

A Gestão do Conhecimento como Fator Chave para Inovação e Sucesso Empresarial

A sociedade atual, também conhecida como sociedade do conhecimento, é caracterizada por um fluxo constante e acelerado de informações, dados e novos conhecimentos. Esta sociedade do conhecimento é a primeira sociedade humana onde o crescimento é potencialmente ilimitado, e que isso só é possível pela constante criação e disseminação constante de novos conhecimentos.

Nesse contexto, a gestão do conhecimento torna-se um fator chave para o sucesso empresarial, permitindo que as organizações utilizem efetivamente o conhecimento disponível para inovar, para se tornarem mais ágeis e adaptáveis às mudanças do mercado e às necessidades dos clientes

Contribui também através de iniciativas de dinâmicas de melhoria contínua, para otimizar a eficiência e eficácia dos processos de negócios, reduzir custos, aumentar a capacidade de inovação, melhorar a tomada de decisão e garantir a qualidade dos produtos e serviços oferecidos pela empresa, proporcionando assim o ambiente para uma contínua sustentabilidade dos negócios



O crescimento ilimitado do conhecimento, resulta pois, de novas descobertas e avanços tecnológicos, que são feitos continuamente, impulsionando ainda mais a inovação e a criatividade. Além disso, a disseminação de informações e conhecimentos pode ser realizada rapidamente e amplamente, graças às tecnologias de comunicação e informação.

Assim, a gestão do conhecimento deve ser assumida como uma abordagem estratégica, transformando o conhecimento numa vantagem competitiva sustentável, materializada através de um conjunto de políticas, processos, práticas e tecnologias utilizadas para identificar, capturar, armazenar, compartilhar e aplicar o novo conhecimento numa



A Gestão do Conhecimento como Fator Chave para Inovação e Sucesso Empresarial

plataformas de aprendizagem online, podcasts e outras formas de mídia digital.

As organizações não podem contar mais com a difusão espontânea de conhecimento para acompanhar o ritmo das mudanças. Em vez disso, o conhecimento deve ser deliberadamente criado, consolidado, aplicado e reutilizado de um modo mais rápido do que a taxa de mudança.

Importa no entanto salientar que a quantidade de conhecimento não é o único fator importante. A qualidade do conhecimento também é fundamental. É preciso ter cuidado para garantir que as informações sejam precisas, confiáveis e atualizadas, e que sejam baseadas em fontes confiáveis e legítimas.

Dados, Informação e Conhecimento

Dados, informações e conhecimento são termos relacionados, mas que refletem conteúdos e significados diferentes.

Dados são fatos brutos e objetivos, que podem ser quantificados e medidos (Por exemplo, números, datas, medidas e estatísticas são todos exemplos de dados)

Informações são dados com significado e com relevância, organizados e interpretados de forma significativa, para que possam ser contextualizados e compreendidos por seres humanos. (Por exemplo, um gráfico ou uma tabela que apresenta dados de forma clara e organizada é uma informação.)

“Conhecer é o processo de compreender e internalizar as informações recebidas, possivelmente combinando-as de forma a gerar mais conhecimento.” (Merton apud Gonçalves, 1995)

A Gestão do Conhecimento como Fator Chave para Inovação e Sucesso Empresarial



atitudes, crenças e valores.

O conhecimento pode ser dividido em duas categorias principais: **conhecimento tácito** e **conhecimento explícito**.

Conhecimento Tácito e Conhecimento Explícito

O **conhecimento tácito** é o conhecimento que reside nas mentes dos Humanos (Colaboradores), baseado em experiências, habilidades, valores e intuições pessoais, competências individuais e muitas vezes é difícil de articular e explicitar;

O **conhecimento explícito** é o conhecimento que pode ser facilmente articulado e transmitido para outras pessoas. É baseado em fatos, conceitos e teorias que podem ser documentados e compartilhados. Por exemplo, manuais e ou procedimentos, são exemplos de conhecimento explícito sobre como realizar uma determinada atividade

A gestão do conhecimento pode ajudar as empresas a transformar o conhecimento tácito em conhecimento explícito, tornando o conhecimento acessível e compartilhável por toda a organização. A gestão do conhecimento envolve também a criação de uma cultura de partilha e colaboração, permitindo que os colaboradores compartilhem





A Gestão do Conhecimento como Fator Chave para Inovação e Sucesso Empresarial

conhecimento e experiências, criando um ambiente de aprendizagem contínua.

Externalizar e converter o conhecimento tácito em conhecimento explícito é um processo importante para garantir que o conhecimento seja compartilhado e usado de forma eficaz e duradoura.

