

# ICKM suceg | 2019

*15° Conferência Internacional de Gestão do Conhecimento  
2° Seminário Internacional de Universidades Corporativas e Escolas de Governo*



INTERNATIONAL COUNCIL ON  
KNOWLEDGE MANAGEMENT



# Knowledge @RISK

Prof. Helio Ferenhof, Dr. Eng. – [helio@igci.com.br](mailto:helio@igci.com.br)

## OBJETVO

- O Objetivo da palestra é conscientiza-los que o conhecimento pode estar em risco ...
- ... e cabe ao gestor tomar as providencias cabíveis para impulsionar ou mitigar este risco!

- Efeito adverso decorrente da ocorrência de um evento, podendo impactar **positivamente** ou **negativamente** em um projeto ou sobre pelo menos um objetivo do projeto (PMBOK, 2017).

Risco possui três componentes:

1. Um evento;
2. A probabilidade de ocorrência do evento;
3. O impacto decorrente do evento.



# *Ou seja, ele pode estar em **risco!***

A criação do conhecimento se constitui na principal fonte de competitividade de uma organização, este é o maior valor que uma organização possa ter! (Nonaka e Takeuchi, 1997).

O conhecimento advém de um evento, que tem uma probabilidade de um impacto

Quando se cria o conhecimento, ele deve ser **identificado, explicitado e socializado** para ser o conhecimento organizacional.

Caso não ocorra este conhecimento terá impactos **negativos** ao ser perdido, a organização não se atualiza.

Destaca-se que o vazamento e o esbordejamento de conhecimento podem ser **positivos** ou **negativos**.

à organização

A perda de conhecimento (***Knowledge Loss***) pode ocorrer em níveis individuais, grupais ou organizacionais, ter efeitos antecipados ou imprevistos, ter impactos tangíveis ou intangíveis e criar custos imediatos ou atrasados (DeLong, 2004).

Quando se trata da questão da perda de conhecimento, a maioria das empresas não tem uma abordagem sistemática e as abordagens utilizadas são poucas, ad hoc e reativas (Daghfous et al., 2013).

Além disso, apesar do aparente significado dos empregados (incluindo gerentes) para as organizações, ainda é observável que a força de trabalho é considerada facilmente substituível (Geisler, 2007).

## Perda de Conhecimento

Destaca-se que existem estratégias e métodos para lidar com a perda de conhecimento

Por exemplo:

### **Substituição de pessoas**

Estratégias e métodos... JobShadowing, JobRotation, etc... Vide trabalho de Wuscher, Voigt & Fischer (2013).

### **Conhecimento perdido**

É um cenário comum que o conhecimento crítico desapareça da noite para o dia. Delong (2004) aponta cinco estratégias e táticas para recriar conhecimento.

Mas é recomendado fazer a gestão do mesmo para evitar ter que recriar.

O valor está relacionado em como cada *stakeholder* percebe a recompensa em troca de sua respectiva contribuição, ou seja, o retorno financeiro, a utilidade, o benefício.

O desperdício está justamente na contramão do valor, em entregar um bem ou serviço que não atenda as necessidades dos *stakeholders* e/ou utilizar em demasia recursos relacionados à entrega desses bens ou serviços.



# Não utilizar a plena capacidade

Entende-se o desperdício de conhecimento (**Knowledge Waste**) como a não utilização de plena capacidade do uso do conhecimento.

o que é apontado por Ferenhof (2011) como sendo qualquer falha no processo de conversão do conhecimento, ...

... mais conhecido como espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997), composto pelas atividades de **socialização**, **externalização**, **combinação** e **internalização** do conhecimento, que se apresentam das seguintes formas:

- 1) Reinvenção,
- 2) Falta de disciplina,
- 3) Recursos humanos subutilizados,
- 4) Espalhar (*scatter*),
- 5) Transferência (*hand-off*),
- 6) *Wishful thinking*.

**1) Reinvenção** – Desperdício ocasionado pela não reutilização de *design* de soluções, componentes, projetos, experiências e conhecimentos adquiridos, que aumentam as chances de sucesso pois já foram testados e homologados, assim como as experiências vividas ao longo da concepção: lições aprendidas.

A gestão do conhecimento prega a criação de um repositório ou base de conhecimento para armazenar as lições aprendidas de forma a poderem ser **socializadas**, **externalizadas**, **combinadas** e **internalizadas** por toda a organização indo de encontro com a reinvenção.

**2) Falta de disciplina** - Abrange uma série de fatores ligados a **clareza** de objetivos traçados ao sistema (processos, pessoas e tecnologia). Por ex. Metas, objetivos, regras, responsabilidades e direitos obscuros, falta de disciplina e indisponibilidade para cooperar.

**3) Recursos humanos subutilizados** – habilidades e competências subutilizadas. Papéis e responsabilidades limitados, desperdiçando conhecimento.

