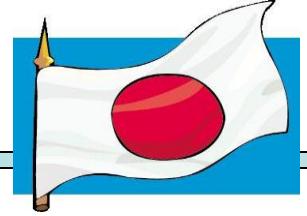

Gestão do Conhecimento

O EXEMPLO JAPONÊS

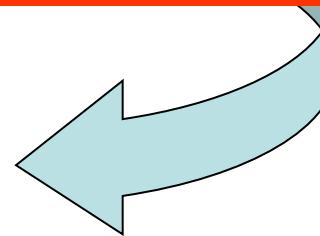


Vitórias comerciais do Japão

NO MERCADO AMERICANO!!

MODELO DE GESTÃO

- diferenciado
- de alta produtividade
- muito competitivo



**Justificativas
dadas:**

- fatores culturais
- obediência
- tenacidade

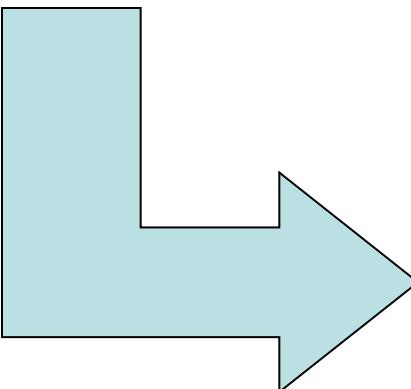


??!!

TOYOTISMO

TOYOTISMO

Taiichi Ohno



“Conjunto de técnicas criadas no Japão do pós-guerra para enfrentar dilemas que estavam ausentes ou eram menos intensos nas economias ocidentais (PASSOS, 2000)”.

DESAFIO:

Ganhos de escala frente a demandas reduzidas ou pequenos lotes de produtos semelhantes.

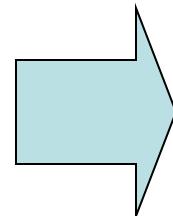


FOCO:

Dotar processos e pessoas de FLEXIBILIDADE.

TOYOTISMO

OBJETIVO:



Produção sem desperdícios

- **sem estoques**
- **sem perdas**
- **sem tempos de espera**
- **com qualidade**
- **sem retrabalho**

"MOTE":

**Producir mais
com menos !!**

*Produção
"enxuta"*

- **flexibilidade de resposta das equipes**
- **autonomização (know how + know why)**

O DIFERENCIAL

**Características do
trabalhador japonês**

“Diferencial”



- Instrução
- qualificação
- informação
- motivação
- cooperação

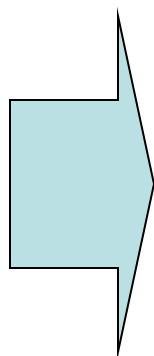


DELEGAÇÃO !!

**Romperam padrões de gestão para se
tornarem COMPETITIVOS !!**

TOYOTISMO E INOVAÇÃO

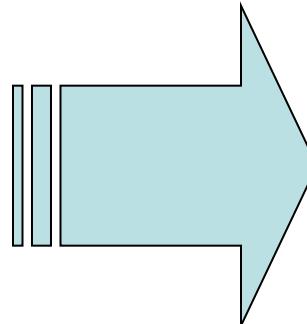
TOYOTISMO



Conjunto sócio-técnico

**Característica essencial para
os futuros modelos de gestão
“alta performance”**

CRIATIVIDADE
+
ORGANIZAÇÃO



**Criação de um
ambiente inovador !!**

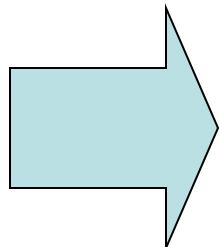


INOVAÇÃO



TOYOTISMO E INOVAÇÃO

**ERRO DO
OCIDENTE!!**



**Utilização somente das técnicas
e de forma pontual**

**Abordagem
sistêmica de
produção**

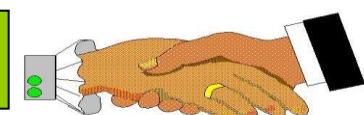
Evoluir

**Filosofia de produção
com todos os elementos
sócio-técnicos**

“Espírito Toyota”

COOPERAÇÃO

Ganha-ganha X ganha-perde



REQUISITOS BÁSICOS PARA UMA BOA GESTÃO



01COMP~1.JPG

1º. Requisito: COMPROMETIMENTO

INOVAÇÃO E INFORMAÇÃO

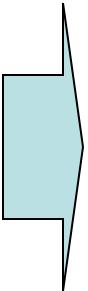
F
a
t
o
s

- Importância da Informação e do conhecimento
- Mercado da Informação Globalizado
- Exclusão dos países e das pessoas
- Mudanças tecnológicas dinâmicas
- Ênfase em produtos e processos intensivos em tecnologia
- Investimento em P&D - Gestão de Tecnologia
- Inovação tecnológica como alavanca
- Competitividade
- TIC's

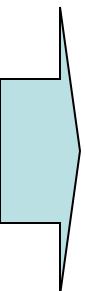
SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO

D
e
s
a
f
i
o
s

IMPACTOS



OPORTUNIDADES



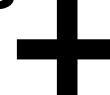
- na sociedade
- na política
- nos processos produtivos
- nas relações de trabalho
- no meio acadêmico
- na cultura
- fiscalização

- disseminação instantânea de informações
- ensino à distância
- comércio eletrônico
- comunidades virtuais
- novas modalidades de emprego

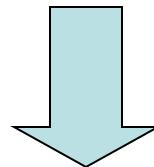
SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO

P
r
é
-
r
e
q
u
i
s
t
o
s

- ind. local de informações
 - equipamentos
 - serviços
 - conteúdo



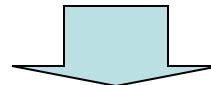
- aumento da oferta de produtos e serviços especializados de informação



Sociedade da Informação

No Brasil

- Projeto nacional de Soc. da Informação



Livro Verde - sítio do MCT

Um dos focos:



Bibliotecas digitais

UMA NOVA SOCIEDADE

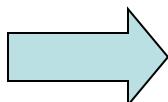
Soc. da Informação



Informação

(Enquanto produto ou insumo)

Soc. do Conhecimento



**Utilização da informação
pelo indivíduo**

(enquanto processo)

-
- **produtos e insumos ++ são intangíveis**
 - **++ dependentes da atuação do ser humano**
 - **'fator de produção' = conhecimento**

Indústria



Serviços

Força



Conhecimento

ORGANIZAÇÕES MODERNAS

**Organização
Moderna**

Conhecimento

- Comprometido com uma atividade fim
- aumento da capacidade gerar resultados

Características

- dispersão geográfica
- rápido crescimento
- alto nível de turbulência da força de trabalho
- cultura de autonomia
- responsabilidade
- mentalidade estratégica
- indústria altamente competitiva
- produto é, em grande parte, conhecimento

A NOVA ECONOMIA

“O segredo não é a eletrônica, mas sim a ciência cognitiva. O segredo para manter a liderança na nova economia e na nova tecnologia vai ser a posição social dos profissionais do conhecimento.”

