

Intensivo **GESTÃO DO CONHECIMENTO**

Imagem: Acima temos um fundo em degradê que vai do azul escuro ao azul médio, com sutis pontos de luz branca. Há também, uma grade de linhas brancas que fica por de trás dos objetos e textos, compondo a textura do fundo da imagem.

Na lateral direita e esquerda, temos algumas figuras geométricas, nas cores azul médio e branca. No centro da página localiza-se o nome do projeto: “Intensivo Gestão do Conhecimento”, acompanhado de duas metades de retângulos com pontas arredondadas. A menor está sobreposta a maior, e em sentido crescente, nas cores em degradê de azul escuro e azul médio, com detalhes de cor amarela. Já a outra está em sentido decrescente, com as mesmas cores da menor.

Na parte inferior direita do slide temos o logotipo da empresa Matera Systems na cor branca. Na parte superior direita temos a escrita “Direito Autoral Matera Systems”, na cor branca.

Conhecimento Organizacional e Gestão do Conhecimento

Imagem: Em todos os demais slides da apresentação temos fundo branco com alguns elementos geométricos distribuídos nas laterais. Na lateral inferior esquerda apresenta-se a metade de dois retângulos com pontas arredondadas em degradê de azul e amarelo. Já na lateral superior direita, a metade de um círculo apenas com contornos em cor preta. Na parte inferior do slide temos um retângulo na cor azul escuro.

No canto inferior direito temos o logotipo da empresa Matera Systems na cor azul escuro.

Agenda.

1. O que é Conhecimento?
2. A Era do Conhecimento
3. O Conhecimento Organizacional
4. Gestão do Conhecimento

Quem é **Rebecca Dias?**



Para todos verem: Foto da instrutora. Cabelo castanho comprido ondulado e pele branca. Uso uma blusa de gola alta cinza. O fundo da foto de um lado está mais escuro voltado para uma parede e do outro lado é parte de um armário branco.

- ★ Analista de Gestão do Conhecimento há 1 ano e 4 meses na Matera;
- ★ Graduada no curso de Biblioteconomia e Gestão de Unidades de Informação;
- ★ Pós-graduada em Gestão Cultural;
- ★ Realizei o Mestrado na área de Memória e Acervos;
- ★ Curso pós-graduação em Gestão do Conhecimento;
- ★ Trabalhei anteriormente em bibliotecas e com relacionamento de pós-venda em empresas;
- ★ Amo pet e tenho um cachorro chamado Bento;
- ★ Sou Carioca e moro no RJ.

O que é **Conhecimento?**

Tópico 1

“É um processo humano dinâmico de justificar a crença pessoal com relação à verdade”.

Nonaka e Takeuchi

O que é Conhecimento?

- A palavra conhecimento tem origem no latim, da palavra cognoscere, que significa "ato de conhecer".
- A Epistemologia, também chamada como Teoria do Conhecimento, é uma importante área que se ocupa em estudar o **saber**. Ela nada mais é que o estudo do conhecimento, suas fontes e como ocorre sua aquisição, e se relaciona diretamente com a dimensão de conhecimento que iremos abordar.
- Sócrates, Aristóteles e Platão foram os principais filósofos da Epistemologia que buscaram definir a ciência. As ideias do Humanismo, Renascimento e Iluminismo foram ganhando espaço na Idade Moderna pelo pioneirismo desses pensadores.
- No conhecimento existe um sujeito, um objeto e uma representação que nada mais é do que a compreensão do objeto pelo sujeito.

Tipos de Conhecimento

- **Conhecimento Popular:** também conhecido como senso comum ou empírico, esse conhecimento é adquirido através da observação dos fatos que nos cercam. É aquilo que observamos pelos nossos sentidos ou mesmo histórias que ouvimos das outras pessoas.
- **Conhecimento Teológico:** advém da fé religiosa, com informações extraídas dos referenciais considerados sagrados e fornece explicações que são convictas sem uso de métodos de comprovação.
- **Conhecimento Filosófico:** acontece por meio de reflexões, do pensamento crítico, para construção de conceitos e teorias.
- **Conhecimento Científico:** também acontece através do pensamento crítico, porém através da análise dos fatos por métodos verificáveis. Os métodos científicos utilizam a combinação das práticas de observações, hipóteses e teorias.

