

**UNIVERSIDADE REGIONAL INTEGRADA DO ALTO URUGUAI E DAS MISSÕES
URI – CÂMPUS DE FREDERICO WESTPHALEN
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA, EXTENSÃO E PÓS-GRADUAÇÃO
PPGEDU - PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO
MESTRADO EM EDUCAÇÃO**

LUCAS DA ROCHA JASKULSKI

**FERRAMENTA EDUCACIONAL DE GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA
EMPRESAS: UM ESTUDO SOBRE O MÉTODO DIIVE E O SISTEMA PULPO
ENQUANTO PROMOTORES DE APRENDIZAGEM NO AMBIENTE
EMPRESARIAL**

FREDERICO WESTPHALEN/RS

2023

LUCAS DA ROCHA JASKULSKI

FERRAMENTA EDUCACIONAL DE GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA
EMPRESAS: UM ESTUDO SOBRE O MÉTODO DIIVE E O SISTEMA PULPO
ENQUANTO PROMOTORES DE APRENDIZAGEM NO AMBIENTE
EMPRESARIAL

Dissertação apresentado ao Curso de Mestrado, do Programa de Pós-Graduação em Educação, da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões (URI) – *Campus* de Frederico Westphalen – como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Educação**.

Orientadora: Dra. Luci Mary Duso Pacheco.

FREDERICO WESTPHALEN/RS

2023

IDENTIFICAÇÃO

Instituição de Ensino/Unidade:

Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões;

URI - *Campus* de Frederico Westphalen/RS;

Rua Assis Brasil, n. 709, Bairro Itapagé, CEP: 98400-000, Frederico Westphalen/RS.

Direção do *Campus*:

Diretora Geral: Dra. Elisabete Cerutti

Diretor Acadêmico: Dr. Carlos Eduardo Blanco Linares

Diretor Administrativo: Me. Alzenir José de Vargas

Departamento/Curso:

Chefe do Departamento de Ciências Humanas: Dra. Luci Mary Duso Pacheco;

Coordenadora do Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação –
Mestrado e Doutorado em Educação: Dra. Luci Mary Duso Pacheco.

Orientadora:

Dra. Luci Mary Duso Pacheco.

Mestrando:

Lucas da Rocha Jaskulski.

Temática:

Ferramenta educacional de Gestão do Conhecimento para empresas: um estudo sobre o método DIIVE e o Sistema Pulpo enquanto promotores de aprendizagem no ambiente empresarial.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha família, que sempre me apoiou nas minhas escolhas profissionais e pessoais e foram grandes incentivadores do Mestrado para a sequência da minha carreira acadêmica.

AGRADECIMENTOS

Foi muito desafiador para mim, diante de todas as atividades que exerço diariamente no âmbito profissional, destinar um tempo para me dedicar ao Mestrado. Escrever uma dissertação exige muita disciplina e foco, principalmente na reta final, a fim de conseguir passar exatamente o material encontrado na pesquisa e agregar conhecimento a quem dela se beneficia. Agradeço especialmente:

Aos meus pais Paulo e Mariluce que me apoiaram na realização deste desafio.

À minha namorada, Talita que se dedicou comigo e abriu mão de diversos fins de semana para eu conseguir finalizar o trabalho.

Aos clientes do Pulpo/Droz Base por terem participado das entrevistas e engajado na pesquisa.

À empresa Droz que possibilitou a evolução do trabalho junto aos seus clientes.

A todos os amigos e colegas que me apoiam diariamente.

Um grande agradecimento à minha orientadora Dra. Luci Mary Duso Pacheco, que, com muita paciência sempre auxiliou e deu boas ideias para a finalização do trabalho.

Aos meus professores Programa de Pós-Graduação em Educação (PPGEDU) da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões (URI) pela parceria durante as aulas e trabalhos.

Por fim, um agradecimento especial à minha avó Edy, que possui muita determinação e espírito de luta, e que me inspirou a vencer mais essa etapa do meu desenvolvimento profissional e pessoal.

RESUMO

O presente trabalho, de cunho qualitativo bibliográfico, buscou analisar a possibilidade de aplicação da ferramenta educacional de gestão do conhecimento para empresas. Trata-se de um estudo sobre o método DIIVE e o Sistema Pulpo enquanto promotores de aprendizagem no ambiente empresarial. Nesse diapasão, optou-se por estudar, pormenorizadamente, o papel da gestão do conhecimento, abordando conceitos e teorias, os benefícios e os seus ciclos. Do mesmo modo, verificou-se os erros e acertos. Em continuidade, analisou-se a gestão do conhecimento na prática e na educação. E, por fim, evidenciou-se o método DIIVE e o Sistema Pulpo. A abordagem metodológica utilizada no trabalho deu-se por meio de pesquisa, bibliográfica/documental, com a utilização da doutrina, a partir do método indutivo e analítico descritivo. Isso possibilitou confirmar que o método DIIVE e o Sistema Pulpo são ferramentas educacionais de gestão do conhecimento que podem ter grande impacto na promoção da aprendizagem em um ambiente empresarial. A gestão do conhecimento se tornou essencial em um cenário de rápida evolução tecnológica, na qual as organizações buscam se manter competitivas, otimizando o aprendizado e a inovação. A metodologia DIIVE e o sistema Pulpo têm mostrado soluções promissoras para os desafios de retenção e compartilhamento de conhecimento. Nesse sentido, esse estudo tem por objetivo analisar como o método DIIVE e o Sistema Pulpo, enquanto ferramenta educacional de gestão do conhecimento em empresas, promovem a aprendizagem no ambiente empresarial enquanto solução educacional. Para atingir esse objetivo serão delineados objetivos específicos, que incluem conceituar a gestão do conhecimento; descrever o método DIIVE e o sistema Pulpo; entender as ferramentas de aprendizagem corporativa e; identificar como elas podem promover a aprendizagem nas empresas. Essa pesquisa será baseada em uma revisão sistemática da literatura, explorando conceitos-chave relacionados à gestão do conhecimento, educação corporativa e soluções tecnológicas como o método DIIVE e o sistema Pulpo, será adotada uma abordagem qualitativa. Espera-se que essa pesquisa contribua para a compreensão da importância da gestão do conhecimento no contexto empresarial e como ferramentas educacionais como o método DIIVE e o sistema Pulpo podem estimular o aprendizado e a inovação nas organizações. Espera-se ainda que os resultados identifiquem os benefícios tangíveis, como o aumento da eficiência operacional, a redução do retrabalho e o fomento de uma cultura de compartilhamento de conhecimento. Esse estudo também visa fornecer *insights* para melhorar o uso dessas ferramentas educacionais e, assim, fortalecer a adaptabilidade e competitividade das empresas diante das constantes mudanças no ambiente de negócios.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento; Método DIIVE; Sistema Pulpo; Aprendizagem Empresarial; Educação Corporativa.

ABSTRACT

The present dissertation, of a qualitative bibliographic nature, is aimed to analyze the possibility of applying an educational knowledge management tool for companies. It is a study on the DIIVE method and the Pulpo (Droz Base) System as promoters of learning in the business environment. The role of knowledge management was studied in detail, covering concepts, theories, benefits, and cycles. Similarly, errors and successes were examined. Furthermore, knowledge management in practice and education was analyzed. Finally, the DIIVE method and the Pulpo (Droz Base) System were highlighted. The methodological approach used in the dissertation involved bibliographic/documentary research, using doctrine, through inductive and descriptive analytical methods. This confirmed that the DIIVE method and the Pulpo System are both educational knowledge management tools that can have a significant impact on promoting learning in a business environment. Knowledge management has become essential in a rapidly evolving technological landscape, where organizations seek to remain competitive by optimizing learning and innovation. The DIIVE methodology and the Pulpo system have shown promising solutions for the challenges of knowledge retention and sharing. Therefore, this study aims to analyze how the DIIVE method and the Pulpo System, as educational knowledge management tools in companies, promote learning in the business environment as an educational solution. Specific objectives will be outlined, including conceptualizing knowledge management, describing the DIIVE method and the Pulpo system, understanding corporate learning tools, and identifying how they can promote learning in companies. This research will be based on a systematic literature review, exploring key concepts related to knowledge management, corporate education, and technological solutions such as the DIIVE method and the Pulpo system, adopting a qualitative approach. It is expected that this research will contribute to understanding the importance of knowledge management in the business context and how educational tools like the DIIVE method and the Pulpo system can stimulate learning and innovation in organizations. The results are also expected to identify tangible benefits, such as increased operational efficiency, reduced rework, and the promotion of a knowledge-sharing culture. This study aims to provide insights to enhance the use of these educational tools and thereby strengthen the adaptability and competitiveness of companies amid constant changes in the business environment.

Keywords: Knowledge Management; DIIVE Method; Pulpo System; Corporate Learning; Corporate Education.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 O PAPEL DA GESTÃO DO CONHECIMENTO	28
2.1 Conceitos e teorias.....	28
2.1.1 A essência da gestão.....	28
2.2 Gestão do Conhecimento	30
2.3 32.....	34
2.4 Os ciclos da Gestão do Conhecimento.....	40
2.5 O Processo de Gestão do Conhecimento: erros e acertos.....	43
2.5.1 Os principais acertos no processo de Gestão do Conhecimento.....	43
2.5.2 Erros a não serem cometidos.....	45
2.6 Gestão do Conhecimento na prática	47
2.7 Gestão do Conhecimento e a educação.....	51
3 DIFERENTES TIPOS DE CONHECIMENTO	56
3.1 Compreendendo as raízes do conhecimento.....	56
3.2 Conhecimento tácito e explícito.....	57
3.3 Conhecimento crítico.....	58
3.4 Conhecimento nos ambientes organizacionais.....	60
4 MÉTODO DIIVE E O SISTEMA PULPO	62
Erro! Indicador não definido.	
5 70ONCLUSÃO	72
Erro! Indicador não definido.	
6 70	74

1 INTRODUÇÃO

A pesquisa em questão é desenvolvida no âmbito do Programa de Pós-graduação *Stricto Sensu* em Educação - Mestrado e Doutorado, da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões (PPGEDU/URI), integra-se a Linha de Pesquisa “Formação de professores, saberes e práticas educativas”. Essa linha é particularmente relevante para o tema escolhido, pois abrange internamente práticas educativas em diversos contextos, inclusive a educação corporativa, que é objeto de pesquisa (URI, 2021).

Nesse sentido, a pesquisa encontra sua base teórico-metodológica na busca pela compreensão e melhoria das práticas educativas no contexto empresarial, reconhecendo que a falta de gestão interna do conhecimento afeta diretamente a produtividade da organização. Com essa abordagem, pretende-se analisar como a gestão do conhecimento pode ser efetivamente implementada para melhorar a eficiência empresarial e promover a competitividade.

Cabe ressaltar que essa pesquisa também integra o Grupo de Pesquisa “Rede Iberoamericana de Estudos em Docência, Emancipação e Direito Educativo (RIEDEDE)”. Além disso, contribui diretamente com o projeto principal do grupo, intitulado “Práticas Educativas em Diferentes Contextos: oportunidades de pesquisa em diferentes cenários”. Essa vinculação ao grupo e à pesquisa reflete a importância desta na prática educativa e sua aplicação em diferentes cenários.

No contexto do PPGEDU, a Linha de Pesquisa acima indicada se destaca pelo compromisso de pesquisar e promover práticas educativas inovadoras e relevantes para os tempos modernos. Essa linha foi ampliada por pesquisas anteriores, que também exploraram temas semelhantes, relacionados à gestão do conhecimento e práticas educacionais nas organizações.

Considerando esse cenário, esse estudo visa aprofundar o entendimento de como o método DIIVE e o sistema Pulpo podem contribuir como soluções educacionais para empresas ao promover o aprendizado em ambiente corporativo. Com fundamentação teórica, inserção em um ativo e relevante grupo de pesquisa, além de vínculos com pesquisas anteriores, a pesquisa visa aprofundar

conhecimentos no campo da educação corporativa, contribuindo para a criação de práticas educacionais mais eficazes e inovadoras em uma empresa contexto.

Vivemos em um momento de mudanças aceleradas, no qual o conhecimento se tornou um diferencial competitivo entre as organizações. Inovar, aprimorar e preservar o conhecimento gerado nas empresas é vital, nesse sentido, as ferramentas educacionais de Gestão do Conhecimento em empresas são cada vez mais buscadas. (WERNER; WERNER, 2004). Entre os desafios impostos atualmente às empresas está a capacidade de, constantemente, adaptar-se para se manter competitiva, com isso é preciso buscar por fatores e ferramentas capazes de agregar valor diferenciado para a organização. A Gestão do Conhecimento ganha relevo nesse sentido, pois é uma forma das empresas se tornarem mais dinâmicas e adaptativas (BROGNOLI, 2018).

Nesse cenário, a importância de gerir o conhecimento ganha destaque. As empresas tendem a, cada vez mais, atentar para a Gestão do Conhecimento de forma estratégica, buscando otimizar o tempo e ganhar vantagem competitiva. A Gestão do Conhecimento pode ser conceituada como uma coleção de processos capazes de reger a criação, o armazenamento, a disseminação e a utilização dos conhecimentos organizacionais. Por meio desse processo se torna possível melhorar o desempenho da empresa e gerar um diferencial competitivo. (CALMETO; CRIBB, 2020).

A Gestão do Conhecimento pode estimular e impulsionar a capacidade de aprendizagem e de inovação, tanto nos processos, quanto nos produtos e nos serviços, tendo no horizonte a busca por competitividade, lucro, crescimento e sobrevivência, fornecendo uma ampliação da eficiência, do desempenho e da efetividade das empresas. (CALMETO; CRIBB, 2020). Conceitualmente, a Gestão do Conhecimento pode ser entendida como mais que um processo ou prática independente, trata-se de uma estratégia para a empresa utilizar os conhecimentos dos seus colaboradores visando gerar inovações e aumentar sua competitividade (STRAUHS *et al.*, 2012).

Considerando o exposto, esse estudo se propõe a analisar como o método DIIVE e do Sistema Pulpo, enquanto ferramenta educacional de gestão do conhecimento em empresas, promovem a aprendizagem no ambiente empresarial enquanto solução educacional. Sobre o método DIIVE e o Sistema Pulpo, eles serão mais bem explorados em um capítulo próprio desse estudo, mas é relevante destacar,

que o surgimento do Pulpo teve como propósito principal auxiliar as empresas que possuem operações complexas a gerenciar suas informações relevantes, a fim de que seus colaboradores mais experientes conseguissem deixar rotinas operacionais para equipes iniciantes, aumentando a eficiência do negócio.

Nesse sentido, muitas empresas já perceberam que inovar é buscar e gerir conhecimentos, os quais podem se tornar produtos e/ou serviços inovadores. Para tanto, a Gestão de Conhecimento é essencial, pois permite que as operações sejam otimizadas, evitando que o tempo se esvaia em questões como: rotatividade de funcionários; ineficiência de processos; retrabalho; entre outros. Nesse sentido, o Pulpo é um especialista em Gestão de Conhecimento, que centraliza o conhecimento elaborado por grupos de pessoas e torna isso de fácil acesso, permitindo a todos criar e aprender. Dessa forma, por meio do método DIIVE, estruturado em 5 passos, auxilia na criação, armazenamento e compartilhamento de informações relevantes para o funcionamento da empresa. (JASKULSKI, 2019).

Esta pesquisa ainda visa conceituar e descrever a Gestão do Conhecimento; pontuar benefícios e características de bons processos de Gestão do Conhecimento; apontar, na prática, formas de aplicar a Gestão do Conhecimento; conceituar e descrever o Método DIIVE e o Sistema Pulpo; compreender o que são ferramentas educacionais corporativas e como se comportam no ambiente empresarial; debater o que é a Gestão do Conhecimento e sua aplicabilidade nas empresas; Identificar como o método DIIVE e o Sistema Pulpo podem ser promotores de aprendizagem no ambiente empresarial enquanto solução educacional para empresas.

O tema eleito para essa pesquisa encontra relevo no âmbito da educação corporativa, considerando que a falta de gerenciamento do conhecimento interno leva a problemas de produtividade que se acentuam quando um colaborador sai ou entra na empresa, o que fica explícito na carência de conteúdos sobre a rotina de trabalho e os processos internos. Trabalhar e compreender a Gestão do Conhecimento pode ser uma ótima alternativa para melhorar da eficiência empresarial e ganhar competitividade. Além disso, esse estudo espera explorar os desafios da implantação de soluções tecnológicas na busca por melhores resultados empresariais.

Os debates referentes a Gestão do Conhecimento ainda são recentes, nacionalmente o tema entrou em pauta em meados da década de 1990, como uma proposta por meio da qual seria possível registrar todo o conhecimento gerado em

uma realidade empresarial para que pudesse ser revisitado quando necessário. Gradativamente, gerenciar o conhecimento organizacional foi ganhando relevo, abrangendo pesquisar e descobrir qual o conhecimento almejado em cada contexto, como é criado, como é convertido e como é possível usufruir dele. (STRAUHS *et al.*, 2012).

Pesquisas nessa área se tornam cada vez mais necessárias, pois vivemos em um momento de transmissão acelerada de conhecimentos, evolução constante de conceitos e rápida disseminação de informações, nesse viés, evidencia-se que não se gerencia apenas o conhecimento, mas todo o ambiente organizacional em que ele é produzido. Destaca-se que informação e conhecimento são basilares para a tão buscada inovação, assim precisam estar presentes desde a geração e seleção de ideias, escolha dos recursos, gestão e, sobretudo, no aprendizado organizacional. (STRAUHS *et al.*, 2012).

A relevância da pesquisa ainda se ampara na conscientização das organizações sobre a importância da Gestão do Conhecimento para atender com qualidade a sociedade e resistir à competitividade no mercado. Nesse sentido, as empresas, muito além de criar conhecimento, precisam compreender a sua importância (ALENCAR; FONSECA, 2015). Entre os desafios está a busca por consolidar uma cultura da informação não apenas da empresa, mas aceita também por seus colaboradores, uma cultura capaz de valorizar a importância do compartilhamento e uso da informação para gerar conhecimento e, por conseguinte, produtos, serviços e processos inovadores. (STRAUHS *et al.*, 2012).

Cabe aqui uma breve diferenciação entre os termos informação e conhecimento, necessária para que seja possível compreender a Gestão do Conhecimento. Informação, conceitualmente, é uma mensagem com dados que fazem diferença, podendo ser audível ou visível, existe um emissor e um receptor. Já o conhecimento é quando a informação é colocada em um contexto, permitindo a tomada de decisões, uma informação é transformada em conhecimento quando um indivíduo consegue relacionar a outras informações, avaliando-a e entendendo seu significado no interior de um contexto específico (ALENCAR; FONSECA, 2015).

O contexto apresentado comprova a importância de pesquisar o tema aqui proposto e para um maior aprofundamento, além do estudo bibliográfico, se propõem uma reflexão ampla sobre como o método DIIVE e o Sistema Pulpo podem ser

promotores de aprendizagem no ambiente empresarial enquanto solução educacional para empresas.

1.1 O lugar do pesquisador na investigação¹

É de extrema relevância localizar e pontuar o lugar do pesquisador para que essa pesquisa aconteça. Minha trajetória se iniciou no ano de 2007 no curso de Ciências Jurídicas e Sociais da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC-RS). No decorrer do curso realizei diversos estágios na área jurídica, como no Ministério Público do Rio Grande do Sul (RS), Tribunal de Justiça do RS e escritórios de advocacia. Após, tendo realizado um programa de *trainee* na Câmara Brasil-Alemanha de Porto Alegre/RS, despertou em mim um perfil empreendedor forte, o que me levou a desenvolver soluções e metodologias para auxiliar as empresas a melhorarem as suas operações.