“Cada vez mais o desempenho nesses novos setores baseados em conhecimento dependerá de gerenciar para atrair, manter e motivar os trabalhadores do conhecimento. Isso terá de ser feito de algum modo: satisfazendo seus valores, dando-lhes reconhecimento social e poder. Isso terá de ser feito pela transformação de subordinados em colegas executivos e de empregados, por mais bem pagos que sejam, em sócios.” (Peter DRUCKER, 2000)

GESTÃO DO CONHECIMENTO

D
i
f
i
c
u
l
d
a
d
e
s

- Multiplicidade conceitual
- Luta pela “paternidade”
 - RH – Gestão de pessoas
 - TI – HW e SW
 - Planejamento
 - Mercado – Software houses

GESTÃO DO CONHECIMENTO

D
e
f
i

n
i
ç
õ
e
s

“... Uma estratégia que transforma bens intelectuais da organização - informações registradas e o talento dos seus membros - em maior produtividade, novos valores e aumento de competitividade” (MURRAY, 1996)

“A administração do conhecimento colhe e partilha bens intelectuais visando obter resultados ótimos em termos da produtividade e capacidade de inovação das empresas. É um processo que envolve gerar, coletar, assimilar e aproveitar o conhecimento, de modo a gerar uma empresa mais inteligente e competitiva” (GAETNER GROUP, 1998)

GESTÃO DO CONHECIMENTO

D
e
f
i
n
i
ç
õ
e
s

"... a arte de gerar valor a partir de bens intangíveis da organização" SVEIBY, 1998)

"Uma visão, baseada no conhecimento dos processos de negócio da organização, para alavancar a capacidade de processamento de informações avançadas e tecnologias de comunicação, via translação da informação em ação por meio da criatividade e inovação dos seres humanos, para afetar a competência da organização e sua sobrevivência em um crescente de imprevisibilidade." (MALHOTRA, 1998)

GESTÃO DO CONHECIMENTO

D
e
f
i
n
i
ç
õ
e
s

“Gestão do Conhecimento significa organizar as principais políticas, processos e ferramentais gerenciais e tecnológicas à luz de uma melhor compreensão dos processos de GERAÇÃO, IDENTIFICAÇÃO, VALIDAÇÃO, DISSEMINAÇÃO, COMPARTILHAMENTO e USO dos conhecimentos estratégicos para gerar resultados (econômicos) para a empresa e benefícios para os colaboradores”.

(Dr. José Cláudio Terra, www.terraforum.com.br)

SISTEMAS DE GC

O
b
j
e
t
i
v
o
s

- Criar repositório de conhecimentos
 - Conhecimento externo (via IC)
 - Conhecimento interno estruturado
 - Conhecimento interno informal
- Melhorar acesso ao conhecimento
 - Páginas amarelas
 - rede de contatos
 - Cultura organ. para criação, transfer. e uso do K
 - K como recurso mensurável

DAVENPORT e PRUSAK (1998)

FLUXOS DE INFORMAÇÃO NA EMPRESA

ENTORNO



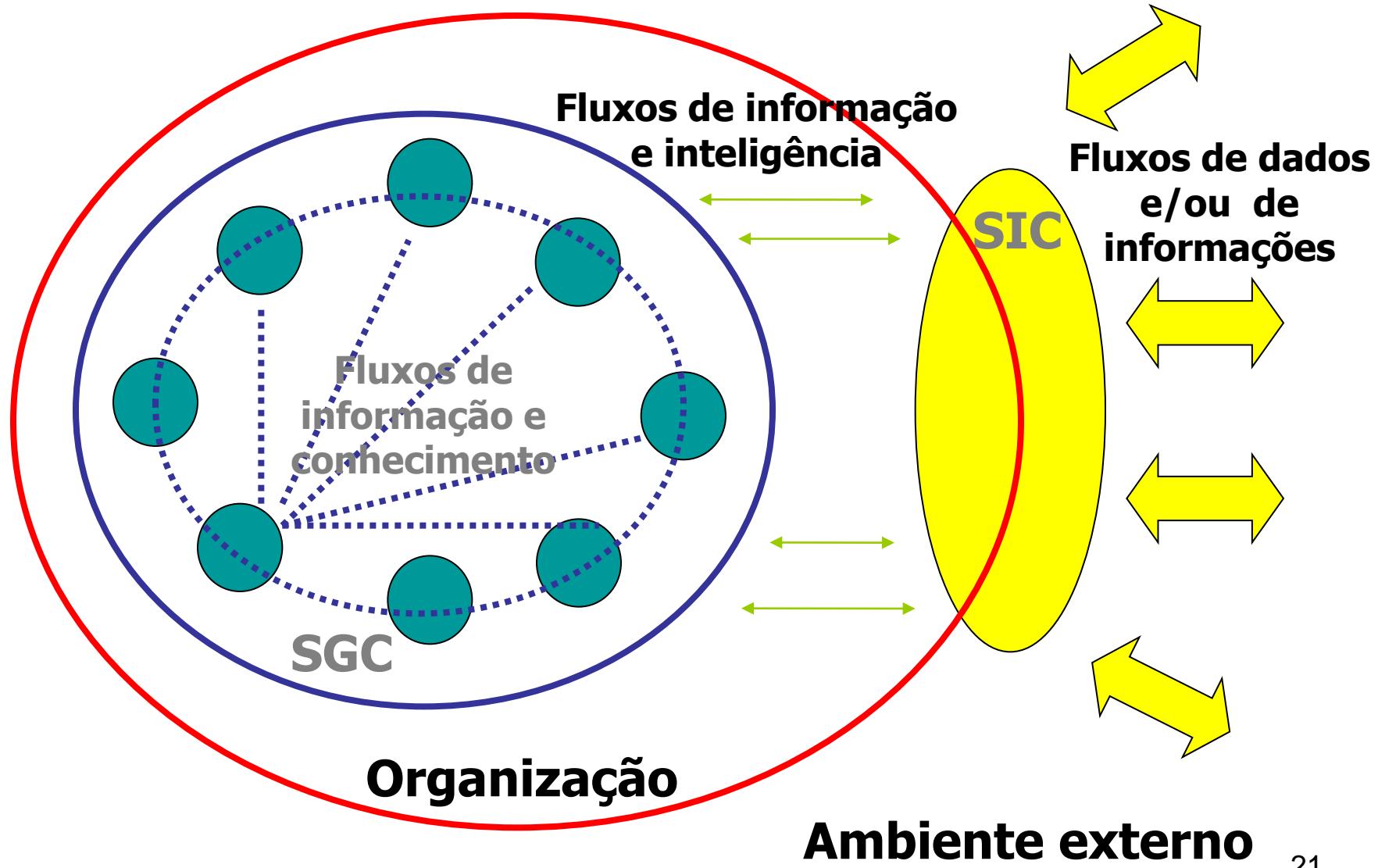
LEGENDA:

FII: fluxos internos de informação.

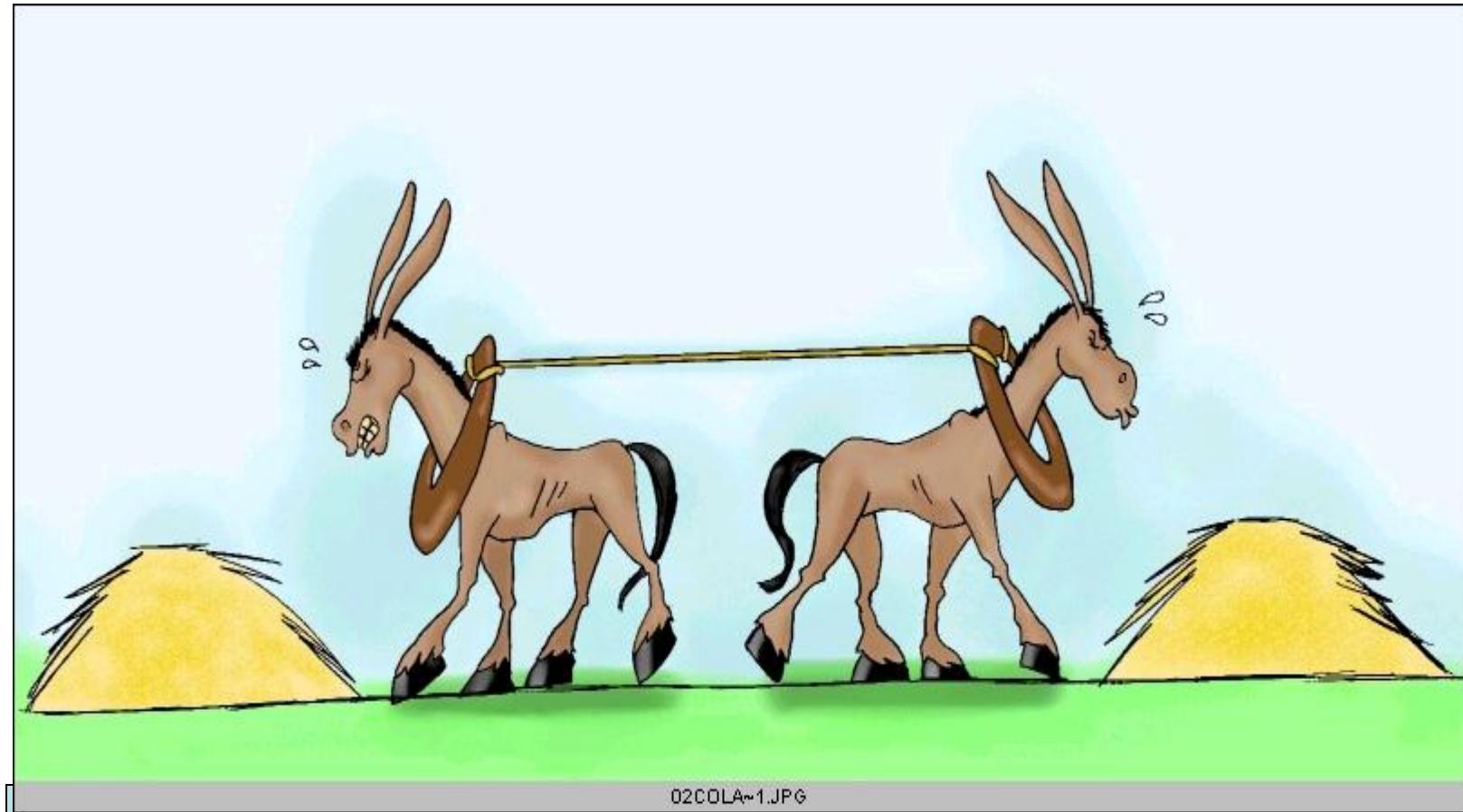
FEI: fluxos de informação do meio externo para o interno.

FIE: fluxos de informação do meio interno para o externo.

Gestão do Conhecimento e IC



REQUISITOS BÁSICOS PARA UMA BOA GESTÃO



02COLA~1.JPG

2º. Requisito: COLABORAÇÃO

VALOR AGREGADO

- **Informação Primária**: documentos originais, sem restrições ou tratamento, dispersa.
- **Informação Secundária**: documentos reunidos e indexados, armazenados, com busca automática, cobrados, + seletivos.
- **Informação Organizada**: diagnósticos, listagens setoriais, de transformação fraca, permite alguma análise, para atender questão específica.
- **Informação Tratada**: estudos de mono e multiclientes, estudos de propriedade intelectual, voltada para diagnóstico, exige capac. de análise e síntese.

