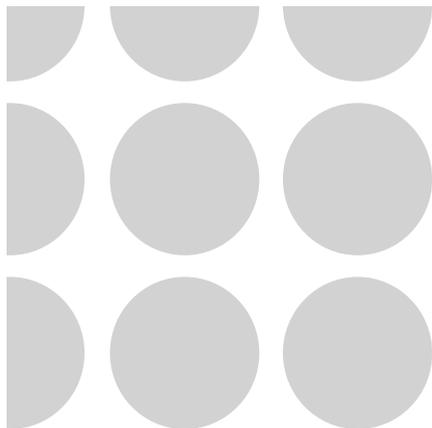


# O conceito de Gestão do Conhecimento





## O conceito de Gestão do Conhecimento

O ambiente em que as organizações estão inseridas é caracterizado por mudanças rápidas e contínuas em múltiplas dimensões. Novos conhecimentos precisam ser continuamente criados para que a empresa sobreviva no ambiente competitivo atual (NONAKA, TAKEUCHI; 2008; HERRERA, 2008). O aspecto central da sociedade do século XXI é a caracterização do conhecimento como o ativo de produção mais importante, estando à frente dos ativos tradicionais como mão-de-obra, capital e tecnologia. O conhecimento é, também, o grande diferencial competitivo das organizações que se consolida como fator chave para o êxito organizacional (RODRIGUEZ, MARTIUS, 2002; DRUCKER, 1993; HERRERA, 2008; GNECCO JUNIOR, *et. al.* 2010).

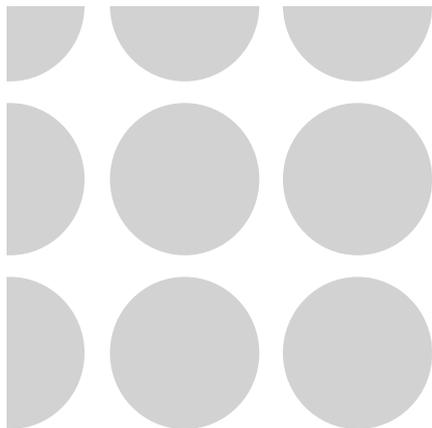
Na economia do conhecimento, o fator de sucesso está associado ao bom uso do conhecimento, onde a Gestão do Conhecimento (GC) é apontada como estratégia central para o desenvolvimento da competitividade nas organizações, sejam estas públicas ou privadas. A GC está relacionada com o desenvolvimento, especialmente, nos segmentos tecnológicos e humanos, uma vez que pode contemplar o desenvolvimento da criatividade e aprendizagem individual e organizacional por meio do uso do conhecimento (BEM, *et. al.*, 2013).

Assim, a Gestão do Conhecimento é apresentada às organizações como um fator chave para que sobrevivam e mantenham-se competitivas. Para Gnecco Junior, *et. al.*, (2010) no entanto, o termo “Gestão do Conhecimento” tem sido aplicado de diversas formas e indiscriminadamente, gerando “certa confusão”. De qualquer modo, parece existir um consenso entre os estudiosos que diferentes situações exigem diferentes estratégias de Gestão do Conhecimento.

Primeiramente o entendimento sobre Gestão do Conhecimento inclui a distinção de três elementos fundamentais: **dados**; consideradas estruturas obtidas por máquinas, frequentemente quantificados e facilmente transferidos. **Informação**; dados dotados de relevância e propósito, requer unidade de análise, exige consenso em relação ao significado e necessariamente exige a mediação humana. **Conhecimento**; informação valiosa da mente humana que inclui reflexão, síntese e contexto, além

gestão  
conhecimento  
educação  
distância

voltar ao sumário



## O conceito de Gestão do Conhecimento

disso, é de difícil estruturação, transferência e captura por máquinas, bem como, frequentemente tácito (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Para Davenport e Prusak (1998) informação se torna conhecimento quando é interpretada pelas pessoas em um contexto específico, tendo por base suas crenças e recebendo significado. Conhecimento é fundamentado naquilo que é valor para a pessoa, portanto, intangível, subjetivo, ilimitado e dinâmico. Surge da interação entre as pessoas e acontece em um determinado ambiente.

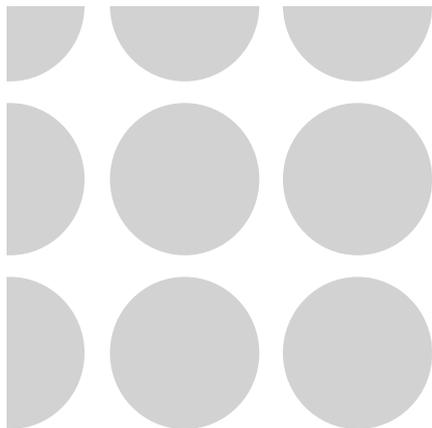
Para Cavalvanti (2011), o conhecimento está associado à criação, construção, manutenção e mudanças que as pessoas fazem ao ambiente em que atuam, utilizando-se de dados e informações considerados relevantes. Mesmo que o ser humano seja o principal condutor do conhecimento no ambiente organizacional, em geral ele não o faz sozinho, pois age de forma compartilhada com os demais indivíduos. Assim, o conhecimento organizacional completo pode ser adquirido apenas quando os indivíduos continuam modificando seus conhecimentos através da interação com outros membros da organização (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Para Fleury e Oliveira (2001) o conhecimento organizacional é fruto das interações que ocorrem no ambiente de negócios, sendo desenvolvido por meio de processos de aprendizagem. Por outro lado, este autor acrescenta que o conhecimento também pode ser entendido como informação associada à experiência, intuição e valores. Nessa perspectiva é de suma importância que o conhecimento seja facilitado dentro da organização, uma vez que é a partir desses recursos intangíveis que emergirão novas formas de criar e pensar que são imprescindíveis para o sucesso empresarial.

