



UNIDADE V

TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO E DE COMUNICAÇÃO

GESTÃO DE CONHECIMENTO

- CONCEITOS E PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO
- IMPLEMENTAÇÃO E DESAFIOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

GESTÃO DE CONHECIMENTO

Gestão do conhecimento é um conjunto de processos e tecnologias que visam criar, compartilhar, utilizar e gerenciar o conhecimento de uma organização (TAKEUCHI, 2009).



GESTÃO DE CONHECIMENTO

A Gestão do Conhecimento pode ser definida como a capacidade de gerenciar, descobrir, mapear, classificar, captar, distribuir, criar, multiplicar e reter conhecimento com eficiência, eficácia e efetividade, para que uma organização se coloque em posição de vantagem competitiva em relação às concorrentes (Drucker, 1999).



GESTÃO DE CONHECIMENTO

A Gestão do Conhecimento pode ser definida como a capacidade de gerenciar, descobrir, mapear, classificar, captar, distribuir, criar, multiplicar e reter conhecimento com eficiência, eficácia e efetividade, para que uma organização se coloque em posição de vantagem competitiva em relação às concorrentes (Drucker, 1999).



GESTÃO DE CONHECIMENTO

A gestão do conhecimento pode ser considerada uma área ou disciplina dentro de uma empresa. Ela se associa com:

- Gestão estratégica
- Sistemas de informação
- Teoria das organizações
- Psicologia
- Marketing
- Economia

GESTÃO DE CONHECIMENTO

Em Gestão de Conhecimento, existem opostos que exigem uma síntese antes que o novo conhecimento possa ser criado organizacionalmente, de maneira espiralada:

Tácito/Explícito

Corpo/Mente

Indivíduo/Organização

Top-down/Bottom-up

Hierarquia/Força de Trabalho

Oriente/Ocidente

AULA 07 – GESTÃO DE CONHECIMENTO EM TIC

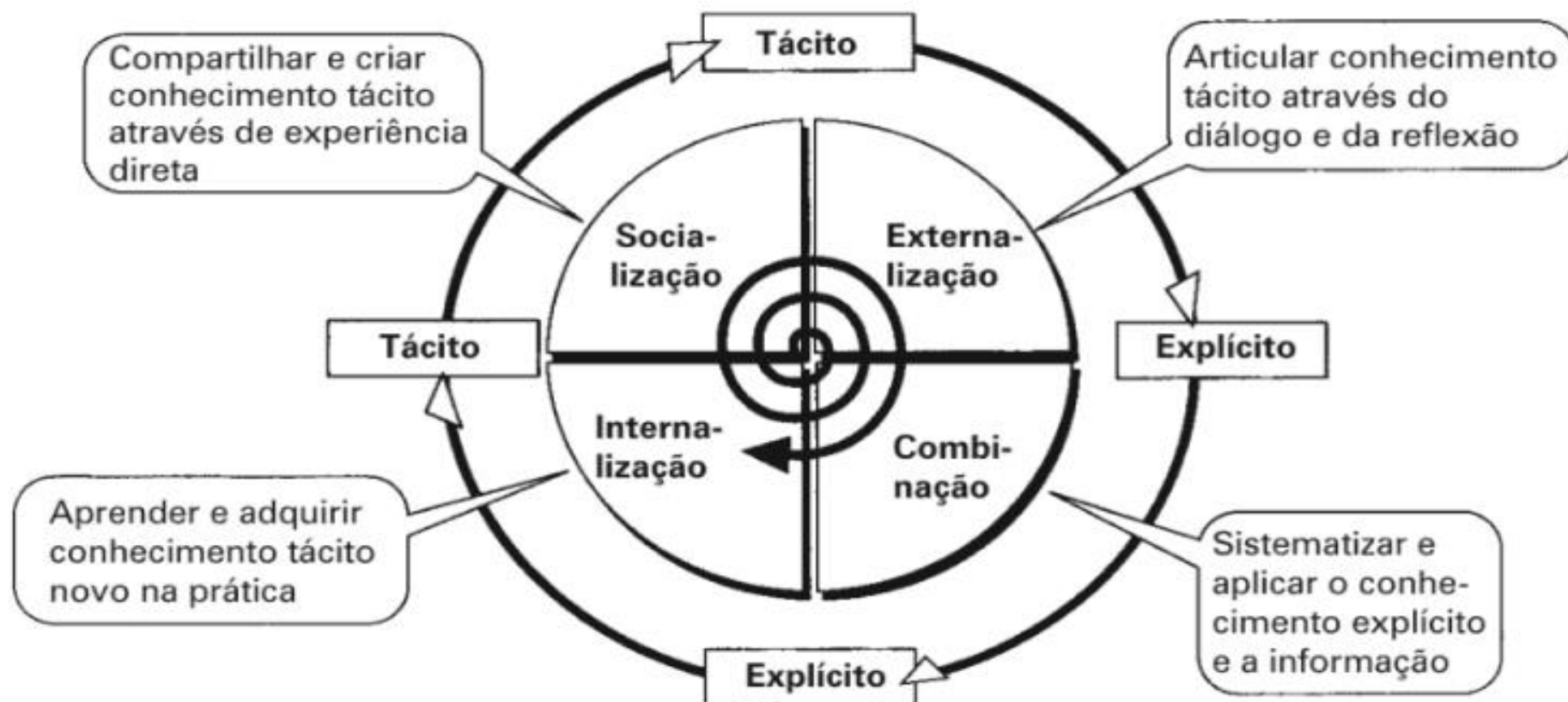
Uma organização cria e utiliza convertindo o conhecimento tácito em conhecimento em conhecimento Explícito