**4) Espalhar (*scatter*)** – ações que atrapalham a interação para o trabalho em equipe e impedem que o conhecimento se torne efetivo. Contendo as subcategorias:

- **Barreiras de comunicação** e
- **Ferramentas pobres.**

**5) Transferência (*hand-off*)** - conhecimento, responsabilidade, ação e *feedback* são separados dificultando uma decisão acertada e a oportunidade de fazê-la acontecer.

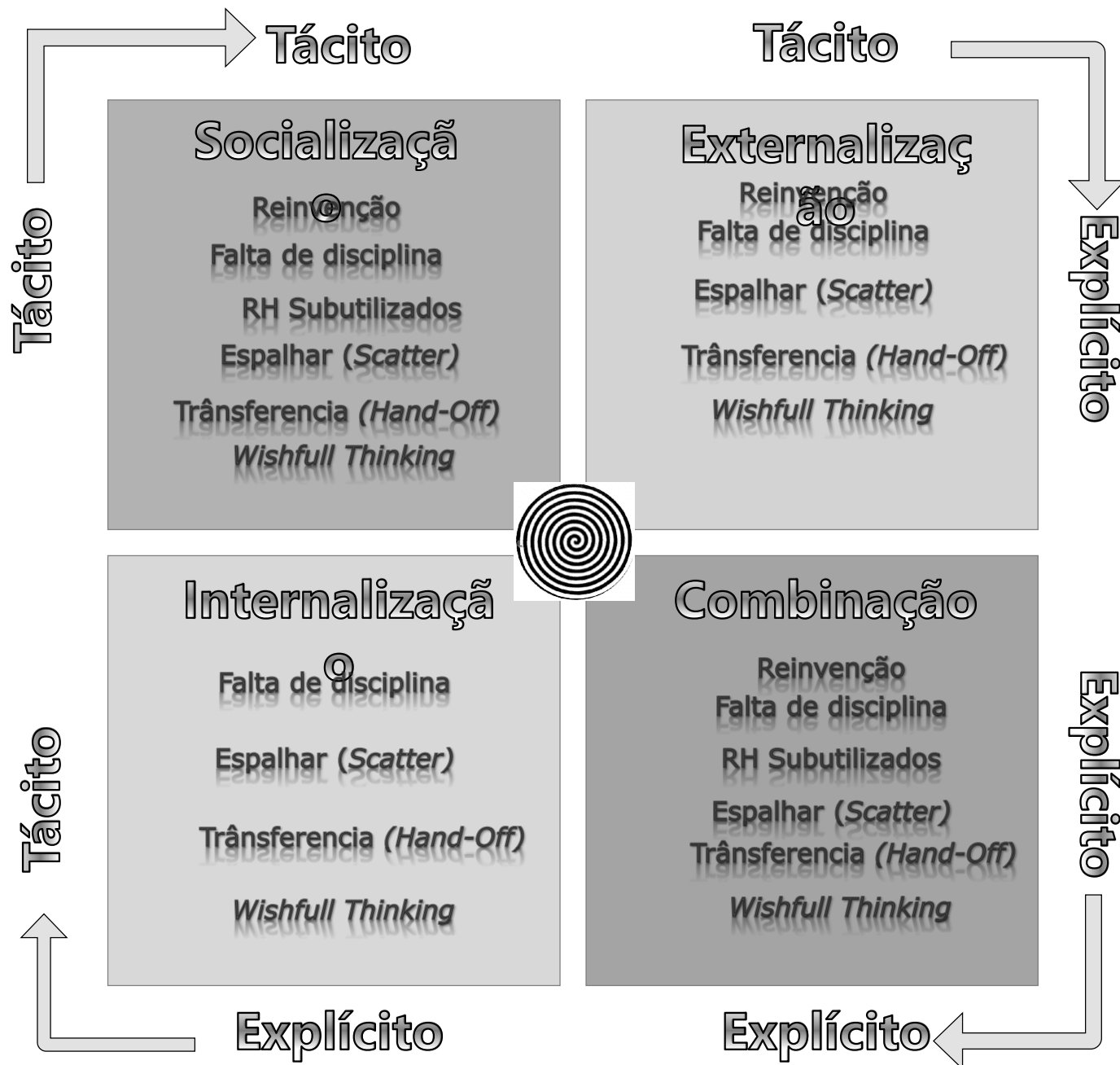
**6) *WishfulThinking*** – “achologismo” - otimismo exagerado. Operar no escuro, tomando decisões sem dados. Contendo as subcategorias:

- **Testes com as especificações** e
- **Conhecimentos descartados.**

Os desperdícios de conhecimento podem ser representados em uma espiral que esta dissertação denominou de espiral do desperdício de conhecimento.



Figura 2: Espiral do desperdício de conhecimento



Fonte: Ferenhof (2011)

# Deixa a empresa em uma direção

O vazamento de conhecimento (*Knowledge Leakage*) é diretamente relacionado ao compartilhamento de conhecimento, mais especificamente a respeito da disposição de um indivíduo em compartilhar com os outros o conhecimento que ele criou ou adquiriu (Bock et al., 2005).