O que são **Dados, Informação e Conhecimento**

- O mundo atual está repleto de meios para encontrar dados e para acessar à informação. No entanto, é preciso mais do que o mero acesso para construção do conhecimento.
- O dado pode ser originado de uma ou várias fontes, sem inclusão de contexto. Por exemplo, o número 500 não passa nenhuma informação, por isso, é um dado.
- Se esse número estiver com o símbolo da moeda R\$500,00 junto a um anúncio no setor de bicicletas em uma loja, logo você saberá que se trata de um valor de venda. Dessa forma, o dado se transformou em informação, pois houve análise desse mesmo dado em um contexto.
- Agora, antes de comprar, seria importante saber se o valor é justo ou mesmo se o material é de boa qualidade. Nesse caso, o comprador precisará ter o conhecimento de valores de mercado e refletir se é um bom negócio.

Dado > Informação > Conhecimento

Aspectos do **Conhecimento**

- Está assegurado de discernimento, em constante evolução, e quando para de evoluir, transformar-se em opinião ou dogma – e, tanto em nível individual quanto organizacional, é influenciado fortemente por **valores** e **crenças** (Davenport e Prusak, 2003).
- O autor Sveiby (1998) define que o conhecimento é orientado para a ação, sustentado por regras e está em constante mutação.
- Diversas ciências apresentam sua visão a respeito do conhecimento, como a Psicologia, a Antropologia e a Filosofia. No dia a dia os indivíduos se deparam com demandas de conhecimento que ultrapassam a definição, e sim que exigem que ele seja criado, compartilhado e aplicado.

Como Adquirimos Conhecimento?

- A aprendizagem é o processo utilizado para obter o conhecimento, é realizado através da comunicação por diversos canais.
- O autor Sartor (2008) explica que nosso aprendizado funciona através de modelos mentais, e que a única forma de alterar o nosso modelo mental é pela linguagem, isto é, ao trocar informações com as outras pessoas.
- Os modelos mentais são imagens, pressupostos e histórias que trazemos em nossas mentes acerca de nós mesmos, de outras pessoas, das instituições e diversos outros aspectos do mundo e da vida. (Angeloni, 2008)
- Nesta tarefa o indivíduo deve ser capaz de **refletir** e de **inquirir**. A reflexão é quando o indivíduo possui consciência sobre a sua visão do mundo, seus processos mentais, e compreende a visão do outro. Ao refletir ele é capaz de ampliar sua interpretação dos fatos. Na inquirição o indivíduo se adapta a linguagem do outro e está aberto a compartilhar informação.
- Na aprendizagem se espera como resultado mudanças de pensamentos, comportamentos e a construção de novas habilidades.

O conhecimento nos Indivíduos

- O conhecimento é formado por uma estrutura paradoxal, na qual se identificam dois componentes aparentemente opostos: o **conhecimento tácito** e o **conhecimento explícito**.
- O conhecimento tácito é silencioso e não expresso em palavras. Ele é **subjetivo, individual** e adquirido ao longo das experiências e vivências particulares de cada pessoa. Portanto, se trata do conhecimento que o indivíduo tem em si, seja ele técnico (orientado à prática) ou cognitivo (orientado às crenças).
- O conhecimento **explícito** é aquele expresso com clareza e compartilhado com as outras pessoas através de textos, imagens e vídeos.
- Por exemplo, uma receita de família de um bolo muito gostoso, que somente uma pessoa conhece os segredos para sair perfeito. Esse conhecimento é tácito, pois ninguém mais na família sabe os ingredientes e o que fazer. Então, essa pessoa decidiu gravar um vídeo mostrando cada etapa, dessa forma o conhecimento estará explícito para outras pessoas da família.

O conhecimento nos **Indivíduos**

- A Teoria de Santiago, ou autopoiese, afirma que o processo de conhecimento é como o processo do viver. Isso porque o fenômeno do conhecer é um todo integrado, conectado às perspectivas do social, do humano e suas raízes biológicas.
- Esta teoria apresenta a biologia humana conectada ao Conhecimento ao ressaltar a característica da **auto-renovação** - todo organismo vivo renova-se e recicla-se, e de **autotranscendência** - todo organismo vivo cria novas estruturas, ou seja, novas conexões.

