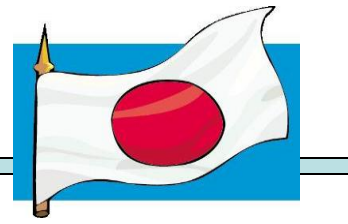

Gestão do Conhecimento

O EXEMPLO JAPONÊS



Vitórias comerciais do Japão

NO MERCADO AMERICANO!!

MODELO DE GESTÃO

- diferenciado
- de alta produtividade
- muito competitivo
- fatores culturais
- obediência
- tenacidade

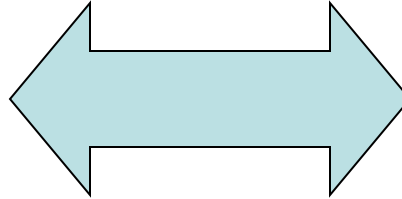
**Justificativas
dadas:**



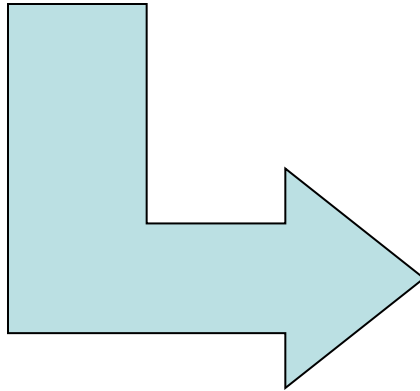
??!!

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":

**Produzir mais
com menos !!**

***Produção
"enxuta"***

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

O DIFERENCIAL

**Características do
trabalhador japonês**



- Instrução
- qualificação
- informação
- motivação
- cooperação



“Diferencial”

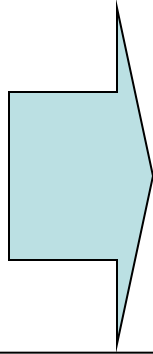


DELEGAÇÃO !!

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

TOYOTISMO E INOVAÇÃO

TOYOTISMO

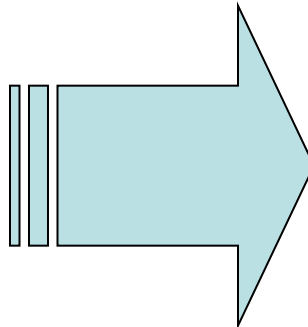


Conjunto sócio-técnico

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

**Criação de um
ambiente inovador !!**

**CRIATIVIDADE
+
ORGANIZAÇÃO**

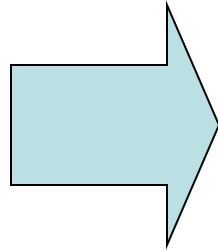


INOVAÇÃO

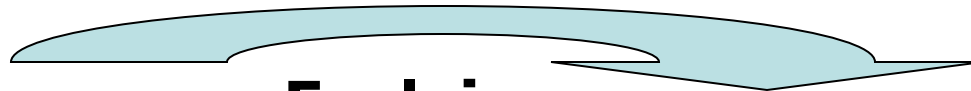


TOYOTISMO E INOVAÇÃO

**ERRO DO
OCIDENTE!!**



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



**Abordagem
sistêmica de
produção**

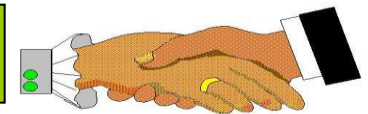
Evoluir

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

"Espírito Toyota"

COOPERAÇÃO

Ganha-ganha X ganha-perde



REQUISITOS BÁSICOS PARA UMA BOA GESTÃO



1º. Requisito: COMPROMETIMENTO

INOVAÇÃO E INFORMAÇÃO

F a t o r 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**

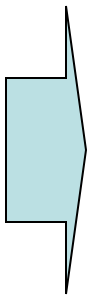
SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO

**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

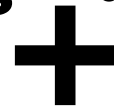
P
r
é
-
r
e
q
u
i
s
i
t
o
s

- ind. local de informações

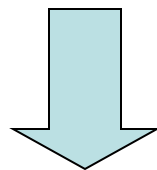
- equipamentos

- serviços

- conteúdo



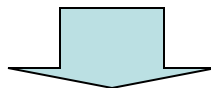
- aumento da oferta de produtos e serviços especializados de informação



