



Gestão do Desenvolvimento Territorial



Maria Carolina Santos de Souza

Gestão do Conhecimento

Gestão do Conhecimento

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
GESTÃO DO DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL

Maria Carolina Santos de Souza

Gestão do Conhecimento

Salvador
2020

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA

Reitor: João Carlos Salles Pires da Silva
Vice-Reitor: Paulo César Miguez de Oliveira
Pró-Reitoria de Extensão Universitária
Pró-Reitora: Fabiana Dultra Britto
Escola de Administração
Diretor: Horacio Nelson Hastenreiter Filho.

Centro Interdisciplinar de
Desenvolvimento e Gestão Social
Tânia Maria Diederichs Fischer

Superintendência de Educação a Distância -SEAD

Superintendente
Márcia Tereza Rebouças Rangel
Coordenação de Tecnologias Educacionais
Haenz Gutierrez Quintana
Coordenação de Design Educacional
Lanara Souza

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL

Presidente da Caixa
Nelson Antônio de Souza
Vice-Presidente Interino/ Diretor de
Habitação: Paulo Antunes de Siqueira
Superintendente Nacional SUHEN
Henrique Marra de Souza
Gerente Nacional GEHPA
André de Souza Fonseca

Gerente Executiva
Maria Emília Batista Cordeiro

Gerente Executiva Escola de Habitação
Ana Carolina Rabelo de Castro Matos

Gestão do Desenvolvimento Territorial

Coordenadora:

Profa. Tânia Maria Diederichs Fischer

Design Educacional: Agnes Bezerra Freire
de Carvalho; Coordenação Executiva:
Rodrigo Maurício Freire Soares; Supervisão
Acadêmica: Renata Lara Fonseca ;
Supervisão de Tutoria: Gizele Amorim
Conceição

Produção de Material Didático

Coordenação de Tecnologias Educacionais
CTE-SEAD

Núcleo de Estudos de Linguagens &
Tecnologias - NELT/UFBA

Coordenação

Prof. Haenz Gutierrez Quintana

Projeto gráfico

Prof. Haenz Gutierrez Quintana

Foto de capa:

Equipe de Revisão:

Edivalda Araujo; Julio Neves Pereira

Márcio Matos; Simone Bueno Borges

Equipe Design

Supervisão: Alessandro Faria

Editoração / Ilustração:

Bruno Deminco; Davi Cohen; Felipe
Almeida Lopes; Luana Andrade; Michele
Duran; Rafael Moreno; Amanda Soares;
Vitor Sousa; Flávia Moreira

Gerente de AVA: Jose Renato Oliveira

Design de Interfaces: Raissa Bomtempo

Equipe Audiovisual

Direção:

Haenz Gutierrez Quintana

Produção:

Daiane Nascimento; Victor Gonçalves

Câmera: Valdinei Matos, Gleyson Plúbio

Edição:

Maria Giulia Santos; Sabrina Oliveira;
Adriane Santos

Animação e videografismos:

Camila Correia; Gean Almeida; Mateus
Santana; Roberval Lacerda

Edição de Áudio:

Mateus Aragão; Rebecca Gallinari

Sumário

Apresentação	09
Unidade 1 - Noções fundamentais para a gestão do conhecimento	13
1.1 Informação e conhecimento	14
1.1.1 Visão inicial.....	14
1.2 Aprendizagem	19
1.2.1 Redes de Aprendizagem	21
1.3 Conhecimento Organizacional.....	25
1.3.1 Criação do Conhecimento Organizacional	29
1.4 Síntese da Unidade	36
Unidade 2 - Gestão do conhecimento (GC) organizacional.....	39
2.1 Visão inicial	39
2.2 O papel da alta administração na definição dos eixos estratégicos do conhecimento.....	41
2.3 Novas estruturas organizacionais.....	45
2.4 Práticas de recursos humanos que asseguram a geração, aquisição e difusão dos conhecimentos internos	51
2.5 Práticas de gestão do conhecimento e TIC	53
2.6 Mensuração dos impactos das políticas e dos processos de GC nos resultados das organizações	57
2.7 Síntese da unidade.....	62
Referências	48



Esta obra está sob licença *Creative Commons CC BY-NC-SA 4.0*: esta licença permite que outros remixem, adaptem e criem a partir do seu trabalho para fins não comerciais, desde que atribuam o devido crédito e que licenciem as novas criações sob termos idênticos.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Sistema de Bibliotecas da UFBA

S729d SOUZA, Maria Carolina Santos de.
Gestão do Conhecimento/Maria Carolina Santos de Souza. - Salvador: UFBA,
Escola de Administração; Superintendência de Educação a Distância, 2020.
65 p. : il.

Esta obra é um Componente Curricular do Curso de Especialização em Gestão do Desenvolvimento Territorial com Ênfase em Política Habitacional na modalidade EaD da UFBA/SEAD.

ISBN 978-65-5631-002-2

Índice para catálogo sistemático:

1. Gestão do conhecimento. 2. Gestão do conhecimento - Organização. 3.

Administração. I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. II.

Universidade Federal da Bahia. Superintendência de Educação a Distância. III. Título.

CDU 658

Sobre o autora

Doutora em Difusão do Conhecimento (UFBA), possui Mestrado em Ciência da Informação pela Universidade Federal da Bahia (2004) e é Bacharel em Ciência da Computação com ênfase em Análise de Sistemas pela Universidade Salvador (1999). Servidora Pública: Pesquisadora e Professora Adjunta da UFBA - ICI - Instituto de Ciência da Informação (de 2010 a 2016) e atualmente Professora Adjunta da Escola de Administração - EAUFBA. Professora e pesquisadora da Universidade Salvador (UNIFACS) durante o período de 2000 a 2010. Coordenou o setor de TI da UNIFACS INTERATIVA (EAD - Plataformas adotadas: Moodle, Teleduc e WebCt) de 2000 a 2010. Há 20 anos dedica-se à área acadêmica. Consultora: tendo prestado serviços especialmente para o Instituto Anísio Teixeira, Secretaria de Educação do Estado da Bahia, Universidade Aberta do Brasil (UAB), Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação (SECTI - BA) e Ministério de Educação e Cultura (MEC) para realização de oficinas pedagógicas e assuntos direcionados para EAD. Recebeu prêmio de excelência em EAD da Associação Brasileira em Educação a Distância (ABED) pela metodologia para EAD desenvolvida durante o mestrado. Tem experiência na área de Educação a Distância, Ciência da Informação e Gestão do Conhecimento e atua principalmente nos seguintes temas: EAD (Produção de Material Didático, Formação de Professor, Avaliação, Docência e Design Instrucional), Informática na Educação, TIC, Difusão e Gestão do Conhecimento. Membro dos grupos de pesquisa REDEPECT - FACED e CIAGS-EAUFBA. Vice-Líder do GEPICCC (Grupo de Estudos de Políticas de Informação, Comunicações e Conhecimento). Professora Pesquisadora do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento em Gestão e Participação Social - PDGS da EAUFBA. Bolsista de Desenvolvimento Tecnológico Industrial do CNPq - Nível A

Apresentação

É com grande satisfação que nos encontramos na disciplina Gestão do Conhecimento. Seja bem vind@, aproveite e tenha um bom estudo!

Esse curso nasceu com base em minha prática na área da gestão do conhecimento, tanto na realização de atividades acadêmicas (de ensino, pesquisa e extensão), como na prestação de consultorias e exercício profissional como gestora do conhecimento. Com base nisso, o texto foi escrito de forma que, ao transitar pelas unidades, você irá encontrar conceitos fundamentais sobre o tema entrelaçados em situações-exemplo, que lhe permitam visualizar melhor como as noções teóricas estudadas podem refletir na prática da Gestão do Conhecimento.

Resumidamente os conceitos abordados aqui foram distribuídos em duas unidades. Na Unidade I, mergulharemos nas noções sobre Informação e Conhecimento e buscaremos identificar as relações entre esses dois conceitos; estudaremos sobre a aprendizagem e conhecimento organizacional. Em seguida, na Unidade II, trataremos da gestão do conhecimento organizacional, abordando: o papel da alta administração; as novas estruturas organizacionais; práticas de gestão do conhecimento e TIC; e mensuração dos impactos das políticas e dos processos de GC nos resultados das organizações.

O objetivo principal que percorri ao escrever esse texto foi possibilitar que você compreenda como a gestão do conhecimento pode contribuir com melhoria do desempenho organizacional. Por isso, aproveite os conteúdos que compartilho com você. Observe os ícones pedagógicos que aparecem no decorrer do nosso diálogo, sinalizando aspectos para serem vistos com mais atenção; possibilidades de aprofundamento de informações, através do nosso saiba mais; oportunidades de reflexão; e o destaque de alguns termos no glossário. Essa leitura pode ser mais proveitosa se você recorrer à sua imaginação a todo tempo, relacionando as noções apresentadas com as situações do seu dia a dia, fatos que ocor

rem com frequência em seu território (em sua comunidade, em seu trabalho e até mesmo em sua casa). Sugiro também que você anote as suas dúvidas durante a leitura e tente respondê-las no final do módulo. Elabore esquemas, mapas ou até mesmo leia em voz alta, grave e escute depois. Esses recursos podem disparar novas formas de aprendizagem!

Então é isso! O momento em que estamos vivendo, a diversidade tecnológica disponível, o grande volume de informação que circula na sociedade e a necessidade de lidarmos com problemas cada dia mais complexos não nos deixam dúvidas sobre a importância em investirmos em nossa formação como gestores do conhecimento. Sendo assim, ao final deste módulo, espero que você seja capaz de capturar, criar, compartilhar, disseminar e aplicar conhecimentos, de forma consciente e profissional, buscando contribuir com a melhoria do desempenho da sua organização.

Bom estudo!

Maria Carolina Santos de Souza

UNIDADE 1 - NOÇÕES FUNDAMENTAIS PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO



Vamos imaginar que estamos iniciando uma travessia, em alto-mar, em um barco confortável e seguro. Durante a nossa viagem, encontraremos recursos (alimentos, bebidas, salva-vidas, velas novas, um bom marinheiro...) que poderão nos ajudar ou deixar nossa viagem mais confortável. Na Unidade I, você estará entrando na embarcação e recebendo um manual explicando tudo que precisa saber para iniciar a viagem de forma segura. É o momento em que o capitão apresenta as orientações da viagem e as dicas de segurança! Não perca de vista essa metáfora, pois ela provavelmente lhe fará lembrar porque estamos aqui e qual a importância de cada recurso ou conceito que encontraremos pelo caminho.

Na seção 1.1, iremos deixar claro o nosso entendimento sobre Informação e Conhecimento e identificaremos como esses conceitos se encontram. Além disso, na seção 1.2, você estudará, dentro do contexto da disciplina, o significado de Inteligência e Aprendizagem, com a finalidade de iniciarmos as nossas reflexões sobre como criamos, compartilhamos e armazenamos conhecimentos. Por fim, na seção 1.3, iniciamos a reflexão sobre o conhecimento dentro do contexto organizacional, já avançando a nossa embarcação para o estudo a respeito da gestão do conhecimento. Assim, sinteticamente, o objetivo desta Unidade será o de subsidiar a realização da nossa viagem.

Estamos juntos!



Figura 1: Nossa embarcação
Ilustração: Rafael Moreno

1.1 INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

1.1.1 VISÃO INICIAL

Vamos iniciar a nossa viagem fazendo uma distinção entre informação e dado. O dado é a matéria-prima para a informação, e por consequência, para o conhecimento, por isso será o nosso ponto de partida. Antes de avançar a sua leitura, pense e tente responder: O que difere o dado da informação?

O primeiro aspecto que sempre gosto de destacar quando falo sobre esse assunto é que necessariamente a informação possui semântica (significado). Já os dados são puramente sintáticos. Na tentativa de aprofundar um pouco mais seu entendimento, complementaria dizendo que o dado é um conjunto de registros qualitativos e quantitativos que, se interpretados adequadamente, podem inclusive “transformar-se” em informação (MIRANDA, 1999).

Um exemplo interessante que gosto muito de usar para ter a certeza de que essa diferença foi compreendida é:

Imagine que escrevo no quadro:



Figura 2 - Dados escritos e dados
Ilustração: Elaborado pela autora

As palavras escritas representam dados por respeitarem uma sintaxe, conforme as regras de apresentação do português brasileiro. Entretanto, apesar de você provavelmente poder intuir o que estou querendo dizer, apenas pelo que está escrito no quadro, não será possível ter certeza do que estou tentando informar.

Posso estar informando, por exemplo, que: (a) **Ana Tereza Mendes Souza** participou do **Vestibular – UFBA – 2020** que ocorreu em **20/04/2020**; (2) O resultado da aprovação de **Ana Tereza Mendes Souza** no **Vestibular – UFBA – 2020** saiu em **20/04/2020**. Além dessas, existiriam inúmeras possibilidades de informações, as quais são constituídas do conjunto de dados organizados com um objetivo semântico e de acordo com determinado contexto.

Vamos então seguir viagem e avançar um pouco mais em nosso estudo. Você já identifica o que diferencia dado de informação, mas e o conhecimento? **Como diferenciar informação de conhecimento?**

Em síntese, a informação pode significar dados que possuem relevância e propósito, representando a matéria-prima para a produção do conhecimento (DAVENPORT, 1998). Por sua vez, o conhecimento corresponde a um agrupamento de informações que caracteriza determinado saber sobre um assunto. Além disso, o conhecimento pode ser tácito ou explícito (também denominado como codificável). O **conhecimento tácito** consiste naquele adquirido pela experiência vivida ou observação. Não pode ser **totalmente** codificável e armazenado em meios artificiais, como, por exemplo, os digitais. Por outro lado, é possível recuperá-lo via vivências compartilhadas ou conversações profundamente interativas.

Glossário
Conhecimento Tácito : significa aquele que é adquirido pela experiência, ao longo da vida. Já o **Conhecimento Explícito** : corresponde ao adquirido de maneira formal e, quando “transformado em informações”, pode ser reproduzido, armazenado, adquirido, comercializado, etc.

(...) O conhecimento tácito é altamente pessoal e difícil de formalizar, o que dificulta a transmissão e compartilhamento com outros. Conclusões, insights e palpites subjetivos incluem-se nessa categoria de conhecimento. Além disso, o conhecimento tácito está profundamente enraizado nas ações e experiências de um indivíduo, bem como em suas emoções, valores ou ideais. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 7).

Um bom exemplo para entender esse tipo de conhecimento é o ato de **aprender a andar de bicicleta**. Vamos imaginar

que você resolve escrever um manual ensinando o seu amigo como andar de bicicleta, sem cair e ainda realizando manobras. O seu amigo que nunca andou de bicicleta, mas leu com atenção todo o manual, provavelmente terá dificuldades para andar sem cair ou mantendo totalmente o equilíbrio. Isso porque andar de bicicleta é o típico conhecimento tácito: aprendemos andando!



Figura 3 - Aprendendo a andar de bicicleta
Fonte: Pxherew

A essa altura você já deve estar tentando identificar o que então poderia ser considerado o **conhecimento explícito**. Como o nome já diz, este é o explicado, explicitado, revelado, evidenciado. É o tipo de conhecimento que pode ser facilmente “processado por um computador, traduzido para o ambiente digital, registrado, documentado e ainda compartilhado” (SOUZA; FROES, 2004). Isso porque, ao expressá-lo em palavras e números, a sua transmissão pode ser realizada adotando a linguagem formal e sistemática.

