

Aula 06

*Caixa Econômica Federal - CEF (Técnico
Bancário) Atendimento Bancário*

Autor:
Stefan Fantini

19 de Janeiro de 2023

AULA 06 – APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL.

Sumário

Gestão do Conhecimento.....	5
1 – Dados x Informação x Conhecimento.....	5
1.1 – Conceito de Dados	5
1.2 – Conceito de Informação	5
1.3 – Conceito de Conhecimento	6
2 – Criação de Conhecimento Organizacional	10
2.1 – Dimensão Ontológica	10
2.2 – Dimensão Epistemológica.....	11
2.2.1 - Conhecimento Tácito x Conhecimento Explícito	11
2.3 – Conversão do Conhecimento	15
2.4 – Espiral do Conhecimento (de Nonaka e Takeuchi).....	18
3 – Gestão do Conhecimento.....	23
3.1 – Conceito de Gestão do Conhecimento.....	23
3.2 – 04 Processos de Gestão do Conhecimento (Visão de Lacombe)	26
3.3 – Modelo dos Capitais do Conhecimento	29
3.3.1 - Capital Ambiental	29
3.3.2 - Capital Estrutural	30
3.3.3 - Capital Humano	31
3.3.4 - Capital de Relacionamento	32
3.4 – Capital Intelectual	33



4 – Gestão do Conhecimento em Organizações Públicas	37
4.1 – 05 Processos (visão de Batista).....	39
5 – Aprendizagem e Inteligência	43
5.1 – Modelos de Aprendizagem.....	43
5.2 – Aprendizagem Formal x Aprendizagem Informal	44
5.3 – Tipos de Múltiplas Inteligências	45
6 – Aprendizagem Organizacional e Organizações de Aprendizagem.....	47
6.1 – Aprendizagem Organizacional.....	47
6.2 - Níveis de Aprendizagem Organizacional	48
6.3 - Organizações de Aprendizagem (Organizações que Aprendem)	49
6.4 – Fatores que Contribuem e que Dificultam a aprendizagem organizacional	51
6.5 – Circuitos de Aprendizagem Organizacional (Ciclos de Aprendizagem)	52
6.6 – As 05 Disciplinas para a Organização de Aprendizagem (Senge).....	53
6.7 – 05 Vias de Aprendizagem (Garvin)	57
6.8 – Aprendizado Gerencial	59
Resumo Estratégico	61
Questões Comentadas	75
Lista de Questões.....	93
Gabarito	102



Olá, amigos do Estratégia Concursos, tudo bem?

Na aula de hoje, estudaremos o seguinte tópico:

“Aprendizagem Organizacional.”

Preparados? Então vamos em frente! 😊

Um grande abraço,

Stefan Fantini



Para tirar dúvidas e ter acesso a **dicas** e **conteúdos gratuitos**, siga meu **Instagram**, se inscreva no meu **Canal no YouTube** e participe do meu canal no **TELEGRAM**:



Instagram

@prof.stefan.fantini

<https://www.instagram.com/prof.stefan.fantini>



YouTube
Stefan Fantini

<https://www.youtube.com/channel/UCptbQWFe4xlyYBcMG-PNNrQ>





t.me/admconcursos



Os canais foram feitos especialmente para você! Então, será um enorme prazer contar com a sua presença nos nossos canais! 😊



GESTÃO DO CONHECIMENTO

1 – Dados x Informação x Conhecimento

Antes de adentrarmos ao estudo da Gestão do Conhecimento, é essencial que você conheça os conceitos e diferenças entre **Dados**, **Informação** e **Conhecimento**.

1.1 – Conceito de Dados

De acordo com Uriarte Jr.¹, “Dado é **número, palavra ou letra sem qualquer contexto**; por não terem contexto, os dados **não possuem significado**.”

Oliveira, por sua vez, ² destaca que “**dado** é qualquer elemento identificado em sua **forma bruta** que, por si só, **não conduz a uma compreensão** de determinado fato ou situação.”

Nesse sentido, Vianna explica que “os dados são o **primeiro estágio**, ou seja, representam a **informação** em sua forma **bruta**, e dificilmente irão sustentar uma boa decisão; estes dados precisam ser coletados, tabulados, transformados e preparados para se tornarem úteis.”³

Pode-se concluir, portanto, que os **dados precisam ser “trabalhados”** (“lapidados”) para serem transformados em **Informação** (isso é, para que passem a possuir coerência, significado e se tornem úteis para a tomada de decisões na organização).

1.2 – Conceito de Informação

De acordo com a LAI, **Informações** são dados, **processados ou não**, que podem ser **utilizados para produção e transmissão de conhecimento**, contidos em qualquer meio, suporte ou formato.

Segundo Drucker⁴, “a **informação** deve ter um **significado** e um **propósito**; desta forma, é preciso que tenha seu **significado reconhecido**, faça **sentido** e seja de interesse daquele a quem se destina.”

¹ URIARTE JR. (2008) *apud* REZENDE, Mauricio Seiji Cesar. A gestão do conhecimento em uma organização de software: construção de uma teoria substantiva. (Tese de doutorado) / Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis: 2017. p.63

² OLIVEIRA (2002) *apud* VIANNA, Cleverson Tabajara. **Sistemas de informação no contexto da inovação, dos sistemas, da informação e dos processos gerenciais**. / Instituto Federal de Santa Catarina, Florianópolis: 2015. p.33

³ VIANNA, Cleverson Tabajara. **Sistemas de informação no contexto da inovação, dos sistemas, da informação e dos processos gerenciais**. / Instituto Federal de Santa Catarina, Florianópolis: 2015. p.33

⁴ DRUCKER (1998) *apud* VIANNA, Cleverson Tabajara. **Sistemas de informação no contexto da inovação, dos sistemas, da informação e dos processos gerenciais**. / Instituto Federal de Santa Catarina, Florianópolis: 2015. p.33



Para que os dados sejam transformados em informação é necessário que exista um **contexto** que resulte na **compreensão** da **relação entre os dados**, tomando-os **úteis à tomada de decisão**.⁵

Quando as informações são compreendidas e “trabalhadas”, se transformam o **Conhecimento**.



Dado: registro ou anotação de algum evento ou ocorrência. Eles não possuem qualquer sentido ou significado. Tratam-se de símbolos que representam coisas, ações, quantidades, números, etc.

Informação: conjunto de dados com um determinado **significado**. Portanto, quando um **conjunto de dados** possui algum **significado**, estaremos diante de uma **informação**.

Por exemplo: os números 16, 03, e 89, quando considerados de forma isolada, são apenas dados, que não possuem qualquer significado.

Contudo, quando reunimos esses números (16/03/89), eles passam a ter um significado, como, por exemplo, a data de nascimento de uma pessoa.

1.3 – Conceito de Conhecimento

Segundo Rezende⁶, o **conhecimento** “é um **conjunto de informações** cujo padrão ou cujas implicações foram **compreendidos** e que depende da mente humana, pois só faz sentido se for por ela **interpretado**.”

Para Chiavenato⁷, “**Conhecimento** significa **informação estruturada** e capaz de **agregar valor** e **gerar riqueza**. As pessoas **transformam a informação** em **conhecimento**, fazendo comparações, analisando as consequências, buscando as conexões e conversando com outras pessoas sobre as informações recebidas. Nas organizações, o **conhecimento** está embutido em documentos, rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.”

⁵ REZENDE, Mauricio Seiji Cesar. *A gestão do conhecimento em uma organização de software: construção de uma teoria substantiva. (Tese de doutorado)* / Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis: 2017. p.63

⁶ REZENDE, Mauricio Seiji Cesar. *A gestão do conhecimento em uma organização de software: construção de uma teoria substantiva. (Tese de doutorado)* / Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis: 2017. p.64

⁷ CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. / 4ª edição. Barueri, Manole: 2014. p.338



O **conhecimento** é o que as pessoas e organizações conhecem, e é constantemente **ampliado por meio de fontes internas e externas**, de forma **direcionada** e **planejada**. O conhecimento está intimamente relacionado com a **atividade humana**.

Nesse sentido, Takeuchi e Nonaka⁸ explicam que o **conhecimento** é “um **processo humano dinâmico** de justificação da crença pessoal dirigida à ‘verdade’.” Ou seja, somente quem cria conhecimento é o **ser humano** por meio de sua **ação**.

Os autores fazem algumas comparações entre Conhecimento e Informação. Vejamos⁹:

- o **conhecimento**, ao **contrário da informação**, é sobre **crenças e compromisso**. O conhecimento é uma função de uma determinada **instância, perspectiva** ou **intenção**.
- o **conhecimento**, ao **contrário da informação**, é sobre **ação**. É sempre conhecimento “**para algum fim**”.
- o **conhecimento**, **assim como a informação**, é sobre **significado**. É específico ao **contexto** e relacional.

Portanto, as **crenças** do indivíduo também fazem parte do conhecimento, pois irão **influenciar** o modo como o indivíduo irá “**interpretar**” **as informações** (é exatamente por isso que um mesmo tipo de informação é interpretada de formas diferentes por pessoas distintas).

Segundo Pereira e Tatto¹⁰, “é consenso unânime que o **conhecimento** existente nas organizações é considerado como um **bem extremamente valioso** e indispensável para a sua sobrevivência no mercado em tempos de globalização. Dessa forma, a utilização do conhecimento nas organizações paulatinamente ocasionou um **conjunto de novos conceitos, estratégias, políticas, práticas gerenciais e modelos de gestão**, com o intuito de explorar e maximizar o potencial que esse recurso significa para as organizações.”



“Stefan, você poderia dar um exemplo prático?”

Claro, meu amigo! Imaginemos uma investigação criminal.

⁸ TAKEUCHI, Hirotaka, NONAKA, Ikujiro. **Gestão do conhecimento [recurso eletrônico]**. / Tradução: Ana Thorell. Porto Alegre, Bookman: 2008. p.56

⁹ Ibid

¹⁰ PEREIRA, José Aparecido, TATTO, Luiz. **Ética, fenomenologia e gestão do conhecimento nas organizações**. / Jundiaí, Paco Editorial: 2017. p.108



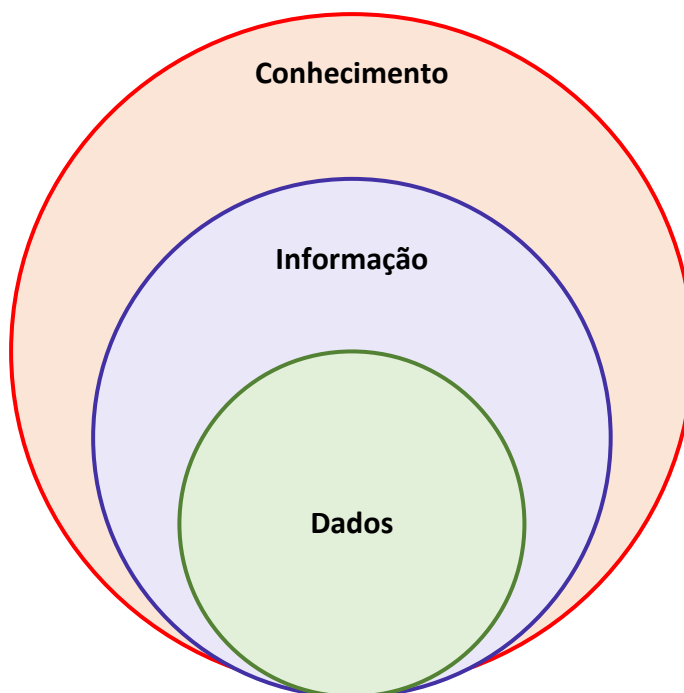
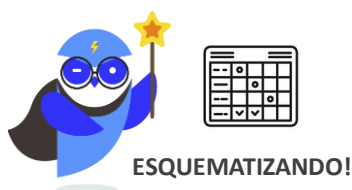
Quando o investigador chega à cena do crime, ele coleta os **dados**: depoimentos, digitais, provas, etc.

Em um próximo momento, o investigador irá reunir, processar e analisar os dados coletados, para elaborar relatórios que contenham as **informações** sobre o crime ocorrido.

Posteriormente, esses relatórios serão entregues ao advogado, ao promotor e ao juiz, possibilitando que eles adquiram o **conhecimento** necessário ao bom desempenho dos trabalhos referentes ao processo criminal.



O **Conhecimento** é formado pelas **Informações** que, por sua vez, são formadas por um conjunto de **Dados** com um determinado **significado**.





(FUMARC – PC-MG –Analista da Informação)

Sobre conceitos e definições de dados e informações no contexto de Sistemas de Informação, analise as seguintes afirmativas:

I. Dados se referem a uma descrição elementar de coisas, eventos, atividades e transações que são registrados, classificados e armazenados, mas não são organizados para transmitir significados específicos.

II. Informação se refere a dados que foram organizados para terem significado e valor para o receptor, que interpreta o significado e elabora conclusões sobre a informação.

III. Conhecimento consiste em informações organizadas para transmitir experiência, aprendizagem e prática aplicadas a um problema ou atividade empresarial.

Estão CORRETAS as afirmativas

- a) I, II e III.
- b) I e II, apenas.
- c) I e III, apenas.
- d) II e III, apenas.

Comentários:

Todas as assertivas estão corretas.

O gabarito é a letra A.

(FCC – TCE-RS –Auditor Público Externo – 2018)

Os conceitos de dados, informação e conhecimento são de grande importância no contexto de sistemas de informação. Sobre eles, é correto afirmar que

- a) não são necessários os dados para que se obtenha o conhecimento.
- b) a informação é obtida acrescentando-se significado aos dados.
- c) a informação é obtida a partir do conceito de conhecimento.



d) o processo de tomada de decisão em um sistema de informação tem por base apenas os dados brutos.

e) os dados consistem do conhecimento analisado sob diferentes pontos de vista.

Comentários:

Letra A: errada. Os dados são necessários para que se obtenha a informação e, posteriormente, o conhecimento.

Letra B: correta. Isso mesmo! A Informação é conjunto de dados com um determinado significado. Portanto, quando um conjunto de dados possui algum significado, estaremos diante de uma informação

Letra C: errada. Nada disso! A informação é obtida a partir de um conjunto de dados com determinado significado. Posteriormente, as informações são transformadas em conhecimento.

Letra D: errada. Nada disso! Os dados “brutos” não servem para a tomada de decisão. Os dados brutos precisam ser “**trabalhados**” (“lapidados”) para serem transformados em Informação (isso é, para que passem a possuir coerência, significado e se tornem úteis para a tomada de decisões na organização).

Letra E: errada. Nada disso! O Conhecimento é formado pelas Informações que, por sua vez, são formadas por um conjunto de Dados com um determinado significado.

O gabarito é a letra B.

2 – Criação de Conhecimento Organizacional

Takeuchi e Nonaka¹¹, propõem um modelo de **criação do conhecimento organizacional** em duas dimensões: **ontológica e epistemológica**.

2.1 – Dimensão Ontológica

Essa dimensão parte do princípio de que o **conhecimento** é criado **apenas pelos indivíduos**. Portanto, uma organização não consegue criar conhecimento sem os indivíduos.

¹¹ TAKEUCHI, Hirotaka, NONAKA, Ikujiro. *Gestão do conhecimento [recurso eletrônico]*. / Tradução: Ana Thorell. Porto Alegre, Bookman: 2008. p.57



Contudo, a organização pode apoiar e estimular os indivíduos, criando situações favoráveis, no sentido de que eles criem conhecimento.

Dessa forma, a criação do **conhecimento organizacional** é vista como uma “**ampliação do conhecimento criado pelos indivíduos**”, o qual é “cristalizado” como parte da rede de conhecimentos da organização, formando a memória e a rede de conhecimentos da organização.

2.2 – Dimensão Epistemológica

2.2.1 - Conhecimento Tácito x Conhecimento Explícito

Nessa dimensão, os autores diferenciam o conhecimento em **tácito** e **explícito**. Tratam-se de conhecimentos que **interagem entre si**.

Conhecimento Tácito: O conhecimento tácito é **subjetivo, pessoal, “implícito”, informal**, e **relacionado à interpretação** que o indivíduo faz das informações que recebe. Esse conhecimento depende das **experiências, crenças e valores** de cada indivíduo e é **difícil de ser compartilhado, comunicado e formalizado** (ou seja, é difícil de ser “transferido” para a linguagem formal).

O conhecimento tácito é, geralmente, resultado da **experiência “prática”**, e se expressa em “**habilidades**” para realizar determinadas tarefas. Trata-se do “**know how**” (saber fazer).

É um tipo de conhecimento **bastante importante** para as organizações. As organizações dependem das habilidades e do *know how* de seus funcionários, para gerarem **novos conhecimentos**, com o objetivo de serem capazes de **inovarem e gerarem vantagens competitivas**.

Vale dizer que, embora seja difícil de ser “transmitido”, **o conhecimento tácito pode ser “explicitado”** (no todo, ou apenas em parte). Ou seja, ele pode ser transmitido e aprendido através de exemplos, metáforas, analogias, compartilhamento de histórias, etc. Em outras palavras, um indivíduo pode transmitir ou disseminar seu conhecimento tácito para outras pessoas.

O conhecimento tácito é foco prioritário da **gestão do conhecimento**. O conhecimento tácito tem **natureza intangível**.

Conhecimento Explícito: O conhecimento explícito é **objetivo, sistemático, formal**, e de **fácil compartilhamento, comunicação e formalização** (por meio de palavras, livros, gravações, etc.)

Trata-se do conhecimento que pode ser expresso através de símbolos, regras, manuais, normas, equações, etc. É o conhecimento que está disponível em livros, revistas, etc.



O conhecimento explícito é **facilmente transmitido** e difundido através de uma **linguagem formal**, sistemática e codificada.

O conhecimento explícito **poderá ser “internalizado”** pelo indivíduo. Ou seja, o conhecimento explícito **poderá se transformar** em **conhecimento tácito**.

O conhecimento explícito é foco prioritário da **gestão da informação**. O conhecimento explícito tem **natureza tangível**.

O conhecimento tácito e explícito são **complementares**. A **criação do conhecimento** ocorre através de uma **interrelação contínua** e **dinâmica** entre o **conhecimento tácito** e o **conhecimento explícito**. A **interação** entre conhecimento tácito e conhecimento explícito trazem maior **dinamismo** e **inovação** às organizações.

Por fim, vale destacar que o processo de criação do conhecimento é realizado através da **interação social** entre os indivíduos. Afinal, sem essa interação não há como desenvolver qualquer tipo de conhecimento.



“Stefan, você poderia dar um exemplo para contextualizar?”

Claro, meu amigo!

Imagine que João das Neves queira fazer um bolo super especial e gostoso (igual aos bolos do grande confeitoiro “Cake Boss”).

Então, João procura na internet uma **receita de bolo** (ou seja, João está procurando um conhecimento **explícito**). Contudo, João percebe que, mesmo seguindo todo o passo a passo da receita de bolo, o seu bolo não chegou nem perto de ficar parecido com o bolo do grande confeitoiro Cake Boss.

Isso acontece, pois, mesmo que João tenha à sua disposição o **conhecimento explícito** (ou seja, a **receita de bolo**), ainda falta à João o **conhecimento tácito** (ou seja, a “**experiência**” e “**prática**” de muitos anos do grande confeitoiro Cake Boss).

João poderá praticar bastante, e cozinhar muitos bolos, com o objetivo de ir aprimorando suas habilidades (e, conseqüentemente, o **conhecimento explícito** que ele adquiriu dos livros poderá, algum dia, se transformar em **conhecimento tácito**).



Ou então, João poderá fazer um “estágio” com o grande confeitiro Cake Boss, com o objetivo de que o Cake Boss “transmita” o **conhecimento tácito** dele, através de exemplos práticos, compartilhamento de histórias e informações etc. Esse **conhecimento tácito** do Cake Boss poderá ou não ser internalizado por João.



(ESAF – MPOG – Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental)

No campo da gestão da informação e do conhecimento, é correto afirmar que:

- a) o conhecimento tácito pode, no todo ou em parte, ser explicitado.
- b) classifica-se como tácito o conhecimento disponível em livros, revistas e outros meios de fácil acesso.
- c) todo conhecimento explícito tende a se transformar em conhecimento tácito.
- d) a gestão do conhecimento está voltada, prioritariamente, para o trato do conhecimento explícito.
- e) a gestão da informação está voltada, prioritariamente, para o trato do conhecimento tácito.

Comentários:

Letra A: correta. Isso mesmo! De fato, embora seja difícil de ser “transmitido”, o conhecimento tácito pode ser “explicitado” (no todo, ou apenas em parte). Ou seja, ele pode ser transmitido e aprendido através de exemplos, metáforas, analogias, compartilhamento de histórias, etc. Em outras palavras, um indivíduo pode transmitir ou disseminar seu conhecimento tácito para outras pessoas.

Letra B: errada. Classifica-se como **explícito** o conhecimento disponível em livros, revistas e outros meios de fácil acesso.

Letra C: errada. Nada disso! Nem todo o conhecimento explícito será transformado em tácito. A “internalização” do conhecimento explícito (ou seja, a transformação do conhecimento explícito em tácito) depende de vários fatores, como, por exemplo, o interesse do indivíduo em querer internalizar o conhecimento.



Imagine que João das Neves seja roqueiro, e esteja lendo um livro de samba. Logicamente, não haverá qualquer interesse, por parte de João das Neves, em querer transformar o conhecimento explícito (do livro de samba) em conhecimento tácito. Em outras palavras, João das Neves não terá interesse em querer internalizar o conhecimento do livro de samba.

Letra D: errada. A gestão do conhecimento está voltada, prioritariamente, para o trato do conhecimento **tácito**.

Letra E: errada. A gestão da informação está voltada, prioritariamente, para o trato do conhecimento **explícito**.

O gabarito é a letra A.

(CESPE – TC-DF – Analista de Administração Pública)

O conhecimento tácito é fruto de aprendizado e experiência de vida e é disseminado de maneira formalizada e declarada por meio de artigos e livros.

Comentários:

De fato, o conhecimento tácito é fruto de aprendizado e experiência de vida.

Contudo, é o **conhecimento explícito** que é disseminado de maneira formalizada e declarada por meio de artigos e livros.

Gabarito: errada.

(FGV – BADESC – Analista Administrativo)

Com relação ao conhecimento tácito e ao conhecimento explícito, analise as afirmativas a seguir.

I. O conhecimento tácito é simples de ser articulado na linguagem formal.

II. O conhecimento tácito possui natureza intangível e pessoal.

III. Os conhecimentos tácito e explícito são complementares e suas interações proporcionam dinamismo às organizações.

Assinale:

a) se somente a afirmativa I estiver correta

b) se somente a afirmativa II estiver correta

c) se somente a afirmativa III estiver correta



d) se somente as afirmativas I e II estiverem corretas

e) se somente as afirmativas II e III estiverem corretas

Comentários:

A primeira assertiva está errada. O Conhecimento Tácito é **difícil de ser compartilhado**, comunicado e formalizado (ou seja, é **difícil de ser “transferido” para a linguagem formal**). É o **conhecimento explícito** que é simples de ser articulado na linguagem formal.

A segunda assertiva está correta. De fato, o conhecimento tácito possui natureza intangível e pessoal.

A terceira assertiva está correta. De fato, o conhecimento tácito e explícito são complementares. A criação do conhecimento ocorre através de uma interrelação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. A interação entre conhecimento tácito e conhecimento explícito trazem maior dinamismo e inovação às organizações.

O gabarito é a letra E.

2.3 – Conversão do Conhecimento

A **criação de conhecimento** nas organizações é algo **dinâmico e constante**, e envolve a **interação contínua** entre os conhecimentos **tácito** e **explícito**. Em outras palavras, o conhecimento humano é criado e expandido através da interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Essa interação é chamada de **conversão do conhecimento**.

Por meio desse processo de interação, o conhecimento humano é ampliado (tanto em quantidade quanto em qualidade).

De acordo com Nonaka e Takeuchi, existem **04 modos de converter conhecimento**:¹²

Socialização: trata-se da conversão do conhecimento **tácito** para conhecimento **tácito**.

A socialização é uma forma de **compartilhamento de experiências** entre os indivíduos. O indivíduo pode adquirir conhecimento diretamente de outro indivíduo. Isso pode ocorrer através da observação, da imitação, da “prática”, etc. (ou seja, não depende, necessariamente, da “linguagem”).

Nonaka e Takeuchi explicam que a chave para a aquisição do conhecimento tácito é a **experiência**. Isso, pois, sem alguma forma de **experiência compartilhada**, é extremamente difícil que uma pessoa projete-se no processo de raciocínio de outro indivíduo.