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

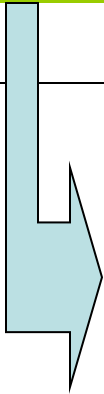


Informação
(Enquanto produto ou insumo)

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

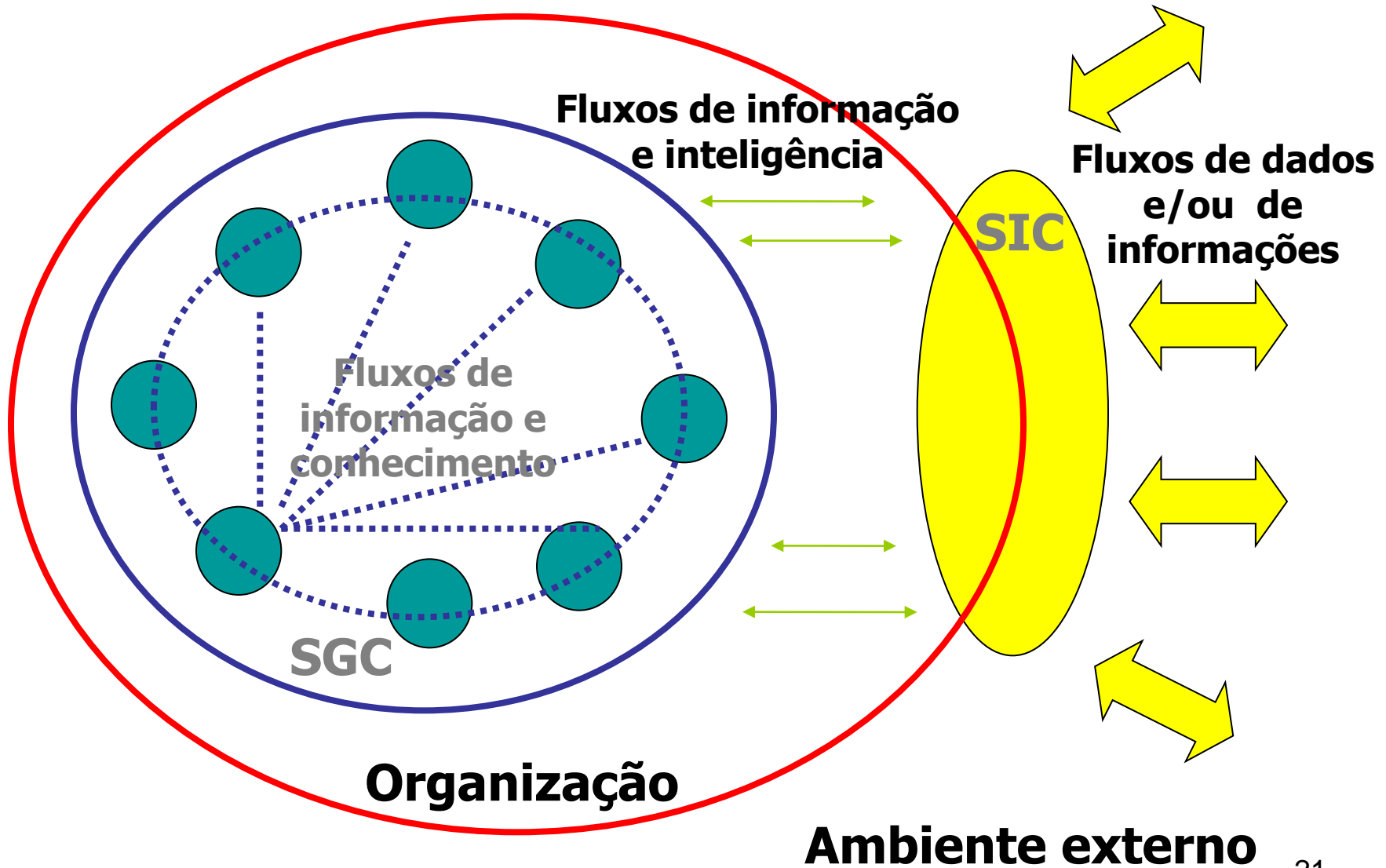
- **Criar repositório de conhecimentos**
 - **Conhecimento externo (via IC)**
 - **Conhecimento interno estruturado**
 - **Conhecimento interno informal**
- **Melhorar acesso ao conhecimento**
 - **Páginas amarelas**
 - **rede de contatos**
 - **Cultura organ. para criação, transfer. e uso do K**
 -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