(...) conhecimento explícito corresponde à parte do conhecimento que pode ser convertido em um conjunto de informações e, portanto, ser transmitido e conseqüentemente, registrado em suportes artificiais, e representa apenas uma pequena parte de todo o conhecimento, aquela que pode ser formalmente articulada de maneira mais precisa. (SANTOS; SANT'ANNA, 2002, p. 8).



Figura 4 - Possibilidade de aquisição de conhecimento
Fonte: Pixabay

Para esse conhecimento, temos uma infinidade de possibilidades de suportes e tipos de conteúdos. Dentre esses, cito: textos, imagens, infográficos, vídeos, e áudios, os quais podem estar disponíveis em suportes impressos (livros, jornais, revistas) ou mídias diversas (Internet, rádio, TV, etc.).

Vamos então avançar em nossa viagem. O conhecimento, seja tácito ou explícito, possui uma qualidade dinâmica

refletida em verbos como aprender, esquecer, lembrar e compreender (SVEIBY, 1998). Adicionalmente, podemos afirmar que informações fragmentadas são insuficientes para a sua produção. É como se a produção do conhecimento, metaforicamente, fosse igual à construção de uma teia por uma aranha, onde existem muitos entrelaçamentos fortemente estruturados.

Isso significa dizer que a criação do conhecimento por determinado indivíduo acontece quando este, internamente, em seu cérebro, realiza conexões (links) entre o que ele já sabe e o que lhe está sendo apresentado de novo. Quando você chegar na seção 1.2, observará que aqui já estávamos começando a falar de **Aprendizagem**. Antes de chegar lá, vamos aprofundar um pouco mais sobre a conceituação de conhecimento. Isso vai lhe ajudar a atender com mais facilidade o que veremos na Unidade II.



Figura 5 - Três elementos do conhecimento
Fonte: Elaborado pela autora com base em Morin (2005). Ilustração: Rafael Moreno

Todo conhecimento comporta necessariamente três elementos Morin (2005, p.18):

- competência (aptidão para produzir conhecimento);
- atividade cognitiva (cognição), realizando-se em função da competência;
- saber (resultante dessas atividades).

A partir dessa compreensão, Morin destaca que o cérebro (*máquina bio-físico-química*) corresponde ao aparelho cognitivo capaz de produzir conhecimento e aprender. Ademais, as aptidões cognitivas, para se desenvolverem, precisam de uma contextualização cultural. Você pode concluir então que o contexto cultural influencia fortemente o processo de produção do conhecimento pelo indivíduo, seja quando consideramos determinada sociedade, organização, comunidade ou território.

Além disso, a elaboração e organização do conhecimento dependem não só de aspectos culturais, mas também dos físicos, biológicos, químicos, psicológicos, sociais, dentre outros que constituem o *mundo de significações* do indivíduo que o produz ou organiza. Por isso defendo que a produção do conhecimento é um *fenômeno multirreferencial*.

Esse fenômeno acontece no momento em que o indivíduo, na construção do conhecimento, realiza um processo reflexivo, que inclui uma atividade computante e uma atividade pensante, recorrendo a “dispositivos lingüístico-lógicos, ao mesmo tempo cerebrais, espirituais e culturais” (MORIN, 2005, p.225), a fim de criar *representações, discursos, ideias, mitos, teorias* (Figura 6). A capacidade de produzir conhecimento como *fenômeno multirreferencial* é o que diferencia o conhecimento que o homem produz de qualquer outro conhecimento cerebral (animal).



Figura 6: Síntese do processo de criação de *representações, discursos, ideias, mitos, teorias*
Fonte: Texto elaborado pela autora. Ilustração: Rafael Moreno

Como aqui vamos focar no conhecimento organizacional, antes de avançar é importante destacar que alguns autores acabam por categorizar o conhecimento em tipos. De Long e Fahey (2000), por exemplo, fazem essa organização, considerando três tipos:



Figura 7: Conhecimento
Fonte: Publicdoma-investors.

- **Conhecimento Humano:** representa aquilo que o sujeito conhece ou sabe fazer, geralmente reúne seus conhecimentos explícitos e tácitos e muitas vezes corresponde às suas habilidades ou especializações;
- **Conhecimento Social:** consiste no conhecimento coletivo, normalmente tácito, localizado nas relações entre os sujeitos ou entre grupos;
- **Conhecimento Estruturado:** é explícito, representa um recurso organizacional, baseado em regras e está fortemente presente nos sistemas, rotinas e processos da organização.

O conhecimento estruturado se diferencia dos outros dois, pois existe independentemente do indivíduo. Ou seja, depois de criado pode estar tão enraizado nas estruturas e rotinas da organização, que continua existindo e tendo valor independente dos seus colaboradores permanecerem na organização. Outra questão que preciso destacar é que, quando falar aqui do conhecimento organizacional, estarei me referindo ao conhecimento estruturado. Por outro lado, não deixarei de considerar que a criação desse depende do conhecimento humano e social produzido pelos colaboradores, individualmente ou no coletivo.

Essas questões que estudamos até aqui acabam reforçando a necessidade de compreendermos o conhecimento como uma estrutura de significado dependente do meio em que foi produzido. E ainda, da importância de compreendermos esse meio a partir de múltiplas referências (físicas, sociais, psicológicas, etc.).

1.2 APRENDIZAGEM



Figura 8: Aprendizagem
Fonte: Depositphotos.

A palavra aprendizagem vem de apreender, quer dizer, pegar ou captar algo. No entanto, (...), a aprendizagem não é a capacitação de nada: é o transformar-se em um meio particular de interações recorrentes. (MATURANA, 2001, p. 103)

Observar a relação existente entre o ato de aprender e a transformação daquele que aprende (também denominado sujeito cognoscente) com o meio é o primeiro passo para você compreender a aprendizagem. Para visualizar essa afirmação, observe um estudante que acaba de entrar para a universidade. Para cada semestre cursado, notamos a transformação desse estudante e também do meio em que ele está inserido, sendo possível observar que “a pessoa sai por uma porta diferente daquela pela qual se entra. (...) A pessoa vai mudando com o lugar” (MATURANA, 2001, p.103).

O ato de aprender corresponde a uma forma de expressão daquele que aprende e, por isso, é um processo que acontece no indivíduo, mas impacta em seu meio. Nesse sentido, concordo que a aprendizagem representa uma atividade cognitiva

cotidiana que está intensamente ligada às nossas relações interpessoais e interação com o meio/mundo. Isso quer dizer também que nós aprendemos com os outros ou, pelo menos, aprendemos mais com os outros.

Hoje em dia, estamos conectados a maior parte do tempo com outras pessoas, seja pela presença em um mesmo espaço social (ônibus, praça, igreja, shopping, empresa, etc.), seja através da Internet. Isso significa que as relações interpessoais são ainda mais intensas e novas relações são constituídas com mais frequência, oportunizando a aprendizagem formal e também o que chamamos de aprendizado coletivo.

Morin (2005) diz que “aprender não é somente reconhecer o que, virtualmente, já era conhecido; não é apenas transformar o desconhecido em conhecimento. É a conjunção do reconhecimento e da descoberta. Aprender comporta a união do conhecido e do desconhecido” (p.70). Ou seja, o ato de aprender significa a junção do conhecido e do desconhecido, viabilizando que, para todo ato de conhecer, surja um mundo.

Do meu ponto de vista, é interessante compreender a aprendizagem de forma associada ao entendimento a respeito da explicação. Explicar corresponde a uma ação que tem o objetivo de reformular ou recriar as observações sobre um fenômeno. O ato de explicar é um processo abstrato de demonstração que pressupõe, para quem explica, o ato de apreender, pois o reformular ou demonstrar exigem uma aprendizagem anterior.

Por exemplo, para que eu ensine sobre gestão do conhecimento para você, antes preciso ter estudado e praticado. Em seguida, precisei reformular conceitos e interpretações, buscando produzir este conteúdo com as minhas experiências e impressões sobre o tema. O processo que fiz antes de chegar aqui também foi de aprendizagem.

Glossário

Aprendizado Coletivo

em inglês crowdlearning corresponde à procura colaborativa por conhecimento. Indivíduos que possuem mesmos interesses se reúnem em ambiente presencial ou virtual, a fim de compartilharem seus conhecimentos e criarem oportunidades de aprendizagem informal.



Figura 9: Explicação
Fonte: Depositphotos

Então, para explicar, precisamos aprender e, quando explicamos, acabamos aprendendo, pois novas reformulações são realizadas com o objetivo de se tornar claro. Por outro lado, o indivíduo que aprende utiliza um sistema de conceitos “aceito por um grupo de pessoas possuidoras de um mesmo critério de validação” (SOUZA, 2013, p.47), na busca do entendimento das informações compartilhadas por aquele que explica. Isso tudo serve para você entender que explicar e aprender são ações fortemente vinculadas.

Diante dessas reflexões, você já deve estar percebendo que existe uma ligação/conexão entre o conhecimento e a aprendizagem. A necessidade de realizar reformulações para explicar algo, assim como de dedicar-se a descoberta quando se deseja aprender, inclui a produção e compartilhamento de conhecimento.

ATENÇÃO!

É importante que o conhecimento não seja separado do contexto em que foi produzido e a todo tempo sejam valorizados os saberes prévios dos indivíduos envolvidos no processo de criação deste conhecimento, assim como os seus saberes cotidianos.

1.2.1 REDES DE APRENDIZAGEM

Diante do cenário que estudamos até o momento onde observamos que se aprende mais com o outro que sozinho, a aprendizagem em rede tem sido considerada uma alternativa real para a promoção da produção colaborativa do conhecimento. Daí surgem as redes de aprendizagem, as quais apresentam características particulares relacionadas ao processo de aprendizagem.

SABER MAIS!

O livro *A Sociedade em Rede*, de Manuel Castels, é uma ótima leitura para aprofundar o seu entendimento sobre as redes e a produção colaborativa do conhecimento.

Em síntese, as redes de aprendizagem a que estou me referindo são eletrônicas, possuem estruturas físicas complexas e são constituídas por diversificados canais comunicacionais. Uma das finalidades principais dessas redes é a promoção da colaboração. E é com base nesse objetivo que elas funcionam e são estruturadas.

Os membros dessas redes normalmente são indivíduos de diferentes formações, etnias,

proveniências, culturas, territórios, etc., que se conectam por um objetivo comum: adquirir, compreender e aplicar determinada informação (HARASIM et al., 1995). Essas conexões possibilitam também a produção do conhecimento pelo membro e pelo coletivo, colaborativamente, através das interações viabilizadas pela rede.

A flexibilidade da estrutura e organização dessas redes significa que estas possuem facilidade para responder às rápidas e constantes mudanças que caracterizam os ambientes sociais. Adicionalmente, como essas redes podem ser denominadas redes sociais, é importante que você também estude estas últimas. Vamos, então, avançando com nossa embarcação.

(...) as redes sociais são redes amplas e integradas, nunca de aprisionamento, censura ou cerceamento, pois são formações abertas. (BRUNO et al., 2010, p.4)

Como aqui estamos tratando das redes de aprendizagem, não podemos perder de vista que essas estão centradas na troca social e colaboração entre os seus participantes. Por isso, dois elementos constituem essas redes:

- a) atores sociais, que são os nós; e
- b) conexões entre esses atores, que representam os laços sociais e interações entre os nós.

Sucintamente, os atores (pessoas, grupos, instituições) consistem naqueles que moldam as estruturas da rede, a partir da interação e constituição dos laços sociais. As conexões são as ligações estabelecidas entre os nós. São constituídas por laços sociais, configurados pelo estabelecimento de canais interativos entre os atores. É importante destacar que laços fortes podem ser estabelecidos, mesmo quando os atores se encontram distantes fisicamente, graças à existência de dispositivos tecnológicos destinados à comunicação, tais como: *e-mail*, *chats* e os sistemas de troca de mensagens instantâneas de texto e áudio. Essa possibilidade é conhecida como desterritorialização dos laços (RECUERO, 2009) e, apesar de já existir há muitas décadas (por exemplo, por troca de cartas convencionais), é mais comum nos tempos atuais, devido ao avanço da Internet.

Outra questão importante a ser destacada é que essas redes possibilitam a constituição dos chamados grupos sociais, com características comunitárias e, por isso, também denominadas de comunidades. Esses grupos são “aglomerados de nós com maior densidade de conexões” (RECUERO, 2009, p.135). Ou seja,



Figura 10: Redes sociais
Fonte: Stockvault

ocorrem, normalmente, nos casos em que os nós estão “mais próximos, mais agregados, mais conectados que os demais em uma rede social” (p.148). Esses aglomerados, quando estão hospedados na Internet, são chamados de Comunidades Virtuais.

Para que você visualize melhor o que estudamos aqui, na Figura 11, poderá ver a representação gráfica de uma rede. As bolas são os nós e as linhas representam as conexões (laços sociais) entre esses nós. É possível observar que de alguns nós saem mais linhas. Isso quer dizer que esses nós estão mais conectados que outros da rede. Dizemos que os nós que possuem mais conexões são os que exercem maior influência na rede.

SABER MAIS!

Para ficar ainda mais claro, um ator pode ser um *weblog/fotolog*, um *twitter* ou perfil no *Facebook*. Nesse caso, esses dispositivos podem apresentar um único nó, quando a conta é mantida por um grupo de atores (exemplo: *Wikipedia*).

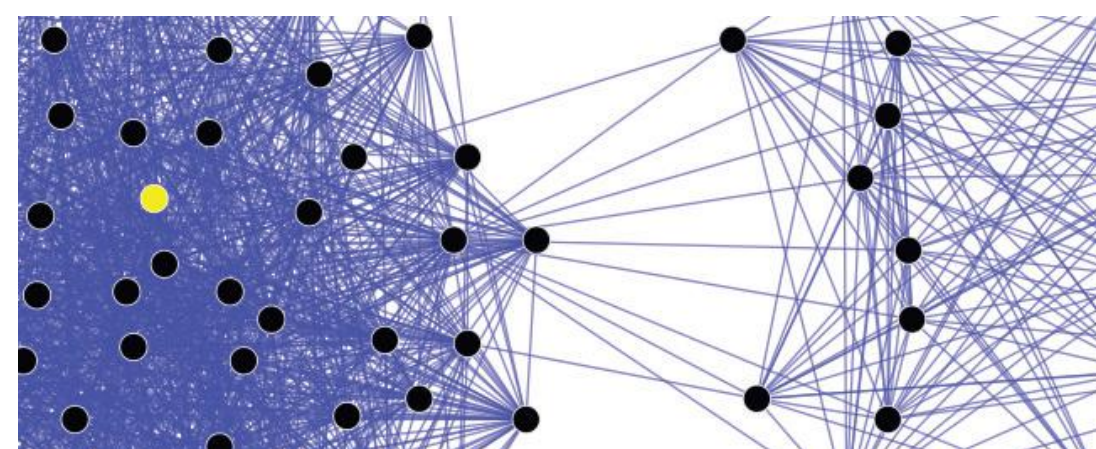


Figura 11: Redes Sociais: Atores e Laços Sociais
Ilustração: Wikimedia

Quando essas comunidades estão centradas na aprendizagem, são denominadas Comunidades de Aprendizagem. Nesse caso, a cultura da aprendizagem e sua

relação com a comunidade são fundamentais para que você entenda como os seus indivíduos aprendem. Para buscar esse entendimento, vou lhe apresentar três dimensões fundamentais, que foram destacadas por Wenger (1998) em seus estudos sobre redes e comunidades (Quadro 1):

Empenhamento mútuo	Acontece quando o grupo reconhece a diversidade de envolvimento existente entre seus membros, permitindo que os relacionamentos sejam construídos, aceitando a complexidade social e garantindo a possibilitando a construção de relacionamentos, a aceitação da complexidade social e a manutenção da comunidade.
Empreendimento partilhado	Consiste no entendimento da necessidade da existência da negociação e do reconhecimento de responsabilidades mútuas, pelos seus membros.
Repertório partilhado	Relacionado aos artefatos adotados, atividades empreendidas, estilos, acontecimentos históricos, noções partilhadas e histórias vivenciadas, de forma coletiva entre os membros da comunidade

Quadro 1: Dimensões fundamentais de Wenger (1998)
Fonte: Elaborado pela autora

Note que essas dimensões, além de estarem vinculadas à cultura da aprendizagem, estão fortemente relacionadas à construção da cultura organizacional, daquelas organizações que investem esforços consideráveis para a criação e gestão de conhecimento. Além dessas dimensões, destaco ainda (Quadro 2) as seguintes:

Planejamento/emergência	Corresponde à decisão, por parte da comunidade, daquilo que deve ser aprendido, quais dispositivos devem ser usados e de que forma os novos integrantes serão introduzidos no grupo. Inclui, ainda, a forma como a comunidade irá lidar com o acaso, a novidade e o acontecimento
Localidade/globalidade	Relaciona-se com a gestão equilibrada do espaço, considerando a valorização do local, relacionada ao contexto global.
Identificação / negociabilidade	A identificação relacionada a como os modos de afiliação e formas de participação de uma comunidade se convertem em elementos de nossa identidade. Por exemplo, a nacionalidade – se você nasceu em um país, é identificado e reconhecido como cidadão desse país. Já a negociabilidade, está associada às configurações sociais e posições que o indivíduo ocupa na comunidade e tem como foco conseguir a colaboração, entender os acontecimentos e reafirmar a afiliação dos seus membros.