Na literatura a Gestão do Conhecimento é identificada por diversos autores e conceitos conforme tabela (04) (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; SVEIBY, 1998; GURTEEN; 1998; DAVENPORT; PRUSAK, 1998; ALAVI; LEIDNER, 2001; SERVIN, 2005; TERRA, 2005):

**gestão**  
do  
**conhecimento**  
na  
**educação**  
à  
**distância**

**voltar ao sumário**



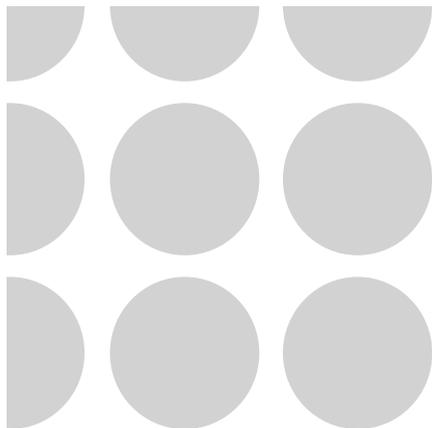
## O conceito de Gestão do Conhecimento

Tabela 4. Definição de GC por autores da área.

<b>NONAKA; TAKEUCHI (1997)</b>	GC é um processo pelo qual as organizações buscam novas formas de criar e expandir o conhecimento.
<b>SVEIBY (1998)</b>	GC é a arte e o processo de gerar valor, a partir dos ativos intangíveis da organização.
<b>GURTEEN (1998)</b>	GC é um conjunto emergente de projetos operacionais e princípios organizacionais, em processos, estruturas, aplicações e tecnologias que auxiliam os “trabalhadores do conhecimento” a alavancar a criatividade e a capacidade de agregar valor ao negócio.
<b>DAVENPORT E PRUSAK (1998)</b>	GC é o conjunto de ações que envolve identificar, gerenciar, capturar e compartilhar as informações da organização.
<b>ALAVI; LEIDNER (2001)</b>	GC envolve diferentes etapas, interdependentes e relacionados à criação, captura, armazenamento e compartilhamento do conhecimento sendo um fenômeno contínuo, complexo e dinâmico.
<b>SERVIN (2005)</b>	GC é realizada através de três componentes básicos: pessoas, processos e tecnologia.
<b>TERRA (2005)</b>	GC passa, pela compreensão das características e demandas do ambiente competitivo e pelo entendimento das necessidades individuais e coletivas associados aos processos de criação e aprendizagem.
<b>BEJARANO (2006)</b>	GC é definida como um conjunto de métodos para aquisição, atualização, armazenamento, disponibilização, manutenção da qualidade e uso do conhecimento que utiliza tecnologias e estruturas organizacionais para sua realização.

Fonte: elabora pela autora (2014).

Percebe-se, portanto que não existe um único conceito sobre Gestão de Conhecimento, ou mesmo uma única definição de “conhecimento” na literatura, porém as definições oferecem diferentes pontos de vista, que dão uma ideia da abrangência do tema. De acordo com Servin (2005) as dimensões da Gestão do Conhecimento envolvem três componentes fundamentais tratados que são:



## O conceito de Gestão do Conhecimento

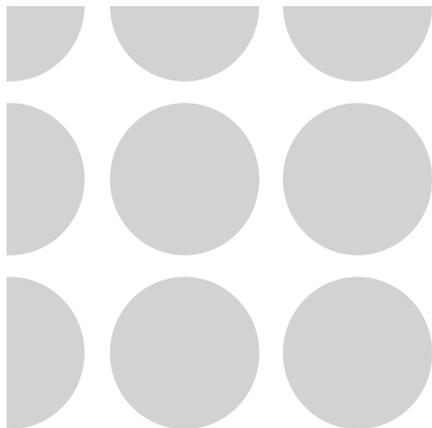
- **Pessoas** - carregam uma história de vida, com valores e comportamentos decorrentes, e são afetadas pela cultura organizacional.
- **Processos** – onde as organizações são estruturadas de forma a abrigar processos inerentes a sua gestão o que pode favorecer ou prejudicar a Gestão do Conhecimento.
- **Tecnologia** - é o meio para conectar as pessoas ao processo organizacional, atuando como “ponte” e favorecendo a Gestão do Conhecimento.

Os três componentes (pessoas, processos e tecnologias) estão intrinsicamente relacionados, compondo os elementos aglutinadores de ações que tem como foco promover a criação, o compartilhamento e a disseminação do conhecimento. Para Servin (2005), a efetividade da GC é resultante da forma como as pessoas e as tecnologias interagem, o que torna favorável uma cultura de colaboração e inovação.

A transformação das organizações em “organizações do conhecimento” (*knowledge-based organizations*) deve ser conduzida por algumas ações-chave que são definidas pela missão e a intenção estratégica em termos relativos à Gestão do Conhecimento. De acordo com King (2009), a organização que faz uso intensivo do conhecimento, criando, compartilhando e aplicando o conhecimento desenvolve melhores processos de tomada de decisão e comportamentos organizacionais (PINHEIRO DE LIMA *et. al.*, 2005; GONÇALVES, 2009).

Conforme o modelo organizacional de Gestão do Conhecimento (figura 10) se destaca a abordagem por processo e o seu relacionamento com funções e práticas de GC incluindo estrutura, pessoas e estratégia (SANTOS *et al.*, 2001; GONÇALVES *et al.*, 2009).

**gestão**  
do  
**conhecimento**  
na  
**educação**  
à  
**distância**



## O conceito de Gestão do Conhecimento

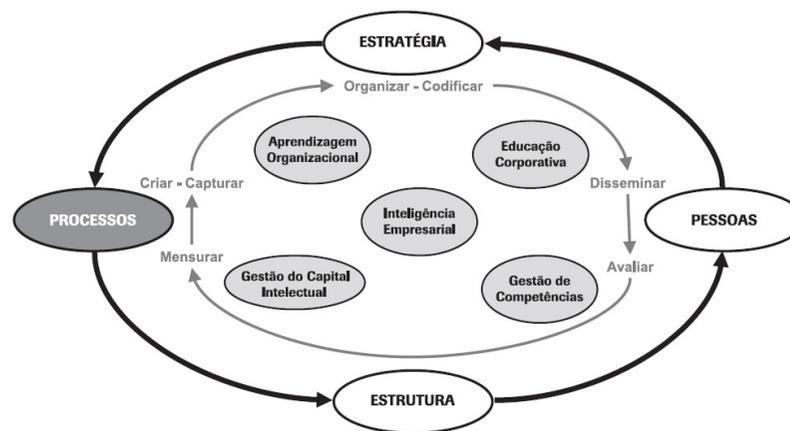


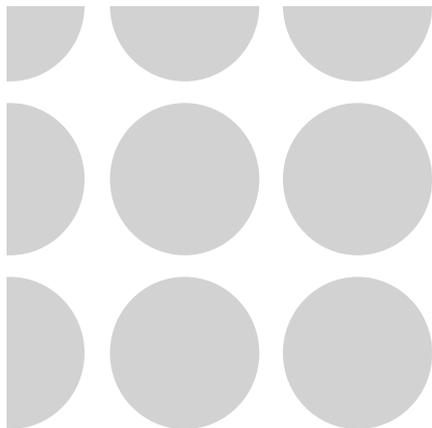
Figura 10. Modelo de referência para a Gestão do Conhecimento.

