

# BIBLIOCONTAS

XI Fórum Nacional dos Bibliotecários e Arquivistas  
dos Tribunais de Contas

# Conhecimento e Gestão do Conhecimento na Prática

Elissandra Hurtado



Comitê Técnico de  
Gestão da Informação  
e do Conhecimento



50



# Contexto:

- 1 O papel do conhecimento nas organizações modernas
- 2 Conhecimento pessoal e organizacional
- 3 Gestão do Conhecimento na prática

1

# O PAPEL DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES



O conhecimento sempre esteve presente no **dia a dia das organizações**, sejam elas **públicas, privadas** ou **do terceiro setor**;



A grande questão é que o mundo sofreu e sofre **mudanças e transformações** profundas que impactaram em quatro variáveis:

- 1 A forma de organização;
- 2 A dinâmica de trabalho;
- 3 Os meios de comunicação; e
- 4 O protagonismo das pessoas na geração de valor.

# TRANSFORMAÇÕES DO MACRO AMBIENTE SOCIOECONÔMICO

## REVOLUÇÃO AGRÍCOLA

*modelos tradicionais de gestão*



- ◆ Feudo
- ◆ Competição
- ◆ Escrita (prensa)

## REVOLUÇÃO INDUSTRIAL

*novos modelos de gestão*



- ◆ Cadeia
- ◆ Competição + Cooperação
- ◆ Imprensa

## REVOLUÇÃO DO CONHECIMENTO

*modelos emergentes de gestão*



- ◆ Rede
- ◆ Colaboração
- ◆ Internet

### 1920 – Massa

- Administração Científica
- Relações Humanas

### 1950 – Eficiência

- Administração Burocrática
- Outros Modelos Tradicionais

### 1970 – Qualidade / 1990 - Competitividade

- Administração Japonesa
- Administração Participativa
- Administração Empreendedora
- Administração Holística

### 2000 – Inovação/Ágil

- Empresa Virtual
- Gestão do Conhecimento
- Teoria do Caos
- Propósito

2020 - AI / Chat GPT /  
Novas Metodologias

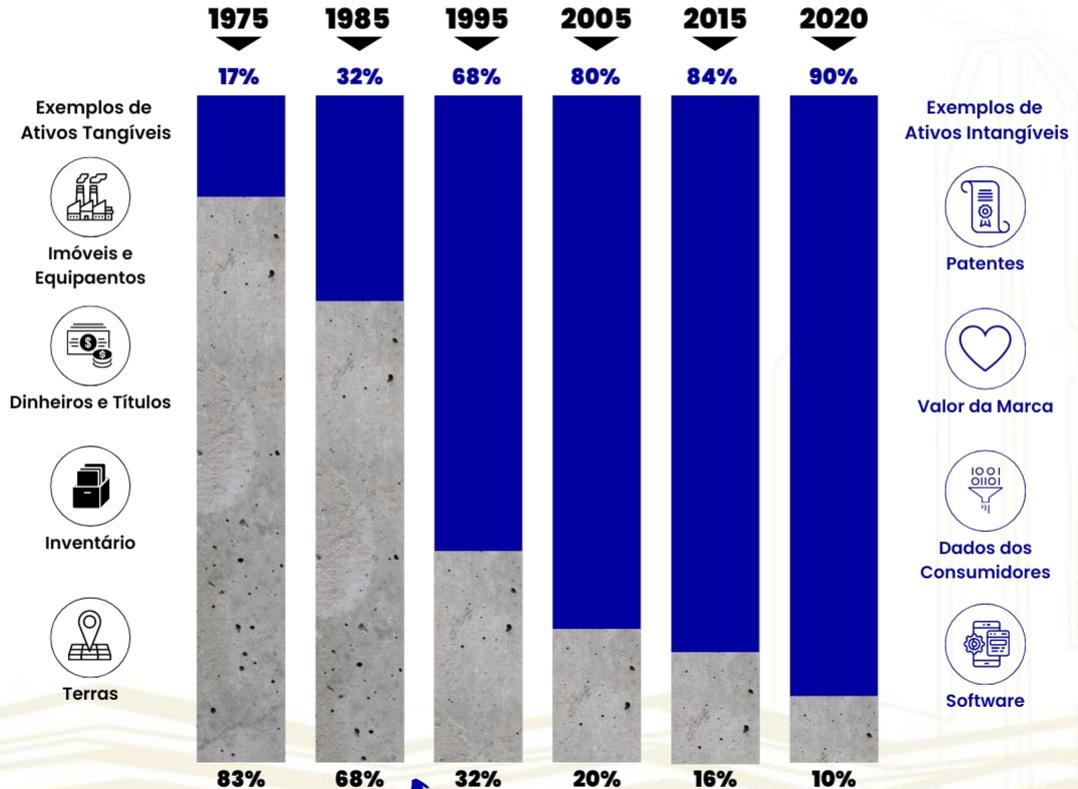
# Qual o Valor do Conhecimento?

Em 2020, o site Visual Capitalist divulgou gráfico disponível na página seguinte (que teve como fonte Ocean Tomo, um banco especializado em Propriedade Intelectual), que mostra claramente que **o valor dos ativos intangíveis vem crescendo de forma significativa** no total do valor das 500 maiores empresas americanas. Em 2020, o valor dos ativos intangíveis já seria 90% do valor total destas empresas, contra apenas 10% dos chamados ativos tangíveis.