DAVENPORT e PRUSAK (1998)

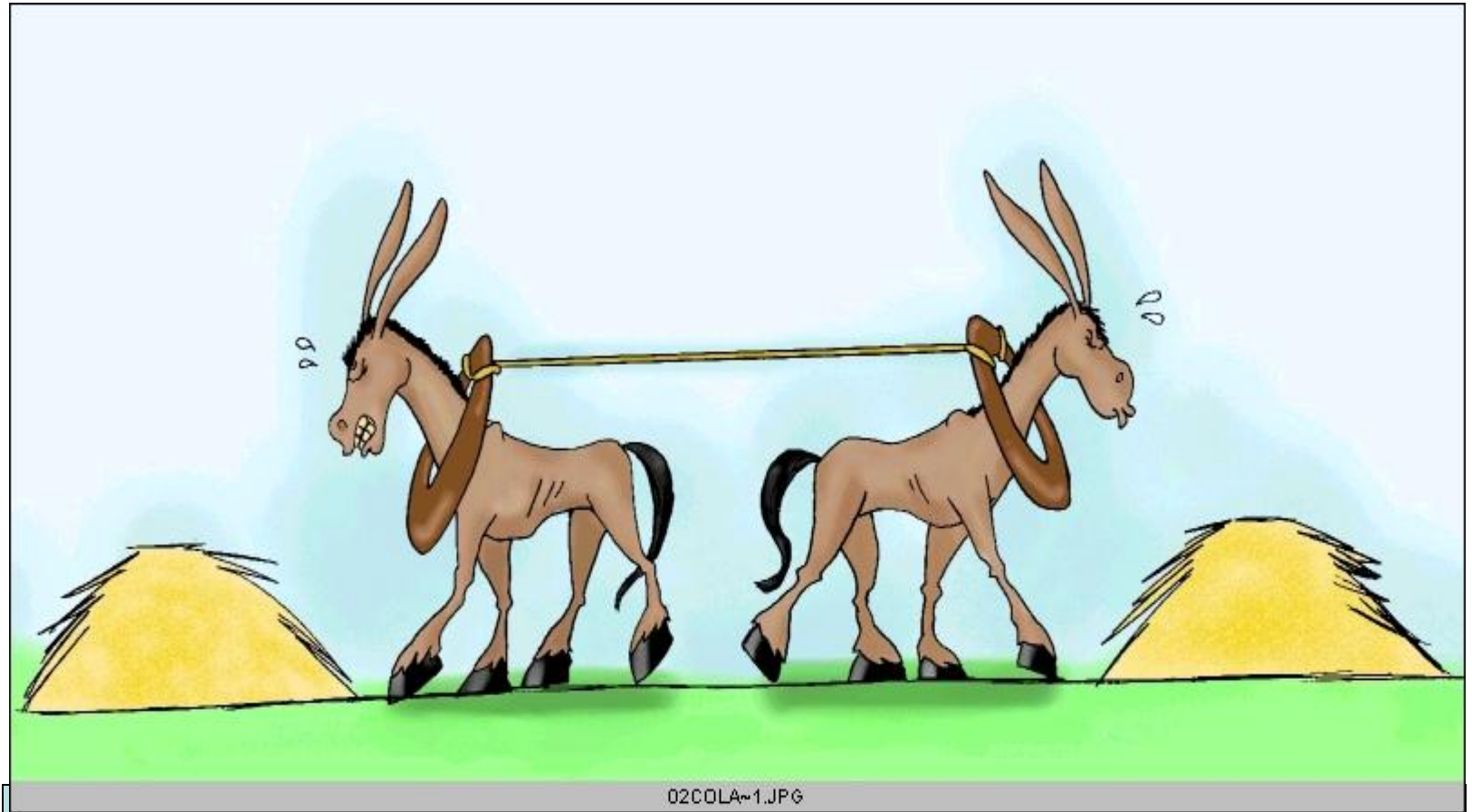
FLUXOS DE INFORMAÇÃO NA EMPRESA



Gestão do Conhecimento e IC



REQUISITOS BÁSICOS PARA UMA BOA GESTÃO



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 multicientes, 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 Ç 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