A Era do **Conhecimento**

Tópico 2

A Era do

Conhecimento

- A Era do Conhecimento se iniciou por volta de 1956, com a consolidação do fim da Era Industrial. Neste período, passa a ser notável a mudança de operários de indústrias para trabalhadores técnicos e administrativos.
- Na Era do Conhecimento o objetivo é maximizar o retorno sobre o conhecimento.
- Desde então o mundo atravessou diversas mudanças na forma de obter informações. Alguns dos acontecimentos importantes são o fenômeno da Globalização, da Hiperinformação, as redes conectadas e a evolução tecnológica acelerada.

A Era do

Conhecimento

- A Era do Conhecimento é caracterizada pela valorização do conhecimento, da criatividade, da colaboração, autonomia, experiência e talento. Nela as organizações passam a valorizar a cultura de aprendizagem, uma vez que os desafios internos e externos mudam rapidamente, assim como a acirrada competitividade dos mercados, exigindo a capacidade de inovação e adaptação.
- O conhecimento se torna uma vantagem competitiva, e surge o desafio para as organizações em investir em recursos de aprendizagem para seus funcionários, assim como o objetivo de reter seus talentos.

A Era do

Conhecimento

- Na Sociedade do Conhecimento o recurso estratégico mais importante é a informação e o capital humano.
- O conhecimento se torna um bem social que contribui para o desenvolvimento cultural, social, econômico, político e educacional.
- A Sociedade do Conhecimento está baseada no uso e construção coletiva de conhecimento, na valorização do direito à informação, na interação livre de restrições de espaço e tempo e nas tecnologias de informação e comunicação.

Conhecimento **Organizacional**

Tópico 3

O que é Conhecimento Organizacional?

- O Conhecimento Organizacional, também chamado de Capital Intelectual, corresponde ao conhecimento que uma organização (como empresas) adquiriu ao longo de sua história e que possibilita a execução de processos para criação de produtos e serviços aos seus clientes.
- Ele é a soma de todo o conhecimento contido em uma organização que pode fornecer valor comercial, através de propriedade intelectual, conhecimento de produtos, lições de fracasso e sucesso, conferências ou comunicações com clientes, entre outros.
- É essencial que as empresas garantam o registro e cuidado a longo prazo de suas informações estratégicas, para que nenhuma prática se perca no caminho. Esse cuidado se estende tanto aos conhecimentos baseados em fatores internos como os baseados em fatores externos.

O conhecimento nas **Organizações**

- A linguagem e o conhecimento são os principais mantenedores da estabilidade de uma organização, mesmo diante de mudanças contínuas.
- Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2000) afirmam que existem dois objetivos: um para a confirmação de conhecimento, que tem como foco o presente; e outro para a criação de conhecimento, que tem seu foco no futuro, relativa a novos produtos, serviços ou processos.

O conhecimento nas **Organizações**

- Nas organizações o conhecimento pode ser encontrado em documentos ou repositórios, assim como em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.
- O conhecimento organizacional pode ser encontrado em meios tangíveis e intangíveis, sendo as principais: no indivíduo, em suas anotações e criações; no grupo ou comunidade, em equipes e treinamento; na estrutura, em rotinas, processos, cultura, sistemas; e na memória organizacional, que é o conhecimento de toda a organização.

O conhecimento nas Organizações

Segundo o autor Pawlowsky os indivíduos possuem níveis de aprendizagem que indicam as formas como obtêm conhecimento.

Dessa forma, a aprendizagem organizacional ocorre por:

Níveis	Modos	Tipos	Processos
Individual Grupal Organizacional Interorganizacional	Cognitivo Sociocultural Aprendizagem ação	single-loop (circuito simples) double-loop (duplo) deutero (triplo)	Identificação/criação Difusão Integração Ação

Para todos verem: tabela de fundo cinza e cor azul claro nas 4 colunas indicadas como Níveis, Modos, Tipos e Processos.

O conhecimento nas Organizações



Para todos verem: Imagem de fundo branco com uma seta crescente para a direita, na cor cinza. Na linha horizontal está o dado de tempo, e na linha vertical o dado de evolução. As organizações neste gráfico são indicadas por números crescentes de acordo com a Eficiência, Eficácia, Relevância e Coprodução. Esses critérios estão relacionados a ISOs de gestão. ISO 9001:2015, ISO 30401:2018 e ISO 56002:2019.



