

Escola da Ciência da Informação - UFMG

GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL NA REALIDADE BRASILEIRA

UM ESTUDO DE CASO - COMPANHIA
ENERGÉTICA DE MINAS GERAIS - CEMIG

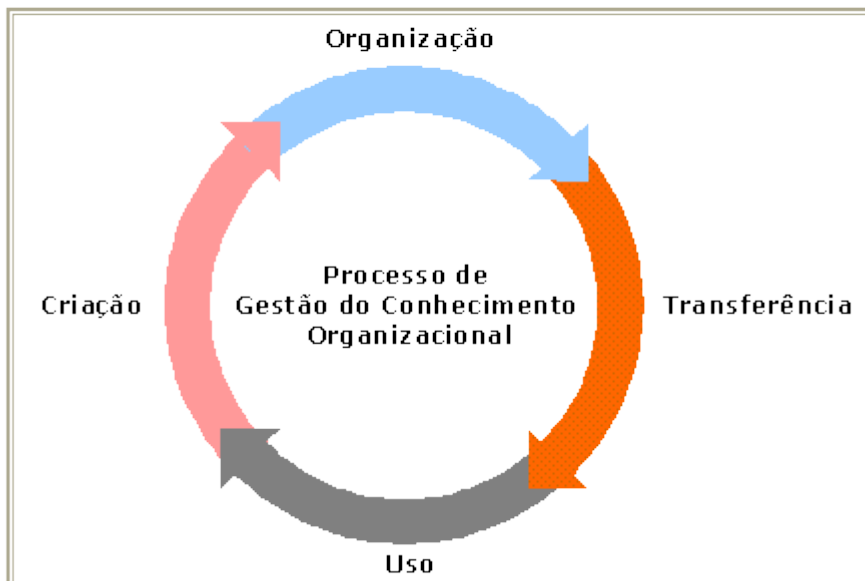
Mestranda: Maria das Graças Murici
Orientador: Prof. Ricardo Rodrigues Barbosa, PhD
2001

ROTEIRO DA APRESENTAÇÃO

1. *O que* foi pesquisado.
2. *O por que* da pesquisa.
3. Contexto de realização.
4. Enfoque escolhido.
5. Objetivos.
6. Referencial teórico.
7. Metodologia.
8. Resultados.
9. Considerações finais.
10. Conclusões e recomendações.

O QUE

TEMA



POR QUE

JUSTIFICATIVA

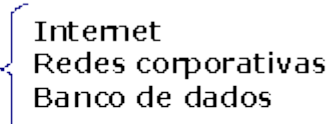
- Tema de destaque a partir de 1980.
- Elevação das exigências de competitividade.



inovação como
vantagem competitiva

- Revolução da tecnologia de informação e telecomunicações (TI).
- Busca da valorização do **ser humano**.

CONTEXTO EMPRESARIAL

- Nova organização dos processos de trabalho.
- Estruturas rasas, flexíveis e descentralizadas.
- Processo decisório próximo da ação.
- Sistemas de informação integrados e computadorizados.
- Intensificação do uso da T.I. 
 - Internet
 - Redes corporativas
 - Banco de dados
- Técnicas, métodos de inteligência competitiva.

Fonte: MDTTA (1991); JAMIL (2001).

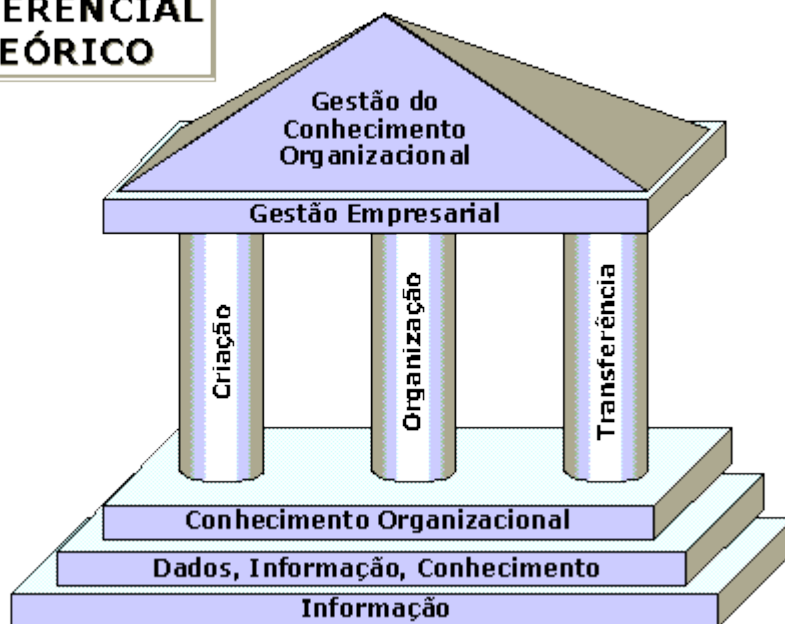
OBJETIVO GERAL

Identificar e analisar o processo de gestão do conhecimento organizacional em uma empresa brasileira - a CEMIG - nas etapas de criação, organização e transferência do conhecimento.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar as fontes de informação utilizadas para a criação do conhecimento organizacional, de naturezas internas e externas ao ambiente corporativo.
- Descrever os processos organizacionais envolvidos para a gestão do conhecimento, tais como fluxos, sistemas e repositórios.
- Identificar as formas de transferência de conhecimento utilizadas pela Empresa.