O compartilhamento de conhecimento é necessário para transformar o conhecimento individual em conhecimento organizacional (Foss et al., 2010).

Além disso, dado o ambiente de negócios, as colaborações com outros atores tornaram-se uma necessidade para as empresas, a fim de permanecerem competitivas.

## Vazamento de Conhecimento

Vazamento de conhecimento é “a transferência de conhecimento destinada a permanecer dentro dos limites de uma empresa” (Frishammar et al., 2015, p. 85).

A literatura identifica o “core knowledge” como o foco principal no contexto do vazamento de conhecimento.

Jiang et al. (2013) definem vazamento de conhecimento como “a medida em que o conhecimento principal privado da empresa é intencionalmente apropriado por ou involuntariamente transferido para os parceiros” (p. 984).

Da mesma forma, Lau et al. (2010) falam sobre vazamento de conhecimento tecnológico, que eles definem como “o risco de perda de tecnologia proprietário pertencente à empresa do caso” (p. 966).

O conhecimento crítico, no entanto, está nos olhos de quem vê!

Esta associada a **exposição do conhecimento**: as organizações celebram acordos de colaboração / parcerias.

O vazamento de conhecimento é principalmente o resultado de interações entre vários *stakeholders* internos e externos

# Deixa a empresa para o entorno

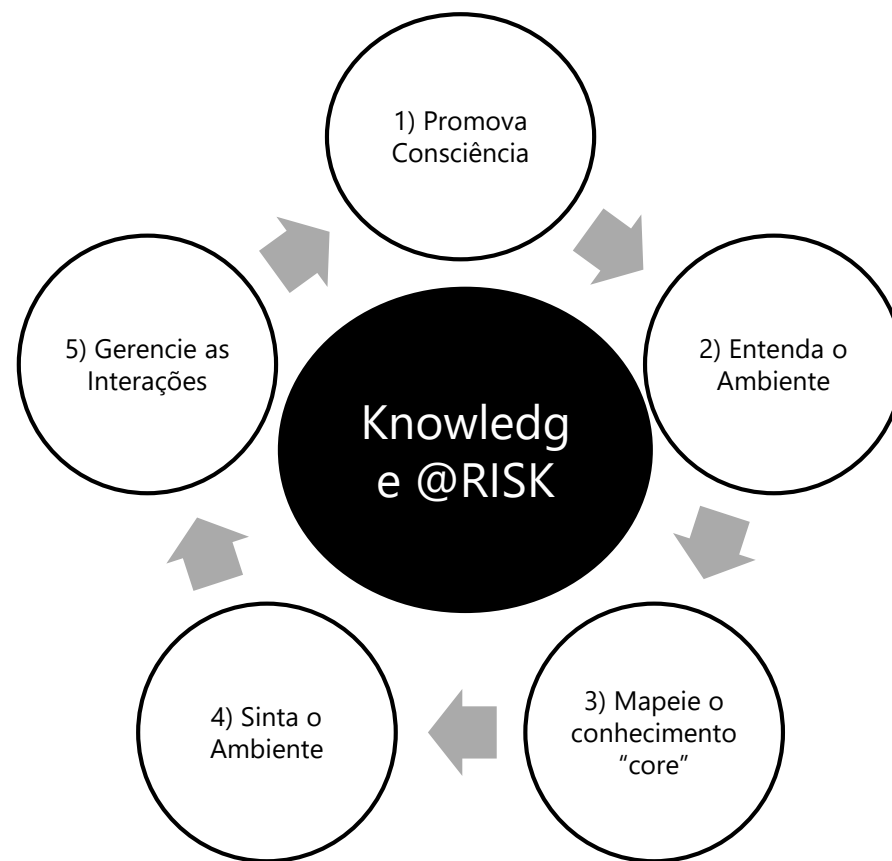
O Transbordamento de conhecimento (*Knowledge Spillover*), conforme afirmado por Albornoz et al. (2009), pode acontecer quando as empresas transferem conhecimento que engloba tecnologia e know-how de seus afiliados fora da empresa por algum tipo de vazamento e que é então absorvido por essas empresas.

Bhattacharya e Guriev (2006) descrevem o **impacto positivo** como a **cooperação** entre as **empresas**, mas o impacto **negativo** é o risco de que **informações** adicionais possam ser **divulgadas a um concorrente**.

O transbordamento de conhecimento, se não planejado e gerenciado, pode causar danos ao negócio; enquanto, se planejado e gerenciado, poderia melhorar os resultados da empresa.



## Framework Teórico – Para lidar com Conhecimento em Risco



Fonte: Traduzido e adaptado de Ferenhof (2016)



*15ª Conferência Internacional de Gestão do Conhecimento*  
*2º Seminário Internacional de Universidades Corporativas e Escolas de Governo*

**OBRIGADO!**

**Prof. Helio Ferenhof, Dr. Eng**  
**[helio@igci.com.br](mailto:helio@igci.com.br)**

# ICKM suceg 2019

ORGANIZADO POR



engin



IGTI



EGC



PATROCINADORES E APOIADORES