Quadro 2: Outras dimensões apresentadas por Wenger (1998)
Fonte: Elaborado pela autora

Bom, na Unidade 2, quando formos estudar a gestão do conhecimento organizacional, apresentarei algumas práticas de gestão de pessoas que estarão direta ou indiretamente relacionadas a essas dimensões que vimos agora. Para não se esquecer de realizar essa relação, sugiro que aqui você faça uma anotação especial ou elabore um mapa que lhe ajude a recuperar essas informações.

1.3 CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

SABER MAIS!

Leia a ISO 9001, 2015, completa para entender um pouco mais sobre como o conhecimento organizacional está associado ao Sistema de Gestão de Qualidade apresentado na referida norma. A norma completa está disponível em: http://www.logfacilba.com.br/iso/iso2015_versao_completa.pdf

Em 2015, a ISO 9001 apresentou um item (7.1.6) dedicado ao conhecimento organizacional, evidenciando a importância de se gerenciar esse tipo de recurso. Em síntese, o conhecimento organizacional consiste naquele que foi adquirido, ao longo do tempo, pela organização. É o conhecimento que possibilita a organização a executar os seus processos, com o objetivo de fornecer produtos e serviços aos seus clientes e/ou outras partes interessadas.

Ao ler esse item da norma, você observará que eles iniciam o texto destacando que é de responsabilidade da organização determinar qual conhecimento é necessário para a sua operação e alcance da conformidade de seus produtos e serviços. Isso quer dizer que não existe receita pronta que nos diga o que deve ser armazenado, criado, compartilhado, etc. Cada organização deve fazer essa definição antes de iniciar a gestão do conhecimento.

Outro ponto destacado na norma diz respeito à importância em se armazenar o conhecimento organizacional e ainda o deixar acessível. Não adianta armazenar e não conseguir, posteriormente, acessar. Adicionalmente, é fundamental que a organização, além de planejar o armazenamento e acesso do conhecimento disponível no momento atual, também realize planejamentos futuros que determinem como deverá adquirir e acessar atualizações dos conhecimentos e/ou conhecimentos complementares quando requeridos. Duas notas são apresentadas na ISO 9001, que destacamos no Quadro 3:

Nota 1	Conhecimento organizacional é conhecimento específico para a organização; é obtido por experiência. Ele é informação que é usada e compartilhada para alcançar os objetivos da organização.
Nota 2	Conhecimento organizacional pode ser baseado em: a) Fontes internas (por exemplo, propriedade intelectual; conhecimento obtido de experiência; lições aprendidas de falhas e de projetos bem-sucedidos; captura e compartilhamento de conhecimento e experiência não documentados; os resultados de melhorias em processos, produtos e serviços); b) Fontes externas (por exemplo, normas, academia, conferências; compilação de conhecimento de clientes ou provedores externos).

Quadro 3: Notas ISO 9001 (2015) – Conhecimento Organizacional
Fonte: Elaborado pela autora. Adaptado da ISO 9001 (2015, p.4).

Uma pergunta que a todo tempo devemos nos fazer é: Por que gerenciar o conhecimento organizacional? Uma boa resposta para essa pergunta é imaginar a seguinte situação:



Figura 12: Sorveteria
Fonte: Plublicdomainvectors

Seu avô em 1937 abriu uma sorveteria em uma capital turística brasileira e passa a ser conhecido pela receita original de um sorvete de coco verde. A movimentação na sorveteria é sempre muito grande e a clientela aumenta exponencialmente a cada ano. Seu avô resolve se aposentar, mas seu pai que o acompanha há muito tempo assume o negócio, mantendo a qualidade dos produtos e por consequência a clientela. Depois de anos, seu pai, por problemas de saúde, precisa se afastar da sorveteria, mas, por sorte da sua família, o sorveteiro mais

antigo e de confiança fica à frente de tudo. O sorveteiro, nesse momento, passa a ser o único funcionário que entende do negócio, conhece todas as receitas, é o responsável por selecionar os fornecedores, etc.

REFLITA COMIGO!

O que acontecerá com a sorveteria se o sorveteiro receber uma proposta melhor do mercado, resolver se aposentar ou abrir o seu próprio negócio?

A produção poderá parar; a sorveteria poderá ter que pagar mais caro para os fornecedores, por falta de articulação, ou ainda adquirir matérias-primas diferentes

e de menor qualidade; o sabor e a consistência do sorvete podem mudar; e os objetivos da sorveteria podem ser afetados. Então, como poderíamos resolver esse problema? Os procedimentos e critérios que o funcionário adquiriu e aprendeu a analisar durante os anos precisam ser formalizados, a fim de que métodos, como por exemplo, de aquisição de matéria-prima, seleção de fornecedores e produção dos sorvetes sejam definidos. Dessa forma, o novo funcionário que assumir o cargo poderá desempenhar suas atividades, assegurando que os padrões de qualidade do produto final serão mantidos. Daí você já deve estar concluindo que ampliar esses cuidados tem a finalidade de diminuir a perda de conhecimento nas organizações, a qual ocorre frequentemente devido à rotatividade dos funcionários ou pela dificuldade que as organizações possuem para capturar ou disseminar informações.

Por conta disso, na ISO 9001 é destacada a importância do gerenciamento da informação, como alternativa da diminuição da perda de informações importantes, assim como enfatizada a necessidade da gestão do conhecimento a fim de garantir a conformidade dos produtos e serviços fornecidos pela organização. A norma enfatiza não apenas o “**Como fazer**”, mas também busca estimular as organizações a buscar conhecimentos que as auxiliem a executar com qualidade seus processos, seja via aprendizado com a experiência, seja por mentoreamento ou com base em referências.

Como vimos anteriormente, esse conhecimento pode ser baseado em fontes internas ou externas. Por conta disso, em algumas literaturas você encontra que o conhecimento organizacional pode ser interno ou externo. Trata-se da mesma informação, mas com uma forma diferente de apresentação. Veja o Quadro 4.

Interno	Corresponde a tudo o que o funcionário aprendeu durante o seu tempo na empresa. Trata-se da experiência adquirida, incluindo as boas práticas, fracassos, lições aprendidas, dentre outros.
Externo	Informações do mercado como estratégias utilizadas por organizações concorrentes, pesquisas de mercado publicadas na mídia, normas como a ISO 9001, informações econômicas, etc.

Quadro 4: Conhecimento Organizacional Interno e Externo
Fonte: Elaborado pela autora

Uma pergunta que a essa altura você pode estar se fazendo é: Como podemos capturar o conhecimento organizacional?

A forma mais comum para captura de conhecimento é a formalização. A formalização ocorre quando o indivíduo transfere o seu conhecimento para um documento, seja em formato de texto, vídeo, áudio ou imagem. Na área da programação de softwares, por exemplo, a formalização é feita quando o programador documenta o seu algoritmo, explicando para aquele que tiver acesso à documentação, como funciona o programa e tudo que ele pensou quando escreveu o seu código. É uma tarefa árdua para quem elabora, mas facilita muito a vida de quem for realizar manutenções ou atualizações futuras no programa. Além disso, a ausência da formalização durante o processo de desenvolvimento do software pode resultar na criação de um produto diferente do que foi inicialmente especificado ou desejado pelo usuário. Veja o que acontece na história contada na Figura 13.

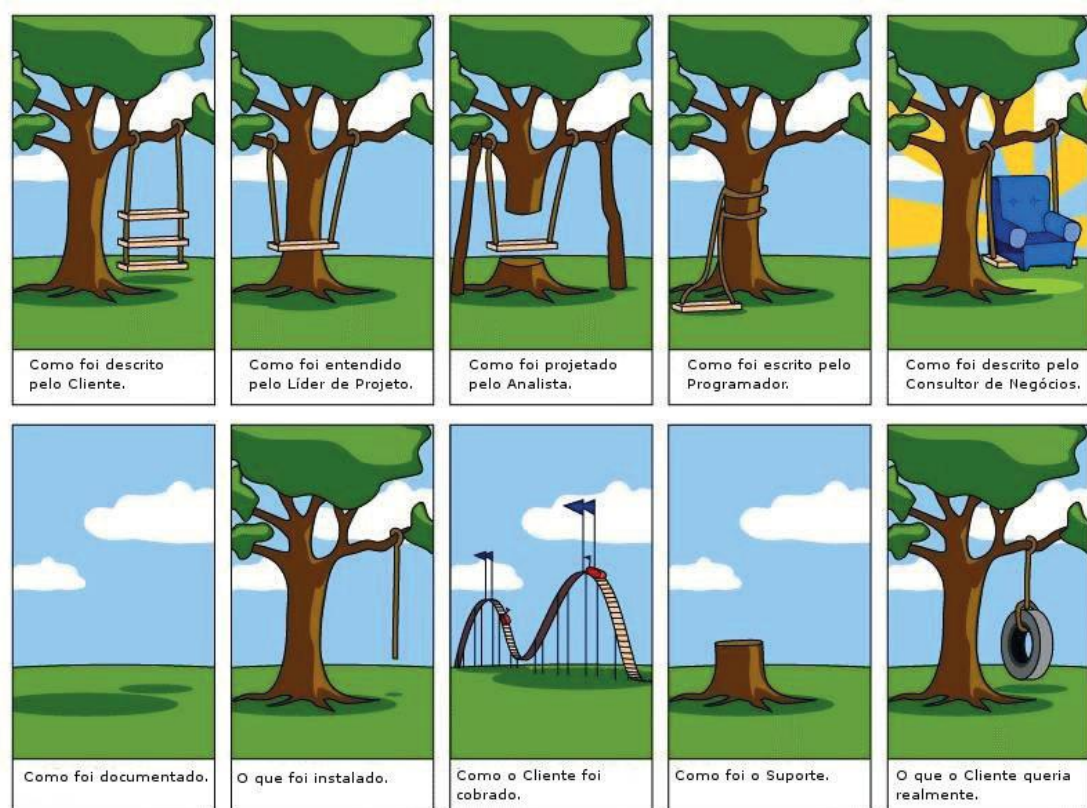


Figura 13: Problemas de comunicação de projetos

Fonte: Freesvg.

A documentação gerada na formalização, apesar de ser uma forma de captura considerada fácil e que apoia a consulta de informações posteriores, muitas vezes não serve para nada. Isso irá depender do produto/serviço que sua organização fornece. Por exemplo, se você tem uma confeitaria, como poderia documentar a consistência da cobertura de uma torta? Alguns recursos podem auxiliar na

representação desta informação, como um vídeo mostrando você preparando a cobertura, mas o ponto certo só poderá ser realmente “experimentado” ao fazer a cobertura. Ou seja, através da prática, após uma série de erros e acertos.

ATENÇÃO!

PDSA, *Plan* (planejar) – *Do* (fazer) – *Study* (estudar, agir) – *Act* (agir), é uma boa ferramenta para associar a captura do conhecimento à execução de projetos. Nesse caso, o gestor não apenas verifica o que foi feito, mas busca estudar os resultados alcançados.

Assim como esse caso, existe uma variedade de situações que demandam outras formas de captura do conhecimento. Dentre essas, cito: instruções de trabalho, *checklist*, banco de dados e treinamento *on the job*. Veja no Quadro 5 o que significa cada uma dessas:

Instruções de trabalho	Registro formal que descreve como uma tarefa deve ser executada: através de fotos, vídeos, infográficos ou fluxogramas.
<i>Checklist</i>	Lista indicando atividades e etapas relacionadas a determinado processo
Banco de dados	Local onde informações essenciais, sobre um processo ou atividade, são organizadas e armazenadas.
Treinamento <i>on the job</i>	Quando, por exemplo, um funcionário mais experiente é alocado para trabalhar com os mais inexperientes.

Quadro 5: Formas de captura de conhecimento

Por tudo isso que falamos até aqui, observamos como é importante gerenciar o conhecimento organizacional. Antes de avançar nossa embarcação para aprofundarmos a gestão deste conhecimento, vamos falar um pouco sobre a sua criação.

1.3.1 CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

Nonaka e Takeuchi, especialistas japoneses na área de administração, em 1997 lançaram o livro “Criação de Conhecimento na Empresa: como as empresas

japonesas geram a dinâmica da inovação” com o objetivo de repensar a gestão na perspectiva do conhecimento. Os princípios básicos considerados pelos autores foram:

- sozinha, a organização não pode criar conhecimento;
- criar o conceito de um produto/serviço engloba toda a comunidade organizacional;
- o conhecimento tácito dos funcionários representa a base para a criação do conhecimento organizacional.