REFERENCIAL TEÓRICO





AUTORES DESTACADOS

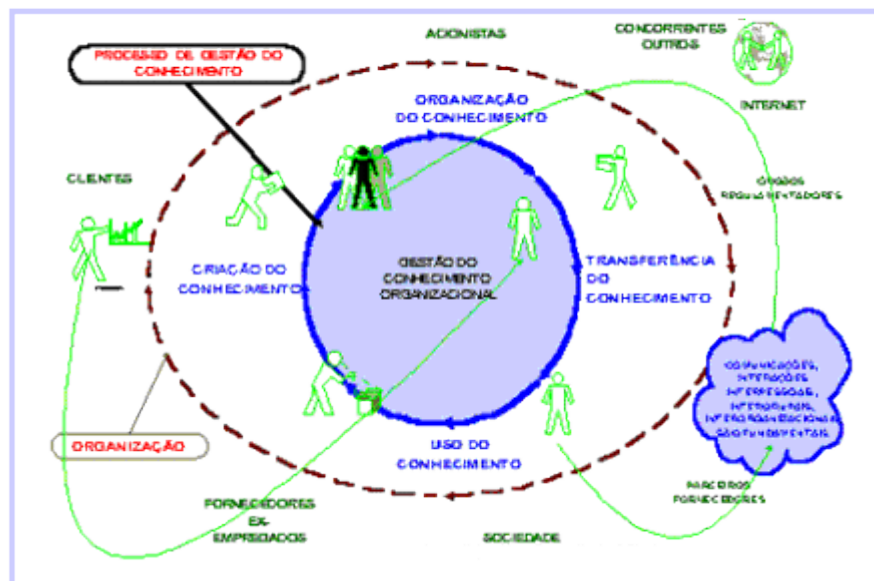
Conhecimento organizacional

"Aquilo que a organização sabe de maneira coletiva, junto com a eficácia da utilização desse saber".

DAVENPORT e PRUSAK (1998).

- SVEIBY (1998).
- NONAKA e TEKEUCHI (1997).
- DAVENPORT E PRUSAK (1998).
- CHOO (1998).
- LEONARD-BARTON (1998).
- Outros autores do campo da Ciência da informação.
- Outros autores do campo da Administração.
- Realidade brasileira: TERRA (2000).

MODELO CONCEITUAL



DESTAQUES CONCEITUAIS

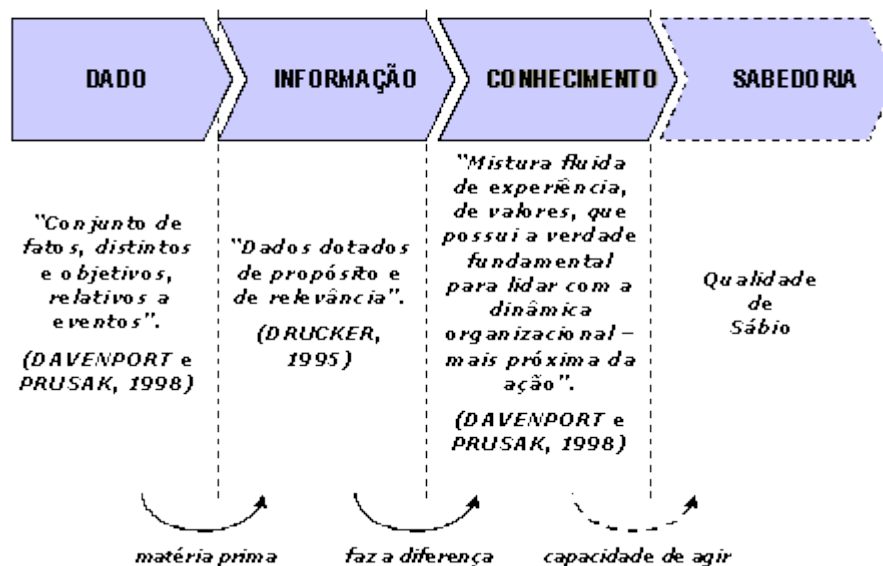
Conjunto de relações, os fluxos, os processos de comunicação e de interação entre as pessoas, os grupos e as organizações.