Na área acadêmica, após concluir a graduação, realizei um MBA em Gestão Empresarial, na Fundação Getúlio Vargas (FGV/MEB), o que desenvolveu ainda mais a parte técnica no tema. No desenvolvimento de consultorias em inovação, identifiquei a necessidade da gestão do conhecimento dentro das empresas. Essa lacuna acarreta perdas significativas em rotatividade, treinamentos ineficientes e falhas na comunicação interna.

Dessa necessidade surgiu a metodologia DIIVE e o *software* de base de conhecimento Pulpo que, uma vez implantados para os clientes, resolvem essas situações, trazendo melhorias em produtividade e eficiência operacional nos negócios. Em maio de 2021, foi anunciada a aquisição do Pulpo pela empresa Droz, do grupo Co.Aktion, passando a solução assim se chamar Droz Base.

Com o objetivo de aprimorar e aprofundar minha formação acadêmica, decidi embarcar na jornada do Mestrado em Educação. Dentre as diversas áreas de interesse, um tema se destacou como uma escolha natural e muito relevante para minha carreira: a gestão do conhecimento nas empresas. A escolha deste tema

¹ Essa seção está escrita em primeira pessoa, uma vez que descreve a trajetória da pesquisador.

resulta diretamente da minha experiência profissional e do meu constante interesse em encontrar soluções inovadoras para os desafios das organizações.

Percebi que a necessidade de uma gestão eficiente do conhecimento interno nas empresas estava se tornando (e ainda segue) cada vez mais importante. As lacunas na gestão do conhecimento podem afetar diretamente a produtividade dos negócios e a eficiência operacional, principalmente quando os funcionários entram ou saem de uma empresa. Essa deficiência pode ser evidenciada pela falta de informações sobre processos e procedimentos internos de trabalho, resultando na perda de conhecimentos valiosos e dificuldades na tomada de decisões.

Neste contexto, ao criar a metodologia DIIVE e o *software* de base de conhecimento Pulpo, pensei nessas duas soluções visando sanar essa lacuna e promover melhorias tangíveis nas operações e produtividade das empresas. A implementação dessas soluções se revelou capaz de resolver, em muito, essas situações, trazendo um impacto positivo na eficácia organizacional das empresas em que foram implementadas.

A importância desse tema em minha trajetória acadêmica e profissional é extraordinária. A gestão do conhecimento se tornou um elemento-chave para o sucesso das empresas no cenário de rápida disseminação de informações e contínua evolução de conceitos. A gestão eficaz do conhecimento não se limita a manter as informações, mas permeia todo o ambiente da organização, influenciando a inovação, o aprendizado e a tomada de decisões estratégicas.

Nesse contexto, o PPGEDU tem me ofertado o espaço ideal para aprofundar o tema, explorar suas complexidades e desafios e explorar como as práticas educacionais podem ser aprimoradas para atender às demandas modernas das organizações. Assim, a pesquisa se torna não apenas uma atividade acadêmica, mas também uma oportunidade de trazer soluções tangíveis para as empresas, ajudando a moldar um ambiente mais eficaz, colaborativo e inovador.

1.2 Problema e objetivos de pesquisa

Problema de Pesquisa

Considerando a realidade das empresas de baixo compartilhamento de conhecimento e elevada perda de produtividade ante situações como rotatividade de colaboradores experientes, treinamentos ineficientes e retrabalho, como o método DIIVE e do Sistema Pulpo, enquanto ferramenta educacional de gestão do conhecimento em empresas, promovem a aprendizagem no ambiente empresarial enquanto solução educacional?

Objetivo Geral

Analisar como o método DIIVE e do Sistema Pulpo, enquanto ferramenta educacional de gestão do conhecimento em empresas, promovem a aprendizagem no ambiente empresarial enquanto solução educacional.

Objetivos Específicos

- Conceituar e descrever a Gestão do Conhecimento;
- Pontuar benefícios e características de bons processos de Gestão do Conhecimento;
- Apontar, na prática, formas de aplicar a Gestão do Conhecimento;
- Conceituar e descrever o Método DIIVE e o Sistema Pulpo;
- Compreender o que são ferramentas educacionais corporativas e como se comportam no ambiente empresarial;
- Debater o que é a gestão do conhecimento e sua aplicabilidade nas empresas;
- Identificar como o método DIIVE e o Sistema Pulpo podem ser promotores de aprendizagem no ambiente empresarial enquanto solução educacional para empresas.

1.3 Metodologia desenvolvida

A metodologia eleita para o processo de investigação é meio pelo qual o pesquisador dá vida a sua pesquisa e a torna real, os processos metodológicos organizam o caminho a ser percorrido ao longo da construção científica. Para Minayo (2001), a metodologia está sempre presente nas teorias e tem um lugar central em suas concepções, integra a teoria, as técnicas e a ação do investigador.

Como objetos de investigação, a presente pesquisa tratou sobre o método DIIVE e o Sistema Pulpo, para tanto, o tipo de pesquisa foi a descritiva.

De acordo com Gil (2019), as pesquisas descritivas buscam descrever as características de determinada população e/ou fenômeno, visando estabelecer relações entre variáveis. Entre as características mais significativas desse tipo de pesquisa está a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados.

Para Selltiz, Wrightsman e Cook (2007), a pesquisa descritiva visa descrever um fenômeno ou uma situação, detalhando o que está ocorrendo, buscando abranger, da forma mais exata possível, as características de um indivíduo, de uma situação, ou um de grupo. Nesse sentido, esse tipo de pesquisa expõe as características de determinada população ou fenômeno, estabelecendo correlações entre variáveis e define sua natureza.

A pesquisa descritiva captura e mostra o cenário de uma situação, ela se limita a uma descrição pura e simples de cada uma das variáveis, normalmente, usa dados dos levantamentos e a elaboração das questões de pesquisa exige um profundo conhecimento do problema a ser pesquisado, ou seja, o pesquisador precisa saber exatamente o que pretende com a pesquisa (MATTAR, 2013). Para Triviños (1987, p. 110), “o estudo descritivo pretende descrever ‘com exatidão’ os fatos e fenômenos de determinada realidade”, dessa forma, o estudo descritivo é utilizado quando a intenção do pesquisador é conhecer determinada comunidade, suas características, valores e problemas relacionados à cultura.

Como aqui se pretendeu analisar como o método DIIVE e do Sistema Pulpo, enquanto ferramenta educacional de gestão do conhecimento em empresas, promovem a aprendizagem no ambiente empresarial enquanto solução educacional.

Acredita-se que com esse tipo de pesquisa foi possível compreender a aproximação dos conceitos de educação e aprendizagem empresarial.

Ainda, para atender aos objetivos desse estudo, a pesquisa qualitativa foi utilizada, uma vez que trabalha com a realidade mais subjetiva dos objetos de pesquisa. De acordo com Minayo (2001, p. 22) a pesquisa qualitativa “trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes”, tais elementos não podem ser mensurados em dados quantificáveis, pois tratam de situações sociais e dinâmicas da vida das populações.

Este estudo foi realizado por meio do método de pesquisa bibliográfica. A análise foi realizada na perspectiva da pesquisa qualitativa, visando compreender e demonstrar a abordagem da gestão do conhecimento como ferramenta de aprendizagem em ambiente empresarial em relação aos conceitos educacionais.

Esta abordagem permitiu um estudo da relação entre gestão do conhecimento e educação em contexto empresarial, tendo em conta não só as dimensões técnicas, mas também as implicações pedagógicas e estratégicas. Na tentativa de compreender como o método DIIVE e o Sistema Pulpo (Droz Base) promovem a aprendizagem em ambiente empresarial, o estudo contribuirá para uma visão mais holística da educação corporativa e sua relação com a gestão do conhecimento.

A abordagem bibliográfica e qualitativa adotada neste estudo não apenas explorou a convergência entre a gestão do conhecimento e os conceitos educacionais, mas também forneceu insights valiosos sobre como essas duas áreas podem ser mutuamente benéficas, promovendo um ambiente de negócios mais eficaz, colaborativo e com objetivos.

1.4 Capítulos da Pesquisa

Apresentamos a seguir a estrutura e os capítulos propostos para compor a presente pesquisa, assim como os objetivos que se almeja alcançar em cada um deles, assim como os principais autores, estudiosos e/ou documentos que foram analisados para a construção do texto

Quadro 01 – Organização da Dissertação

CAPÍTULO	OBJETIVOS	REFERÊNCIAS
INTRODUÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> - Descrever o tema, a importância e justificativa da escolha, bem como a problemática envolvida no contexto do tema, o problema de pesquisa e os objetivos, como também a metodologia utilizada para o desenvolvimento da pesquisa. - Apresentar a organização da dissertação 	Elaboração própria
1 A GESTÃO DO CONHECIMENTO 1.1 Gestão do Conhecimento 1.2 Benefícios da Gestão do Conhecimento 1.3. Gestão do Conhecimento na prática 1.4 Gestão do Conhecimento e a educação	<ul style="list-style-type: none"> - Conceituar e descrever a Gestão do Conhecimento; - Pontuar benefícios e características de bons processos de Gestão do Conhecimento; - Apontar, na prática, formas de aplicar a Gestão do Conhecimento. 	NONAKA; TAKEUCHI (1997); PORTER (1998); SARQUIS <i>et al.</i> , (2015)
2 FERRAMENTAS EDUCACIONAIS CORPORATIVAS E A GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS EMPRESAS 2.1 Educação Corporativa 2.1.1 Ferramentas Educacionais Corporativas 2.2 Gestão do Conhecimento nas empresas	<ul style="list-style-type: none"> - Compreender o que são ferramentas educacionais corporativas e como se comportam no ambiente empresarial; - Debater sobre a aplicabilidade da Gestão do Conhecimento nas empresas 	DAVENPORT (2011) NORTH (2010) KNOWLES (1973)
3 MÉTODO DIIVE E O SISTEMA PULPO E A APRENDIZAGEM EMPRESARIAL	<ul style="list-style-type: none"> - Conceituar e descrever o Método DIIVE e o Sistema Pulpo. - Identificar como o método DIIVE e o Sistema Pulpo podem ser promotores de aprendizagem no ambiente empresarial enquanto solução educacional para empresas. 	NONAKA; TAKEUCHI (1997)
CONCLUSÃO	<ul style="list-style-type: none"> - Apresentar uma reflexão final sobre os objetivos do trabalho 	Elaboração própria

Fonte: Elaborado pelo Autor (2022)

A importância de construir uma estrutura a ser seguida para a elaboração do estudo é ampla, uma vez que se trata de uma receita, ainda que flexível, para orientar o pesquisador. Os capítulos propostos serão abordados na construção do texto da Dissertação, no presente projeto, os dois primeiros capítulos serão iniciados.

Nesse sentido, o referencial teórico está dividido em quatro seções, abordando: (1) o papel da gestão do conhecimento, seus conceitos e teorias; os benefícios da gestão de conhecimento, seus ciclos, erros e acertos e o seu uso na prática e na educação; (2) os diferentes tipos de conhecimento; (3) as ferramentas educacionais corporativas e a gestão do conhecimento nas empresas, e, por fim (4) o método DIIVE e o sistema PULPO e a aprendizagem empresarial.

2 ESTADO DO CONHECIMENTO

Ao se pensar e elaborar uma pesquisa, muitos critérios precisam ser levados em consideração, um dos principais é a relevância acadêmica do trabalho, ou seja, de que forma pode contribuir com a área pesquisada, se já existem publicações semelhantes, se é uma pesquisa inédita, quais elementos podem contribuir com o que já se conhece e estuda sobre o assunto.

Desta forma, realizamos o trabalho conhecido na área acadêmica como Estado do Conhecimento, efetivado junto ao banco de dados do Catálogo de Teses e Dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior² (CAPES), com o objetivo de pesquisar se há publicações e quais são elas, sobre os assuntos de que trata a presente pesquisa. A busca focou em dissertações produzidas nas instituições públicas e privadas do país, utilizando três descritores, todos referentes à temática em questão e com os termos marcados por aspas (“”). O resultado, em números, pode ser observado no quadro a seguir:

Quadro 2 – Descritores pesquisados no Estado do Conhecimento

Banco de Dados: CAPES		
Descritores/Filtros	Dissertações	Teses
1. Gestão do Conhecimento	602	366
2. Educação Corporativa	100	62
3. Gestão do Conhecimento nas empresas	6	2

Fonte: Elaborado pelo Autor (2021) com base em pesquisa realizada no Banco de Dados da CAPES.

Além do critério de seleção através dos descritores escritos entre aspas, também se utilizou a seleção dos anos de 2010 a 2020. Tal seleção se deu para elencar apenas os conteúdos dotados da utilização de novas tecnologias, como redes sociais, aplicativos de mensagens, entre outras formas de comunicação que surgiram nos últimos anos.

Após a realização desta primeira etapa, os trabalhos refinados em cada descritor foram analisados quanto ao título para ver se atendiam ao propósito da

² Disponível em: <https://catalogodeteses.capes.gov.br/catalogo-teses>

pesquisa que aqui se desenvolve. Deste modo, destacam-se os seguintes trabalhos atrelados a cada descritor que foram selecionados pois atendiam aos pré-requisitos.

Quadro 3 - Títulos e autores selecionados no estado do conhecimento

Descritor 1: Gestão do Conhecimento			
Autor	Título	Dissertações e Teses	Ano
Waldoir Valentim Gomes Júnior	Gestão do Conhecimento e Mapeamento de Competências	Dissertação	2013
Guillermo Antônio Davila Calle	Relações Entre Práticas de Gestão do Conhecimento, Capacidade Absortiva e Desempenho: Evidências do Sul do Brasil	Tese	2016
Descritor 2: Educação Corporativa			
Autor	Título	Dissertações e Teses	Ano
Viviane Dantas Soares	Educação Corporativa para o Desenvolvimento de Competências de Colaboradores de uma Rede Hospitalar na Cidade de São Paulo	Dissertação	2020
Wislan Lima Marques	Educador Corporativo na Contemporaneidade: Identidade, Formação Pedagógica e Práticas Educativas Organizacionais	Dissertação	2021
Sandra Maria Mariga Bordini	Ensino Híbrido na Educação Corporativa: Limites e Possibilidades para o Desenvolvimento a partir da Aprendizagem Colaborativa	Dissertação	2022
Carlos Eduardo dos Santos Sabrito	Gamificação na Educação Corporativa como Estratégia de Engajamento: Estudo de Caso de uma Empresa Brasileira	Tese	2017
Descritor 3: Gestão do Conhecimento nas empresas			
Autor	Título	Dissertações e Teses	Ano
	Nenhum trabalho selecionado		

Fonte: Elaborado pelo Autor (2021) com base em pesquisa realizada no Banco de Dados da CAPES.

Sobre o descritor 1 “Gestão do Conhecimento”, foram selecionados dois textos, uma tese e uma dissertação, com temas similares e relevantes para o estudo aqui proposto. Nesse sentido, o autor Waldoir Valentim Gomes Júnior (2013) elaborou a dissertação intitulada “Gestão do Conhecimento e Mapeamento de Competências”, que tem como objetivo principal analisar o Mapeamento de Competências como subsídio para Gestão do Conhecimento, abordando o Mapeamento de Competências como uma ferramenta gerencial para auxiliar a Gestão do Conhecimento, agregando valor estratégico frente à possibilidade de identificar a potencialidade das competências disponíveis e essenciais para atender demandas do planejamento estratégico da organização em estudo.

Metodologicamente, o estudo de Gomes Júnior (2013) se enquadra como uma pesquisa quali-quantitativa, com abordagem de caráter exploratório, quanto aos fins e meios com caráter descritivo, o autor elegeu também a pesquisa de campo, documental, bibliográfica e o estudo de caso. Quanto aos principais resultados, o autor evidenciou que o Mapeamento de Competências é uma ferramenta essencial para a Gestão do Conhecimento, uma vez que, além de identificar o potencial de conhecimento nas competências existentes da organização, permite identificar as competências essenciais e as que podem ser realocadas na organização, visando atender as demandas estratégicas da organização

O autor Guillermo Antônio Davila Calle (2016), em sua tese intitulada “Relações Entre Práticas de Gestão do Conhecimento, Capacidade Absortiva e Desempenho: Evidências do Sul do Brasil”, abordou o tipo e a intensidade das relações entre as práticas de Gestão do Conhecimento, a Capacidade Absortiva e o Desempenho Organizacional. Para atingir o objetivo proposto, Calle (2016) elegeu a pesquisa de caráter quantitativo e desenvolveu suas hipóteses a partir da revisão de literatura feita com base em publicações indexadas nas bases de dados *Web of Science*, *Emerald* e *Scopus*.

Quanto aos principais resultados obtidos com a pesquisa, o autor aponta que a principal contribuição é o modelo construído e avaliado estatisticamente, o qual permitiu responder às hipóteses provenientes dos objetivos da pesquisa. Evidenciou ainda que as práticas de Gestão do Conhecimento relacionadas com a Gestão Estratégica do Conhecimento, Cultura Organizacional e Estrutura Organizacional influenciam na Capacidade Absortiva Potencial, enquanto as práticas de Gestão do Conhecimento das dimensões Gestão Estratégica e Tecnologias de Informação e Comunicação influenciam na Capacidade Absortiva Realizada. (CALLE, 2016).

Ainda entre os resultados, Calle (2016) destaca que Capacidade Absortiva influencia no desempenho por meio da Capacidade Absortiva Realizada, a mesma que é influenciada pela Capacidade Absortiva Potencial e pelas práticas de Gestão do Conhecimento, assim como as práticas de Gestão Estratégica do Conhecimento são as mais relevantes por terem influência significativa no Desempenho, na Capacidade Absortiva Potencial e na Capacidade Absortiva Realizada.

Do descritor seguinte, “Educação Corporativa”, temos a Dissertação de Viviane Dantas Soares (2020), que trata sobre a “Educação Corporativa para o

Desenvolvimento de Competências de Colaboradores de uma Rede Hospitalar na Cidade de São Paulo”. O objetivo principal desse texto foi identificar como a Educação Corporativa atua no desenvolvimento de competências de médicos e equipe multiprofissional em uma rede hospitalar na cidade de São Paulo, visando ainda desenhar a estrutura de seu modelo.

Para tanto, Soares (2020) elegeu o método *Grounded Theory*, assim foram realizadas entrevistas com dez pessoas que atuam em cargos de gestão ou consultoria de treinamentos às equipes médicas e multiprofissionais da rede hospitalar em análise, os dados foram transcritos e analisados no *software Atlas.ti* versão 7.5. Como resultado mais evidentes, a autora destaca que a Educação Corporativa na rede hospitalar estudada tem processos definidos e claros, que abrangem toda a equipe multiprofissional. Os colaboradores que participam dos treinamentos são avaliados e se espera aproveitamento mínimo de 80%. (SOARES, 2020).

Carlos Eduardo dos Santos Sabrito (2017) abordou a “Gamificação na Educação Corporativa como Estratégia de Engajamento: estudo de caso de uma empresa brasileira” em sua Tese de doutorado, verificou que a gamificação se destaca como uma estratégia inovadora na educação corporativa para melhorar o engajamento dos funcionários e facilitar um aprendizado mais eficaz.

Neste estudo, Sabrito (2017) investigou o impacto da gamificação em uma empresa brasileira, destacando como a implementação de elementos de jogos como recompensas e desafios, salientando que a competição aumenta a motivação e o engajamento dos funcionários em atividades de aprendizagem. A gamificação pode transformar tarefas rotineiras em atividades envolventes, despertando os funcionários para um maior engajamento, aumentando significativamente a produtividade e o conhecimento.

A pesquisa também destaca como a gamificação pode facilitar um ambiente de aprendizado mais colaborativo e social. Ao facilitar a interação entre os colaboradores, a gamificação estimula a troca de conhecimento e a construção de um aprendizado coletivo. A gamificação não só torna a aprendizagem mais envolvente, como também estimula uma rede colaborativa entre colaboradores que compartilham experiências e estratégias para superar os desafios apresentados. (SABRITO, 2017).