A partir dessas reflexões, eles propõem o modelo de criação do conhecimento com base no paradigma da *espiral de criação do conhecimento* (Figura 15). A espiral consiste em interações circulares entre conhecimentos explícitos e tácitos, as quais partem do nível individual para enfim alcançar o nível coletivo. A dinâmica da geração do conhecimento representada em espiral, leva em consideração três elementos, que são:

- SECI:** modelo que corresponde ao processo de conversão do conhecimento;
- Ba's:** espaços mobilizadores da criação do conhecimento;
- Recursos do Conhecimento**

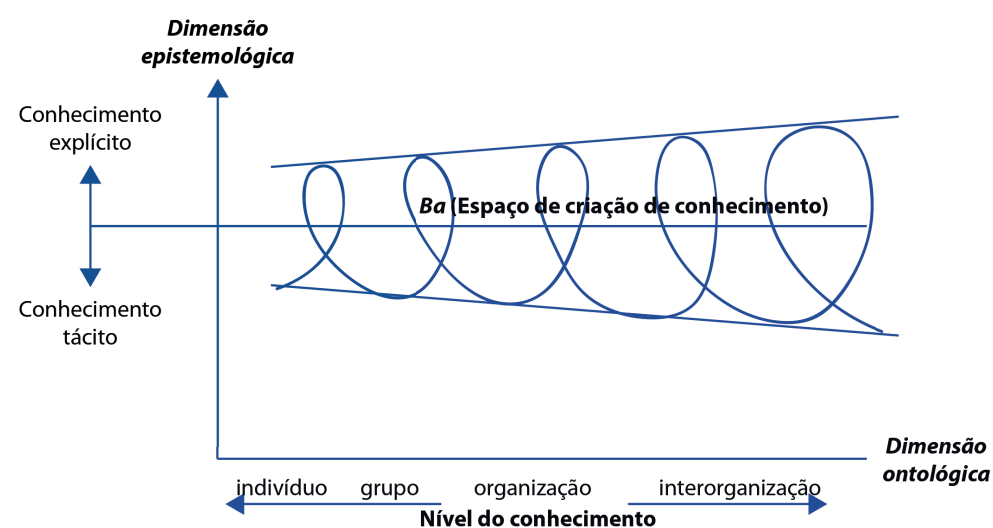


Figura 15: Espiral do Conhecimento

Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997) adaptado por Balestrin, Vargas e Fayard (2003). Ilustração: Rafael Moreno



Figura 14: Capa do Livro "Criação de Conhecimento na Empresa"
Fonte: Google

A interação orgânica e dinâmica entre esses três elementos possibilita que os recursos de conhecimento da organização sejam mobilizados e compartilhados em determinado espaço de criação (Ba). Já o SECI consiste no processo de criação, propriamente dito, a partir de um sistema de alternância entre quatro modos de transformação do conhecimento, denominados: socialização, externalização, combinação e internalização, conforme demonstrado na Figura 16 e sintetizado no Quadro 4.

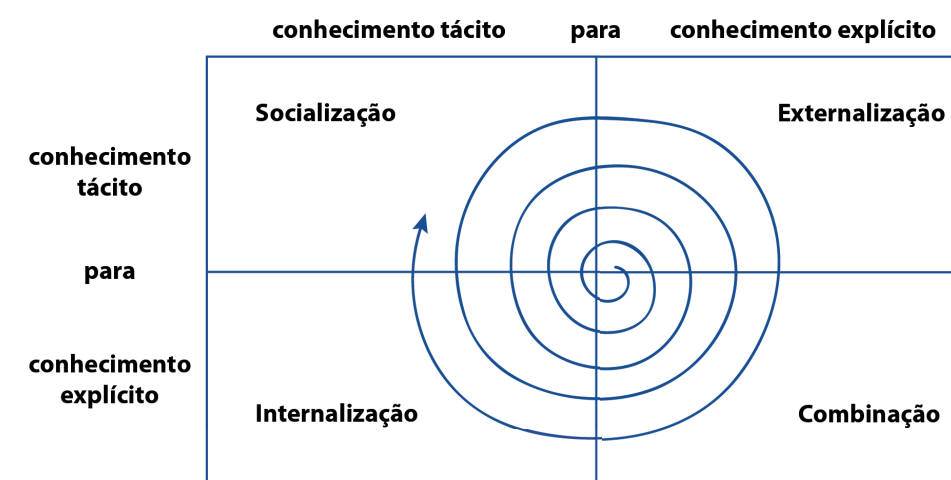


Figura 16: Espiral de Criação do Conhecimento

Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 80-81). Ilustração: Rafael Moreno

A **socialização** ocorre no momento em que há troca de conhecimento tácito entre indivíduos. Em geral, corresponde ao compartilhamento de modelos e habilidades mentais, através da troca de experiências, com a finalidade de possibilitar que um sujeito aprenda com o outro. O relato de boas práticas e o debate sobre as mesmas é uma boa oportunidade de socialização.

Nas organizações, frequentemente, a socialização acontece em reuniões presenciais formais ou informais a partir de diálogos interativos que acabam por facilitar o compartilhamento de experiências e ainda ampliam a confiança mútua entre os participantes. Com a alta disponibilidade da tecnologia, essas reuniões e interações acontecem presencialmente ou virtualmente, através do uso de *chats*, videoconferências, ambientes imersivos, dentre outros.

Por sua vez, a **externalização** representa a transformação do conhecimento tácito em explícito. Você pode estar se perguntando: quando observamos essa conversão em organizações? A externalização ocorre durante a realização dos processos de definição e elaboração de novos conceitos, a partir da reflexão coletiva entre os colaboradores de uma organização. Como exemplo, cito: os

processos de definição e formalização de normas, políticas e manuais organizacionais.

Já a **combinação** consiste na transformação de conhecimento explícito em explícito. Identifica-se essa conversão quando a organização mobiliza ações direcionadas à construção coletiva/colaborativa de conhecimento. Nesses casos, as organizações têm usados frequentemente os blogs corporativos e *wikis* (*websites* escritos coletivamente).

O quarto modo de conversão é a **internalização**, o qual corresponde à transformação do conhecimento explícito em tácito. Nesse caso, estou falando do “aprender fazendo”. Ou seja, essa conversão está “(...) intimamente relacionada ao aprendizado pela prática” (SVEIBY, 1998, p.56). A internalização representa o conhecimento adquirido por cada funcionário a partir do compartilhamento de conhecimentos tácitos e explícitos de toda a organização. Destaco ainda que a verbalização e diagramação do conhecimento de cada indivíduo, em forma de documentos como artigos, relatórios, imagens, relatos de experiência, entre outros, é imprescindível para viabilizar a internalização.

• Glossário

• Blogs corporativos são blogs empresarias que funcionam como diários virtuais, alimentados pelos funcionários da organização, com a finalidade de, dentre outras coisas, compartilhar informações e conhecimento.

Socialização	Processo de compartilhamento de experiências e, a partir daí, da criação do conhecimento tácito, como modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas. Um indivíduo pode adquirir conhecimento tácito diretamente de outros, sem usar a linguagem. Os aprendizes trabalham com seus mestres e aprendem sua arte não através da linguagem, mas sim através da observação, imitação e prática. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.69).
Externalização	Processo perfeito de criação do conhecimento, “(...) na medida em que o conhecimento tácito se torna explícito expresso na forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos.” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.71).
Combinação	Processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento. Esse modo de conversão do conhecimento envolve a combinação de conjuntos diferentes de conhecimento explícito. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.75).
Internalização	Processo de incorporação que ocorre no aprender fazendo, quando o conhecimento explícito é convertido em conhecimento organizacional tácito.

Quadro 6: Síntese da conceituação dos modos de conversão do conhecimento
Fonte: Elaborado pela autora. Adaptado de Nonaka e Takeuchi (2020)

SABER MAIS!

Assista o vídeo para entender melhor o Espiral do Conhecimento, disponível em:
<https://youtu.be/EMEy5929yqc>

Imagine então que estamos analisando uma grande organização. O processo de criação dos conhecimentos tácitos e explícitos intercala-se. Essa criação ocorre tanto individualmente quanto coletivamente. A internalização é um processo individual, quando o ato de colaborar incorpora, por exemplo, o modo de fazer uma atividade, após praticar o que leu em uma norma ou manual da empresa. A socialização ocorre sempre quando o propósito é a produção coletiva de conhecimento e por isso normalmente está associada a proposições colaborativas. A externalização e a combinação têm como principal finalidade tornar o conhecimento acessível, através da sua explicitação e disponibilização.

Se o conhecimento tácito terá mais ou menos valor que o explícito vai depender da organização. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), as organizações orientais valorizam mais o conhecimento tácito ou implícito. Já as organizações ocidentais tendem a dar mais importância ao conhecimento explícito. O motivo dessa diferente visão, segundo os autores, consiste nas diferenças culturais que interferem no processo de descoberta e uso dos conhecimentos do indivíduo e de sua organização. Da mesma forma, acredito que também entre organizações de mesma cidade ocorram essas variações de valorações, considerando a cultura que define a identidade da instituição. Vamos então avançar mais um pouco?

Para que o conhecimento organizacional seja criado, Nonaka e Takeuchi indicam que essas conversões só ocorrem se forem adotadas algumas condições capacitadoras fundamentais. Essas são: *intenção, autonomia, flutuação e caos criativo, redundância e variedade de requisitos*. O Quadro 7 resume o significado dessas condições.

Intenção	A intenção organizacional definida como a aspiração de uma organização às suas metas e objetivos, normalmente é expressa por padrões organizacionais, missão ou visões. Com base nessa condição, o gestor julga o valor das informações e conhecimentos produzidos.
----------	---

Autonomia	Corresponde à capacidade de os funcionários agirem de forma autônoma, de acordo com as circunstâncias, tomando inclusive iniciativas inesperadas e inovadoras. Organizações que possuem essa condição capacitadora são mais flexíveis a mudanças.
Flutuação e Caos Criativo	Essa condição motiva a relação da organização com o ambiente externo, na medida em que essa está aberta aos sinais ambientais, saindo do estado de acomodação comum em períodos de estabilidade. Em startups (empresas novas no mercado e focadas em inovação), essa condição geralmente é facilmente observada.
Redundância	Está relacionada à capacidade de a organização acolher a diversidade de opiniões e visões, a partir do compartilhamento dessas pelos funcionários. Corresponde a uma superposição intencional de informações, visando acelerar o processo de criação do conhecimento.
Variedade de Requisitos	Consiste na disponibilização, mais rápida possível, do maior número de informações para o maior número de funcionários. Para isso, é fundamental que a organização garanta o acesso rápido às informações em todo nível organizacional.

Quadro 7: Condições Capacitadoras para Criação do Conhecimento Organizacional

Fonte: Elaborado pela autora.

Agora ficará mais fácil pra você compreender o modelo de cinco fases de criação do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (Figura 17), pois já conhece o modelo SECI, as condições capacitadoras e a dinâmica do espiral de criação do conhecimento. O modelo é justamente a síntese de tudo que estudamos até aqui.

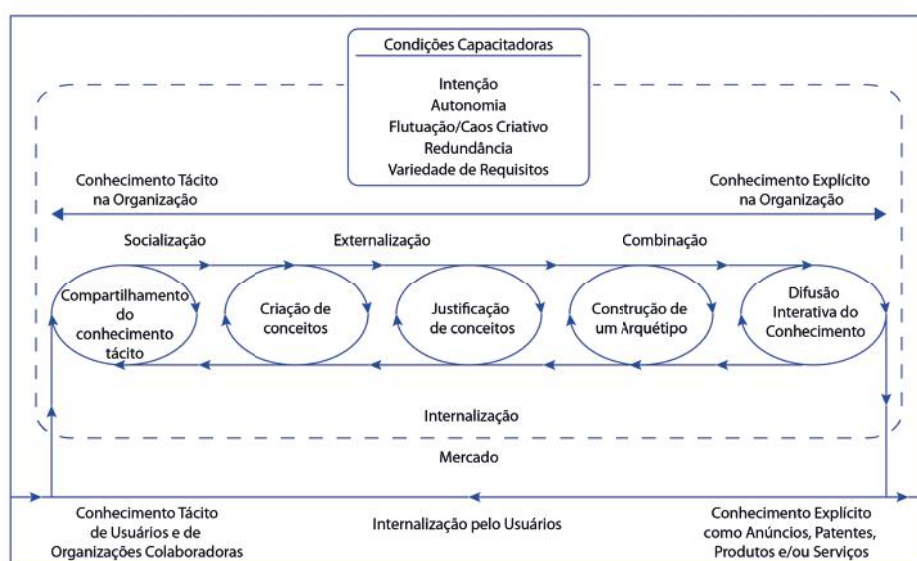


Figura 17: Modelo de Cinco Fases de Criação do Conhecimento

Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p.96). Adaptado. Ilustração: Rafael Moreno

A **primeira fase** corresponde ao *compartilhamento do conhecimento tácito*. Para que isso seja possível, é importante que os espaços de criação do conhecimento das organizações forneçam estrutura adequada à realização de diálogos entre seus funcionários. Isso é garantido, normalmente, quando se adota uma variedade de recursos comunicacionais, hoje, especialmente aqueles disponíveis na Internet.

A **segunda fase** trata-se da *criação de conceitos*, a qual demanda uma maior interação entre os conhecimentos explícitos e tácitos, necessitando da ocorrência de diálogos contínuos, na forma de reflexões coletivas. O Fórum e o Chat podem ser dispositivos interessantes para a viabilização da criação de conceitos.

Na sequência, a *justificação dos conceitos* consiste na **terceira fase**, que é semelhante ao processo de filtragem de informação. Isso quer dizer que os funcionários da organização são os responsáveis pela seleção das informações relevantes, dos conceitos e dos conhecimentos importantes. Essa filtragem pode ocorrer dinamicamente e de forma contínua, de maneira a garantir que os objetivos e missões da organização sejam respeitados. Do ponto de vista tecnológico, nessa fase, as organizações geralmente fazem uso de ferramentas de gerenciamento de informação, que auxiliem no acompanhamento da filtragem.

A **quarta fase** é a *construção de um arquetipo*. Esta etapa é fundamental, pois representa o desenvolvimento de produtos e serviços, a partir dos conhecimentos adquiridos. Empresas do ramo da inovação tecnológica normalmente vivem mais intensamente essa fase, pois, para se manterem competitivamente no mercado, seus funcionários estão a todo tempo envolvidos em processos criativos.

Por fim, a **quinta fase** é conhecida por *difusão interativa do conhecimento ou nivelamento do conhecimento* e corresponde ao processo interativo e em espiral de criação do conhecimento, direcionado à atualização contínua do conhecimento produzido. Aqui estão inseridos, por exemplos, os projetos de desenvolvimento de memória organizacional.

1.4 SÍNTESE DA UNIDADE

Na unidade I, iniciamos nossa travessia e após os estudos que realizamos até aqui posso dizer que nosso barco está em alto-mar (já avistando terra firme) e falta metade do período total da viagem para chegarmos a nosso destino. Nessa primeira etapa, você teve acesso aos recursos de que irá precisar para concluir a viagem com sucesso. Sugiro então que você releia as suas anotações e/ou gravações e cheque se todos os conceitos chaves que aparecem no Mapa 1 foram compreendidos. Caso negativo lhe oriento que leia novamente o texto, ok?

