

Gestão do Conhecimento



ClasSaúde
Congressos + Jornadas de Gestão

12 e 13 de Junho 2007
São Paulo

Gestão do Conhecimento

“Significa organizar as principais *políticas, processos e ferramentas gerenciais e tecnológicos* à luz de uma melhor compreensão dos processos de **GERAÇÃO, IDENTIFICAÇÃO, VALIDAÇÃO, DISSEMINAÇÃO, COMPARTILHAMENTO, PROTEÇÃO e USO** dos conhecimentos estratégicos para gerar resultados – econômicos para a empresa **E** benefícios para os colaboradores internos e externos – *stakeholders*”.

Hospitais: Preocupação com processos

- ✍ Produtividade
- ✍ Competitividade
- ✍ Segurança
- ✍ Preços Justos
- ✍ Verticalização
- ✍ Rumos
- ✍ Certificação

Despreparo das Pessoas

- ✍ Gestão
- ✍ Técnica
- ✍ Assistencial
- ✍ Operacional

Conclusão

- ✍ Sistema educacional do país deficiente e atrasado

Estadão – Domingo 13.05.2007

“Ensino técnico não segue a indústria”

“Uma das principais causas da escassez de mão-de-obra qualificada no Brasil é o descompasso entre a oferta atual de cursos técnicos e a demanda de setores que crescem com mais força, como serviços e alguns segmentos da indústria.”

“A formação técnica no Brasil ainda é feita, na maior parte das vezes, distante do local de trabalho e com pouca experiência no chão da empresa”

7 Dimensões da Gestão do Conhecimento

- ✍ Visão e Estratégia – Alta Administração
- ✍ Cultura Organizacional
- ✍ Estrutura Organizacional
- ✍ Política de Recursos Humanos
- ✍ Sistemas de Informação
- ✍ Mensuração de Resultados
- ✍ Aprendizado com o Ambiente

Alta Administração

- ✍ Uma boa “estratégia de conhecimento” é um trabalho altamente participativo e que expõe, confronta e posiciona indivíduos na organização que lideram, consomem, disseminam e protegem conhecimentos.
- ✍ É papel fundamental da alta administração a definição das áreas de conhecimento.

Alta Administração

- ✍ A capacidade de liderança, organização e gerenciamento da força de trabalho são o diferencial. São vantagens e ativos difíceis de ser imitados.

Alta Administração

- ✍ Metas ambiciosas e um permanente senso de direção.
- ✍ Inovar em processos e produtos sim, mas na mesma intensidade o desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários. Eis o segredo.
- ✍ Incentivo à experimentação e abertura de novas idéias e tecnologias.

Alta Administração

- ✍ Seis Sigma da GE – Jack Welch
 - Idéia
 - Visão
 - Foi seu tema principal em cada fala
 - Milhares de pessoas envolvidas
 - Em cada encontro um acréscimo de resultados
 - A cada discussão acrescenta-se o que se aprendeu até então.


Alta Administração

- ✍ É responsável pela criação de um permanente sentimento de urgência e não de ansiedade.
- ✍ “A liderança deve se basear no princípio de tensão criativa, que surge a partir do entendimento das diferenças entre a visão de onde se quer chegar e a realidade. A liderança deve promover o pensamento estratégico”. — Peter Senge

Alta Administração

- ✍ Estratégias de conhecimento não se limita a falar de mercados, clientes, organização, receitas e custos, mas também estratégias para o desenvolvimento, disseminação e proteção e uso de competências, conhecimentos e ativos intangíveis.

Alta Administração

-  Para criar conhecimento numa base contínua e descentralizar e acelerar o processo de tomada de decisões os líderes precisam:
- Priorizar o co-estabelecimento de visões
 - Inspirar, motivar e focar a organização.
 - Tornar-se cada vez mais *Coach* e não distribuidores de tarefas e controladores de subordinados.
 - Livrar-se da necessidade de saber tudo.
 - Deixar as equipes trabalharem com poucos, mas importantes pontos de controle.
 - Incentivar e dar exemplos do alinhamento de ações e atitudes com as diretrizes estratégicas.