O que é **Gestão do Conhecimento?**



Tópico 4

O que é Gestão?

- O conceito de gestão, isso quer dizer, de gerenciar algo, surge a partir da Revolução Industrial no século XVIII. Naquela época o mundo estava passando por mudanças no modo de produção nas indústrias e tais estruturas administrativas se tornaram necessárias para os resultados esperados.
- Algumas ideias importantes que originaram o conceito de gestão foram: a divisão do trabalho em busca de desenvolver habilidades dos trabalhadores para maior produtividade; a burocracia a fim de sistematizar atividades; e mesmo o Fordismo quanto ao método para metas e produção.
- Para Henry Fayol (1916) os objetivos de uma gestão são de planejar, organizar, controlar, coordenar e comandar as atividades de trabalho.

Quando surge a **Gestão do Conhecimento**

- Em 1969 o autor Peter Drucker defendia que o conhecimento organizacional é o fator principal da economia, e sugeria uma teoria que pudesse provar o papel do conhecimento nas empresas.
- No entanto, somente a partir dos anos 80 a gestão do conhecimento começa a ser discutida nas organizações e a considerar em seu estudo os aspectos significativos da aprendizagem.
- A Gestão do Conhecimento é multidisciplinar e abrange a gestão da informação, a educação corporativa, a gestão do capital intelectual, a gestão de competências, a gestão de projetos, entre outros.

Algumas definições de **Gestão do Conhecimento**

- “Estratégia organizacional focalizada no conhecimento como fonte de agregação de valor e vantagem competitiva, concretizada em políticas de valoração dos processos de aquisição, criação, armazenamento, compartilhamento, utilização e reutilização do conhecimento da organização.” (Steil, 2007)
- “A Gestão do Conhecimento é uma estratégia que transforma bens intelectuais da organização – informações registradas e o talento de seus membros – em maior produtividade, novos valores e aumento de competitividade”. (Murray, 2003)
- “A capacidade das empresas utilizarem e combinarem as várias fontes e tipos de conhecimento organizacional para desenvolverem competências e capacidade inovadora que se traduzem, permanentemente, em novos produtos, processos, sistemas gerenciais e lideranças de mercado.” (Terra, 2001)

Pilares da Gestão do Conhecimento

- A Gestão do Conhecimento é realizada levando em conta as **pessoas**, a **estrutura organizacional** e a **tecnologia**. (Angeloni, 2008)
- Isso acontece, pois não é possível criar, compartilhar ou utilizar conhecimentos nas organizações sem as pessoas e nem sem uma estrutura e aparatos tecnológicos que possibilitem essa gestão.
- Quando se refere às pessoas, as crenças e valores individuais retroalimentam os modelos mentais. Em Gestão do Conhecimento um indivíduo pode ter ou não ter um modelo mental que o ajude a contribuir com o grupo e com a criação e compartilhamento de conhecimento.

Pilares da Gestão do Conhecimento

- Quando se refere a estrutura, cita-se o estilo gerencial e a cultura organizacional. É a ideia de se criar e manter um ambiente propício à Gestão do Conhecimento, integrando os indivíduos à missão, visão e estratégias das empresas. É importante buscar uma visão holística sobre a totalidade dos processos e dos elementos que os compõem.
- Segundo Richter (2008) há duas vertentes conceituais pelas quais a cultura organizacional pode ser compreendida:
 - Mecanicista:** como crenças, histórias, mitos, heróis, tabus, normas e rituais, que podem ser manipuláveis e controláveis;
 - Holográfica:** um reflexo da forma pela qual a organização é interpretada pelos seus integrantes.
- A cultura organizacional é influenciada a partir de seus gestores, mas também pode sofrer influência do ambiente externo.

Pilares da **Gestão do Conhecimento**

- Quanto ao pilar da estrutura, neste aspecto apoia-se nas boas práticas da organização para o conhecimento, podendo ser elas: uso de registro e difusão da informação; políticas internas de memória organizacional; realizar auditoria do conhecimento; banco de competências organizacionais, entre outros.
- O estilo gerencial da organização, isso quer dizer, como está elencada a hierarquia e burocracia da mesma, poderá impactar diretamente na estrutura e torná-la mais propícia ou não a gerir o conhecimento.
- A tecnologia representa uma importante estrutura que deve estar presente na organização de forma integrada e sistêmica, contendo as redes de computadores (internet, intranet e extranet), GED (gerenciamento eletrônico de documentos), workflow, data warehouse, entre outros.

