



# O PAPEL DOS LÍDERES NA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Profa. Raquel Garson & Silva

# Qual papel queremos assumir ?

- A sociedade do conhecimento traz a **ameaça de aprofundar o fosso entre os pobres e ricos, entre as pequenas e grandes empresas**, se aceitarem passivamente o papel assim reservados : o de meros executantes e/ou consumidores.
- Mas esse pode ser esse um **momento inédito** às organizações: A possibilidade de escolha; ser produtor ou consumidor do conhecimento alheio.

# Nosso tempo é inédito

- O que torna o momento atual inédito, sob a ótica das organizações é que o fato de que enquanto a terra, o trabalho, as matérias primas e até o capital podem ser considerados recursos finitos o **conhecimento é inexaurível.**
- **Busca-se o “homem global”, integrado.** Voltado para coleta de informações, num conceito inclusivo de “cultura” no intuito de desenvolver processo criativos.

**A pergunta é simples, em que momento da história você está e onde quer chegar com qual fatia de mercado você quer ficar?**

**No mundo:**

- **Tenha atenção! As maiores fatias de riqueza estão em lugares onde o conhecimento é tudo**
- **6 países (Eua, Japão, Alemanha, Inglaterra, França e Itália) juntos possuem apenas 11% da população mundial de 5.9 bilhões de pessoas, geram 62% do Pib mundial (estimado em 29 trilhões).**

# Uma das razões para ser assim ... na Europa

- Na verdade, a **formação** na Europa tem sido norteadada, **desde os anos 60**, pela criação e desenvolvimento de **capacidades orientadas para o exercício de profissões**. Hoje, o que se pede é o desenvolvimento permanente de competências e habilidades para aplicação e partilha do conhecimento.
- Cabe as lideranças acompanhar, orientar e avaliar a adaptabilidade individual e coletiva de cada trabalhador inserido nesse novo modelo de trabalho, assim emergem novas matizes e enfoques profissionais; abarcando e integrando a generalidade e a especialização.

# Na Europa

- Difunde-se a permanente exigência aos trabalhadores do **domínio dos conteúdos do trabalho e a capacidade de compreender** não só os níveis e a natureza do conhecimento individual e organizacional (conhecimento explícito e tácito), mas também, o conhecimento no sentido da **hierarquia de importância de cada um dos níveis e tipos de conhecimento na tentativa de estreitar as diferenças hierárquicas.**

# Níveis e Tipos de Conhecimento

<b>TIPOS DE CONHECIMENTO</b>	<b>FORMAS DE MATERIALIZAÇÃO</b>
<b>Conhecimento codificado (saber o quê)</b>	<b>Políticas escritas e procedimentos organizacionais</b>
<b>Conhecimento habitual (saber como)</b>	<b>Rotinas das atividades cotidianas do trabalho</b>
<b>Conhecimento científico (saber porquê)</b>	<b>Conhecimento técnico-científico</b>
<b>Conhecimento interacional (saber com quem)</b>	<b>Colaboração na solução de problemas</b>
<b>Conhecimento processual (saber quando e onde)</b>	<b>Esquemas da organização do trabalho em equipe</b>
<b>Conhecimento simbólico (razões de envolvimento)</b>	<b>Cultura organizacional</b>

## No Brasil...

- Temos 61% dos jovens e adultos brasileiros que não concluíram o ensino fundamental.
- Crescer com menos desigualdade significa dar crédito às pessoas que estão nas empresas; formação, informação e reconhecimento.
- Num mundo onde o processo de criação de riqueza passa, principalmente, pelo conhecimento, seria um equívoco não nos preocuparmos com a redução brutal da desigualdade e ignorar a necessidade de educação
- Crescer com mais conhecimento e menos desigualdade significa capacitar melhor esse país e as nossas empresas.