Cultura e Valores Organizacionais

- ✍ A Cultura Organizacional pode ser entendida pelas normas e valores que ajudam a interpretar eventos e avaliar o que é apropriado e inapropriado.
- ✍ “Se podemos aprender alguma coisa da história do desenvolvimento econômico é que a cultura faz toda a diferença. A cultura – embora em termos de valores e atitudes internas que guiam uma população assuste os estudiosos – tem o odor sulfúrico da raça e herança de um ar de imutabilidade”. — David S. Landes: The wealth and poverty of nations: why some are rich and some are poor

Cultura e Valores Organizacionais

- ✍️ **Confiança e compartilhamento de conhecimento**
 - Tradicionalmente o compartilhamento do conhecimento não tem sido a estratégia mais usada por pessoas que chegaram ao topo das organizações.
 - Nos últimos anos nota-se este compartilhamento de conhecimento como sendo uma estratégia para a busca e o exercício do poder individual e organizacional.

Cultura e Valores Organizacionais

Confiança e compartilhamento de conhecimento


- As melhores empresas para se trabalhar valorizam formalmente e financeiramente aqueles que compartilham seu conhecimento.
- Os desafios empresariais atuais requerem pessoas capazes de articular várias redes de relacionamento e estas na maioria das vezes forjadas a partir do esforço contínuo de compartilhamento de conhecimento e experiências.

Cultura e Valores Organizacionais

Confiança e compartilhamento de conhecimento

- O ato de compartilhar leva ao auto aprendizado, à reavaliação de pressupostos, síntese de idéias anteriores, novos *insights* e aplicação de experiências anteriores em novos contextos ou dimensões.
- A prática do diálogo organizacional construtivo com honestidade intelectual, autenticidade e transparência.

Cultura e Valores Organizacionais

-  **Confiança e compartilhamento de conhecimento**
- A construção de um pensamento sistêmico é fundamental para a criação do conhecimento organizacional.
 - Novos espaços de trabalho, concebidos com a participação massiva dos funcionários (Toyota).
 - Celebrações são importantes para a formação da cultura organizacional.

Estrutura Organizacional

- ✍ Revisão do modelo hierárquico-burocrático
 - Predominantemente são burocráticos
- ✍ Estruturas que se sobrepõem à estrutura hierárquico-burocrática
 - *Just in time*: superior é substituído por um líder.
 - *Kaizen*: tudo merece ser melhorado
 - ✍ Resolução sistemática de problemas
 - ✍ Experimentar
 - ✍ *Feedback* contínuos
 - ✍ Promoção da integração horizontal.
 - *Design for Manufacturability*
 - ✍ Envolve o trabalho em grupos multifuncionais

Estrutura Organizacional

- ✍ O que mudou nas empresas
 - Trabalho em equipe
 - Eficiente fluxo de informações
 - Desenvolvimento de multi-habilidades
- ✍ Todos estes movimentos convergem para novos padrões de relacionamento entre a alta administração, média gerência e funcionários.

Administração de R H

Recrutamento e Seleção

- O recrutamento é a ferramenta estratégica mais importantes do gerente.
- A principal mudança ocorrida nos últimos anos foi o crescimento das exigências de qualificação.
- Pessoas com diferentes backgrounds, experiências e educação formal trazem perspectivas diferentes para solução de problemas.
- “As empresas que criam o futuro são rebeldes.” – Hamel e Prahalad

Administração de R H

Treinamento

- O paradigma do Treinamento e o Paradigma do Aprendizado.

Administração de R H

Paradigma do Treinamento

- É um processo estritamente racional;
- Depende em grande medida, da metodologia adotada;
- Instrutor desempenha um papel fundamental;
- Ocorre principalmente, através da absorção de conhecimento explícito.

Paradigma do Aprendizado

- É um processo ativo e laborioso, que envolve todos os sentidos do corpo;
- Envolve um indissociável processo mental e emocional;
- Processa-se, em grande parte, no subconsciente; daí a importância da intuição e do conhecimento tácito;
- Resulta da resolução de tensões e liberação de angústias;
- Depende das experiências, tentativas e erros de cada indivíduo; é um processo social que depende da interação com outros;
- Inclui a capacidade de combinar diferentes “inputs” e perspectivas e compreender relações complexas através de um processo permanente de reformulação dos modelos mentais e mapas cognitivos;
- Associado a mudanças de comportamento.