Outro aspecto importante abordado na pesquisa é o potencial da gamificação na avaliação do progresso e desempenho dos funcionários. Ao monitorar as

atividades de gamificação, as empresas podem coletar dados relevantes sobre o desempenho individual e coletivo, permitindo identificar pontos fortes e áreas de desenvolvimento. Como aponta Sabrito (2017), a gamificação fornece um método de avaliação dinâmico e contínuo que permite às organizações obterem uma compreensão mais precisa das habilidades e competências dos funcionários.

A escrita do autor sobre gamificação da educação corporativa demonstra, de forma convincente, o potencial dessa abordagem inovadora para engajar funcionários e melhorar os resultados de aprendizagem nas empresas. Ao usar elementos de jogos para criar experiências de aprendizado envolventes e colaborativas, a gamificação pode ser uma ferramenta inestimável para enfrentar os desafios da educação corporativa do século XXI. (SABRITO, 2017).

A dissertação de mestrado de Wislan Lima Marques (2021), intitulada “O Educador Corporativo Contemporâneo: identidade, treinamento instrucional e prática de educação organizacional” explorou a mudança de identidade do educador corporativo, destacando como os profissionais da área precisam se adaptar às necessidades de educação corporativa do leitor, a evolução organizacional e dos funcionários.

Segundo Marques (2021), as necessidades contemporâneas dos educadores corporativos são flexíveis, dispostos a mudar, capazes de se reinventar para atender às necessidades de aprendizagem nos cenários organizacionais. O treinamento docente é um elemento-chave discutido no trabalho, enfatizando a importância de os educadores corporativos terem uma sólida base de conhecimento educacional para desenvolver estratégias eficazes de ensino-aprendizagem.

O autor afirma que a formação didática capacita os educadores corporativos a aplicarem métodos educacionais fundamentados em teoria sólida, criando ambientes de aprendizagem mais estimulantes e significativos. (MARQUES, 2021).

As práticas educacionais organizacionais também são o foco do estudo, analisando como os educadores corporativos podem influenciar positivamente as culturas de aprendizagem corporativa. O trabalho enfatiza que práticas educacionais organizacionais eficazes são essenciais para o desenvolvimento contínuo dos funcionários, facilitando a aquisição de novas habilidades e o avanço na carreira. (MARQUES, 2021).

Além disso, Marques (2021) enfatiza a importância de adaptar a prática educacional às necessidades de um mundo digital e tecnológico. Ele afirma que a contemporaneidade apresenta o desafio de integrar, estrategicamente, a tecnologia à prática educacional, possibilitando a criação de experiências de aprendizagem mais alinhadas com as expectativas dos colaboradores digitais. Ao analisar identidades, formação pedagógica e práticas educativas organizacionais, o estudo contribui para a compreensão das complexidades e desafios que esses profissionais enfrentam em um ambiente corporativo em transformação.

A dissertação de mestrado elaborada por Sandra Maria Mariga Bordini (2022), intitulada “Ensino Misto na Educação Corporativa: limites e possibilidades para o desenvolvimento da aprendizagem colaborativa”, trouxe uma análise aprofundada de todos os aspectos envolvidos na implantação dessa abordagem nas organizações.

A pesquisa conduzida por Bordini (2022) aborda as limitações e possibilidades do ensino híbrido na educação corporativa, reconhecendo que esse estilo de educação combina elementos de ensino presencial e *online* para criar uma experiência de aprendizado mais flexível e personalizada. Como aponta a autora, a implementação do *blended learning* requer uma avaliação cuidadosa das necessidades organizacionais e da força de trabalho para garantir que a combinação de modelos seja eficaz.

Um dos principais focos desse trabalho é a aprendizagem colaborativa no contexto da aprendizagem combinada. Bordini (2022) explora como a colaboração entre funcionários pode ser aprimorada por meio do uso de tecnologias e ferramentas *online* para criar espaços de interação e compartilhamento de conhecimento. Segundo a autora, a aprendizagem colaborativa no ensino híbrido oferece oportunidades para a construção coletiva do conhecimento, incentivando a troca de ideias e o trabalho em equipe.

A pesquisa também reconhece que a implementação do ensino híbrido na educação corporativa tem seus desafios. Bordini (2022) discute como a infraestrutura técnica, o treinamento de funcionários e o gerenciamento adequado do tempo são fatores-chave para o sucesso dessa abordagem. Enfatiza que os desafios associados ao ensino híbrido devem ser enfrentados com uma estratégia sólida e um planejamento cuidadoso para garantir que os benefícios superem os riscos.

Os escritos de Bordini (2022) oferecem uma análise aprofundada do ensino híbrido na educação corporativa, explorando as limitações e possibilidades dessa abordagem inovadora. Ao examinar a aprendizagem colaborativa, os desafios e as considerações práticas, o estudo contribui para uma compreensão mais completa das implicações e resultados potenciais do uso da aprendizagem combinada como uma estratégia de desenvolvimento organizacional.

Por fim, o descritor 3, “Gestão do Conhecimento nas empresas”, não teve nenhum texto com temática similar ou que pudesse ser explorado neste estudo. Por meio do Quadro 03, é possível perceber a relevância desta pesquisa, tendo em vista que os elementos a serem abordados são inéditos quando trabalhos em conjunto. Hoje, existem estudos na área da gestão do conhecimento e educação corporativa, mas poucos que conseguem unir os dois temas e metodologias.

Desta forma, valida-se mais uma vez a necessidade e a singularidade da presente pesquisa nesta área tendo em vista a sua relevância e as contribuições para o desenvolvimento e a qualidade da educação empresarial num todo.

2 O PAPEL DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

2.1 Conceitos e teorias

Neste capítulo será abordado o papel fundamental que a gestão do conhecimento desempenha nas organizações, facilitando a captura, criação, compartilhamento e aplicação eficiente do conhecimento. Será apresentada também a essência da gestão, a qual reside na habilidade de liderar, planejar e coordenar recursos para atingir objetivos organizacionais. Além disso, será explanado sobre os benefícios e os ciclos da gestão do conhecimento, para que seja possível, posteriormente, uma análise mais detalhada do tema central.

2.1.1 A essência da gestão

A gestão é um campo abrangente que engloba o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos de uma organização para atingir seus objetivos. Diversos doutrinadores contribuíram para o desenvolvimento desse conceito ao longo do tempo.

Salienta-se que a gestão desempenha um papel crucial nas organizações, promovendo a captura, compartilhamento e aplicação eficiente do saber interno. Ao fomentar uma cultura que valoriza a aprendizagem contínua e a colaboração, ela impulsiona a inovação, melhora a tomada de decisões e fortalece a resiliência da empresa diante das mudanças. Investir na gestão do conhecimento não apenas potencializa a produtividade, mas também contribui para a construção de vantagens competitivas sustentáveis.

Henri Fayol (1916), um dos pioneiros da teoria clássica da administração, destacou as funções administrativas fundamentais, como planejamento, organização, comando, coordenação e controle. Suas obras, como "Administração Industrial e Geral", influenciaram significativamente a compreensão da gestão.

Max Weber (1922), por sua vez, introduziu a teoria da burocracia, destacando a importância da racionalidade e da estrutura organizacional para eficiência. Seu trabalho, "A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo", também oferece insights sobre a interseção entre valores culturais e gestão.

Frisa-se que gestão é um processo complexo e integrado que envolve planejamento, organização, direção e controle de recursos para alcançar metas e objetivos. No cerne desse conceito, está a habilidade de liderar, coordenar e tomar decisões estratégicas para garantir a eficiência e eficácia das operações.

À vista disso, o planejamento é a base, onde metas são estabelecidas e estratégias delineadas, proporcionando uma visão clara do caminho a ser percorrido. A organização entra em cena para estruturar e alocar recursos de maneira a otimizar a execução do plano.

Nesse sentido, a direção envolve a liderança eficaz, motivando equipes e alinhando seus esforços aos objetivos estabelecidos. A comunicação desempenha um papel vital, garantindo que todos compreendam suas funções e contribuam para a consecução das metas. Por fim, o controle fecha o ciclo, permitindo a avaliação contínua do desempenho. Esse processo proporciona a flexibilidade necessária para ajustes e melhorias, mantendo a organização adaptável a mudanças no ambiente.

Além de ser fundamental no contexto empresarial, o conceito de gestão se estende a diversas áreas, como administração pública, gestão de projetos e recursos humanos. Sua evolução reflete as transformações sociais e tecnológicas, incorporando novas abordagens, como a gestão participativa e a ênfase na sustentabilidade.

No século XX, Peter Drucker (1954) emergiu como um influente teórico da administração, defendendo a gestão por objetivos e a descentralização. O livro "A Prática da Administração de Empresas" é uma de suas obras notáveis.

Ainda, Michael Porter (1980) desempenhou um papel significativo na gestão estratégica com a publicação de "Estratégia Competitiva". Seu trabalho destacou a importância da vantagem competitiva e da análise do ambiente externo nas organizações.

Esses doutrinadores proporcionaram bases teóricas essenciais para a evolução da gestão, influenciando práticas e moldando a compreensão contemporânea desse campo dinâmico.

Em resumo, a gestão é mais que um conjunto de práticas administrativas; é uma disciplina dinâmica que exige habilidades de liderança, visão estratégica e

adaptabilidade para enfrentar os desafios em constante mudança no mundo organizacional.

2.2 Gestão do Conhecimento

A gestão de conhecimento, no contexto empresarial, é um processo estratégico que visa identificar, capturar, organizar, armazenar e compartilhar o conhecimento dentro de uma organização. Trata-se de uma abordagem que reconhece o valor intangível do conhecimento, buscando maximizar seu uso para impulsionar a inovação, melhorar a eficiência operacional e promover a aprendizagem contínua.

No cerne da gestão de conhecimento está a compreensão de que as organizações possuem um ativo valioso e único: o conhecimento acumulado por seus colaboradores ao longo do tempo. Esse conhecimento pode ser classificado em duas categorias principais: o conhecimento explícito, que é formal e facilmente documentado, e o conhecimento tácito, mais subjetivo e enraizado na experiência individual.

A Gestão do Conhecimento visa organizar estrategicamente a empresa, por meio de processos de criação, captura, armazenamento, disseminação, uso e proteção do conhecimento importante para o negócio. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Para entender o conceito, é necessário compreender os pilares que o sustentam: a Inteligência Empresarial; a Educação Corporativa; a Gestão de Competências; a Gestão do Capital Intelectual e; a Aprendizagem Organizacional, conceitos que são detalhados a seguir.

A Inteligência Empresarial pode ser alcançada por meio de processos de gestão da informação executados de maneira eficiente. Estes proporcionarão uma base de informações que permitirá à empresa uma tomada de decisão mais estratégica, bem como uma visão de mercado mais realista e assertiva. (DAVENPORT, 1999). Uma empresa com inteligência empresarial bem apurada, toma decisões baseadas em dados e não apenas empiricamente, ou no chamado *feeling*. Novas oportunidades são encontradas quando analisados os dados existentes em uma empresa com gestão refinada.

Um caso de sucesso interessante é o da marca Brasil Cacau, que surgiu através da análise de mercado feita pelo Grupo CRM, que é detentor da marca de chocolates finos Copenhagen. Acompanhando a demanda do mercado e os dados colhidos da Copenhagen, foi definido que o Grupo CRM investiria, também, em uma marca de chocolates para um público com menor poder aquisitivo, tendo bastante êxito com essa inovação. (KOPENHAGEN, 2014).

A Educação Corporativa pode ser observada em empresas como o *Google*. Os *Googlers* como são chamados aqueles que trabalham na empresa, são evangelizados em uma cultura empresarial por meio de um trabalho psicológico e educacional intenso na adequação dos perfis às estratégias e objetivos da empresa. Uma empresa que possui a sua estrutura e cultura claras, consegue um engajamento muito maior de sua equipe. A disciplina e o bem comum movem as pessoas para um objetivo único e todos só têm a ganhar quando se sabe como e em que lugar se quer chegar (LAMEGO LINO; SILVEIRA; PETARNELLA, 2015).

Outro aspecto importante na Gestão do Conhecimento é a gestão de competências. Ela diz respeito a processos de prospecção e seleção de talentos, além daqueles de melhoria contínua de cada profissional. (DAVENPORT, 1999). Após a contratação, este profissional deve ser conduzido a um processo que possibilite a identificação de em qual posto de trabalho ele possui maior eficiência. Uma vez que seja encontrado, deve ser bastante claro ao colaborador qual é o plano de carreira e o processo de aperfeiçoamento que deve passar para atingir os seus objetivos e os da corporação (LAMEGO LINO; SILVEIRA; PETARNELLA, 2015).

No Brasil, por meio de uma parceria com o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), a Ford faz um bom trabalho de gestão de competências. Neste exemplo, através de cursos direcionados na entidade, é possível identificar e aperfeiçoar os talentos que trabalham na companhia colocando os colaboradores certos em funções compatíveis. (SENAI, 2020).

Tão importante quanto os outros pilares da Gestão do Conhecimento, é o Processo de Gestão do Capital Intelectual. Este pilar visa identificar e compartilhar os conhecimentos gerados na empresa, bem como os registrar para que cada experiência com clientes, parceiros e colaboradores se torne propriedade da empresa. (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002).

Esta prática servirá para evitar a repetição de erros ocorridos no passado e a permanência dos aprendizados no ambiente corporativo e não no intelecto de um ou outro colaborador, que ao sair da empresa levará consigo toda esta expertise. Neste caso, a companhia ficará à mercê de incorrer em falhas e prejuízos que poderiam ser evitados com uma disciplina neste pilar da gestão do capital intelectual.

Nesse sentido, o Pulpo³ auxilia as empresas a praticarem a gestão do capital intelectual, por meio de sua solução de base de conhecimento. Essa ferramenta possibilita o compartilhamento das informações dos colaboradores e gestores através de uma solução interativa que visa a perpetuação do conhecimento e melhoria dentro da instituição.

Por fim, para propiciar um ambiente de latente inovação, as empresas devem prestar muita atenção à Aprendizagem Organizacional. Este pilar se refere, principalmente, ao processo de colaboração no conhecimento coletivo e à detecção e correção de erros em busca da melhoria contínua. (DAVENPORT, 1999).

Novos conhecimentos e soluções são resultados típicos de um bom processo de aprendizagem organizacional. Através das equipes multidisciplinares que se reúnem em busca de melhorias, muitas inovações nos modelos de negócios e gestão podem surgir (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Na Apple, existe de maneira bastante disciplinada e efetiva de abordagem com os grupos internos de aprendizagem organizacional. Não à toa a empresa utiliza em seus produtos conceitos bastante multidisciplinares e adaptados a diversos consumidores. A empresa possui a inovação disruptiva muito forte também no seu dia a dia, sendo a pioneira em muitos segmentos em que atua. (APPLE, 2018).

Para implementar efetivamente a gestão de conhecimento, as organizações adotam uma variedade de práticas e ferramentas. A criação de bases de dados centralizadas, a utilização de sistemas de gestão do conhecimento e a implementação de intranets colaborativas são exemplos de estratégias tecnológicas. Além disso, é crucial estabelecer uma cultura organizacional que incentive a colaboração, o compartilhamento e a aprendizagem.

³ Disponível em: pulpo.work

Um dos benefícios primordiais da gestão de conhecimento é a capacidade de promover a inovação. Ao facilitar o acesso rápido e eficiente ao conhecimento existente, as organizações podem criar um ambiente propício à geração de novas ideias e soluções. A disseminação do conhecimento também contribui para evitar a duplicação de esforços e minimizar erros, resultando em processos mais eficientes.

Um dos benefícios primordiais da gestão de conhecimento é a capacidade de promover a inovação. Ao facilitar o acesso rápido e eficiente ao conhecimento existente, as organizações podem criar um ambiente propício à geração de novas ideias e soluções. A disseminação do conhecimento também contribui para evitar a duplicação de esforços e minimizar erros, resultando em processos mais eficientes.

Além disso, a gestão de conhecimento desempenha um papel crucial na tomada de decisões informadas. Ao ter acesso a informações relevantes de maneira oportuna, os gestores podem tomar decisões mais embasadas, contribuindo para o sucesso estratégico da organização. Essa abordagem proativa à gestão do conhecimento pode proporcionar uma vantagem competitiva significativa em um ambiente de negócios dinâmico e em constante evolução.

Contudo, implementar um sistema eficaz de gestão de conhecimento apresenta desafios. A resistência à mudança, a falta de conscientização sobre a importância do compartilhamento de conhecimento e a dificuldade em mensurar o valor intangível são obstáculos comuns. Superar esses desafios requer liderança comprometida, investimento em tecnologia apropriada e uma abordagem holística que envolva todos os níveis da organização.

Imprescindível mencionar, ainda, que a gestão de conhecimento é uma estratégia vital para as organizações que buscam prosperar em um ambiente de negócios cada vez mais competitivo. Ao reconhecer e valorizar o conhecimento como um ativo estratégico, as empresas podem não apenas preservar o aprendizado acumulado, mas também promover uma cultura de inovação e excelência, preparando-se para os desafios do futuro.

A Organização Internacional de Padronização (ISO - International Organization for Standardization) aponta alguns direcionamentos relevantes: A gestão do conhecimento não possui uma definição única amplamente aceita ou um padrão global. Ela refere-se à administração do conhecimento, sendo uma disciplina voltada para as maneiras como as organizações criam e utilizam o conhecimento. Essa

abordagem sistemática e holística visa aprimorar resultados e aprendizado, envolvendo a otimização da identificação, criação, análise, representação, distribuição e aplicação do conhecimento para gerar valor organizacional.

Destaca-se que a norma ISO 30.401:2018 - contém diversas definições, incluindo as mencionadas anteriormente. A norma supracitada aponta a relevância do elemento humano na construção de uma cultura de gestão do conhecimento institucionalizada, tanto em organizações públicas quanto privadas.

Em síntese, a gestão do conhecimento tem sua origem nos dados, os quais se convertem em informação e conhecimento, sendo posteriormente compartilhados e utilizados por indivíduos que vão além daqueles que inicialmente os detêm.

2.3 Benefícios da Gestão do Conhecimento

Imprescindível mencionar que a gestão do conhecimento é um elemento fundamental para o sucesso de organizações em um ambiente de negócios dinâmico e em constante evolução. Os benefícios dessa prática são vastos e impactam diretamente a eficiência, inovação e competitividade da empresa.

Um dos principais benefícios da gestão do conhecimento é a promoção da inovação. Ao facilitar a captura e compartilhamento de ideias, ela cria um ambiente propício para o desenvolvimento de novas soluções e abordagens. As organizações que adotam efetivamente a gestão do conhecimento estão mais aptas a enfrentar desafios complexos e a se adaptar rapidamente às mudanças no mercado.

Devido a uma competitividade no mercado, além de buscar uma formação profissional a nível macro, o gestor moderno deve estar atento aos mínimos detalhes da operação do seu negócio e às diversas subáreas que surgiram com a evolução do mundo corporativo. Nos últimos anos, novas especialidades surgiram como o *marketing* digital, inteligência empresarial e hoje começa a se falar, ainda que timidamente, em Gestão do Conhecimento (LAMEGO LINO; SILVEIRA; PETARNELLA, 2015).

Outrossim, a gestão do conhecimento melhora a eficiência operacional ao otimizar a utilização dos recursos internos. Ao centralizar o conhecimento acumulado,

evita-se a duplicação de esforços e reduzem-se os erros decorrentes da falta de informação. Isso resulta em processos mais ágeis e menos custos operacionais.

A tomada de decisões é outra área beneficiada pela gestão do conhecimento. Com acesso rápido a informações relevantes e atualizadas, os líderes podem tomar decisões mais informadas e estratégicas. Isso contribui para a agilidade organizacional e a capacidade de antecipar mudanças no ambiente de negócios.