PESSOAS

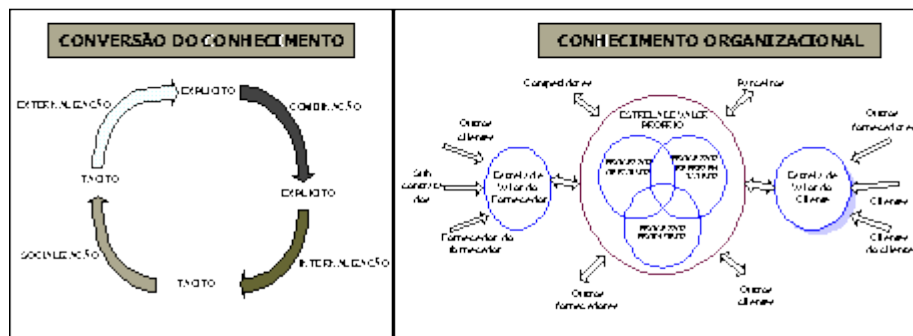
Redes (networks) de relações estabelecidas com os ambientes interno e externo corporativo.

ESTRATÉGIA

CONCEITOS FUNDAMENTAIS



CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL



Fonte: NONAKA e TAKEUCHI, 1997

Fonte: WIKSTROM e NORMAN, 1994, citada por CHOO, 1998

- Aquisição.
- Aluguel.
- Recursos dirigidos (P&D).
- Fusão (caos criativo).
- Adaptação.
- Redes.

Fonte: DAVENPORT e PRUSAK, 1998

ORGANIZAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

Codificação

- "atividade humana de apresentar o conhecimento em formas que o tornem acessível às pessoas que necessitam de usá-lo". (DAVENPORT e PRUSAK, 1998)

Acessível
Inteligível
Portátil
Organizada

Sistemas
Redes
Fluxos
Repositórios

TRANSFERÊNCIA DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

TRANSFERÊNCIA =
transmissão + absorção (e uso).

(DAVENPORT e PRUSAK, 1998)

Saber não
é o mesmo
que fazer.

Relatórios
Workshops
Treinamentos
Documentos
Bancos de Dados
Intranet
Groupware
Reuniões face a face

Conversas nos
cafés, nos
restaurantes,
nos encontros
informais

GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

Processo de criação, de organização e de transferência do conhecimento para as pessoas que o necessitam nas organizações.



Gestão

- generalidade e pureza modernas.
- imprescindível natureza estratégica.

(MOTTA, 1991)

Modelos / Variáveis

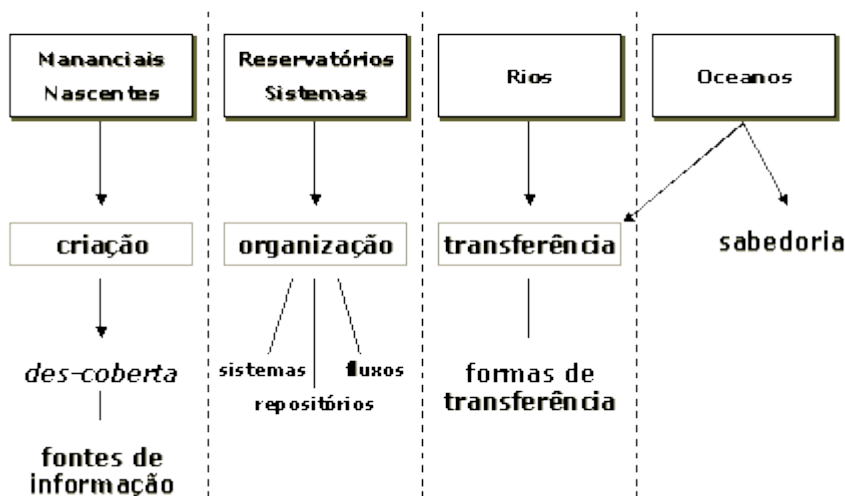
- Relações de poder
- Estrutura
- Tecnologia
- Ambiente
- Processo Decisório
- Identidade e Cultura
- Processos
- Liderança
- Estratégia
- Outras.

Limites, contradições, paradoxos.

METODOLOGIA

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estudo de caso: CEMIG ▪ Caráter: qualitativo ▪ Enfoque: exploratório e descritivo <div style="text-align: center; margin-top: 10px;"> <pre> graph TD A[estudar "o como"] --- B[] B --- C[pouca possibilidade de controle dos eventos] B --- D[contexto estratégico] </pre> </div>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Instrumentos de pesquisa: entrevistas e análise de documentos. 32 entrevistas (1 Dir., 9 Sup., 9 Ger., 6 Coord., 5 Esp., 2 ex-empregados) ▪ Todas as unidades de negócios (geração, transmissão, distribuição e comercialização). ▪ Porta de Entrada: Gestão Tecnológica (TE). ▪ 28 unidades de trabalho distintas. ▪ Nível superior, a maioria com pós-graduação. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisão literatura pertinente. ▪ Coleta de dados e de informação. ▪ Análise dos resultados. ▪ Elaboração das conclusões. ▪ Posterior feedback à Empresa.
---	--	--

ANÁLISE DE RESULTADOS



ANÁLISE DE RESULTADOS

- Confirmação dos destaques conceituais.

relevância das
comunicações e interações
humanas.

importâncias das redes de relações
com os clientes, fornecedores,
concorrentes, parceiros e outros.