Administração de R H

- ✍ As empresas só sobreviverão nesse mundo cada vez mais construtivo à medida que tenham capacidade de investir e alocar recursos para a educação. Caso contrário morrerão.

Administração de R H

Sistemas de Avaliação e Recompensa

- “O mais profundo princípio na natureza humana é a necessidades de ser apreciado.”

William Janes, filósofo e psicólogo.

Sistemas de Informação

CONTROLAR

- está associado a Era Industrial.

FACILITAR

- está associado a Era do Conhecimento.

Sistemas de Informação

- ✍ Fatores determinantes do sucesso de implementação de sistemas de informação no contexto da Gestão do Conhecimento
 - Aprendizado é uma atividade social.
 - As pessoas necessitam de informação *just-in-time*, não *just-in-case*.
 - Excesso de informação pode causar perda de produtividade.
 - Na hora de desenhar esses sistemas é importante se pensar em quem será o usuário e qual seu nível prévio de conhecimento.
 - As políticas de acesso à informação devem ser pouco restritivas.
 - A participação dos usuários no desenho e navegabilidade dos sistemas é fundamental.
 - Os usuários, efetivos e novos, precisam ser treinados nas ferramentas.
 - Normalmente esses novos sistemas requerem que as empresas criem ou distribuam novas funções e responsabilidades.
 - Esses sistemas requerem alta participação dos funcionários.

Sistemas de Informação

✍ Por outro lado existe um grau de fracasso abundante na implementação de soluções de informática.

- Excesso de Informações

✍ Nas “organizações que aprendem” as informações e os sistemas de informação têm de ser precisos, personalizados e imediatamente disponíveis no tempo e no espaço de forma que facilitem seu uso.

✍ Duas perguntas precisam ser respondidas:

1. Como esta informação agrega valor ao processo de decisão.
2. Como ela pode chegar às pessoas que precisam dela.

Sistemas de Informação

- ✍ Por outro lado existe um grau de fracasso abundante na implementação de soluções de informática.
 - Sistemas de Informação ou contatos pessoais.
 - ✍ Em muitas situações o contato pessoal transcende a resolatividade. Um telefonema muitas vezes encurta algumas horas, dias ou semanas.
 - Elemento humano
 - ✍ Escola da Informação x Escola Comportamental
 - Esta acredita que o conhecimento das empresas está nos sistemas de informações e que seu compartilhamento aumenta o valor das atividades intelectuais.
A outra vê o processo de Gestão do Conhecimento como um processo dinâmico social que envolve constante mudança de habilidades e aquisição de *knowhow*.

Sistemas de Informação

- ✍ Por outro lado existe um grau de fracasso abundante na implementação de soluções de informática.
 - É mais importante aumentar a capacidade interpretativa dos funcionários e não simplesmente aumentar a quantidade de informação disponível.
 - “Um tolo com uma ferramenta ainda é um tolo.” – Anônimo.
 - “Vivemos em uma sociedade onde informação é barata, conhecimento é caro e sabedoria é rara.” – Dennis Tsichritziz

Mensuração de Resultados

✍️ “Nem tudo que conta pode ser contado. Nem tudo que pode ser contado conta...”

Albert Einstein

Mensuração de Resultados

- ✎ Apesar dos grandes avanços na utilização de indicadores, ainda existem dúvidas:
- Como medir o valor de ativos representados pelo conhecimento organizacional, capacidade de inovação, cultura, clima organizacional.
 - Quais as características e objetivos dos sistemas de mensuração de resultados focados no conhecimento.
 - Como avaliar os resultados de projetos que parecem gerar valor, mas sem relação direta com a geração de receita.
 - Como avaliar o desempenho de funcionários, equipes e empresas.
 - Como tornar os sistemas de avaliação e mensuração de resultados ferramentas para o aprendizado organizacional
 - Como alinhar indicadores de ativos intangíveis com diretrizes estratégicas.

Mensuração de Resultados

- ✍ Um coisa é absolutamente certa: A organização que não gera riquezas financeiras não garante seu crescimento.