¹² TAKEUCHI, Hirotaka, NONAKA, Ikujiro. *Gestão do conhecimento [recurso eletrônico]*. / Tradução: Ana Thorell. Porto Alegre, Bookman: 2008. pp.60-68



Em outras palavras, a socialização é um processo no qual experiências baseadas em **modelos mentais** ou **habilidades pessoais** são **compartilhados** entre os indivíduos, para a **criação de novos conhecimentos tácitos**.

Nas organizações, a socialização pode ocorrer através de treinamentos, brainstorms, aulas práticas, sessões informais, etc.

Por exemplo: João das Neves faz um “estágio” com o Cake Boss para adquirir conhecimentos de confeitaria.

Externalização: trata-se da conversão do conhecimento **tácito** para conhecimento **explícito**.

A externalização (explicitação) é realizada por meio de **metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos** ou **diálogos**. A externalização busca articular **conhecimento tácito** através do **diálogo** e da **reflexão**.

É realizado por meio do **diálogo e da reflexão**, com a criação de novos conceitos.

A externalização geralmente se dá através de palavras ou números. Ela pode ocorrer através da redação, da conversação, etc.

Por exemplo: Cake Boss escreve um “livro de receitas de bolos”.

Combinação: trata-se da conversão do conhecimento **explícito** para conhecimento **explícito**.

A combinação ocorre através da “**troca**” e **combinação** de diferentes tipos de conhecimentos explícitos. Os indivíduos podem **trocar e combinar o conhecimento** através de documentos, reuniões, conversas, programas de treinamento formal (como aulas) ou redes de comunicação computadorizadas.

Em outras palavras, a combinação pode ser entendida como o processo **compilação** de diversos **conhecimentos explícitos**, podendo ocorrer a **reclassificação**, a **separação**, ou a **somatória** de conhecimentos. Trata-se de um processo de sistematização de conceitos.

Por exemplo: João das Neves compra 03 livros de receitas de bolo, e escreve um “resumo” dos 03 livros.

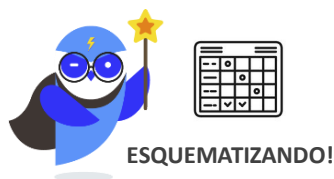
Internalização: trata-se da conversão do conhecimento **explícito** para conhecimento **tácito**.

A internalização está relacionada ao “**aprender fazendo**”. Através da **repetição da tarefa** o indivíduo “aprende” os procedimentos e **internaliza (incorpora)** o conhecimento.

A internalização pode se dar com a utilização de manuais, relatos orais, livros, aulas, etc.



Por exemplo: João das Neves lê o livro de receitas de bolo, com o objetivo de internalizar o conhecimento.



	Para: Conhecimento Tático	Para: Conhecimento Explícito
De: Conhecimento Tático	Socialização	Externalização
De: Conhecimento Explícito	Internalização	Combinação



“Stefan, o que acha de dar aquelas contextualizada marota?”

Claro, meu amigo! Vamos lá:

Imagine que João das Neves e Mário Bros tenham sido contratados para o cargo de ajudantes de confeitaria.

João e Mário passaram as duas primeiras semanas de trabalho **observando** o trabalho do confeiteiro Cake Boss, para aprenderem as suas tarefas e adquirirem conhecimento (**socialização**).

Alguns dias depois, Cake Boss pediu para que João e Mário escrevessem, cada um em seu caderno, tudo que haviam aprendido durante aquelas duas primeiras semanas de trabalho (**externalização**).

Depois disso, Cake Boss pediu que João e Mário se reunissem para trocar informações e “compilar” (em uma única folha) todos os conhecimentos que eles haviam escrito em seus cadernos (**combinação**).

Por fim, Cake Boss pediu para que João e Mário fizessem a **leitura de seu “Livro de receitas”**, com o objetivo de que eles aprendessem alguns conceitos teóricos sobre confeitaria (**internalização**).



2.4 – Espiral do Conhecimento (de Nonaka e Takeuchi)

O **conhecimento tácito** dos indivíduos é a base para a criação do **conhecimento organizacional**.

Nesse sentido, Nonaka e Takeuchi explicam que o **conhecimento tácito** dos indivíduos é “**organizacionalmente**” **amplificado**, através dos quatro modos de conversão de conhecimento, com o objetivo de ser “cristalizado” como parte da rede de conhecimentos da organização.¹³

Em outras palavras, para criar conhecimento, a organização deve **impulsionar o conhecimento tácito individual** (que é a base/início do processo de criação de conhecimento). O passo seguinte, é **amplificar esse conhecimento a nível organizacional/grupal**, com objetivo de que o conhecimento **atravesse os diferentes níveis da estrutura organizacional** (através dos quatro modos de conversão do conhecimento). Consequentemente, é gerado um processo em “espiral”, de forma **articulada e cíclica**, chamado **Espiral do Conhecimento**.

Conforme explicam Nonaka e Takeuchi, “em primeiro lugar, o modo de **socialização** geralmente inicia com a construção de um ‘**campo**’ de interação. Esse campo facilita o **compartilhar** das experiências e dos **modelos mentais** dos membros. Em segundo lugar, o modo de **externalização** é desencadeado pelo ‘**diálogo ou reflexão coletiva**’ significativos, nos quais o uso da **metáfora** apropriada ou da **analogia** ajuda os membros da equipe a articularem o conhecimento tácito oculto que, de outra forma, é difícil de comunicar. Em terceiro lugar, o modo de **combinação** é desencadeado pela ‘**rede**’ do conhecimento recentemente criado e do conhecimento existente de outras seções da organização, cristalizando-os dessa maneira em um novo produto, serviço ou sistema administrativo. Por fim, o ‘**aprender fazendo**’ desencadeia a **internalização**.”¹⁴



A espiral do conhecimento **inicia-se com a socialização**.

Pode-se dizer, ainda, que o **conhecimento começa no indivíduo** e, em um processo de “espiral”, o conhecimento é **articulado e compartilhado**.

A **espiral do conhecimento** consiste, portanto, em uma **interação dinâmica, cíclica e contínua** entre o conhecimento tácito e explícito, a qual é **moldada pelas mudanças** entre os **diferentes modos de conversão de conhecimento**.

¹³ TAKEUCHI, Hirotaka, NONAKA, Ikujiro. **Gestão do conhecimento [recurso eletrônico]**. / Tradução: Ana Thorell. Porto Alegre, Bookman: 2008. p.70

¹⁴ TAKEUCHI, Hirotaka, NONAKA, Ikujiro. **Gestão do conhecimento [recurso eletrônico]**. / Tradução: Ana Thorell. Porto Alegre, Bookman: 2008. p.69



Conforme se observa, cada um dos “modos de conversão de conhecimento” gera um conteúdo diferente de conhecimento. Vejamos¹⁵:

- A **socialização** gera um “**conhecimento compartilhado**”
- A **externalização** desenvolve um “**conhecimento conceitual**”
- A **combinação** dá origem ao “**conhecimento sistêmico**”
- A **internalização** produz “**conhecimento operacional**”



(CS-UFG – UFG – Engenheiro – 2018)

Devido às intensas mudanças e ao acirramento da competição entre as organizações, o conhecimento passa a ser uma importante fonte de vantagem competitiva. Neste sentido, Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que a conversão dos conhecimentos tácitos e explícitos ocorre de quatro modos, sendo eles:

¹⁵ LINS, Sérgio. *Transferindo conhecimento tácito: uma abordagem construtiva*. Rio de Janeiro, e-papers: 2003. p.52.



- a) externalização, combinação, internalização e socialização.
- b) internalização, socialização, tradução e combinação.
- c) identificação, codificação, combinação e externalização.
- d) compartilhamento, conceitualização, sistematização e operacionalização.

Comentários:

De acordo com Nonaka e Takeuchi, existem 04 modos de converter conhecimento: **Socialização, Externalização, Combinação e Internalização.**

O gabarito é a letra A.

(CESPE – INPI – Analista de Planejamento)

A criação do conhecimento organizacional é um processo em espiral que se inicia no nível individual e estende-se a partir das comunidades expandidas de interação, atravessando os limites dos diferentes níveis de uma estrutura organizacional.

Comentários:

Isso mesmo! Para criar conhecimento, a organização deve impulsionar o **conhecimento tácito individual** (que é a **base/início** do processo de criação de conhecimento). O passo seguinte é **amplificar esse conhecimento** a nível organizacional/grupal, com objetivo de que o conhecimento **atrasse os diferentes níveis da estrutura organizacional** (através dos quatro modos de conversão do conhecimento). Consequentemente, é gerado um processo em “espiral”, de forma articulada e cíclica, chamado Espiral do Conhecimento.

Gabarito: correta.

(FMP Concursos – TCE-RS – Auditor Público Externo)

No que se refere à gestão do conhecimento, assinale a alternativa CORRETA.

- a) A conversão de conhecimento tácito em conhecimento tácito é denominada de externalização.
- b) A conversão de conhecimento tácito em conhecimento explícito é denominada de socialização.
- c) A conversão de conhecimento explícito em conhecimento explícito é denominada de internalização.
- d) A conversão de conhecimento explícito em conhecimento tácito é denominada de combinação.



e) “Espiral do conhecimento” é o processo em que a interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito é moldada pelas mudanças entre os diferentes modos de conversão do conhecimento.

Comentários:

Letra A: errada. A conversão de conhecimento tácito em conhecimento tácito é denominada de **socialização**.

Letra B: errada. A conversão de conhecimento tácito em conhecimento explícito é denominada de **externalização**.

Letra C: errada. A conversão de conhecimento explícito em conhecimento explícito é denominada de **combinação**.

Letra D: errada. A conversão de conhecimento explícito em conhecimento tácito é denominada de **internalização**.

Letra E: correta. Isso mesmo! A espiral do conhecimento consiste, portanto, em uma interação dinâmica, cíclica e contínua entre o conhecimento tácito e explícito, a qual é moldada pelas mudanças entre os diferentes modos de conversão de conhecimento.

O gabarito é a letra E.

(CESPE – DPU – Técnico em Assuntos Educacionais)

A teoria de Nonaka e Takeuchi trata do processo de criação do conhecimento e preconiza a existência do conhecimento tácito e explícito. Acerca da criação do conhecimento e do processo de conversão do conhecimento, assinale a opção correta.

a) No processo de conversão do conhecimento, a internalização corresponde à transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito.

b) A socialização pode ser entendida como a conversão do conhecimento tácito em novo conhecimento tácito.

c) A externalização corresponde à articulação do conhecimento tácito em conceitos implícitos.

d) Programas de treinamento formal não podem ser considerados ferramentas de combinação do processo de conversão do conhecimento.

e) O método de ensino denominado aprender fazendo provoca o processo de criação do conhecimento conhecido como socialização.

Comentários:



Letra A: errada. A internalização corresponde à transformação do conhecimento **explícito** em conhecimento **tácito**.

Letra B: correta. Isso mesmo! A socialização pode ser entendida como a conversão do conhecimento tácito em novo conhecimento tácito.

Letra C: errada. A externalização corresponde à articulação do conhecimento tácito em conceitos **explícitos**.

Letra D: errada. Programas de treinamento formal **podem sim** ser considerados ferramentas de combinação do processo de conversão do conhecimento.

Letra E: errada. O método de ensino denominado aprender fazendo provoca o processo de criação do conhecimento conhecido como **internalização**.

O gabarito é a letra B.

(CESGRANRIO – EPE – Analista de Gestão Corporativa)

Uma empresa pretende promover processos de conversão de conhecimento que envolvam o “aprender fazendo”, ou seja, a incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito, por meio da aplicação do conhecimento formal nas atividades de trabalho.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), esse processo de conversão do conhecimento é denominado

- a) combinação
- b) externalização
- c) integração
- d) internalização
- e) socialização

Comentários:

É a **internalização** que está relacionada ao “aprender fazendo”. Através da repetição da tarefa o indivíduo “aprende” os procedimentos e internaliza o conhecimento.

O gabarito é a letra D.

(FCC – TCE-GO – Analista de Controle Externo)

No processo conhecido como “espiral do conhecimento”, a conversão do conhecimento de tácito para explícito é chamada de



- a) incorporação ou internalização.
- b) explicitação ou externalização.
- c) socialização ou compartilhamento.
- d) combinação ou mentalização.
- e) transformação ou reconfiguração.

Comentários:

É a **externalização** que consiste na conversão do conhecimento tácito para explícito.

O gabarito é a letra B.

(CESPE – SEBRAE-BA – Analista Técnico)

Os processos de conversão de conhecimento tácito em explícito estão relacionados com a aprendizagem nas organizações. Um desses processos, denominado combinação, possibilita a combinação de conhecimentos distintos nas organizações.

Comentários:

Isso mesmo! A combinação ocorre através da “troca” e combinação de diferentes tipos de conhecimentos explícitos.

Gabarito: correta.

3 – Gestão do Conhecimento

3.1 – Conceito de Gestão do Conhecimento

Para Chiavenato¹⁶, “a **Gestão do Conhecimento** refere-se à **criação, identificação, integração, recuperação, compartilhamento e utilização** do conhecimento na empresa.” Ou seja, trata-se de um processo integrado que tem por objetivo **criar, organizar, disseminar e intensificar** o conhecimento, no intuito de **melhorar o desempenho da organização**.

¹⁶ CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. / 4ª edição. Barueri, Manole: 2014. p.339



De acordo com o autor, “a **gestão do conhecimento** (GC) é o processo pelo qual as organizações **geram valor** a partir do **capital intelectual** e de **ativos intelectuais**”.¹⁷



Vejamos, a seguir, alguns conceitos de **Gestão do Conhecimento** na visão de renomados autores.

Gestão do conhecimento pode ser entendida como “o processo de **criar continuamente** novos conhecimentos, **disseminando-os amplamente** através da organização e **incorporando-os velozmente** em novos produtos/serviços, tecnologias e sistemas”.¹⁸

A **gestão do conhecimento** é o “processo que envolve a **coleta**, o **processamento** e a **partilha** de todo ativo de informação possuído pela empresa, com a finalidade de transformar-se em **organização mais inteligente e competitiva**.”¹⁹

A **gestão do conhecimento** pode ser definida como “o processo que tenta assegurar que as atividades de uma organização sejam **transformadas em novos conhecimentos**, ou seja, em novos processos e em produtos ou soluções inovadoras. Também é um novo modelo de gerenciamento das organizações, **focado na aprendizagem contínua, na estratégia da inovação e na geração de conhecimentos**.”²⁰

A **gestão do conhecimento** é “tida como uma abordagem de gestão fundamental para a **manutenção da competitividade** das organizações. Além disso, o processo de implantação da gestão do conhecimento nas empresas irá depender do **conjunto de recursos** de que cada empresa dispõe, sendo, assim, **difícil encontrar uma gestão do conhecimento igual em mais de uma empresa**.”²¹

“A **gestão do conhecimento** nas organizações pode ser entendida como um processo que se **inicia na identificação dos objetivos estratégicos** organizacionais e segue pelas **práticas gerenciais utilizadas** para a **identificação, desenvolvimento, captura e disseminação do conhecimento útil**. Esse processo de gestão visa **aperfeiçoar o desempenho da organização** por meio da aplicação de conceitos, procedimentos e ferramentas de tecnologia de

¹⁷ CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. / 4ª edição. Barueri, Manole: 2014. p.339

¹⁸ TAKEUCHI, Hirotaka, NONAKA, Ikujiro. *Gestão do conhecimento [recurso eletrônico]*. / Tradução: Ana Thorell. Porto Alegre, Bookman: 2008

¹⁹ ALENCAR, Cléa Maria Machado de, FONSECA, João José Saraiva da. *Gestão do conhecimento*. / 1ª edição. Faculdades INTA: 2015. p.24

²⁰ COELHO, Espartaco Madureira. *Gestão do conhecimento como sistema de gestão para o setor público*. / n. 1 e 2, ano 55. Revista do Serviço Público: 2004. p.98

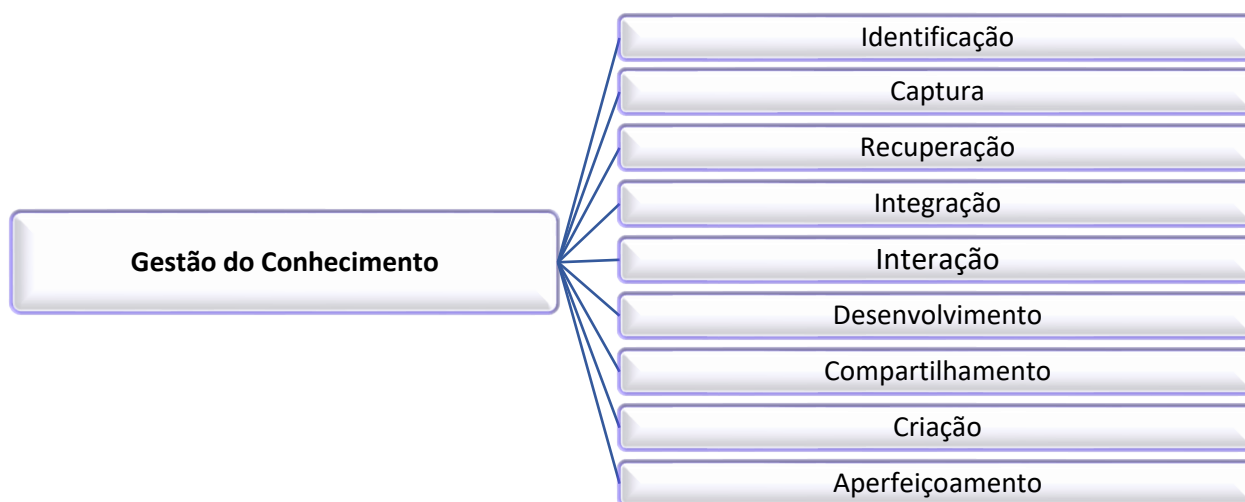
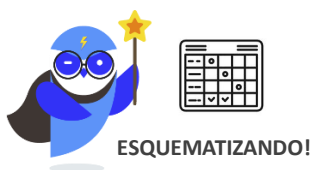
²¹ ANTONELLO, Claudia Simone, GODOY, Arilda Schmidt. *Aprendizagem organizacional do Brasil*. / Bookman, Porto Alegre: 2011. p.161



informação para apoiar práticas coletivas de **criação e compartilhamento do conhecimento da empresa.**"²²,

Um dos pressupostos básicos da gestão do conhecimento é a **interação**. Por meio da interação a organização busca a **criação**, o **compartilhamento** e a **aplicação dos conhecimentos**, com o objetivo de **gerar vantagens competitivas** para a empresa.

Em suma, a gestão do conhecimento busca **identificar, criar e disseminar conhecimento** dentro da organização, com o objetivo de que esse conhecimento possa ser **acessado** e **utilizado** pelos indivíduos, com o objetivo de **aperfeiçoar o desempenho** organizacional.



(Quadrix – CFO-DF – Secretariado Executivo – 2017)

As organizações atuais têm direcionado suas estratégias para desenvolver a gestão do conhecimento, que é a prática de sistematizar o conjunto de tecnologias, conceitos e processos relacionados a um determinado campo do saber e promover a aplicação e a transferência desse conhecimento para gerar resultados para as instituições.

²² QUANDT (2001) *apud* ALVES, A. P. OLIVEIRA, A. C. G. M. QUANDT, C. O. Gestão do Conhecimento no Brasil: Um mapeamento das publicações e autores de 1998 a 2008. VII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia.



Comentários:

Isso mesmo! Assertiva perfeita!

Gabarito: correta.

3.2 – 04 Processos de Gestão do Conhecimento (Visão de Lacombe)

Lacombe entende que o cerne da **gestão do conhecimento** é composto por **04 processos principais**: **geração**, **organização**, **desenvolvimento** e **distribuição do conteúdo**. Vejamos cada um deles:²³

Geração: consiste em **identificar o conteúdo** desejado e **incentivar as pessoas** a contribuírem com ideias.

O desafio, nesse processo, é **vencer as barreiras** tecnológicas, culturais e psicológicas. Por exemplo: alguns indivíduos têm dificuldade em trabalhar com computador, ou então, tendem a guardar as ideias para si mesmos.

Organização: depois que as informações foram **devidamente coletadas**, elas devem ser **organizadas e ordenadas**, com o objetivo de que possam ser **representadas** e **recuperadas** com **rapidez** e **facilidade**.

Desenvolvimento: trata-se do processo que tem por objetivo **“selecionar”** e **“refinar”** o material, com o objetivo de **aumentar o seu valor** para o usuário.

Um dos problemas enfrentados pela gestão do conhecimento é o **“excesso de material”**; e é exatamente esse problema que o processo de desenvolvimento visa a solucionar.

Ou seja, é preciso **decidir quais conhecimentos deverão ser armazenados**, pois o **“excesso”** de material poderá poluir a informação e o conhecimento, gerando dificuldades de utilização e recuperação.

Além disso, o **“excesso”** e a **“poluição”** do material podem **“rebaixar”** a informação ao nível de **“dados”**. Ou seja, a **informação pode perder o seu significado** e transformar-se em um **“dado”**.

Distribuição: trata-se da **forma como os indivíduos acessam** o material. O material deve ser **fácil de ser encontrado** e **acessado**, e deve-se **encorajar** e **incentivar** o seu uso.

²³ LACOMBE, Francisco José Masset, HELBORN, Gilberto Luiz José. *Administração: princípios e tendências*. / 2ª edição. São Paulo, Saraiva: 2008. p.493





A Gestão do Conhecimento “cuida de **adicionar valores às informações, filtrando-as, resumindo-as e desenvolvendo** um perfil de utilização pessoal que possibilita atingir a informação necessária para passar à ação.”²⁴



(FGV – Prefeitura de Florianópolis-SC – Administrador)

A gestão do conhecimento apoia-se em um conjunto de processos relativos à geração, organização, desenvolvimento e distribuição de conteúdos relevantes a serem disponibilizados. Um dos principais problemas enfrentados, que o processo de desenvolvimento de conteúdos objetiva solucionar, é:

- a) a falta de infraestrutura tecnológica;
- b) o excesso de material disponível;
- c) a resistência psicológica em compartilhar conhecimento;
- d) a falta de registro de conteúdos confidenciais;
- e) a geração de conhecimento tácito.

Comentários:

Um dos problemas enfrentados pela gestão do conhecimento é o “**excesso de material**”; e é exatamente esse problema que o processo de desenvolvimento visa a solucionar.

Ou seja, é preciso decidir quais conhecimentos deverão ser armazenados, pois o “excesso” de material poderá poluir a informação e o conhecimento, gerando dificuldades de utilização e recuperação.

O gabarito é a letra B.

²⁴ ALENCAR, Cléa Maria Machado de, FONSECA, João José Saraiva da. **Gestão do conhecimento**. / 1ª edição. Faculdades INTA: 2015. P.36



(FCC – TRT-15ª Região – Técnico Judiciário)

Por trás do aumento da importância da gestão do conhecimento, emerge um fato simples: uma quantidade enorme do conhecimento da organização não lhe pertence, mas sim, aos indivíduos que a compõem. Muitas vezes, quando alguém deixa a organização, sua experiência desaparece com ele (conforme GARVIN, David. Uma nota sobre gestão do conhecimento, Pesquisa no 9-398-031, preparada para Havard Business School e publicada em 26 nov. 1997).

No cerne da Gestão do Conhecimento estão quatro processos, podendo-se afirmar que o processo de

- a) Organização, que envolve duas etapas: identificar o conteúdo desejado e fazer as pessoas contribuírem com ideias.
- b) Distribuição, denominado Páginas Amarelas da empresa, consiste na identificação dos conhecimentos disponíveis e de quem os possui.
- c) Geração envolve a inteligência do concorrente: planos, produção, fatia do mercado, preços e processos de venda.
- d) Desenvolvimento corresponde à seleção e ao refinamento do material para aumentar seu valor para os usuários.
- e) Consolidação, diz respeito às lições aprendidas: o check-list do que deu certo ou errado em projetos anteriores.

Comentários:

Letra A: errada. É o processo de **geração** que envolve duas etapas: identificar o conteúdo desejado e fazer as pessoas contribuírem com ideias.

Letra B: errada. A distribuição consiste na **forma como os indivíduos acessam o material**. O material deve ser fácil de ser encontrado e acessado, e deve-se encorajar e incentivar o seu uso.

Letra C: errada. O processo de geração consiste em **identificar o conteúdo** desejado e **incentivar as pessoas a contribuírem com ideias**.