- Ilustrações, depoimentos, interpretações, análise do fenômeno.

- Contradições e paradoxos.

- Importância da cultura (*modus vivendi*) corporativa.

ANÁLISE DE RESULTADOS

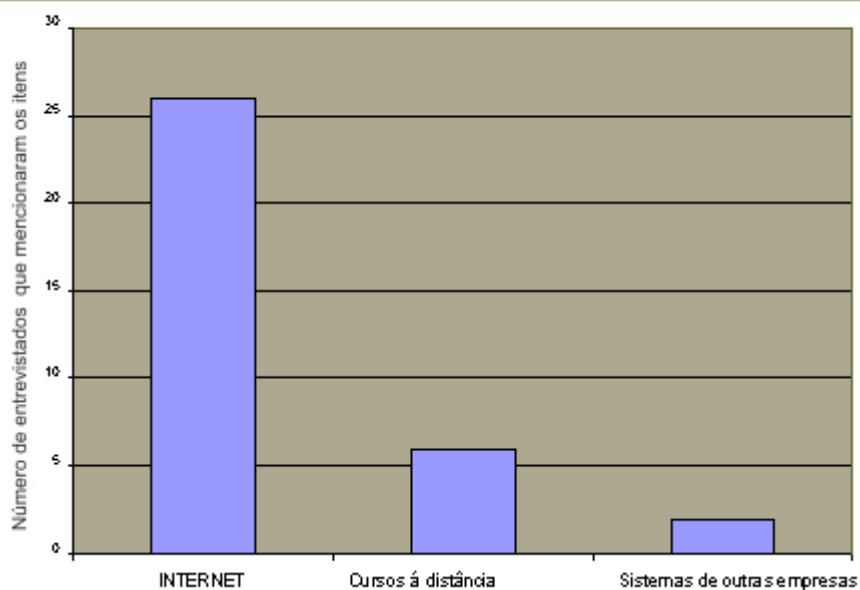
- Subverte o controle dos mecanismos racionais de gestão empresarial, nem sempre orientado para um único sentido estratégico corporativo.

- Os fluxos usam e abusam, durante todo o percurso, de interação e comunicação humanas presenciais e virtuais.

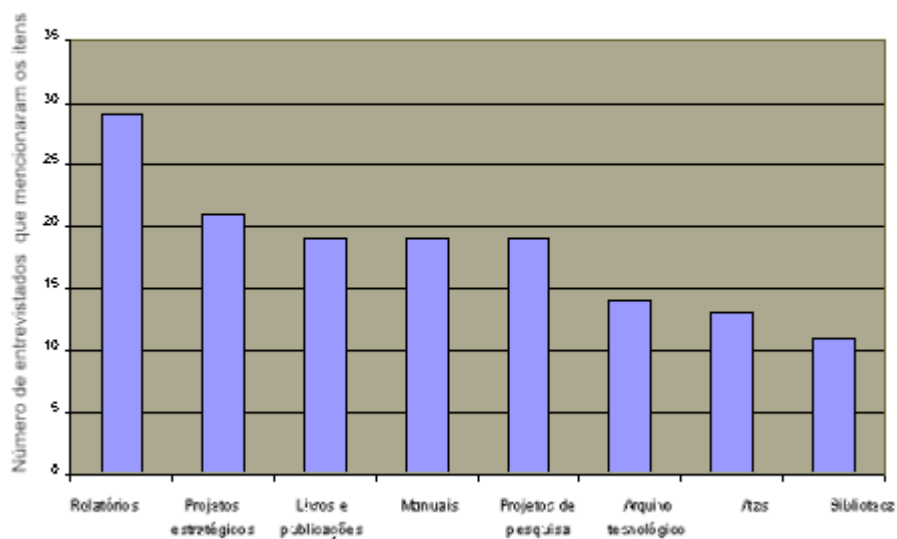
- Como a água que esparrama entre os dedos da mão que tenta aprisioná-la, o conhecimento organizacional escorre pela rede de relações informais dentro e entre organizações.

- Envolve propósitos mais amplos que extrapolam as fronteiras imaginárias organizacionais – oceano da sabedoria.

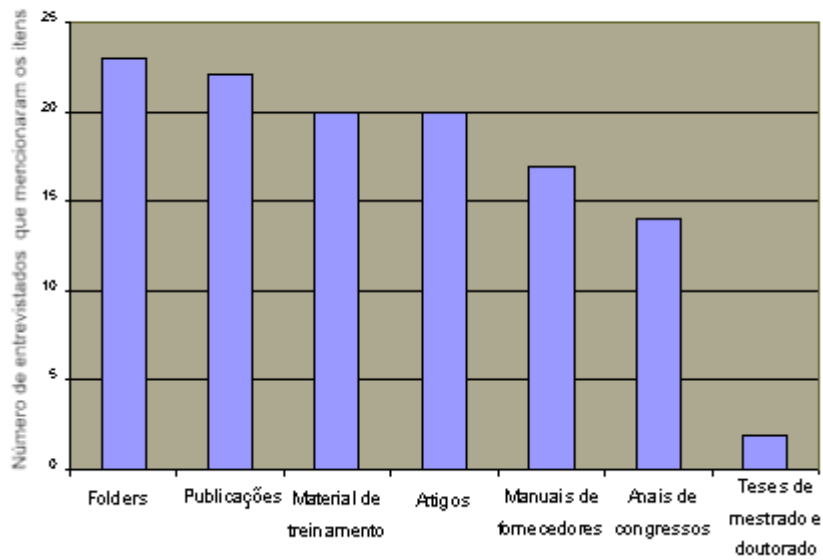
Fontes de informação eletrônica - ambiente empresarial externo