N
í
v
e
l

VALOR AGREGADO

N
í
v
e
l

- **Informação Avançada**: disponibilização e distribuição de forma seletiva, estudos específicos em contextos determinados, exige correlações de informações internas e externas.
- **Assessoria**: diagnóstico e avaliação da empresa e do seu ambiente competitivo (riscos, oportunidades e ameaças), exige muita interação e inovação.



FUNÇÃO DA INFORMAÇÃO

F
U
N
C
Ã
O

- **Informação em Ciência e Tecnologia - ICT**

- que comunica conhecimento científico e técnico

- **Informação Tecnológica**

- que contribui para o desenvolvimento industrial
- que favorece o progresso na forma de aperfeiçoamento e inovação

- **Informação para a Indústria**

- para administradores e técnicos das empresas
- aperfeiçoar operações e inovar métodos, proc., prod. e serviços
- conversão em resultados práticos

- **Informação Industrial**

- dados técnico-econômicos
- tecnologias, estrutura industrial, produtividade, etc.

INFORMAÇÃO TECNOLÓGICA

C
a
r
a
c
t
e
r
í
s
t
i
c
a
s

INFORMAÇÃO TECNOLÓGICA

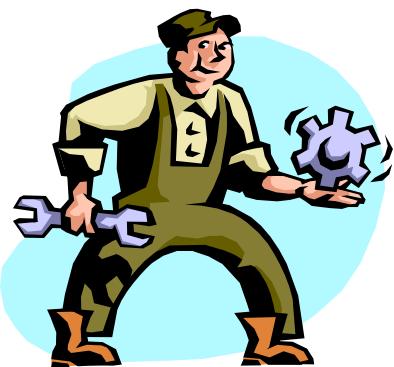
- 1º - Elo integrador dos diferentes conhecimentos básicos e especializados sobre tecnologias de processos e de gestão.**
- 2º Elemento desencadeador de inovação.**

Indissociável

- 
- da informação econômica e social
 - dos movimentos estratégicos dos grupos intern.
 - das mudanças de comportamento
 - dos mercados

ORGANIZAÇÕES DO CONHECIMENTO

E
v
o
l
u
ç
a
o



Conhecimento aplicado a(o):

**Revolução
Industrial**

- Ferramentas
- Processos
- Produtos



**Revolução da
Produtividade**

- Trabalho



**Revolução
Gerencial**

- Conhecimento

A TRANSIÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES

(SENA et al., 2002)	Modelo “antigo”	Modelo “século XXI”
Organização	Hierarquia	Rede de parcerias e alianças
Missão	Desenvolver a maneira atual de fazer negócios	Criar mudanças com valor agregado
Liderança	Autocrática	Compartilhada
Mercados	Domésticos	Globais
Vantagem	Custo	Tempo
Tecnologia	Ferramentas para desenvolver a mente	Ferramentas para desenvolver a colaboração
Força de trabalho	Homogênea	Diversa
Processo de trabalho	Funções de trabalho separadas	Equipes de trabalho colaborativas
Expectativas do funcionário	Segurança	Desenvolvimento pessoal
Educação e treinamento	Tarefa das IES	Tarefa da organização em parceria com empresas educacionais especializadas

ELEMENTOS DE MODELOS DE SUCESSO

**Modelos
Gerenciais
de SUCESSO**

-
- The diagram illustrates the relationship between management models and success elements. On the left, a vertical list of 'ELEMENTOS' (Elements) is shown, each preceded by a blue arrow pointing right. To the right of this list is a vertical column of bullet points. At the bottom, two horizontal arrows point towards each other, connecting 'Learning Organization' and 'Gestão do Conhecimento' (Knowledge Management).
- Formação de alto nível
 - Relações de trabalho estáveis
 - Multifuncionalidade
 - Trabalho em equipe
 - Baixo grau de desemprego
 - Harmonia entre NT's e Trabalho

Learning Organization

Gestão do Conhecimento

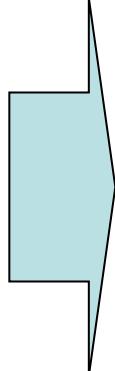
Cultura como base da aprendizagem organizacional!!

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Aprendizagem organizacional é um processo social que ocorre em uma comunidade de prática. (SCHEIN, 1996).

**Forma adotada pelas organizações para construir,
suplementar e organizar o conhecimento e as rotinas
e adaptar e desenvolver a eficiência organizacional
através das capacidades da sua força de trabalho
(DODGSON, 1993)**

APRENDIZAGEM



**MUDANÇA DO COMPORTAMENTO
ORGANIZACIONAL**

ORGANIZAÇÕES DE APRENDIZAGEM

**Organizações onde as pessoas expandem
continuamente sua capacidade de criar os resultados
que elas realmente desejam, onde maneiras novas e
expansivas de pensar são encorajadas, onde a aspiração
coletiva é livre, e onde as pessoas estão
constantemente aprendendo a aprender coletivamente.**
(Peter Senge, 1990).

**Organização habilitada na criação, aquisição e
transferência de conhecimentos e que modifica seus
comportamentos a fim de refletir os novos
conhecimentos e *insights*. (GARVIN, 1993).**

ORGANIZAÇÕES DE APRENDIZAGEM

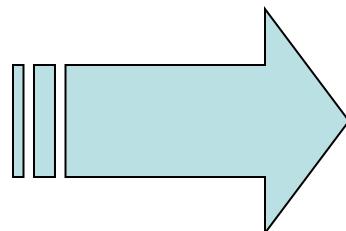
Elementos Básicos

Formação de pessoas que:

- aprendam a ver a realidade com perspectiva sistêmica
- desenvolvam a sua maestria pessoal
- aprendam a expor e reestruturar modelos mentais de maneira colaborativa

(SENGE, 1990)

O QUE PENSAR?



COMO PENSAR?

CARACTERÍSTICAS COMUNS ÀS OA

- Reconhecimento explícito do valor econômico do K.
- Capacidade de desenvolver o KNOW-WHY além do KNOW-HOW.
- Capacidade de questionar valores, cultura e mudar o comportamento.
- Estímulo à experimentação e aprendizado através da detecção e correção de erros.
- Habilidade em compartilhar insights, experiências e informações individuais.
- Habilidade criadora.