A aprendizagem contínua é um pilar essencial da gestão do conhecimento. Ao criar uma cultura que valoriza a aquisição constante de conhecimento, as organizações se tornam mais resilientes e capazes de se adaptar a novas circunstâncias. Isso é crucial em um mundo onde a velocidade das mudanças é cada vez mais intensa.

A gestão do conhecimento também fortalece o capital humano da empresa. Funcionários engajados em processos eficazes de gestão do conhecimento sentem-se mais valorizados, contribuindo para um ambiente de trabalho positivo. Ademais, a retenção de conhecimento torna-se menos dependente de indivíduos específicos, reduzindo o impacto da rotatividade.

Pode-se dizer que a Gestão do Conhecimento é uma área de atuação abrangente a toda organização e busca mapear e organizar o conhecimento presente na empresa, na mente das pessoas, nos departamentos e nos processos executados. Essa matéria ganhou maior notoriedade na década de 90, quando começou a se estudar o valor econômico que o conhecimento presente dentro desse contexto corporativo possuía, algo que se revelou gigantesco (LAMEGO LINO; SILVEIRA; PETARNELLA, 2015).

Um processo de Gestão do Conhecimento bem definido e implantado auxilia a empresa em situações como: Falhas básicas e desatenções na operação do negócio; Rotatividade de funcionários; Desperdício e retrabalho; Dúvidas na tomada de decisão; Dar liberdade ao gestor para sair da operação; Nivelamento do conhecimento entre colaboradores e; Custos de implantação de um processo de Gestão do Conhecimento.

Conceitualmente, as Falhas básicas e desatenções na operação do negócio podem ser uma grande dor de cabeça para o empresário, trata-se de ter que repetir a 'mesma coisa' a toda hora para a sua equipe. Essa afirmação está presente em

praticamente todas as corporações e acaba com a paciência de qualquer gestor. Ainda, faz o negócio perder muito em tempo e dinheiro com os erros derivados dessas dúvidas (LAMEGO LINO; SILVEIRA; PETARNELLA, 2015).

Muitos empresários acabam culpando o time por estas falhas, no entanto, a equipe apenas é um reflexo de uma falta de Gestão do Conhecimento. Caso as dúvidas operacionais fossem sanadas de maneira ágil e eficiente, a empresa teria um melhor custo-benefício na solução e não teria que dedicar pessoas a todo momento para resolver estas pequenas falhas. (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002).

Quanto a Rotatividade de funcionários, tendo todas as informações centralizadas e dadas por todos os colaboradores, fica muito mais simples realizar um processo de treinamento de novas pessoas na equipe. Este problema, que envolvia um tempo gigante para a adaptação, entendimento de novos processos, entre tantos outros fatores, pode ser diminuído drasticamente com uma boa Gestão do Conhecimento. Isso revelará uma economia bastante acentuada de tempo e melhor produtividade, dando, conseqüentemente, mais resultado para a empresa (LAMEGO LINO; SILVEIRA; PETARNELLA, 2015).

Outra grande dor dos empresários é o Desperdício e o Retrabalho. Cada minuto empenhado para se fazer algo que já se havia dado como pronto, prejudica o gestor, bem como, o caixa da empresa. Cada negócio possui uma realidade quanto ao que perde em retrabalho e desperdício, muito vezes isso é ocasionado por desatenção em algum ponto do processo e falta de um suporte simples no decorrer da operação. A Gestão do Conhecimento atinge em cheio essa demanda, servindo como um suporte preventivo quando existir alguma dúvida sobre que ação o colaborador deverá tomar em determinado caso (LAMEGO LINO; SILVEIRA; PETARNELLA, 2015).

Muitas vezes surgem Dúvidas na tomada de decisão, a Gestão do Conhecimento serve, e muito, para os próprios gestores terem mais segurança na tomada de decisões estratégicas. Uma vez que todas as informações dos colaboradores e até as sugestões de melhoria estão centradas em um mesmo canal, fica mais fácil e assertivo para o gestor tomar decisões estratégicas acerca do negócio no seu presente e futuro. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Dar liberdade ao gestor para sair da operação é importante para que ele possa ver o seu negócio crescer, bem como ter outros negócios. Mesmo sendo de um perfil mais técnico, este é o caminho natural do empreendedor que quer crescer como

empresário. Portanto, ele vai ter que saber delegar e controlar o seu negócio por indicadores e relatórios de resultados. Ao incentivar os colaboradores a alimentarem uma plataforma de Gestão do Conhecimento, gradativamente o gestor sairá da operação e não precisará mais estar envolvido em todas as pequenas questões que fazem parte do cotidiano da empresa (SANTOS; DAMIAN; VALENTIM, 2019; NASCIMENTO; SOUSA JÚNIOR, 2019).

Tratar sobre o Nivelamento do conhecimento entre colaboradores é outra questão importante, pois afeta a produtividade e o entendimento da equipe, gerando falta de homogeneidade de conhecimento entre os integrantes. A empresa deve oferecer condições para que todos os colaboradores que se encontram em uma mesma faixa, possuam possibilidades semelhantes de serem os melhores em sua função, dependendo, é claro, do empenho de cada um para se destacar (SANTOS; DAMIAN; VALENTIM, 2019).

A Gestão do Conhecimento colabora com isso, uma vez que incentiva os colaboradores a compartilharem o que sabem com os seus colegas, gerando um aprendizado rico e mútuo. É importante ressaltar que o resultado dessas interações fica sob o domínio da própria empresa.

Sobre os Custos de implantação de um processo de Gestão do Conhecimento, o maior ativo que será alocado é o tempo. Este investimento raramente é medido pelos gestores sobre a sua equipe, principalmente aquele derivado de retrabalho e desperdício. A Gestão do Conhecimento exige tempo e disciplina para a transmissão dos aprendizados individuais para o domínio da corporação (SANTOS; DAMIAN; VALENTIM, 2019).

No entanto, em uma rápida análise sobre este ativo, percebe-se que as empresas que não realizam a Gestão do Conhecimento, gastam muito mais tempo ensinando novamente aqueles que possuem dúvidas, bem como, os novos colaboradores sobre os atuais processos. Isso sem falar nos desperdícios causados por falhas procedimentais básicas, nas quais um simples suporte de informação resolveria o problema, sem retirar outro colaborador da produção para explicar a maneira correta de se fazer tal ação (NASCIMENTO; SOUSA JÚNIOR, 2019).

Utilizar uma ferramenta inteligente e eficiente na Gestão do Conhecimento também ajuda, e muito, na economia de tempo do processo. Interessante visualizar no mercado algo que gere engajamento nos colaboradores ou elaborar uma estratégia

que contemple isso. Outra maneira de gerar engajamento e que pode ser considerada um investimento, é uma contrapartida aos colaboradores que mais contribuem com o compartilhamento de informações. Aquelas pessoas que possuem o interesse de fazer a corporação crescer merecem, sem dúvidas, um incentivo para que as diferencie das outras que não estão tão engajadas nos objetivos traçados (SANTOS; DAMIAN; VALENTIM, 2019).

Investir em Gestão de Conhecimento é colocar recursos em eficiência, produtividade, liberdade para o gestor e inovação. As empresas que não mapeiam e registram o conhecimento da sua equipe correm o risco de ficarem obsoletas e perder cada vez mais mercado. A equipe precisa 'comprar' a ideia da Gestão do Conhecimento e modificar o comportamento que antes desenvolvia, com o fim de uma melhoria individual e para o bem do negócio. Cabe ressaltar que na maioria das vezes, este time está inovando em um negócio que não é seu, o que pode dificultar a adoção de uma melhoria que envolve um período de adaptação (SANTOS; DAMIAN; VALENTIM, 2019).

Quando o engajamento não parte do colaborador, cabe ao gestor do negócio fazer o papel de líder motivador e demonstrar os benefícios da adoção da inovação em questão para a equipe. Para implantar a Gestão do Conhecimento na sua empresa existem algumas estratégias que têm dado bons resultados.

Tudo deve começar com uma conversa com as equipes e seus líderes. Deve ser explicado desde uma questão mais conceitual até os próprios benefícios pontuais da Gestão do Conhecimento. O desafio do gestor, pessoalmente ou por intermédio de uma consultoria especializada, é conseguir passar à equipe o verdadeiro significado do processo que implantarão na empresa, em específico os benefícios, agora sim individuais, que eles receberão por estarem contribuindo. A relação de ganha-ganha deve estar muito clara e ser atraente o suficiente para uma adoção geral da Gestão do Conhecimento na empresa (NASCIMENTO; SOUSA JÚNIOR, 2019).

Pode-se dividir em dois tipos de benefícios, os coletivos e os individuais. Os Benefícios Coletivos são a economia possível ao evitar o retrabalho e o desperdício, por meio da Gestão do Conhecimento, esta quantia é revertida em valorização da própria equipe. O tempo que antes era desperdiçado por meio de erros básicos e perda de produtividade com a distração de outros colaboradores para repassarem

conhecimento, pode servir para aumentar a eficiência do negócio (SANTOS; DAMIAN; VALENTIM, 2019).

Sendo mais eficiente, a empresa acaba por ser mais lucrativa e com possibilidade de investir estes recursos no negócio, e por consequência, na própria equipe. Outro ponto é o fato de tornar o ambiente mais agradável e a sensação de estar fazendo o bem ao todo e aos colegas, que terão mais facilidade em fazer o seu trabalho diariamente. Da mesma forma que uma pessoa ajuda hoje, ela pode ser ajudada amanhã por outro colega com uma outra dúvida específica. (PORTER, 1998).

Um exemplo disso é mostrar para um colaborador da linha de produção que aquela peça com defeito que saiu de um processo sob sua responsabilidade, fez com que o cliente insatisfeito exigisse um novo material. Isso incorreu em um prejuízo para a empresa que poderia ser evitado caso o erro não tivesse ocorrido. Ainda, mostrar que uma vez que não esteja registrado o aprendizado, outro colega poderá incorrer no mesmo erro, fazendo a empresa ter novas perdas. Esse ciclo vicioso, faz o negócio se tornar cada vez menos rentável e sem possibilidade de crescer de maneira sustentável e inovadora (NASCIMENTO; SOUSA JÚNIOR, 2019).

É importante, ao mesmo tempo, destacar os Benefícios Individuais em contribuir com a gestão do conhecimento da empresa. Todo o colaborador, em teoria, deseja ser mais produtivo e utilizar o seu tempo em ações que o façam evoluir constantemente. Se a plataforma responsável pela Gestão do Conhecimento for bem alimentada, a empresa terá, ao seu dispor, uma espécie de “Google Interno”. Uma fonte de conhecimento coletivo e colaborativo que responderá a todos os questionamentos e pequenas dúvidas que os colaboradores possam vir a ter (SANTOS; DAMIAN; VALENTIM, 2019).

E melhor, assim como a gigante da tecnologia, uma vez que estes forem respondidos, o conhecimento estará dentro da plataforma e servirá como um suporte rápido e assertivo a quaisquer problemas que este colaborador tenha durante a execução de seu trabalho. Isso representa um enorme ganho de tempo na operação do dia a dia e um significativo aumento de produtividade individual deste colaborador. (PORTER, 1998).

Caso a empresa queira, ainda, ter um maior engajamento referente à Gestão do Conhecimento, poderá implantar um processo de meritocracia, no intuito de

premiar aqueles colaboradores que mais contribuíram com a plataforma, conseqüentemente, com a própria corporação. (SARQUIS *et al.*, 2015).

O mesmo colaborador da linha de produção, utilizado no exemplo anterior, poderá perceber que, uma vez que alimente a plataforma com o seu conhecimento, além de estar levando benefícios para o negócio, pode individualmente ter um retorno individual do seu esforço em manter a Gestão do Conhecimento atualizada e eficiente.

Em suma, a gestão do conhecimento é um investimento estratégico que potencializa a capacidade de uma organização se adaptar, inovar e prosperar em um ambiente de negócios competitivo e dinâmico. Aqueles que reconhecem e implementam eficazmente práticas de gestão do conhecimento estão melhor posicionados para enfrentar os desafios do presente e do futuro.

2.4 Os ciclos da Gestão do Conhecimento

Inicialmente, cumpre informar que os doutrinadores Bukowitz e Williams (2000) delineiam um processo de Gestão do Conhecimento (GC) que explora como as organizações geram, mantêm e implementam um estoque estratégico de conhecimento para criar valor. Atualmente, o desafio reside menos na busca por informações e mais na eficaz gestão do vasto volume de dados disponíveis (BUKOWITZ E WILLIAMS, 2000). Seus estágios visam alcançar um processo de longo alcance, alinhando o capital intelectual às necessidades estratégicas, compreendendo: 1) obtenção; 2) uso; 3) aprendizagem; 4) contribuição; 5) apreciação; e, por último, 6) desativação.

Nessa linha de raciocínio, a gestão do conhecimento é um processo complexo que se desdobra em diversos ciclos, cada um desempenhando um papel fundamental na maximização e utilização eficiente dos ativos intelectuais de uma organização. Esses ciclos interconectados formam um sistema dinâmico que impulsiona a aprendizagem organizacional, promove a inovação e fortalece a capacidade de adaptação em ambientes em constante mudança, conforme se depreende nas etapas elucidadas a seguir:

Primeiro passo: Identificação - O ciclo inicia-se com a identificação do conhecimento existente na organização. Isso envolve mapear fontes de informação,

reconhecer especialistas internos e externos e compreender as competências essenciais. Este estágio visa criar uma visão abrangente do capital intelectual disponível.

Segundo passo: Captura - Após a identificação, entra-se na fase de captura. Aqui, o foco é coletar ativamente o conhecimento relevante. Isso pode ocorrer por meio de reuniões, entrevistas, documentação de processos e até mesmo a utilização de ferramentas tecnológicas avançadas para extrair insights de grandes conjuntos de dados. A captura eficaz é crucial para evitar a perda de conhecimento valioso.

Terceiro passo: Organização - A organização do conhecimento capturado é a terceira etapa, onde a informação é estruturada de maneira lógica e acessível. Isso pode envolver a criação de bancos de dados, taxonomias ou sistemas de classificação que facilitem a recuperação rápida e eficiente de dados quando necessário. A estruturação adequada do conhecimento é essencial para evitar a desordem informacional.

Quarto passo: Compartilhamento - A fase de compartilhamento é vital para transformar dados em ações. As organizações buscam criar uma cultura que promova a colaboração e o intercâmbio de conhecimento entre membros da equipe. Plataformas colaborativas, redes sociais internas, mentorias e programas de treinamento são estratégias comuns nesse estágio.

Quinto passo: Retroalimentação Contínua - A obtenção de feedback é uma parte essencial do ciclo da gestão do conhecimento. A análise de métricas de desempenho, a avaliação de práticas de compartilhamento e a adaptação constante com base nas lições aprendidas contribuem para melhorias contínuas. A retroalimentação informa ajustes necessários e garante a relevância e eficácia das práticas de gestão do conhecimento.

Sexto passo: Inovação - O ciclo se fecha com a inovação como resultado natural. Ao aprender com experiências passadas, adaptar estratégias conforme necessário e incorporar novos insights, a organização se torna mais ágil e capaz de enfrentar desafios emergentes. A gestão do conhecimento, assim, não é apenas um processo operacional, mas um motor impulsionador da inovação e da vantagem competitiva sustentável.

CEN (2004) apresenta um ciclo de Gestão do Conhecimento com as seguintes etapas: Identificar conhecimento, Criar conhecimento, Armazenar conhecimento, Compartilhar conhecimento e Utilizar conhecimento.

Para Narteh (2008), o ciclo de Gestão do Conhecimento está composto por: Conversão do Conhecimento, Roteamento do Conhecimento, Disseminação do Conhecimento e Aplicação do Conhecimento.

Ainda, destaca-se que o doutrinador Dalkir (2005) apresenta os ciclos de GC analisando suas abordagens e a forma como elas acontecem nas organizações. Os autores destacados por Dalkir na concepção de modelo integrado são: Zack (1996), Bukowitz e Willians (2000), McElroy (1999) e Wiig (1993).

À vista disso, o ciclo de GC de Zack (1996) é derivado do trabalho sobre a concepção e desenvolvimento de produtos de informação (DALKIR, 2005). Dentre as principais etapas, destaca-se: 1) aquisição de dados; 2) refinamento; 3) armazenamento/recuperação; 4) distribuição e, por fim 5) a apresentação.

McElroy (1999) propõe um ciclo de vida do conhecimento que engloba os estágios de produção e integração. Esse modelo incorpora uma série de loops de feedback direcionados à memória organizacional, crenças e reivindicações. O autor destaca a dualidade do conhecimento organizacional, sendo realizado tanto subjetivamente na mente dos indivíduos quanto de forma explícita e objetiva. Este ciclo concentra-se nos processos destinados a identificar o conteúdo de conhecimento que possui valor para a organização e seus colaboradores.

Segundo Wiig (1993), é crucial aprimorar as tarefas por meio de uma aquisição de conhecimento experiente, que deve ser relevante e de alta qualidade para ser aplicada de maneiras diversas (DALKIR, 2005). Wiig destaca quatro passos essenciais: construção, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento. Dalkir (2005) amplia esse ciclo, abordando uma ampla gama de aprendizados de diversas fontes. Na construção do conhecimento, as atividades incluem cinco etapas principais: 1) obtenção de conhecimento; 2) análise do conhecimento; 3) reconstrução/síntese do conhecimento; 4) codificação do modelo de conhecimento; e 5) organização do conhecimento. A principal vantagem do ciclo de Wiig, conforme Dalkir (2005), reside na descrição clara e detalhada de como a memória organizacional é utilizada para gerar valor tanto para indivíduos quanto para a organização como um todo.

O framework de Gestão do Conhecimento de Lyanage et al. (2009), preconiza que o ciclo possui as seguintes etapas: Identificar conhecimento adequado / valioso, Adquirir conhecimento, Transformar conhecimento, Associar conhecimento e Aplicar conhecimento.

Em suma, é possível constatar que a gestão do conhecimento é um ciclo contínuo que capacita as organizações a evoluir, aprender e inovar, reforçando sua posição em um ambiente empresarial dinâmico e competitivo.

2.5 O processo de Gestão do Conhecimento: erros e acertos

Neste tópico, será tratado, em especificidade, os principais acertos no processo de gestão do conhecimento, visto que os acertos na gestão do conhecimento otimizam a eficácia organizacional. E, ainda, será destacado os erros que não podem ser cometidos durante o processo, apontando alguns fatores, tais como, a falta de comunicação eficaz, a não identificação e documentação adequada do conhecimento, a resistência à mudança por parte da equipe e a ausência de uma cultura de aprendizado contínuo.

2.5.1 Os principais acertos no processo de Gestão do Conhecimento

Ter êxito na gestão do conhecimento é uma experiência inovadora, demandando a exploração de ideias, a avaliação de erros e o aprimoramento constante em cada nova tentativa. Além disso, é essencial que a organização esteja alerta para os seguintes aspectos:

Cultura Organizacional: A base de uma sólida gestão do conhecimento reside em uma cultura organizacional que valoriza e incentiva o compartilhamento de informações. Uma atmosfera em que os colaboradores se sintam encorajados a contribuir com suas experiências, ideias e aprendizados cria um terreno fértil para o florescimento do conhecimento organizacional.

Tecnologia Adequada: A escolha e implementação de tecnologias apropriadas são cruciais. Sistemas avançados de gestão de documentos, plataformas colaborativas e ferramentas que facilitam a captura, organização e disseminação do

conhecimento são indispensáveis. A tecnologia não apenas agiliza o acesso às informações, mas também promove a colaboração e a inovação.

Processos Claros: Estabelecer processos transparentes para a captura e documentação do conhecimento é um passo crítico. Isso envolve a criação de diretrizes claras para a coleta de experiências, melhores práticas e lições aprendidas. Processos bem definidos garantem a consistência na gestão do conhecimento e facilitam o compartilhamento eficiente.