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
ã
o



Revolução Industrial

- Ferramentas
- Processos
- Produtos



Revolução da Produtividade

- Trabalho



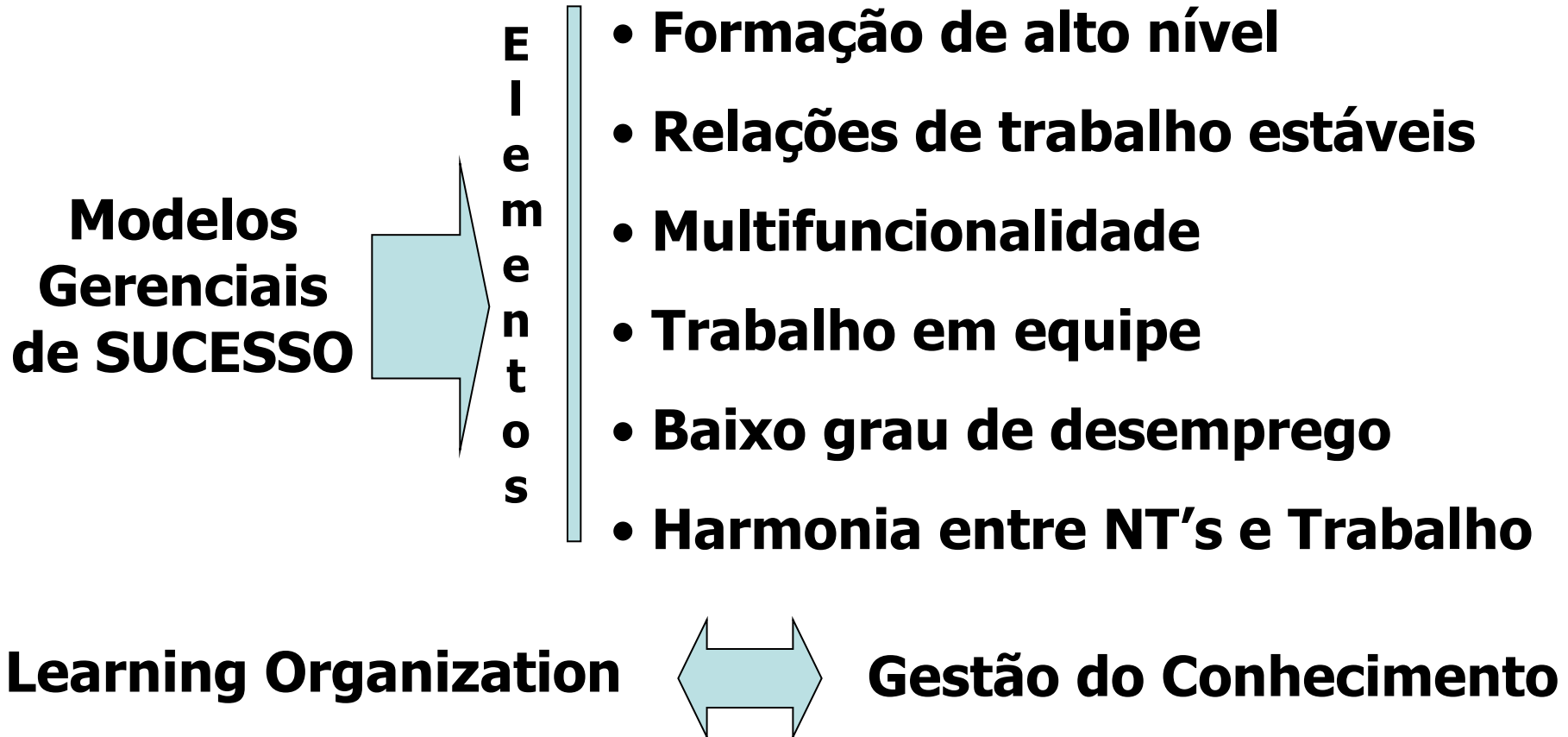
Revolução Gerencial

- 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



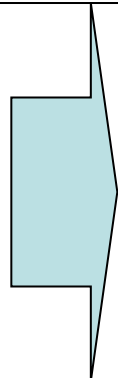
Cultura como base da aprendizagem organizacional!!

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