O que é Gestão do Conhecimento

É possível gerir o conhecimento? O conhecimento é inerente às pessoas, por isso sua gestão por parte das organizações ocorre no sentido de facilitação, direcionamento, estímulo ao aprendizado, compartilhamento e avaliação.

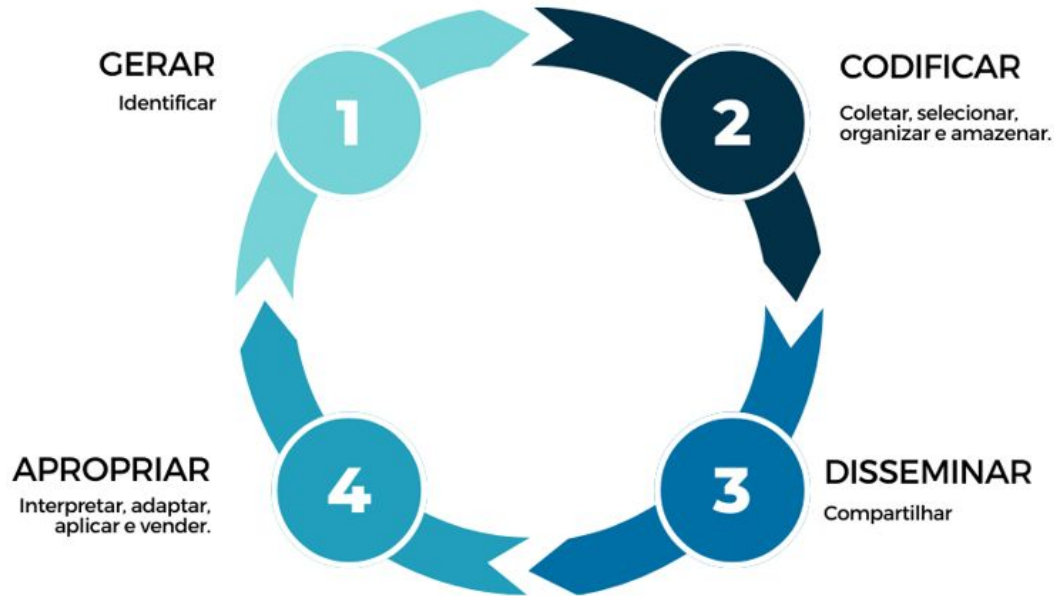
As atividades principais de Gestão do Conhecimento são:

1. **Identificar e selecionar o conhecimento:** percepção que a organização tem de seu ambiente, dos conhecimentos que possui e necessidades;
2. **Criar e converter o conhecimento:** conhecimento tácito em explícito;
3. **Codificar o conhecimento:** formas de como o conhecimento é registrado;
4. **Compartilhar o conhecimento:** formatos que permitam o acesso e uso;
5. **Usar o conhecimento:** aplicar nos objetivos estratégicos;
6. **Avaliar o conhecimento:** análise entre esperado e alcançado.

Aspectos presentes na **Gestão do Conhecimento**

- O modelo de Bock (1998) se baseia em quatro dimensões: conteúdo (conhecimento estratégico relevante), cultura (modelos mentais e padrões de regras), processo (sequência de atividades) e infraestrutura (sistemas de informação).
- Alguns dos temas presentes no universo de estudo e orientação prática da Gestão do Conhecimento são a visão de ativos intangíveis, a tomada de decisão, a cultura organizacional e a aprendizagem individual. Tais assuntos são recorrentes no dia a dia de uma equipe que atua na gestão do conhecimento.
- Na Gestão do Conhecimento, o que se busca é aumentar a aprendizagem individual e, conseqüentemente, a organizacional.

Ciclo de Gestão do Conhecimento



Para todos verem:

imagem com fundo branco com um círculo com 4 fases: gerar, codificar, disseminar e apropriar. Cada uma das fases está com uma cor em tons diferentes de azul.