Colaboração Interdisciplinar: Incentivar a colaboração entre diferentes equipes e departamentos é uma estratégia valiosa. A criação de fóruns de discussão, grupos de trabalho interdisciplinares e a realização de eventos que promovam a interação entre os membros da organização estimulam a troca de ideias e conhecimento tácito, enriquecendo a base de sabedoria organizacional.

Aproveitamento da Experiência: A gestão do conhecimento não apenas se trata de acumular informações, mas também de aprender com as experiências passadas. Criar mecanismos que permitam a reflexão sobre projetos anteriores, identificação de lições aprendidas e adaptação contínua é essencial para o desenvolvimento organizacional.

Treinamento Contínuo: Investir em treinamentos contínuos para os colaboradores é uma prática que não pode ser subestimada. Manter a equipe atualizada com as últimas tendências, tecnologias e práticas do setor garante que a organização esteja preparada para enfrentar os desafios em constante evolução do ambiente de negócios.

Em conjunto, esses acertos formam uma abordagem holística para a gestão do conhecimento. Uma organização que incorpora esses elementos não apenas cria uma base sólida de conhecimento, mas também cultiva uma mentalidade de inovação e adaptação, posicionando-se de forma vantajosa em um mundo empresarial dinâmico.

Importante destacar, por fim, que a eficaz gestão do conhecimento é crucial para o sucesso organizacional, e alguns acertos fundamentais podem potencializar esse processo. Ao integrar esses elementos, as organizações podem otimizar significativamente seus processos de gestão do conhecimento, promovendo uma cultura de inovação e adaptabilidade.

2.5.2 Erros a não serem cometidos

A Gestão do Conhecimento desempenha um papel fundamental no sucesso organizacional, no entanto, alguns erros podem comprometer esse processo. Assim sendo, é necessário atentar-se aos seguintes fatores:

Evitar criar o que já existe, visto que a inovação é inspiradora. Sendo assim, é primordial verificar se algo semelhante já está disponível. Alguns equívocos a serem evitados incluem publicar informações de maneira duplicada em páginas da internet ou intranet, divulgar conteúdo idêntico em vários locais na intranet quando já está disponível em uma rede de bibliotecas virtual, e utilizar plataformas como OneDrive, Google Drive e Wiki para disseminar o mesmo conhecimento.

Essas práticas podem confundir os usuários e aumentar as chances de desatualização dos conteúdos. Além disso, o tempo investido em processos duplicados poderia ser direcionado para questões mais estratégicas para a área ou setor. A solução reside em um repositório central que gerencie a maioria dos conteúdos acessados pelos servidores do órgão. Outras publicações devem estar vinculadas a links para esse repositório, facilitando atualizações. Dessa forma, as informações ficam centralizadas em um local conhecido por todos.

Frisa-se, ainda, que é importante evitar o uso de linguagem inadequada, haja vista que um dos principais equívocos no desenvolvimento de sistemas de TI e conteúdo é a adoção de uma linguagem inadequada, que não promove o engajamento e não facilita o aprimoramento do desempenho e o cumprimento das atividades diárias.

Para que a gestão do conhecimento seja eficaz, o engajamento é fundamental. Assim, cumpre informar que criar sistema de TI sem a participação dos usuários, elaborar relatórios com termos excessivamente técnicos, e, ainda, depender exclusivamente de relatórios para comunicar resultados, são alguns erros comuns a serem evitados.

Em tais situações, é recomendável consultar e avaliar o produto ou serviço entregue em colaboração com o usuário/destinatário. No caso de sistemas, a coleta completa de informações permitirá a geração de relatórios confiáveis. Quanto aos relatórios, uma abordagem mais didática e objetiva pode ser adotada. Ações simples,

como buscar apoio da área de comunicação social e simplificar o relatório, também podem contribuir positivamente.

Destarte, é importante também evitar a falta de atualização de informações divulgadas, tendo em vista que o erro reside em produzir, disponibilizar e negligenciar a atualização, resultando na execução incompleta do processo de gestão do conhecimento. Pode-se adotar práticas como a inclusão da atualização de conteúdos em checklists de atividades rotineiras, garantindo confiança na atualização constante, redução de tempo no esclarecimento de dúvidas, padronização e acessibilidade de documentos e processos, evitando a perda de conhecimento.

Ressalta-se que torna-se um problema depender de pessoas específicas para obter conhecimento. Essa dependência centraliza informações e conhecimento, contrariando princípios destacados por Peter Senge e pela ISO de Gestão do Conhecimento. Para evitar essa armadilha, é importante compartilhar o conhecimento de diversas formas, como guias, vídeos e reuniões periódicas. Ações como identificar demandas recorrentes em reuniões de equipe, criar planos de ação, incluir treinamento para cessar a dependência e atualizar periodicamente as soluções são essenciais para evitar a dependência prejudicial.

Indubitavelmente falhas na comunicação podem surgir de escolhas inadequadas ou da ausência de um plano específico. Dois erros frequentes incluem a falta de reforço periódico após divulgar informações importantes e o uso do mesmo meio de comunicação para públicos diversos.

O suporte da área de comunicação social torna-se vital nesses casos. E, internamente, é necessário desenvolver um plano de ação com atividades de reforço, determinando a periodicidade e avaliando a importância do compartilhamento de conhecimento.

Reconhecer que errar e acertar são parte do processo de construção do conhecimento organizacional é fundamental para institucionalizar a gestão do conhecimento no cotidiano. Compartilhar conscientemente elimina gargalos, otimiza o tempo de trabalho e motiva os colaboradores a participarem ativamente dessa gestão flexível.

Embora haja uma ênfase considerável nos acertos da gestão do conhecimento, a doutrinadora Laurel Prusak (1998), destaca os desafios e erros comuns nesse

processo ao longo do tempo, de modo que enfatiza que a gestão do conhecimento pode enfrentar dificuldades ao lidar com a natureza complexa e fluida do conhecimento organizacional. Ela apontou para a necessidade de evitar abordagens excessivamente técnicas e destacou a importância de compreender a dimensão social do conhecimento.

Cynthia Crossen (1994), abordou o desafio da manipulação da informação e conhecimento, ressaltando como a gestão inadequada pode levar a distorções prejudiciais.

Da mesma forma, analisar as ações de gestão do conhecimento que se adequam à realidade da instituição é essencial para encorajar o compartilhamento de experiências entre colegas. O reconhecimento do desempenho e colaboração é uma prática valiosa em uma organização que valoriza o conhecimento. Quanto aos erros, é imprescindível realizar uma autoanálise institucional, identificá-los com a equipe e criar um plano de ação, diretamente ligado à aplicação de práticas de gestão do conhecimento, tema da próxima unidade.

2.6 Gestão do Conhecimento na prática

Na prática da gestão do conhecimento, diversos doutrinadores destacam a importância de estratégias eficazes para promover aquisição, organização e aplicação do saber em contextos educacionais. Peter Drucker, renomado por suas contribuições à administração, ressalta que a gestão do conhecimento não é apenas sobre informações, mas sobre transformar dados em ação, evidenciando a necessidade de uma abordagem pragmática e orientada para resultados.

O processo para implantar a Gestão do Conhecimento e receber todos os benefícios que ela entrega envolve dedicação e disciplina de todos os envolvidos. No entanto, existem alguns passos interessantes que podem servir como um guia básico para a implantação desta melhoria no negócio e facilitar a solução dos problemas inerentes à Gestão do Conhecimento. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Passo 1: Mapeamento - O primeiro passo para implementar a Gestão do Conhecimento em uma equipe é de mapeamento. Deve ser mapeada a rotina de todos os colaboradores, o que fazem a nível operacional e estratégico, as dúvidas que

possuem com frequência, pontos-chave sobre determinados clientes, fornecedores e até mesmo de indivíduos da própria equipe. É um processo contínuo, afinal muitas dúvidas acontecem durante a execução de alguma tarefa. No entanto, é importante se ter a 'espinha dorsal' do conhecimento da equipe aberto e com o passar do tempo irá ser complementado com melhorias e alguns pontos que faltaram na abordagem inicial (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Podemos dar como exemplo o mapeamento das rotinas de uma semana do cozinheiro-chefe de um restaurante. Serão levantadas todas as pequenas tarefas que ele faz no dia a dia e deixadas prontas para registro: a temperatura do forno para determinados alimentos, conferência de pedidos, como fazer o cardápio, receitas, entre tantas outras. Quanto mais rica em detalhes a descrição, menos erros serão cometidos por quem precisar utilizar o material em seguida (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Passo 2: Registro - Após o primeiro passo ser dado, é o momento de registrar todo este conhecimento e o tornar propriedade da empresa. Para isso, deve-se escolher uma boa plataforma para a armazenagem dessas informações. Neste momento é importante se preocupar com a opinião da equipe, afinal, são eles que irão alimentar e usufruir do conhecimento registrado. Sendo assim, a escolha deve levar em conta a usabilidade, facilidade e poder de engajamento dos colaboradores em utilizar e alimentar a plataforma (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

A plataforma escolhida deverá trabalhar bem a questão do engajamento e simplicidade na Gestão do Conhecimento. Um *software* de planilhas colaborativo e bem desenvolvido também pode servir para o início do processo. É claro que um investimento será imprescindível quando a equipe e empresa perceberem o valor e a importância da Gestão do Conhecimento no seu cotidiano. Seguindo o exemplo do cozinheiro, após feito o mapeamento da sua rotina, registram-se estes procedimentos em uma base que fica sob o domínio da empresa e que seja dinâmica para eventuais mudanças nas tarefas (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Passo 3: Engajamento - A parte mais desafiadora da Gestão do Conhecimento, é engajar a equipe a alimentar e utilizar a plataforma de maneira orgânica, uma vez que será o centro do conhecimento. Para isso, existem alguns pontos que deverão ser levantados e discutidos com o time, a fim de que todos compreendam a ideia da Gestão do Conhecimento. Deverá, ainda, ser trabalhado o ganho individual do colaborador

por sua cooperação, bem como o retorno coletivo para o negócio e a importância que isso terá para o processo de inovação da empresa (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Passo 4: Controle - Como em todo o processo interno na empresa, o gestor deverá ter controle sobre a Gestão do Conhecimento. Ele deverá acompanhar as dificuldades, o engajamento, os problemas e as sugestões que a sua equipe tem quanto ao método, registrando tudo para que no próximo passo realize as melhorias necessárias (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

No exemplo do cozinheiro, o gestor deverá abordar, com uma sazonalidade, para verificar se o que foi planejado em termos de Gestão do Conhecimento vem dando resultado e se o colaborador possui algum problema que não está conseguindo resolver sozinho. Com um controle apurado, o processo vai se tornando cada vez mais natural e eficiente.

Passo 5: Aprimoramento - Por fim, munido de todas as oportunidades de melhoria sobre a Gestão do Conhecimento, colhidas na fase de controle, o gestor deve as implementar na medida do possível, sempre começando por aquelas que possuem um melhor custo-benefício. Se a equipe puder, é muito interessante que ela participe de alguma forma e se sinta parte desta escolha (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Após, o ciclo retorna entre o passo 4 e 5, avaliando as decisões tomadas sobre a plataforma de gestão escolhida e o engajamento, dados nos passos anteriores. Se o gestor for disciplinado e conseguir engajar a sua equipe em torno da Gestão do Conhecimento, sem dúvidas, em pouco tempo, terá um time produtivo e uma empresa com melhores resultados.

Tom Davenport, autor e pesquisador em gestão, destaca a necessidade de identificar e compartilhar conhecimento tácito, aquele difícil de ser formalmente articulado. Isso ressoa na educação, onde muitos aspectos do saber são enraizados na prática e na experiência pessoal dos educadores.

Ao considerar essas contribuições, percebe-se que a gestão do conhecimento na prática vai além da mera acumulação de informações. Ela abraça a interação social, a experiência prática e a criação de ambientes propícios à troca constante de conhecimento. Esses doutrinadores oferecem uma base teórica valiosa para orientar a implementação eficaz da gestão do conhecimento nas instituições educacionais.

Destaca-se, ainda, que toda empresa pratica a gestão do conhecimento, de modo que todos os colaboradores são responsáveis por essa ação. A gestão do conhecimento não é exclusiva de líderes, tendo em vista que diferentes grupos dentro da organização compartilham responsabilidades.

Embora a alta administração e gestores desempenhem papéis proeminentes, a responsabilidade é coletiva. Portanto, é imprescindível ter um modelo estruturado e compartilhado de governança institucional em gestão do conhecimento.

Em organizações maduras em gestão do conhecimento, a estrutura na imagem facilita a coordenação de ações em toda a instituição, assemelhando-se à hierarquia estratégica, tática e operacional de um planejamento. Comitês operam nesses níveis, gerenciando ações macro, validando estratégias e estabelecendo normas internas para a gestão do conhecimento. A Unidade central atua como elo entre a liderança e as áreas operacionais.

Esse modelo é aplicável quando a gestão do conhecimento visa objetivos estratégicos, representando uma perspectiva gerencial. No entanto, a gestão do conhecimento não se limita a essa abordagem, ocorrendo em pequenas ações em toda a organização, independentemente do fluxo de governança sugerido.

Implementar esse modelo ou outros requer consideração da cultura organizacional, maturidade em gestão do conhecimento e o engajamento dos colaboradores com a missão, visão e objetivos da instituição. Esse processo faz parte da sensibilização, uma tarefa complexa que pode ser alcançada por meio de diferentes abordagens, como o engajamento.

A participação ativa dos colaboradores desempenha um papel fundamental na realização dos objetivos estratégicos e no alcance da missão de qualquer organização. No âmbito da gestão do conhecimento, o engajamento de pessoas é particularmente significativo, especialmente em contextos organizacionais que demandam a implementação de práticas de Gestão do Conhecimento.

Segundo Stephen Harding o engajamento dos profissionais na prática acerca da gestão do conhecimento pode ser classificada em três ações, sendo a primeira delas o pensar, visto que o colaborador aceita e entende os objetivos estratégicos definidos pela organização, além de compartilhar dos valores, a missão e a visão institucional. Posteriormente, refere-se ao sentir e, por último o agir, ressaltando que

se o colaborador pensa e se sente parte da organização, ele adotará desafios e entregará os melhores resultados.

Para que isso aconteça, algumas ações ligadas diretamente aos colaboradores precisam ser consideradas, quais sejam: reconhecimento, feedbacks e valorização pessoal e profissional, propiciando crescimento pessoal e profissional, valorizando colaboradores internos em processos seletivos, é um dos motivos que leva ao engajamento e mantém a motivação.

2.7 Gestão do Conhecimento e a educação

A gestão do conhecimento e a educação estão intrinsecamente ligadas, pois ambas se concentram na construção, disseminação e uso do conhecimento de maneira eficaz e significativa. Enquanto a gestão do conhecimento tem como foco estratégias, processos e ferramentas que otimizam a gestão da informação e promovem o aprendizado organizacional, a educação é o processo pelo qual o conhecimento é transferido, absorvido e aplicado, promovendo o desenvolvimento pessoal e social.

Para entender essa relação, é necessário examinar o conceito de educação. A educação é um processo contínuo e interativo que vai além da transmissão de informações para envolver a construção ativa do conhecimento, por meio da reflexão crítica e da interação com o mundo. Por fim, acaba sendo a mediação da relação entre o indivíduo e a sociedade, garantindo a apropriação consciente e transformadora do conhecimento acumulado pela humanidade.

A gestão do conhecimento encontra terreno fértil na educação, uma vez que as práticas educativas se beneficiam de uma organização eficaz e troca de informações. Com a gestão do conhecimento correta, as instituições educacionais podem criar ambientes de aprendizagem mais ricos, nos quais alunos e professores tenham acesso aos recursos certos, troquem experiências e colaborem com mais eficiência.

Além disso, a gestão do conhecimento também desempenha um papel importante na formação de professores e educadores. Estratégias de gestão do conhecimento podem ajudar a captar, disseminar e aplicar novas abordagens pedagógicas, permitindo que os professores se mantenham informados e inovadores

em sua prática pedagógica. Por meio da troca de boas práticas, recursos pedagógicos e reflexões coletivas, os educadores podem aprimorar suas habilidades de ensino de maneira envolvente e eficaz.

Brandão (1981), em sua obra pioneira “O que é a Educação”, traz uma visão ampla e profunda sobre o conceito de educação. Isso nos leva a considerar a educação como um processo de formação contínua, no qual o conhecimento é construído por meio da interação entre o indivíduo e o meio. Como destaca o autor, a educação é a oportunidade de criar um ambiente em que a aprendizagem seja aprofundada e ampliada, para que cada indivíduo possa contribuir com sua singularidade.

Essas perspectivas se aproximam do conceito de gestão do conhecimento, pois ambas reconhecem a importância de construir, organizar e aplicar o conhecimento. Assim como Brandão (1981) considera a educação um ambiente de aprendizagem, a gestão do conhecimento oferece estratégias e ferramentas para otimizar a forma como o conhecimento é armazenado e compartilhado, criando um ambiente de aprendizado contínuo e enriquecedor.

Imperioso ressaltar, ainda, acerca da andragogia, pois trata-se de uma abordagem educacional centrada no aprendizado de adultos, reconhecendo suas experiências, autonomia e motivação intrínseca. Diferentemente da pedagogia, que se concentra na instrução de crianças, a andragogia destaca a participação ativa do adulto no processo educativo, promovendo a autodireção e a aplicação prática do conhecimento.

Malcom Knowles (1973), um dos principais teóricos da andragogia, enfatiza a importância do respeito mútuo entre educador e aluno, destacando a colaboração e a troca de experiências como elementos fundamentais para o sucesso no aprendizado adulto. A andragogia reconhece a diversidade de estilos de aprendizagem e a necessidade de flexibilidade nos métodos educacionais, proporcionando um ambiente que valoriza a maturidade, a bagagem de vida e as metas individuais dos aprendizes adultos. Este modelo educacional visa facilitar a construção de conhecimento significativo, incentivando a reflexão, a solução de problemas e a aplicação prática dos conceitos aprendidos.

Posteriormente, Knowles (1984), expandiu suas ideias fornecendo uma visão mais aprofundada sobre como aplicar os princípios da andragogia na prática

educacional. As contribuições de Knowles continuam a influenciar a concepção e implementação de programas educacionais para adultos.

Além deles, outros autores têm enriquecido o campo da andragogia. Ralph G. Brockett, com "Teaching Adults: An Adult Learning Approach" (1999), e Jane Vella, em "Learning to Listen, Learning to Teach: The Power of Dialogue in Educating Adults" (2002), exploram abordagens práticas e estratégias eficazes na facilitação do aprendizado adulto.

À vista disso, verifica-se que a andragogia evoluiu ao longo do tempo, moldada por diversos pensadores que buscaram compreender e aprimorar a educação de adultos, considerando suas características distintas e necessidades únicas. Essas obras fundamentais continuam a servir como base teórica para educadores que buscam promover ambientes de aprendizado eficazes e centrados no adulto.

Portanto, a interseção entre gestão do conhecimento e educação não apenas enriquece a forma como entendemos e aplicamos o conhecimento, mas também destaca como ambos os campos compartilham uma missão central: promover o desenvolvimento humano e social por meio da construção consciente, compartilhamento e aplicação do conhecimento.

A gestão do conhecimento e a educação compartilham um objetivo central, facilitar o acesso, a compreensão e a aplicação do conhecimento para promover o desenvolvimento individual e coletivo. A sinergia entre essas duas áreas é fundamental para a criação de ambientes de aprendizagem enriquecedores e inovadores, nos quais o conhecimento é valorizado, partilhado e transformado em aprendizagem significativa.