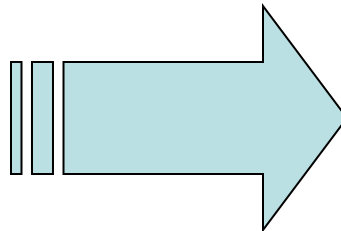
Elementos Básicos

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

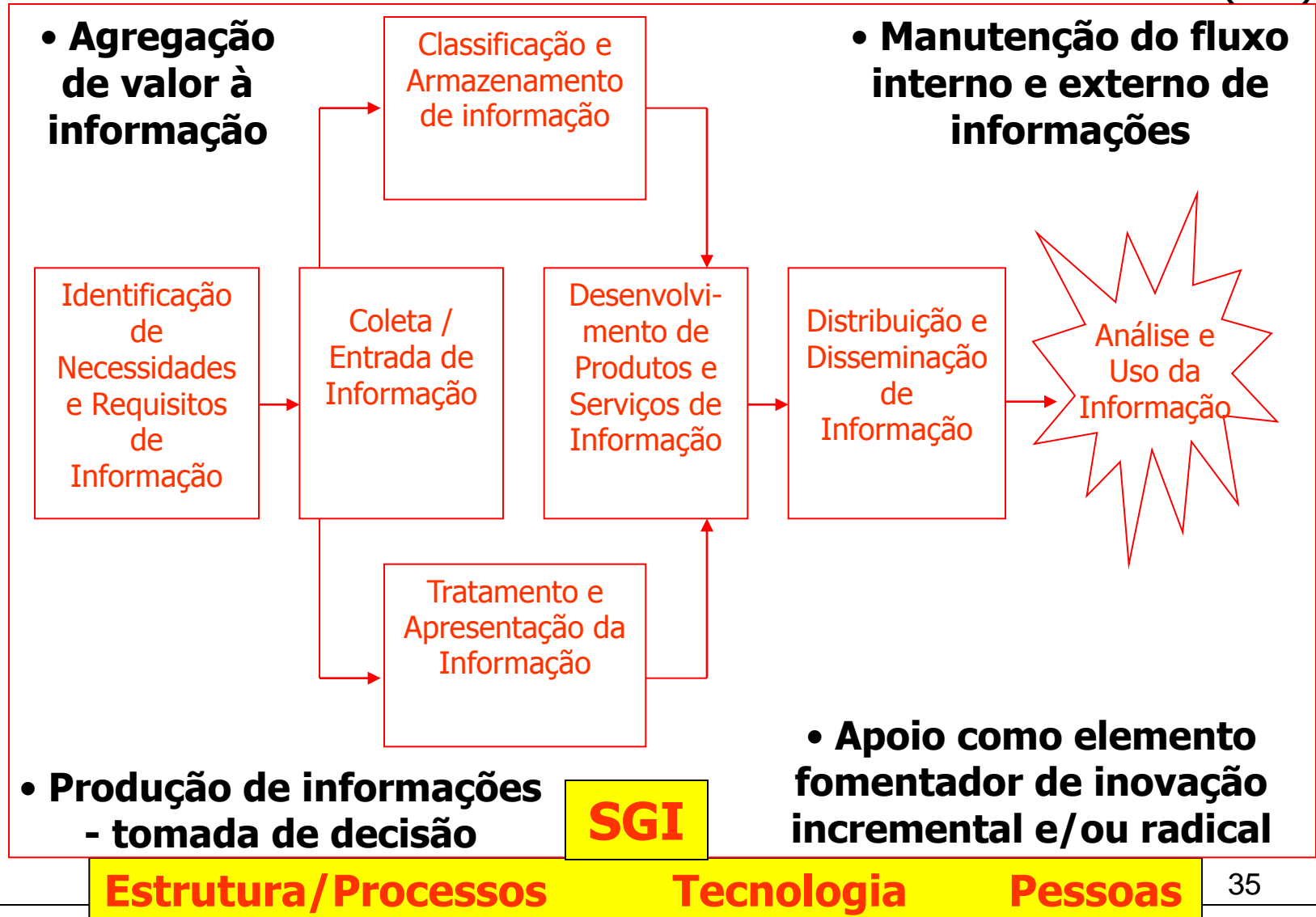
- **Capacidade de articular conhecimentos conceituais sobre uma experiência.**
- **Utilização da capacidade criativa de seus funcionários.**
- **Busca ativa de informações do ambiente onde se inserem.**
- **Sistemas de informação precisos e com formato que facilita o uso.**