# Conhecimento

- Entende-se por conhecimento a captação, a compreensão e a expressão de todas as dimensões da realidade e a sua ampliação integral; entende-se como capacidade o uso do conhecimento para atividades e fins específicos; e, entende-se por gestão do conhecimento a forma como se faz a criação, a partilha, a distribuição e a utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização. ( Moran, 1994)

# Questão fundamental na Gestão do Conhecimento

- A Capacidade de transformar informação em conhecimento e conhecimento em decisões e ações de negócio.
- O valor dos serviços, dependem, cada vez mais da percentagem de inovação, tecnologia e inteligência neles incorporados.
- O conhecimento parece ser, o novo motor da economia.

## Por que diz-se Gestão do Conhecimento

- Expressão que adotaremos, por entende-la como uma visão mais abrangente e interdisciplinar do que o conceito de “capital intelectual” e mais operacional do que a “organização que aprende” – passa essencialmente, pela aprendizagem e a partilha dos conhecimentos individuais para formação do conhecimento organizacional

# Crescer as vezes dói - mudança

- Para que a **aprendizagem** realmente aconteça na empresa, torna-se necessário uma **mudança de comportamento**, de atitude e da forma de pensar dos indivíduos e da organização, por intermédio dos seus líderes.
- Fomos educados com uma forma linear de pensamento baseada no modelo cartesiano, precisamos evoluir para o modelo holístico.

**Vivemos um paradoxo:  
excesso de informação ao lado de  
insuficiente aprendizagem (Marks)**

- **Romper os bloqueios, abrir a mente**
- **Processamento de informação é um dos mecanismos pelo qual se efetiva a aprendizagem**
- **Saber selecionar as informações que interessam para o desenvolvimento, é um passo essencial para construção do conhecimento.**

**Quando aprendermos como transformar  
informação em conhecimento,  
compreendemos como se aprende,  
porque aprender é construir  
conhecimento e quem detiver melhor  
conhecimento poderá liderar**

# Base do Conhecimento (kim)



A Base de conhecimento é **composta por um conjunto de bases de informação, associadas entre si pela afinidade, formando uma rede lógica**. Se tomarmos uma organização como exemplo podemos dizer que cada base de informação corresponde aos conteúdos bem estruturados de finanças, marketing, logística, pessoal etc.