# ATIVOS TANGÍVEIS VS ATIVOS INTANGÍVEIS

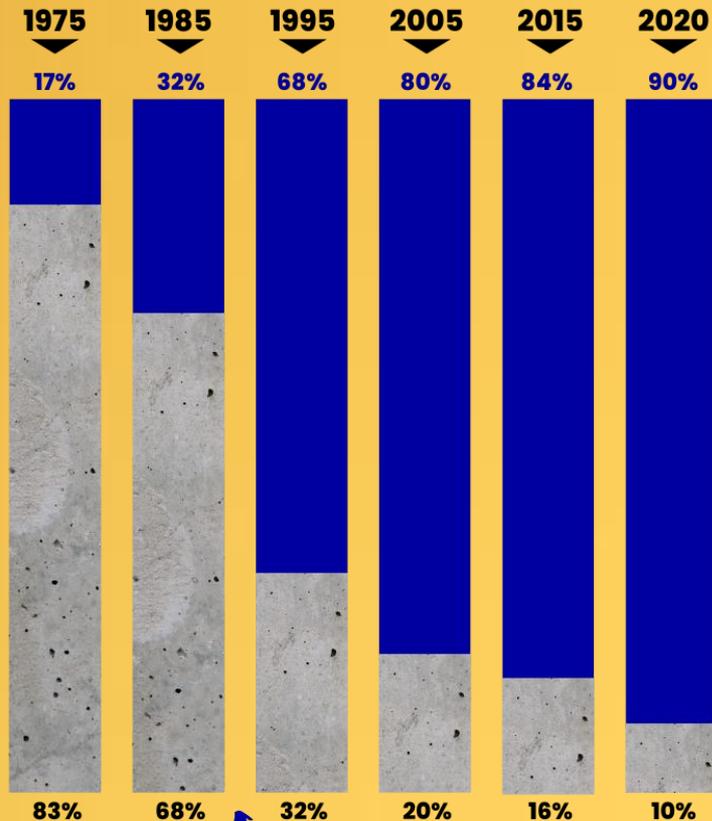
os ativos intangíveis representam atualmente 90% dos ativos totais das 500 maiores empresas listadas nas bolsas de valores norte-americanas.



A maior mudança ocorreu entre 1985 e 1995.

# ATIVOS TANGÍVEIS VS ATIVOS INTANGÍVEIS

os ativos intangíveis representam atualmente 90% dos ativos totais das 500 maiores empresas listadas nas bolsas de valores norte-americanas.



A maior mudança ocorreu entre 1985 e 1995.

## *Capital Humano*

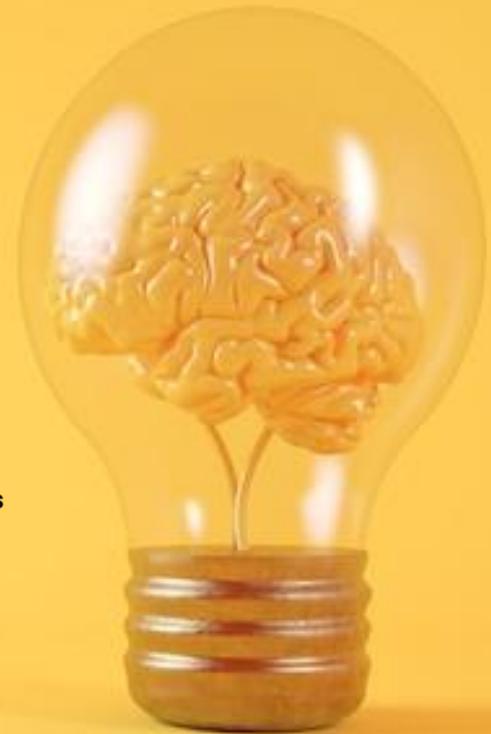
Conhecimento individual, competências, experiências, talentos.

## *Capital Estrutural*

Conhecimento organizacional, métodos, processos, capacidade de inovação, patentes, modelos de negócios e de gestão.

## *Capital Social*

Redes, relacionamentos, cultura, reputação, marca.



# O Papel e o Valor do Conhecimento



O conhecimento tem valor econômico e financeiro.



O conhecimento é um ativo, um recurso intangível que faz a diferença.



O conhecimento é protagonista na geração de valor das organizações.



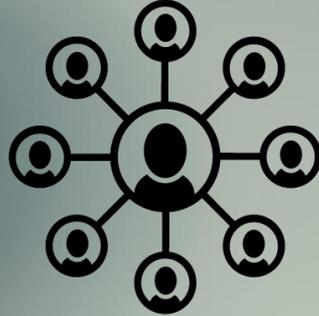
O conhecimento possui um papel estratégico para o alcance do propósito de uma organização.



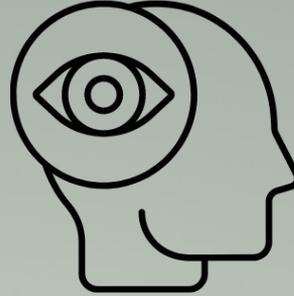
# Economia do Conhecimento

- A base geradora de valor na economia é suportada por recursos e insumos de conhecimento;
- Você pode possuir capital, pessoas e outros recursos tangíveis, mas sem conhecimento não há produção de um “BEM”;
- Os produtos e serviços cada vez mais são intensivos em conhecimento;
- O trabalho cada vez mais depende do conhecimento; e
- A economia e a sociedade na nossa geração está em constante mudança e transformação, as mudanças são cada vez mais rápidas e profundas.

# Mas, o que é Conhecimento?



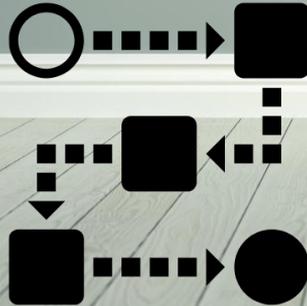
Em uma rede?  
Tem conhecimento?



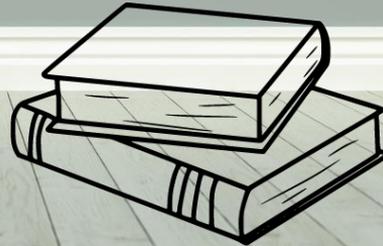
E a intuição?



E os *insights*?