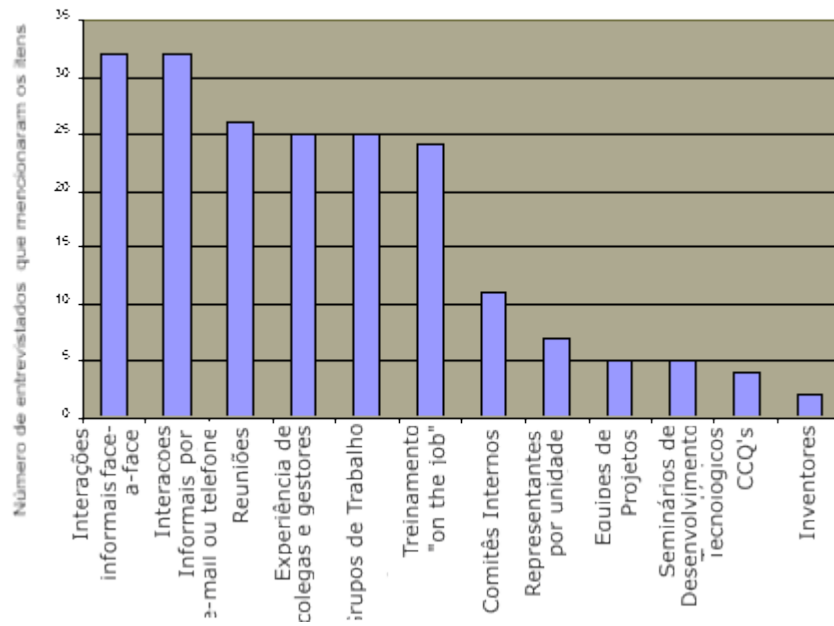
Fontes de informação textual - ambiente empresarial interno



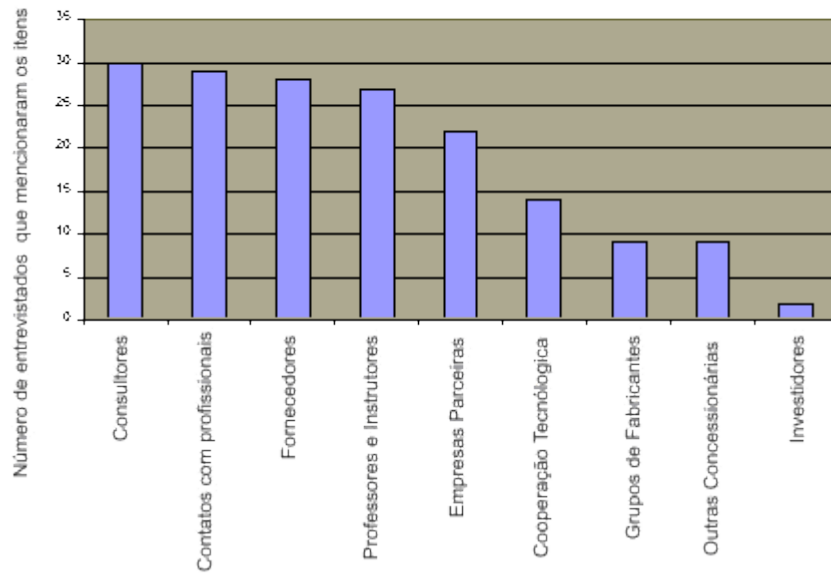
Fontes de informação textual - ambiente empresarial externo