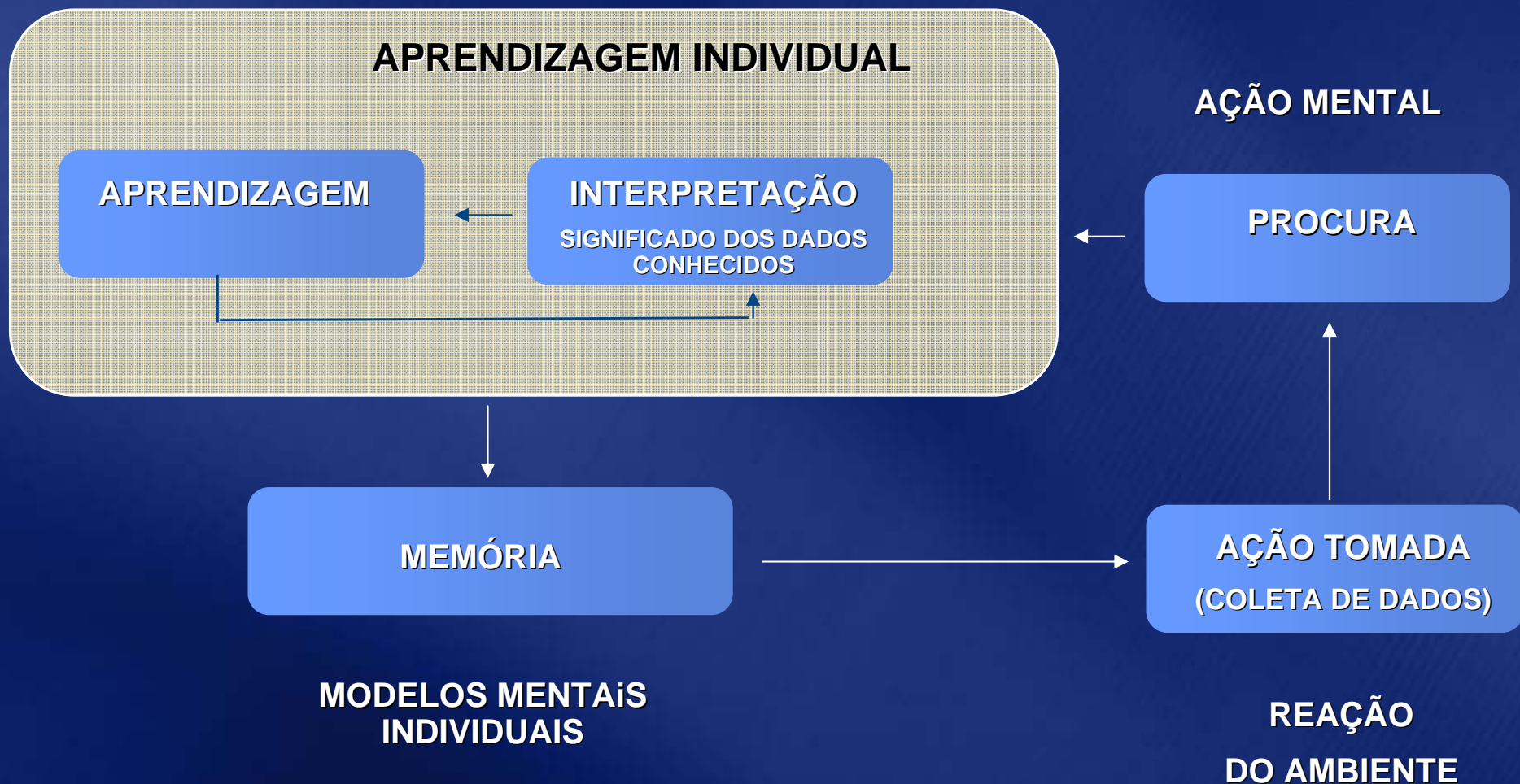
## **Sem esgotar o assunto... Base de conhecimento**

- **O ser humano possui, várias bases de conhecimento as quais através da capacidade de estabelecer relações poderá processar as informações contidas nessas bases; informação geral, experiências, conhecimentos específicos**
- **O processo de reflexão, experiência e conclusão resultantes da atividade do processamento de uma nova informação constitui uma etapa essencial no caminho da aprendizagem.**
- **Se não entendermos aquela nova informação através de associação estaremos a realizar a memorização, que refere-se ao conhecimento estático.**