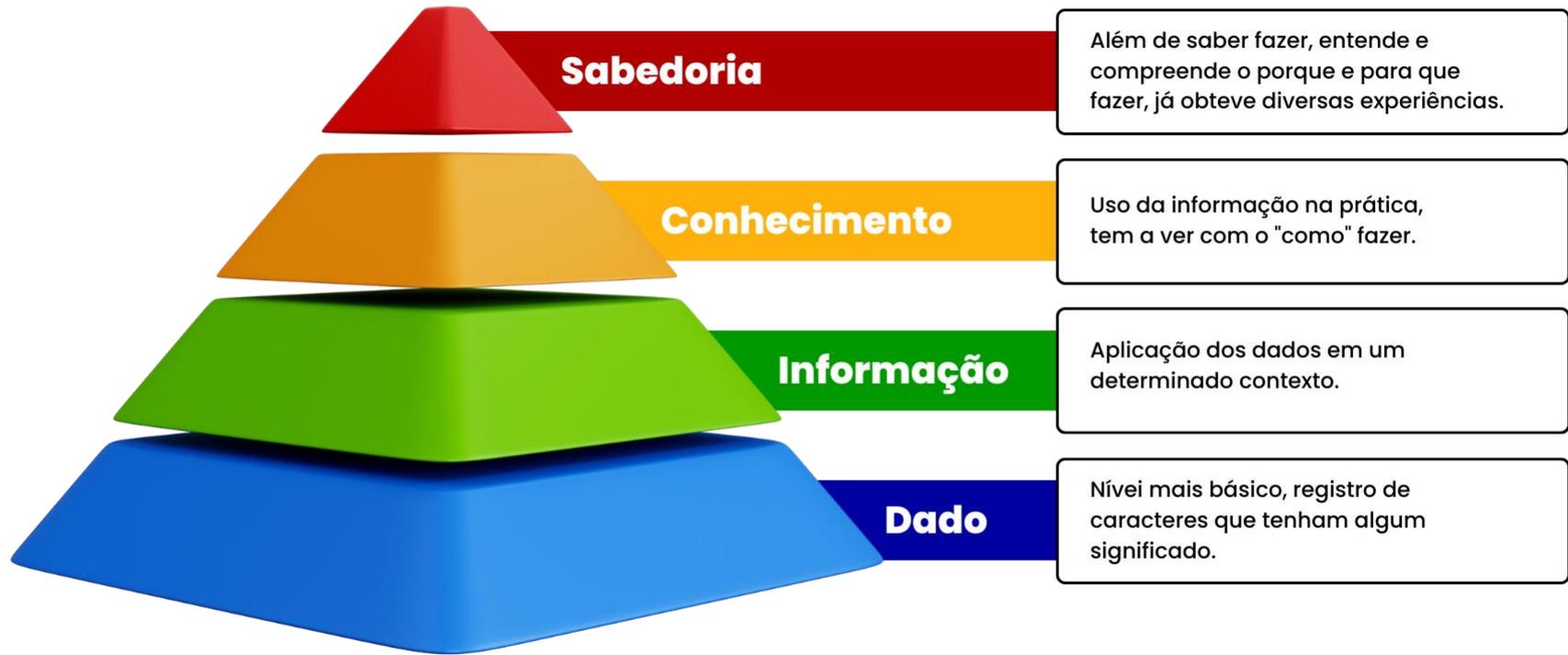
Em um processo, é  
conhecimento?



Livro tem conhecimento?

$$A + B = C$$

Isso é conhecimento?

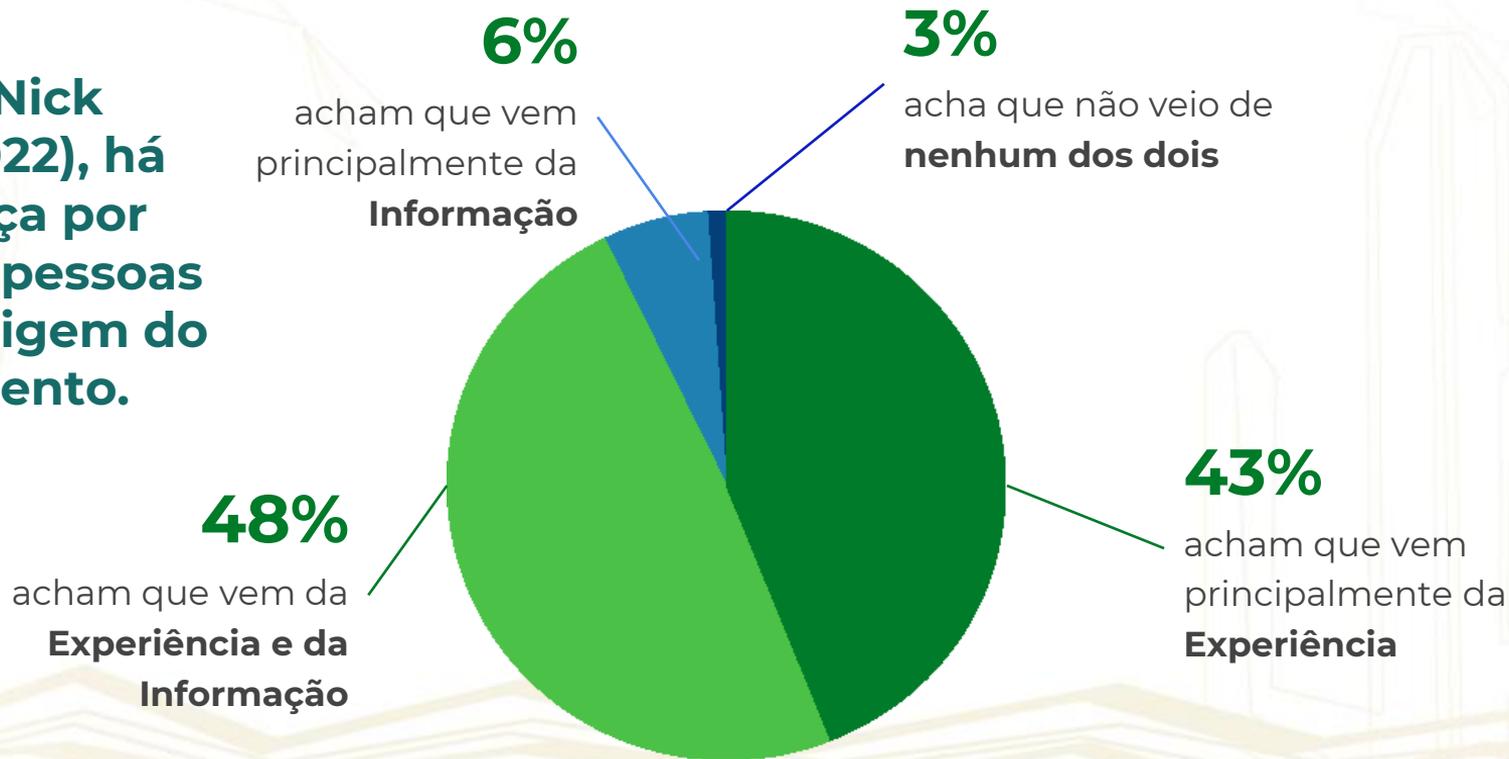


# Hierarquia de DICS

Uma das abordagens é a **Pirâmide do Conhecimento**, uma hierarquia de conceitos que foi muito utilizada na análise de dados, na década de 1980, um dos primeiros pesquisadores que estudou sobre o tema foi Russel Ackoff.