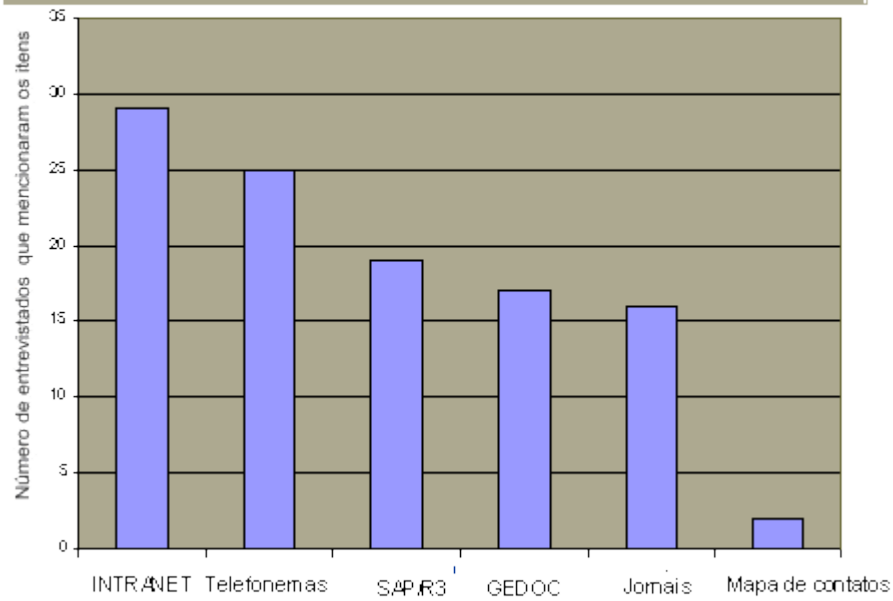
Fontes de informação humana - ambiente empresarial interno



Fontes de informação humana - ambiente empresarial externo



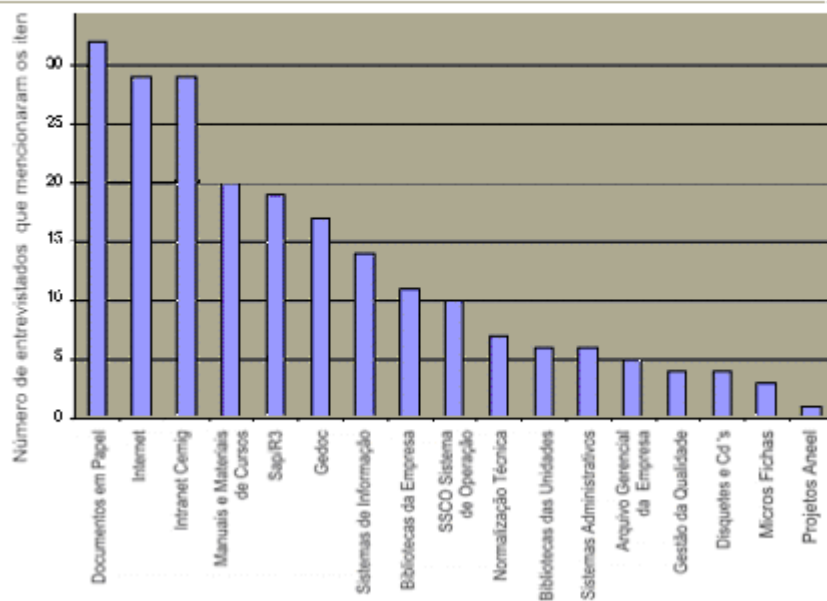
Fontes de informação eletrônica - ambiente empresarial interno



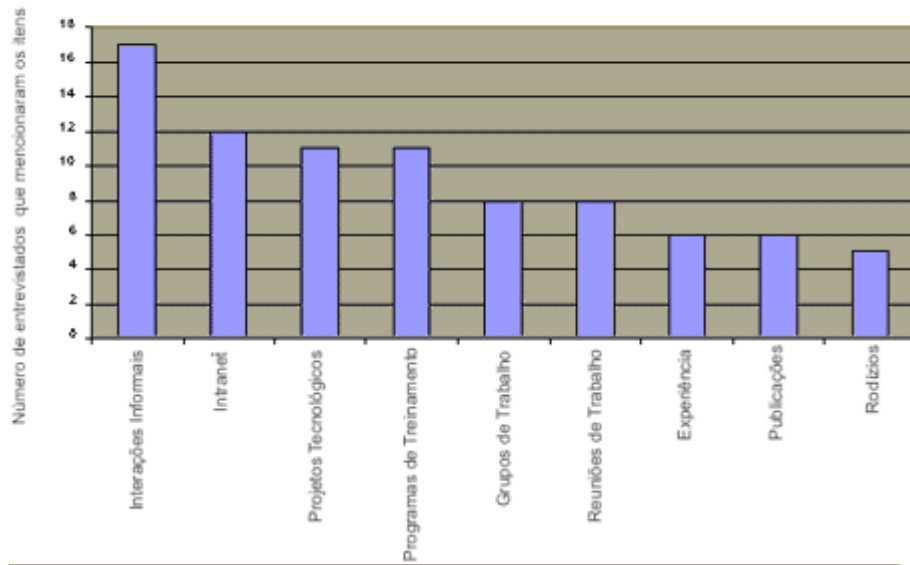
“O logos é comum e, no entanto, os homens vivem como se cada um tivesse sua própria inteligência.”