# Ciclo Individual de Aprendizagem

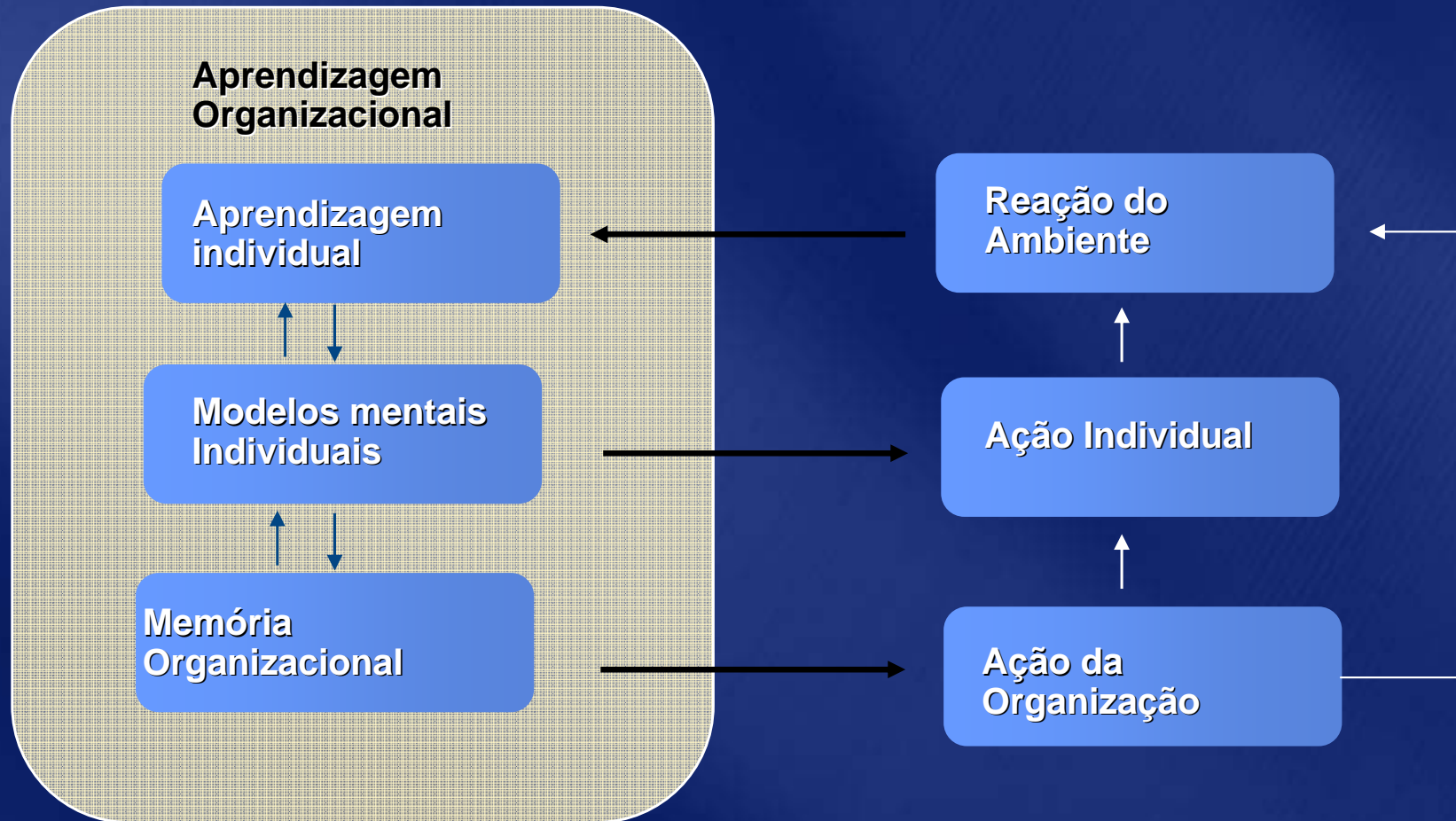
- O indivíduo assimila novos dados (reações do ambiente), os confronta com as experiências passadas já armazenadas, interpreta os novos fragmentos de informação e chega a novas conclusões, que por fim serão armazenadas nos seus modelos mentais e que determinarão a ação, ou não, do indivíduo.
- **O armazenamento nos modelos mentais referenda a produção ativa do conhecimento**, propiciando a interpretação do novo material e a determinação de como a informação armazenada será aplicada na ação.

# Ciclo de aprendizagem Individual



O conhecimento organizacional depende do conhecimento individual.

# Modelo simples de aprendizagem organizacional



# RESPONSABILIDADE E MOTIVAÇÃO

- Por maior ênfase que uma organização ponha na **formação** de um trabalhador, está **só será eficaz**, se ele estiver **motivado** e se este **assumir a responsabilidade** de conduzir o próprio processo.
- A motivação é um elemento fundamental do comportamento humano, induzindo a perseguição de objetivos, ela se torna de fato um imperativo ao sucesso da formação e da gestão. Alcançar motivação através da formação passa pela combinação de um série de fatores, inventariando-se, principalmente os fatores de desmotivação.