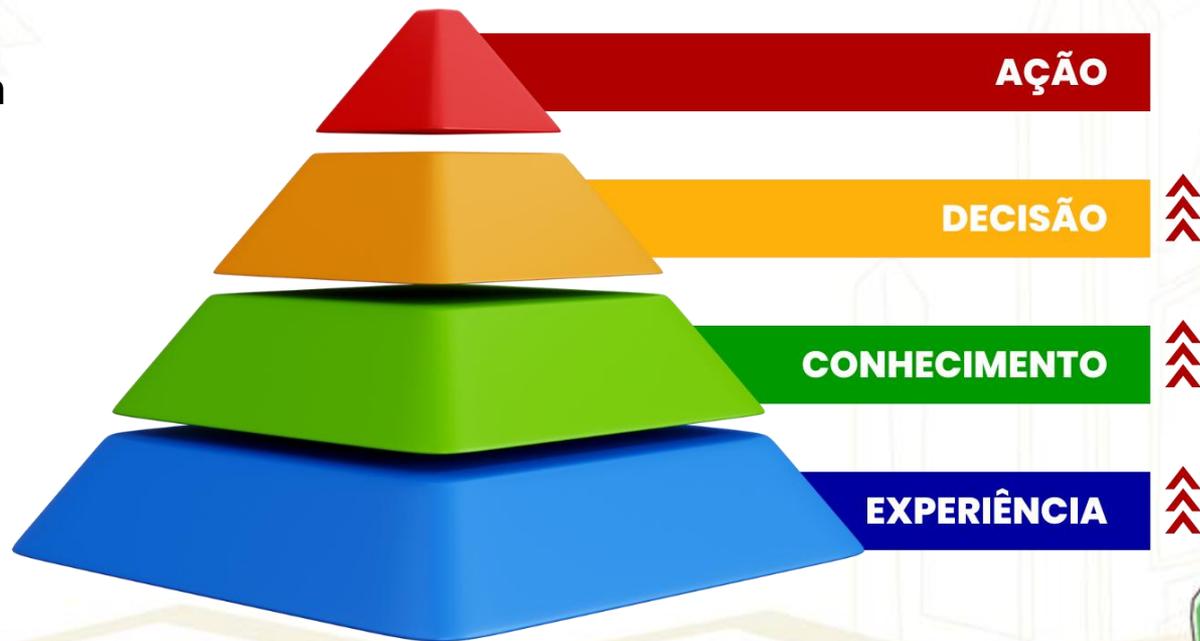
# De onde vem o conhecimento?

Segundo Nick Milton (2022), há uma crença por parte das pessoas sobre a origem do conhecimento.

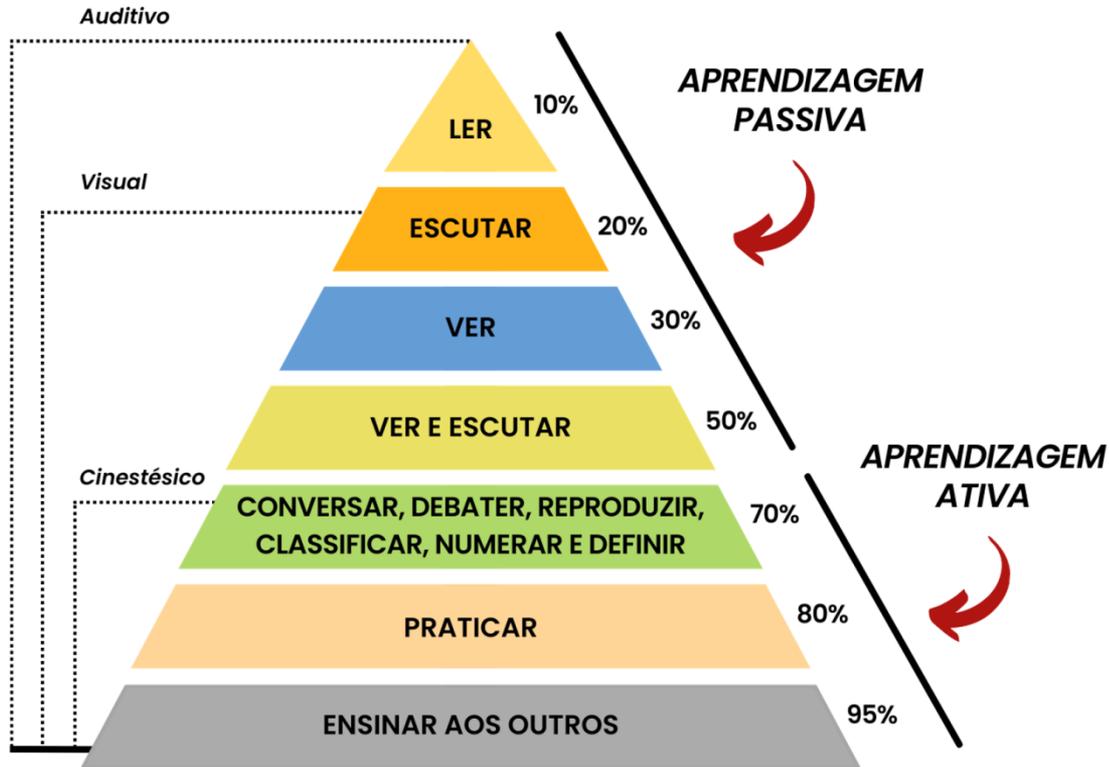


# Pirâmide do Conhecimento

Em 2022 surge a **Pirâmide do Conhecimento**, a ideia de Milton (2022), ficaria com esse design a seguir. A experiência leva ao conhecimento, o conhecimento leva às decisões, as decisões levam à ação.



# Pirâmide do Conhecimento de William Glasser



Pirâmide de Aprendizagem de WILLIAM GLASSER

Ao lado temos a “Pirâmide de Aprendizagem de William Glasser”, que foi popularizada pelo National Training Laboratories (NTL) nos anos 60. Ela propõe que as pessoas retêm diferentes organismos (fontes) de conhecimento com base na forma como estão envolvidos no processo de aprendizagem. Ela sugere que aprendemos melhor quando praticamos e ensinamos o que aprendemos.

# Loop do Conhecimento

Fernando Fukunaga (2022), nos dá uma nova perspectiva, ao invés de pirâmide podemos pensar então em *Loop do Conhecimento*.