Salienta-se, ainda, que gestão do conhecimento na educação é um processo essencial que visa otimizar a criação, organização, compartilhamento e utilização do saber dentro de instituições educacionais. Ao integrar efetivamente a gestão do conhecimento no contexto educacional, é possível colher uma série de benefícios que promovem o crescimento e o desenvolvimento contínuo.

A captura eficaz do conhecimento é crucial. Isso envolve identificar, documentar e armazenar as experiências, ideias e melhores práticas de educadores e alunos. Um sistema eficiente de gestão do conhecimento permite a criação de uma

base sólida de informações que podem ser acessadas e utilizadas para melhorar continuamente os métodos de ensino e aprendizagem.

Frisa-se que organização do conhecimento é outra dimensão vital. Classificar e estruturar as informações disponíveis facilita a navegação e a busca por recursos relevantes. Isso não apenas economiza tempo, mas também contribui para uma abordagem mais eficaz na resolução de problemas educacionais.

O compartilhamento de conhecimento desempenha um papel muito importante na promoção de uma cultura colaborativa. Educadores podem trocar ideias, estratégias de ensino bem-sucedidas e experiências, proporcionando um ambiente enriquecido de aprendizagem. Ferramentas digitais, plataformas online e redes sociais educacionais são recursos valiosos para facilitar essa troca de informações.

Adicionalmente a isso, a gestão do conhecimento na educação promove a inovação. Ao acessar e aplicar novas abordagens pedagógicas, tecnologias emergentes e pesquisas atualizadas, as instituições educacionais podem se adaptar às mudanças na sociedade e no ambiente de aprendizagem. Isso prepara os alunos para enfrentar os desafios futuros, desenvolvendo habilidades necessárias para o século XXI.

Por fim, infere-se que a gestão do conhecimento na educação não é um processo estático. Deve ser dinâmico, evoluindo continuamente para atender às necessidades em constante mudança da comunidade educacional. Ao abraçar uma abordagem proativa para a gestão do conhecimento, as instituições educacionais podem criar um ambiente propício ao desenvolvimento holístico dos alunos e ao aprimoramento constante do corpo docente.

3 DIFERENTES TIPOS DE CONHECIMENTO

O presente capítulo tem por objetivo tratar sobre os diferentes tipos de conhecimento, tendo em vista que existem diversos tipos de conhecimento, cada um desempenhando um papel único na compreensão do mundo, pois a diversidade dessas formas de conhecimento enriquece a compreensão e a perspectiva sobre a realidade.

3.1 Compreendendo as raízes do conhecimento

O conhecimento é um fenômeno complexo e multifacetado que permeia todos os aspectos da experiência humana. Ele se manifesta através da assimilação de informações, da compreensão de conceitos e da aplicação prática desses insights. O processo de adquirir conhecimento envolve a interação contínua com o ambiente, seja por meio da observação, estudo, experiências diretas ou diálogo.

Salienta-se que o conceito de conhecimento tem sido objeto de reflexão ao longo dos séculos, com diversas abordagens por parte de filósofos e pensadores. Cada autor, em suas respectivas obras, contribuiu para a compreensão dessa complexa dimensão humana.

O doutrinador René Descartes (1641), propôs um método baseado na dúvida sistemática para alcançar certezas indubitáveis. Sua famosa frase "Cogito, ergo sum" ilustra a priorização do pensamento como fundamento do conhecimento.

Outrossim, Immanuel Kant (1781), examinou as condições sob as quais o conhecimento é possível. Kant argumentou que a mente humana contribui ativamente para a construção do conhecimento, introduzindo a ideia de categorias a priori.

Por outro lado, cabe mencionar que o conhecimento pode assumir diversas formas. O conhecimento factual, por exemplo, refere-se a informações objetivas e verificáveis, enquanto o conhecimento prático envolve a aplicação habilidosa de saberes em situações do cotidiano. Ademais, o conhecimento teórico representa a compreensão mais profunda de conceitos e princípios que fundamentam diversas disciplinas.

É imprescindível destacar que o conhecimento não é estático; é dinâmico e está sempre em evolução. À medida que novas descobertas são feitas, tecnologias são desenvolvidas e sociedades progredem, o conhecimento se expande. A busca pelo entendimento é inerentemente humana, impulsionando a inovação, o desenvolvimento intelectual e o aprimoramento das capacidades individuais e coletivas.

Adicionalmente a isso, o conhecimento desempenha um papel fundamental na tomada de decisões informadas. Ao possuir um repertório sólido de informações e experiências, as pessoas podem avaliar situações, antecipar consequências e escolher caminhos que melhor atendam aos seus objetivos e valores.

No contexto histórico, vemos como o conhecimento tem sido transmitido ao longo das gerações, criando uma base para o progresso humano. A educação formal, a comunicação oral, a escrita e, mais recentemente, as tecnologias digitais têm sido veículos essenciais para a disseminação e preservação do conhecimento.

No século XX, Ludwig Wittgenstein (1953), focou na relação entre linguagem e conhecimento. Ele desafiou conceitos tradicionais sobre significado, enfatizando a importância da linguagem na construção do entendimento.

Já na contemporaneidade, Manuel Castells (1996), explorou a influência das tecnologias da informação na produção e disseminação do conhecimento. Ele examinou como as redes digitais transformam a dinâmica do conhecimento na era da globalização.

Por tais razões, é possível constatar que o conhecimento é uma construção contínua e vital que enriquece a experiência humana. Sua diversidade e amplitude refletem a complexidade da mente humana e a busca incessante por compreender o mundo que nos cerca.

3.2 Conhecimento tácito e explícito

O conhecimento tácito e explícito são duas formas distintas, mas interconectadas, de compreensão e aplicação de informações dentro de uma organização.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), a gestão do conhecimento só acontece quando há uma combinação desses conhecimentos. O conhecimento tácito é aquele difícil de formalizar ou transmitir verbalmente. É pessoal, enraizado na experiência individual, intuição e habilidades práticas.

Este tipo de conhecimento muitas vezes reside nas mentes das pessoas e é adquirido por meio da prática diária, sendo muitas vezes inconsciente. Por exemplo, a habilidade de um artesão, as intuições de um líder ou as nuances de interações sociais são formas de conhecimento tácito.

O doutrinador Tom Davenport (1997), contribui para a gestão do conhecimento ao destacar a necessidade de transformar o conhecimento tácito em explícito nas organizações. Sua abordagem destaca a importância de processos bem definidos e tecnologias apropriadas.

Por outro lado, o conhecimento explícito é formal e fácil de ser documentado, comunicado e compartilhado. Este tipo de conhecimento pode ser expresso em palavras, números, fórmulas e manuais. São dados que podem ser facilmente codificados e transmitidos, como manuais de procedimentos, bases de dados e documentos escritos.

A eficácia nas organizações muitas vezes está na integração e gestão equilibrada desses dois tipos de conhecimento. Transformar o conhecimento tácito em explícito é crucial para evitar a perda de sabedoria individual e permitir que a organização como um todo se beneficie das experiências de seus membros. Métodos como treinamento, mentorias e trabalho colaborativo facilitam essa transição.

Em resumo, o conhecimento tácito e explícito são peças fundamentais no quebra-cabeça da gestão do conhecimento. Uma abordagem equilibrada, reconhecendo e aproveitando ambas as formas, pode potencializar a inovação, a aprendizagem e a eficiência organizacional.

3.3 Conhecimento crítico

O conhecimento crítico vai além da mera acumulação de informações, envolvendo uma análise profunda e questionadora. Essa forma de conhecimento incentiva a reflexão, a avaliação e a compreensão das implicações e contextos

subjacentes às informações disponíveis. É a habilidade de não apenas absorver dados, mas também de questionar premissas, reconhecer viés e considerar perspectivas diversas.

No âmbito organizacional, o conhecimento crítico é valioso, pois permite tomar decisões informadas, identificar oportunidades e antecipar desafios. Indivíduos com esse tipo de conhecimento são capazes de analisar situações de maneira abrangente, considerando não apenas os aspectos aparentes, mas também os fatores subjacentes que podem impactar as decisões.

A promoção do conhecimento crítico muitas vezes envolve o estímulo ao pensamento analítico, questionamento construtivo e o desenvolvimento da capacidade de avaliar informações de forma independente. Essa abordagem contribui para a formação de profissionais mais capacitados e organizações mais adaptáveis, capazes de enfrentar os desafios complexos e dinâmicos do ambiente atual.

O conhecimento crítico, aliado à gestão do conhecimento, representa uma abordagem estratégica para a compreensão e otimização do saber nas organizações. Autores renomados contribuíram para essa perspectiva ao longo dos anos.

Paulo Freire (1968), transcende o contexto educacional ao destacar a importância da conscientização e da participação ativa na construção do conhecimento. Essa visão colabora para uma abordagem mais inclusiva na gestão do conhecimento, promovendo a participação e a crítica construtiva.

Na gestão do conhecimento, (NONAKA; TAKEUCHI, 1995), propõem um modelo que destaca a importância da interação social e do compartilhamento de experiências para a criação de conhecimento organizacional. Sua teoria fundamenta a ideia de que o conhecimento crítico não é apenas individual, mas também coletivo e social.

Assim, a interseção entre o conhecimento crítico e a gestão do conhecimento, com base nas obras desses autores ao longo das décadas, oferece uma visão abrangente e estratégica para as organizações, promovendo uma cultura de aprendizado contínuo, colaboração e inovação. Essa abordagem é crucial em um ambiente em constante evolução, onde a capacidade de adaptar e aplicar conhecimentos de maneira crítica é essencial para o sucesso organizacional.

O conhecimento crítico, assim, é construído sobre alicerces estabelecidos por mentes jurídicas ao longo dos anos, formando um diálogo intergeracional que enriquece a compreensão do Direito. Estas obras não apenas refletem o pensamento de seus períodos, mas também lançam bases para a evolução contínua do conhecimento jurídico crítico.

3.4 Conhecimento nos ambientes organizacionais

O conhecimento nos ambientes organizacionais é um recurso estratégico fundamental, desempenhando um papel crucial no sucesso e na inovação das empresas. Ele abrange não apenas informações tangíveis, mas também a experiência prática, intuições e habilidades acumuladas pelos membros da organização.

A gestão eficaz desse conhecimento envolve a criação, captura, armazenamento e compartilhamento de informações relevantes. As organizações bem-sucedidas reconhecem a importância de transformar conhecimento tácito em explícito, permitindo que *insights* valiosos sejam disseminados e utilizados de maneira eficiente.

A tecnologia desempenha um papel crescente nesse contexto, facilitando a criação de bases de dados, plataformas colaborativas e sistemas de gestão do conhecimento. No entanto, a cultura organizacional também desempenha um papel vital, incentivando a colaboração, a aprendizagem contínua e a abertura à inovação.

Ademais, a rápida evolução do ambiente de negócios destaca a necessidade de adaptação constante. Organizações ágeis e orientadas para o aprendizado priorizam a gestão do conhecimento como uma vantagem competitiva, reconhecendo que a capacidade de se adaptar e aprender rapidamente é tão importante quanto a expertise existente.

O papel do conhecimento nos ambientes organizacionais tem sido extensivamente explorado por vários autores ao longo do tempo, fornecendo uma base teórica sólida para a compreensão e gestão desse recurso vital. Peter Drucker (1954), pioneiramente reconheceu a importância do conhecimento organizacional para o êxito empresarial, estabelecendo as bases para futuras reflexões.

Posteriormente, (NONAKA; TAKEUCHI, 1995) introduziram a noção da espiral do conhecimento, delineando como as organizações podem transformar continuamente conhecimento tácito em explícito, promovendo assim a inovação e a vantagem competitiva.

Sob outra perspectiva, Peter Senge (1990) trouxe à tona a aprendizagem organizacional como uma pedra angular para a adaptação e o sucesso a longo prazo. Sua obra destaca a importância de uma cultura que promova a aprendizagem contínua, fundamental para enfrentar os desafios em constante evolução do mundo corporativo.

Ressalta-se que os doutrinadores Davenport e Prusak (1998), aprofundaram a gestão do conhecimento como uma disciplina crítica para a competitividade. Eles delinearam estratégias para identificar, capturar e disseminar o conhecimento dentro das organizações, reconhecendo-o como um ativo estratégico que impulsiona a inovação e a eficiência operacional.

Esses autores, ao longo de diferentes décadas, contribuíram significativamente para a compreensão da dinâmica do conhecimento nas organizações, fornecendo ferramentas conceituais e práticas para sua gestão efetiva. A sinergia entre suas obras estabelece uma base robusta para líderes e gestores que buscam otimizar o capital intelectual de suas organizações.

Diante disso, verifica-se que nos ambientes organizacionais modernos, o conhecimento é mais do que apenas um ativo - é um motor para a inovação, a eficiência operacional e a resiliência diante das mudanças. A gestão eficaz desse recurso valioso é essencial para o crescimento sustentável e a relevância contínua das organizações.

4 MÉTODO DIIVE E O SISTEMA PULPO

O método DIIVE é uma metodologia estruturada em cinco etapas: Desenho; Implantar; Inserir; Verificar e; Evolver. Ele foi criado com o objetivo de guiar as organizações na criação, armazenamento e compartilhamento eficaz de conhecimento. Cada etapa do método DIIVE desempenha um papel crucial na gestão do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). A seguir iremos detalhar cada uma dessas etapas.

Desenho: nesta etapa, a empresa identifica as necessidades de gestão de conhecimento e define os objetivos e estratégias para implementar soluções eficazes; **Implantar:** envolve a implementação das ferramentas e processos de gestão do conhecimento, como o Sistema Pulpo, nas operações da empresa. Isso inclui a configuração da plataforma, a definição de fluxos de trabalho e a adaptação das soluções às necessidades da organização. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Inserir: nessa fase, o conhecimento é inserido nas ferramentas e sistemas, criando uma base de conhecimento sólida, que os colaboradores podem acessar facilmente. O objetivo é armazenar informações relevantes e valiosas de forma organizada e acessível; **Verificar:** a etapa de verificação envolve a monitorização do uso e eficácia das ferramentas e soluções implementadas. Isso permite que a empresa avalie a eficácia da gestão do conhecimento, identifique áreas de melhoria e faça ajustes conforme necessário.

Evolver: a última etapa é um ciclo de melhoria contínua. Com base nos resultados da etapa de verificação, a empresa pode implementar mudanças, adicionar recursos adicionais e ajustar suas estratégias de gestão do conhecimento para otimizar ainda mais a eficácia e a aprendizagem organizacional. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

O Sistema Pulpo é uma ferramenta tecnológica desenvolvida para auxiliar as empresas na gestão do conhecimento. Ele atua como uma base de conhecimento centralizada, na qual os colaboradores podem acessar, armazenar e compartilhar informações relevantes. O Pulpo permite que a informação seja organizada de maneira eficiente, garantindo que não se perca após a saída de colaboradores ou mudanças internas. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Além de armazenar informações, o Sistema Pulpo também facilita a colaboração e a aprendizagem contínua. Os colaboradores podem contribuir com conhecimentos e *insights*, promovendo um ambiente de compartilhamento ativo. A pesquisa é simplificada, permitindo que as informações sejam encontradas rapidamente, o que reduz o tempo gasto em busca de dados e aumenta a produtividade. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Com a aquisição da empresa Pulpo pela Droz, o sistema passou a se chamar Droz Base, mas a sua funcionalidade e propósito permanecem os mesmos. A solução continua a ser uma ferramenta valiosa para a gestão do conhecimento, oferecendo uma plataforma tecnológica que potencializa o aprendizado, a colaboração e a eficiência nas operações empresariais. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

O Pulpo surgiu para auxiliar as empresas que possuem operações complexas a gerenciar suas informações mais relevantes, a fim de que seus colaboradores mais experientes conseguissem deixar rotinas operacionais para equipes iniciantes, aumentando a eficiência do negócio (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Inicialmente a solução era uma planilha de *Excel* que apoiava uma consultoria em gestão do conhecimento. Após se tornou um *software* automatizado com diversas funcionalidades para apoiar a estratégia de gerenciamento de conhecimento nessas empresas. Recentemente o Pulpo foi adquirido em um processo de fusão e aquisição pela empresa Droz, transformando o Pulpo em Droz Base, assim o objetivo foi ampliado e os resultados também. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

No Brasil, o assunto gestão no conhecimento ainda é um desafio grande, pois a cultura do tema nas empresas não está disseminada. A metodologia DIIVE serve para apoiar o processo de implantação da solução, auxiliando os colaboradores a criarem, compartilharem e absorverem o conhecimento interno dos clientes do, agora, Droz Base (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

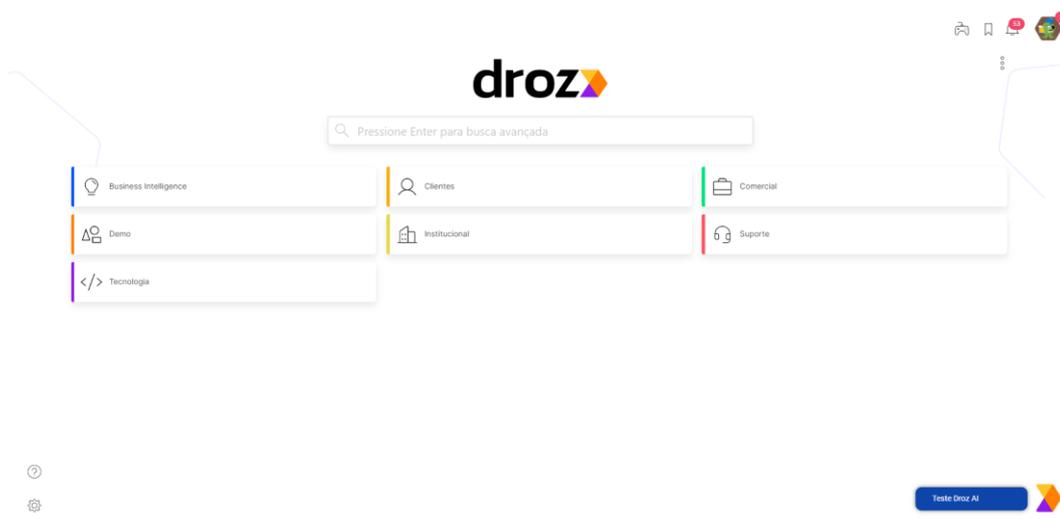
O Método DIIVE e o Sistema Pulpo (Droz Base) são duas abordagens inovadoras que assumem um papel fundamental na promoção da gestão do conhecimento e da aprendizagem em contexto empresarial. Com base nas teorias de pesquisadores renomados como Nonaka e Takeuchi, Santos, Damian, Valentim, Nascimento, Sousa Júnior, Lamego Lino, Silveira e Petarnella, esses métodos se diferenciam pela capacidade de criar um ambiente propício à construção, compartilhamento, efetivação e aplicação do conhecimento nas organizações.

Inspirado no conceito de criação de conhecimento proposto por Nonaka e Takeuchi (1997), o método DIIVE tem como foco a transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito por meio de atividades interativas e colaborativas. Conhecido como “ciclo de conversão do conhecimento”, o Diagnóstico, Integração, Investigação, Avaliação e Engajamento (DIIVE) envolve uma abordagem multidisciplinar para promover o aprendizado e a inovação nas empresas. Esse método se baseia no processo de socialização, externalização, conexão e internalização, possibilitando o fluxo orgânico do conhecimento na organização, o que resulta em significativa melhoria de eficiência e competitividade.

O sistema Pulpo, agora conhecido como Droz Base, também se baseia em uma sólida base teórica. A pesquisa de Santos, Damian e Valentim (2019) enfatiza a importância da cultura organizacional na implementação da gestão do conhecimento, que é a base para o desenvolvimento do Sistema Pulpo. Este *software* oferece uma solução tecnológica para organizar, armazenar e compartilhar informações e conhecimentos. A pesquisa de Nascimento e Sousa Júnior (2019) aborda o capital intelectual, a gestão do conhecimento e a sustentabilidade, mostrando como esses conceitos estão inter-relacionados e podem ser otimizados com ferramentas como o sistema Pulpo.