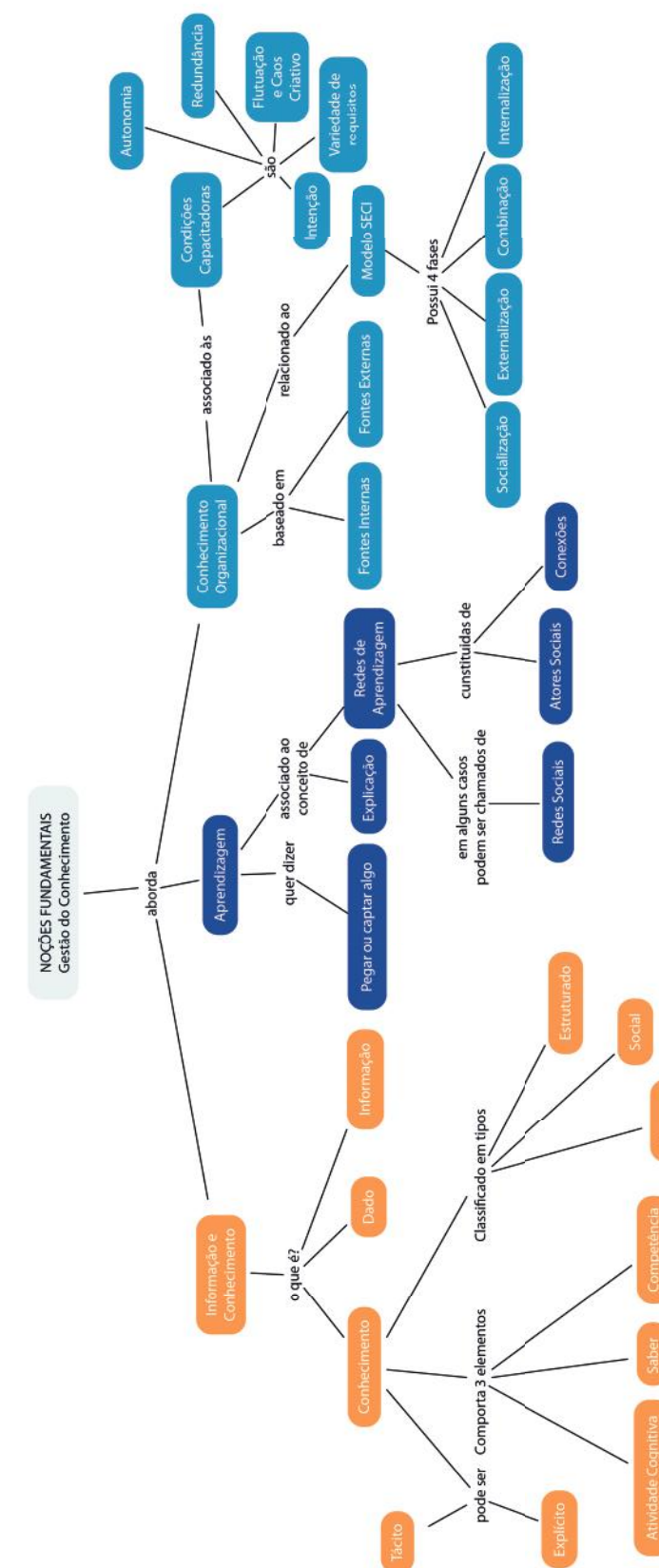
Iniciamos compreendendo o significado de Dado, Informação e Conhecimento. Falamos sobre os conhecimentos tácitos e explícitos. Então, refletimos sobre a aprendizagem e estudamos as redes de aprendizagem, indicando essas como uma forma de promover a construção coletiva do conhecimento.

Na sequência, abordamos o conhecimento organizacional, detalhando a criação deste conhecimento. Nesse momento, apresentamos a proposta de Nonaka e Takeuchi sobre a criação do conhecimento organizacional. Alguns autores criticam a teoria proposta por Nonaka e Takeuchi, questionando a sua total efetividade e propondo modificações no modelo SECI. Aqui, não vamos entrar nesse debate, mas recomendamos que você pesquise um pouco sobre isso. Assim, poderá construir sua própria avaliação.

Esta unidade foi importante para ampliar seu repertório sobre o conhecimento e possibilitar o seu entendimento sobre a gestão do conhecimento abordada na Unidade II. Veja a seguir o Mapa Conceitual com a síntese da Unidade. Vamos em frente!

SABER MAIS!

Para conhecer as críticas que alguns autores apresentam sobre a teoria de Nonaka e Takeuchi, recomendo que você leia o artigo: "A CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO DE NONAKA TAKEUCHI: PONDERAÇÕES" disponível em: <https://pt.scribd.com/document/421192046/A-Construcao-Do-Conhecimento-Artigo-Criticas-a-Nonaka-Versao-Com-Nomes-19-09-2016>



MAPA CONCEITUAL 01: SÍNTESE DA UNIDADE I

Fonte: Elaborado pela autora. Ilustração: Rafael Moreno

UNIDADE 2 - GESTÃO DO CONHECIMENTO (GC) ORGANIZACIONAL

2.1 VISÃO INICIAL

Nas organizações, podemos perceber a presença da informação e do conhecimento (tácito e explícito) de forma integrada nos arquivos, bancos de dados, normas, portarias, *sites* da Internet, dentre outros. Porém, normalmente observamos que muitas vezes, em diversas instituições, tanto a informação quanto o conhecimento estão espalhados sem nenhuma estruturação. Além disso, mesmo havendo uma organização adequada, atualmente, o volume de conteúdos produzidos e a velocidade com que esses trafegam na rede é muito maior. Esse cenário comprova a necessidade de se preocupar com a maneira como informações e conhecimentos serão gerenciados pelas organizações.

Vamos então começar compreendendo o que é a gestão da informação. Gerir informação significa lidar com o conhecimento explícito, veiculado em algum suporte (do impresso à Internet). Isso quer dizer que, para a realização dessa tarefa, será preciso subsidiar a coleta, seleção, avaliação, processamento, armazenamento, por exemplo, em bancos de dados e disseminação de informações.

Por outro lado, a gestão do conhecimento consiste em um conjunto de procedimentos, práticas, infraestrutura tecnológica e ferramentas com foco na aquisição, organização e compartilhamento de informações relevantes, em tempo hábil e para os indivíduos adequados. Sobretudo objetivando torná-los aptos a agir eficazmente para executar de maneira plena os objetivos da organização. Em síntese, essa gestão engloba a gerência da produção, a disseminação e o uso do conhecimento a fim de viabilizar a criação de vantagens competitivas. Por outro lado, a gestão do conhecimento consiste em um conjunto de procedimentos, práticas, infraestrutura tecnológica e ferramentas com foco na aquisição, organização e compartilhamento de informações relevantes, em tempo hábil e para os indivíduos adequados. Sobretudo objetivando torná-los aptos a agir eficazmente para executar de maneira plena os objetivos da organização. Em síntese, essa gestão engloba a gerência da produção, a disseminação e o uso do



conhecimento a fim de viabilizar a criação de vantagens competitivas. No aspecto mais geral, considero ser importante destacar ainda que a gestão do conhecimento engloba, além do conhecimento explícito, também o conhecimento tácito dos membros de uma comunidade/rede.

SABER MAIS!

Nesse trecho da animação Kong Fu Panda são apresentados desafios da gestão do conhecimento tácito. Veja em: <https://youtu.be/X2xWo0hkT0U>

A organização que foca na gestão do conhecimento acaba por rever suas estratégias, cultura e estrutura. Essa revisão consiste em um processo que ocorre em um ambiente altamente competitivo, no qual os consumidores têm à disposição inúmeras opções, considerando, especialmente, a globalização da economia e a otimização dos meios de transporte e comunicação. Nesse cenário, você já deve imaginar que as pressões sobre os preços e o ciclo de desenvolvimento de novos produtos não deixam margem para a ineficiência (SANTOS, 2007, p.21-22).

Para realmente compreendermos a gestão do conhecimento e sua relação com as organizações, estruturamos essa unidade da seguinte forma: iniciaremos abordando o papel da alta administração, em seguida estudaremos as novas estruturas organizacionais. Então, apresentaremos algumas práticas de gestão do conhecimento, relacionando-as com o uso das TIC. Por fim, abordaremos a mensuração dos impactos das políticas e dos processos de GC nos resultados das organizações.

Nesta Unidade, vamos apresentar uma novidade que vai deixar nossa viagem ainda mais segura: ao final de cada seção, recomendaremos algumas leituras que irão lhe ajudar a compreender os temas com mais clareza e profundidade. Vamos em frente que o mar está tranquilo e em breve concluiremos nossa travessia!



Ilustração: Rafael Moreno

2.2 O PAPEL DA ALTA ADMINISTRAÇÃO NA DEFINIÇÃO DOS EIXOS ESTRATÉGICOS DO CONHECIMENTO

As organizações, considerando os fundamentos da gestão do conhecimento, começam a reconhecer o conhecimento com um valioso recurso. Para viabilizar isso, diversas iniciativas vêm sendo realizadas pela alta administração das empresas em prol da definição dos eixos estratégicos do conhecimento.

Novos cargos foram criados, frequentemente com títulos muito criativos: muitas empresas agora têm um diretor de capital intelectual, ou um diretor de conhecimento, ou um gerente de ativos de conhecimento ou intelectuais. As pessoas que ocupam esses cargos têm funções notadamente diferentes, embora todas estejam oficialmente preocupadas com os ativos intelectuais. Algumas trabalham com análises estratégicas das competências, enquanto outras desenvolvem maneiras de catalogar o conhecimento, criam melhores infraestruturas de comunicações ou procuram maneiras mais eficientes de administrar portfólios de patentes. O fator comum em seu trabalho é que todas elas estão reagindo ao desafio de um ambiente cada vez mais competitivo em que o aprimoramento da gestão dos ativos intelectuais pode trazer vantagens críticas. (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2007, p.14, grifos nossos)

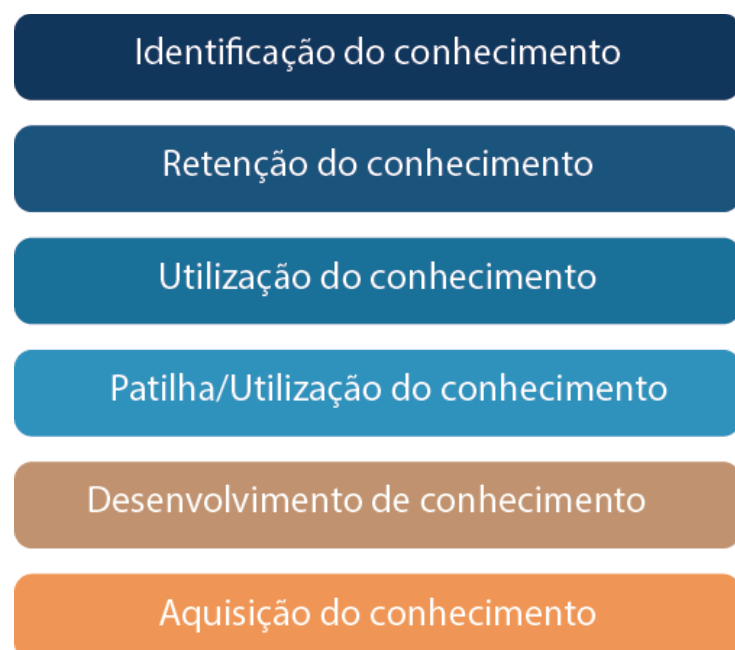
A alta administração, diante desse cenário, é responsável por analisar como o valor crescente do conhecimento causa impactos no posicionamento competitivo de sua organização. Por isso, destaco que a gestão do conhecimento precisa ser feita de maneira pragmática, simples e utilizável. Probst, Raub e Romhardt (2007), nesse sentido, apontam que a alta administração deve ser capaz de (p.32):

- Realizar a transformação dos problemas da empresa em problemas de conhecimento e avaliar os efeitos das decisões sobre os ativos intelectuais da organização;
- Evitar soluções generalizadas e ajudar a entender problemas que sejam especificamente sobre conhecimento;
- Dirigir nossa atenção para problemas existentes e ajudar a manter nossa concentração na realidade;
- Fornecer uma matriz de análise orientada para a ação e ferramentas comprovadas;

- Desenvolver critérios para medir o sucesso;
- Ser compatível com os sistemas existentes e integrar os métodos existentes para encontrar soluções;
- Ser formulada em linguagem compreensível que possa ser usada nas atividades diárias da empresa.

Nesse processo, buscando alcançar esses objetivos, é importante que os processos essenciais de gestão do conhecimento sejam executados, cuidadosamente, por essa equipe. Agora você deve estar se perguntando: que processos são esses?

A gestão do conhecimento é constituída por fases altamente relacionadas que são:



Fonte: Texto elaborado pela autora. Ilustração: Luana Andrade

Veja, não existe uma ordem rígida para a ocorrência dessas fases e, observando a Figura 19 com atenção, você notará que cada fase está relacionada a todas as outras, demonstrando que de uma etapa pode-se seguir para qualquer outra, desde que haja necessidade. Por exemplo, imagine que entra um novo colaborador na sua empresa. Imediatamente, uma equipe fica responsável em compartilhar conhecimentos do setor de produção com este novo integrante. Em paralelo, a equipe de vendas está envolvida com uma ação de marketing digital e para isso tem se dedicado à fase de identificação do conhecimento, para atender melhor os seus clientes.

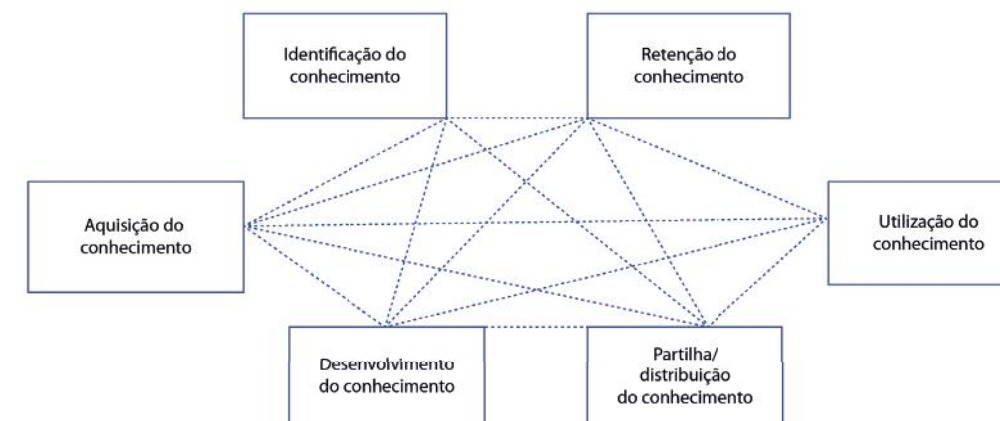


Figura 19: Processos Essenciais da Gestão do Conhecimento
Ilustração: Rafael Moreno. Baseado em Probst, Raub e Romhardt (2007, p.33)

No Quadro 8, podemos ver um resumo do que é indicado para se realizar cada um desses processos.

Processo	Significado
Identificação	Analisar e descrever o ambiente de conhecimento da empresa. Nesse caso, é importante assegurar a transparência interna e a externa suficientes e ajudar os funcionários individuais a localizarem o que precisam.
Aquisição	Importar o conhecimento de fontes externas ou comprá-lo quando não se consegue desenvolver.
Desenvolvimento	Promover a geração de novas habilidades, novos produtos, ideias melhores e processos mais eficientes. Essa etapa geralmente é realizada a partir de pesquisas de mercado e com o apoio do setor de Pesquisa & Desenvolvimento da organização.
Compartilhamento e Distribuição	Possibilitar a transformação de informações e experiências isoladas em algo que toda a organização possa utilizar, analisando a transição do conhecimento do indivíduo para o grupo ou organização.
Utilização	Assegurar que o conhecimento presente em uma organização seja aplicado produtivamente em seu benefício.
Retenção	Promover a retenção seletiva de informações, de documentos e de experiência. Para isso, é necessário estruturar cuidadosamente os processos de seleção, armazenamento e atualização do conhecimento.

Quadro 8: Processos Essenciais da Gestão do Conhecimento
Fonte: Probst, Raub e Romhardt (2007). Adaptado.

Existe um livro denominado “Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial”, de Terra (2000), que aponta as sete dimensões do modelo de gestão do conhecimento. O autor destaca os diversos planos e dimensões da prática gerencial. Pense: que planos e dimensões seriam esses?