# Definições e Desafios da Economia baseada em Conhecimento

A economia do conhecimento está presente em todos os setores e não apenas em setores intensivo em alta tecnologia (LEADBEATER, 1999)

A economia baseada em conhecimento está apenas nascendo, o desafio maior será a gestão de conteúdo e a gestão do conhecimento (DOWBOR, 2013, p.119)



Organizações da economia do conhecimento buscam reorganizar o trabalho para permitir que trabalhadores do conhecimento possam manusear, armazenar e compartilhar informações através de práticas da gestão do conhecimento (SBGC, 2020)

2

# CONHECIMENTO PESSOAL E ORGANIZACIONAL

# Tipos de Conhecimento



## Conhecimento Tácito (o grande desafio)

É o conhecimento pessoal, difícil de formalizar e, conseqüentemente, difícil de comunicar aos outros. É constituído por habilidades técnicas, habilidades informais e difícil de ser capturado quanto ao termo *know-how*. É adquirido através de experiência, intuição, habilidades práticas e perspectivas individuais, está enraizado nas ações e sentimentos.



## Conhecimento Explícito

É definido como conhecimento estruturado e codificado, e que pode ser facilmente armazenado e comunicado. É formal e sistemático, e é facilmente expresso em especificações de produtos, fórmulas científicas, ou programas de computador e imagens, manual de instruções, guias e outros. A seguir, observe que o gráfico mostra a distinção entre o nível de codificação e de difusão.

# Conhecimento Pessoal

O conhecimento pessoal, no contexto dos negócios, é o conhecimento que o indivíduo construiu ao longo da sua vida profissional e social, tem a ver com:

- ✓ Sua vivência e experiência profissional e social (erros, acertos e diversidade de casos e situações);
- ✓ Curso, treinamentos, mentorias que participou;
- ✓ Leituras, estudos e discussões; e
- ✓ Entre outras oportunidades de aprendizado.





# Conhecimento Organizacional

Refere-se ao conhecimento coletivo e compartilhado dentro de uma organização como também, ao termo utilizado para os ativos de conhecimento que são criados por pessoas para a organização e está presente em diversos elementos como:

- ✓ Sistemas de Gestão;
- ✓ Processo de trabalho e Padrões;
- ✓ Procedimentos, Manuais, Boas práticas, Lições aprendidas;
- ✓ Produtos e serviços;
- ✓ Patentes, tecnologias, projetos; e
- ✓ Memória organizacional.

# O Conhecimento é complexo, dinâmico e emancipatório

Neste contexto, podemos dividir em partes para um melhor entendimento. Assim, o conhecimento possui dois componentes:

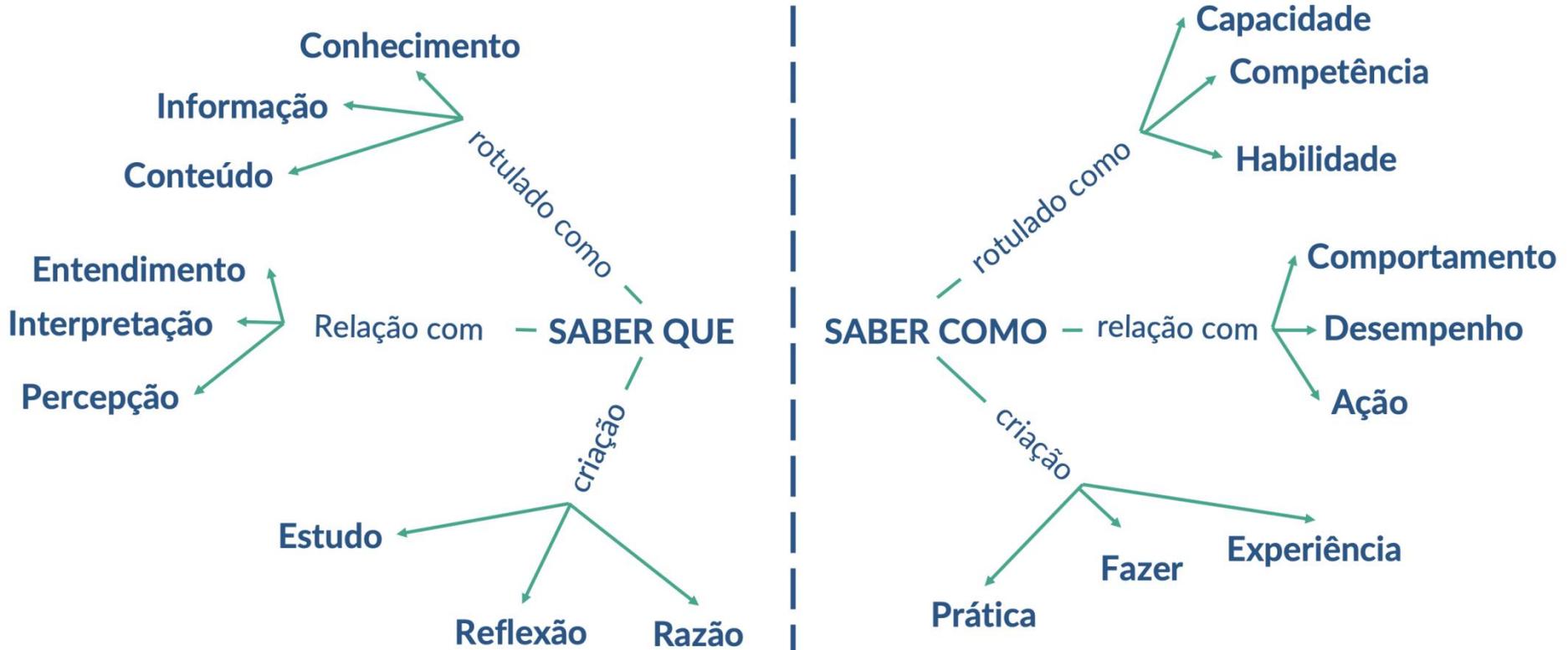
**1**

**Saber que**

**2**

**Saber como**

# Dependendo do Contexto



# Na Prática

## EXPLÍCITO

Indivíduos consomem informações e conteúdos



A habilidade e a competência permite a criação de procedimentos

O processo de Entendimento e Discernimento permite a prática



A experiência gera desenvolvimento de habilidades e competências

## TÁCITO

A prática gera acúmulo de experiência e especialização



# Invertendo a Trajetória

EXPLÍCITO

TÁCITO

O entendimento e o discernimento permite a criação de informação e conteúdo

A experiência gera entendimento e discernimento

A prática gera acúmulo de experiência e especialização



Indivíduos consomem procedimentos

As habilidades e competências permitem a prática

3

## GC NA PRÁTICA



# História do Pensamento em GC

Três movimentos deram origem a GC como conhecemos hoje.

- Movimento da informação na América do Norte.
- Movimento da Estratégia baseada em conhecimento na Europa.
- Movimento da criação do conhecimento na Ásia.