Por quê gerir o

Conhecimento

- Impacta na melhoria de processos como todo;
- Mais agilidade para as equipes e qualidade para os produtos;
- Redução de custos em planejamento e desenvolvimento (P&D), que também impacta no *turnover* de funcionários;
- Suporte às tomadas de decisões, que ficam mais assertivas com o tempo;
- Incremento do trabalho em equipe, da inovação e da busca de soluções criativas.
- Melhora no aprendizado organizacional, ao aplicar as lições aprendidas;
- Maior flexibilidade e adaptabilidade às mudanças;
- Melhoria da comunicação interna;
- Redução do tempo de resposta às solicitações dos clientes;
- Garantir a memória organizacional.

Exemplos de Sucesso em GC

- ❖ “O Projeto Memória da Produção da TV X permite maior agilidade e eficiência às futuras produções, não havendo necessidade de iniciar uma produção a partir do zero. Figurinistas, cenógrafos e produtores de arte podem utilizar como referência estudos e pesquisas realizadas anteriormente por outras produções. O Projeto Memória da Produção contribui também para a preservação do conhecimento acumulado ao longo dos 40 anos de experiência da TV X em produção de programas de entretenimento.”
- ❖ “Para evitar que informações centralizem apenas em um funcionário, atribuindo a ele tarefas que apenas um é capaz de exercer, a empresa criou uma Árvore de Conhecimentos. A base de dados da instituição é nutrida com todo o processo organizacional sobre produtos, serviços e trato com os clientes. Dessa forma, foi criada uma cultura de armazenamento de dados. Assim, eles podem ser consultados sempre que necessário, disseminando o conhecimento gerado e evitando a monopolização de tarefas. Sempre que um novo colaborador é contratado ou remanejado, ele já conta com um vasto banco de referências. Com isso, pode exercer seu trabalho como o esperado pela empresa.”

Desafios em gerir o

Conhecimento

- Pelo conhecimento nascer tácito, é preciso tornar os colaboradores conscientes desse capital intelectual e da importância em compartilhá-lo.
- Alguns fatores que podem limitar o sucesso da Gestão do Conhecimento (GC) são: falta de confiança entre as equipes, conflitos de linguagens, não incluir as tarefas de GC na gestão de tempo e retenção indevida de conhecimentos em grupos.
- Uma estrutura hierárquica rígida pode inibir ideias criativas a respeito de conhecimentos novos que poderiam modificar ou melhorar determinado processo.

Etapas para implementar a

• **Gestão do Conhecimento**

1. Diagnosticar: autoavaliação do grau de maturidade em GC;
2. Planejar: definir a visão, os objetivos e as estratégias;
3. Desenvolver: testar a eficácia do que foi planejado através de um projeto piloto;
4. Implementar: aplicar e definir indicadores de sucesso.

É importante trabalhar a GC em três principais direcionamentos: Educação Corporativa, Portais do Conhecimento e Memória Organizacional.

Referências e **Dicas de leitura**

ANGELONI, M. T. (Org.). Organizações do conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologia. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Criação de conhecimento nas empresas: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

PAWLOWSKY, P. The treatment of organizational learning in management science. In: DIERKES, M. et al. Handbook of organizational learning and knowledge, Nova York: Oxford, 2001. p. 61-88.

RICHTER, F. A. A cultura organizacional e seus fundamentos frente à gestão do conhecimento.

SARTOR, V. B. Modelos mentais e a gestão do conhecimento. In: ANGELONI, M. T. (Org.). Organizações do conhecimento :

infraestrutura, pessoas e tecnologia. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008, p. 153-168.

STEIL, A. V. Estado da arte das definições de gestão do conhecimento e seus subsistemas. Florianópolis: Instituto Stela, 2007.

Visões epistemológicas da Gestão do Conhecimento na Ciência da Informação / Rayan Aramis de Brito Feitoza, Emeide Nóbrega Duarte (Organizadores). - João Pessoa : Editora UFPB, 2020.

Dúvidas?



Para todos verem: imagem de fundo branco com dois balões de diálogo. Um com reticência, três pontinhos na cor branca e um fundo azul claro, e outro com um ponto de interrogação de cor branca no fundo lilás.

Próximos Conteúdos

- 14/12/2022: Modelos de Gestão do Conhecimento e Metodologias de TI
- 15/12/2022: Ferramentas e práticas de Gestão do Conhecimento