CARACTERÍSTICAS COMUNS ÀS OA

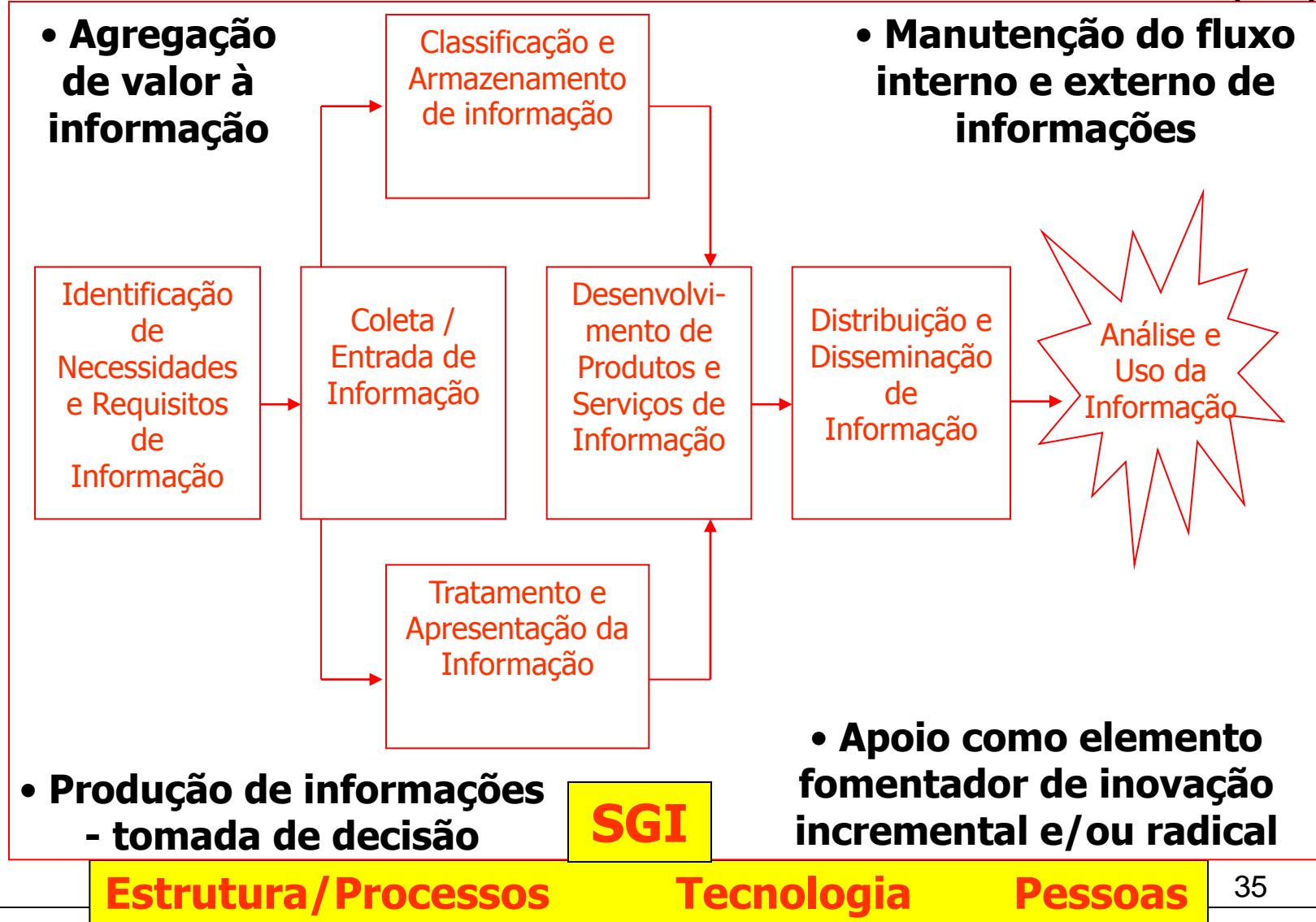
- **Capacidade de articular conhecimentos conceituais sobre uma experiência.**
- **Utilização da capacidade criativa de seus funcionários.**
- **Busca ativa de informações do ambiente onde se inserem.**
- **Sistemas de informação precisos e com formato que facilita o uso.**



GERENCIAMENTO DA INFORMAÇÃO

Sistema

McGEE e Prusak (1994)



SIST. GERENCIAM. INFORMAÇÃO

características

- Atualizado e dinâmico

- Rápido e Confiável

- Fácil acesso e em formato adequado

- Ofertar produtos e serviços de informação

- Identificar, organizar e disponibilizar informação tecnológica

- Desenvolver ferramentas e métodos de trabalho voltados à informação

FONTES

FORNECEDORES

PRODUTOS/SERVIÇOS

FONTES DE INFORMAÇÃO

F
o
r
m
a
|

- Estabelecidas e registradas (em papel)
 - Possibilidade de informatização e automação
 - Conhecimento “explícito”
-

I
n
f
o
r
m
a
|

- Sem registro sistemático
- Não distribuída pelos canais comerciais normais
- Exigem interação entre especialistas
- Dificuldade de “industrialização”
- Está na mente das pessoas
- Exige prática do ouvir e do diálogo
- Conhecimento “tácito”

FORNECEDORES PARA UM SGI

Tipo	Exemplo
Comercial*	Guia de Inf. Mercadológico
Educacional	Universidades, Fundações
Oficial	CNPq, CAPES, ABIN
Profissional	ABNT, CREA, SENGE
Internacional	ISO, ONU, OECD, FMI

***Especia-
lizadas**

- Empresas de consultoria/Engenharia
- Bases de Dados (Dialog, Lexus/Nexus)
- Empresas de Pesquisa Mercadológica
- Agências de notícias e Bibliotecas

PRODUTOS DE UM SGI

- Boletins, recortes e encarte de periódicos
- Apostilas e Manuais
- Vídeos e Periódicos
- Bases de Dados
- Catálogos e dossiês técnicos
- Artigos técnicos
- Matérias jornalísticas, publicidade
- Bibliografias retrospectivas
- Informes para executivos
- Boletins de alerta, sumários correntes
- Guias de informação
- Revisão de literatura e Índices