**KARL WIIG**

1980 – Movimento da Informação e Inteligência Artificial.  
1986 – Usou o termo KM pela 1ª vez;  
1990 – Apresentação de artigo sobre KM em um Congresso.



**KARL SVEIBY**

1986 – Movimento da estratégia baseada em conhecimento.  
1º Livro com o nome do KM.



**IKUJIRO NONAKA**

1986 – Movimento da Criação do Conhecimento.  
1986 – Fundamentos do modelo SECI;  
1986 – Contribuição para a teoria da AO;  
1991 – Modelo SECI  
1997 – Hipertexto;  
1998 - BA



# Combinando Gestão e Conhecimento

É importante ressaltarmos que “gestão” pelo fato de ter “do conhecimento” não é ciência de foguete, do ponto de vista conceitual, “gestão” ainda é gestão.

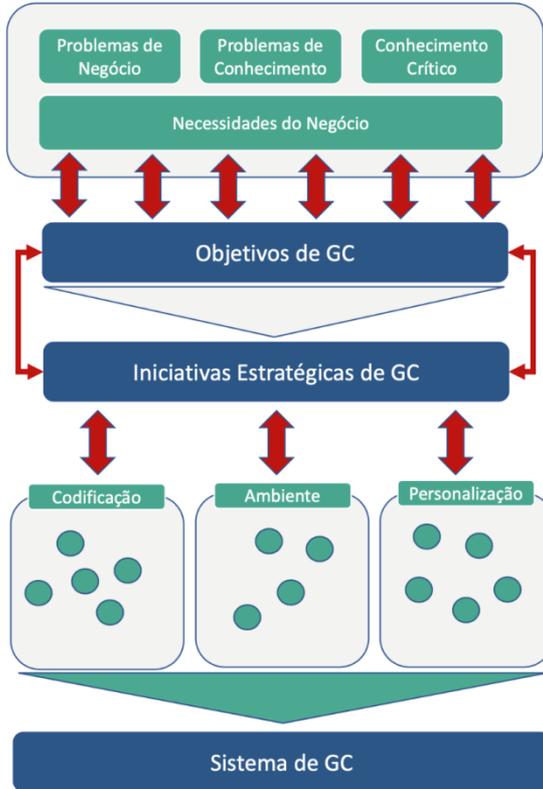
Vale lembrar que a gestão deve contemplar premissas básicas:

**Sistemática + Explícita + Intencional = Premissas da Gestão**

Relembrando a fórmula básica de gestão:

**Mensurar + Avaliar + Acompanhar + Agir = Gestão**

# Elementos Estratégicos da GC



- Visão de Gestão do Conhecimento
- Alinhamento entre GC e Estratégia de GC
- Conhecimentos críticos
- Governança de GC
  
- Objetivos Estratégicos de GC
- Indicadores
  
- Codificação
- Ambiente
- Personalização
- Iniciativas Estratégicas de GC
- *Roadmap*

# O que NÃO é GC?



→ **Não é tecnologia**, embora a tecnologia deva ser explorada como um facilitador.



→ **Não é um direcionador**, embora a liderança estratégica seja imperativa para o sucesso da gestão do conhecimento.



→ **Não é estratégia de negócio**, embora um alinhamento entre ela e os princípios de gestão do conhecimento deva existir.



→ **Não é GC**, levar o conhecimento das pessoas para substituí-las ou eliminar seus papéis.

→ **Exige uma cultura** que promova a confiança de compartilhamento e pensamento coletivo. Mas a cultura por si só não irá processar a prática vital da GC.

GC é a gestão sistemática, explícita e intencional dos processos de identificação, criação, retenção, transferência e aplicação de conhecimentos estratégicos na vida de uma organização, para a geração de inovação, vantagem competitiva e crescimento das pessoas.

SBGC, 2020.

## Isto é GC

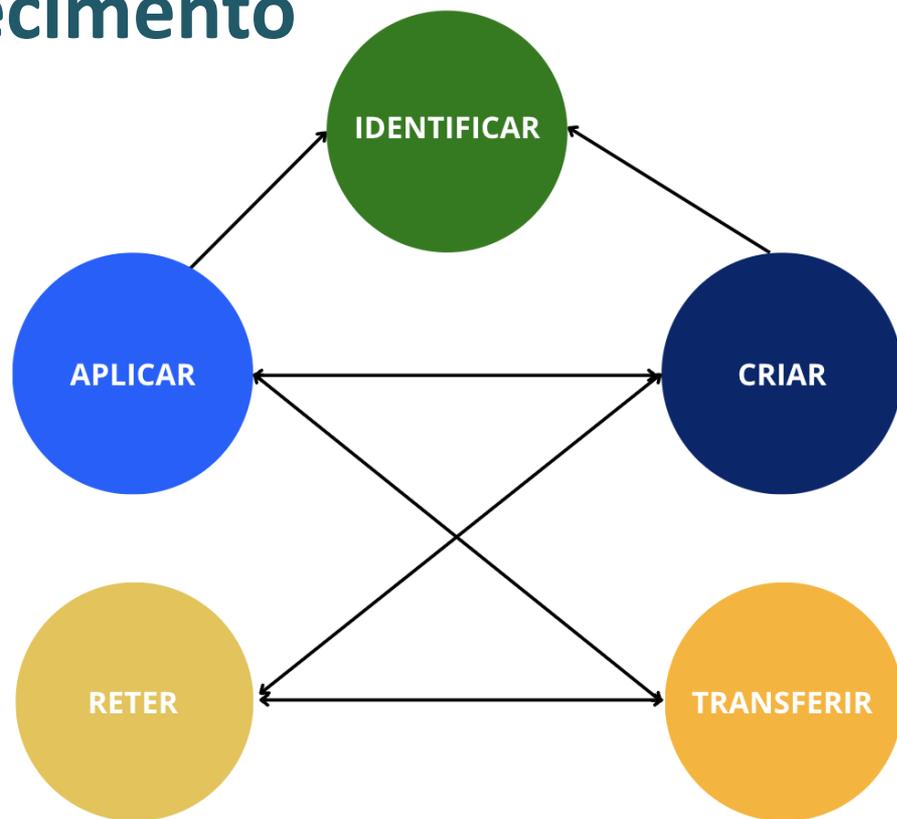


- ✓ Codificação, curadoria e fornecimento de acesso ao conhecimento crítico;
- ✓ Permitir colaboração, aprendizado e inovação relevantes para os negócios;
- ✓ Abordagens integradas de pessoas, processos e tecnologia; e
- ✓ Uma forma de empoderar as pessoas, fornecendo acesso mais completo e equitativo à informação.