Figura 20: Dimensões do modelo de Gestão do Conhecimento

Fonte: elaborada pela autora com base em Terra (2000). Ilustração: Rafael Moreno.

Com base nessas 7 dimensões, Terra (2000) afirma que a alta administração é responsável pela “definição dos campos de conhecimento” e pela “definição de metas desafiadoras e na criação de culturas organizacionais voltadas à inovação, experimentação, aprendizado contínuo e comprometidas com os resultados de longo prazo e com a otimização de todas as áreas da empresa” (TERRA, 2000, p.3). Por sua vez, é papel dos colaboradores da organização dedicar seus esforços no aprendizado.

Em resumo, a alta administração é responsável por garantir a realização dos processos essenciais da gestão do conhecimento a partir da definição dos campos de conhecimento e metas desafiadoras, e criando culturas organizacionais capazes de promover a inovação, experimentação e aprendizagem constante. Dessa forma, a alta administração:

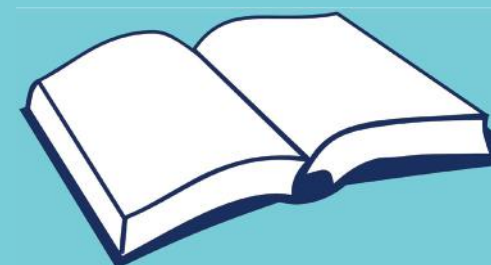
- define e foca nas competências estratégicas;
- mapeia o conhecimento organizacional;
- define estratégias de conhecimento;
- identifica e protege os ativos intangíveis;
- realiza o alinhamento organizacional; e
- exerce uma liderança favorável à gestão do conhecimento.

SABER MAIS!

Acompanhe os *slides* “Gestão do conhecimento e as sete dimensões para GC”, disponível em: http://www.joinville.udesc.br/portal/professores/oliveira/materiais/7_Dimens_es_do_Conhecimento_Augusto_e_Carlos.pptx

Assim, nota-se que, para a realização satisfatória da gestão do conhecimento, os gestores precisam ter uma participação ativa, dedicando significativos esforços de conscientização e de comunicação entre seus colaboradores e a organização.

DICA DE LEITURA



Fonte: Publicdomainvectors

a) Barroso e Gomes: Novas formas organizacionais: tentando entender a Gestão do Conhecimento. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/viewFile/7656/6201>

b) Furlanetto e Oliveira: Fatores Estratégicos para Gestão do Conhecimento em uma Empresa Desenvolvedora de Software.

2.3 NOVAS ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS

As organizações, diante dos avanços tecnológicos e mudanças sociais, políticas e econômicas, vêm buscando diferentes configurações para as suas estruturas. Essas novas formas, segundo Dellagnelo e Machado-da-Silva (2000, p.20), podem ser entendidas de duas maneiras:

a) “como representação de uma lógica de ação diferente da instrumental que é típica do modelo modernista de organização”;

b) “como simples aperfeiçoamento da abordagem contingencial da administração”

O objetivo principal consiste em realizar o desenho de um arranjo organizacional, com a finalidade de se definir novas alternativas organizacionais que possibilitem à organização enfrentar um ambiente turbulento e

competitivo. Sucintamente, esses arranjos relacionam-se ao questionamento do denominado paradigma da produção em massa, denominado **modelo fordista** de organização de trabalho.

Ao considerar essas demandas, as organizações passam a buscar alternativas capazes de fornecer maior flexibilidade nas formas organizacionais, no que diz respeito, por exemplo, a (HUBBER; GLICK, 1995):

- tomada de decisão mais frequente, rápida e complexa;
- aquisição de informação dentro e fora da organização, de forma contínua e ampla;
- distribuição de informações mais direcionadas;
- melhor gerenciamento da aprendizagem organizacional

Glossário

Modelo Fordista: Termo criado por Henry Ford, em 1914, consiste em uma maneira de racionalização da produção capitalista com foco no modelo de produção em massa de determinado produto

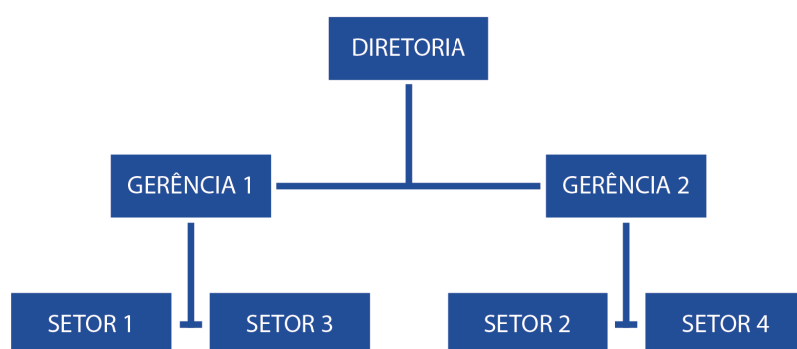


Figura 21: Exemplo de estrutura organizacional clássica: Linear
Fonte: Elaborada pela autora. Ilustração: Rafael Moreno.

Dessa forma, as organizações que possuem estruturas rígidas e verticalizadas, como afirma Motta (1993), necessitam atualizar as suas estruturas organizacionais, a fim de “romper com os modelos estáticos” (SPAGNOL, 2002, p.122), Figura 19, característicos da Administração Clássica, e atender as demandas apresentadas pela sociedade contemporânea. Com base nesse reconhecimento, organizações em todo o mundo se esforçam para realizar práticas gerenciais inovadoras, que adotem modelos flexíveis de administração com estruturas “enxutas e ágeis” (p.123), direcionais para os processos estratégicos da organização.

Em consonância às novas propostas de gestão, Tachizawa e Scaico (1997) apresentam um modelo de organização flexível em que o foco está direcionado aos processos estratégicos da empresa. Ressaltam que nessa proposta gerencial, a estrutura organizacional é dividida em células gerenciais, as atividades são estruturadas por processos, os recursos humanos são organizados na forma de equipes de trabalho, há uma constante interação da empresa com o mercado e com os clientes, os recursos tecnológicos da informação são utilizados de forma efetiva e há uma preocupação permanente da empresa em relação aos seus referenciais de excelência. (SPAGNOL, 2002, p.123).

Outros modelos, focados na proposição de novas estruturas organizacionais, vêm sendo apresentados por diversos autores da área. Na maioria dos casos, como sinalizado por Dellagnelo e Machado-da-Silva (2000, p.20), busca-se:



Figura 21: Exemplo de estrutura organizacional clássica: Linear
Fonte: Elaborado pela autora. Ilustração: Luana Andrade

Na procura pela otimização dessas ações, as organizações começam a buscar a estrutura organizacional em rede (Figura 21). Segundo Lipnack e Stamps (apud PECCI, 1992, p.12):

A rede está emergindo como forma principal de organização na era de informação, assim como a burocracia estampou a era industrial, a hierarquia controlou a era da agricultura e o pequeno grupo vagueava na era nômade.

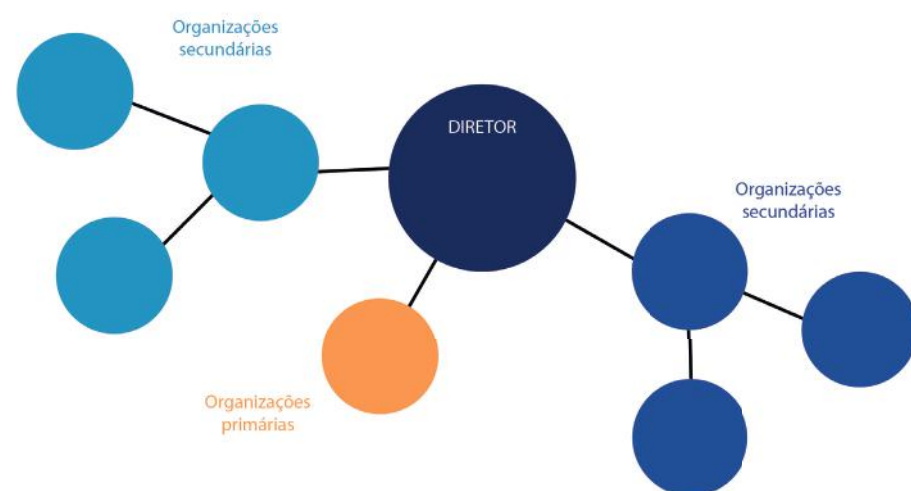


Figura 23: Exemplo de estrutura organizacional emergente: Rede
Fonte: Elaborado pela autora. Ilustração: Rafael Moreno.

Essa estrutura organizacional baseia-se em um modelo internamente flexível, com alta capacidade para adaptar-se a alterações ambientais, sobretudo levando em consideração que essas organizações dedicam grandes esforços para a construção de novas alianças, incluindo clientes externos e internos (OLIVARES, 2002). Diante disso, você pode imaginar que a gestão do conhecimento nessas organizações corresponde a desafios mais complexos. Sobretudo porque é papel da alta administração mobilizar culturas organizacionais que sejam capazes de provocar a inovação, a experimentação e a aprendizagem constante, seja coletiva ou individual.

Adicionalmente, uma característica intrínseca dessas organizações é o uso intensivo das Tecnologias da Informação e da Comunicação (TIC) intra e extraorganizacionais. Daí que alguns autores chamam essas organizações de organizações virtuais. Outro aspecto que merece destacar é a relação entre o conceito de organizações em redes e a formação de *clusters*, redes regionais de organizações ou distritos. Os *clusters* correspondem aos aglomerados geográficos de organizações interconectadas, que, como

REFLITA COMIGO!

Como garantir a gestão adequada do conhecimento, desconsiderando as novas estruturas organizacionais?

indica Peter (1997), se caracterizam por possuírem mesma área de atuação ou ramo industrial. Além disso, essa noção de rede está fortemente relacionada à ideia da cadeia de valor (*Supply Chain Management - SCM*), uma vez que esta é considerada por muitos autores e profissionais da área como uma gestão logística integrada, cujo objetivo central é a redução do inventário dentro e entre organizações constituintes da cadeia. Alguns especialistas, quando têm essa compreensão da SCM, denominam-na de Rede de Valor.

Ao avançar em nossa travessia, buscando aprofundar nosso estudo, chamo a atenção que temos diferentes tipos de redes. Verifique a síntese desses tipos no Quadro 9:

Tipo da Rede	Descrição
Quanto à nacionalidade:	Local: quando organizações parceiras de nacionalidades geograficamente próximas reúnem-se e são administradas com base em padrões culturais e políticas semelhantes. Internacional: quando organizações parceiras de diferentes nacionalidades reúnem-se, mesmo sendo administradas com base em diferentes padrões culturais e termos legais.
Quanto ao número:	Bi-rede: quando duas organizações estabelecem parceria. Poli-rede: quando mais de duas organizações estabelecem parceria.
Quanto à propriedade:	Privadas: organizações possuem donos particulares Pública: formada por organizações parceiras do setor estatal.
Quanto aos processos de negócios conjuntos:	Integrada: foca no desenvolvimento de processos de negócios conjuntos e interligados de RH, finanças, comercialização, etc. Específica: formada por processos de negócios conjuntos, com aspectos especializados, como, por exemplo; somente comercialização ou somente finanças.
Quanto ao sentido abstrato-concreto	Física: foca nos aspectos físicos do relacionamento entre as organizações parceiras, por exemplo: a localização e o tamanho. Virtual: foca nos aspectos virtuais do relacionamento, como os sistemas eletrônicos de comunicação; por exemplo, as operações em comércio eletrônico.
Quanto ao âmbito do relacionamento	Interna: constituída por unidades ou áreas organizacionais que pertencem a um mesmo proprietário. Externa: formada por diversos grupos organizacionais de proprietários diferentes.
Quanto ao acordo	Formal: a parceria é estabelecida a partir de um acordo formal, com registro em ata e presença de autoridades legais. Informal: a parceria é estabelecida a partir de um pacto de honra sem existir necessariamente assinatura de documentos que atestem o compromisso firmado.

Quanto ao tempo	Permanente: quando a parceria é firmada para um determinado período de tempo, não permitindo a saída da rede antes da conclusão desse período. Variável: quando a parceria é firmada sem uma exigência de permanência em relação ao tempo. Ou seja, a organização pode sair da rede a qualquer momento.
Quanto ao setor	Industrial: parceria entre organizações do setor industrial. Comercial: parceria entre organizações do setor comercial. Serviços: parceria entre organizações do setor de serviços
Quanto ao tamanho	Similar: formada por organizações de porte similar, como capacidades parecidas para a tomada de decisões. Não Similar: formada por organizações de diferente porte, como também capacidades diferentes para a tomada de decisões.
Quanto ao grau de integração de layouts	Sede conjunta: quando a parceria representa a criação de uma nova sede que reúna nessa unidade recursos das organizações parceiras. Sedes independentes: quando a parceria resulta no compartilhamento de recursos para desenvolvimento de atividades em conjunto, mas cada uma em suas sedes.

Quadro 9: Processos Essenciais da Gestão do Conhecimento

Fonte: Probst, Raub e Romhardt (2007)

Quando a estrutura organizacional é em rede, o gestor do conhecimento deverá desenvolver suas ações, considerando o tipo da rede. Observe que, a depender do tipo, a gestão do conhecimento será mais ou menos complexa, diretamente proporcional ao esforço que deverá ser dedicado pelos seus colaboradores. Para refletir mais sobre essa questão e levantar alguns dos desafios que vêm sendo impostos para a gestão do conhecimento, recomendo que você leia os artigos indicados nesta unidade:

DICA DE LEITURA



Fonte: Publicdomainvectors

a) Delagnello e Machado-da-Silva: Novas formas organizacionais: onde se encontram as evidências empíricas de ruptura com o modelo burocrático de organizações? Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/osoc/v7n19/02.pdf>

b) Spagnol: Da gerência clássica à gerência contemporânea: compreendendo novos conceitos para subsidiar a prática administrativa da enfermagem. Disponível em: <http://www.seer.ufrgs.br/RevistaGauchadeEnfermagem/article/viewFile/4405/2342>

c) Olivares: Negociação para configurar o desenho da estrutura organizacional em rede. Disponível em: <http://www.regeusp.com.br/arquivos/v9n3art2.pdf>

2.4 PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS QUE ASSEGURAM A GERAÇÃO, AQUISIÇÃO E DIFUSÃO DOS CONHECIMENTOS INTERNOS

As condições oferecidas para que os colaboradores da organização estejam aptos a desenvolver, compartilhar, distribuir e utilizar o conhecimento impactam diretamente em como a gestão do conhecimento será realizada. Para a nossa felicidade, surgem novas práticas de Recursos Humanos (RH) ou de gestão de pessoas, focadas na redução de conflitos entre colaboradores e fortalecimento do vínculo destes com a organização da qual fazem parte.

REFLITA COMIGO!

E como colocamos tudo isso em prática? Como propor ações de gestão do conhecimento que estejam integradas às práticas de gestão de recursos humanos da organização?



Figura 24: Gestão de pessoas

Fonte: Pxhere

Diante disso, a gestão do conhecimento é reconhecida como uma das práticas de gestão de RH capaz de reforçar e ampliar o comprometimento dos colaboradores com a organização. Isso quer dizer mobilizar esforços para que o vínculo entre o colaborador e a organização aumente, com a finalidade de mitigar conflitos e aumentar a produtividade.