SERVIÇOS DE UM SGI

- Cursos, Palestras, Eventos e Visitas Técnicas
- Articulação e negociação de parcerias
- Preparação e elaboração de projetos de financ.
- Artic., definição e gestão de proj. com IES
- Consultas a Bases de Dados e Diagn. setoriais
- Levantam. de dados bibliográficos, estat., comerc.
- Localização e recuperação de documentos
- Resposta técnica, Consulta Rápida e Tradução
- Análise de tendência, vigilância tecnol. e de mercado
- Prospecção Tecnológica e Consultoria
- Indexação, Resumos e Re-empacotamento
- Análise e avaliação de dados e informações
- Assessoria em Informação Tecnológica

COMPARAÇÃO ENTRE GI e GC

	Gestão da Informação	Gestão do Conhecimento
Objetivos	Enfatiza a entrega e acessibilidade de informação	Enfatiza o valor agregado pelos usuários
Função	Apoio a operações existentes	Apoio melhorias operacionais e à inovação
Valor agregado	Entrega o conteúdo disponível com baixo valor agregado	Adiciona valor ao conteúdo através de filtragem, síntese, interpr. e poda de conteúdo
Forma de transfer.	Transferência de informação do tipo direção única	Requer atividades de contrib. do usuário e feedback
Tecnologia	Foco tecnológico pesado	Foco balanc. em tecnologia e em aspectos culturais
Processo de captura	Supõe que a captura da informação pode ser automatizada	Variações na entrada do sistema limitam e/ou impedem a automatização do processo de captura 41 De Long et al. (1997)

REQUISITOS BÁSICOS PARA UMA BOA GESTÃO

3º. Requisito: Informações eficazes

GESTÃO DO CONHECIMENTO

A
t
i
v
i
d
a
d
e
s

- Criação de equipes de Conhecimento>>Métodos
- Compartilhamento de melhores práticas
- Desenv. De bases de dados e de conhecimento
- Criação de Centros de Conhecimento>>Habil. GC
- Uso de tecnologias colaborativas>>Intranets,
Groupware
- Equipes de Capital Intelectual >>identificação e
auditoria de bens intangíveis

GESTÃO DO CONHECIMENTO

Q
u
e
s
t
õ
e
s

S
u
g
e
s
t
õ
e
s

- Como o conhecimento é criado por ou extraído dos funcionários?
- Como ele é distribuído e/ou acessado?
- Como ele é transferido ou depositado em novos cérebros e aplicado aos problemas e decisões em negócios? (Davenport, 1996)

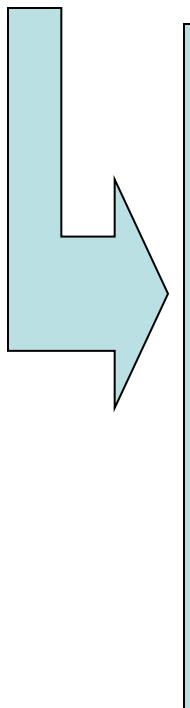
- Compartilhamento de Informação >> uso TI
- Compartilhamento do Conhecimento>> base K
- Compartilhamento da Sabedoria>> capacidade coletiva e auto-adaptativa >> lado humano

(Malhotra, 1998)

CAPITAL INTELECTUAL

D
e
f
i
n
i
ç
ã
o

**“O capital intelectual é a soma do conhecimento de todos em uma empresa, o que lhe proporciona vantagem competitiva” .
(Stewart, 1998)**

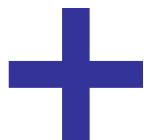


- As Patentes
- Os Processos
- Habilidades dos funcionários
- Tecnologias (inclusive TI)
- Informações (clientes, fornecedores, ...)
- Experiência organizacional

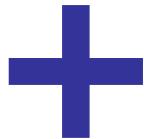
CAPITAL INTELECTUAL

Composição

Capital Humano
Tácito



Capital Estrutural
Tácito explicitado



Capital do cliente

Edvinson e Malone (1997)

Conhecimento, experiência, poder de inovação, habilidades, valores, cultura e filosofia da empresa

(Não pode ser de propriedade da empresa)

Equipamentos (inclusive de TIC's), SWs, tecnologias, processos, rotinas, bancos de dados, patentes, marcas registradas, ...

(Tudo o que permanece no escritório quando os funcionários vão embora)

Relações contínuas com clientes e fornecedores, a marca, reputação, imagem, lealdade dos clientes

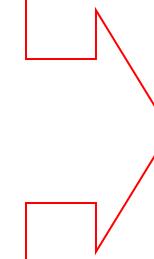
PODE SER NEGOCIADO!!

CAPITAL HUMANO

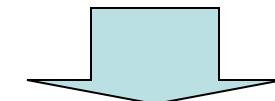
Características

- ATIVO INTANGÍVEL ++
- Conhecimento tácito
- É volátil
- De difícil substituição
- De difícil gerenciamento

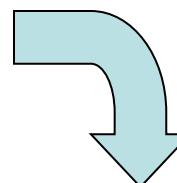
**“Trabalhador do
Conhecimento”**



Gerar riqueza



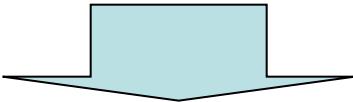
- Inovação
- Renovação
- Soluções



**Cliente Interno capaz de gerar alto
valor agregado!**

CONVERSÃO DO CONHECIMENTO

Conhecimento



**Resultante da interação social entre os
conhecimentos tácito e explícito**

M
o
d
o
s

Conhecimento
Tácito
DO
Conhecimento
Explícito



	SOCIALIZAÇÃO	EXTERNALIZAÇÃO
	INTERNALIZAÇÃO	COMBINAÇÃO

CONVERSÃO DO CONHECIMENTO

Sociali
zação

- Compartilhamento de experiências
 - Observação, imitação e prática
 - Linguagem não tem papel de destaque
 - Importante a inserção do indivíduo no grupo e na cultura organizacional
-

- Uso de analogias, metáforas, modelos, conceitos ou hipóteses >> modelos mentais subjacentes

Externa
lização

- Utilização dos diversos tipos de mídia
- É calcado na interação, no diálogo e na reflexão coletiva
- Uso da indução e da dedução
- Chave para a criação do conhecimento

CONVERSÃO DO CONHECIMENTO

- Sistematização de conceitos em um sistema de conhecimentos via combinação de diferentes conjuntos de conhecimento explícito
- Meios de troca >> de redes eletrônicas a telefone, documentos escritos, reuniões
- Reconfiguração das informações >> classificação, acréscimo, combinação e categorização
- Exemplos: workshops entre empresas parceiras, reuniões de grupos-tarefa, educação formal, ...