Letra D: correta. Isso mesmo! O processo de desenvolvimento tem por objetivo “selecionar” e “refinar” o material, com o objetivo de aumentar o valor para o usuário.

Letra E: errada. “Consolidação” não faz parte dos 04 processos propostos por Lacombe.

O gabarito é a letra D.



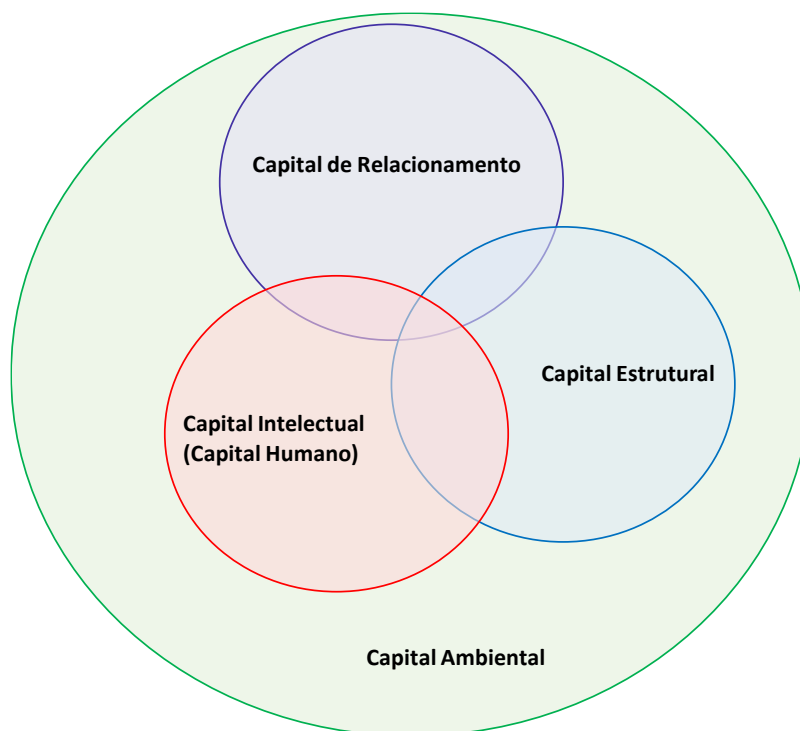
3.3 – Modelo dos Capitais do Conhecimento

De acordo com Alencar, o Modelo dos Capitais do Conhecimento trabalha com **04 capitais** que, para uma efetiva gestão do conhecimento, devem ser devidamente **monitorados e gerenciados**. São eles: o “**capital ambiental**”, o “**capital estrutural**”, o “**capital humano**” e o “**capital de relacionamento**”.²⁵

O autor explica que não há como considerar um capital “mais importante” do que o outro. A importância dada a cada um dos capitais é relativa, e depende grau de desenvolvimento da organização e do ambiente de negócio em que ela está inserida.²⁶

O **crescimento** e o **sucesso** de uma organização dependem da **interação** e **articulação** entre esses **04 capitais**.

Vejamos, a seguir, maiores detalhes sobre cada um deles.



3.3.1 - Capital Ambiental

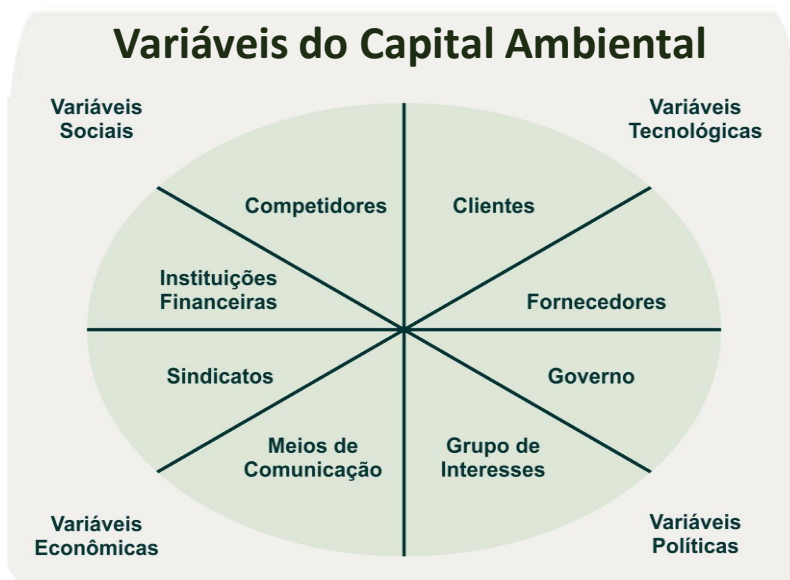
De acordo com Alencar, “o **capital ambiental** define o conjunto de fatores que descrevem o **ambiente onde a organização está inserida**. Estes fatores são expressos pelo conjunto das **características socioeconômicas da região** (nível de escolaridade, distribuição de renda, taxa de natalidade, etc), pelos **aspectos legais, valores éticos e culturais**, pelos **aspectos governamentais**

²⁵ ALENCAR, Cléa Maria Machado de, FONSECA, João José Saraiva da. **Gestão do conhecimento**. / 1ª edição. Faculdades INTA: 2015. p.31

²⁶ ALENCAR, Cléa Maria Machado de, FONSECA, João José Saraiva da. **Gestão do conhecimento**. / 1ª edição. Faculdades INTA: 2015. p.31

(grau de participação do governo, estabilidade política), pelos **aspectos financeiros**, como o nível de taxa de juros e os mecanismos adequados de financiamento e pelos **aspectos tecnológicos**.”²⁷

O desempenho e o desenvolvimento da organização são afetados pelo ambiente em que ela está inserida.



Centro de Referência em Inteligência Empresarial (CRIE) – COPPE/UFRJ, 2001. Apud ALENCAR (2015)

3.3.2 - Capital Estrutural

O **Capital Estrutural** refere-se aos **sistemas administrativos, marcas, patentes, rotinas, sistemas de informática** e a **cultura organizacional**. Os **sistemas físicos** utilizados para **transmitir e armazenar o conhecimento** também fazem parte do Capital Estrutural.

Ou seja, o capital estrutural é composto por todos os aspectos que permitem o bom funcionamento da empresa.

Algumas das propriedades do capital estrutural podem ser mensuradas monetariamente (por exemplo: valor de máquinas, valor de equipamentos, etc.)

Trata-se do capital que “continua” na organização, mesmo depois que o funcionário sai dela.

²⁷ PIRES, Camila. *O essencial da gestão do conhecimento. [ebook]* / Indigo Gestão Consciente. p.7.





Centro de Referência em Inteligência Empresarial (CRIE) – COPPE/UFRJ, 2001. Apud ALENCAR (2015)

3.3.3 - Capital Humano

O **Capital Humano** refere-se aos **conhecimentos, experiências, capacidades, habilidades e aptidões** que os indivíduos possuem. O capital intelectual é **utilizado para gerar valor** à organização.

Para Almeida e Freitas²⁸, “o capital humano é a **capacidade necessária para que os indivíduos ofereçam soluções aos clientes**, é a fonte da inovação e renovação.”



Centro de Referência em Inteligência Empresarial (CRIE) – COPPE/UFRJ, 2001. Apud ALENCAR (2015)

²⁸ ALMEIDA, Marcus Garcia de, FREITAS, Maria do Carmo Duarte (Organizadores). *Virtualização das relações: um desafio da gestão escolar.* / In: A escola no século XXIII. v.3. Rio de Janeiro, Brasport: 2013. p.153

3.3.4 - Capital de Relacionamento

O **Capital de Relacionamento** se refere à **rede de relacionamentos** que a empresa possui com seus **clientes internos** e **externos**, seus **parceiros** e seus **fornecedores**. O capital de relacionamento funciona como um facilitador para o **desenvolvimento dos outros capitais**.



Centro de Referência em Inteligência Empresarial (CRIE) – COPPE/UFRJ, 2001. Apud ALENCAR (2015)



(CESPE – TCE-PA – Auditor de Controle Externo – 2016)

Capital humano refere-se à capacidade, ao conhecimento, à habilidade e às experiências individuais das pessoas, ao passo que capital estrutural corresponde aos sistemas físicos utilizados para transmitir e armazenar o conhecimento.

Comentários:

Isso mesmo!

Questão correta!

Gabarito: correta.



3.4 – Capital Intelectual

Além de proporcionar meios para criação e disseminação do conhecimento, as organizações devem se preocupar com seus **ativos intangíveis** (ativos que não podem ser “tocados”).

Os **ativos intangíveis** são aqueles que ainda **não podem ser mensurados pelos métodos tradicionais de contabilidade** e, em uma organização que exerce a **gestão do conhecimento**, são **mais importantes que os ativos tangíveis**.

Em outras palavras, em uma organização que exerce a **gestão do conhecimento**, o **capital intelectual possui mais valor que o capital financeiro** (ou seja, o capital financeiro não representa, necessariamente, o verdadeiro valor do negócio organizacional).



Capital Financeiro: Representam todos os **ativos tangíveis** da organização, que podem ser contabilizados e transformados em **valores monetários**. Por exemplo: **recursos financeiros, máquinas, equipamentos**, etc.

Capital Intelectual: Representam todos os **ativos intangíveis** e “**invisíveis**” da organização. Por exemplo: **conhecimentos, habilidades, informações**, etc.

De acordo com Sveiby, o **capital intelectual** das organizações é constituído por **três aspectos intangíveis**:²⁹

Nossos clientes: trata-se do capital baseado no valor proporcionado pelo **crescimento, força e lealdade dos clientes**. Refere-se à **estrutura externa**, isto é, ao **relacionamento com os clientes** e seu **impacto** nos **retornos** e **imagem**, e como essa estrutura pode ser expandida para incluir novas relações externas. Um exemplo de medida que pode ser utilizada para medir o conhecimento organizacional sob essa perspectiva é o **índice de satisfação do cliente**.

Nossa organização: trata-se do capital baseado no valor derivado dos **sistemas organizacionais**, dos **processos organizacionais**, da **criação de novos produtos** e do **estilo administrativo**. Refere-se à **estrutura interna** que inclui sistemas e processos, às **ferramentas de negócios**, às **marcas registradas** e à **cultura organizacional**. Um exemplo de medida que pode ser utilizada para medir o conhecimento organizacional sob essa perspectiva é o **tempo médio de resposta para atender à solicitação dos clientes**.

²⁹ CHIAVENATO, Idalberto. *Administração geral e pública: provas e concursos*. / 5ª edição. Barueri, Manole: 2018. p.202



Nossas pessoas: trata-se do capital baseado no valor da organização proporcionado pelo **crescimento** e **desenvolvimento** das **competências individuais** e como essas competências são **aplicadas às necessidades dos clientes**. Refere-se às **competências** e **habilidades** dos **funcionários** para agirem **eficazmente** em uma ampla variedade de situações. Um exemplo de medida que pode ser utilizada para medir o conhecimento organizacional sob essa perspectiva é o **custo de treinamento por colaborador**.

Vejamos como Sveiby divide o **capital intelectual** das organizações: ³⁰

CAPITAL INTELECTUAL Ativos intangíveis e invisíveis	Capital externo	Estrutura externa Relações com clientes e fornecedores, marcas, reputação e imagem. Dependem de como a organização resolve e oferece soluções para os problemas dos clientes.
	Capital interno	Estrutura Interna Conceitos, modelos, patentes, sistemas administrativos e informacionais. São criados pelas pessoas e utilizados pela organização.
	Capital humano	Competências individuais Habilidades das pessoas em agir em determinadas situações; Educação, experiências, valores e habilidades sociais.

Chiavenato explica que as organizações bem-sucedidas **utilizam indicadores** (como eficiência, renovação, crescimento, estabilidade) para gerir e **monitorar** seus **ativos intangíveis**, pois o valor desses **ativos intangíveis**, muitas vezes, supera o valor dos **ativos tangíveis**. ³¹

Além disso, o autor explica que o **maior investimento** das organizações vem sendo feito no **conhecimento das pessoas**. Por isso, as organizações vêm desenvolvendo **esquemas de educação corporativa** e **universidades corporativas** e **virtuais** para **aprimorar a gestão de seu capital intelectual**. ³²



(Marinha – Quadro Técnico – Primeiro Tenente)

Na era da informação, o recurso mais importante deixou de ser o capital financeiro para ser o capital intelectual, baseado no conhecimento, o qual representa a informação estruturada com valor para a organização. A gestão do conhecimento é um processo integrado destinado a criar, organizar, disseminar e intensificar o conhecimento para melhorar o desempenho global da

³⁰ SVEIBY (1997) *apud* CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública: provas e concursos**. / 5ª edição. Barueri, Manole: 2018. p.202

³¹ SVEIBY (1997) *apud* CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública: provas e concursos**. / 5ª edição. Barueri, Manole: 2018. p.202

³² SVEIBY (1997) *apud* CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública: provas e concursos**. / 5ª edição. Barueri, Manole: 2018. p.202



organização. Com base nas informações acima, assinale a opção que apresenta os aspectos intangíveis do capital intelectual.

- a) A aprendizagem; a organização; e a informação
- b) A hierarquia; a disciplina; e a produtividade.
- c) O conhecimento; a organização; e a qualidade.
- d) O planejamento; a direção; e o controle.
- e) Os clientes; a organização; e as pessoas.

Comentários:

De acordo com Sveiby, o capital intelectual das organizações é constituído por três aspectos intangíveis: **clientes, organização e pessoas**.

O gabarito é a letra E.

(CETRO – AMAZUL – Analista Administrativo)

De acordo com Chiavenato, a Gestão de Pessoas gerencia o que as empresas têm de mais importante, que é o seu Capital Intelectual. O conhecimento ficou na dianteira de todos os demais recursos organizacionais, pois todos eles passaram a depender do conhecimento. O conhecimento conduz a novas formas de trabalho e de comunicação, a novas estruturas e tecnologias e a novas formas de interação humana. Contudo, o conhecimento é um recurso diferente, ele não ocupa espaço físico, ele é um “ativo intangível”. Sobre informações e referências corretas sobre o “ativo intangível” na organização, analise as assertivas abaixo.

- I. Em uma organização do conhecimento, os assuntos financeiros não representam necessariamente o verdadeiro valor do negócio.
- II. Os ativos intangíveis são ativos ainda não mensuráveis pelos tradicionais métodos da contabilidade.
- III. Os ativos intangíveis são identificados como “nossas pessoas”, “nossos clientes” e “nossa organização”.
- IV. O valor total dos negócios da organização deve ser calculado apenas pelos ativos tangíveis que formam o capital financeiro.
- V. As organizações bem-sucedidas monitoram mais seus ativos tangíveis do que seus ativos intangíveis, pois o valor dos tangíveis supera, muitas vezes, mais o valor dos ativos intangíveis.



VI. Muitas organizações desenvolvem esquemas de educação corporativa e universidades corporativas e virtuais para melhorar a gestão do seu capital intelectual.

É correto o que se afirma em

- a) II, III e IV, apenas.
- b) I, II, III e VI, apenas.
- c) I, III, V e VI, apenas.
- d) III, IV, V e VI, apenas.
- e) I, II, IV e VI, apenas.

Comentários:

A **primeira assertiva** está correta. De fato, em uma organização que exerce a gestão do conhecimento, o capital intelectual possui mais valor que o capital financeiro (ou seja, o capital financeiro não representa, necessariamente, o verdadeiro valor do negócio organizacional).

A **segunda assertiva** está correta. Isso mesmo! Os ativos intangíveis são aqueles que ainda não podem ser mensurados pelos métodos tradicionais de contabilidade.

A **terceira assertiva** está correta. Isso mesmo! De acordo com Sveiby, o capital intelectual das organizações é constituído por três aspectos intangíveis: clientes, organização e pessoas.

A **quarta assertiva** está errada. De fato, os ativos tangíveis que formam o capital financeiro da organização. Contudo, o valor total dos negócios da organização deve ser calculado levando em consideração tanto os ativos tangíveis quanto os **ativos intangíveis**. Na verdade, em uma organização que exerce a gestão do conhecimento, **o capital intelectual (ativo intangível) possui mais valor que o capital financeiro** (ou seja, o capital financeiro não representa, necessariamente, o verdadeiro valor do negócio organizacional).

A **quinta assertiva** está errada. Pelo contrário! As organizações bem-sucedidas utilizam indicadores (como eficiência, renovação, crescimento, estabilidade) para gerir e monitorar seus **ativos intangíveis**, pois o valor desses **ativos intangíveis**, muitas vezes, supera o valor **dos ativos tangíveis**.

A **sexta assertiva** está correta. Isso mesmo! Chiavenato explica que o maior investimento das organizações vem sendo feito no conhecimento das pessoas. Por isso, as organizações vêm



desenvolvendo esquemas de educação corporativa e universidades corporativas e virtuais para aprimorar a gestão de seu capital intelectual.³³

O gabarito é a letra B.

4 – Gestão do Conhecimento em Organizações Públicas

Conforme vimos, a **gestão do conhecimento** é um processo contínuo e, de acordo com Wiig³⁴, “...contribui com novas opções, **melhorando a capacidade** de realização e com **práticas** que podem **beneficiar** muito a **administração pública**. Gerenciar o conhecimento tornou-se uma nova **responsabilidade** da administração pública para que ela possa aumentar a **efetividade dos serviços públicos e melhorar a sociedade a qual ela serve.**”

Assim como nas organizações privadas, a gestão do conhecimento deve estar alinhada com a **visão, missão, objetivos estratégicos e metas** das organizações públicas. Ou seja, assim como nas organizações privadas, a gestão do conhecimento deve ser **adaptada a cada organização pública**, de acordo com seus objetivos e particularidades.

Para Batista³⁵, os modelos de Gestão do Conhecimento construídos para o setor privado não são adequados ao setor público. Portanto, o autor defende a ideia de que é necessário construir um **modelo genérico, holístico, com foco em resultados e específico** de Gestão do Conhecimento adequado à administração pública brasileira. Ou seja, um modelo que sirva de referência mais adequada às organizações públicas brasileiras que estejam no momento de construir seu próprio modelo e implementar a Gestão do Conhecimento.

Vimos que a gestão do conhecimento nas **organizações privadas permite aumentar a produtividade e o lucro** por meio da inovação, fazendo com que a organização se torne mais competitiva.

Já nas **organizações públicas**, a gestão do conhecimento “ajuda as organizações a **enfrentar novos desafios, implementar práticas inovadoras de gestão e melhorar a qualidade dos processos, produtos e serviços públicos** em benefício do cidadão-usuário e da sociedade em geral.”³⁶

Ou seja, a gestão do conhecimento nas organizações públicas permite o **compartilhamento de processos e melhores práticas** para beneficiar as organizações, os funcionários e a sociedade.

³³ SVEIBY (1997) *apud* CHIAVENATO, Idalberto. *Administração geral e pública: provas e concursos*. / 5ª edição. Barueri, Manole: 2018. p.202

³⁴ WIIG (2000) BATISTA, Fábio Ferreira. *Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão*. / Brasília, Ipea: 2012

³⁵ BATISTA, Fábio Ferreira. *Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão*. / Brasília, Ipea: 2012 p.19 e 27

³⁶ BATISTA, Fábio Ferreira. *Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão*. / Brasília, Ipea: 2012 p.40



Batista³⁷ define a **gestão do conhecimento nas organizações públicas** como “(...) um método integrado de **criar, compartilhar e aplicar o conhecimento** para **aumentar a eficiência**; **melhorar a qualidade** e a **efetividade** social; e contribuir para a **legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade** na administração pública e para o **desenvolvimento brasileiro**.”



(Marinha – Quadro Complementar – Segundo-Tenente - 2018)

Considerando os conceitos de Batista (2012) acerca da Gestão do Conhecimento (GC) na Administração Pública, analise as afirmativas abaixo.

I- Na administração pública, a efetiva GC ajuda as organizações a enfrentar novos desafios, implementar práticas inovadoras de gestão e melhorar a qualidade dos processos, produtos e serviços públicos em benefício do cidadão-usuário e da sociedade em geral.

II- O servidor público que participa das iniciativas de GC amplia seus conhecimentos e habilidades. Isso acontece em função do aprendizado e da inovação que ocorrem nos processos de GC.

III- Quando os servidores públicos de uma equipe estão constantemente aprendendo e compartilhando conhecimento entre eles, há um aumento na capacidade de realização da equipe de trabalho.

Assinale a opção correta.

- a) Somente as afirmativas I e II estão corretas.
- b) Somente as afirmativas I e III estão corretas.
- c) As afirmativas I, II e III estão corretas.
- d) Somente as afirmativas II e III estão corretas.
- e) Somente a afirmativa II está correta.

Comentários:

Excelente questão para sedimentarmos alguns os conceitos de Batista sobre a Gestão do Conhecimento (GC) na Administração Pública.

³⁷ BATISTA, Fábio Ferreira. *Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão*. / Brasília, Ipea: 2012 p.49



Todas as assertivas estão corretas.

O gabarito é a letra C.

4.1 – 05 Processos (visão de Batista)

Batista propõe um modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública. De acordo com o autor, a mobilização sistemática do conhecimento requer, no mínimo, **05 processos (atividades) principais**, os quais devem também serem relacionados com a **aprendizagem** e a **inovação**. Vejamos quais são esses 05 processos:³⁸

Identificar: a organização pública deve **identificar as competências essenciais** ao alcance dos objetivos, com o objetivo de identificar as **“lacunas de conhecimento”** (ou seja, diferente entre os conhecimentos “atuais” que a organização possui, e os conhecimentos necessários ao alcance dos objetivos).

Após isso, a organização poderá **definir sua estratégia** de gestão de conhecimento, bem como poderá **elaborar e implementar planos** de Gestão do Conhecimento para reduzir (ou eliminar) essas lacunas.

Algumas das práticas que podem ser consideradas na identificação do conhecimento organizacional são: instrumento para avaliação, comunidades de prática, mapeamento do conhecimento, banco de dados de competências individuais, banco de dados de talentos, páginas amarelas, etc.

Criar: a “lacuna de conhecimento” pode ser eliminada através da **conversão do conhecimento** ou através da **criação de novo conhecimento**.

A criação do conhecimento pode ocorrer em nível **individual**, **grupal** (de **equipes**) e **organizacional**.

Armazenar: o armazenamento tem por objetivo **preservar o conhecimento organizacional**. Ou seja, o objetivo é que o conhecimento seja “armazenado” para ser “reutilizado” posteriormente.

O armazenamento deve ser feito de forma que a **“recuperação” do conhecimento** seja realizada de **forma rápida e fácil** pelos indivíduos.

Vale destacar que nem sempre é possível realizar o armazenamento do conhecimento. Por exemplo: a **“experiência”** e a **“especialização”** (formas de **conhecimento tácito**) são muito

³⁸ BATISTA, Fábio Ferreira. *Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão*. / Brasília, Ipea: 2012. p.62



difíceis de serem armazenadas. Nesse caso, será necessário colocar as pessoas que possuem experiência e especialização “em contato” com outras pessoas, para que seja possível a “transferência” do conhecimento.

Compartilhar: o conhecimento deve ser compartilhado, com o objetivo de promover a **aprendizagem contínua e a inovação**, no intuito de permitir que os objetivos organizacionais sejam alcançados.

A organização deve **estimular o compartilhamento do conhecimento**, pois este é um fator **essencial ao alcance dos objetivos**.

Vale destacar que o compartilhamento de informações depende da “confiança” mútua entre os indivíduos. Para que um indivíduo queira compartilhar algo com outra pessoa, é necessário que ele perceba que haverá um benefício “mútuo”. Portanto, é essencial que a organização promova a **cultura do compartilhamento**.

O compartilhamento (intercambio sistemático de conhecimento) pode ser realizado através de dois métodos:

Método de Armazenamento: nesse método, o conhecimento é **armazenado em repositórios** ou **base de conhecimentos** e, depois, disponibilizado para todos que dele necessitem.

Método de Fluxo: nesse método, a transferência do conhecimento se dá **diretamente entre as pessoas**. Trata-se da **forma mais eficaz** de compartilhamento de conhecimento.

Aplicar: o conhecimento **agrega valor** apenas quando é **aplicado** nos processos da organização e, conseqüentemente, **melhora os produtos e os serviços** da organização.

Ou seja, para que o conhecimento **agregue valor**, trazendo **melhorias** aos produtos e serviços da organização, é necessário que ele seja **aplicado nos processos organizacionais**. O conhecimento deve ser aplicado tanto nos **processos de “apoio”** (secundários), quanto nos **processos finalísticos** (primários).