Fonte: SANTOS *et al.* (2001) e GONÇALVES *et al.* (2009).

**gestão**  
do  
**conhecimento**  
na  
**educação**  
a  
**distância**

As organizações utilizam diferentes técnicas para adquirir conhecimento e, por conseguinte, aumentar o valor agregado em seus produtos e processos (GONÇALVES *et al.*, 2009). Os esforços para codificação do conhecimento caracterizam a orientação central das estratégias de Gestão do Conhecimento. Fundamentam-se no uso intensivo das tecnologias de informação e comunicação e promovem substanciais ganhos de produtividade e de satisfação de seus usuários e clientes (SMITH, 2004).

Segundo Pereira (2003) o processo de captura e aquisição de conhecimentos, habilidades e experiências é necessário para criar e manter as competências essenciais e áreas de conhecimento selecionadas e mapeadas, de modo que esses conhecimentos possam ser adequadamente utilizados e formalizados.



## O conceito de Gestão do Conhecimento

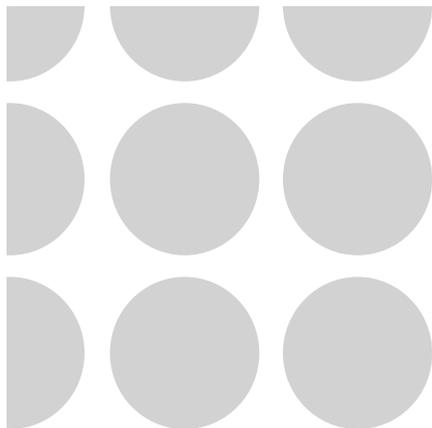
Sendo o conhecimento organizacional um elemento construtivo que complementa a aquisição de conhecimento, seu foco concentra-se na geração de novas habilidades, novos produtos, ideias melhores e processos mais eficientes (PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHART, 2002).

Portanto, a Gestão do Conhecimento surge como forma de gerenciar o conhecimento organizacional, ao abordar diferentes focos na literatura sobre as organizações intensivas em conhecimento, conforme os autores orientam para os componentes essenciais da GC que são (TERRA, 2001; ROSENBERG; OHAYON; BATISTA, 2014; SANTOS *et. al.*, 2001; GONÇALVES *et. al.*, 2009):

- a) Aprendizagem individual e organizacional (cultura organizacional);
- b) As relações e a conectividade entre as pessoas;
- c) Desenvolvimento e gestão de competências;
- d) Mapeamento, codificação e compartilhamento do conhecimento;
- e) Alavancagem dos avanços em informática e em telecomunicações;
- f) Gestão do capital intelectual, conhecimento coletivo e individual, implícito ou explícito, estoque ou fluxo interno ou externo;
- g) Pesquisa e Desenvolvimento;
- h) Atendimento das necessidades de mercados e consumidores implica no contínuo desenvolvimento de produtos, aquisição de tecnologia, educação continuada e recrutamento, educação corporativa.

**gestão**  
do  
**conhecimento**  
na  
**educação**  
a  
**distância**

**voltar ao sumário**



## O conceito de Gestão do Conhecimento

O processo de GC se caracteriza por conter funções ou atividades que se inter-relacionam, visando resultados positivos, melhorias e inovações. No contexto da GC, essas atividades são denominadas de Práticas de GC que inclui: a identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento; considerado o ciclo de vida da GC.

Portanto, as relações que se estabelecem entre organização e conhecimento devem ser estruturadas em sua dimensão social e na perspectiva de sua aplicação prática, tema este que será exposto no subcapítulo a seguir.

### 2.1 PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Batista (2004) define as Práticas de Gestão do Conhecimento (PGCs) como práticas de gestão organizacional, voltadas para a produção, retenção, disseminação, compartilhamento e aplicação do conhecimento dentro das organizações, assim como na relação dessas com o mundo exterior. Isto envolve a captura, absorção e retroalimentação de todo o conhecimento que possa promover o desenvolvimento organizacional. Para tanto, as práticas de Gestão do Conhecimento deverão estar alinhadas essencialmente a missão, a visão de futuro e as estratégias da organização.

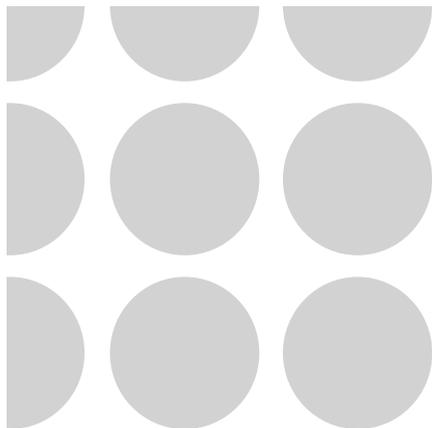
No âmbito desta pesquisa as PGCs são definidas como métodos e técnicas que tem como objetivo abordar aspectos facilitadores e barreiras organizacionais, a fim de obter resultados positivos, melhorias e inovação para o sucesso de organizações que atuam na área de EaD.

Para Batista *et. al.*, (2005), a classificação das PGCs se agrupam em uma tipologia simples em três categorias:

- Práticas relacionadas principalmente aos aspectos de **gestão de pessoas** (conhecimento) que facilitam a transferência, a disseminação e o compartilhamento de informações e conhecimento;

**gestão**  
conhecimento  
**educação**  
distância

[voltar ao sumário](#)



## O conceito de Gestão do Conhecimento

- Práticas ligadas primariamente à estruturação dos **processos organizacionais** que funcionam como facilitadores de geração, retenção, organização e disseminação do conhecimento organizacional;
- Práticas cujo foco central é a **base tecnológica e funcional** que serve de suporte à gestão do conhecimento organizacional, incluindo automação da gestão da informação, aplicativos e ferramentas de Tecnologia da Informação (TI) para captura, difusão e colaboração.