# Processos de Conhecimento

## GC É CONTEXTUAL

- ✓ Independente do Escopo
- ✓ Tamanho
- ✓ Setor e Problema
- ✓ A GC permeia por estes cinco processos de conhecimento.



# Espiral do Conhecimento



Assim os processos de gestão do conhecimento são a manifestação do SECI (socialização, externalização, combinação e internalização de conhecimento) e depende do BA e da concepção da organização baseada em conhecimento.

# TAXONOMIA DE BLOOM



CONHECER



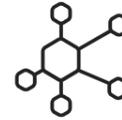
COMPREENDER



APLICAR



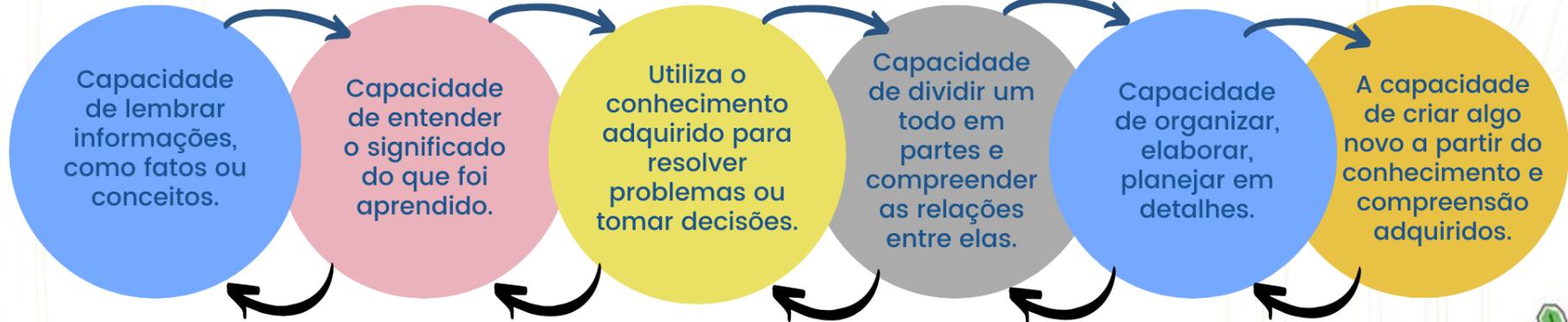
ANALISAR



SINTETIZAR  
ESTRUTURAR



CRIAR



INICIAL



AVANÇADO

# Prioridades de Gestão do Conhecimento

## Para que GC?

Para contribuir com a busca dos resultados inerentes aos direcionadores estratégicos estabelecidos para o horizonte do PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

## Por que GC?

Porque existem problemas específicos de conhecimento que afetam de forma significativa os macroprocessos finalísticos das organizações, que suportam os posicionamentos para o ciclo estratégico.

Identificar quais são os problemas de negócio e os problemas de conhecimento relacionados a eles, são insumos importantes para a elaboração da estratégia de GC. Para fins do nosso alinhamento conceitual, estes pontos estão adequados para pensarmos nos desafios de gestão do conhecimento da organização.

# Para que fazer GC?



# Benefícios de GC



## BENEFÍCIOS ESTRATÉGICOS

- Descobrir e proteger o capital intelectual.
- Melhorar o processo decisório.
- Reduzir desperdícios reutilizando o capital intelectual.
- Manter e renovar o conhecimento armazenado.
- Reduzir ou eliminar GAP's de conhecimentos.
- Acelerar e consolidar a geração de novos conhecimentos.
- Ter um alicerce para inovação.



## BENEFÍCIOS PARA RESOLVER PROBLEMAS GERENCIAIS

- Equipe muito nova.
- Erros repetidos.
- Ritmo acelerado no trabalho.
- Dificuldade em encontrar informação certa na hora certa.
- Aumentar a maturidade do projeto.
- Alta rotatividade.
- Falta de integração entre áreas.
- Subcontratação de partes de projetos.
- Escassez de especialistas.
- Necessidade de inovar.



## BENEFÍCIOS PARA OS EMPREGADOS

- Maior desenvolvimento profissional e pessoal.
- Contato com outros especialistas.
- Ampliar a capacidade de resolver problemas complexos.
- Utilizar a capacidade coletiva.
- Socializar, pertencer e se identificar com um grupo de pessoas.
- Compartilhar e validar suas ideias na comunidade.
- Aprender continuamente.
- Identificar rapidamente as fontes de conhecimento (experts, documentação).



Eu tenho procurado e perguntado, mas não consigo encontrar as respostas de que preciso para fazer certa atividade.

**Perder tempo procurando informações e conhecimentos necessários**



Passei horas fazendo esse trabalho quando poderia ter usado o que o Pedro já fez.

**Perder tempo recriando informações que já existem**



**Pessoas novas na empresa ou em suas funções com dificuldades para se atualizar**



Não acredito que a Mari foi embora. Como vamos manter esse projeto sem ela?

**Perder conhecimentos e capacidades críticas quando os funcionários saem**

# Problemas de Conhecimento?

**RISCO DE  
PERDA DE  
CONHECIMENTO**

**ESFORÇOS  
DUPLICADOS**

**PERDA DE  
QUALIDADE E  
EFETIVIDADE**

**ERROS  
REPETIDOS**

**ESCASSEZ DE  
ESPECIALISTAS**

**BAIXA  
CAPACIDADE DE  
ADAPTAÇÃO E  
INOVAÇÃO**

**DIFÍCIL ACESSO  
AOS  
ESPECIALISTAS**

**DIFÍCIL ACESSO  
A CONTEÚDOS**

# Afinal O que É GC?

A gestão do conhecimento nada mais é do que **um método**, uma técnica de gestão dos ativos de conhecimento, **ativos intangíveis** e do **capital intelectual**;

→ precisamos **transformar** a definição em **um sistema de GC**. Um sistema de GC é: práticas de GC apoiando os processos de conhecimento e tecnologias de GC apoiando as práticas de GC;

→ um **modelo de gestão do conhecimento** pode **facilitar** o entendimento da definição e **comunicar** o que é gestão do conhecimento; e

→ o **modelo de gestão do conhecimento** também pode ser um **guia** de elaboração do **projeto de GC** (desenhar o sistema de GC), um **guia** para **implementação** e para sua **gestão**, delimitando sua **atuação**.