GERENCIAMENTO DA INFORMAÇÃO

McGEE e Prusak (1994)

S
i
s
t
e
m
a



SIST. GERENCIAM. INFORMAÇÃO

C
a
r
a
c
t
e
r
í
s
t
i
c
a
s

- 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
l

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

I
n
f
o
r
m
a
l

- **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. Mercadológica
Educacional	Universidades, Fundações
Oficial	CNPq, CAPES, ABIN
Profissional	ABNT, CREA, SENGE
Internacional	ISO, ONU, OECD, FMI

***Especializadas**

- **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

REQUISITOS BÁSICOS PARA UMA BOA GESTÃO

3º. Requisito: Informações eficazes

GESTÃO DO CONHECIMENTO

A t i v i d a d e s **C o m u n 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)

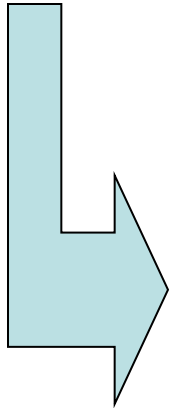
- Compartilhamento de Informação >> uso TI
- Compartilhamento do Conhecimento >> base K
- Compartilhamento da Sabedoria >> capacidade coletiva e auto-adaptativa >> lado humano

(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

C
o
m
p
o
s
i
ç
ã
o

Capital Humano

Tácito

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

(Não pode ser de propriedade da empresa)



Capital Estrutural

Tácito explicitado

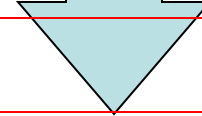
Equipamentos (inclusive de TIC's), SWs, tecnologias, processos, rotinas, bancos de dados, patentes, marcas registradas, ...

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



Capital do cliente

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



Edvinson e Malone (1997)

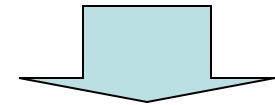
PODE SER NEGOCIADO!!

CAPITAL HUMANO

**C
a
r
a
c
t
e
r
í
s
t
i
c
a
s**

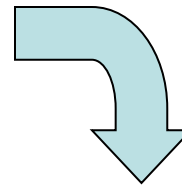
- **ATIVO INTANGÍVEL ++**
- **Conhecimento tácito**
- **É volátil**
- **De difícil substituição**
- **De difícil gerenciamento**

Gerar riqueza



- **Inovação**
- **Renovação**
- **Soluções**

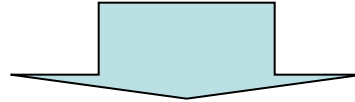
**“Trabalhador do
Conhecimento”**



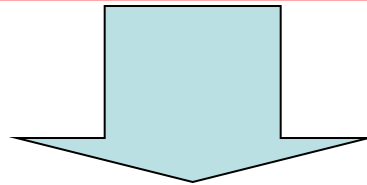
**Cliente Interno capaz de gerar alto
valor agregado!**