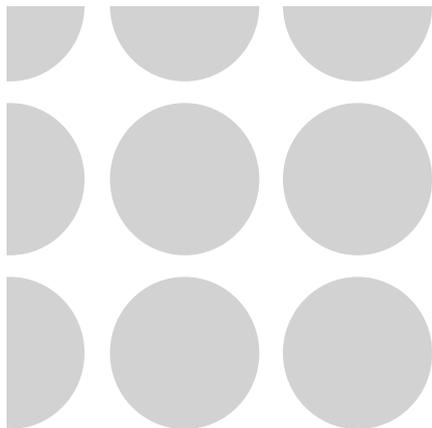
Evidentemente que para Batista *et. al.*, (2005), esse agrupamento pode ser arbitrário, pois as PGCs podem naturalmente transcender a essa categorização estabelecida. Devenport e Prusak (1998) afirmam que as práticas ou atividades relacionadas à Gestão do Conhecimento devem conter em seu ciclo de vida três etapas, que são: a geração, codificação e a transferência ou compartilhamento de conhecimento. Para os autores, há ainda muito que ser feito para transformar o conhecimento organizacional em capital intelectual. Para isso, o intercâmbio de conhecimento deve ser estimulado e gerido de maneira eficaz visando promover um espaço para a criatividade e aprendizagem organizacional.

Conforme definido por Batista (2004, p.15), consideram-se Práticas de Gestão do Conhecimento as atividades que reúnam as seguintes características:

1. São executadas regularmente;
2. Sua finalidade é gerir a organização;
3. Baseiam-se em padrões de trabalho;
4. São voltadas para produção, retenção, disseminação, compartilhamento ou aplicação do conhecimento dentro das organizações.

**gestão**  
conhecimento  
**educação**  
distância

[voltar ao sumário](#)



## O conceito de Gestão do Conhecimento

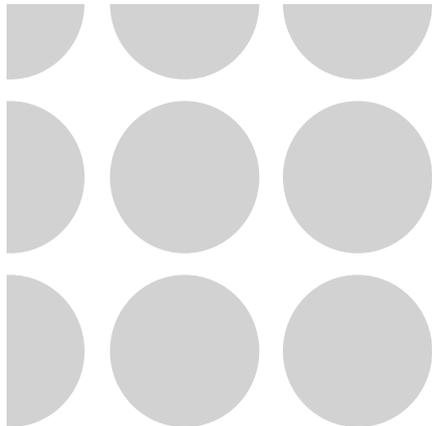
Assim, as atividades ligadas à Gestão do Conhecimento são aquelas que de alguma forma têm como objetivo a produção antecipada ou posterior de algum ativo a ser utilizado nos demais processos organizacionais.

Tendo como base a premissa da relevância da GC para a economia global, em especial, para as pequenas e médias empresas, a *Asian Productivity Organization* (APO) desenvolveu uma comissão para realizar uma missão em 2007 que era conhecer as organizações de referência na Europa e nos Estados Unidos na área de GC. Pretendia-se, com isso, conhecer as principais tendências na área de Gestão do Conhecimento (BATISTA *et. al.*, 2005; APO 2009).

Segundo o Manual da APO (2009) a visão geral das Práticas de Gestão do Conhecimento envolvem o mapeamento de métodos e técnicas, classificados em cinco principais etapas (figura 11):

**gestão**  
do  
**conhecimento**  
na  
**educação**  
e  
**distância**

[voltar ao sumário](#)



## O conceito de Gestão do Conhecimento

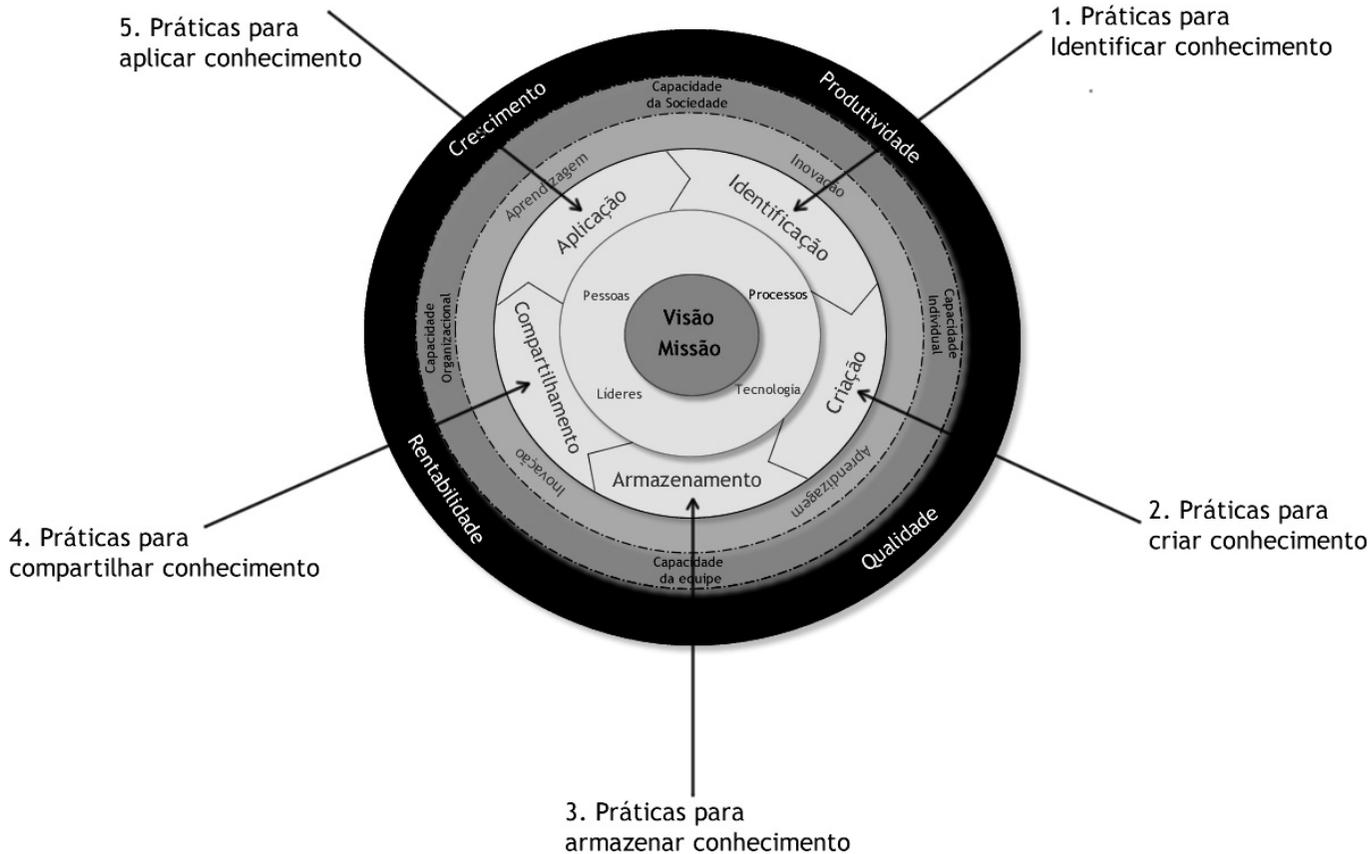
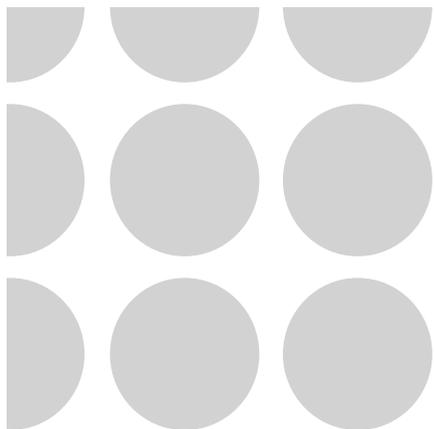