A aplicação consiste na **utilização e reutilização** do conhecimento na organização.





Processos de Gestão do Conhecimento (visão de Batista)

Identificar

Criar

Armazenar

Compartilhar

Aplicar

Processos de Gestão do Conhecimento (visão de Lacombe)

Geração

Organização

Desenvolvimento

Distribuição



(FDC – FIOCRUZ – Analista)

Segundo o modelo de gestão do conhecimento (GC) para a administração pública (Batista, 2012), a mobilização sistemática do conhecimento requer, no mínimo, cinco atividades principais: identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar. Essas atividades formam um processo integrado voltado para a GC. É correto afirmar sobre este processo que:

- a) banco de competências individuais ou banco de talentos ou páginas amarelas são algumas das práticas de GC que devem ser consideradas na identificação do conhecimento organizacional.
- b) a criação do conhecimento ocorre em dois níveis: individual e de equipes.
- c) a explicitação e armazenagem da experiência e da especialização são relativamente mais fáceis, pois são formas de conhecimento tácito.
- d) no método de fluxo o conhecimento é armazenado em repositórios ou base de conhecimentos e, depois, disponibilizado para todos que dele necessitem.



e) o conhecimento agrega valor quando é aplicado nos processos de apoio e processos finalísticos, ainda que não gerem melhorias em produtos e serviços da organização pública.

Comentários:

Letra A: correta. De fato, algumas das práticas que podem ser consideradas na identificação do conhecimento organizacional são: instrumento para avaliação, comunidades de prática, mapeamento do conhecimento, banco de dados de competências individuais, banco de dados de talentos, páginas amarelas, etc.

Letra B: errada. A criação do conhecimento pode ocorrer em nível individual, grupal (de equipes) e **organizacional**.

Letra C: errada. A “experiência” e a “especialização” (formas de conhecimento tácito) são muito **difíceis** de serem armazenadas.

Letra D: errada. No Método de Fluxo a transferência do conhecimento se dá **diretamente entre as pessoas**. Trata-se da forma mais eficaz de compartilhamento de conhecimento.

Letra E: errada. O conhecimento agrega valor **apenas quando é aplicado** nos processos da organização e, **consequentemente, melhora os produtos e os serviços da organização**.

O gabarito é a letra A.

(Marinha – Quadro Complementar – Segundo-Tenente – 2018 - ADAPTADA)

Leia o trecho abaixo.

"A Gestão do Conhecimento (GC) é vista no setor privado como uma importante ferramenta para a inovação de processos, produtos e serviços. Com isso, as empresas privadas aumentam sua produtividade, mantêm os atuais e conquistam novos clientes, aumentam sua lucratividade e tornam-se mais competitivas. No setor público, (...)"

De acordo com Batista (2012), sobre a Gestão de Conhecimento (GC), é correto afirmar que é importante relacionar também os processos de GC (identificação, criação, compartilhamento, armazenamento e aplicação do conhecimento) com a aprendizagem e a inovação. No entanto, a inovação nas organizações públicas é voltada para o aumento da eficiência e para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados à população.

Comentários:

Isso mesmo! Assertiva perfeita!

Gabarito: correta.



5 – Aprendizagem e Inteligência

Segundo Fleury e Oliveira Junior³⁹, “a **aprendizagem** pode ser entendida como um **processo de mudança** provocado por **estímulos diversos** e mediado por emoções que **podem ou não** produzir **mudança no comportamento** da pessoa.”

5.1 – Modelos de Aprendizagem

Existem dois **modelos de aprendizagem**:⁴⁰

Modelo behaviorista: tem como principal foco o **comportamento**, preconizando que este pode ser **observado, mensurado e modificado**. Nesse caso, planejar o processo de aprendizagem implica entender o comportamento como algo **passível de observação, mensuração e réplica científica**.

O modelo behaviorista tem como foco a relação entre o **comportamento**, os **estímulos** e suas **consequências**.

Modelo cognitivo (cognitivista): enfoca tanto **aspectos objetivos e comportamentais**, quanto **aspectos subjetivos**. Leva em consideração as **crenças e as percepções dos indivíduos**, que influenciam seu próprio processo de apreensão da realidade.

O modelo cognitivista leva em consideração a **aquisição de conceitos** e a **solução de problemas**.



(FCC – DPE-RS – Analista - Administração - 2017)

Existem diferentes modelos de aprendizagem organizacional comumente apontados pela literatura. Um deles é o modelo behaviorista, cujo foco é

a) o domínio da capacidade cognitiva para aquisição de conhecimentos.

³⁹ FLEURY, Maria Tereza Leme, OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda. **Aprendizagem e gestão do conhecimento**. / In: As pessoas na organização. São Paulo, Gente: 2002 p.134

⁴⁰ FLEURY, Maria Tereza Leme, OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda. **Aprendizagem e gestão do conhecimento**. / In: As pessoas na organização. São Paulo, Gente: 2002



- b) a aquisição de conceitos e a solução de problemas.
- c) a circulação do conhecimento nos diferentes canais institucionais.
- d) a resolução sistemática de problemas como forma de apropriação de habilidades.
- e) o estudo das relações entre o comportamento, os estímulos e as consequências.

Comentários:

O modelo behaviorista tem como foco a relação entre o **comportamento**, os **estímulos** e suas **consequências**.

O gabarito é a letra E.

5.2 – Aprendizagem Formal x Aprendizagem Informal

A aprendizagem por ser formal ou informal:

Aprendizagem Formal: É aquela que ocorre **intencionalmente**. A aprendizagem formal é sustentada por um **processo estruturado, padronizado e formatado**, o qual tem um **objetivo específico**. Normalmente, é baseada em uma **grade curricular**.

Por exemplo: aprendizado ocorrido na sala de aula, com professores, em um curso de pós-graduação.

Aprendizagem Informal: A aprendizagem informal ocorre **naturalmente**. A aprendizagem informal é **baseada na experiência** e **não é formalmente estruturada**. De acordo com Conlon⁴¹ a **aprendizagem informal** “se refere a **oportunidades naturais** que surgem no **cotidiano**, onde a **própria pessoa controla seu processo de aprendizagem**. Além disso, caracteriza-se como **predominantemente experiencial, prática** e **não-institucional**.”

Por exemplo: o aprendiz de confeitoiro que aprende visualizando o “chefe confeitoiro”.

⁴¹ Conlon (2004)



5.3 – Tipos de Múltiplas Inteligências

Gardner desenvolveu a **Teoria das Múltiplas Inteligências**. De acordo com essa teoria, os indivíduos podem possuir **07 diferentes tipos de inteligência** (cada uma favorecendo certas habilidades específicas).

Vejamos quais são elas:⁴²

Inteligência Lógico-matemática: sensibilidade e capacidade para discernir padrões lógicos ou numéricos. Capacidade para lidar com longas cadeias de raciocínio.

Inteligência Verbal (Comunicativo-linguística): Sensibilidade aos sons, ritmos e significados das palavras. Sensibilidade a diferentes funções da língua.

Inteligência Musical: Habilidade para produzir sons e apreciar melodias, ritmo, intensidade e timbre. Gosto pelas formas de expressão musical.

Inteligência Espacial: Capacidade para perceber o mundo visual e espacialmente.

Inteligência Corporal-cinestésica: Habilidade para controlar movimentos do corpo e para lidar com objetos.

Inteligência Interpessoal: Capacidade para discernir e responder adequadamente a humores, temperamentos e desejos de outras pessoas.

Inteligência Intrapessoal: Avaliação dos próprios sentimentos e habilidade de avaliar as próprias forças e fraquezas.

Posteriormente, Gardner incluiu **mais 02 tipos** de inteligência (formando um total de **09 tipos de inteligência**):⁴³

Inteligência pictográfica: Habilidade de transmitir mensagens por meio de desenhos, figuras, imagens. Facilidade em memorizar cenas e lugares.

Inteligência naturalista (Existencialista): Sensibilidade quanto à natureza e ao meio ambiente. Capacidade de entender o meio natural e identificar como as coisas acontecem na natureza.

⁴² GARDNER (1984) apud CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. / 4ª edição. Barueri, Manole: 2014. pp.137-138

⁴³ GARDNER (1993) apud CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. / 4ª edição. Barueri, Manole: 2014. p.138





(IF-MS – IF-MS – Administração - 2019)

De acordo com Chiavenato (2010), inicialmente Gardner identificou sete múltiplas inteligências, que vêm sendo utilizadas principalmente para facilitar o trabalho de orientação e seleção profissional, cada vez mais em voga na Gestão de Pessoas - GP, que busca compreender os diferentes tipos de inteligência relacionados a habilidades específicas.

Recentemente Gardner acrescentou outras duas em sua teoria, resultando em nove inteligências. Nesse sentido, assinale a alternativa que corresponde aos nove tipos de múltiplas inteligências de Gardner:

a) Inteligência pictográfica; Inteligência naturalista ou existencialista; Inteligência lógico-matemática; Inteligência verbal ou comunicativo linguístico; Inteligência musical; Inteligência filosófica; Inteligência emocional; Inteligência cooperacional; Inteligência socioespiritual;

b) Inteligência lógico-matemática; Inteligência verbal ou comunicativo linguístico; Inteligência musical; Inteligência espacial; Inteligência corporal-cinestésica; Inteligência interpessoal; Inteligência intrapessoal; Inteligência pictográfica; Inteligência naturalista ou existencialista.

c) Inteligência pictográfica; Inteligência naturalista ou existencialista; Inteligência lógico-matemática; Inteligência verbal ou comunicativo linguístico; Inteligência musical; Inteligência espacial; Inteligência emocional; Inteligência interpessoal; Inteligência racional.

d) Inteligência lógico-matemática; Inteligência intrapessoal; Inteligência musical; Inteligência emocional; Inteligência filosófica; Inteligência cooperacional; Inteligência interpessoal; Inteligência pictográfica; Inteligência intrapessoal.

e) Inteligência lógico-matemática; Inteligência verbal ou comunicativo linguístico; Inteligência musical; Inteligência pictográfica; Inteligência corporal-cinestésica; Inteligência interpessoal; Inteligência intrapessoal; Inteligência socioespiritual; Inteligência emocional.

Comentários:

De acordo com Gardner, os 09 tipos de inteligência são os seguintes

Inteligência Lógico-matemática
Inteligência Verbal (Comunicativo-linguística)
Inteligência Musical
Inteligência Espacial
Inteligência Corporal-cinestésica



Inteligência Interpessoal
Inteligência Intrapessoal
Inteligência pictográfica
Inteligência naturalista (Existencialista)

O gabarito é a letra B.

6 – Aprendizagem Organizacional e Organizações de Aprendizagem

6.1 – Aprendizagem Organizacional

Alencar explica que a “**aprendizagem organizacional** ocorre à medida que o **conhecimento adquirido e desenvolvido** pelos membros **de forma individual**, é **interiorizado na memória da organização**. A memória organizacional refere-se a informações registradas da história de uma empresa que podem ser usadas para tomada de decisões.”⁴⁴

Para Bastos⁴⁵, “(...) a **aprendizagem** passa a ser **organizacional** no momento em que, **transcendendo a cada indivíduo em particular**, os conhecimentos, as atitudes, as visões e as práticas tornam-se **compartilhados pelo coletivo**. Esse compartilhamento pode levar à criação de estruturas ou rotinas que deixam explícitas novas formas de agir na organização.”

Souza⁴⁶, por sua vez, entende que a **aprendizagem organizacional** é a chave para a **competitividade e sobrevivência da organização**, sendo um fenômeno ao mesmo tempo **individual e coletivo** e intrinsecamente relacionado à **cultura das organizações**.

De acordo com Argyris, a **aprendizagem organizacional** ocorre baseada em **duas condições básicas**:⁴⁷

Primeiro: quando uma organização **alcança o que pretende**, isto é, quando passa a existir uma **correspondência** entre seu **plano de ação** e o **resultado real**.

Segundo: quando uma **defasagem** entre o objetivo pretendido e o resultado alcançado é **identificada e corrigida**; isto é, a **defasagem é transformada em correspondência**.

⁴⁴ ALENCAR, Cléa Maria Machado de, FONSECA, João José Saraiva da. **Gestão do conhecimento**. / 1ª edição. Faculdades INTA: 2015. p.24

⁴⁵ BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt, GONDIM, Sônia Maria Guedes, LOIOLA, Elizabeth. **Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa**. / v.39, n.3. São Paulo, R. Adm: 2004. p.223

⁴⁶ SOUZA, Yeda Swirski. **Organizações de aprendizagem ou aprendizagem organizacional**. / v.3, n.1, art.5. São Paulo, ERA-Eletrônica: 2004. p.6. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1812&Secao=ORGANIZA&Volume=3&Numero=1&Ano=2004>>

⁴⁷ CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. / 9ª edição. Barueri, Manole: 2014. p. 605





(VUNESP – Prefeitura de Caieiras-SP – Assistente de Recursos Humanos - ADAPTADA)

A afirmação “A aprendizagem organizacional é um fenômeno ao mesmo tempo individual e coletivo” pressupõe que o conhecimento começa no indivíduo e, em um processo de espiral, é articulado e compartilhado.

Comentários:

Isso mesmo!

A aprendizagem organizacional é um fenômeno ao mesmo tempo individual e coletivo, cujo conhecimento se inicia no indivíduo e, em um processo de espiral (espiral do conhecimento) é articulado e compartilhado.

Gabarito: correta.

6.2 - Níveis de Aprendizagem Organizacional

De acordo com Fleury e Júnior, em uma organização, o **processo de aprendizagem** pode ocorrer em **três níveis**:⁴⁸

Nível do indivíduo: é o **primeiro nível** do processo de aprendizagem. Está carregado de **emoções positivas ou negativas**, por meio de caminhos diversos.

Nível do grupo: a aprendizagem pode vir a constituir um **processo social partilhado** pelas pessoas do grupo.

Nível da organização: o **processo de aprendizagem individual**, de compreensão e interpretação **partilhados** pelo grupo, **torna-se institucionalizado** e se expressa em diversos artefatos organizacionais (tais como estrutura organizacional, regras, procedimentos e elementos simbólicos). As organizações desenvolvem memórias que retêm e recuperam informações.

⁴⁸ FLEURY, Maria Tereza Leme, OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda. **Aprendizagem e gestão do conhecimento**. / In: As pessoas na organização. São Paulo, Gente: 2002 p.134



6.3 - Organizações de Aprendizagem (Organizações que Aprendem)

De início, é importante que você saiba que existem diversos conceitos para “**organizações de aprendizagem**”. Contudo, todos eles convergem para o mesmo sentido.

O conhecimento não pode ficar ao “sabor do acaso”. Pelo contrário! O aprendizado deve ser **contínuo, organizado** e deve envolver todos os membros da organização.

Conforme explica Chiavenato, as **organizações bem-sucedidas** estão se transformando em verdadeiros **centros de aprendizagem**. Por essa razão, essas organizações recebem o nome de **organizações de aprendizagem**. Tratam-se de **organizações que aprendem por meio de seus membros**.⁴⁹

Para Garvin⁵⁰, as **organizações que aprendem** são aquelas capazes de **adquirir, criar, produzir novos insights, transferir conhecimentos e transformar o comportamento** dos funcionários.

Senge⁵¹, por sua vez, explica que “as **organizações que aprendem** são instituições nas quais as pessoas se voltam para a **aprendizagem coletiva**, o que requer o **comprometimento com resultados** que sejam motivadores. Assim, uma **organização de aprendizagem** oferece um ambiente em que as pessoas **ampliam suas capacidades de inovar** para **atingir os resultados desejados**, em que há **estímulo para o desenvolvimento** de novas formas de pensamento, em que as **aspiração coletiva** ganha liberdade e as pessoas conscientizam-se de que a **aprendizagem envolve colaboração mútua**”.

Aprender nas organizações significa **promover mudança no comportamento**, favorecendo a **flexibilidade, agilidade de raciocínio, capacidade de análise e trabalho em equipe**.

Em uma **organização que aprende**, o **capital intelectual tem mais valor que o capital financeiro**. Por isso, as organizações desenvolvem **educação/universidade corporativa em ambientes físicos e virtuais**.

Nas **organizações de aprendizagem**, a educação/universidade corporativa promove o **desenvolvimento dos indivíduos** e estabelece a **cultura de aprendizagem contínua**, produzindo benefícios tanto para a organização quanto para os funcionários.

⁴⁹ ARGYRIS (1978) *apud* CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. / 9ª edição. Barueri, Manole: 2014. p. 605

⁵⁰ GARVIN (1993) *apud* BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt, GONDIM, Sônia Maria Guedes, LOIOLA, Elizabeth. *Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa*. / v.39, n.3. São Paulo, R. Adm: 2004. p.225

⁵¹ SENGE (1990) *apud* BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt, GONDIM, Sônia Maria Guedes, LOIOLA, Elizabeth. *Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa*. / v.39, n.3. São Paulo, R. Adm: 2004. p.225





Aprendizagem Organizacional x Organizações de Aprendizagem

Aprendizagem Organizacional: a “**aprendizagem organizacional** ocorre à medida que o conhecimento adquirido é desenvolvido pelos membros de forma individual, é interiorizado na memória da organização.”⁵²

Organizações de Aprendizagem: trata-se de algo **mais amplo**. Ocorre quando a **organização se orienta** pelos princípios da **aprendizagem organizacional**. “As **organizações que aprendem** são instituições nas quais as pessoas se voltam para a **aprendizagem coletiva**, o que requer o **comprometimento com resultados** que sejam motivadores. Assim, uma **organização de aprendizagem** oferece um ambiente em que as pessoas **ampliam suas capacidades de inovar** para **atingir os resultados desejados**, em que há **estímulo para o desenvolvimento** de novas formas de pensamento, em que as **aspiração coletiva** ganha liberdade e as pessoas conscientizam-se de que a **aprendizagem envolve colaboração mútua**”.



(CCV-UFC – UFC – Assistente em Administração)

Tipo de organização em que os funcionários praticam a gestão do conhecimento, adquirindo e compartilhando continuamente novos conhecimentos e estão dispostos a aplicar esse conhecimento na tomada de decisões ou na realização de tarefas.

- a) Gestão compartilhada.
- b) Administração por objetivos.
- c) Organização de aprendizagem.
- d) Organização do conhecimento.

⁵² ALENCAR, Cléa Maria Machado de, FONSECA, João José Saraiva da. **Gestão do conhecimento**. / 1ª edição. Faculdades INTA: 2015. p.24



e) Administração co-participativa.

Comentários:

A assertiva trouxe o conceito de **organização de aprendizagem**.

O gabarito é a letra C.

6.4 – Fatores que Contribuem e que Dificultam a aprendizagem organizacional

Antonello e Godoy⁵³ apresentam alguns fatores que **contribuem** e que **dificultam** a aprendizagem organizacional:

Fatores que contribuem para a aprendizagem organizacional

Cultura de aprendizagem

Responsabilidade do indivíduo de se engajar no processo de aprendizagem

Responsabilidade da empresa de oferecer recursos que auxiliam na aprendizagem

Ambiente sem barreiras de comunicação

Obstáculos à aprendizagem organizacional

Rotinas defensivas

Visão restrita à empresa

Bloqueios na comunicação

Pressão por resultados



(FGV – CODEBA – Analista Portuário - 2016)

O processo de aprendizagem, quando inserido em um contexto organizacional, é influenciado por diversos elementos. Esses elementos, componentes da organização, influenciam o processo de aprendizagem de modo positivo ou se apresentam como obstáculos. Sobre a aprendizagem em uma organização, assinale a afirmativa correta.

⁵³ ANTONELLO, Claudia Simone, GODOY, Arilda Schmidt. *Aprendizagem organizacional no Brasil*. / Porto Alegre, Bookman: 2011. p.323

- a) As rotinas defensivas e a oferta de recursos empresariais são elementos que auxiliam na aprendizagem.
- b) A aprendizagem grupal e o ciclo duplo de aprendizagem são obstáculos à aprendizagem.
- c) A visão restrita à empresa e a pressão por resultados são obstáculos à aprendizagem.
- d) A pressão por resultados e o engajamento do indivíduo são elementos que auxiliam na aprendizagem.
- e) As rotinas defensivas e o ciclo duplo de aprendizagem são obstáculos à aprendizagem.

Comentários:

A única assertiva que traz, corretamente, obstáculos à aprendizagem organizacional é a letra C (**visão restrita à empresa e a pressão por resultados**).

O gabarito é a letra C.

6.5 – Circuitos de Aprendizagem Organizacional (Ciclos de Aprendizagem)

Argyris e Schön propõem um modelo de **circuitos de aprendizagem** (circuito simples e circuito duplo), no sentido de **distinguir o grau de profundidade e extensão** em que as **mudanças organizacionais** se constituem em aprendizagem. Vejamos⁵⁴:

Circuito simples (Ciclo simples / Ciclo único): através do **registro e do feedback**, conecta os **erros (problemas) detectados às estratégias de ação**. Contudo, as **normas que sustentam a ação são mantidas inalteradas**. Ou seja, o circuito simples **resolve os problemas visíveis**; porém, **não soluciona** a questão mais básica de **por que os problemas existem**.

Circuito duplo (Ciclo duplo): Ocorre quando processo de aprendizagem **questiona as bases para a ação**, que estão explicitadas nos objetivos e políticas organizacionais e, às vezes, em normas de conduta não escritas. O circuito duplo **liga o erro** (ou problema) detectado **às estratégias de ação e às normas** pelas quais as ações são avaliadas.

Uma aprendizagem em circuito duplo implica uma **profundidade e amplitude de mudanças** bem **superior** àquela que pode ocorrer em circuito simples. É característico das organizações **orientadas à inovação**.

⁵⁴ ARGYRIS E SCHÖN (1978) *apud* FLEURY, Maria Tereza Leme, OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda. **Aprendizagem e gestão do conhecimento**. / In: As pessoas na organização. São Paulo, Gente: 2002 p.134



De acordo com os autores, “um aspecto fundamental para a **melhoria de desempenho** e para o **sucesso das organizações** é a forma como tratam suas **experiências**, positivas ou negativas, e como **mantêm ou mudam suas diretrizes** para a ação organizacional, incorporando essas experiências.”⁵⁵



O **Circuito Simples** **soluciona os problemas visíveis**; porém, **não soluciona** a questão mais básica de **por que os problemas existem**.

O **Circuito Duplo** **modifica profundamente os valores e normas**, dando lugar a **novas ações**.

6.6 – As 05 Disciplinas para a Organização de Aprendizagem (Senge)

De acordo com Senge, a **aprendizagem organizacional** é feita a partir de 05 disciplinas capazes de levar pessoas e grupos a conduzirem as organizações para a mudança e a renovação contínuas. Vejamos quais são as **05 disciplinas para a organização de aprendizagem**:⁵⁶

Domínio pessoal: é uma **disciplina de aspiração**. Envolve a formulação de um conjunto coerente de **resultados** que as pessoas desejam alcançar como **indivíduos** (sua visão pessoal) em um alinhamento realístico com o **estado atual** de suas vidas (sua realidade atual). Aprender a cultivar a “tensão” entre a **visão pessoal** e a **realidade externa** aumenta a capacidade de fazer **melhores escolhas** e alcançar **melhor os resultados escolhidos**.

Em outras palavras, refere-se à habilidade de **esclarecer e aprofundar a visão pessoal**, focalizar a energia, desenvolver o foco e ver a realidade objetivamente. É o **autodescobrimento** que leva ao **autoentendimento**. As pessoas expandem continuamente as **habilidades de criar e inovar, comunicam-se abertamente** com as outras (por meio das fronteiras verticais e horizontais) sem temer críticas ou punições.

Modelos mentais: é uma disciplina de **reflexão** e **habilidades de questionamento**. Focalizam o desenvolvimento de **atitudes e percepções** que influenciam o **pensamento** e a

⁵⁵ ARGYRIS E SCHÖN (1978) *apud* FLEURY, Maria Tereza Leme, OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda. **Aprendizagem e gestão do conhecimento**. / In: As pessoas na organização. São Paulo, Gente: 2002 p.134

⁵⁶ SENGE (1947) *apud* CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. / 9ª edição. Barueri, Manole: 2014. p.605 e SENGE (1990) *apud* CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. / 4ª edição. Barueri, Manole: 2014. p.344



interação entre as pessoas. Ao refletirem continuamente, falando a respeito e reconsiderando aspectos internos do mundo, as pessoas ganham **mais capacidade de governar suas ações e decisões**.

Em outras palavras, são pressuposições a respeito de como se **conhece o mundo exterior**. Definem como se imagina poder interagir com o mundo com sucesso. Recebem o nome de **paradigmas**. São **sistemas de pensamento**. As pessoas devem **pensar em termos de processos, padrões e inter-relações da organização com o ambiente** como parte de um **sistema de relações**, e não simplesmente em **coisas estáticas**.

Visão compartilhada: é uma **disciplina coletiva**. Estabelece um foco sobre **propósitos mútuos**. As pessoas aprendem a nutrir um **senso de compromisso em um grupo** ou organização desenvolvendo **imagens do futuro** que pretendem criar e os **princípios e as práticas orientadores**, os quais esperam alcançar.

Em outras palavras, emerge de **visões pessoais**, derivando **energia** e **alimentando o comprometimento** na medida em que evolui. Quanto mais as pessoas **compartilham a visão** ou se associam a ela, tanto maior a **probabilidade de sentirem que é realizável**. As pessoas devem ter uma **visão comum** e compartilhada daquilo que **pretendem criar**.

Aprendizado em equipe: é uma disciplina de **interação grupal**. A aprendizagem é feita por meio de **equipes** e utiliza técnicas como **diálogo** e **discussão** para desenvolver o pensamento coletivo, aprender a mobilizar energias e ações para **alcançar objetivos comuns** e desenvolver uma **inteligência** e uma **capacidade maior do que a soma dos talentos individuais**.

Em outras palavras, exige a disciplina de **suspender as pressuposições pessoais e pensar juntos** sobre aprender a reconhecer padrões de interação e como eles podem tanto prejudicar quanto favorecer o aprendizado. As pessoas devem **trabalhar juntas** para **intercambiar experiências e conhecimentos** dos vários membros da equipe a fim de tornar a **ação coordenada e inovadora e engajar no diálogo**.

Pensamento sistêmico: é uma **disciplina de aprendizagem**. Por meio dela, as pessoas aprendem melhor compreendendo a **interdependência** e a **mudança** para lidar eficazmente com as **forças** que produzem **efeitos em suas ações**. Pensamento sistêmico é baseado na **retroação** e na **complexidade**. Trata-se de **mudar sistemas na sua totalidade**, e não apenas os detalhes.

Em outras palavras, é a **quinta disciplina** porque **permite que todas as demais funcionem juntas para o benefício da empresa**. Proporciona um meio de **entender a complexidade** do negócio e entrever o **inter-relacionamento** das partes em vez de instantâneos do status quo ou cadeias lineares de causa e efeito. A base fundamental desta disciplina é o **feedback**, isto é, como as ações podem causar, reforçar ou cancelar umas às outras. As pessoas devem



descartar velhos modos de pensar e as rotinas padronizadas para **resolver problemas ou desempenhar cargos** para adotar **novas maneiras de pesquisar, testar, melhorar e inovar**.



(FCC – BACEN – Analista Administrativo)

Domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada, aprendizagem em equipe e pensamento sistêmico caracterizam organizações

- a) que aprendem.
- b) dedicadas à matricialidade.
- c) do conhecimento.
- d) de alto downsizing.
- e) em processo de reengenharia.

Comentários:

Domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada, aprendizagem em equipe e pensamento sistêmico caracterizam **organizações que aprendem**.

O gabarito é a letra A.

(PR-4 UFRJ – UFRJ – Administrador – 2016)

Peter Senge, autor do livro “A quinta disciplina”, afirma que as organizações possuem características essenciais que dificultam o processo de aprendizagem. Senge declara que, para obter eficiência e eficácia, as organizações devem aprender a lidar com a mudança contínua. Tal autor propõe cinco disciplinas que orientam as organizações na gestão baseada em aprendizagem. São elas:

- a) domínio pessoal, modelos mentais, visão estática, aprendizagem em equipe e pensamento sistêmico.
- b) domínio pessoal, modelos estruturais, visão compartilhada, aprendizagem individual e pensamento sistêmico.
- c) domínio pessoal, modelos estruturais, visão estática, aprendizagem individual e pensamento sistêmico.



d) domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada, aprendizagem individual e pensamento sistêmico.

e) domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada, aprendizagem em equipe e pensamento sistêmico.

Comentários:

As 5 disciplinas de Senge são: **domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada, aprendizagem em equipe e pensamento sistêmico.**

O gabarito é a letra E.

(INSTITUTO AOCP – EBSEH – Pedagogo – 2016)

A aprendizagem é a principal vantagem competitiva de uma organização. Embora pareça um produto, a aprendizagem organizacional é um processo. Assim, faz-se necessário desenvolver nas organizações uma mentalidade de aprendizagem contínua a partir de conhecimentos e habilidades que capacitem as pessoas a compreender e a agir eficazmente dentro das organizações. Uma dessas práticas para construir a capacidade de aprendizagem nas organizações é o pensamento sistêmico, pois

a) ele envolve a formulação de um conjunto coerente de resultados que as pessoas desejam alcançar como indivíduos (sua visão pessoal) em um alinhamento realístico com o estado atual de suas vidas (sua realidade atual).

b) ele estabelece um foco sobre propósitos mútuos.

c) ele é alcançado por meio de equipes e utiliza técnicas como diálogo e discussão para desenvolver o pensamento coletivo, aprender a mobilizar energias e ações para alcançar objetivos comuns e desenvolver inteligência e capacidade maior do que a soma dos talentos individuais.

d) por meio dele as pessoas aprendem melhor, compreendendo a interdependência e a mudança para lidar eficazmente com as forças que produzem efeitos em suas ações.

e) ele focaliza o desenvolvimento de atitudes e percepções que influenciam o pensamento e a interação entre as pessoas.

Comentários:

O **pensamento sistêmico** é uma disciplina de aprendizagem. Por meio dela, as pessoas **aprendem melhor compreendendo a interdependência e a mudança para lidar eficazmente com as forças que produzem efeitos em suas ações.** Pensamento sistêmico é baseado na retroação e na complexidade. Trata-se de mudar sistemas na sua totalidade, e não apenas os detalhes.



O gabarito é a letra D.

(FUNIVERSA – MPE-GO – Técnico em Gestão)

Segundo Peter Senge, a organização que aprende apresenta cinco disciplinas. A quinta disciplina, que integra as demais, fundindo-as em um corpo coerente de teoria e prática, é conhecida por

- a) pensamento sistêmico.
- b) aprendizagem em equipe.
- c) domínio pessoal.
- d) modelos mentais.
- e) visão compartilhada.

Comentários:

O **pensamento sistêmico** é a quinta disciplina, e permite que todas as demais **funcionem juntas** para o benefício da empresa.

O gabarito é a letra A.

6.7 – 05 Vias de Aprendizagem (Garvin)

Garvin apresenta um modelo para descrever o modo como as organizações são capacitadas para **criar, adquirir e transferir conhecimentos** e *insights*. De acordo com o autor, existem **05 vias de aprendizagem**.⁵⁷

Resolução sistemática de problemas: contempla diagnósticos elaborados pelo uso de **métodos científicos**, utilização de **dados para a tomada de decisão** e **recursos estatísticos** para **organizar** as informações e fazer **inferências**.

Experimentação: consiste na procura sistemática e no **teste de novos conhecimentos**, através de métodos científicos. A experimentação é **motivada pelas oportunidades de expandir horizontes**.

⁵⁷ GARVIN *apud* FLEURY e FLEURY (1995) *apud* BEMFICA, Juliana do Couto, BORGES, Mônica Erichsen Nassif. **Aprendizagem organizacional e informação**. / v.28, n.3. Brasília, Ci. Inf.: 1999. p.234



Experiência passada: se apoia na **sistemática de revisão e avaliação de situações de sucesso e fracasso** da própria organização, seguida da **disseminação dos resultados** entre os membros integrantes.

Circulação de conhecimento: orienta-se pela **circulação rápida e eficiente de novas ideias** por toda a organização, como forma de **aumentar seu impacto** por serem **compartilhadas coletivamente**.

Experiências realizadas por outras organizações: têm como referência a **observação de experiências de outras organizações**, vista como importante **caminho de aprendizagem**.



(FCC – Copergás-PE – Analista Administrador - 2016)

O modo como as organizações são capacitadas para criar, adquirir e transferir conhecimentos, foi descrito por Garvin, identificando cinco vias possíveis para a aprendizagem, entre as quais se inclui

- I. resolução sistemática de problemas.
- II. experiências realizadas por outras organizações.
- III. raciocínio sistêmico.

Está correto o que se afirma APENAS em

- a) II.
- b) I e II.
- c) II e III.
- d) I e III.
- e) III.

Comentários:

De acordo com Garvin existem 05 vias de aprendizagem:

Resolução sistemática de problemas

Experimentação



Experiência passada

Circulação de conhecimento

Experiências realizadas por outras organizações

O gabarito é a letra B.

6.8 – Aprendizado Gerencial

De acordo com Motta, o **aprendizado gerencial** é “o processo pelo qual uma **pessoa adquire novos conhecimentos, atitudes e valores** em relação ao trabalho administrativo; fortalece sua capacidade de análise de problemas; toma consciência de alternativas comportamentais; conhece melhor seus próprios estilos gerenciais e obtém habilidades para uma ação mais eficiente e eficaz.”⁵⁸

Segundo o autor, o aprendizado gerencial envolve, portanto, **04 dimensões básicas**:⁵⁹

Habilidade cognitiva: significa ser informado e **aprender** sobre administração **a partir do estoque de conhecimentos existentes**, desde a definição de objetivos e a formulação de políticas até o arsenal de ideias existentes sobre estruturas, processos e comportamentos organizacionais.

Habilidade analítica: consiste em **aprender** a identificar e diagnosticar problemas administrativos **decompondo-os em diferentes partes, para rearrumá-los na busca de novas soluções**. Aprende-se a **estabelecer relações** entre fatores organizacionais e a identificar os mais importantes, além de se poder ver a potencialidade de técnicas e instrumentos administrativos na solução de problemas.

Habilidade comportamental: significa **adquirir novas maneiras de interação humana**, dentre padrões alternativos conhecidos e validados socialmente. Envolve, por exemplo, **novas formas de comunicação**, de interagir em pequenos grupos, de exercer ou de lidar com **poder e autoridade**.

Habilidade de ação: consiste na capacidade de **interferir intencionalmente na realidade**, ou seja, a capacidade de **transformar conhecimentos e alternativas comportamentais em formas efetivas de ação**. Envolve, basicamente, **melhor conhecimento de si próprio**, de seu

⁵⁸ MOTTA, P. R. **Formação de Liderança**. Caderno de Administração da Justiça. Planejamento Estratégico. Currículo Permanente / Módulo VI / 2009. p.19

⁵⁹ MOTTA, P. R. **Formação de Liderança**. Caderno de Administração da Justiça. Planejamento Estratégico. Currículo Permanente / Módulo VI / 2009. p.21



papel organizacional, dos objetivos e do contexto em que se atua, além do comprometimento com a missão socioeconômica da empresa em que se trabalha.



(FCC – SEFAZ-SP – Agente Fiscal de Tributos)

O aprendizado gerencial envolve quatro dimensões básicas: a cognitiva, a analítica, a comportamental e a habilidade de ação. Aprender sobre administração a partir do estoque de conhecimentos existentes sobre definição de objetivos e formulação de políticas e as idéias sistematizadas sobre estruturas, processos, técnicas e comportamentos organizacionais é objetivo da dimensão

- a) comportamental e da habilidade de ação
- b) cognitiva e da analítica.
- c) cognitiva.
- d) habilidade de ação.
- e) analítica

Comentários:

É a habilidade **cognitiva** que significa ser informado e aprender sobre administração a partir do estoque de conhecimentos existentes, desde a definição de objetivos e a formulação de políticas até o arsenal de ideias existentes sobre estruturas, processos e comportamentos organizacionais.

O gabarito é a letra C.



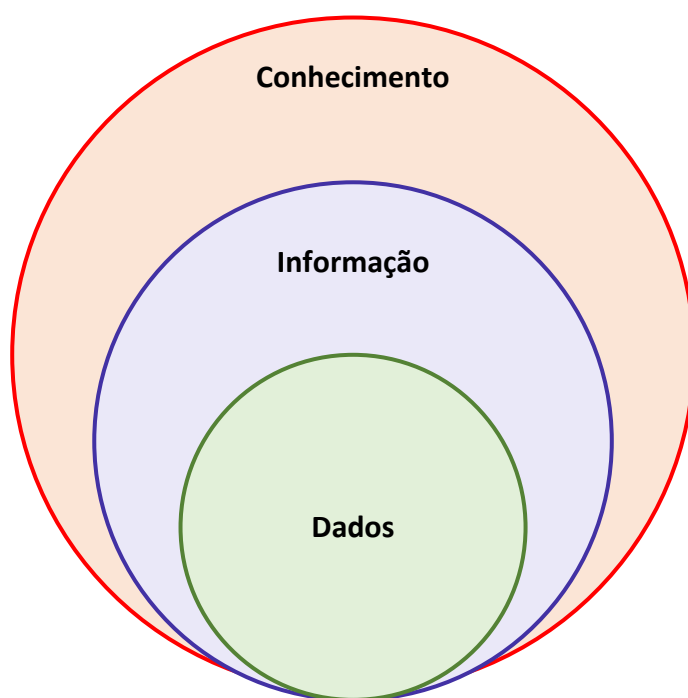
RESUMO ESTRATÉGICO

Conceito de Dados, Informação e Conhecimento

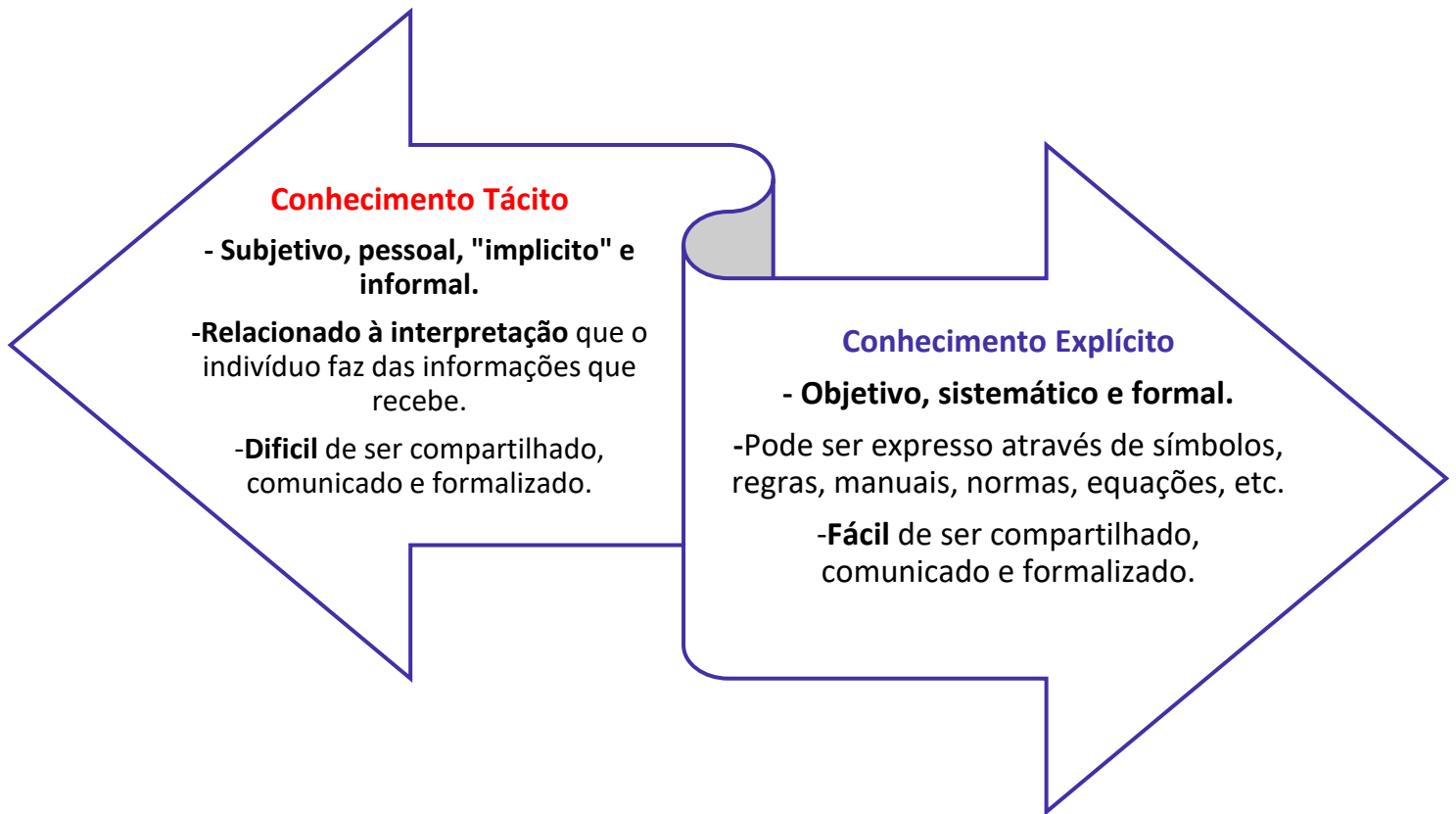
Dado: registro ou anotação de algum evento ou ocorrência. Eles não possuem qualquer sentido ou significado. Tratam-se de símbolos que representam coisas, ações, quantidades, números, etc.

Informação: conjunto de dados com um determinado **significado**. Portanto, quando um **conjunto de dados** possui algum **significado**, estaremos diante de uma **informação**.

Conhecimento: é um **conjunto de informações** cujo padrão ou cujas implicações foram **compreendidos** e que depende da mente humana, pois só faz sentido se for por ela **interpretado**.



Criação de Conhecimento Organizacional

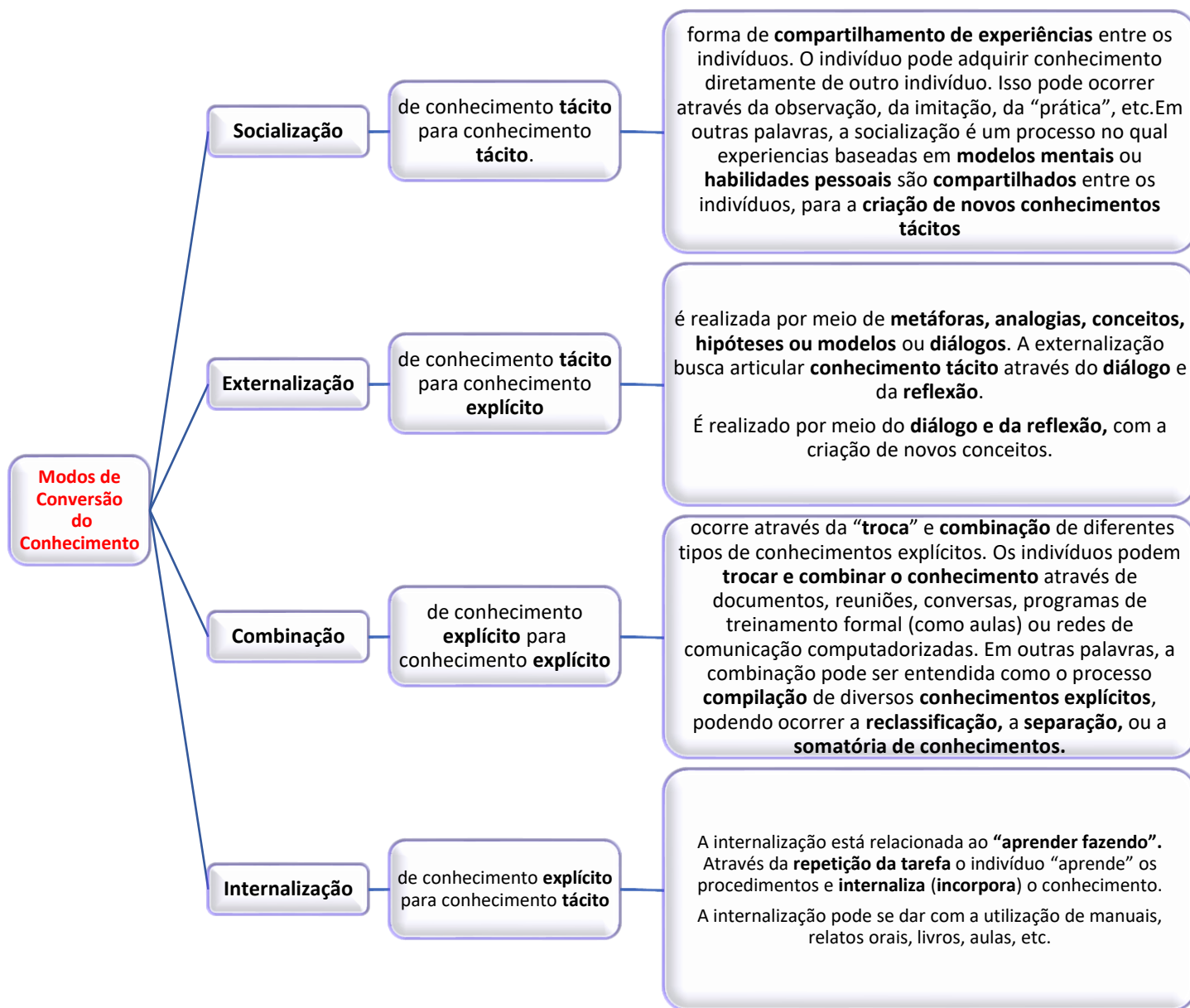


Conversão do Conhecimento

A **criação de conhecimento** nas organizações é algo **dinâmico e constante**, e envolve a **interação contínua** entre os conhecimentos **tácito** e **explícito**. Em outras palavras, o conhecimento humano é criado e expandido através da interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Essa interação é chamada de **conversão do conhecimento**.



Modos de Conversão do Conhecimento



	Para: Conhecimento Tático	Para: Conhecimento Explícito
De: Conhecimento Tático	Socialização	Externalização
De: Conhecimento Explícito	Internalização	Combinação



Espiral do Conhecimento

Para criar conhecimento, a organização deve **impulsionar o conhecimento tácito individual** (que é a base/início do processo de criação de conhecimento). O passo seguinte, é **amplificar esse conhecimento a nível organizacional/grupal**, com objetivo de que o conhecimento **atravesse os diferentes níveis da estrutura organizacional** (através dos quatro modos de conversão do conhecimento). Consequentemente, é gerado um processo em “espiral”, de forma **articulada e cíclica**, chamado **Espiral do Conhecimento**.



A espiral do conhecimento **inicia-se com a socialização**.

Conceito de Gestão do Conhecimento

Para Chiavenato⁶⁰, “a **Gestão do Conhecimento** refere-se à **criação, identificação, integração, recuperação, compartilhamento e utilização** do conhecimento na empresa.” Ou seja, trata-se de um processo integrado que tem por objetivo **criar, organizar, disseminar e intensificar** o conhecimento, no intuito de **melhorar o desempenho da organização**.

De acordo com o autor, “a **gestão do conhecimento** (GC) é o processo pelo qual as organizações **geram valor** a partir do **capital intelectual** e de **ativos intelectuais**”.⁶¹

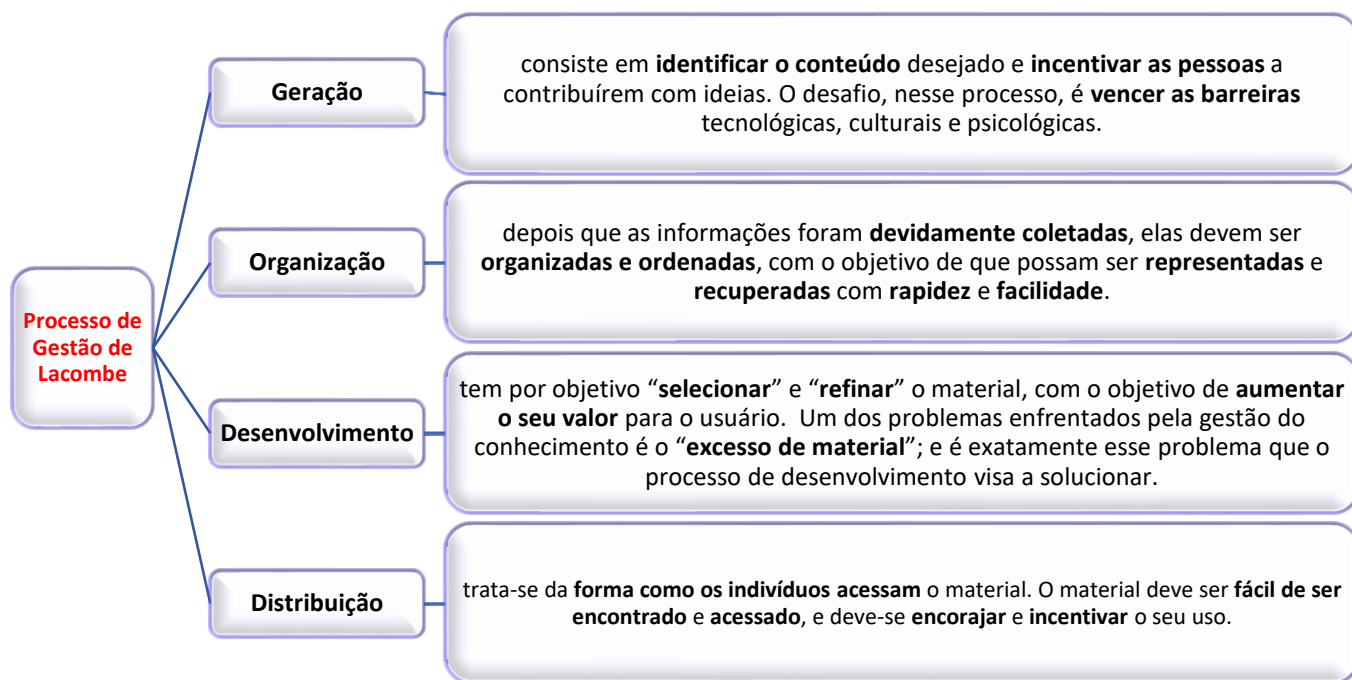
⁶⁰ CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. / 4ª edição. Barueri, Manole: 2014. p.339

⁶¹ CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. / 4ª edição. Barueri, Manole: 2014. p.339

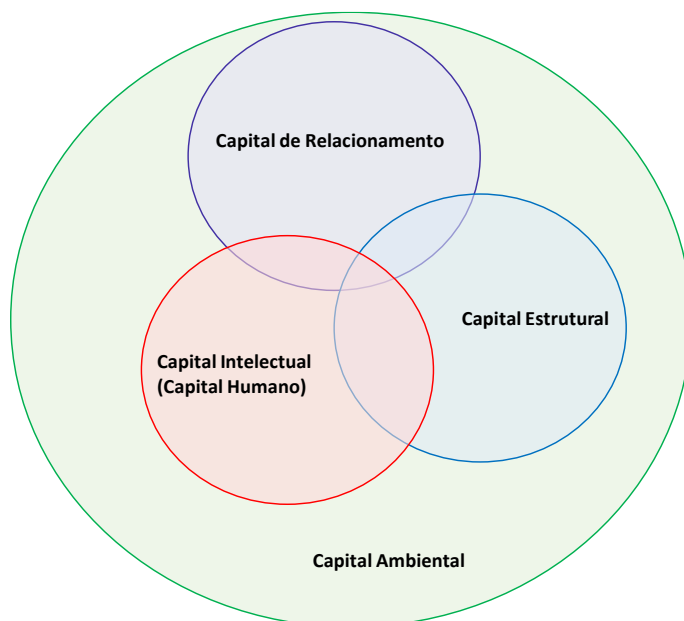


Gestão do conhecimento pode ser entendida como “o processo de **criar continuamente** novos conhecimentos, **disseminando-os amplamente** através da organização e **incorporando-os velozmente** em novos produtos/serviços, tecnologias e sistemas”.⁶²

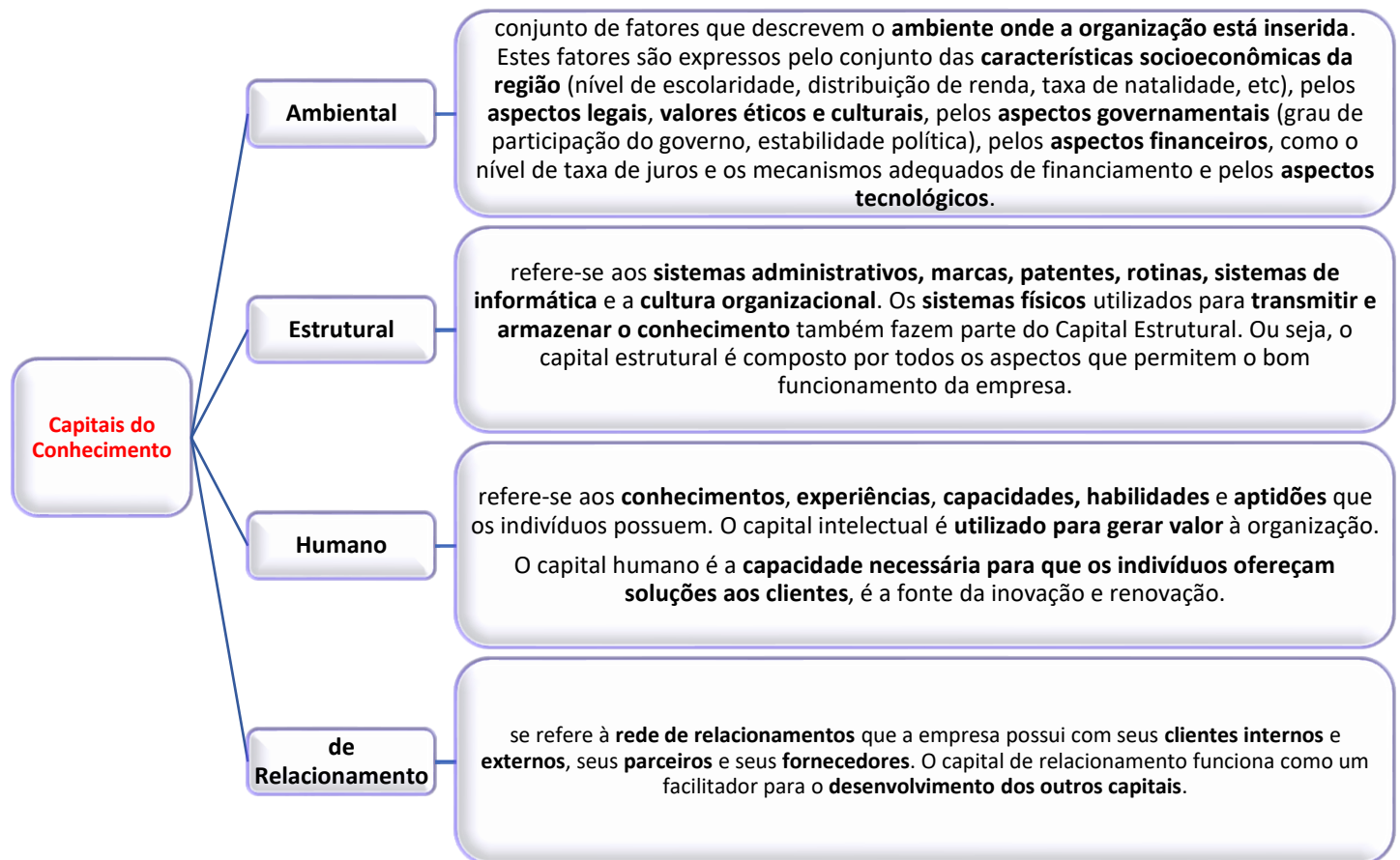
04 Processos de Gestão do Conhecimento (Visão de Lacombe)



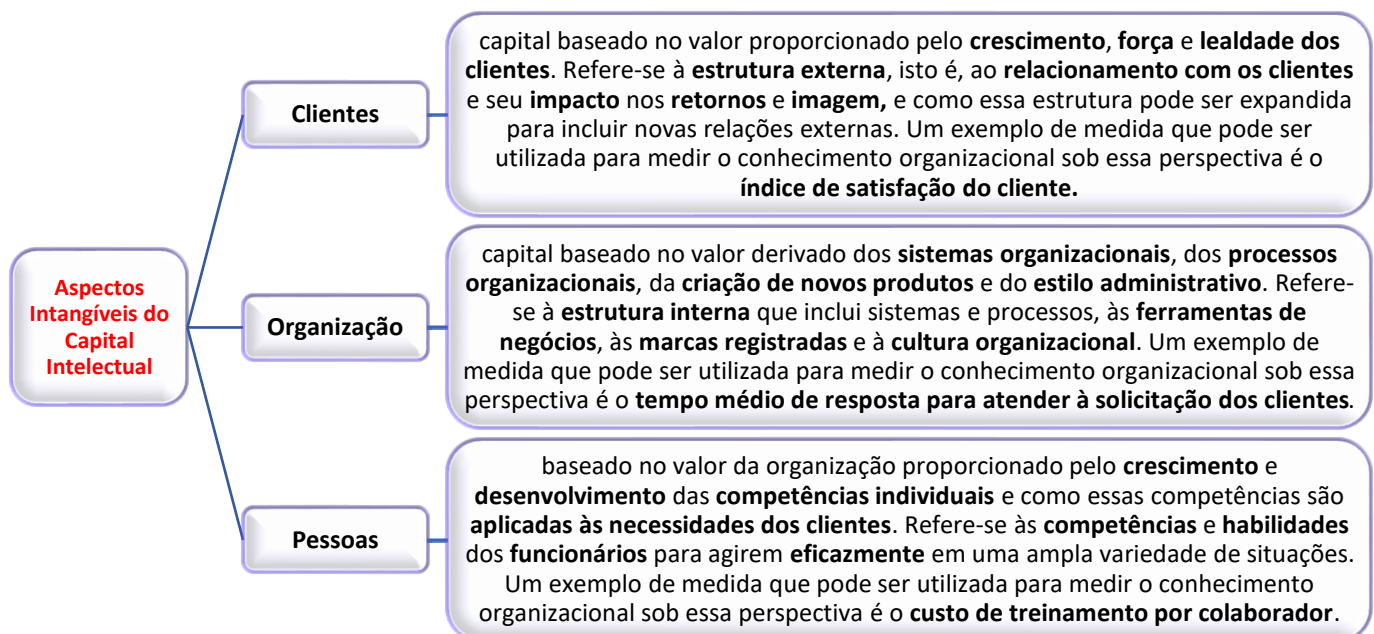
Modelos dos Capitais do Conhecimento



⁶² TAKEUCHI, Hirotaka, NONAKA, Ikujiro. *Gestão do conhecimento [recurso eletrônico]*. / Tradução: Ana Thorell. Porto Alegre, Bookman: 2008



Capital Intelectual



CAPITAL INTELECTUAL Ativos intangíveis e invisíveis	Capital externo	Estrutura externa Relações com clientes e fornecedores, marcas, reputação e imagem. Dependem de como a organização resolve e oferece soluções para os problemas dos clientes.
	Capital interno	Estrutura Interna Conceitos, modelos, patentes, sistemas administrativos e informacionais. São criados pelas pessoas e utilizados pela organização.
	Capital humano	Competências individuais Habilidades das pessoas em agir em determinadas situações; Educação, experiências, valores e habilidades sociais.

Gestão do Conhecimento em Organizações Públicas

A **gestão do conhecimento** é um processo contínuo e, de acordo com Wiig⁶³, “...contribui com novas opções, **melhorando a capacidade** de realização e com **práticas** que podem **beneficiar** muito a **administração pública**. Gerenciar o conhecimento tornou-se uma nova **responsabilidade** da administração pública para que ela possa aumentar a **efetividade dos serviços públicos e melhorar a sociedade a qual ela serve**.”

Nas **organizações públicas**, a gestão do conhecimento “ajuda as organizações a **enfrentar novos desafios, implementar práticas inovadoras de gestão e melhorar a qualidade dos processos, produtos e serviços públicos** em benefício do cidadão-usuário e da sociedade em geral.”⁶⁴

Ou seja, a gestão do conhecimento nas organizações públicas permite o **compartilhamento de processos e melhores práticas** para beneficiar as organizações, os funcionários e a sociedade.

Batista⁶⁵ define a **gestão do conhecimento nas organizações públicas** como “(...) um método integrado de **criar, compartilhar e aplicar o conhecimento** para **aumentar a eficiência; melhorar a qualidade** e a **efetividade** social; e contribuir para a **legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade** na administração pública e para o **desenvolvimento brasileiro**.”

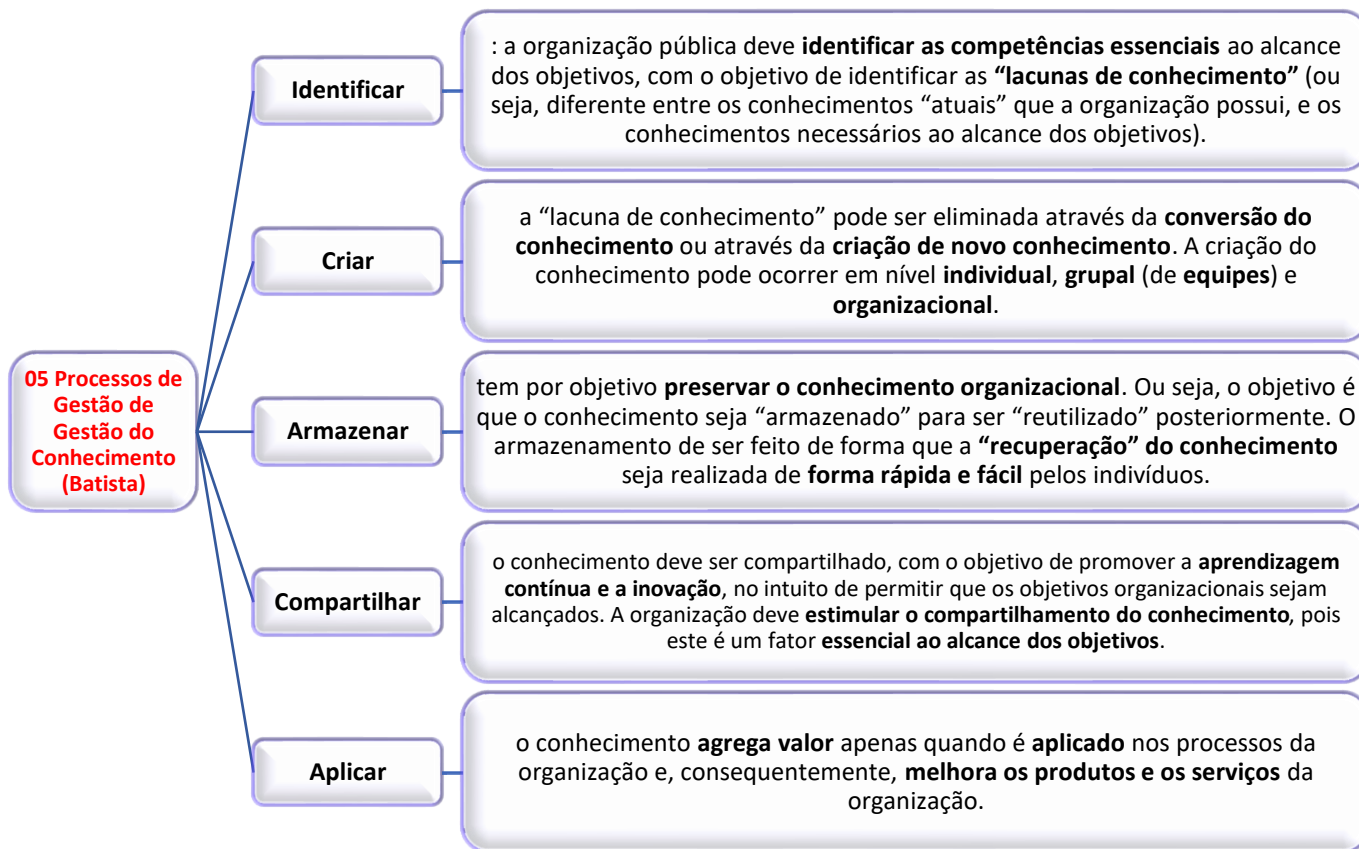
⁶³ WIIG (2000) BATISTA, Fábio Ferreira. *Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão*. / Brasília, Ipea: 2012

⁶⁴ BATISTA, Fábio Ferreira. *Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão*. / Brasília, Ipea: 2012 p.40

⁶⁵ BATISTA, Fábio Ferreira. *Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão*. / Brasília, Ipea: 2012 p.49



05 Processos da Gestão do Conhecimento em Organizações Públicas (Batista)



Processos de Gestão do Conhecimento (visão de Batista)

Identificar

Criar

Armazenar

Compartilhar

Aplicar

Processos de Gestão do Conhecimento (visão de Lacombe)

Geração

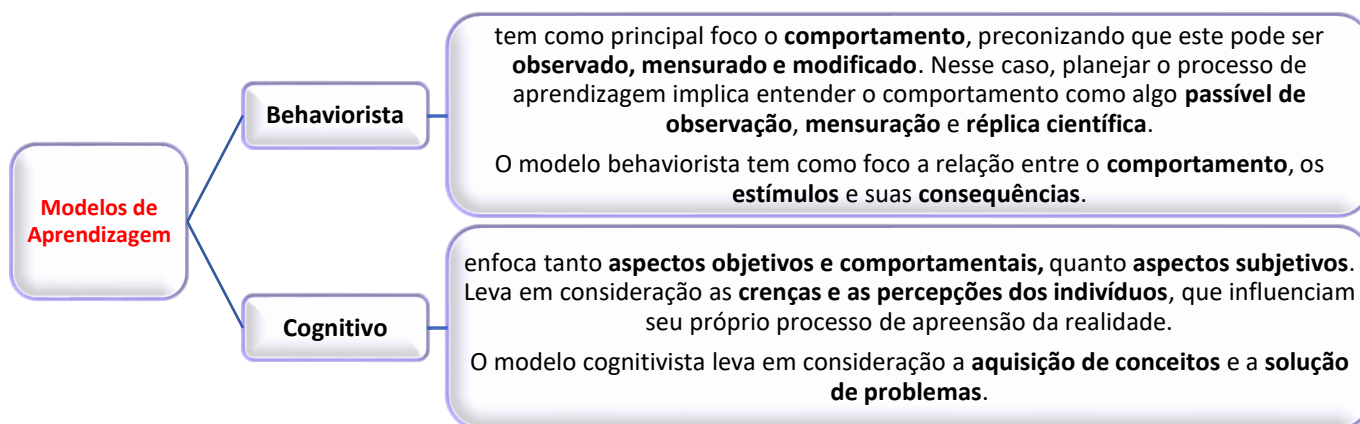
Organização

Desenvolvimento

Distribuição



Modelos de Aprendizagem



Tipos de Múltiplas Inteligências



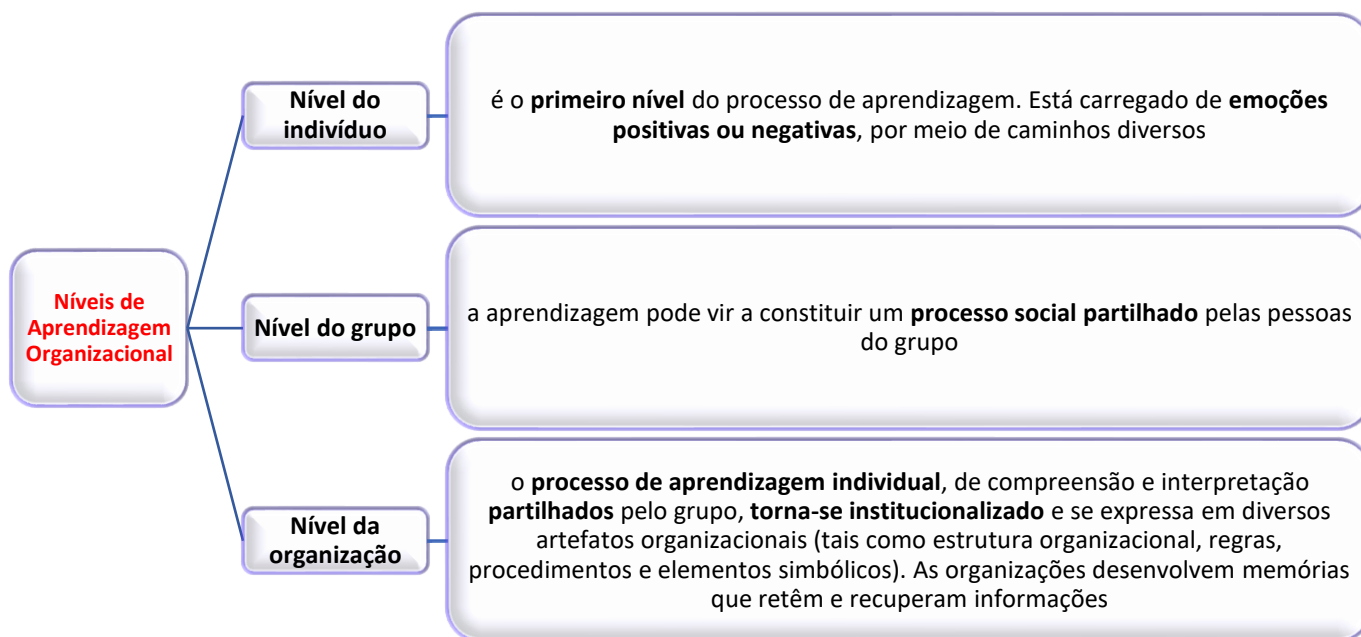
Aprendizagem Organizacional

Alencar explica que a “**aprendizagem organizacional** ocorre à medida que o **conhecimento adquirido e desenvolvido** pelos membros **de forma individual**, é **interiorizado na memória da organização**. A memória organizacional refere-se a informações registradas da história de uma empresa que podem ser usadas para tomada de decisões.”⁶⁶

Para Bastos⁶⁷, “(...) a **aprendizagem** passa a ser **organizacional** no momento em que, **transcendendo a cada indivíduo em particular**, os conhecimentos, as atitudes, as visões e as práticas tornam-se **compartilhados pelo coletivo**. Esse compartilhamento pode levar à criação de estruturas ou rotinas que deixam explícitas novas formas de agir na organização.”

Souza⁶⁸, por sua vez, entende que a **aprendizagem organizacional** é a chave para a **competitividade e sobrevivência da organização**, sendo um fenômeno ao mesmo tempo **individual e coletivo** e intrinsecamente relacionado à **cultura das organizações**.

Níveis de Aprendizagem Organizacional



⁶⁶ ALENCAR, Cléa Maria Machado de, FONSECA, João José Saraiva da. *Gestão do conhecimento*. / 1ª edição. Faculdades INTA: 2015. p.24

⁶⁷ BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt, GONDIM, Sônia Maria Guedes, LOIOLA, Elizabeth. *Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa*. / v.39, n.3. São Paulo, R. Adm: 2004. p.223

⁶⁸ SOUZA, Yeda Swirski. *Organizações de aprendizagem ou aprendizagem organizacional*. / v.3, n.1, art.5. São Paulo, ERA-Eletrônica: 2004. p.6. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1812&Secao=ORGANIZA&Volume=3&Numero=1&Ano=2004>>



Organizações de Aprendizagem (Organizações que Aprendem)

Conforme explica Chiavenato, as **organizações bem-sucedidas** estão se transformando em verdadeiros **centros de aprendizagem**. Por essa razão, essas organizações recebem o nome de **organizações de aprendizagem**. Tratam-se de **organizações que aprendem por meio de seus membros**.⁶⁹

Para Garvin⁷⁰, as **organizações que aprendem** são aquelas capazes de **adquirir, criar, produzir novos insights, transferir conhecimentos e transformar o comportamento** dos funcionários.

Senge⁷¹, por sua vez, explica que “as **organizações que aprendem** são instituições nas quais as pessoas se voltam para a **aprendizagem coletiva**, o que requer o **comprometimento com resultados** que sejam motivadores. Assim, uma **organização de aprendizagem** oferece um ambiente em que as pessoas **ampliam suas capacidades de inovar** para **atingir os resultados desejados**, em que há **estímulo para o desenvolvimento** de novas formas de pensamento, em que as **aspiração coletiva** ganha liberdade e as pessoas conscientizam-se de que a **aprendizagem envolve colaboração mútua**”.