# Modelo de Referência SBGC-2024

## Fundamentos de GC

1

A GC existe para suportar as prioridades de negócio, sem deixar de atender as necessidades gerenciais e de suporte.

2

A GC depende de um ambiente organizacional que habilite valorização do conhecimento, ASG, Inovação e Analytics...

## Dimensões



3



4



5

## Variáveis Gerenciáveis



Estratégia de GC



Conhecimentos Essenciais



Governança de GC



Iniciativas de GC



Práticas de GC



Abordagens de GC



Pessoas e Cultura



Estrutura de Gestão



Infraestrutura

## Resultados



- Proposta de Valor da GC
- Direcionadores de GC
- RoadMap de GC
- Mapa de Conhecimentos
- Papéis e responsabilidades de GC



- Portfólio de Práticas de GC
- Projetos de GC
- Implementação de GC
- Evolução e Maturidade
- Equipe de GC



- Engajamento
- Colaboração
- Projetos de Infra de GC
- Liderança em GC
- Reconhecimento e Incentivos

desPalestra

Book de Projetos

Pesquisa Aplicada

Action Learning

Programa de Ideias

Análise de Redes Sociais

Aquário

Storytelling

Dragon Dreaming

Benchmarking

LIÇÕES APRENDIDAS

Memória

Design Think

After Action Review

COMUNIDADE DE PRÁTICA

WIKI

Peer Assist Lean

MAPEAMENTO DE CONHECIMENTO

Jornada do Conhecimento

Educação Corporativa

Brainstorming

Shadowing

Investigação Apreciativa

Mentoring

Q&A

World Café

Taxonomia

Guia Passo a Passo

Boas Práticas

Inteligência Competitiva

# Objetivos das Práticas de Socialização



Compartilhar conhecimento tácito.



Converter o conhecimento individual em coletivo.



Desenvolver competências.



Adaptar o empregado ao ambiente e equipe.



Preservar conhecimento crítico e estratégico.



Acelerar aprendizagem ao longo da carreira.

# Práticas de Externalização

Estas **práticas** são métodos utilizados na GC para **capturar** e **tornar explícito** o conhecimento **tácito dos colaboradores**, transformando-o em **conhecimento explícito e disponível para toda a organização**. Isso é feito por meio de técnicas como documentação de processos, criação de bases de dados, elaboração de manuais e uso de ferramentas de colaboração, visando preservar e compartilhar o conhecimento organizacional de forma eficiente e acessível.



# Processo de Implementação das Práticas



# Evolução e Maturidade

INOVAÇÃO

Estágio Adaptativo



**Organização que se reinventa**

- Inovação gerenciada
- Velocidade em respostas à novas necessidades de mercado
- Criação de patentes.

Estágio de Consolidação



**Organização de Aprendizagem**

- Ampliação da Influência na empresa no mercado.
- Maior sinergia entre necessidades da empresa e GC.
- Redução de gaps tecnológicos e de conhecimento.

Estágio de Engajamento



**Alavancagem de Conhecimento**

- Abrangência e Criatividade na solução de problemas.
- Aumento na cultura do compartilhamento
- O aprendizado é incorporado no produto e serviços.
- Identificação de gaps tecnológicos e de conhecimento.

Estágio de Construção



**Compartilhamento de Conhecimento**

- Agilidade na solução de problemas.
- Facilidade para reusar o conhecimento adquirido.
- Redução de erros com o uso de lições aprendidas.
- Melhoria na capacitação das pessoas.

Estágio Inicial



**Conexão de Pessoas**

- Facilidade para encontrar pessoas e informações
- Divulgação de informações pertinente ao domínio.
- Discussão de temas de interesse.

# GC é Contextual



**Eletrobras**  
Eletrosul

“Gestão do Conhecimento: é o conjunto de processos **sistematizados, articulados e intencionais** relacionados à criação, organização, transferência e compartilhamento de conhecimentos visando o alcance de resultados estratégicos e propiciando vantagem competitiva para a Telebras.”



Agência Brasileira de  
Desenvolvimento Industrial

**Gestão do conhecimento para a ABDI significa a aplicação de métodos, processos e sistemas, dentro de um ambiente favorável e inovador para fomentar e coordenar ações de criação, compartilhamento e aplicação de conhecimentos necessários para gerar valor ao seu público atendido.**



A gestão do conhecimento na Transpetro é o processo que busca perpetuar e renovar o conhecimento de maneira estratégica, contribuindo na busca de eficiência, inovação e vantagem competitiva, na melhoria contínua pela Companhia sustentável e relevante no mercado de soluções logísticas integradas para petróleo, derivados e biocombustíveis.

A large yellow mining truck is the central focus in the foreground, parked on a dirt road. The background shows a vast quarry with several excavators working on the slopes. The sky is filled with dramatic, colorful clouds from a sunset or sunrise, with the sun low on the horizon. The overall scene is industrial and captures the scale of mining operations.

**PROJETO DE IMPLEMENTAÇÃO DE  
PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO  
NA INDÚSTRIA DE MINERAÇÃO:  
APLICAÇÃO DE COMUNIDADE DE PRÁTICA**

# Qual era o problema?



"Como desenvolver e implementar uma metodologia eficaz de Gestão do Conhecimento para a indústria de mineração, de modo a otimizar as operações diárias, promover maior troca de conhecimento entre as equipes, aumentar a segurança e garantir a conformidade regulatória?"

# Modelos de Governança por Linhas de Defesa



# O conhecimento Explícito tinha que se tornar Tácito



# Sugestão de KPIs

TIPO		INDICADOR
PROCESSO	Quantitativo	Número de boas práticas compartilhadas/prazo
		Número de lições aprendidas replicadas/prazo
	Qualitativo	Índice de satisfação em relação às consultas às bases de memória técnica (exemplos: avaliação de reação, acessos, curtidas )
		Índice de satisfação em relação às iniciativas e práticas
Financeiro	Redução de custo com a prática/ Lição aprendida adotada	
	Custo da falha/acidente que a prática impediu.	

# Iniciativas que emergiram do projeto

O temas e conteúdos apresentado e fomentados nas Redes Técnicas (CoPs) estão retroalimentando as outras iniciativas de GC.





# BIBLIOCONTAS

XI Fórum Nacional dos Bibliotecários e Arquivistas  
dos Tribunais de Contas

# Elissandra Hurtado

[elissandra.hurtado@sbgc.org.br](mailto:elissandra.hurtado@sbgc.org.br)

(11) 94202 6234



Linked 



*Banksy*