Figura 11. Processo de Gestão do Conhecimento.  
Fonte: APO (2009).

**gestão**  
do  
**conhecimento**  
na  
**educação**  
a  
**distância**

[voltar ao sumário](#)



## O conceito de Gestão do Conhecimento

As cinco etapas são caracterizadas nos níveis de pessoas, processos, tecnologias e líderes, tendo como foco a visão/missão da organização na seguinte ordem do processo de Gestão do Conhecimento:

1. Identificação do conhecimento,
2. Criação do conhecimento,
3. Armazenamento do conhecimento,
4. Compartilhamento de conhecimento,
5. Aplicação do conhecimento.

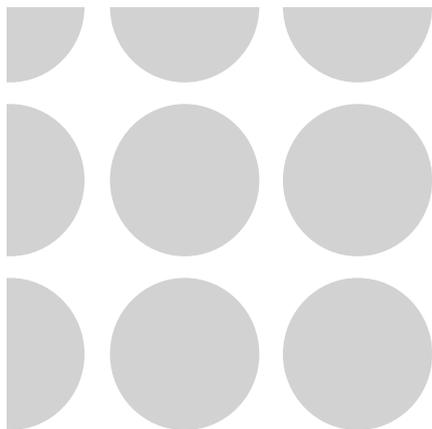
Em cada etapa do Manual da *Asian Productivity Organization* (APO) tem-se uma base referencial e conceitual que abrange um conjunto de práticas recomendadas e que devem ser consideradas, que são:

### 2.1.1 Identificação do conhecimento

As competências essenciais da organização e as lacunas do conhecimento devem ser identificadas para que a organização alcance seus objetivos estratégicos. Uma vez identificadas essas competências e lacunas, a organização poderá definir sua estratégia de GC, elaborar e implementar o plano de GC. As seguintes práticas de GC, entre outras, devem ser consideradas na identificação do conhecimento organizacional: a) Ferramenta de Avaliação do Conhecimento; b) Café do Conhecimento; c) Comunidades de Prática; d) Ferramenta de Busca Avançada; e) *Clusters* do Conhecimento; f) Localizador de Especialistas; g) Espaço Virtual Colaborativo (YOUNG *et al.*, 2010; BRASIL, 2003, BATISTA *et. al.*, 2005).

**gestão**  
do  
**conhecimento**  
na  
**educação**  
à  
**distância**

**voltar ao sumário**



## O conceito de Gestão do Conhecimento

### 2.1.2 Criação do conhecimento

A criação do conhecimento pode ocorrer em três níveis: individual, equipe e organizacional. As seguintes práticas de GC, entre outras, devem ser consideradas para fomentar a criação do conhecimento organizacional: a) Brainstorming; b) Aprendizagem e Captura de Ideias; c) Revisão Pós-ação; d) Revisão da Aprendizagem; e) Espaço presencial Colaborativo; f) Base de Conhecimento; g) Blogs; h) Voz sobre IP (VOIP); i) Comunidade de Prática; j) Café do Conhecimento (YOUNG *et al.*, 2010; BRASIL, 2003; BATISTA *et. al.*, 2005).

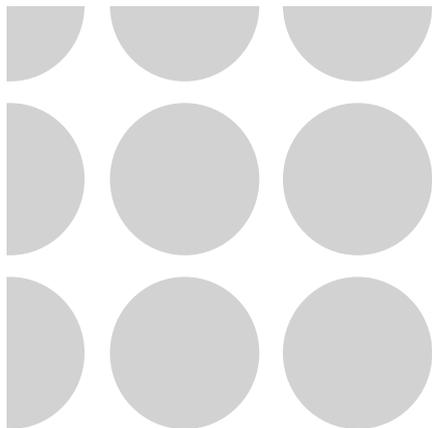
### 2.1.3 Armazenamento do conhecimento

O armazenamento permite a preservação do conhecimento organizacional. Existem várias formas de armazenamento. No entanto, nem sempre é possível armazenar o conhecimento. Por exemplo, é muito difícil explicitar e armazenar a experiência e a especialização, pois são formas de conhecimento tácito. Nesse caso, em vez de armazenar o conhecimento, é necessário colocar as pessoas detentoras dessa experiência e especialização em contato com outras para viabilizar o compartilhamento do conhecimento.