CONVERSÃO DO CONHECIMENTO

Conhecimento



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



Conhecimento Tácito **EM** Conhecimento Explícito

Conhecimento Tácito

DO

Conhecimento Explícito

SOCIALIZAÇÃO

EXTERNALIZAÇÃO

INTERNALIZAÇÃO

COMBINAÇÃO

M
o
d
o
s

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**

Externa lização

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

**Combi
nação**

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

**Interna
lização**

ESPIRAL DO CONHECIMENTO

***Conhecimento compartilhado
(modelos mentais,
habilidades técnicas)***

***Conhecimento
conceitual***

Diálogo

**Construção do
campo**

Socialização

Externalização

**Associação do
conhecimento explícito**

Internalização

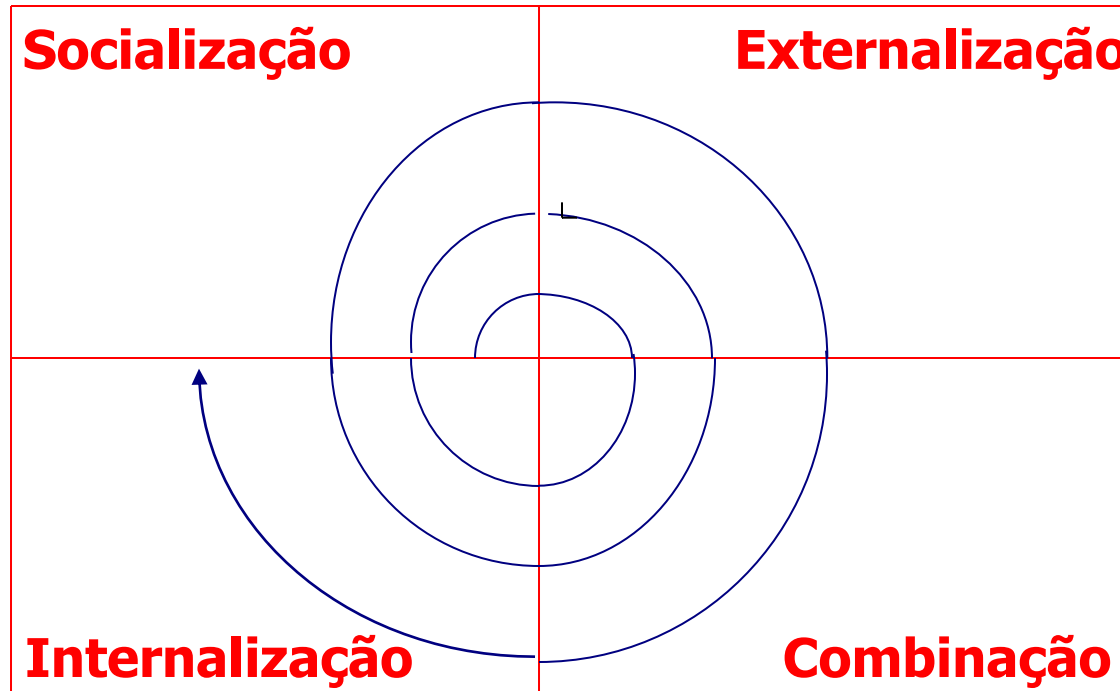
Combinação

**Conhecimento operacional
(processos de produção, uso
de novos produtos,
implementação de políticas)**

**Aprender
fazendo**

***Conhecimento sistêmico
(protótipos, novas tecnologias
de novos componentes)***

**(Nonaka e
Takeuchi, 1997)**



QUESTÕES-CHAVE NA GC

1. Com quem compartilhar?

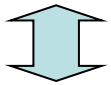
- **Interno.**
- **Externo.**

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.)?