Heráclito

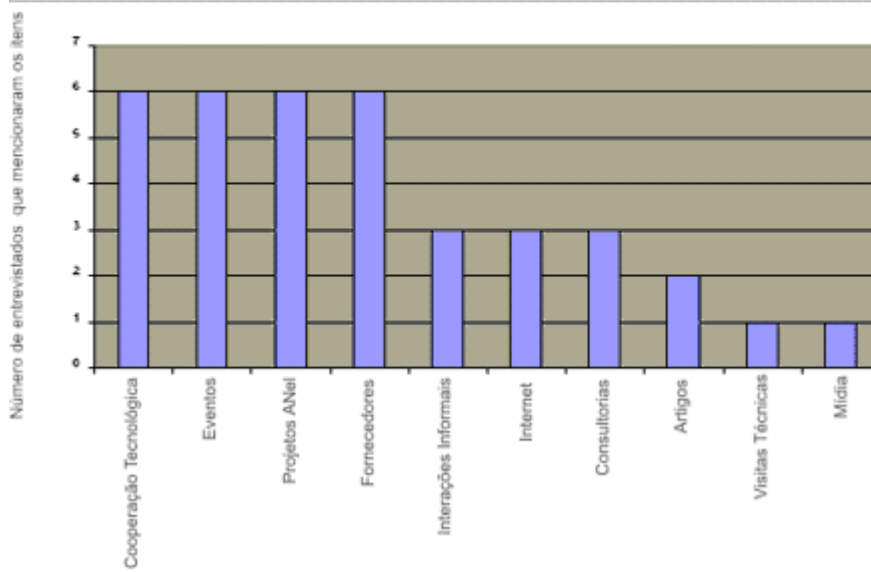
Formas de organização do conhecimento empresarial sistemas e repositórios



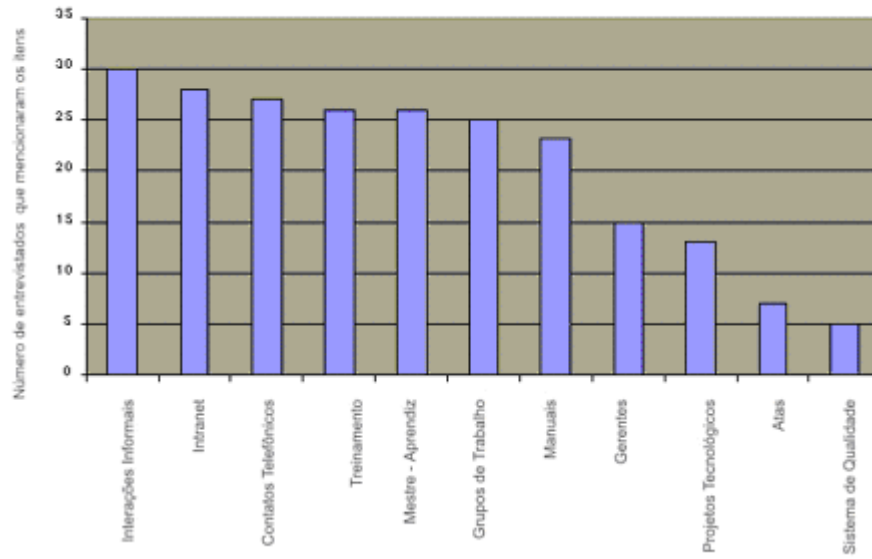
Formas de transferência de conhecimentos sobre tecnologias energéticas e engenharia não-rotineira para o ambiente empresarial interno



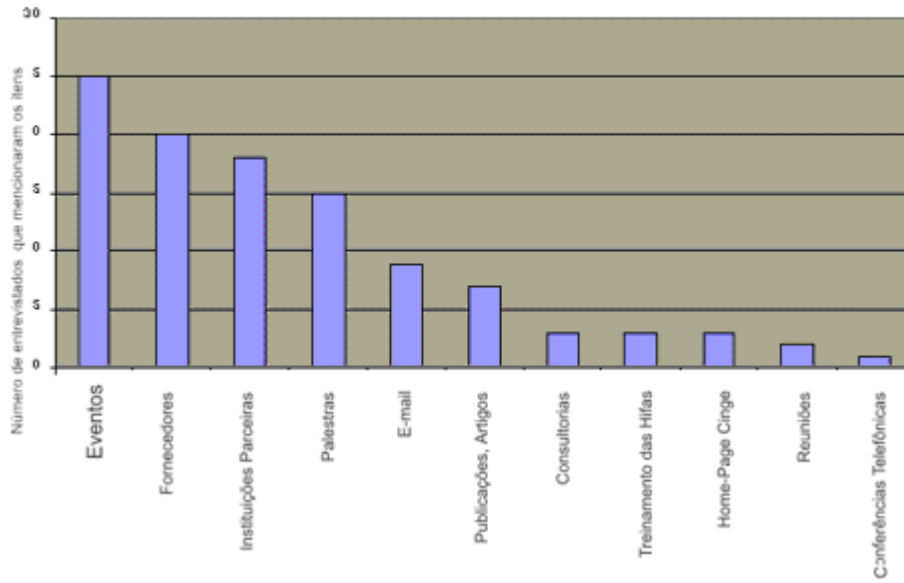
Formas de transferência de conhecimentos sobre tecnologias energéticas e engenharia não-rotineira para o ambiente empresarial externo