O armazenamento do conhecimento deve ser feito de tal forma que sua recuperação seja fácil para todos. As seguintes práticas de GC, entre outras, devem ser consideradas para armazenar o conhecimento organizacional: a) Revisão da aprendizagem; b) revisão pós-ação; c) Café do Conhecimento; d) Comunidades de Prática; e) Taxonomia; f) Sistema de Gerenciamento de Documentos; g) Bases de Conhecimento; h) Blogs; i) Voz sobre IP (VOIP); j) **Clusters** de Conhecimento; k) Localizador de Especialistas; l) Espaço Virtual Colaborativo (YOUNG *et al.*, 2010; BRASIL, 2003; BATISTA *et. al.*, 2005).

**gestão**  
do  
**conhecimento**  
na  
**educação**  
a  
**distância**

[voltar ao sumário](#)



## O conceito de Gestão do Conhecimento

### 2.1.4 Compartilhamento de conhecimento

O compartilhamento do conhecimento promove a aprendizagem contínua e a inovação. Depende da confiança entre as pessoas. Para que alguém queira compartilhar algo com outra pessoa é fundamental que perceba que haverá um benefício mútuo. Por isso, as organizações devem promover a criação de uma cultura de compartilhamento para ampliar o conhecimento da organização. As seguintes práticas de GC, entre outras, devem ser consideradas para compartilhar conhecimento: a) Revisão por pares; b) Revisão da aprendizagem; c) Revisão pós-ação; d) Narrativas; e) Espaço Presencial Colaborativo; f) Café do conhecimento; g) Comunidades de Prática; h) Taxonomia; i) Repositórios de Conhecimento; j) Blogs; k) Serviços de Rede Social; l) *Clusters* de Conhecimento; m) Localizador de Especialistas; n) Espaço Virtual Colaborativo (YOUNG *et al.*, 2010; BRASIL, 2003; BATISTA *et. al.*, 2005).

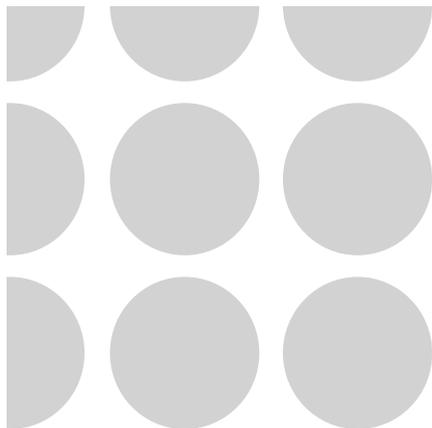
### 2.1.5 Aplicação do conhecimento

O conhecimento agrega valor quando é aplicado nos processos de apoio e finalização para melhoria dos produtos e serviços. A aplicação é a utilização e reutilização do conhecimento na organização. É transformar o conhecimento em ação ou tomada de decisão (BATISTA *et. al.*, 2005; APO, 2009).

De acordo com os autores, as cinco atividades do processo de GC (identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar) para poderem gerar melhorias precisam atender a dois requisitos fundamentais. Em primeiro lugar, essas atividades devem estar alinhadas ou integradas aos processos de apoio e finalísticos da organização. Em segundo lugar, tais atividades devem ser planejadas e executadas cuidadosamente, de acordo com as especificidades de cada processo e da organização.

**gestão**  
do  
**conhecimento**  
na  
**educação**  
a  
**distância**

**voltar ao sumário**



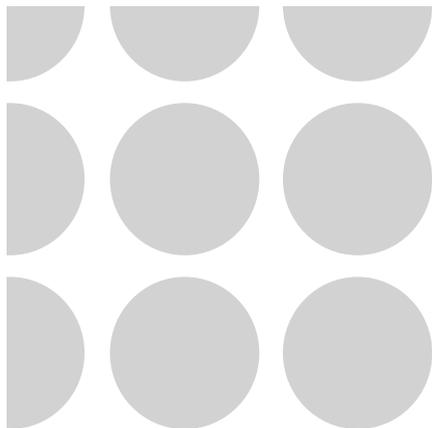
## O conceito de Gestão do Conhecimento

Assim, as seguintes práticas de GC, entre outras, devem ser consideradas na aplicação do conhecimento: a) Revisão por pares; b) Espaço Presencial Colaborativos; c) Café do Conhecimento; d) Comunidades de Prática; e) Taxonomia; f) Repositórios de conhecimento; g) Sistema de Gerenciamento de Documentos; h) Blogs; i) Ferramenta de Busca Avançada, j) Base de Conhecimento; k) Clusters de Conhecimento; l) Localizador de Especialistas; m) Espaço Virtual Colaborativo (YOUNG *et al.*, 2010; BRASIL, 2003; BATISTA *et. al.*, 2005).

A tabela (05), a seguir fornece uma visão geral das Práticas de Gestão do Conhecimento, por meio de um mapeamento identificado no Manual da Organização de Produtividade Asiática (APO) que classifica as cinco etapas do processo GC classificados na seguinte ordem: a) **PGCs sem TI** – práticas que não necessariamente utilizam um tipo de tecnologia (internet ou softwares) em suas ações e atividades; b) **PGCs com uso de TI** – tem como base o uso de algum tipo de tecnologia ou TICs (Tecnologias de Informação e Comunicação) em suas ações e atividades.

Tabela 5. Práticas de GC, descrição e classificação

Práticas de GC	Descrição	Classificação
<b>Brainstorming</b>	Prática utilizada para auxiliar a equipe na geração de ideias e inovação. O processo é dividido em duas fases: divergente e convergente. Na fase divergente a equipe gera insights adiando o julgamento sobre as ideias para depois, na segunda fase, decidir e selecionar as melhores ideias.	Criação do conhecimento.
<b>Aprendizagem e Captura de Ideias</b>	Conjunto de processo para coletar, classificar, recuperar, armazenar e compartilhar o conhecimento nas atividades diárias da organização.	Criação do conhecimento.
<b>Revisão por pares</b>	Técnica usada pela equipe de projeto para solicitar a assistência de colegas e especialistas no assunto a respeito de um problema significativo enfrentado pela equipe.	Criação, armazenamento e compartilhamento do conhecimento.