A interação entre conhecimento tácito e explícito resulta em quatro tipos de conversão do conhecimento: **socialização, externalização, combinação e internalização**, que dizem respeito à espiral do conhecimento.

Algumas maneiras de externalizar e converter o conhecimento tácito em conhecimento explícito:

1. Entrevistas: Realizar entrevistas com especialistas ou profissionais experientes pode ajudar a extrair conhecimento tácito e transformá-lo em conhecimento explícito. Durante a entrevista, é importante fazer perguntas abertas e permitir que o entrevistado partilhe as suas experiências e opiniões.

2. Gravações: Gravar conversas informais ou reuniões pode ser uma maneira eficaz de capturar conhecimento tácito e transformá-lo em conhecimento explícito. As gravações podem ser transcritas posteriormente para criar documentos escritos ou apresentações.

3. Mentoria: A mentoria é uma forma eficaz de transferir conhecimento tácito de um especialista para um aprendiz. A mentoria permite que o aprendiz tenha acesso direto ao conhecimento e experiência do mentor e possa fazer perguntas e receber feedback em tempo real.

4. Workshops de treino : Realizar workshops ou treinos numa determinada área de especialização pode ajudar a externalizar e converter o conhecimento tácito em conhecimento explícito. Os treinos podem incluir apresentações, atividades práticas e discussões em grupo, para permitir que os participantes compartilhem suas experiências e conhecimentos.

Todos nós já fomos confrontados com a importância de reter e partilhar o conhecimento de Colaboradores que estão se aposentando ou saindo da empresa, que possuem conhecimentos valiosos e experiências únicas que

A Gestão do Conhecimento como Fator Chave para Inovação e Sucesso Empresarial

se podem perder quando deixam a organização. Ao utilizar a gestão do conhecimento, as Organizações podem capturar esses conhecimentos e compartilhá-los com os demais Colaboradores, evitando a perda de conhecimento crítico.

A gestão do conhecimento pode ser aplicada em todas as áreas de uma organização, como concepção e projeto, gestão da qualidade, produção, logística, vendas, marketing, recursos humanos, entre outras-

Contudo é preciso:

- Investir em tecnologias como a inteligência artificial, a análise de dados e a computação em nuvem para capturar e gerir grandes quantidades de dados e informações.
- Promover cultura interna que incentive a partilha de informação e conhecimentos. A gestão do conhecimento não é apenas armazenar informações, mas sim a promoção de uma cultura de colaboração, onde os Colaboradores se sintam motivados a partilhar o que sabem e aprender uns com os outros, ou seja, consolidar a aprendizagem organizacional num ambiente de melhoria continua

A Gestão do Conhecimento Organizacional e a ISO 9001



A norma ISO 9001 é um padrão internacional para sistemas de gestão da qualidade, que estabelece requisitos para a gestão efetiva e eficiente das atividades de uma organização. Entre os diversos requisitos desta norma, destaca-se a necessidade de as organizações determinarem e gerirem suas necessidades de novo conhecimento, para operacionalização dos seus processos e para obter a conformidade dos produtos e serviços

A Gestão do Conhecimento como Fator Chave para Inovação e Sucesso Empresarial

Para atender esse requisito, as organizações devem estabelecer e implementar políticas, sistemas, procedimentos e práticas que permitam a identificação e a análise das necessidades de novo conhecimento organizacional e de gestão, devendo a liderança da organização estar comprometida com o desenvolvimento de habilidades e competências.

Devem ser seguidas as seguintes etapas:

- **Identificar as necessidades de conhecimento:** As organizações devem identificar as necessidades de conhecimento necessárias para atender às necessidades dos clientes, às expectativas das partes interessadas e às necessidades tecnológicas de fornecimento do produto e/ou serviço.

- **Planear e implementar aquisição de conhecimento:** Definir metas e objetivos claros para aquisição de novo conhecimento, estabelecendo quais as habilidades e competências precisam ser desenvolvidas para atingir os objetivos de negócio.

- **Capturar e armazenar o conhecimento:** As organizações devem capturar e armazenar o conhecimento adquirido em um formato acessível e utilizável, criando um ambiente que promova a aprendizagem contínua, podendo incluir a criação de manuais de boas práticas, o desenvolvimento de sistemas de gestão do conhecimento, a criação de bancos de dados, bibliotecas com documentação de referência plataformas de colaboração, como fóruns on-line, wikis, grupos de discussão e redes sociais internas.