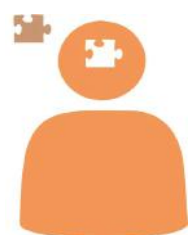
Ao considerar esse cenário, surgiram, no final do século XX, modelos de gestão do conhecimento direcionados a “incentivar a criatividade, a flexibilidade, o trabalho em equipe e a criação de redes, de modo a manter as pessoas articuladas e comprometidas com o resultado, levando a um desenvolvimento sustentável nas organizações” (CANÇADO; MORAES; SILVA, 2006, p.13). Então os setores de RH começaram a ser demandados para realizar ações que promovessem o desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem voltada à criação contínua de conhecimento explícito, assim como compartilhamento de conhecimento tácito por seus colaboradores. Para isso, a organização precisa:

- incentivar, a partir da adoção de políticas de incentivos (sistemas de premiação, cessão de benefícios, etc.), a aquisição do conhecimento;
- estimular a promoção de encontros informais dentro e fora do ambiente organizacional, a fim de que os colaboradores transfiram, de maneira formal ou informal, o conhecimento;
- efetivar o processo de transferência da aprendizagem individual para a aprendizagem organizacional, possibilitando que o conhecimento seja inserido na memória e estrutura organizacional.

SABER MAIS!

A tese de Dante Marciano Girardi: *O compartilhamento de processos dos recursos humanos: uma contribuição para a Gestão do Conhecimento Organizacional*. Aproveite e visite também o artigo *A geração, difusão e alavancagem do conhecimento*, disponível no site: <http://br.monografias.com/trabalhos3/gestao-conhecimento/gestao-conhecimento3.shtml> e <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/92956>

A construção da memória, a qual também conhecemos por codificação do conhecimento, normalmente é executada através da adoção de tecnologias da informação e da comunicação, visando obter maior agilidade, no que diz respeito à capacidade de inovação e atualização tecnológica da organização (CANÇADO; MORAES; SILVA, 2006). Dessa forma, o conhecimento explícito geralmente é registrado facilmente em bancos de dados. Já o conhecimento tácito é socializado em blogs, wikis e repositórios de vídeos. Isso porque é quase impossível armazenar os detalhes relacionados a uma experiência, como, por exemplo, andar de bicicleta. Por isso, a alta gestão é acionada nesses casos, a fim de disponibilizar alternativas diversificadas que subsidiem o compartilhamento e a distribuição do conhecimento tácito.



Agora vou testar a sua memória! Você lembra quando estudamos as Condições Capacitadoras para Criação do Conhecimento Organizacional (Quadro 7) na Unidade I? Pois bem! Dentre as alternativas que falamos, agora está a garantia do atendimento de condições capacitadoras que estudamos. A intenção, autonomia, flutuação e caos criativo, redundância e variedade de requisito são fundamentais para a construção da memória organizacional, reunindo conhecimentos explícitos e tácitos e deixando-os disponíveis para os membros da organização.

DICA DE LEITURA



a) Sequeira e Carreira: *Recursos Humanos e Gestão do Conhecimento nas Organizações*. Disponível em: <https://sapiencia.ualg.pt/bitstream/10400.1/4578/1/Recursos%20Humanos%20e%20Gest%C3%A3o%20do%20Conhecimento%20nas%20Organiza%C3%A7%C3%B5es.pdf>

b) Cançado, Moraes e Silva: *Comprometimento organizacional e práticas de gestão de recursos humanos: o caso da empresa XSA*. Disponível em: <http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/ram/article/view/103>

2.5 PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E TIC

De forma geral, as práticas de gestão do conhecimento podem ser agrupadas em três categorias (BATISTA et al., 2005, p.12):

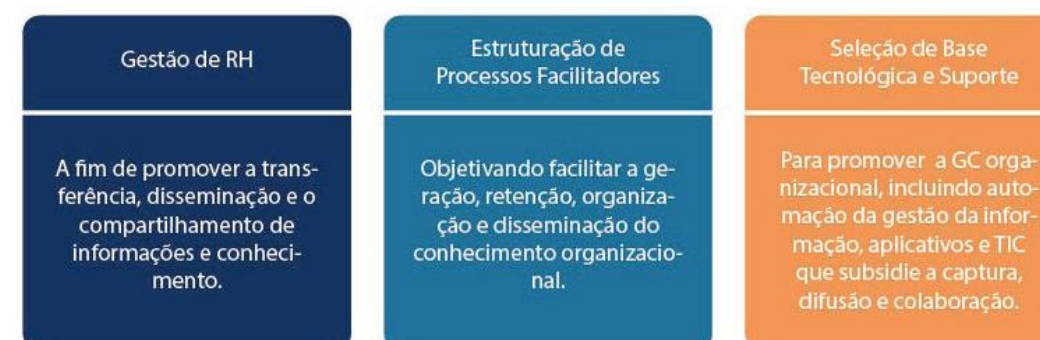


Figura 25: Categorias das Práticas de Gestão do Conhecimento

Fonte: Elaborada pela autora. Ilustração: Luana Andrade

Anteriormente falamos das práticas de gestão de RH e também das relações existentes entre as novas estruturas organizacionais e a gestão do conhecimento (GC). Apesar de já termos citado a relação das TIC nesses processos de gestão, agora vamos estudar um pouco mais. Sobretudo porque, atualmente, é quase impossível encontrar uma organização que faça GC sem adotar esses recursos tecnológicos. Como as opções são inúmeras, no Quadro 10 apresento uma síntese dessas possibilidades, agrupadas de acordo com uma dessas três categorias.

Alternativa Tecnológica	Categoria	Descrição
Fórum / Lista de Discussão	Gestão de RH	Uso de espaços <i>on-line</i> para discutir, homogeneizar e compartilhar informações, ideias e experiências, importantes para o desenvolvimento de competências e para o aperfeiçoamento de processos e atividades organizacionais.
Comunidade de Prática ou Comunidade de Conhecimento	Gestão de RH	Formação na rede de grupos informais e interdisciplinares de indivíduos em torno de um interesse comum, a fim de favorecer a colaboração, facilitar a transferência de melhores práticas e acesso a especialistas, assim como estimular a reutilização de modelos, de conhecimentos e lições aprendidas.
Educação Corporativa <i>On-line</i>	Gestão de RH	Promoção de cursos de capacitação continuada <i>on-line</i> , adotando ambientes virtuais de aprendizagem.
Diários <i>On-line</i>	Gestão de RH	Uso de diários ou blogs para registrar narrativas que descrevam assuntos complicados, exponham situações/problemas, comuniquem lições aprendidas ou interpretem mudanças culturais
<i>Mentoring e Coaching On-line</i>	Gestão de RH	Adoção de atendimento virtual para <i>Mentoring</i> e <i>Coaching</i> , adotando várias ferramentas de comunicação e gestão de informação (ex: <i>e-mail</i> , <i>chat</i> , fórum, etc). <i>Mentoring</i> ocorre quando um expert modela as competências de um funcionário ou grupo, observando e analisando o seu desempenho e retroalimentando a execução das suas atividades. Já o <i>Coaching</i> , apesar de similar ao <i>mentoring</i> , diferencia-se do mesmo, pois o orientador (<i>coach</i>) não participa da execução das atividades, atuando como mediador, apoiando, dialogando e acompanhando a execução das atividades, de forma alinhada às diretrizes estratégicas.
Universidade Corporativa <i>On-line</i>	Gestão de RH	Formação de uma unidade organizacional dedicada a promover a educação continuada <i>on-line</i> para seus funcionários.
Melhores Práticas em Bancos de Dados ou <i>On-line</i>	Processos Facilitadores de GC	Registro e difusão de melhores práticas em Banco de Dados, Manuais ou Diretrizes disponíveis <i>on-line</i> .
<i>Benchmarking</i> interno e externo através da Internet	Processos Facilitadores de GC	Busca na Internet de melhores referências para comparação a processos, produtos e serviços da organização. Destacamos aqui a busca dessas informações também nas redes sociais .

Memória organizacional/ Lição aprendida/ Banco de Conhecimento	Processos Facilitadores de GC	Registro em ambiente digital do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com o cliente.
Sistemas de Inteligência Empresarial	Processos Facilitadores de GC	Uso de sistemas de inteligência para transformar dados em inteligência, visando apoiar a tomada de decisão. Esses sistemas também são denominados de Inteligência Competitiva.
Mapeamento ou auditoria do conhecimento	Processos Facilitadores de GC	Uso de ferramentas computacionais (como TreeMaps ou ferramentas de Mapas em Arvore; mapas conceituais , etc.) para elaborar mapas ou árvores do conhecimento, descrevendo fluxos e relacionamentos de indivíduos, grupos ou a organização como um todo.
Sistema de Gestão por Competência	Processos Facilitadores de GC	Podem incluir o mapeamento, usando ferramentas computacionais, de processos-chave, das competências essenciais associadas a eles, das atribuições, atividades e habilidades existentes e necessárias, das medidas para superar as deficiências
Banco de Competências Organizacionais	Processos Facilitadores de GC	Repositório <i>On-line</i> de Informações sobre a localização de conhecimentos na organização, incluindo fontes de consulta e indicação das pessoas ou equipes detentoras de determinado conhecimento
Banco de Competências Individuais	Processos Facilitadores de GC	Também conhecido por Banco de Talentos ou Páginas <i>On-line</i> Amarelas, que corresponde a uma lista <i>on-line</i> do pessoal, contendo perfil da experiência e áreas de especialidade de cada usuário.
Ferramentas de colaboração como portais, intranets e extranets	Base Tecnológica e Suporte Organizacional	Portais (espaços <i>web</i>) ou outros sistemas informatizados que capturam e difundem conhecimento e experiência entre trabalhadores/departamentos.
Sistemas de <i>Workflow</i>	Base Tecnológica e Suporte Organizacional	Uso de sistemas capazes de automatizar o fluxo ou tramite de documentos. <i>Workflow</i> é o termo usado para descrever a automação de sistemas e processos de controle interno, visando simplificar e agilizar os negócios.
Gestão de Conteúdo	Base Tecnológica e Suporte Organizacional	Realização de pesquisas contínuas em bancos de dados, árvores de conhecimento e redes sociais.
Gestão Eletrônica de Documentos (GED)	Base Tecnológica e Suporte Organizacional	Adoção de aplicativos informatizados de controle de emissão, edição e acompanhamento de tramitação, distribuição, arquivamento e descarte de documentos.

Quadro 10: Alternativas Tecnológicas X Práticas de Gestão

Fonte: Fonte: Elaborado pela autora adaptado de Batista et al. (2005).

Após ler o Quadro 10, você pode verificar a variedade de possibilidades tecnológicas que o gestor do conhecimento tem a sua disposição. De acordo com essas categorias, está disponível no mercado variados recursos que podem ser utilizados direta ou indiretamente na gestão do conhecimento, seja ele explícito ou tácito. Para subsidiar a gestão da equipe, compartilhamento, gestão de projetos, dentre outros, temos (Quadro 11):

	Gestão de Equipe e de Projetos	<i>Softwares</i> que apresentam um grupo de recursos, listas de tarefas, documentos de estilo <i>wiki</i> , compartilhamento de arquivos e mensagens e gerenciamento de equipe. Além de auxiliar a integração da equipe, esses <i>softwares</i> ajudam o gestor a manter o projeto funcionando. Cito: Trello, Runrun.it, Asana, Basecamp e Jira, entre muitos outros.
	Compartilhamento	Indicado para o compartilhamento de imagens de projetos e registro de <i>feedback</i> contextual sobre esses. Permite que o gestor adicione tarefas, aprove arquivos e elabore apresentações baseadas na web. Cito: Cage, Ideafly, Google Keep
	Prototipagem	Apresenta <i>feedback</i> visual e colaboração em tempo real. Possibilita o upload de imagens, registro de <i>feedback</i> e adição de revisões com o controle de versão. Alguns também permitem que o gestor elabore protótipos interativos. Cito: Concept inbox, InVision.
	Comunicação	Permite que o gestor mantenha contato com sua equipe, independente da localização geográfica deles. Ideal para o gestor que gerencia um grupo de colaboradores remotos, ou organizações em rede. Cito: Slack, Appear.In, Scribblar.
	Anotações	Permite marcar anotações e colocar comentários em qualquer parte do seu projeto de design. Quando vários membros da equipe estão na mesma página, a ferramenta aplica camadas para cada usuário, como no <i>Photoshop</i> . Clicar em cada usuário esconde ou exhibe conteúdo relevante, o que é particularmente útil ao colaborar com diferentes departamentos. Cito: Mural, GoVisually, Conceptboard.
	Gestão de Projetos	Indicada para o gerenciamento de projetos apresenta ferramentas colaborativas, incluindo listas de tarefas, documentos de estilo <i>wiki</i> , compartilhamento de arquivos e mensagens. Cito: Basecamp.

Quadro 11: Dispositivos de gestão da equipe, compartilhamento, gestão de projetos, dentre outros

Fonte: Elaborado pela autora

Como o volume de informação e conhecimento produzido diariamente aumentou significativamente, os fluxos de comunicação ultrapassaram barreiras de tempo e de espaço. Por isso, a tomada de decisão precisa ser mais ágil para que a organização seja competitiva no mercado, o que justifica o uso das TIC quando o assunto é gestão do conhecimento. Especialmente porque, através do uso desses dispositivos, é mais fácil promover a colaboração entre os funcionários.

DICA DE LEITURA



Portais_corporativos_instrumento_de_gestao_de_informacao_e_de_conhecimento

b) Silva e Ferreira: Gestão do conhecimento e capital social: as redes e sua importância para as empresas. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar>.

c) Rossetti e Morales: O papel da tecnologia da informação na gestão do conhecimento. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0100-19652007000100009&script=sci_abstract&lng=pt

a) Terra e Bax: Portais corporativos: instrumento de gestão de informação e de conhecimento. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/299436030_

2.6 MENSURAÇÃO DOS IMPACTOS DAS POLÍTICAS E DOS PROCESSOS DE GC NOS RESULTADOS DAS ORGANIZAÇÕES



Fonte: Publicdomainvectors

Terra a vista!! Estamos concluindo a nossa travessia e o último tema que vamos estudar na Unidade II trata sobre as alternativas de mensuração dos impactos de tudo que vimos até aqui. Um dos grandes desafios da gestão do conhecimento é justamente a mensuração dos impactos das políticas e dos processos. Por outro lado, mensurar os impactos significa identificar os ganhos que essas práticas podem trazer para a organização. A partir dessa identificação, a organização poderá investir mais ou menos na GC.

REFLITA COMIGO!

Como avaliar os seus resultados? Muitos autores e profissionais da área acreditam que a avaliação da GC deve ser realizada considerando o intangível. Qual a sua opinião?

Sveiby (1998), a fim de simplificar o processo de mensuração, propõe a organização dos ativos intangíveis, em três tipos de indicadores, que são:



Figura 27: Tipos de Indicadores

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Sveiby (1998). Ilustração: Rafael Moreno.

A mensuração deve ser um processo contínuo e sistemático e é importante que se considerem os colaboradores. Isso porque, como justifica Sveiby (1998), os colaboradores são os únicos agentes na empresa e, por isso, todos os ativos e estruturas, sejam tangíveis ou não, resultam das suas ações. Nesse sentido, Terra (2000) indica duas alternativas de mensuração dos resultados de gestão do conhecimento:

- avaliação dos investimentos feitos em treinamento e estratégias da empresa;
- identificação de quanto do conhecimento adquirido foi revertido em valor de mercado.

ATENÇÃO!