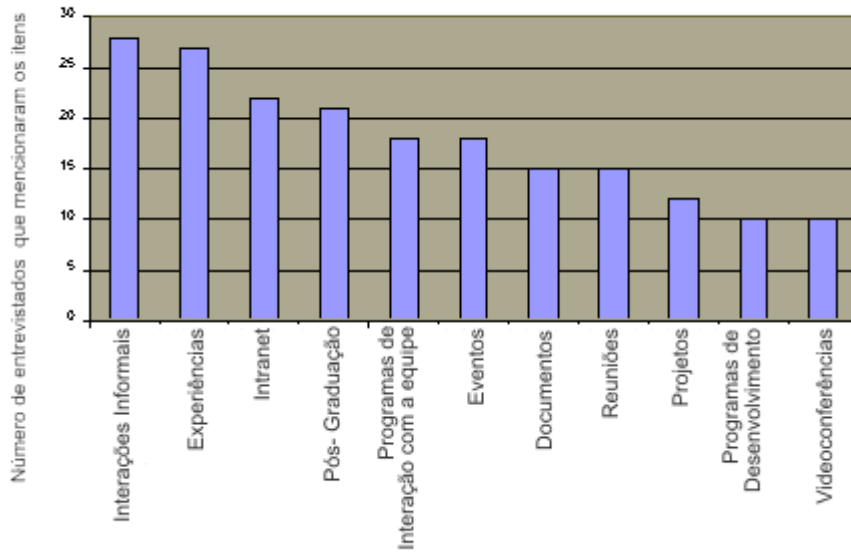
Formas de transferência de conhecimentos sobre processos de trabalho para o ambiente empresarial interno



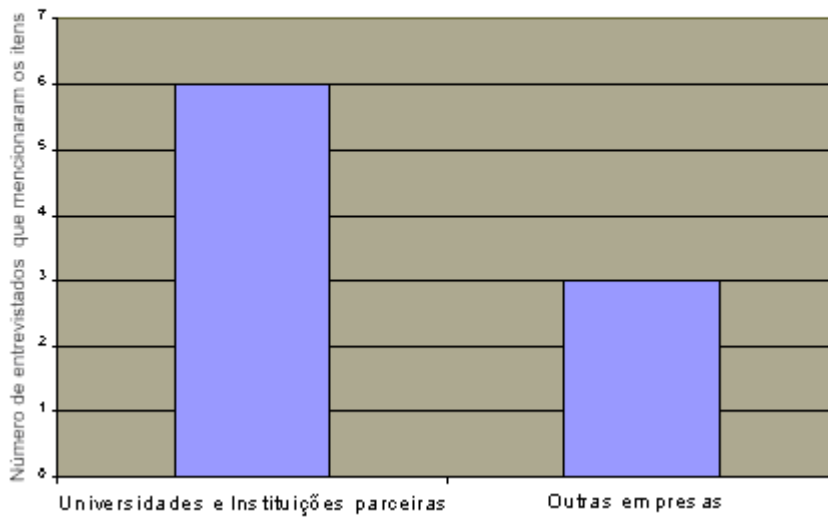
Formas de transferência de conhecimentos sobre processos de trabalho para o ambiente empresarial externo



Formas de transferência de conhecimentos sobre gestão empresarial para o ambiente empresarial interno



Formas de transferência de conhecimentos sobre gestão empresarial para o ambiente empresarial externo



CONSIDERAÇÕES FINAIS

- Impossibilidade de gerir todo o conhecimento organizacional.
- Fator crítico de sucesso: alinhamento estratégico.
- Análise da identidade corporativa – condição *sine qua non* para a compreensão.
- Diversidade de conhecimentos.
- Fluxo de interações e comunicações humanas – 70 a 90% do conhecimento.
- Desafios para a Gestão do Conhecimento.
- Liderança do processo e gestão dos profissionais.
- Conhecimento inconsciente: geri-lo ou buscar explicitá-lo?

CONCLUSÕES

- Processo de Gestão do Conhecimento Organizacional apresenta elevada complexidade – abrangência e impossibilidade de encaixe em modelos interpretativos puramente racionais.
- Possibilidade de Gestão: parte de conhecimentos orientados para a *core competence*.
- A gestão eficaz do saber estratégico parece determinar a capacidade empresarial de sobrevivência, de adaptação e de inovação em ambientes empresariais competitivos.

CONCLUSÕES

- **A essência do processo é dependente das pessoas – envolve distintas percepções, desejos, valores, propósitos e interesses, que quando explicitados, fazem parte de uma trama de negociações de querereres, saberes e poderes.**
- **Requer investimentos em processos de mudança e de integração das ações das unidades empresariais.**
- **Requer soluções acessíveis de suporte de tecnologia da informação e de telecomunicações.**
- **Requer investimentos em mudança da cultura empresarial.**

RECOMENDAÇÕES

- Estratégia.
- Estrutura e Processo.
- Capital Intelectual.
- Tecnologia da Informação e Telecomunicações.
- Sinergia dos fluxos de comunicação e de interação humana.

Realização de estudos comparativos sobre o tema.