- **Partilhar e utilizar o conhecimento:** Criar programas de treinamento personalizados, que possam ajudar a equipa a adquirir as habilidades necessárias para desenvolver novas capacidades. Estimular a equipa a partilhar saberes, conhecimento e experiência entre si, criando uma cultura de colaboração e troca de ideias. O que pode ser feito através da criação de grupos de discussão, fóruns online, sessões de treinamento, redes de networking, tutoria, mentoring, pela disponibilização de recursos de aprendizagem, como livros, artigos e vídeos.

- **Monitorar e avaliar a eficácia do sistema de gestão do conhecimento:** As organizações devem monitorar e avaliar regularmente a eficácia de seu sistema de gestão do conhecimento, de acordo com as necessidades diagnosticadas, devendo reconhecer e recompensar a equipa quando adquirem novas competências e desenvolvem novas capacidades

A Gestão do Conhecimento como Fator Chave para Inovação e Sucesso Empresarial

Observa-se que muitas PME com sistemas de Gestão certificados de acordo com norma ISO 9001, ainda não adotaram nas suas políticas, procedimentos e práticas, nenhuma abordagem da gestão do conhecimento organizacional, existindo uma completa ausência sobre a reflexão da importância do tema e sobre a adoção de medidas eficazes, que possam materializar as vantagens da gestão do conhecimento, adaptada a especificidade de cada organização e do seu negócio

A Gestão do Conhecimento Organizacional e a ISO 30401

A ISO 30401 cuja primeira edição foi realizada em novembro de 2018, é uma norma internacional que estabelece requisitos para a implementação e a certificação de um Sistema de Gestão do Conhecimento (SGCO) com o mesmo nível de estrutura da ISO 9001

A norma preconiza, entre outros pontos, que a SGCO seja:

- Vinculada aos objetivos estratégicos da organização;
- Interligada às necessidades e expectativas das partes interessadas pertinentes;
- Implementada a partir de uma cultura organizacional convergente ao tema;
- Priorizada pela Alta Direção atuando com liderança e comprometimento;
- Monitorada de modo a observar se os objetivos vinculados a uma política de GCO foram alcançados;
- Mapeada quanto aos riscos e às oportunidades existentes, com ações para abordar essas situações;
- Tratada por pessoal competente com processos de consciencialização e de comunicação adequados;



A Gestão do Conhecimento como Fator Chave para Inovação e Sucesso Empresarial

- Atualizada, a partir de mudanças nos processos, nos produtos ou nas pessoas ;
- Monitorada por indicadores, por auditoria interna e por análise crítica feita pela direção:

A Gestão das Lições Aprendidas

A integração das lições aprendidas na gestão do conhecimento é uma prática importante para garantir que a organização possa aprender com suas experiências passadas e melhorar continuamente.

Documentar as experiências de sucesso e das lições aprendidas contribui para:

- Partilhar as experiências de sucesso
- Reutilizar conhecimento
- Evitar o retrabalho
- Melhoria nos serviços prestados e produtos fornecidos
- Dispor de um banco de dados sobre as melhores práticas validadas por especialistas

A integração pode ser feita a através de:



1. Identificar as lições aprendidas após cada projeto ou atividade realizada pela organização relevante
2. Documentar as lições aprendidas de forma clara e precisa, para que possam ser compartilhadas e utilizadas no futuro.
3. Armazenar as lições aprendidas um local centralizado e acessível a todos os membros da organização, para que possam ser facilmente encontradas e utilizadas quando necessário .
4. Integrar as lições aprendidas no processo da gestão do conhecimento, para que possam ser facilmente acedidas e utilizadas por todos os membros da equipe



A Gestão do Conhecimento como Fator Chave para Inovação e Sucesso Empresarial

5. Monitorar e atualizar as lições aprendidas regularmente, para garantir que estejam

“Se você conhece o inimigo e a si mesmo, não precisa temer o resultado de cem batalhas.

Se você se conhece, mas não conhece o inimigo, para cada vitória ganha sofrerá também uma derrota.

Se você não conhece nem o inimigo nem a si mesmo, perderá todas as batalhas...”

Sun Tzu. A Arte da Guerra

Com a elaboração do presente texto não se pretendeu desenvolver uma abordagem profunda e exaustiva do tema, mas sim e apenas uma reflexão sobre os fundamentos teóricos e práticos, em termos de conceitos, princípios, processos e procedimentos, da Gestão do Conhecimento Organizacional, e da sua importância para o crescimento sustentável das pessoas e organizações Temos no nosso painel de oferta de iniciativas de partilha de conhecimento, um curso que aborda e aprofunda este tema.

Inscreva-se na plataforma do GIAGI

<https://www.giagi.pt/curso.asp?id=708>

Março de 2023

Fernando Manuel Pereira Vieira