A mensuração de resultados na Gestão do Conhecimento é fundamental para que sejam diagnosticadas as competências essenciais e desse modo analisado o vínculo entre desenvolvimento de pessoas (competências humanas) e estratégias do negócio (competências empresariais) (MENEGUELLI; SOUZA, 2007, p.3)

A proposta dele é interessante, mas alguns autores, como Sveiby, reafirmam como é difícil avaliar o desempenho organizacional e mensurar os ativos intangíveis, já que ainda “não existe um padrão formal e genericamente aceito”. (SVEIBY (1998) APUD MENEGUELLI; SOUZA, 2007, p.,4). Por isso, nos últimos anos, surgiram outras possibilidades de mensuração. Uma dessas, que é bastante conhecida no ambiente organizacional, consiste na articulação com o Balanced Scorecard (BSC).



Figura 28: Perspectivas do BSC

Fonte: elaborada pela autora a partir de Sveiby (1998).

O BSC foi proposto por Kaplan e Norton (1997) e representa uma ferramenta organizacional de longo prazo, indicada para planejar, comunicar, estabelecer metas, melhorar o *feedback* e o aprendizado interno. De forma geral, o BSC é adotado nas organizações, com a finalidade de facilitar a compreensão da estratégia

e da visão da empresa, pelos colaboradores de todos os níveis da organização. Além disso, a avaliação considera não apenas a perspectiva financeira, mas também a dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento.

SABER MAIS!

Assista o vídeo “Balanced Score Card em 3 minutos”, no qual Jimmy Cigler, presidente da Proxis, apresenta uma explicação resumida do BSC. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=R9Y3R4tuKzc&t=1s>.

Diante disso, você já deve ter concluído que as organizações, preocupadas em manterem-se competitivas, deixam de realizar o planejamento baseado em sistemas contábeis tradicionais com foco no resultado financeiro. Ao invés disso, essas passam a dedicar seus esforços em ações mais estratégicas direcionadas a uma gestão capaz de prever as mudanças de mercado e que levem em consideração a satisfação dos clientes, a melhoria dos produtos e a inovação. Adicionalmente, preocupam-se com o aprendizado e crescimento dos seus colaboradores.

Em relação aos colaboradores, mesmo com as possibilidades apresentadas pelo BSC, alguns profissionais e autores da área ainda apontam lacunas nessa alternativa e realçam que o sucesso do uso desta ferramenta depende das pessoas envolvidas. Isso quer dizer que os colaboradores, além de precisarem ser adequadamente treinados e motivados, devem ter liberdade para expressarem suas ideias, críticas e opiniões. Nesse sentido, o aspecto do “Aprendizado e Crescimento” do BSC é considerado a lacuna do BSC, pois os indicadores adotados não são flexíveis o bastante e as ilustrações apresentadas por Kaplan e Norton (1997) não indicam o dinamismo fundamental à gestão do conhecimento.

Aqueles que investigam indicadores nas áreas de P&D, área tipicamente intensiva em conhecimento já descobriram há muito tempo que a mensuração de resultados nesta área requer múltiplos indicadores e uma perspectiva de longo prazo. Por sua vez, empresas líderes nas áreas de gestão do conhecimento sabem que as ligações entre esforços nesta área e resultados empresariais são bastante difíceis de serem quantificados e que, freqüentemente, a melhor forma de mostrar resultados requer “estórias” sobre como iniciativas na área de gestão do conhecimento levaram a resultados empresariais. (TERRA, 2000, apud SOUZA, 2006, p.6, grifos nossos)

Assim, a gestão do conhecimento fica responsável por complementar o BSC, promovendo e facilitando o desenvolvimento do “aprendizado e do crescimento”. Com isto, estou afirmando que o uso isolado do BSC não é suficiente para mensurar impactos, porém, quando usados de forma integrada à política de gestão do conhecimento da organização, o gestor conquistará ganhos importantes, refletindo na maneira como a organização irá se posicionar no mercado.

Para aprofundar mais seus estudos, recomendo que você leia os artigos indicados nesta unidade:

DICA DE LEITURA



a) Zivani et al.: *O impacto das práticas de gestão do conhecimento no desempenho organizacional: um estudo em empresas de base tecnológica*. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-99362019000100061

b) Meneguelli Souza: *MENSURÁVEL X INTANGÍVEL: O desafio da mensuração dos resultados na Gestão do Conhecimento*. Disponível em: <https://portal.estacio.br/media/4361/7-mensuravel-intangivel-desafio-mensuracao-resultados-gestao.pdf>

2.7 SÍNTESE DA UNIDADE



Ilustração: Luana Andrade

Enfim, chegamos a nosso destino. Daqui, você deve estar vendo um novo mar de possibilidades. Espero que sua viagem tenha sido tranquila e proveitosa. Nesta unidade, você estudou o papel da alta administração; as novas estruturas organizacionais; práticas de gestão do conhecimento, relacionando-as com o uso das TIC; e finalizou com a mensuração dos impactos das políticas e dos processos de GC nos resultados das organizações.

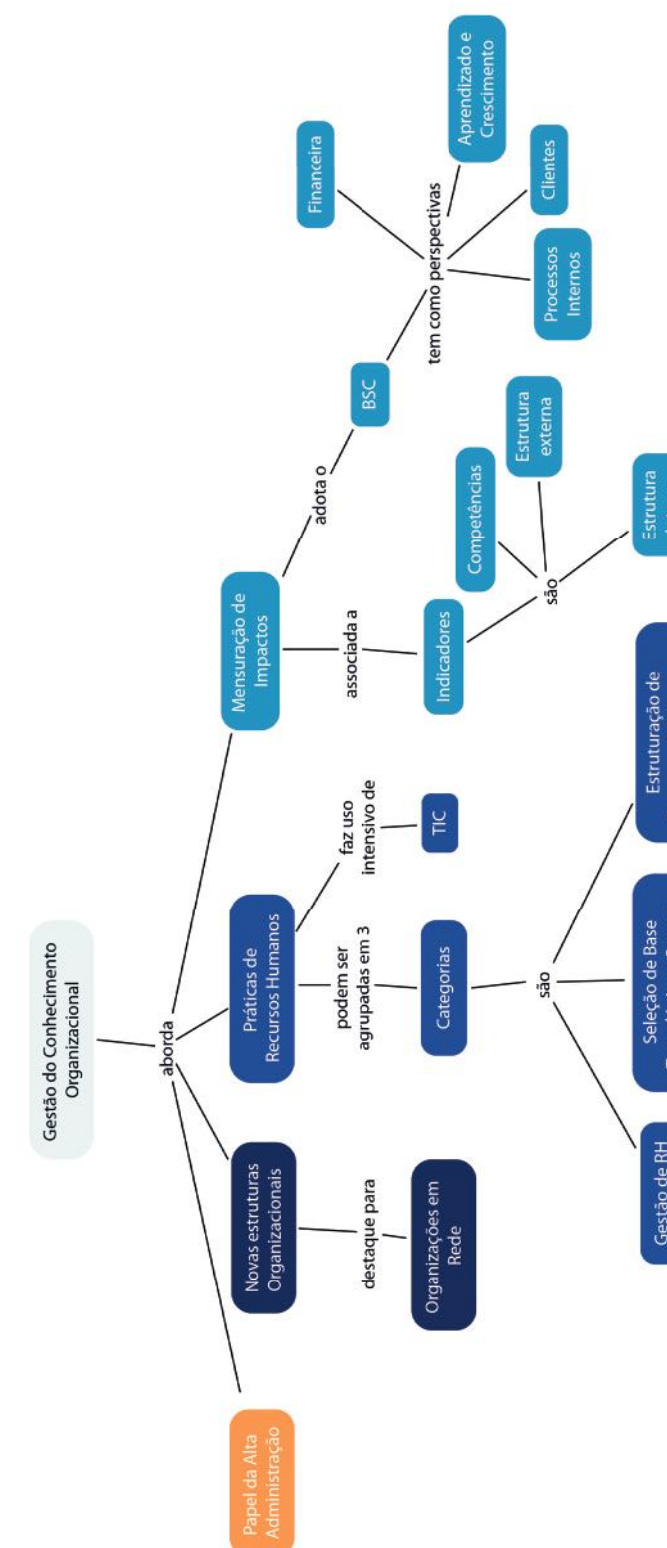
Ao estudar sobre o papel da alta administração, foi possível compreender as responsabilidades e desafios desses gestores, quando o assunto é gestão do conhecimento. Na sequência, você refletiu a respeito dos processos essenciais da gestão do conhecimento, que estão estreitamente relacionados ao que aprendeu na Unidade I, no que diz respeito à criação do conhecimento organizacional.

Seu aprendizado sobre as novas estruturas organizacionais foi importante para você identificar as mudanças que as organizações têm enfrentado, e promovido, a fim de serem capazes de realizar a GC de maneira satisfatória. Por isso, estudamos as organizações em rede.

Na sequência, falei sobre as práticas de gestão do conhecimento e nesse momento destaquei a adoção das TIC. Penso que essa seção foi muito importante para o seu estudo, pois apresentei uma variedade de possibilidades e dispositivos tecnológicos importantes para a realização da GC. Espero que você experimente algumas dessas práticas e busque conhecer os recursos citados.

Por fim, concluímos nossa viagem falando sobre mensuração. Finalizamos então um ciclo. A mensuração dos impactos, apesar de ter sido nosso último assunto, considero ser um dos mais importantes, pois não adianta realizar a GC sem que seja possível avaliar seus resultados. Concorda?

A título de ajudá-lo em sua revisão, a seguir apresento o Mapa Conceitual que indica as palavras-chaves dessa unidade.



MAPA CONCEITUAL 02: SÍNTESE DA UNIDADE II

Fonte: Elaborado pela autora. Ilustração: Rafael Moreno

Até a próxima :)

Carolina

REFERÊNCIAS

BALESTRIN, Alsones; VARGAS, Lilia M; FAYARD, Pierre; Contexto favorável à criação de conhecimento organizacional: o caso de uma rede de PMEs no sul do Brasil; VIII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Anais..., Panamá, 28-31/10/2003.

BATISTA, Fabio Ferreira et al. . Gestão do Conhecimento na Administração Pública. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA). Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão. Brasília, junho/2005.

BRUNO, A. et al. A constituição de redes de aprendizagem na educação online: espaços de pesquisa na cibercultura. In: I Encontro Internacional de Rede de Grupos de Investigação: Educação e Tecnologia. Anais... I EIRET. São Paulo, 2010.

CANÇADO, Vera L.; MORAES, Lúcio Flávio R. de.; SILVA, Edson Moura da. Comprometimento organizacional e práticas de gestão de recursos humanos: o caso da empresa XSA. Revista de administração Mackenzie, v. 7, n. 3, p. 11-37, 2006.

DAVENPORT, Thomas H. Ecologia da informação. São Paulo: Futura, 1998.

DELAGNELLO, Eloisa Livramento; MACHADO-DA-SILVA, Clovis L. Novas Formas Organizacionais: onde se encontram as evidências empíricas de ruptura com o modelo burocrático de organizações?. Organizações & Sociedade, v. 7, n. 19, Set-Dez/2000. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/osoc/v7n19/02.pdf>

HARASIM, L. et al. . Learning networks. Cambridge, MA: The MIT Press, 1995.

LIPNACK, J.; STAMPS, J. Rede de Informações. São Paulo: Makron Books, 1994.

DE LONG, D. W. e FAHEY, L. Diagnosing cultural barriers to knowledge management. Academy of Management Executive, v.14, n. 4, p. 113-127, 2000.

MIRANDA, Roberto Campos da Rocha. O uso da informação na formulação de ações estratégicas pelas empresas. Ciência da Informação, Brasília, v.28, n.3, p.284-290,1999. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=s0100-19651999000300006&script=sci_abstract&tlng=pt. Acesso em: 18 jan. 2001.

MENEGUELLI, Denise. SOUZA, Daniela Borges Lima de. MENSURÁVEL X INTANGÍVEL: O desafio da mensuração dos resultados na Gestão do Conhecimento. Estação Científica Online, Juiz de Fora, n. 04, abr./mai. 2007

MATURANA, H. Cognição, Ciência e Vida Cotidiana. Tradução de Cristina

Magro. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2001.

MORIN, Edgar. O Método 3: O Conhecimento do Conhecimento. Tradução de Juremir Machado da Silva. 3. ed. Porto Alegre: Sulina, 2005.

MOTTA, Paulo Roberto. Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente. 3. ed. Rio de Janeiro: Record, 1993. 256 p.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. Criação de conhecimento na empresa. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues, Priscila Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVARES, J. E. L. Negociação para configurar o desenho da estrutura organizacional em rede. Caderno de Pesquisas em Administração, v. 9, n. 3, p. 13-26, 2002.

PETER F. Drucker Foundation (Org.). A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã. São Paulo: Futura, 1997. 428 p.

PECI, Alketa. Emergência e proliferação de redes organizacionais – Marcando mudanças no mundo de negócios. In 22º. Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD. Anais..., Foz de Iguaçu/PR, 1988.

PROBST, Gilbert; RAUB, Steffen; ROMHARDT, Kai. Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2007.

RECUERO, R. Redes Sociais na Internet. Porto Alegre: Sulina, 2009. 191 p.

SANTOS, Brailito Tito dos. A construção de um mapa do conhecimento: proposta de estudo da rotina do laboratório de diagnóstico por DNA da Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Dissertação (Mestrado em Tecnologia). Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca, Rio de Janeiro, 2007.

SANTOS, Plácida L. V. A. da Costa; SANT'ANA, Ricardo César Gonçalves. Transferência da informação: análise para valoração de unidades de conhecimento. DataGramaZero: revista de ciência da informação, Rio de Janeiro, v. 3, n. 2, 2002. Disponível em: <https://www.brapci.inf.br/index.php/article/view/0000001259>. Acesso em: 18 jan. 2002.

SOUZA, Maria Carolina Santos de. COMPONDO: Uma metodologia para produção do conhecimento, em rede colaborativa, para educação a distância. 194 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2004.

SOUZA, Maria Carolina Santos de. *COMPONDO 2.0: uma proposta multirreferencial para o processo metodológico de produção do conhecimento em rede colaborativa para educação a distância*. Tese (Doutorado Multi-Institucional e Multidisciplinar em Difusão do Conhecimento) – Faculdade de Educação, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2013.

SPAGNOL, C. Da gerência clássica à gerência contemporânea: compreendendo novos conceitos para subsidiar a prática administrativa da enfermagem. *Revista Gaúcha de Enfermagem*, v. 23, n. 1, p. 114-131, 2002.

SVEIBY, Karl Erik. *Nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento*. Tradução Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TERRA, José Cláudio. *Gestão do conhecimento, o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade*. São Paulo. Negócio Editora, 2000. 283p.

WENGER, Etienne. *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge: University Press, USA, 1998.

Maria Carolina Santos de Souza

Os conceitos abordados neste livro foram distribuídos em duas unidades. Na Unidade I, mergulharemos nas noções sobre Informação e Conhecimento e buscaremos identificar as relações entre esses dois conceitos; estudaremos sobre a aprendizagem e conhecimento organizacional. Em seguida, na Unidade II, trataremos da gestão do conhecimento organizacional, abordando: o papel da alta administração; as novas estruturas organizacionais; práticas de gestão do conhecimento e TIC; e mensuração dos impactos das políticas e dos processos de GC nos resultados das organizações.



PROEXT
PROREITORIA DE EXTENSÃO



Escola de Administração
UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA