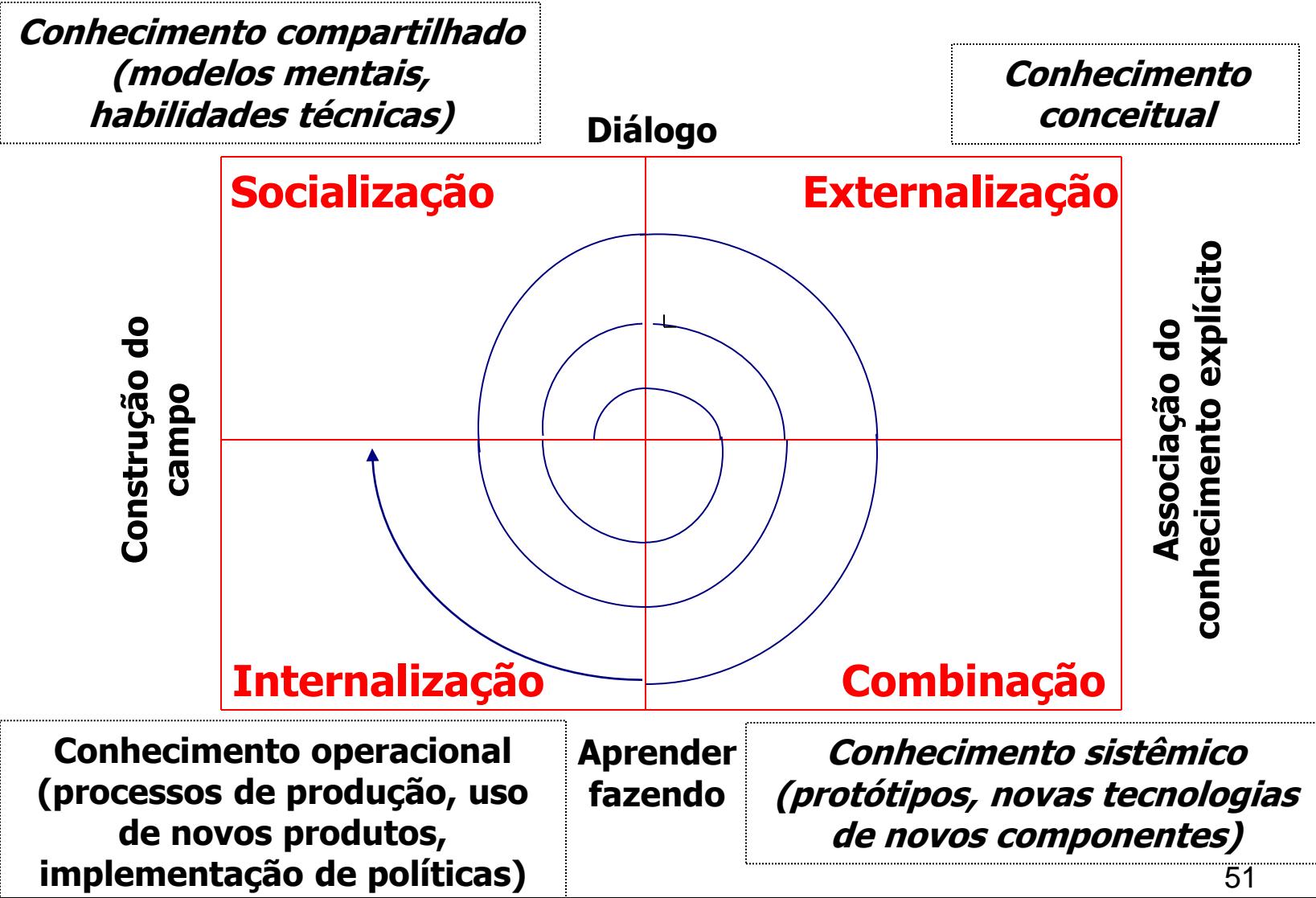
-
- Introjeção do conhecimento explícito >> incorporação ao tácito
 - Transformação em novos modelos mentais, know-how técnico compartilhado

Combi
nação

Interna
lização

ESPIRAL DO CONHECIMENTO

(Nonaka e Takeuchi, 1997)



QUESTÕES-CHAVE NA GC

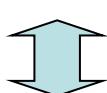
1. Com quem compartilhar?

- Interno.
- Externo.

2. O que compartilhar?

- Todo o conteúdo da organização.
- Áreas específicas.
- “Qualidade” do conteúdo – níveis.

3. Como compartilhar?



- Conexões para compartilhamento (quem usa com quem precisa).
- Coleta e disseminação (continuamente).
- Registro do que foi aprendido.
- Criação dos processos sociais (ambiente).

QUESTÕES-CHAVE NA GC

4. Como as TIC's podem contribuir na GC ?

- **TIC atende à variedade e mudanças de necessidade dos usuários.**
- **Conteúdo disponibilizado de forma estruturada.**
- **Padrões para garantir inserções de novos conteúdos com qualidade e relevância.**
- **Integração com sistemas pré-existentes.**
- **Possibilidade de escalabilidade.**
- **Compatibilidade SW – HW.**
- **Compatibilidade com a capacidade de utilização dos usuários.**

QUESTÕES-CHAVE NA GC

5. Como a organização pode viabilizar a GC ?

- **Alocação de recursos**
 - **Humanos**
 - **Financeiros**
 - **Infra-estrutura**
- **Novos procedimentos organizacionais.**
 - **Incentivos ao compartilhamento**
 - **Avaliação que considere o compartilhamento**
 - **Premiações por compartilhamento**
 - **Workshops de compartilhamento**

QUESTÕES-CHAVE NA GC

5. Como a organização pode viabilizar a GC (cont.)?

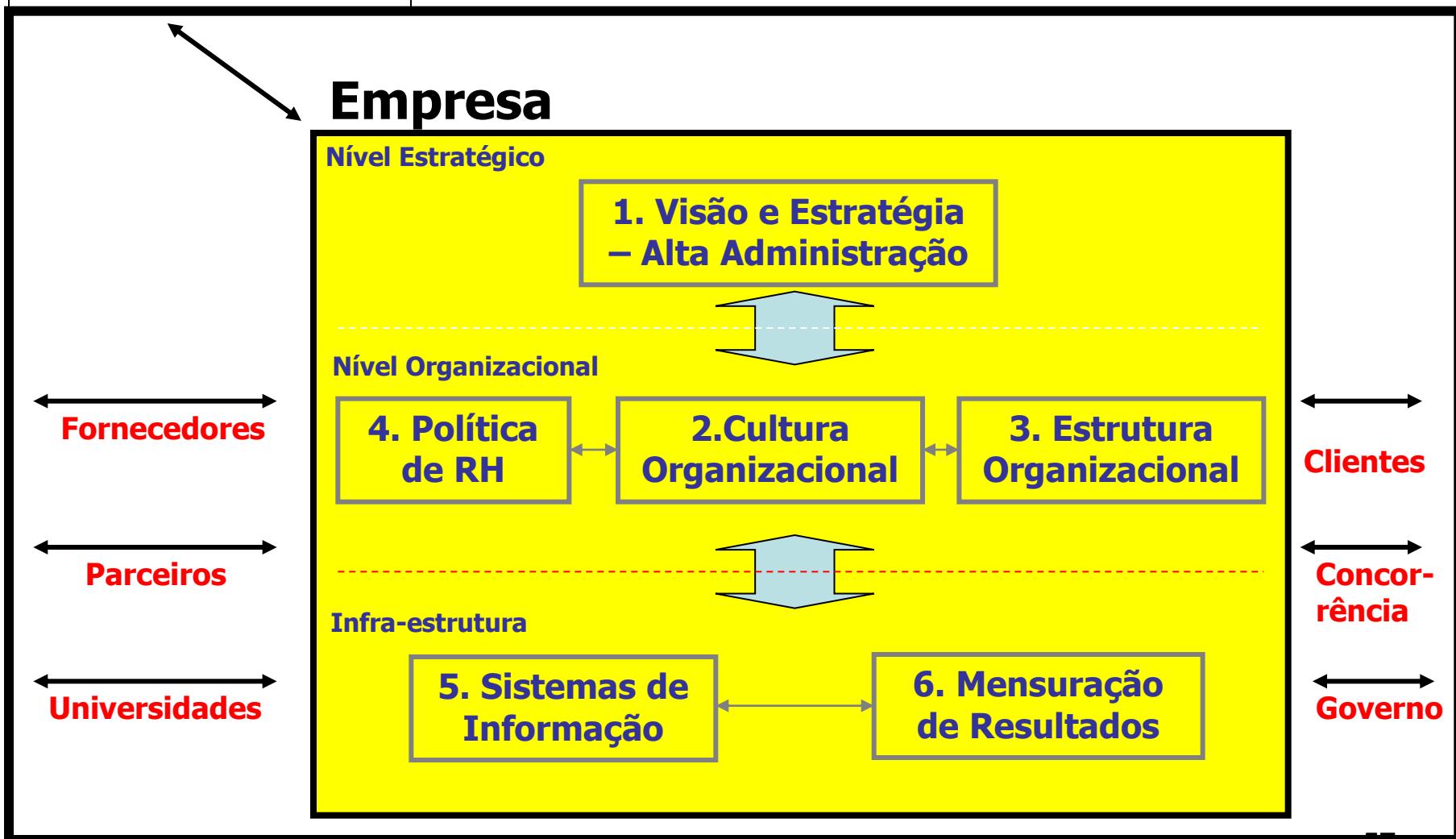
- **Métricas não tradicionais de impacto:**
 - **Crescimento no volume e uso dos conteúdos (conhecimentos) disponibilizados.**
 - **Probabilidade de continuidade de um projeto após a saída de uma ou mais pessoas-chave.**
 - **Evidências de retorno financeiro no todo.**
- **Avaliação de resultados:**
 - **em grupos.**
 - **via questionários, entrevistas.**

PRINCIPAIS ATIVIDADES NA GC

- Construção de Comunidades de Prática.
- Desenvolvimento de Bases de Conhecimento
- Criação de Help desk e “assessorias internas”.
- Criação de Diretório de Especialistas.
- Disponibilização de dados-chave.
- Desenvolv. de estrutura de coleta (customizada) e de transação de informações confiáveis.
- Criação de “Espaços de diálogo” (físicos e virtuais).
- Desenvolvimento da habilidade do funcionário em conversão e compartilhamento.

PLANOS E DIMENSÕES DA GC

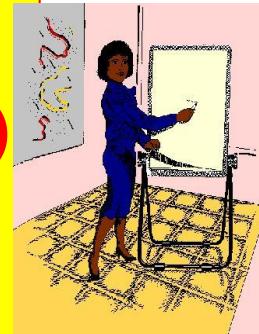
7. Ambiente Externo



DIMENSÕES E PRÁTICAS GERENCIAIS PARA A GC

1- Papel da alta administração

- **definição dos campos de conhecimento (foco)**
- **clarificação da estratégia empresarial**
- **definição de metas desafiadoras e motivantes**



2- Cultura organizacional



- **inovação, experimentação e aprendizado contínuo**
- **longo prazo**
- **otimização de todas as áreas da empresa**

DIMENSÕES E PRÁTICAS GERENCIAIS PARA A GC

3- Estruturas organizacionais

- **baseada no trabalho de equipes multidisciplinares**
- **alto grau de autonomia**



4- Políticas de administr. de recursos humanos



- **para aquisição de conhecimentos int. e ext.**
- **Geração, difusão, armazenamento e compartilhamento – do INDIVIDUAL para o COLETIVO**
- **diversidade e remuneração diferenciada**

DIMENSÕES E PRÁTICAS GERENCIAIS PARA A GC

5- Sistemas de Informação

- papel do contato pessoal
- conhecimento tácito
- o ser humano



6- Mensuração de resultados

- capital intelectual

7- Aprendizado com o ambiente

- alianças
- relacionamento com clientes



4º. Requisito: Quebra de Modelos Mentais