AULA 07 – GESTÃO DE CONHECIMENTO EM TIC

GESTÃO DE CONHECIMENTO

Uma organização cria e utiliza convertindo o conhecimento tácito em conhecimento em conhecimento Explícito



GESTÃO DE CONHECIMENTO

Corpo / Mente

- **Corpo:** Refere-se ao conhecimento físico, habilidades manuais, prática.
- **Mente:** Refere-se ao pensamento, à lógica, ao raciocínio e teoria.

Síntese: O conhecimento total integra corpo e mente: aprender a fazer e entender o porquê.

Exemplo: Um fisioterapeuta aplica técnicas com o corpo, mas precisa compreender a anatomia (mente).



GESTÃO DE CONHECIMENTO

Indivíduo / Organização

- **Indivíduo:** Onde o conhecimento se origina – pessoas aprendem, experimentam e inovam.
- **Organização:** Onde o conhecimento se sistematiza e se aplica de forma coletiva.
- **Exemplo:** Um professor desenvolve um novo método de ensino, e a escola o transforma em política pedagógica institucional.



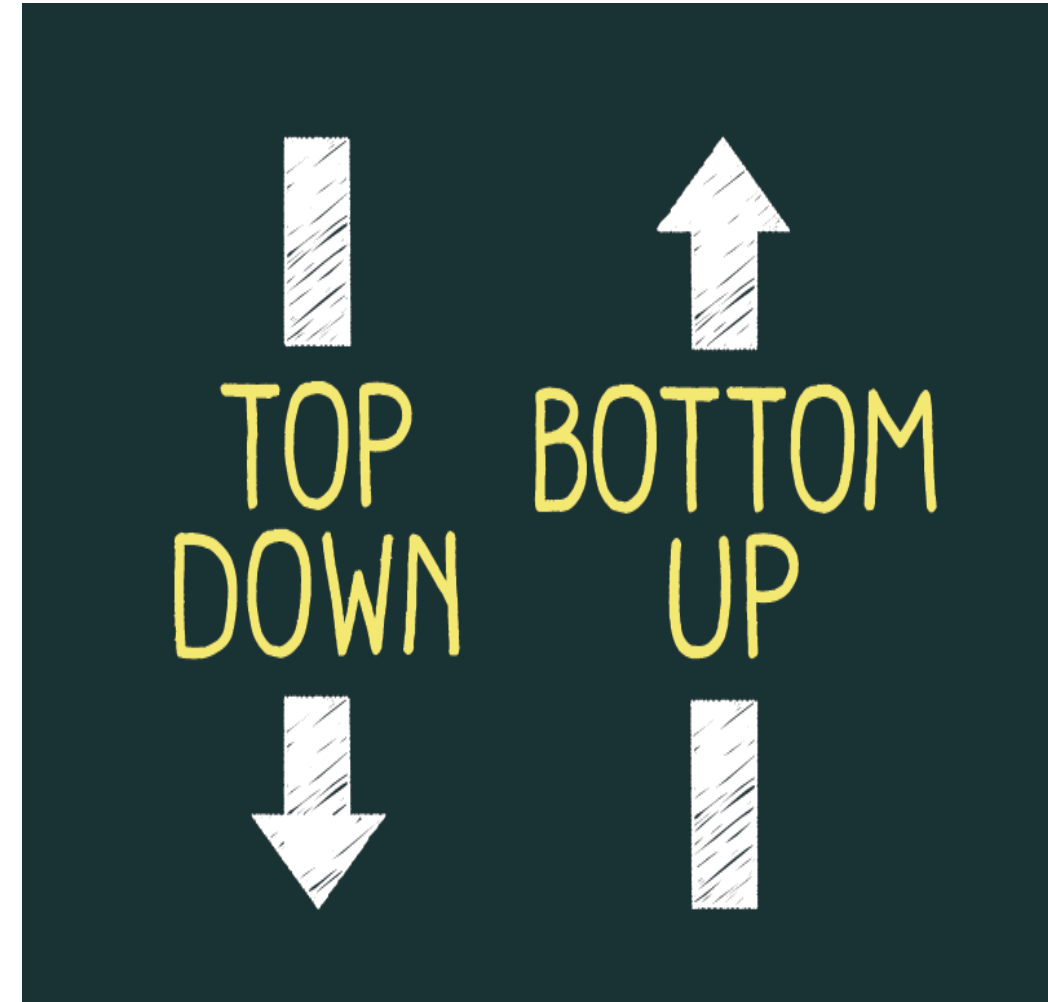
AULA 07 – GESTÃO DE CONHECIMENTO EM TIC

GESTÃO DE CONHECIMENTO

Top-down / Bottom-up

- **Top-down (de cima para baixo):** Diretrizes e conhecimento vêm da gestão e liderança.
- **Bottom-up (de baixo para cima):** O conhecimento é gerado pelas experiências dos colaboradores da base.

Exemplo: A liderança define metas, mas os funcionários sugerem melhorias com base no dia a dia.



GESTÃO DE CONHECIMENTO

Hierarquia / Força de Trabalho

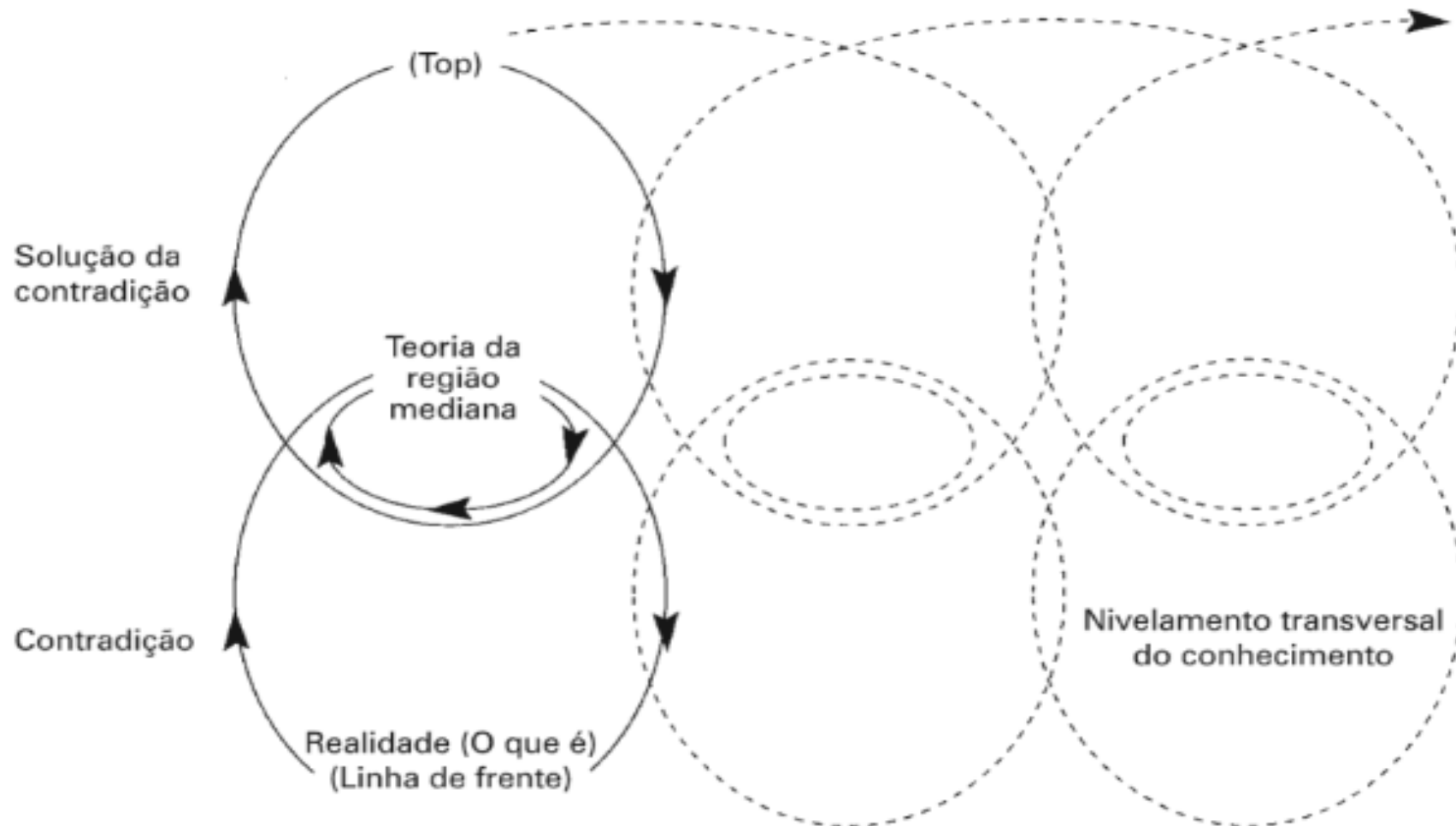
- **Hierarquia:** Cadeia formal de comando, estruturas organizacionais rígidas.
- **Força de Trabalho:** Colaboradores em todos os níveis, com experiência prática.

Exemplo: Um operador de máquina dá sugestões para melhorar a produção, e a gestão reconhece sua ideia e a implementa.

AULA 07 – GESTÃO DE CONHECIMENTO EM TIC

GESTÃO DE CONHECIMENTO

Hierarquia / Força de Trabalho



AULA 07 – GESTÃO DE CONHECIMENTO EM TIC

GESTÃO DE CONHECIMENTO

Oriente / Ocidente

- **Oriente:** Cultura baseada na coletividade, tradição, intuição, experiência vivida.
- **Ocidente:** Cultura mais voltada para a razão, lógica, formalização e escrita.

Exemplo: Empresas japonesas valorizam a observação e o silêncio no aprendizado (Oriente) enquanto empresas americanas priorizam reuniões e documentação (Ocidente).



AULA 07 – GESTAO DE CONHECIMENTO EM TIC

➤ CONCEITOS E PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Ciclo da Gestão do Conhecimento (SECI - Nonaka & Takeuchi)

Etapa	Descrição	Exemplo prático
Socialização	Compartilhar conhecimento tácito (experiências)	Mentoria, conversa entre colegas
Externalização	Tornar o conhecimento tácito em explícito	Criar relatórios, manuais, vídeos explicativos
Combinação	Integrar diferentes conhecimentos explícitos	Criar um banco de dados a partir de diversos documentos
Internalização	Aprender o conhecimento explícito, transformando-o em tácito	Funcionário lê um manual e aplica no trabalho diário

AULA 07 – GESTÃO DE CONHECIMENTO EM TIC

IMPLEMENTAÇÃO E DESAFIOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Implementar a Gestão do Conhecimento significa **colocar em prática um conjunto de estratégias, ferramentas e processos** para identificar, organizar, compartilhar e aplicar o conhecimento dentro da organização.

A implementação de uma gestão do conhecimento eficiente enfrenta desafios como resistência à mudança, falta de integração tecnológica e dificuldade de engajar os colaboradores

Conclusão:

O conhecimento é construído na tensão entre os opostos.

A empresa ou organização que deseja ser inovadora precisa saber **equilibrar e sintetizar essas dualidades**, formando um ambiente onde o conhecimento possa **girar em espiral** — da experiência individual para o coletivo, do tácito para o explícito, da prática para a teoria, da base para o topo.

AULA 07 – GESTÃO DE CONHECIMENTO EM TIC

QUESTIONÁRIO

QUESTÃO 1

Na Gestão do Conhecimento, a conversão entre diferentes formas de conhecimento é essencial para o aprendizado organizacional. Considerando os conceitos de conhecimento tácito e explícito, assinale a alternativa que apresenta um exemplo de transformação do conhecimento tácito em explícito.

- A) Um colaborador aprende a usar um novo software por meio de tutoriais disponíveis no manual da empresa.
- B) Um gestor realiza uma reunião de equipe para discutir o desempenho trimestral com base em relatórios padronizados.
- C) Um técnico experiente documenta suas práticas e procedimentos rotineiros em um guia para novos funcionários.
- D) Uma equipe acessa a base de dados da empresa para consultar relatórios de desempenho anteriores.
- E) Um funcionário aprende com a observação do comportamento de seu superior sem que haja instrução formal.

QUESTÃO 2

No contexto da Gestão do Conhecimento, a integração dos polos “Corpo/Mente” é fundamental para o desenvolvimento organizacional. Com base nessa relação, analise as assertivas abaixo e assinale a alternativa correta.

- A) A mente representa apenas os conhecimentos técnicos adquiridos formalmente, enquanto o corpo se refere às normas e políticas internas da organização.
- B) A dicotomia corpo/mente é irrelevante na GC, pois não interfere nos processos de aprendizagem organizacional.
- C) A mente simboliza os processos racionais, enquanto o corpo incorpora o saber prático, sendo necessário integrá-los para a geração de conhecimento.
- D) O conhecimento corporal é sempre inferior ao conhecimento mental, devendo ser substituído por métodos teóricos mais eficazes.
- E) O conhecimento da mente só é útil em contextos acadêmicos e não tem aplicabilidade direta na rotina de trabalho.

QUESTÃO 3

A Gestão do Conhecimento propõe a síntese entre o nível individual e o organizacional como estratégia para a criação de conhecimento coletivo. Assinale a alternativa que melhor exemplifica essa interação.

- A) Um colaborador resolve um problema usando seu conhecimento pessoal e não o compartilha com a equipe.
- B) A organização cria uma política de uso exclusivo de softwares licenciados.
- C) Um grupo de funcionários se reúne para sistematizar boas práticas e documentá-las em uma base de dados acessível a todos.
- D) Um gestor cria um relatório de desempenho sem consultar sua equipe.
- E) A empresa contrata um consultor externo para auditar seus processos de TI.

QUESTÃO 4

A relação entre os enfoques "Top-down" e "Bottom-up" na Gestão do Conhecimento envolve decisões e fluxos de conhecimento que transitam entre diferentes níveis hierárquicos da organização. Assinale a alternativa que melhor representa uma abordagem "Bottom-up".

- A) A diretoria estabelece normas que todas as áreas devem seguir para compartilhamento de informações.
- B) O setor jurídico determina os procedimentos de confidencialidade da empresa.
- C) A equipe de base propõe melhorias no sistema interno de gestão, com base na experiência do dia a dia.
- D) A alta gestão impõe metas de produtividade para todos os setores.
- E) O CEO divulga um novo código de conduta organizacional para todos os colaboradores.

QUESTÃO 5

Em um ambiente globalizado, a Gestão do Conhecimento reconhece a importância de integrar diferentes perspectivas culturais, como as orientais e ocidentais. Considerando essa dualidade, assinale a alternativa correta sobre as abordagens de GC no Oriente e no Ocidente.

- A) A abordagem ocidental valoriza exclusivamente a intuição, enquanto a oriental prioriza a lógica formal.
- B) A cultura ocidental tende a focar no conhecimento explícito e documentado, enquanto a oriental valoriza o conhecimento tácito e coletivo.
- C) Ambas as abordagens consideram o conhecimento tácito como superior ao explícito, devendo ser preservado individualmente.
- D) A gestão ocidental busca replicar fielmente os modelos orientais, dispensando práticas locais.
- E) A cultura oriental considera o conhecimento irrelevante se não for validado por experimentos científicos.

ATÉ A PRÓXIMA!