# RESPONSABILIDADE E MOTIVAÇÃO

- As chefias precisam entender que elas podem propiciar um clima motivador... Porém...
- **As chefias** em geral, são **apontadas** como elementos mais **resistentes à mudança**, encontram as suas funções transformadas, versando essencialmente, pelo planejamento, coordenação e formação, deixando para o segundo plano o controle direto.
- Os **gestores se queixam** do caráter deficiente do seu pessoal, da **falta de responsabilidade e motivação**, deviam saber que **estas virtudes pessoais**, não são características herdadas, mas qualificações (competências) que **podem definir frente a experiências negativas**.

# A Liderança – Assuma seu papel

- Em relação aos quadros superiores técnicos, sugere-se o desenvolvimento de competências sociais.
- Avaliar as competências sociais, **incluindo entre outras, capacidades tais como: trabalhar em equipe, comunicar e motivar**, capacidade de animação, formação e cooperação e alguma competência estratégica.
- essas assumem um importante papel no desenvolvimento individual e organizacional a todos os níveis de qualificações, **devendo passar a ser encaradas como tendo “o mesmo valor econômico para uma empresa que as qualificações cognitivas e técnicas”**
- Aos quadros superiores de gestão exige-se atualização dos conhecimentos pertinentes a especialidade, domínio de novas técnicas e modelos de gestão, visão sistêmica e estratégica e capacidades ao nível das relações humanas (partilha de informação, escuta ativa, negociação e motivação)

# A Liderança – Assume seu papel

- A liderança toma posse de um novo papel, o de instrutor, facilitador (da aprendizagem e da mudança) e avaliador em detrimento do Capataz, ou supervisor
- **Aos gestores cabe a responsabilidade de identificar e conhecer os comportamentos de resistência a um processo de formação, de todos os seus atores, enunciando as suas causas, descobrindo se tratam-se de resistências consolidadas a qualquer tipo de mudança ou se são, elas próprias, denunciadoras de um desejo de mudança ao nível da formação e do trabalho.**

# A Liderança – Assume seu papel

- Os novos requisitos, na gestão do conhecimento, aos **serviços administrativos**, exige-se: capacidade de tomar decisões e assumir responsabilidades, a capacidade de aprendizagem e de adaptabilidade, de comunicação e de trabalho em equipe.
- Os novos requisitos no **nível operacional**: reportam à utilização de novas técnicas, à polivalência, ampliação do espaço do conhecimento, integrando à especialização e a generalidade, a compreensão mais abstrata e global das situações de trabalho, à capacidade de identificar e resolver problemas e a capacidade de comunicar e trabalhar em equipe com responsabilidade. Planeja-se, assim, o enriquecimento das tarefas dos operadores, projetando uma nova figura que acrescenta, a função de operador, a de técnico.

## **Concluindo: As novas orientações para difusão do conhecimento nas organizações alicerçam-se, nos seguintes vetores-chave:**

- **Promoção de competências gerais, técnicas e sociais (e não apenas qualificações especializadas e técnicas), necessárias à construção de uma compreensão e visão global dos processos de trabalho, permitindo uma maior polivalência e mobilidade profissional;**
- **Flexibilização das estruturas de formação, como resposta às novas necessidades;**
- **Reciclagem daqueles, cujas competências, foram ultrapassadas**
- **Promoção do ensino-formação como indutor de mudança e não apenas de adaptação;**
- **Aumento da formação nas empresas, complementada de acordo com as suas necessidades específicas.**

**“A verdade embora contrarie alguns, é que o enfoque da gestão do conhecimento é muito menos tecnológico e muito mais pessoal. Um passo em direção a tecnologia de informação depende de outros três ou mais passos em direção as pessoas.**

**Partilhar sem aprender não significa nada... As pessoas ainda podem dar certo”.**

**Raquel Garson**  
[www.humanizabrasil.com.br](http://www.humanizabrasil.com.br)