Aprendizagem Organizacional x Organizações de Aprendizagem

Aprendizagem Organizacional: a “**aprendizagem organizacional** ocorre à medida que o conhecimento adquirido é desenvolvido pelos membros de forma individual, é interiorizado na memória da organização.”⁷²

Organizações de Aprendizagem: trata-se de algo **mais amplo**. Ocorre quando a **organização se orienta** pelos princípios da **aprendizagem organizacional**. “As **organizações que aprendem** são instituições nas quais as pessoas se voltam para a **aprendizagem coletiva**, o que requer o **comprometimento com resultados** que sejam motivadores. Assim, uma **organização de aprendizagem** oferece um ambiente em que as pessoas **ampliam suas capacidades de inovar** para **atingir os resultados desejados**, em que há **estímulo para o desenvolvimento** de novas formas de pensamento, em que as **aspiração coletiva** ganha liberdade e as pessoas conscientizam-se de que a **aprendizagem envolve colaboração mútua**”.

⁶⁹ ARGYRIS (1978) *apud* CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. / 9ª edição. Barueri, Manole: 2014. p. 605

⁷⁰ GARVIN (1993) *apud* BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt, GONDIM, Sônia Maria Guedes, LOIOLA, Elizabeth. *Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa*. / v.39, n.3. São Paulo, R. Adm: 2004. p.225

⁷¹ SENGE (1990) *apud* BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt, GONDIM, Sônia Maria Guedes, LOIOLA, Elizabeth. *Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa*. / v.39, n.3. São Paulo, R. Adm: 2004. p.225

⁷² ALENCAR, Cléa Maria Machado de, FONSECA, João José Saraiva da. *Gestão do conhecimento*. / 1ª edição. Faculdades INTA: 2015. p.24



Fatores que Contribuem e que Dificultam a aprendizagem organizacional

Fatores que contribuem para a aprendizagem organizacional

Cultura de aprendizagem

Responsabilidade do indivíduo de se engajar no processo de aprendizagem

Responsabilidade da empresa de oferecer recursos que auxiliam na aprendizagem

Ambiente sem barreiras de comunicação

Obstáculos à aprendizagem organizacional

Rotinas defensivas

Visão restrita à empresa

Bloqueios na comunicação

Pressão por resultados

Circuitos de aprendizagem organizacional (Ciclos de Aprendizagem)

Circuito simples (Ciclo simples / Ciclo único)

através do **registro e do feedback**, conecta os **erros (problemas) detectados às estratégias de ação**. Contudo, as **normas que sustentam a ação são mantidas inalteradas**. Ou seja, o circuito simples **resolve os problemas visíveis**; porém, **não soluciona** a questão mais básica de **por que os problemas existem**.

Circuito duplo (Ciclo duplo)

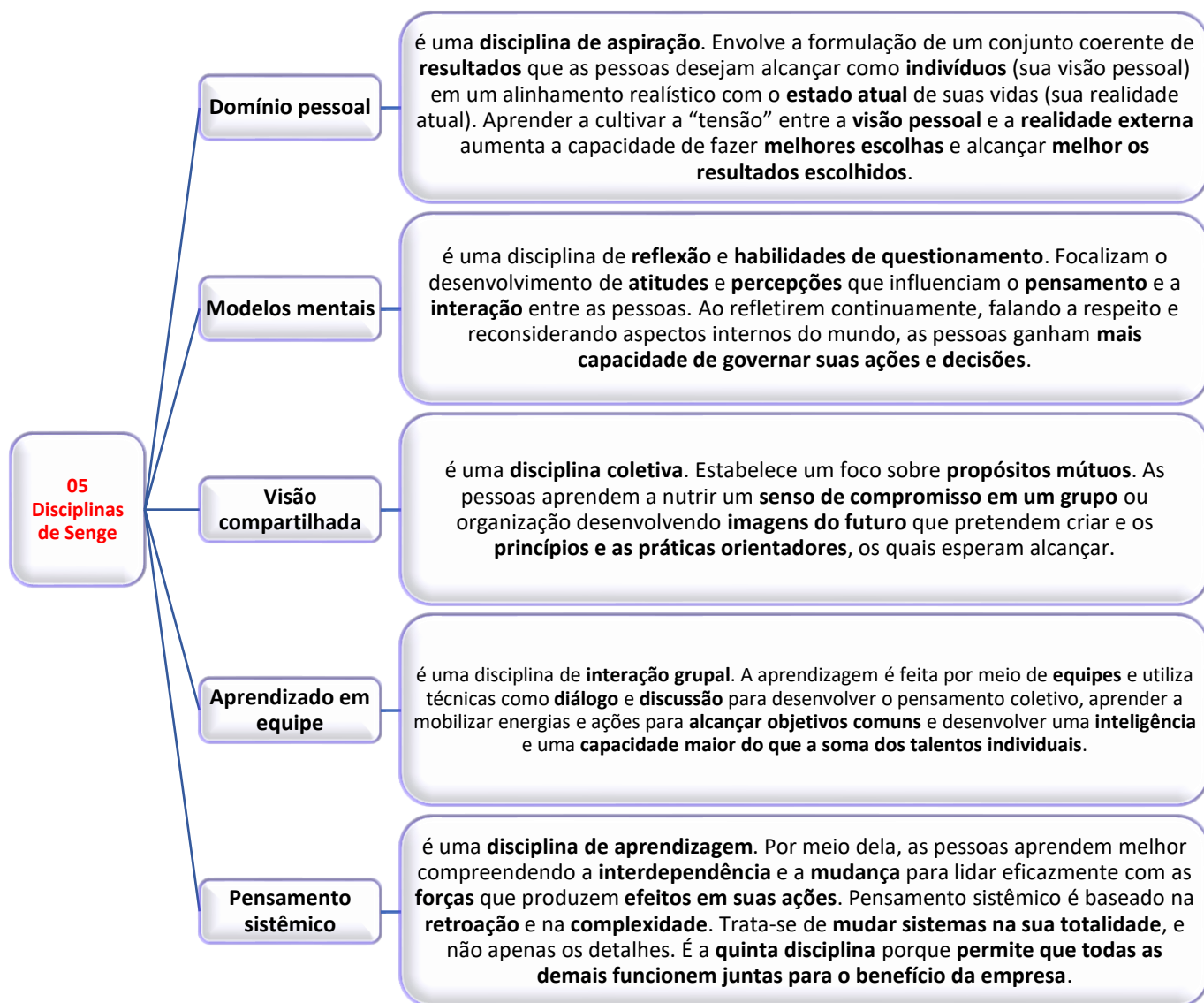
Ocorre quando processo de aprendizagem **questiona as bases para a ação**, que estão explicitadas nos objetivos e políticas organizacionais e, às vezes, em normas de conduta não escritas. O circuito duplo **liga o erro (ou problema) detectado às estratégias de ação e às normas** pelas quais as ações são avaliadas. Uma aprendizagem em circuito duplo implica uma **profundidade e amplitude de mudanças** bem **superior** àquela que pode ocorrer em circuito simples. É característico das organizações **orientadas à inovação**.



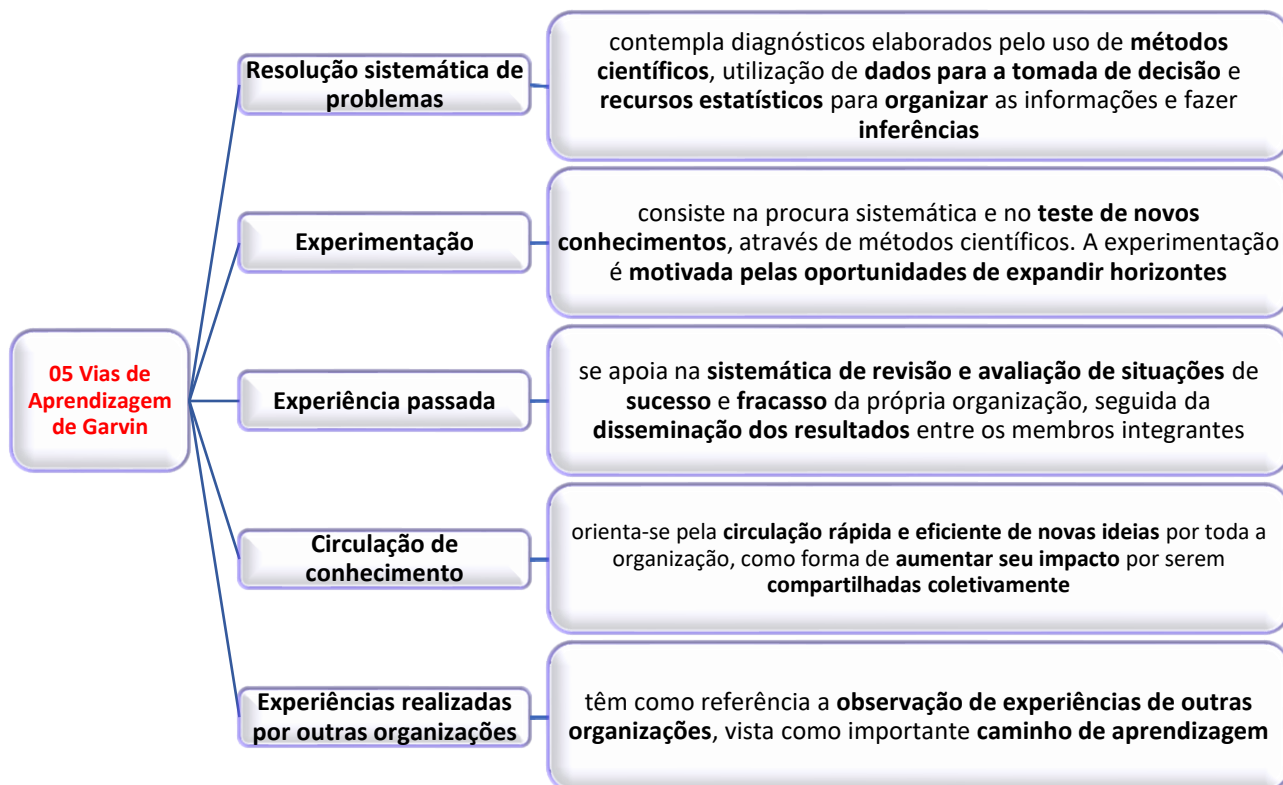
O **Circuito Simples** **soluciona os problemas visíveis**; porém, **não soluciona** a questão mais básica de **por que os problemas existem**.

O **Circuito Duplo** **modifica profundamente os valores e normas**, dando lugar a **novas ações**.

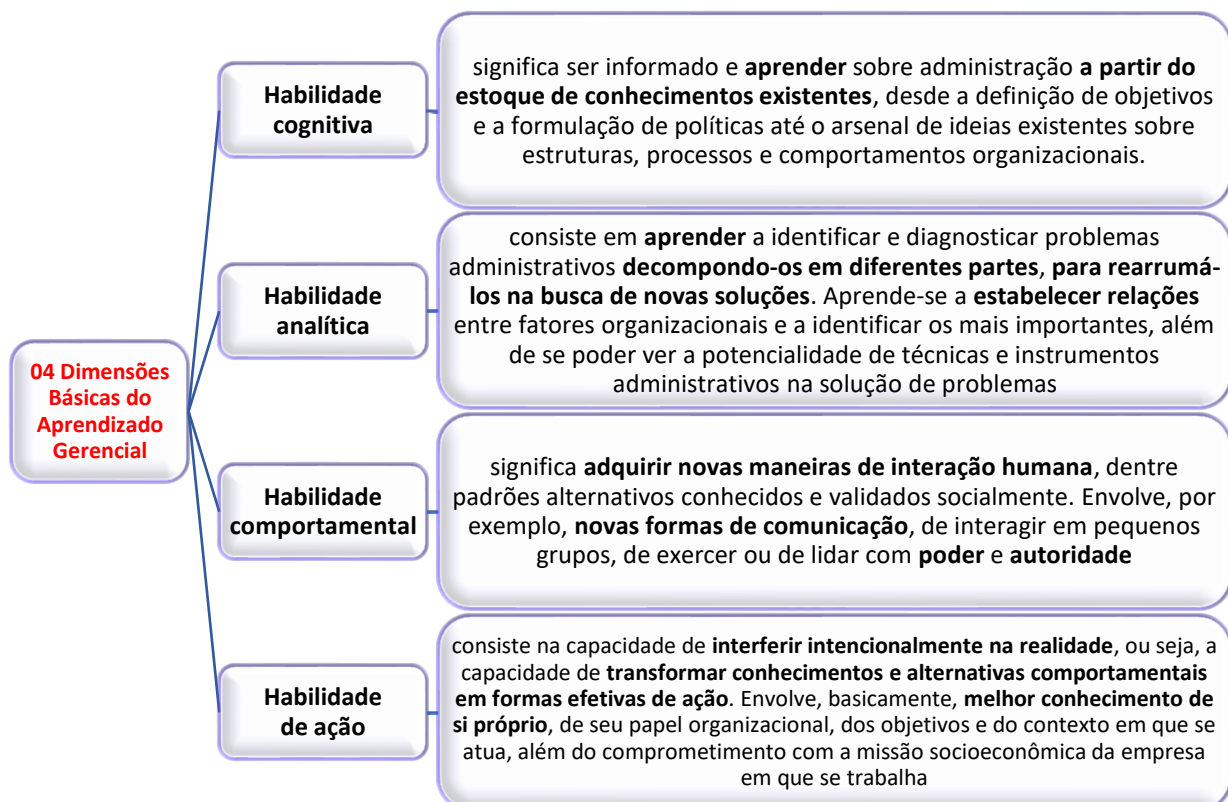
As 05 Disciplinas para a Organização de Aprendizagem (Senge)



05 Vias de Aprendizagem (Garvin)



Aprendizado Gerencial





QUESTÕES COMENTADAS!

QUESTÕES COMENTADAS

1. (CESPE – TJ-AM – Assistente Judiciário – 2019)

No âmbito de uma organização, o processo de geração de valor a partir do capital intelectual e de ativos intelectuais é denominado gestão do conhecimento.

Comentários:

Isso mesmo!

De acordo com, “a **gestão do conhecimento** (GC) é o processo pelo qual as organizações **geram valor** a partir do **capital intelectual** e de **ativos intelectuais**”.⁷³

Gabarito: correta.

2. (CESPE – FUB – Técnico em Assuntos Educacionais – 2018)

Em organizações, educar significa provocar mudanças de comportamento, proporcionando-se crescimento e desenvolvimento da organização e dos colaboradores, favorecendo-se a flexibilidade, a agilidade de raciocínio, a capacidade de análise e o trabalho em equipe.

Comentários:

Isso mesmo!

Questão correta!

Gabarito: correta.

3. (CESPE – FUB – Técnico em Assuntos Educacionais – 2018)

⁷³ CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. / 4ª edição. Barueri, Manole: 2014. p.339



Organizações podem adquirir vantagem competitiva se estiverem em constante desafio e visarem à criação de novos produtos e serviços, por meio de conhecimentos gerados por iniciativa e esforço de empregados inter-relacionados nos vários setores da organização.

Comentários:

Exatamente!

O esforço e a iniciativa de funcionários podem gerar conhecimentos capazes de gerar valor à organização. Ou seja, as organizações geram valor a partir do capital intelectual e de ativos intelectuais.

Gabarito: correta.

4. (CESPE – FUB – Técnico em Assuntos Educacionais – 2018)

A gestão do conhecimento, na perspectiva da globalização, requer inteligência interativa.

Comentários:

De fato, um dos pressupostos básicos da gestão do conhecimento é a interação. Por meio da interação a organização busca a criação, o compartilhamento e a aplicação dos conhecimentos, com o objetivo de gerar vantagens competitivas para a empresa.

Gabarito: correta.

5. (CESPE – FUB – Técnico em Assuntos Educacionais – 2018)

Abordagem da aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem são termos sinônimos para designar as dimensões ou características da organização que realiza processo de aprendizagem com seus empregados.

Comentários:

Nada disso! Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem são coisas diferentes.

Alencar explica que a “**aprendizagem organizacional** ocorre à medida que o conhecimento adquirido é desenvolvido pelos membros de forma individual, é interiorizado na memória da organização.”⁷⁴

Senge⁷⁵, por sua vez, explica que “as **organizações que aprendem** são instituições nas quais as pessoas se voltam para a aprendizagem coletiva, o que requer o comprometimento com

⁷⁴ ALENCAR, Cléa Maria Machado de, FONSECA, João José Saraiva da. *Gestão do conhecimento*. / 1ª edição. Faculdades INTA: 2015. p.24



resultados que sejam motivadores. Assim, uma organização de aprendizagem oferece um ambiente em que as pessoas ampliam suas capacidades de inovar para atingir os resultados desejados, em que há estímulo para o desenvolvimento de novas formas de pensamento, em que as aspiração coletiva ganha liberdade e as pessoas conscientizam-se de que a aprendizagem envolve colaboração mútua”.

Gabarito: errada.

6. (CESPE – FUB – Técnico em Assuntos Educacionais – 2018)

No processo corporativo de aprendizagem, o conhecimento tácito do colaborador, por ser subjetivo, complexo e pessoal, deve ser substituído por conhecimento explícito, que é formal, sistemático e de fácil transmissão.

Comentários:

A assertiva descreveu, corretamente, os conceitos de conhecimento tácito e conhecimento explícito.

Contudo, a assertiva está errada. Isso, pois, o conhecimento tácito e o conhecimento explícito são **complementares**. Portanto, devem **coexistir**.

Nesse sentido, a criação do conhecimento ocorre através de uma interrelação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito.

Gabarito: errada.

7. (CESPE – TCM-BA – Auditor Estadual de Controle Externo – 2018)

O diretor de uma montadora de veículos necessita tomar uma decisão acerca da continuidade ou não de um dos produtos vendidos no Brasil. Para tanto, solicitou um relatório sobre as vendas de carros da marca do último trimestre de 2018, por faixa de preço, região, modelo e cor. Nessa situação, no contexto de análise da informação, o relatório representa.

- a) conhecimento.
 - b) inteligência.
 - c) dados.
 - d) informação.
-

⁷⁵ SENGE (1990) *apud* BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt, GONDIM, Sônia Maria Guedes, LOIOLA, Elizabeth. **Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa.** / v.39, n.3. São Paulo, R. Adm: 2004. p.225



e) sabedoria.

Comentários:

O relatório (conjunto de dados com um determinado significado) consiste em **informação**.

O gabarito é a letra D.

8. (CESPE – EMAP – Analista Portuário – 2018)

Em uma instituição, o conhecimento explícito está relacionado ao capital intangível.

Comentários:

Nada disso!

O conhecimento explícito está relacionado ao **capital tangível**.

É conhecimento tácito que está relacionado ao capital intangível.

Gabarito: errada.

9. (CESPE – EMAP – Analista Portuário – 2018)

No que se refere à espiral do conhecimento, socialização, externalização, modelagem e feedback são os diferentes modos de conversão do conhecimento.

Comentários:

Nada disso!

Os modos de conversão do conhecimento são: socialização, externalização, **internalização** e **combinação**.

Gabarito: errada.

10. (CESPE – MPU – Técnico do MPU – 2018)

A retenção do conhecimento científico pelos administradores de uma instituição e o compartilhamento das experiências práticas entre técnicos e analistas, ainda que exista segregação clara das etapas de retenção e compartilhamento, promovem um adequado processo de gestão do conhecimento organizacional.

Comentários:



Nada disso!

A gestão do conhecimento pressupõe o **compartilhamento** e a disseminação do conhecimento (e não a “retenção”).

Gabarito: errada.

11. (CESPE – STJ – Analista Judiciário – 2018)

Organizações que aprendem são aquelas bem-sucedidas, mais ágeis e que valorizam o aprendizado coletivo de seus membros.

Comentários:

Isso mesmo! Questão correta!

Gabarito: correta.

12. (CESPE – EBSEERH – Psicólogo – 2018)

A mensuração do conhecimento organizacional pode ser efetuada a partir da perspectiva do capital humano, dos clientes e da organização. Ilustram medidas dessas dimensões, respectivamente, os custos de treinamento por colaborador, o índice de satisfação do cliente e o tempo médio de resposta para atender à solicitação dos clientes.

Comentários:

Isso mesmo! De acordo com Sveiby, o **capital intelectual** das organizações é constituído por **três aspectos intangíveis**:

Nossos clientes: Um exemplo de medida que pode ser utilizada para medir o conhecimento organizacional sob essa perspectiva é o **índice de satisfação do cliente**.

Nossa organização: Um exemplo de medida que pode ser utilizada para medir o conhecimento organizacional sob essa perspectiva é o **tempo médio de resposta para atender à solicitação dos clientes**.

Nossas pessoas (capital humano): Um exemplo de medida que pode ser utilizada para medir o conhecimento organizacional sob essa perspectiva é o **custo de treinamento por colaborador**.

Gabarito: correta.

13. (CESPE – Prefeitura de São Luís - MA – Professor Nível Superior – 2017)



O modelo de espiral do conhecimento explica como ocorre a geração do conhecimento por meio de conversões entre tácito e explícito. Considerando esse assunto, assinale a opção correta.

- a) Conhecimento explícito refere-se às crenças e suposições que são usadas para entender e descrever a realidade.
- b) Internalização é o processo de transformar conhecimento explícito em conhecimento cultural.
- c) Não é possível socializar conhecimento tácito, pois isso implicaria compartilhar experiências pessoais para a solução de problemas.
- d) Na organização, é impossível gerar novos conhecimentos a partir do processo de combinação de conhecimentos explícitos.
- e) Transformar o conhecimento tácito em explícito envolve uma ação de externalização, que significa tornar o conhecimento tácito em conceitos explícitos.

Comentários:

Letra A: errada. O conhecimento explícito é objetivo, sistemático, formal, e de fácil compartilhamento, comunicação e formalização (por meio de palavras, livros, gravações, etc.)

É o **conhecimento tácito** que está relacionado às crenças, valores, experiências e suposições.

Letra B: errada. Internalização trata-se da conversão do conhecimento explícito para **conhecimento tácito**.

Letra C: errada. Nada disso! O conhecimento tácito pode sim ser socializado. Nesse sentido, o modo de **socialização** consiste na conversão do conhecimento tácito para conhecimento tácito.

Letra D: errada. Nada disso! É possível sim gerar novos conhecimentos a partir do processo de combinação de conhecimentos explícitos. Esse processo recebe o nome de **combinação**.

Letra E: correta. Isso mesmo! A assertiva descreveu, corretamente, o modo de conversão de conhecimento denominado externalização.

O gabarito é a letra E.

14. (CESPE – Prefeitura de São Luís - MA – Professor Nível Superior – 2017)

Tendo como referência os conceitos normalmente adotados na gestão do conhecimento, assinale a opção correta.



- a) Informação corresponde a todo conhecimento que o indivíduo coloque à disposição da organização.
- b) Conhecimento tácito é o conhecimento comum, passível de ser acessado por todos da organização.
- c) Os dados podem ser transformados em informação e conhecimento, mas não são elementos brutos.
- d) Os dados podem ser expressos numericamente.
- e) Conhecimento não pode ser gerado a partir de informações.

Comentários:

Letra A: errada. Nada disso! A informação deve ter um **significado** e um **propósito**.

Letra B: errada. O conhecimento tácito é **subjetivo, pessoal**, “implícito”, informal, e relacionado à interpretação que o indivíduo faz das informações que recebe. Esse conhecimento depende das experiências, crenças e valores de cada indivíduo e é difícil de ser compartilhado, comunicado e formalizado (ou seja, é difícil de ser “transferido” para a linguagem formal).

Letra C: errada. Os dados são “**elementos brutos**” que podem ser transformados em informação.

Letra D: correta. De fato, dado é **número**, palavra ou letra sem qualquer contexto; por não terem contexto, os dados não possuem significado.

Letra E: errada. Pelo contrário! Os conhecimentos **são gerados a partir de informações**. Segundo Rezende⁷⁶, o conhecimento “é um **conjunto de informações** cujo padrão ou cujas implicações foram compreendidos e que depende da mente humana, pois só faz sentido se for por ela interpretado.”

O gabarito é a letra D.

15. (CESPE – SEDF – Analista de Gestão Educacional – 2017)

Combinação refere-se ao processo em que conhecimento explícito é convertido em conhecimento explícito: esse modo de conversão do conhecimento envolve a combinação de conjuntos diferentes de conhecimentos explícitos.

Comentários:

⁷⁶ REZENDE, Mauricio Seiji Cesar. *A gestão do conhecimento em uma organização de software: construção de uma teoria substantiva. (Tese de doutorado)* / Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis: 2017. p.64



Isso mesmo!

A Combinação trata-se da conversão do conhecimento explícito para explícito.

A combinação ocorre através da “troca” e combinação de diferentes tipos de conhecimentos explícitos.

Gabarito: correta.

16. (CESPE – SEDF – Analista de Gestão Educacional – 2017)

Na teoria de criação do conhecimento organizacional, consideram-se dois tipos de conhecimento: o tácito e o explícito.