Mensuração de Resultados

- ✍ Não se gerencia o que não se pode medir.
- ✍ Indicadores contábeis e gerenciais estão bem difundidos.
- ✍ Temos poucos exemplos para mensurar o capital intelectual.
 - Existe uma correlação: as empresas que se engajam no processo de contabilizar o seu capital intelectual passam a questionar seus processos de trabalho, cultura, comunicação, informática e políticas de Recursos Humanos.
 - Na Era do Conhecimento gasta-se tanto tempo avaliando resultados em desenvolvimento de competências da organização, dos departamentos, dos indivíduos, quanto se gasta na avaliação do resultado financeiro.

Mensuração de Resultados

- ✍ A resposta essencial ainda precisa ser encontrada:

Estou criando valor econômico para a empresa?

Aprendizado com o Ambiente

- ✍ Em 1997 a Comunidade Europeia colocava a geração de conhecimento por meio da integração de pessoas, empresas, grupos e instituições em redes que – *colaboram, educam, capacitam e aprendem*, como um dos principais desafios da Europa para o próximo século.

Aprendizado com o Ambiente

✍ O *benchmark* é uma ferramenta importante no contexto da inteligência competitiva, planejamento estratégico e processo de gestão da Qualidade que enfatiza melhoria contínua.

- Visitas internacionais
- Visitas a instituições concorrentes
- Visitas a empresas de outros setores

Aprendizado com o Ambiente

- ✍ O aprendizado com o ambiente está diretamente vinculado as outras 6 dimensões.
- ✍ Empresas que aprendem estimular seus funcionários a adquirirem e explorarem novas perspectivas, facilitam e promovem o trabalho em equipes.
- ✍ É possível ser competitivo com estratégias e lideranças focadas na contínua capacitação própria e agressivas práticas de aprendizado no ambiente.

Aprendizado com o Ambiente

- ✍ É uma pena que o sistema brasileiro de educação formal ajuda tão pouco as instituições de saúde.

Considerações Finais

- ✍ “Sabemos que as organizações estão mudando: antes tínhamos trabalhadores manuais agora temos trabalhadores do conhecimento. Mas sabemos ridiculamente pouco sobre gestão de funcionários de conhecimento e trabalho de conhecimento, integrando-o e medindo-o. E apesar de todo o trabalho de pesquisa feito nos últimos cinquenta anos, até agora sabemos na verdade muito sobre como exterminar a motivação e muito pouco sobre como reavivá-la.” — Peter Drucker

Focos de ação relacionados à Gestão do Conhecimento

- ✍ Desenvolvimento estratégico e organizacional.
- ✍ Investimentos em infra-estrutura tecnológica.
- ✍ Cultura Organizacional

Desenvolvimento estratégico e organizacional

- Desenvolvimento de competências inter-relacionadas nos planos estratégicos, organizacionais e individuais.

Investimentos em infraestrutura tecnológica

- Comunicação
 - ✍ Aumento da conectividade entre as pessoas.
- Tecnologia da Informação
- Tão importante quanto dar acesso à informação é ajudar as pessoas a filtrarem o que é realmente relevante.

Cultura Organizacional

- Sem um ambiente que torne o aprendizado, a colaboração e o compartilhamento parte do dia-a-dia de todos os funcionários dificilmente os objetivos serão alcançados. Alguns sinais onde isto está presente:
 - ✍ As pessoas se sentem estimuladas pelo próprio trabalho;
 - ✍ As pessoas conversam umas com as outras;
 - ✍ As relações são informais;
 - ✍ As pessoas tem tempo para aprender;
 - ✍ O foco transcende a sua área de trabalho;
 - ✍ Falam dos erros do passado e aprendem as lições;
 - ✍ Facilidade para atrair e reter os melhores talentos;
 - ✍ Atitude é uma das principais características avaliada;
 - ✍ Indicadores e informações são amplamente divulgados;
 - ✍ A discussão dos valores é permanente.

Estadão – Domingo 13.05.2007

“Antes, as empresas tinham o hábito de investir em formação profissional em áreas que necessitavam. Depois, passaram por um forte enxugamento de estruturas e de custos, que cortou parte desse investimento. Agora elas tem que voltar à questão”

O Hospital Bandeirantes agradece a oportunidade

Genésio Antonio Körbes

Rua Galvão Bueno, 257

Fone: 3345-2160

genesio@hospitalbandeirantes.com.br

www.hospitalbandeirantes.com.br