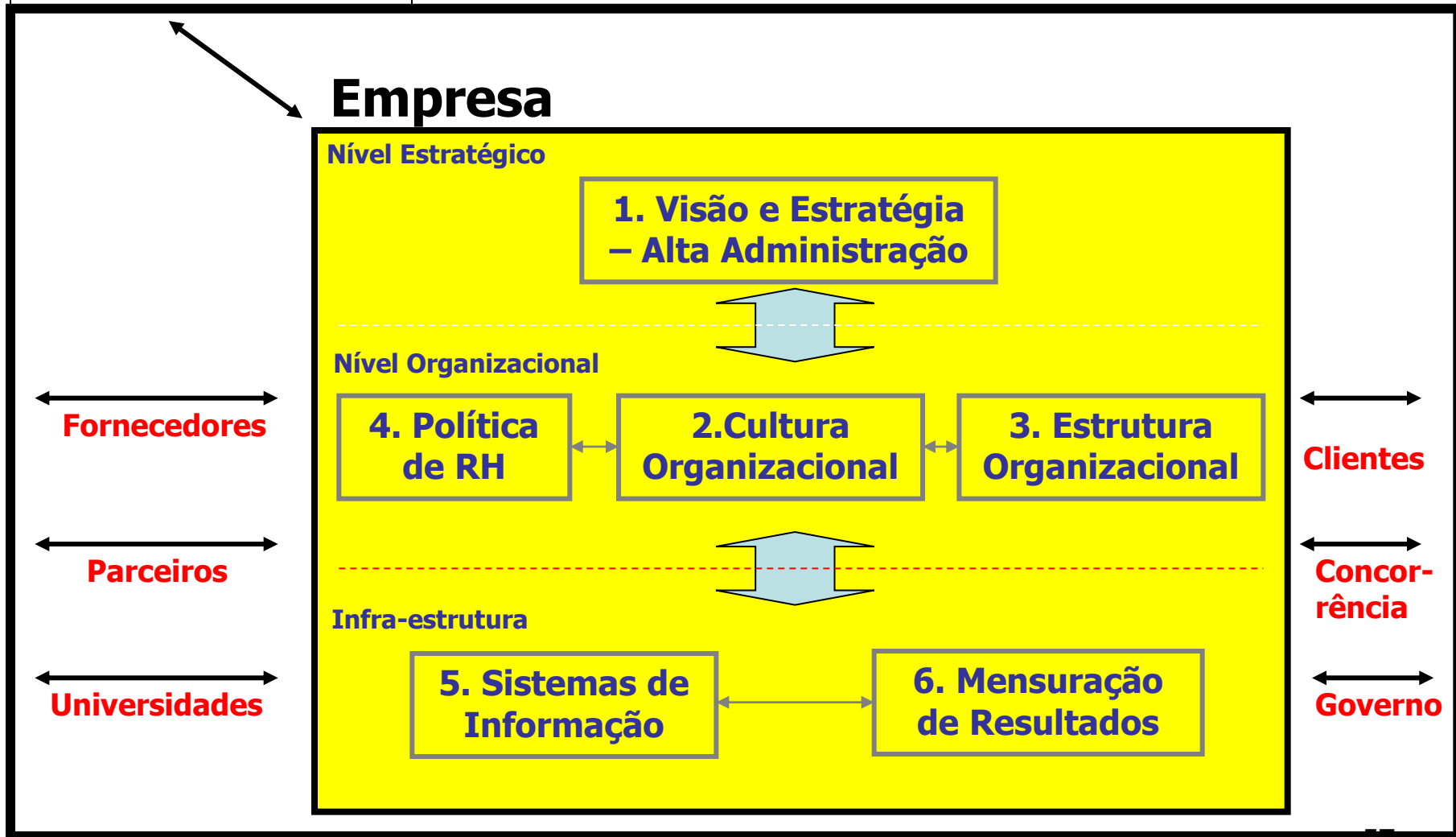
- **Métricas não tradicionais de impacto:**
 - **Crescimento no volume e uso dos conteúdos (conhecimentos) disponibilizados.**
 - **Probabilidade de continuidade de um projeto após a saída de uma ou mais pessoas-chave.**
 - **Evidências de retorno financeiro no todo.**
- **Avaliação de resultados:**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

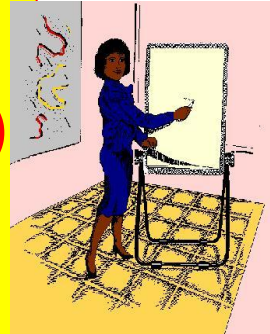
7. Ambiente Externo



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