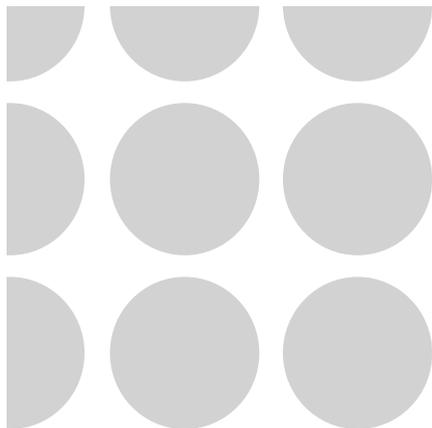


## O conceito de Gestão do Conhecimento

<b>Lições Aprendidas</b>	Técnica para capturar lições aprendidas, após a conclusão de um projeto. Permite que os membros da equipe possam descobrir o que aconteceu, porque aconteceu e como manter e melhorar os pontos fortes e fracos.	Criação, armazenamento e compartilhamento do conhecimento.
<b>Narrativas</b>	Prática utilizada para compartilhar experiências e lições aprendidas, por meio de relatos e eventos que consistem em literalmente contar histórias de forma simples utilizando palavras e imagens.	Compartilhamento do conhecimento.
<b>Mapa do Conhecimento</b>	Processo pelo qual as organizações podem identificar e categorizar os ativos de conhecimento dentro da organização. Permite que uma organização possa alavancar competências existentes na organização, bem como identificar as barreiras e restrições para o cumprimento de metas e objetivos estratégicos.	Identificação do conhecimento.
<b>Espaço Presencial Colaborativo</b>	Prática utilizada na organização para o trabalho colaborativo em equipe na prototipagem e design de produtos e processos, incentivando a experimentação e testando ideias.	Criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento.
<b>Ferramenta de Avaliação APO</b>	Questionário projetado para ajudar as organizações a conduzir uma avaliação inicial e rápida de prontidão da Gestão do Conhecimento.	Identificação do conhecimento.
<b>Café do Conhecimento</b>	Discussão em grupo, para refletir, desenvolver e compartilhar, pensamentos e ideias que vão surgindo, de uma forma muito não conflituosa.	Identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento.
<b>Comunidades de Prática</b>	Grupos de pessoas que compartilham uma preocupação ou um sentimento por algo que fazem e aprendem. No contexto da Gestão do Conhecimento, as CoPs são formadas intencionalmente ou de forma espontânea para compartilhar e criar habilidades comuns, conhecimento e experiência entre os participantes.	Identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento.

**gestão**  
do  
**conhecimento**  
na  
**educação**  
de  
**distância**

[voltar ao sumário](#)



## O conceito de Gestão do Conhecimento

<b>Taxonomia</b>	Técnica que fornece uma estrutura para organizar as informações, documentos e bibliotecas de uma forma consistente. Essa estrutura ajuda as pessoas a navegar eficazmente, armazenar e recuperar, dados necessários e informações em toda a organização. Baseia-se no fluxo de trabalho e conhecimento em uma estrutura intuitiva.	Armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento.
------------------	--	--

Fonte: APO (2009).

As PGCs têm como base as Tecnologias de Comunicação e Informação (TICs) consideradas igualmente relevantes, e sem nenhuma ordem específica classificação ou hierarquia, apenas diferenciadas por utilizarem internet ou algum tipo de software ou aplicativo específico de busca e armazenamento de informação e conhecimento (Tabela 06):

**Tabela 6. Práticas de GC - TI, descrição e classificação**

<b>Práticas de GC</b>	<b>Descrição</b>	<b>Classificação</b>
<b>Sistema de Gerenciamento de Documentos</b>	Forma eficiente de acesso a documentos para evitar sobrecarga de informações.	Armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento.
<b>Base de Conhecimento (Wiki)</b>	Ferramenta de colaboração estruturada para responder, com base nos cinco componentes do conhecimento: “O que”, “Por Que”, “Onde”, “Quando”, “Quem” e “Como”.	Criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento.
<b>Blogs</b>	Diário que contém uma lista de entradas, geralmente no sentido inverso a ordem cronológica. As entradas são artigos curtos ou histórias relativas a eventos da atualidade.	Criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento.

**gestão**  
do  
**conhecimento**  
na  
**educação**  
à  
**distância**

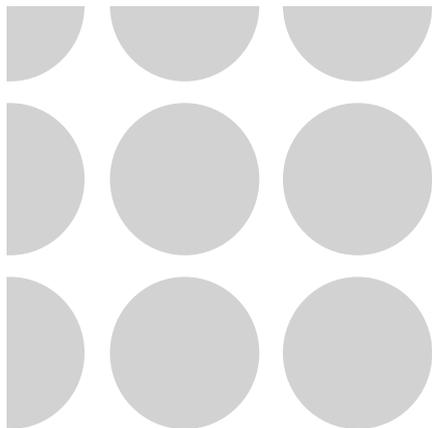
[voltar ao sumário](#)

## O conceito de Gestão do Conhecimento

<b>Fórum de Discussão</b>	Prática utilizada para discutir e compartilhar informações, ideias e experiências que contribuirão para o desenvolvimento de competências e aperfeiçoamento de processos e atividades da organização (BATISTA <i>et al.</i> , 2005).	Compartilhamento do conhecimento.
<b>Serviços de Rede Social</b>	Grupo de pessoas que compartilham uma área de interesse comum. São sistemas de apoio social online para encontrar pessoas com necessidades e interesses em comum, compartilhar conteúdos e documentos relevantes.	Compartilhamento do conhecimento.
<b>Voz sobre IP (VOIP)</b>	Serviço de sinais de áudio e vídeo por meio de conexão por banda larga e alguns equipamentos de baixo custo, como uma webcam e um headset. Esta capacidade de comunicação online é muitas vezes referida como: <i>Voice-over-Internet-Protocol</i> (VOIP).	Criação e armazenamento do conhecimento.
<b>Ferramenta de Busca Avançada</b>	Motor de busca para melhoria significativa nos resultados de pesquisas. Formas para obter a informação certa e diminuir a sobrecarga de informações.	Identificação, criação e aplicação do conhecimento.
<b>Clusters do conhecimento</b>	Termo dado por grupos que tem como objetivo encontrar uma nova forma para criar, inovar e disseminar conhecimento. Em outras palavras, indivíduos, equipes e organizações se reúnem, virtualmente para melhor comunicar, colaborar, aprender e compartilhar conhecimento.	Identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento.