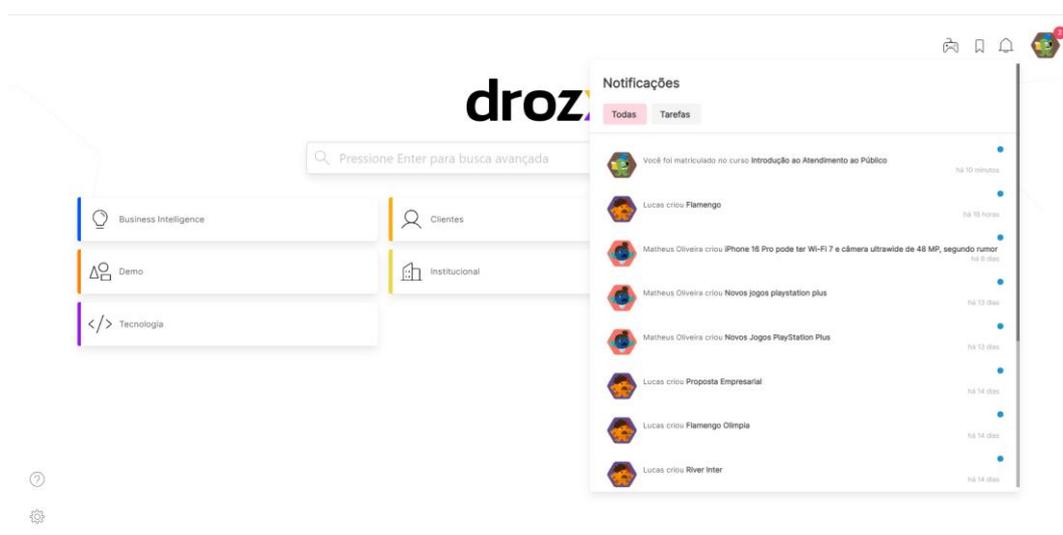
Para ilustrar melhor o sistema, foram colacionados no presente trabalho, suas telas com alguns comentários dos objetivos de cada etapa do processo e da experiência na solução:

Imagem 1: Tela inicial do Droz Base



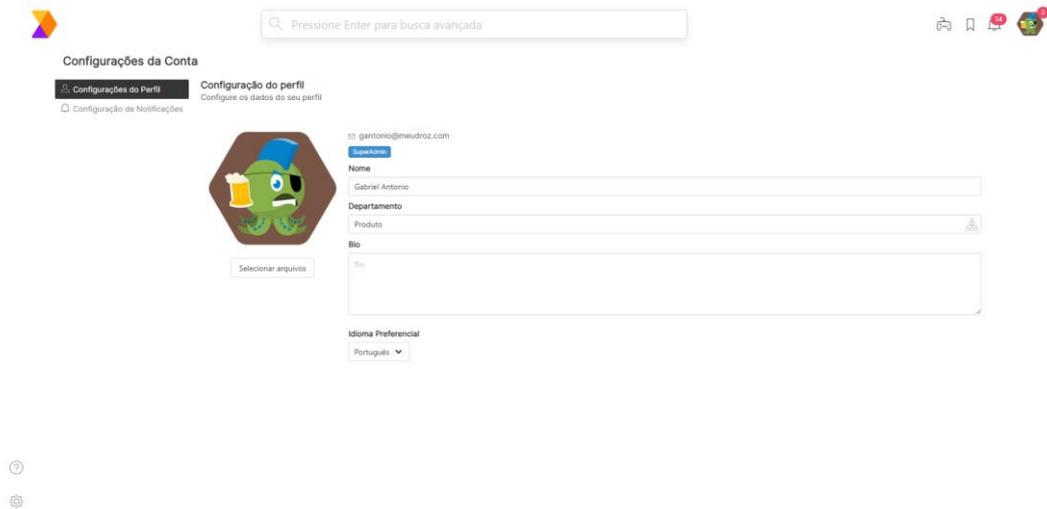
Logo em sua tela inicial, o Droz Base, com uma interface amigável possibilita a separação e o filtro das áreas da empresa, facilitando assim a organização e busca dos artigos criados pela equipe da companhia. Também conta com uma barra de busca inteligente, focada em trazer o artigo que se almeja encontrar de forma rápida e assertiva.

Imagem 2: Área de notificações



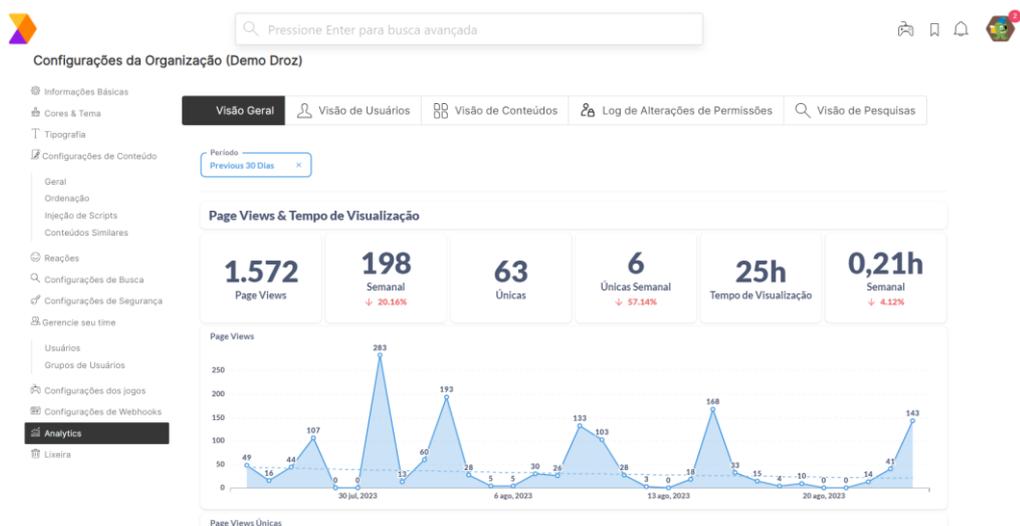
Para facilitar o engajamento dos usuários na solução, é possível configurar notificações que são disparadas por e-mail e na própria ferramenta. Assim, quando algum assunto pertinente ao usuário sofre alguma modificação, ele é noticiado para que se interesse e siga os procedimentos colocados na solução de forma atualizada.

Imagem 3: Área de notificações



No perfil do usuário, é possível customizar sua foto, ver estatísticas de uso da solução, além das notas durante sua passagem nas “trilhas de conhecimento”, podendo assim medir a aprendizagem do colaborador. Além disso, é ali que se configuram notificações e quais os pontos que ele deseja se inteirar mais sobre a empresa. A partir disso, toda uma experiência customizada é entregue a ele, aumentando assim o seu engajamento e a sua avaliação por parte dos gerentes.

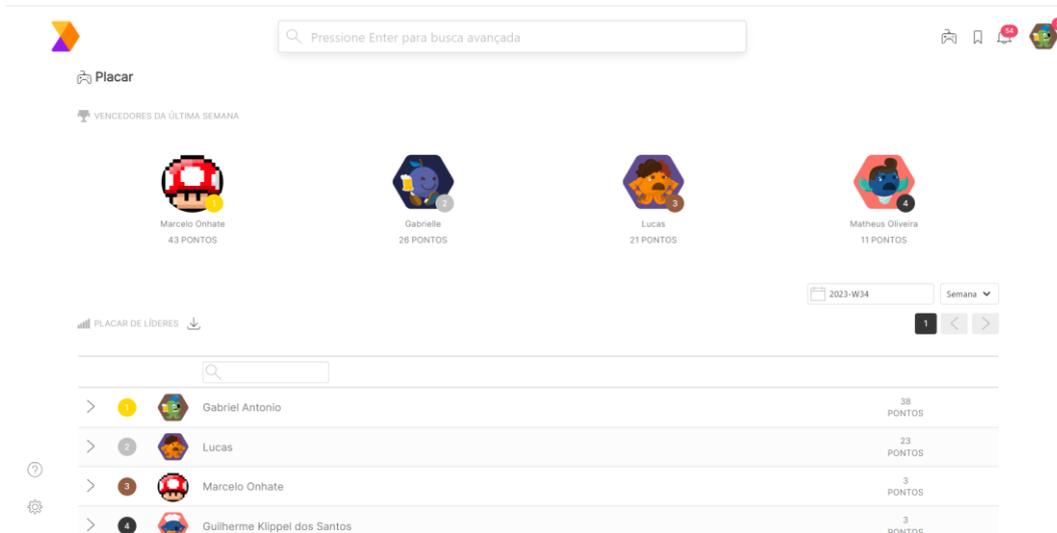
Imagem 4: Relatórios e métricas de uso



Para o gestor do projeto de gestão do conhecimento, essa tela talvez seja a mais importante. Nela é possível medir o engajamento do usuário no sistema, ou seja,

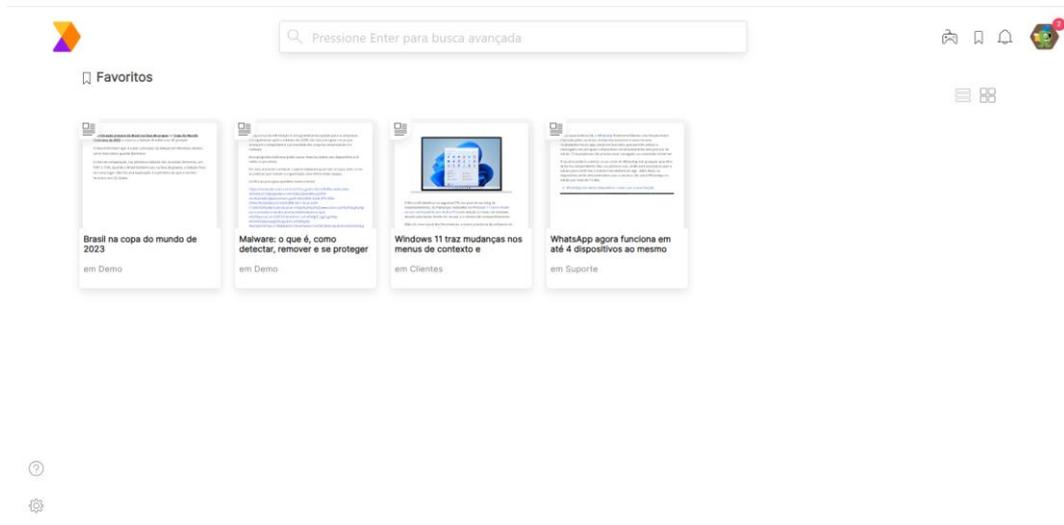
ela dá grandes indícios do sucesso ou não do projeto dentro da companhia. Uma vez que o usuário esteja utilizando a solução do Pulpo/Droz Base, todo o seu comportamento é mapeado e a visão é dada para o gestor que trabalhará nas melhorias de uso e aproveitamento da estratégia de conhecimento da empresa.

Imagem 5: Gamificação



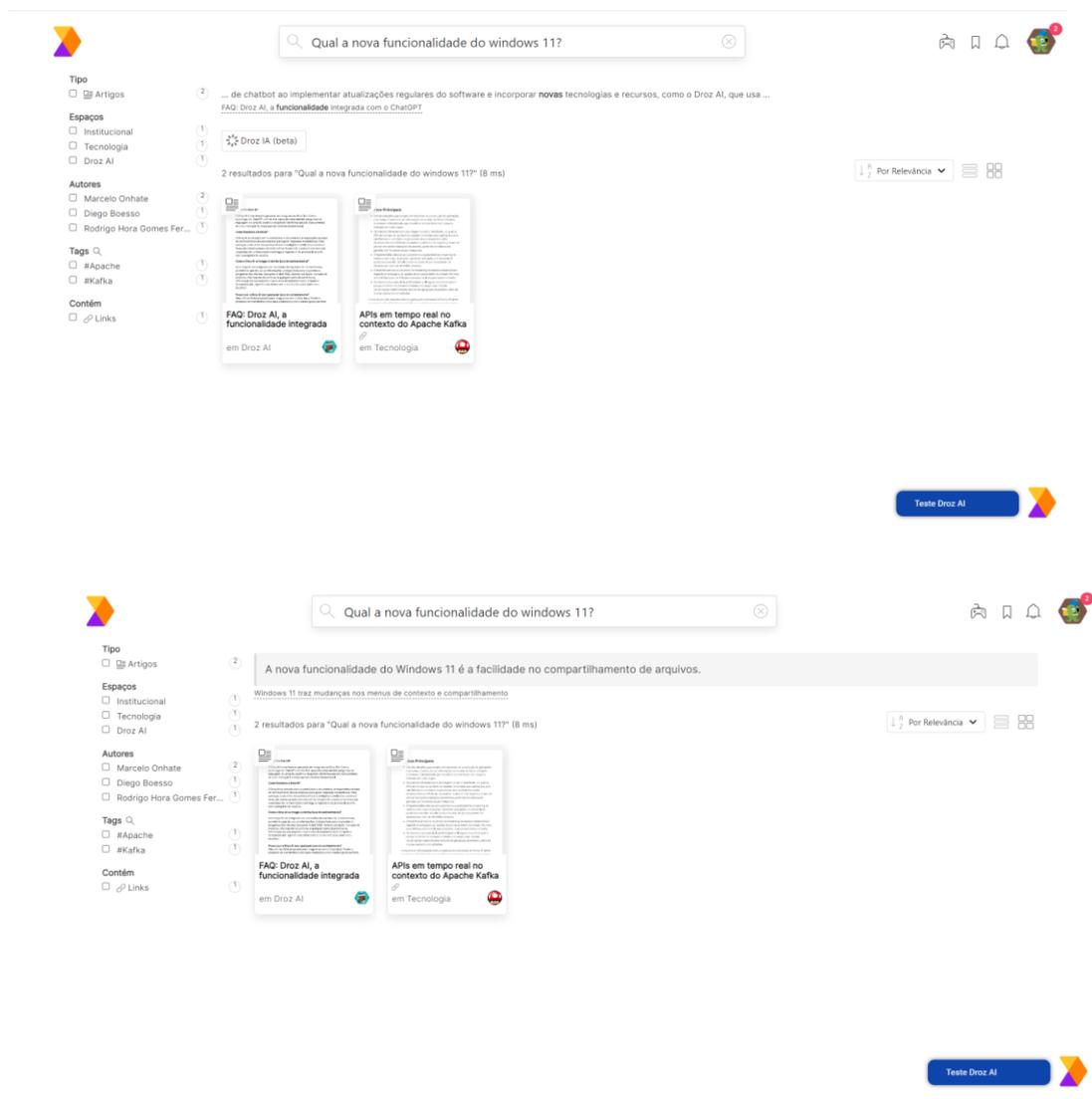
Através da gamificação, é possível criar desafios e métricas para o engajamento do usuário, atribuindo metas e premiações para a equipe. Dessa forma, espera-se um aumento no uso e acessos, criando um material cada vez mais rico e didático para o consumo da empresa.

Imagem 6: Aba de Favoritos



À medida que a solução for utilizada, será nítido um maior uso de determinados artigos por cada usuário. Geralmente aqueles ligados ao dia a dia de trabalho daquele colaborador. Para isso, é possível destacar com uma “aba de artigos favoritos”. Isso tornará o processo de encontrar e editar artigos mais ágil, aumentando a eficiência do fluxo de trabalho do funcionário e conseqüentemente da empresa.

Imagem 7: Droz AI (Inteligência Artificial)



O Pulpo/Droz Base possui uma integração com o ChatGPT, solução da Open.AI focada em inteligência artificial. Dessa maneira, além de encontrar o artigo, por meio da busca inteligente, a solução também interpreta perante todos os artigos da base de conhecimento e sugere a melhor resposta para o tema. Uma funcionalidade como essa torna o processo mais inteligente e eficiente, tendo em vista

a facilidade em encontrar a possível solução para o problema ou dúvida antes mesmo de se ler e interpretar os resultados das buscas. Nesse caso, a própria solução se encarrega de trazer essa resolutividade.

Imagem 8: Trilhas de conhecimento

The screenshot shows a web interface for a knowledge trail titled "Introdução ao Atendimento ao Público". The main content area is titled "Módulo 1: Fundamentos do Atendimento ao Público / Perfil e características de um bom atendente" and contains a list of 7 characteristics of a good attendant. A sidebar on the left shows a progress indicator for the trail, with the current step highlighted. The interface includes a search bar at the top and navigation buttons at the bottom.

Introdução ao Atendimento ao Público
Módulo 1: Fundamentos do Atendimento ao Público / Perfil e características de um bom atendente 20 min

Um bom atendente possui um perfil e características que são essenciais para o desempenho eficaz de suas funções. Essas características vão além do conhecimento técnico e se concentram em habilidades interpessoais e comportamentais que facilitam a interação com o público. Aqui estão algumas das principais características de um bom atendente:

1. **Empatia.** Um bom atendente deve ser capaz de se colocar no lugar do cliente, compreender suas necessidades, preocupações e emoções. A empatia permite que o atendente se conecte emocionalmente com o cliente, demonstrando compreensão e oferecendo um atendimento personalizado.
2. **Comunicação clara.** Um bom atendente deve possuir habilidades de comunicação verbal e escrita eficazes. Ele deve ser capaz de transmitir informações de forma clara, concisa e compreensível para o cliente, evitando jargões técnicos ou linguagem excessivamente complexa. Além disso, a capacidade de escutar ativamente é fundamental para entender completamente as necessidades do cliente.
3. **Paciência e tolerância.** Lidar com clientes pode ser desafiador em algumas situações. Um bom atendente deve ser capaz de manter a calma, mesmo diante de clientes irritados, impacientes ou frustrados. A paciência e a capacidade de lidar com situações difíceis são essenciais para resolver problemas de forma eficaz e garantir a satisfação do cliente.
4. **Capacidade de resolver problemas.** Um bom atendente deve ser proativo na busca de soluções para os problemas apresentados pelos clientes. Isso requer habilidades analíticas para identificar a causa raiz do problema e criatividade para encontrar soluções adequadas. O atendente deve ter conhecimento suficiente sobre os produtos, serviços ou processos da organização para oferecer orientações e assistência adequadas.
5. **Adaptabilidade e flexibilidade.** Cada cliente é único, e um bom atendente deve ser capaz de se adaptar a diferentes perfis e situações. A adaptabilidade envolve a capacidade de ajustar a abordagem de acordo com as necessidades e preferências do cliente. Além disso, a flexibilidade é fundamental para lidar com mudanças repentinas ou imprevistas, garantindo uma experiência positiva para o cliente.
6. **Organização e gerenciamento de tempo.** Um bom atendente deve ser capaz de lidar com várias tarefas simultaneamente e priorizar suas atividades de acordo com a urgência e importância. A organização e o gerenciamento de tempo eficazes são fundamentais para garantir um atendimento ágil e eficiente, evitando atrasos e mantendo a produtividade.
7. **Atitude positiva.** Um bom atendente deve transmitir uma atitude positiva e entusiasmo em relação ao seu trabalho. Uma postura positiva ajuda a criar um ambiente acolhedor e inspira confiança nos clientes. Além disso, um atendente otimista e motivado tem mais chances de superar desafios e oferecer um atendimento excepcional. Essas características podem ser desenvolvidas e aprimoradas por meio de treinamento, prática e experiência. É importante que as organizações valorizem essas qualidades.

< Voltar Próximo >

Uma funcionalidade muito utilizada também é a trilha de conhecimento.

This screenshot shows the same knowledge trail interface, but with a video thumbnail at the bottom. The video is titled "Como fazer um bom atendimento ao público - Conheça essas 3 dicas de Oratória" and features a woman speaking. The video player interface includes a play button and a share icon.

Introdução ao Atendimento ao Público
Módulo 1: Fundamentos do Atendimento ao Público / Introdução ao atendimento ao público 20 min

O atendimento ao público é uma área fundamental em qualquer organização, seja ela uma empresa, uma instituição governamental, um estabelecimento de serviços ou qualquer outro tipo de empreendimento. Trata-se do processo de interação entre os profissionais responsáveis pelo atendimento e o público em geral, visando satisfazer as necessidades, solucionar problemas e garantir uma experiência positiva para os clientes, usuários ou cidadãos.

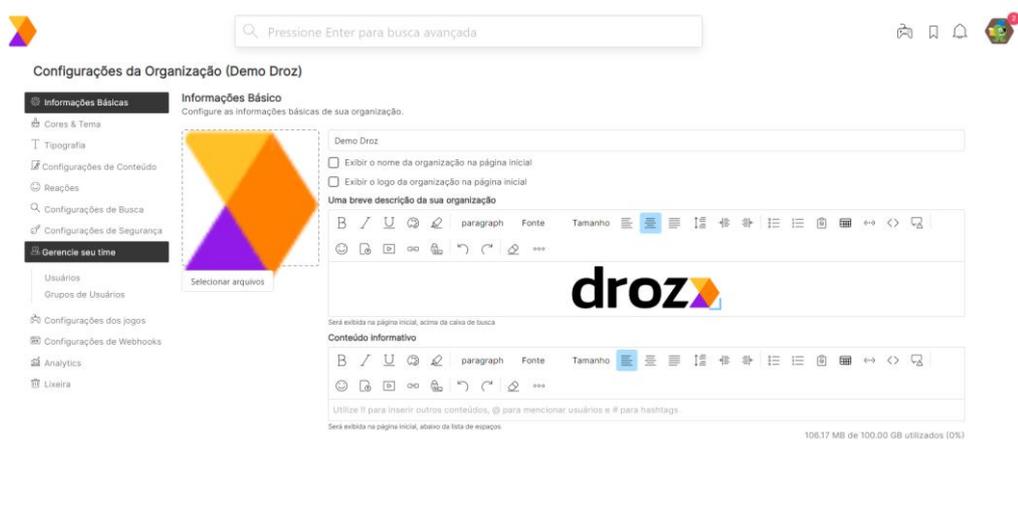
A importância do bom atendimento ao público é indiscutível. Ele desempenha um papel crucial na construção da imagem e reputação da organização, na fidelização de clientes e na obtenção de vantagens competitivas. Um atendimento eficaz pode resultar em clientes satisfeitos, que voltam a fazer negócios e recomendam a empresa para outras pessoas, enquanto um atendimento inadequado pode levar à insatisfação, perda de clientes e até mesmo danos à reputação da organização.

Como fazer um bom atendimento ao público - Conheça essas 3 dicas de Oratória

3 DICAS DE ORATÓRIA PARA UM BOM ATENDIMENTO AO PÚBLICO

Esse ponto nada mais é que uma forma de organizar didaticamente os artigos criados na solução com foco em uma aprendizagem linear e objetiva. Nesse formato, consegue-se fazer políticas de entrada de colaboradores, treinamentos de reciclagem, entre outras necessidades que a companhia possua, no sentido de capacitação profissional de sua equipe. Ao final de cada trilha, é possível criar um exame de certificação a fim de verificar se o colaborador está apto e se, de fato, absorveu aquele conteúdo trabalhado.

Imagem 9: Configurações de Privacidade e Acesso



Um tema de extrema sensibilidade e importância é a privacidade dos conteúdos, através da restrição de acesso de usuários e permissões de uso. Nesse sentido, existe um campo para essas configurações a fim de garantir que determinados conteúdos fiquem disponíveis apenas para um grupo específico de usuários. Além disso, é permitido nesse formato, a criação de espaços com moderação de conteúdos, para que antes de determinado artigo subir na base, ele passe pelo aval de um colaborador mais experiente, que irá filtrar a validade e veracidade desse material.

Imagem 10: Criação de artigos

Pressione Enter para busca avançada

Demo > Malware: o que é, como detectar, remover e se proteger

Malware: o que é, como detectar, remover e se proteger

Renato Zanetti
Modificado há 3 meses
1 visualização

A segurança da informação é uma grande preocupação para as empresas, principalmente após o advento da LGPD. Um dos principais riscos que ameaçam a integridade e a privacidade dos arquivos empresariais é o malware. Esse programa malicioso pode causar diversos danos aos dispositivos e às redes corporativas. Por isso, é preciso conhecer o que é malware e quais são os tipos, bem como as práticas que tornam a organização uma vítima deste ataque. Confira as principais questões sobre o tema!

https://conteudo.totvs.com/c/7cta_guid+c1e1c4f9-8f6c-4a9a-a3d-5043edc6724&signature=AAH5BhG2_7eeKd4VuyDFN9-dcULU7rLUGQ&placement_guid=3642489e-32ab-41fe-993e-2344a18-d4a2&click=e52688fb-34c1-41ae-ac69-b1585707b6d9&out=Kcanon+https%3A%2F%2Fwww.totvs.com%2Fblog%2Fgestao-para-eliminar-trojan-documentos%2Fmalware-o-que-e%2F&portal_id=2287241&redirect_uri=APefpE_jggSug24ny-7RvAA5L2GQuitas9B9vgc3UR_eYICRq4G-Rv0X_8uK0P7yUIM4hJh93U7mWp8UlnvCvW0S&mcid=4mb4f7vax8NALJ4QV0L4h1m6I0R03_0Mw

Malware: o que é?

Malware (termo para se referir a "malicious software") é qualquer tipo de software malicioso cuja finalidade é se infiltrar no dispositivo do usuário para causar algum tipo de dano, destruir ou roubar dados. Estes programas podem variar desde aqueles que apenas roubam informações confidenciais até aqueles que infectam os sistemas das vítimas e permitem acesso remoto não autorizado ao cibercriminoso. Ou seja, é preciso conhecer seus tipos para entender como cada um funciona e como pode ser combatido. Vamos começar então com a diferença entre este e o vírus!

Qual é a diferença entre vírus e malware?

Vírus é uma espécie do gênero "malicious software". Ou seja, é um tipo específico de software malicioso que tem como característica principal a capacidade de se reproduzir e se espalhar por computadores e redes. O termo é uma analogia com os vírus biológicos, que infectam as células hospedeiras e usam seu material genético para se replicar. Portanto, todo vírus é um software malicioso, mas nem todo programa malicioso é um vírus.

Quais são os principais tipos de malware?

Teste Droz AI

Pressione Enter para busca avançada

Como se pega um malware?

Há diversas formas de ser vítima de um programa malicioso, mas a maioria delas envolve algum tipo de engenharia social, ou seja, a manipulação psicológica do usuário para que ele faça algo que não faria normalmente. Veja alguns exemplos:

- Usar redes Wi-Fi públicas ou desprotegidas, capazes de ser interceptadas por hackers ou redirecionar o usuário para sites falsos.
- Baixar programas ou aplicativos de fontes não confiáveis, como sites piratas, torrents ou lojas alternativas, que contêm softwares maliciosos embulidos ou ocultos.
- Clicar em links ou anexos suspeitos em e-mails, mensagens ou redes sociais que podem levar a sites maliciosos ou a baixar arquivos infectados no dispositivo.

Teste Droz AI

O editor de artigos do Pulpo/Droz Base é bastante intuitivo e multimídia. Nele é possível colocar vídeos, imagens, textos e arquivos de diferentes procedências. A fim de gerar um aprendizado maior, é possível combinar os diferentes formatos em um único artigo, trazendo, assim uma maior absorção do conteúdo pelo usuário. Esses artigos podem depois ser trabalhados como trilhas de conhecimento com foco em treinamentos corporativos. Além do conteúdo a plataforma contempla a taxonomia de palavras-chave, facilitando o motor de busca além de comentários, para através de conversas informais aprimorar o conhecimento gerado.

5 CONCLUSÃO

O presente trabalho revelou-se uma incursão profunda no universo das ferramentas educacionais de gestão do conhecimento, direcionando o olhar crítico para o Método DIIVE e o Sistema PULPO como protagonistas nesse cenário dinâmico e desafiador do ambiente empresarial contemporâneo. Ao longo deste estudo, ficou claro que a busca incessante por eficácia e inovação nas organizações demanda estratégias robustas de gestão do conhecimento, e é neste contexto que as referidas ferramentas emergem como catalisadores do aprendizado e do desenvolvimento.

A análise pormenorizada do Método DIIVE evidenciou sua capacidade singular de integrar diversos elementos educacionais, promovendo uma abordagem holística que transcende as barreiras tradicionais do ensino. Seja na disseminação de informações, na interatividade dos colaboradores ou na personalização do processo de aprendizagem, o DIIVE se destacou como um modelo flexível e adaptável às demandas multifacetadas das empresas contemporâneas.

Em paralelo, o estudo sobre o Sistema PULPO revelou seu papel fundamental na organização e gestão do conhecimento, proporcionando um ambiente virtual que potencializa a colaboração, o compartilhamento de informações e a criação de uma base sólida de conhecimento corporativo. A estrutura modular do PULPO se mostrou um alicerce valioso para a construção de uma cultura organizacional centrada na aprendizagem contínua.

No entanto, vale ressaltar que, embora o Método DIIVE e o Sistema PULPO tenham se mostrado promissores enquanto promotores de aprendizagem no ambiente empresarial, sua implementação bem-sucedida depende intrinsecamente da integração efetiva com a cultura organizacional preexistente e do alinhamento com os objetivos estratégicos da empresa.

Destaca-se que, futuramente, é possível realizar uma pesquisa com os usuários do sistema para compreender a percepção deles sobre a gestão do conhecimento ao utilizar o sistema.

Conclui-se, portanto, que as ferramentas educacionais de gestão do conhecimento não são apenas uma resposta às exigências contemporâneas, mas constituem um pilar fundamental para a sustentabilidade e o progresso das organizações. Ao adotar abordagens inovadoras como o Método DIIVE e o Sistema PULPO, as empresas podem não apenas atender às demandas da era digital, mas também trilhar um caminho sólido em direção à construção de equipes mais capacitadas, adaptáveis e aptas a enfrentar os desafios constantes do ambiente empresarial em constante evolução. O estudo presente, portanto, não apenas lança luz sobre a importância dessas ferramentas, mas também sinaliza um convite à reflexão sobre o papel transformador que desempenham na construção do conhecimento e no fortalecimento das bases educacionais nas empresas.

REFERÊNCIAS

ALENCAR, C.M.M.; FONSECA, J.J.S. **Gestão do Conhecimento**. 1. ed. Sobral/CE: Editora Egus, 2015.

APPLE. **The Apple and Conectes Initiative**, 2018.

BATISTA, F.F. **O governo que aprende: gestão do conhecimento em organizações do executivo federal**. Brasília/DF: Ipea (Texto para Discussão n. 1022), 2004.

BORDINI, S.M.M. **Ensino Híbrido na Educação Corporativa: limites e possibilidades para o desenvolvimento a partir da aprendizagem colaborativa**. 2022, 98f. Dissertação (Mestrado). Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, Frederico Westphalen/RS, 2022.

BROCKETT, R. G. **"Teaching Adults: An Adult Learning Approach."** San Francisco, CA: Jossey-Bass.1999.

BROGNOLI, M.F. **Técnicas e ferramentas como suporte à gestão do conhecimento: um estudo de caso em uma empresa do segmento industrial**. 2018, 108f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Gestão da Tecnologia da Informação). Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa. Florianópolis/SC, 2018.

BUKOWITZ, W.; WILLIAMS, R. **The knowledge management fieldbook**. London: Prentice Hall. 2000.

CALLE, G.A.D. **Relações Entre Práticas de Gestão do Conhecimento, Capacidade Absortiva e Desempenho: Evidências do Sul do Brasil**. 2016, 217f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis/SC, 2016

CALMETO, T.L.L.; CRIBB, A.Y. Práticas de Gestão do Conhecimento aplicadas no sistema de EaD de uma instituição federal de ensino no Sul Fluminense. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas**. Portugal, v. 5, n. 3, p. 192-212, set/dez. 2020.

CASTELLS, M. **"A Sociedade em Rede: A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura."** Tradução de Roneide Venâncio Majer. São Paulo: Paz e Terra. 1996.

CEN. **European Guide to good Practice in Knowledge Management - Part 1 to 5**, Brussels. Cummings, J.N. Work Groups, Structural Diversity, and Knowledge Sharing in a Global Organization, *Management Science*, Vol. 50, No. 3, pp 352-364. 2004.

CROSSEN, C. **"Tainted Truth: The Manipulation of Fact in America."** Rio de Janeiro: Editora Record.1994.

DALKIR,K. **Knowledge Management in Theory and Practice**. Boston: Elsevier, 2005.

DAVENPORT, T. H. "**Reengenharia de Processos de Negócios: Como Inovar na Empresa Através da Tecnologia da Informação.**" Rio de Janeiro: Campus. 1997

DAVENPORT, T. H; PRUSAK, L. "**Conhecimento Empresarial: Como as Empresas Gerenciam o Seu Capital Intelectual.**" Rio de Janeiro: Campus. 1998

DAVENPORT, T.H. Knowledge management and the broader firm: strategy, advantage, and performance. In: LIEBOWIT, J. (Ed.). **Knowledge Management Handbook.** Boca Raton/Flórida: CRC Press, 1999.

DESCARTES, R. "**Meditações sobre a Filosofia Primeira.**" São Paulo: Martin Claret. 1641

DRUCKER, P. F. "**A Prática da Administração.**" São Paulo: Pioneira. 1954.

FAYOL, H. "**Administração Industrial e Geral.**" São Paulo: Atlas.1916.

FREIRE, P. "**Pedagogia do Oprimido.**" 47ª ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra.1968.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 7. ed. São Paulo/SP: Editora Atlas, 2019.

GOMES JÚNIOR, W.V. **Gestão do Conhecimento e Mapeamento de Competências.** 2013, 307f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis/SC, 2013.

JASKULSKI, L.R. Por que a gestão do conhecimento é essencial na inovação da sua empresa? [não publicado]. [S.l.]: Semente +; PULPO, 2019.

KANT, I. "**Crítica da Razão Pura.**" São Paulo: Martin Claret.1781.

KNOWLES, M. S. "Andragogia: **Adultos como aprendizes.**" São Paulo: Cengage Learning.1973.

KNOWLES, M. S. "Aprendizagem Auto-Dirigida: **Um Guia para Professores e Educadores de Adultos.**" São Paulo: Editora Senac São Paulo. 1984.

KOPENHAGEN. **Missão Visão e Valores,** 2014. Disponível em: <http://www.kopenhagen.com.br/missao-visao-e-valores>. Acesso em: 07 ago. 2023,

LAMEGO LINO, S.R; SILVEIRA, A; PETARNELLA, L. A gestão do conhecimento nos Institutos Federais de Ensino Superior (IFES) sob a ótica de seus gestores. In: ALTEC 2015 Brasil: inovação para além da tecnologia. **Anais: [...].** Poto Alegre/RS, out. 2015.

LIYANAGE, C, et al. Knowledge communication and translation—a knowledge transfer model. **Journal of Knowledge Management,** vol. 13, no 3, 2009. p. 118-131.

MARQUES, W.L. **Educador Corporativo na Contemporaneidade: Identidade, Formação Pedagógica e Práticas Educativas Organizacionais.** 2021, 167f.

Dissertação (Mestrado). Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, Frederico Westphalen/RS, 2021.

MATTAR, F.N. **Pesquisa de marketing**: Metodologia, Planejamento, Execução e Análise. 7. ed. São Paulo/SP: Editora Atlas, 2013.

MCELROY, M. **The knowledge life cycle**. Presented at the ICM Conference on KM. Miami, FL.1999.

MEYER, M., e ZACK, M. **A concepção e implementação de informações e produtos**. Sloan Management Review, 37 (3): 43-59. 1996.

MINAYO, M.C.S. (Org.). Pesquisa Social: teoria, método e criatividade. 18. ed. Petrópolis/RJ: Editora Vozes, 2001.

MORAES, R.; GALIAZZI, M.C. Análise Textual Discursiva: processo reconstrutivo de múltiplas faces. **Revista Ciência & Educação**, Bauru/SP, v. 12, n. 1, p. 117-128, 2006

NARTEH, B. Knowledge transfer in developed-developing country interfirm collaborations: a conceptual framework. **Journal of knowledge management**, vol. 12, no 1, 2008. p. 78-91.

NASCIMENTO, L.S; SOUSA JÚNIOR, J.H. Relacionando capital intelectual, gestão do conhecimento e sustentabilidade: um modelo conceitual. **Navus-Revista de Gestão e Tecnologia**, [S.l.], v. 9, n. 2, p. 92-104, 2019.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. "**Criação de Conhecimento na Empresa: Como as Empresas Japonesas Geram a Dinâmica da Inovação**." Rio de Janeiro: Campus. 1995.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro/RJ: Editora Campus, 1997.

PORTER, M. E. "**Competição: Estratégias Competitivas Essenciais**." Rio de Janeiro: Campus. 1980.

PORTER, M.E. **Vantagens Competitivas**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro/RJ: Editora Campus, 1998.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento**: os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre/RS: Editora Bookman, 2002.

SABRITO. C.E.S. Gamificação na Educação Corporativa como Estratégia de Engajamento: Estudo de Caso de uma Empresa Brasileira. 2017. Tese (Doutorado em, 2017

SANTOS, V.C.B. DAMIAN, I.P.M; VALENTIM, M.LP. A cultura organizacional como fator crítico de sucesso à implantação da gestão do conhecimento em organizações. **Revista Informação & Sociedade**, [S.l.], v. 29, n. 1, 2019.

SARQUIS, A.B.; *et al.* Influence factors in the innovation process technology based companies. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**. Florianópolis/SC, v. 14, n. 43, p. 38-50, set./dez. 2015.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L.S.; COOK, S.W. **Métodos de pesquisa das relações sociais**. 1. ed. São Paulo/SP: Editora EPU, 2007.

SENAI. Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial. **Relatório Anual 2020**. Brasília/DF: Departamento Nacional (SENAI/DN). 2020.

SENGE, P. M. **"A Quinta Disciplina: Arte e Prática da Organização que Aprende."** São Paulo: Best Seller.1990.

SOARES, V.D. **Educação Corporativa para o Desenvolvimento de Competências de Colaboradores de uma Rede Hospitalar na Cidade de São Paulo**. 2020, 95f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Nove de Julho, São Paulo/SP, 2020.

STRAUHS, F.R.; *et al.* **Gestão do Conhecimento nas Organizações**. Curitiba/PR: Editora Aymarã Educação, 2012.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo/SP: Editora Atlas, 1987.

URI. Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões. **PPGEDU**: página principal, 2021. Disponível em: <https://ppgedu.fw.uri.br/pt-br/principal>. Acesso em: 08 ago. 2023.

VELLA, J. **"Learning to Listen, Learning to Teach: The Power of Dialogue in Educating Adults."** San Francisco, CA: Jossey-Bass. 2002.

WEBER, M. **"Economia e Sociedade: Esboço de Sociologia Compreensiva."** São Paulo: Editora UnB. 1922.

WERNER, W; WERNER, I.A. Gestão do conhecimento: ferramentas tecnológicas e portais do conhecimento para empresas desenvolvedoras de tecnologias de médio e pequeno portes. **Terra e cultura**. Londrina / PR, v. 20 n. 38, jan./jun., p. 182-240, 2004.

WIIG, K. **Knowledge management foundations: thinking about thinking**. How people and organizations create, represent and use knowledge. Arlington, TX: Schema Press, 1993.

WITTGENSTEIN, L. **"Investigações Filosóficas."** Tradução de José Carlos Bruni. São Paulo: Companhia Editora Nacional. 1953.