**gestão**  
do  
**conhecimento**  
na  
**educação**  
à  
**distância**

[voltar ao sumário](#)



## O conceito de Gestão do Conhecimento

<b>Localizador de Especialistas</b>	Prática utilizada para localizar e conectar especialistas em qualquer parte da organização. O sistema permite encontrar e montar equipes de projetos, localizando os tipos de conhecimentos e as necessidades identificadas.	Identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento.
<b>Espaço Virtual Colaborativo</b>	Prática que permite que as pessoas trabalhem em colaboração, compartilhando documentos, edição colaborativa em coautoria, áudio e videoconferência, independente de onde estejam localizadas fisicamente.	Identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento.
<b>Educação Corporativa</b>	Compreende processos de educação continuada, estabelecidos com vistas à atualização do pessoal de maneira uniforme em todas as áreas da organização. Pode ser implementada sob a forma de universidade corporativa e sistemas de ensino a distância ( <i>e-learning</i> ).	Identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento.

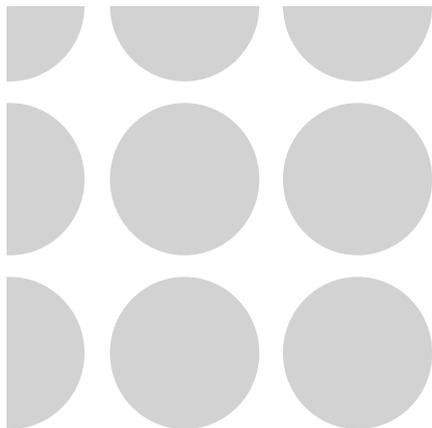
Fonte: APO (2009).

O Manual da *Asian Productivity Organization* - APO (2009) foi aplicado em diversas partes do mundo, incluído Estados Unidos e Europa. O objetivo é fornecer ferramentas práticas que possam auxiliar implementadores de GC, gestores de pequenas e médias empresas, líderes e empreendedores. O Manual da APO representa as técnicas e ferramentas efetivadas com maior sucesso em suas iniciativas de implementação de GC em organizações de todo o mundo. O grupo usou a tecnologia “Wiki livre” para a produção coletiva e “cocriativa” do Manual.

Para Batista *et al.*, (2005) e Abdullah e Date (2009) dentre as diversas razões para implementar Gestão do Conhecimento nas organizações estão: i) atrair e manter o capital humano; ii) promover o

**gestão**  
do  
**conhecimento**  
na  
**educação**  
a  
**distância**

**voltar ao sumário**



## O conceito de Gestão do Conhecimento

capital social; iii) criar e usar o capital estrutural, iv) compartilhar processos e melhores práticas (em combinação com práticas inovadoras), e v) estimular a colaboração.

Em pesquisa realizada nas organizações públicas brasileiras, apenas dois tipos de iniciativas estão sendo implantadas em pelo menos 50% das organizações pesquisadas, que são: os Fóruns de Discussão e as Comunidades de Prática, e apenas uma iniciativa apresenta resultados considerados relevantes que é: a Educação Corporativa (BATISTA *et. al.*, 2005).

De acordo com o Ministério da Educação a Educação Corporativa é definida como uma prática coordenada de gestão de pessoas e Gestão do Conhecimento tendo como orientação a estratégia de longo prazo de uma organização. Educação corporativa é mais do que treinamento empresarial ou qualificação de mão-de-obra. Trata-se de articular coerentemente as competências individuais e organizacionais no contexto mais amplo da organização. Nesse sentido, práticas de EC estão intrinsecamente relacionadas ao processo de inovação e ao aumento da competitividade de seus produtos (bens ou serviços).

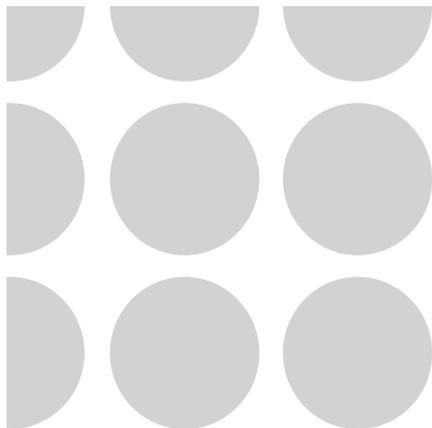
Segundo com Batista *et al.*, (2005) a Educação Corporativa tem se utilizado da Educação a Distância como recurso educacional eficiente, constituído formalmente de uma unidade organizacional dedicada a promover a aprendizagem ativa e contínua dos colaboradores da organização.

Apesar de ser um processo formal, a aprendizagem a distância é considerada não convencional, pois compreende mais que o treinamento em sala de aula, ao privilegiar o conhecimento tácito e as condições para que as pessoas permaneçam produtivas para acompanhar as mudanças, otimizando o tempo, diminuindo custo e melhorando a qualidade dos resultados dos serviços gerados.

De acordo com King (2009) as organizações que fazem uso intensivo do conhecimento são aquelas que criam, compartilham e aplicam o conhecimento para desenvolver melhores processos de tomada de decisão e comportamentos organizacionais que influenciam positivamente o desempenho organizacional.

**gestão**  
do  
**conhecimento**  
na  
**educação**  
a  
**distância**

**voltar ao sumário**



## O conceito de Gestão do Conhecimento

Uma organização intensiva em conhecimento tem como componente fundamental a aprendizagem individual que foca no desenvolvimento do capital humano através de mecanismos de capacitação e treinamento em sala de aula, na Educação a Distância e tutoria (KING, 2003; DE LIMA *et. al.*, 2005).

Como vimos neste capítulo de contextualização teórica, a adoção das PGCs deve estar alinhada aos aspectos sociais e culturais de forma integrativa, incluído pessoas, sistemas, tecnologias e conhecimentos, cujo o objetivo está em melhorar o desempenho individual e organizacional. Nesse sentido, a proposta metodológica está estruturada pela transformação do conhecimento individual em conhecimento organizacional, conforme apresenta-se o capítulo a seguir.

**gestão**  
do  
**conhecimento**  
na  
**educação**  
a  
**distância**

[voltar ao sumário](#)