Comentários:

Isso mesmo! Questão correta!

Gabarito: correta.

17. (CESPE – TER-BA – Analista Judiciário – 2017)

O processo de gerar novo conhecimento transformando conhecimento tácito em outro conhecimento tácito denomina-se

- a) socialização.
- b) externalização.
- c) memória.
- d) combinação.
- e) internalização.

Comentários:

A **Socialização** consiste da conversão do conhecimento tácito para tácito. A socialização é uma forma de compartilhamento de experiências entre os indivíduos. O indivíduo pode adquirir conhecimento diretamente de outro indivíduo.

O gabarito é a letra A.

18. (CESPE – TCE-PA – Auditor de Controle Externo – 2016)



Em razão da dinamicidade das organizações, o desenvolvimento de competências individuais no ambiente organizacional pressupõe a aquisição de conhecimentos ou de saberes por meio da aprendizagem contínua.

Comentários:

Isso mesmo!

A aprendizagem organizacional tem que ser contínua, com o objetivo de se adaptar e ajustar à dinâmica das organizações e às mudanças do ambiente no qual a organização está inserida.

Gabarito: correta.

19. (CESPE – TCE-PA – Auditor de Controle Externo – 2016)

A gestão do conhecimento defende que a criação de condições para a concepção do conhecimento deve começar no nível organizacional, estendendo-se progressivamente para os indivíduos.

Comentários:

É exatamente o contrário.

Para criar conhecimento, a organização deve impulsionar o conhecimento tácito individual (que é a base/início do processo de criação de conhecimento). O passo seguinte é amplificar esse conhecimento a nível organizacional/grupal, com objetivo de que o conhecimento atravessasse os diferentes níveis da estrutura organizacional (através dos quatro modos de conversão do conhecimento).

Ou seja, o **conhecimento começa no indivíduo** e, em um processo de “espiral”, o conhecimento é articulado e compartilhado.

Gabarito: errada.

20. (CESPE – FUB – Tecnólogo – Recursos Humanos – 2015)

Mudanças profundas em normas e valores organizacionais representam processos de aprendizagem organizacional de ciclo duplo, característicos de organizações orientadas à inovação.

Comentários:

Isso mesmo!



Uma aprendizagem em ciclo duplo implica uma profundidade e amplitude de mudanças bem superior àquela que pode ocorrer em circuito simples. É característico das organizações orientadas à inovação.

Gabarito: correta.

21. (CESPE – FUB – Tecnólogo – Recursos Humanos – 2015)

Ciclos únicos de aprendizagem organizacional envolvem mudanças de ações, procedimentos e comportamentos, sem que haja alterações nos valores ou nas normas das organizações.

Comentários:

Isso mesmo!

O ciclo único de aprendizagem ocorre através do registro e do feedback, conectando os erros (problemas) detectados às estratégias de ação (ou seja envolvem a mudança de ações e procedimentos); enquanto as normas (e valores) que sustentam a ação são mantidas inalteradas.

Em outras palavras, o circuito simples resolve os problemas visíveis, porém não soluciona a questão mais básica de por que os problemas existem.

Gabarito: correta.

22. (CESPE – MPOG – Técnico em Assuntos Educacionais – 2015)

O processo de aprendizagem organizacional deve ter em vista os paradigmas emergentes e apoiar-se nas antigas civilizações e suas relações com o trabalho.

Comentários:

Nada disso! A aprendizagem educacional é fundamentada na inovação.

Gabarito: errada.

23. (FCC – SEFAZ-BA – Auditor Fiscal - 2019)

No processo de aprendizagem organizacional, ocorre a institucionalização do conhecimento, o que é estudado sob diferentes óticas e explicado a partir de algumas teorias, entre as quais a espiral do conhecimento, apresentada por Nonaka e Takeuchi, cujo foco é

a) o modelo cognitivista, que procura explicar o impacto de aspectos comportamentais na aquisição de conhecimento.



- b) o processo de conversão do conhecimento, iniciando-se com a socialização mediante o compartilhamento de conhecimento tácito.
- c) o modelo behaviorista, que prioriza o conhecimento formal, normatizado e internalizado na organização.
- d) a aquisição de conhecimento tácito a partir da utilização de benchmarkings (referenciais de excelência).
- e) o crescimento individual a partir de um processo do treinamento e capacitação constantes.

Comentários:

A espiral do conhecimento trata do processo de **conversão do conhecimento** e **inicia-se com a socialização**.

O gabarito é a letra B.

24. (FCC – Prefeitura de Recife-PE – Analista de Gestão Administrativa - 2019)

No que tange à aprendizagem organizacional, o foco do denominado modelo behaviorista é o

- a) conhecimento formal e seu aprimoramento e apreensão pelos indivíduos.
- b) conhecimento tácito e a sua transmissão e internalização.
- c) comportamento dos indivíduos, que comporta observação e modificação.
- d) processo de aquisição de conceitos e resolução de problemas.
- e) processo de transformação de conhecimento tácito em formal.

Comentários:

O Modelo behaviorista tem como principal foco o **comportamento**, preconizando que este pode ser **observado**, **mensurado** e **modificado**. Nesse caso, planejar o processo de aprendizagem implica entender o comportamento como algo passível de observação, mensuração e réplica científica.

O gabarito é a letra C.

25. (FCC – TRT 15ª Região-SP – Analista Judiciário - 2018)

Um gerente encoraja a aprendizagem organizacional, estabelecendo sistemas de informações que permitam às pessoas compartilhar conhecimento e aprender de novas maneiras, se coloca



como exemplo, ouvindo os outros, lendo bastante, refletindo sobre o que observa e se pergunta periodicamente “O que podemos aprender dessa experiência?”. Todo esse processo estimula na equipe a

- a) conceitualização concreta.
- b) experimentação ativa.
- c) aprendizagem contínua.
- d) conceitualização abstrata.
- e) experimentação passiva.

Comentários:

O processo narrado pela assertiva estimula a equipe à **aprendizagem contínua**, que é uma das bases da aprendizagem organizacional.

O gabarito é a letra C.

26. (FCC – TST – Analista Judiciário - 2017)

O modelo de aprendizagem organizacional, que tem por foco o comportamento, predicando que o mesmo pode ser observado e modificado, não aborda aquisição de conceitos e solução de problemas, mas sim as relações entre os estímulos e as consequências. Esse modelo é conhecido como

- a) Interativo
- b) Empírico
- c) Behaviorista.
- d) Reativo.
- e) Pragmatista

Comentários:

O **Modelo behaviorista** tem como principal foco o **comportamento**, preconizando que este pode ser **observado**, **mensurado** e **modificado**. Nesse caso, planejar o processo de aprendizagem implica entender o comportamento como algo passível de observação, mensuração e réplica científica.



Ou seja, o modelo behaviorista tem como foco a **relação** entre o **comportamento**, os **estímulos** e suas **consequências**.

O gabarito é a letra C.

27. (FCC – AL-MS – Analista em Recursos Humanos – 2016 - ADAPTADA)

A partir dos anos 1990, as ações de treinamento e desenvolvimento deslocam-se da área restrita de recursos humanos, mais preocupada em promover treinamentos específicos para desenvolver habilidades dos empregados, e passam a permear toda a organização com o escopo do desenvolvimento mais amplo e global dos indivíduos sob o nome de educação corporativa. No que concerne, mais especificamente, ao conceito de aprendizagem organizacional, pode-se adotar o(s) modelo(s):

I. behaviorista, onde o foco é o comportamento, que pode ser observado e modificado.

II. cognitivista, que leva em conta, entre outros aspectos, aquisição de conceitos e solução de problemas.

Está correto o que se afirma APENAS em

a) I e II.

b) I, apenas.

c) II, apenas.

d) nenhum das anteriores.

Comentários:

A **primeira assertiva** está correta. De fato, o **Modelo behaviorista** tem como principal foco o **comportamento**, preconizando que este pode ser **observado**, **mensurado** e **modificado**. Nesse caso, planejar o processo de aprendizagem implica entender o comportamento como algo passível de observação, mensuração e réplica científica.

A **segunda assertiva** está correta. De fato, o **Modelo cognitivo** leva em consideração a aquisição de conceitos e a solução de problemas.

O gabarito é a letra A.

28. (FCC – TRE-RR – Analista Judiciário - 2015)

Nonaka e Takeuchi (1995) afirmam que os conhecimentos nas organizações devem ser gerenciados de forma articulada e cíclica. Esse processo denomina-se



- a) Curva de Aprendizagem.
- b) Espiral do Conhecimento.
- c) Processo Ensino-Aprendizagem.
- d) Gestão do Conhecimento Tácito e Explícito.
- e) Gestão do Conhecimento.

Comentários:

Para criar conhecimento, a organização deve impulsionar o conhecimento tácito individual (que é a base/início do processo de criação de conhecimento). O passo seguinte é amplificar esse conhecimento a nível organizacional/grupal, com objetivo de que o conhecimento atravessasse os diferentes níveis da estrutura organizacional (através dos quatro modos de conversão do conhecimento). Consequentemente, é gerado um processo em “espiral”, de forma **articulada e cíclica**, chamado **Espiral do Conhecimento**.

O gabarito é a letra B.

29. (FGV – COMPESA – Analista de Gestão de Pessoas - 2018)

De acordo com a Teoria da Espiral do Conhecimento, proposta por Nonaka e Takeuchi, a criação de conhecimento na organização decorre

- a) da transformação adequada dos grupos de informação em dados.
- b) da conversão do conhecimento tácito em explícito.
- c) do diálogo do conhecimento organizacional com a atitude proativa.
- d) da aprendizagem informal por meio da padronização estruturada.
- e) da modelagem do conhecimento intangível com ações de recuperação.

Comentários:

A **criação de conhecimento** nas organizações é algo dinâmico e constante, e envolve a **interação contínua** entre os **conhecimentos tácito e explícito**. Em outras palavras, o conhecimento humano é criado e expandido através da interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Essa interação é chamada de **conversão do conhecimento**.

O gabarito é a letra B.



30. (FGV – TJ-SC – Analista Administrativo - 2018)

Uma empresa do setor de seguros iniciou seus esforços de gestão do conhecimento. Uma das primeiras iniciativas foi atualizar e unificar os manuais relativos aos procedimentos de atendimento aos clientes no call center, com base na legislação atual.

Essa iniciativa representou um processo de conversão do conhecimento, no que se refere à dimensão tácito-explícito, conhecido como:

- a) externalização;
- b) socialização;
- c) internalização;
- d) tangibilização;
- e) combinação.

Comentários:

A **Combinação** trata-se da conversão do conhecimento explícito para explícito. A combinação ocorre através da “troca” e combinação de diferentes tipos de conhecimentos explícitos.

O gabarito é a letra E.

31. (FGV – MPE-AL – Biblioteconomista - 2018)

No que se refere à gestão do conhecimento, analise as afirmativas a seguir.

- I. Capital humano é a capacidade necessária para que os indivíduos ofereçam soluções aos clientes.
- II. Capital estrutural é o conjunto de saberes existente nas pessoas, na estrutura e nos clientes das organizações.
- III. Capital intelectual é o valor de relacionamento de uma empresa com as instituições com as quais faz negócio.

Está correto o que se afirma em

- a) I, apenas.
- b) II, apenas.



- c) I e II, apenas.
- d) II e III, apenas.
- e) I, II e III.

Comentários:

A **primeira assertiva** está correta. Para Almeida e Freitas⁷⁷, “o capital humano é a capacidade necessária para que os indivíduos **ofereçam soluções aos clientes**, é a fonte da inovação e renovação.”

A **segunda assertiva** está errada. O **Capital Estrutural** refere-se aos **sistemas administrativos, marcas, patentes, rotinas, sistemas de informática** e a **cultura organizacional**. Os **sistemas físicos** utilizados para **transmitir e armazenar o conhecimento** também fazem parte do Capital Estrutural.

A **terceira assertiva** está errada. O **Capital Intelectual** representa todos os **ativos intangíveis** e “**invisíveis**” da organização. Por exemplo: **conhecimentos, habilidades, informações, etc.**

É o **capital de relacionamento** que se refere à rede de relacionamentos que a empresa possui com seus clientes internos e externos, seus parceiros e seus fornecedores.

O gabarito é a letra A.

32. (FGV – DPE-RS – Analista - 2017)

Existem diferentes modelos de aprendizagem organizacional comumente apontados pela literatura. Um deles é o modelo behaviorista, cujo foco é

- a) o domínio da capacidade cognitiva para aquisição de conhecimentos.
- b) a aquisição de conceitos e a solução de problemas.
- c) a circulação do conhecimento nos diferentes canais institucionais.
- d) a resolução sistemática de problemas como forma de apropriação de habilidades.
- e) o estudo das relações entre o comportamento, os estímulos e as consequências.

Comentários:

⁷⁷ ALMEIDA, Marcus Garcia de, FREITAS, Maria do Carmo Duarte (Organizadores). *Virtualização das relações: um desafio da gestão escolar.* / In: A escola no século XXIII. v.3. Rio de Janeiro, Brasport: 2013. p.153



O Modelo behaviorista tem como principal foco o comportamento, preconizando que este pode ser observado, mensurado e modificado. Nesse caso, planejar o processo de aprendizagem implica entender o comportamento como algo passível de observação, mensuração e réplica científica.

O modelo behaviorista tem como foco a relação entre o **comportamento**, os **estímulos** e suas **consequências**.

O gabarito é a letra E.

33. (FGV – TRT - 12ª Região (SC) – Analista Judiciário - 2017)

Cada vez mais as empresas trabalham com dados, informações e conhecimentos. Uma organização cria e utiliza conhecimento transformando-o de tácito em explícito e vice-versa.

Um dos 4 modos de conversão do conhecimento é:

- a) socialização: de explícito para tácito, procura compartilhar e criar conhecimento através de experiência direta;
- b) externalização: de tácito para explícito, procura articular conhecimento explícito através do diálogo e da reflexão;
- c) combinação: de explícito para explícito, procura sistematizar e aplicar o conhecimento explícito e a informação;
- d) internalização: de implícito para tácito, procura aprender e adquirir novo conhecimento tácito na prática;
- e) transferência: de explícito para tácito, procura sistematizar e aplicar o conhecimento explícito e a informação.

Comentários:

Letra A: errada. A socialização consiste na conversão de conhecimento **tácito** em conhecimento **tácito**.

Letra B: errada. A primeira parte da assertiva está correta. De fato, a externalização consiste na conversão de conhecimento **tácito** em conhecimento **explícito**. Contudo, a segunda parte da assertiva está errada. Isso, pois, a externalização procura articular conhecimento **tácito** através do diálogo e da reflexão.

Letra C: correta. De fato, a combinação consiste na conversão de conhecimento explícito em conhecimento explícito.



Letra D: errada. A internalização consiste na conversão de conhecimento **explícito** em conhecimento **tácito**.

Letra E: errada. De acordo com Nonaka e Takeuchi, não existe modo de conversão chamado “transferência”.

O gabarito é a letra C.

34. (FGV – IBGE – Analista - 2016)

Com base nas razões que os setores público e privado têm em comum para implementar a Gestão do Conhecimento – GC, a organização Delta decidiu implementá-la.

Dentre essas razões encontra(m)-se:

- a) atrair e manter o capital dos investidores;
- b) compartilhar processos e melhores práticas;
- c) maximizar o capital conjuntural;
- d) estimular a competição;
- e) promover a cultura empresarial.

Comentários:

A gestão do conhecimento nas organizações públicas permite o **compartilhamento de processos e melhores práticas** para beneficiar as organizações, os funcionários e a sociedade.

O gabarito é a letra B.





LISTA DE QUESTÕES

LISTA DE QUESTÕES

1. (CESPE – TJ-AM – Assistente Judiciário – 2019)

No âmbito de uma organização, o processo de geração de valor a partir do capital intelectual e de ativos intelectuais é denominado gestão do conhecimento.

2. (CESPE – FUB – Técnico em Assuntos Educacionais – 2018)

Em organizações, educar significa provocar mudanças de comportamento, proporcionando-se crescimento e desenvolvimento da organização e dos colaboradores, favorecendo-se a flexibilidade, a agilidade de raciocínio, a capacidade de análise e o trabalho em equipe.

3. (CESPE – FUB – Técnico em Assuntos Educacionais – 2018)

Organizações podem adquirir vantagem competitiva se estiverem em constante desafio e visarem à criação de novos produtos e serviços, por meio de conhecimentos gerados por iniciativa e esforço de empregados inter-relacionados nos vários setores da organização.

4. (CESPE – FUB – Técnico em Assuntos Educacionais – 2018)

A gestão do conhecimento, na perspectiva da globalização, requer inteligência interativa.

5. (CESPE – FUB – Técnico em Assuntos Educacionais – 2018)

Abordagem da aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem são termos sinônimos para designar as dimensões ou características da organização que realiza processo de aprendizagem com seus empregados.

6. (CESPE – FUB – Técnico em Assuntos Educacionais – 2018)

No processo corporativo de aprendizagem, o conhecimento tácito do colaborador, por ser subjetivo, complexo e pessoal, deve ser substituído por conhecimento explícito, que é formal, sistemático e de fácil transmissão.

7. (CESPE – TCM-BA – Auditor Estadual de Controle Externo – 2018)



O diretor de uma montadora de veículos necessita tomar uma decisão acerca da continuidade ou não de um dos produtos vendidos no Brasil. Para tanto, solicitou um relatório sobre as vendas de carros da marca do último trimestre de 2018, por faixa de preço, região, modelo e cor. Nessa situação, no contexto de análise da informação, o relatório representa.

- a) conhecimento.
- b) inteligência.
- c) dados.
- d) informação.
- e) sabedoria.

8. (CESPE – EMAP – Analista Portuário – 2018)

Em uma instituição, o conhecimento explícito está relacionado ao capital intangível.

9. (CESPE – EMAP – Analista Portuário – 2018)

No que se refere à espiral do conhecimento, socialização, externalização, modelagem e feedback são os diferentes modos de conversão do conhecimento.

10. (CESPE – MPU – Técnico do MPU – 2018)

A retenção do conhecimento científico pelos administradores de uma instituição e o compartilhamento das experiências práticas entre técnicos e analistas, ainda que exista segregação clara das etapas de retenção e compartilhamento, promovem um adequado processo de gestão do conhecimento organizacional.

11. (CESPE – STJ – Analista Judiciário – 2018)

Organizações que aprendem são aquelas bem-sucedidas, mais ágeis e que valorizam o aprendizado coletivo de seus membros.

12. (CESPE – EBSERH – Psicólogo – 2018)

A mensuração do conhecimento organizacional pode ser efetuada a partir da perspectiva do capital humano, dos clientes e da organização. Ilustram medidas dessas dimensões, respectivamente, os custos de treinamento por colaborador, o índice de satisfação do cliente e o tempo médio de resposta para atender à solicitação dos clientes.

13. (CESPE – Prefeitura de São Luís - MA – Professor Nível Superior – 2017)



O modelo de espiral do conhecimento explica como ocorre a geração do conhecimento por meio de conversões entre tácito e explícito. Considerando esse assunto, assinale a opção correta.

- a) Conhecimento explícito refere-se às crenças e suposições que são usadas para entender e descrever a realidade.
- b) Internalização é o processo de transformar conhecimento explícito em conhecimento cultural.
- c) Não é possível socializar conhecimento tácito, pois isso implicaria compartilhar experiências pessoais para a solução de problemas.
- d) Na organização, é impossível gerar novos conhecimentos a partir do processo de combinação de conhecimentos explícitos.
- e) Transformar o conhecimento tácito em explícito envolve uma ação de externalização, que significa tornar o conhecimento tácito em conceitos explícitos.

14. (CESPE – Prefeitura de São Luís - MA – Professor Nível Superior – 2017)

Tendo como referência os conceitos normalmente adotados na gestão do conhecimento, assinale a opção correta.

- a) Informação corresponde a todo conhecimento que o indivíduo coloque à disposição da organização.
- b) Conhecimento tácito é o conhecimento comum, passível de ser acessado por todos da organização.
- c) Os dados podem ser transformados em informação e conhecimento, mas não são elementos brutos.
- d) Os dados podem ser expressos numericamente.
- e) Conhecimento não pode ser gerado a partir de informações.

15. (CESPE – SEDF – Analista de Gestão Educacional – 2017)

Combinação refere-se ao processo em que conhecimento explícito é convertido em conhecimento explícito: esse modo de conversão do conhecimento envolve a combinação de conjuntos diferentes de conhecimentos explícitos.

16. (CESPE – SEDF – Analista de Gestão Educacional – 2017)



Na teoria de criação do conhecimento organizacional, consideram-se dois tipos de conhecimento: o tácito e o explícito.

17. (CESPE – TER-BA – Analista Judiciário – 2017)

O processo de gerar novo conhecimento transformando conhecimento tácito em outro conhecimento tácito denomina-se

- a) socialização.
- b) externalização.
- c) memória.
- d) combinação.
- e) internalização.

18. (CESPE – TCE-PA – Auditor de Controle Externo – 2016)

Em razão da dinamicidade das organizações, o desenvolvimento de competências individuais no ambiente organizacional pressupõe a aquisição de conhecimentos ou de saberes por meio da aprendizagem contínua.

19. (CESPE – TCE-PA – Auditor de Controle Externo – 2016)

A gestão do conhecimento defende que a criação de condições para a concepção do conhecimento deve começar no nível organizacional, estendendo-se progressivamente para os indivíduos.

20. (CESPE – FUB – Tecnólogo – Recursos Humanos – 2015)

Mudanças profundas em normas e valores organizacionais representam processos de aprendizagem organizacional de ciclo duplo, característicos de organizações orientadas à inovação.

21. (CESPE – FUB – Tecnólogo – Recursos Humanos – 2015)

Ciclos únicos de aprendizagem organizacional envolvem mudanças de ações, procedimentos e comportamentos, sem que haja alterações nos valores ou nas normas das organizações.

22. (CESPE – MPOG – Técnico em Assuntos Educacionais – 2015)

O processo de aprendizagem organizacional deve ter em vista os paradigmas emergentes e apoiar-se nas antigas civilizações e suas relações com o trabalho.



23. (FCC – SEFAZ-BA – Auditor Fiscal - 2019)

No processo de aprendizagem organizacional, ocorre a institucionalização do conhecimento, o que é estudado sob diferentes óticas e explicado a partir de algumas teorias, entre as quais a espiral do conhecimento, apresentada por Nonaka e Takeuchi, cujo foco é

- a) o modelo cognitivista, que procura explicar o impacto de aspectos comportamentais na aquisição de conhecimento.
- b) o processo de conversão do conhecimento, iniciando-se com a socialização mediante o compartilhamento de conhecimento tácito.
- c) o modelo behaviorista, que prioriza o conhecimento formal, normatizado e internalizado na organização.
- d) a aquisição de conhecimento tácito a partir da utilização de benchmarkings (referenciais de excelência).
- e) o crescimento individual a partir de um processo do treinamento e capacitação constantes.

24. (FCC – Prefeitura de Recife-PE – Analista de Gestão Administrativa - 2019)

No que tange à aprendizagem organizacional, o foco do denominado modelo behaviorista é o

- a) conhecimento formal e seu aprimoramento e apreensão pelos indivíduos.
- b) conhecimento tácito e a sua transmissão e internalização.
- c) comportamento dos indivíduos, que comporta observação e modificação.
- d) processo de aquisição de conceitos e resolução de problemas.
- e) processo de transformação de conhecimento tácito em formal.

25. (FCC – TRT 15ª Região-SP – Analista Judiciário - 2018)

Um gerente encoraja a aprendizagem organizacional, estabelecendo sistemas de informações que permitam às pessoas compartilhar conhecimento e aprender de novas maneiras, se coloca como exemplo, ouvindo os outros, lendo bastante, refletindo sobre o que observa e se pergunta periodicamente “O que podemos aprender dessa experiência?”. Todo esse processo estimula na equipe a

- a) conceitualização concreta.
- b) experimentação ativa.



- c) aprendizagem contínua.
- d) conceitualização abstrata.
- e) experimentação passiva.

26. (FCC – TST – Analista Judiciário - 2017)

O modelo de aprendizagem organizacional, que tem por foco o comportamento, predicando que o mesmo pode ser observado e modificado, não aborda aquisição de conceitos e solução de problemas, mas sim as relações entre os estímulos e as consequências. Esse modelo é conhecido como

- a) Interativo
- b) Empírico
- c) Behaviorista.
- d) Reativo.
- e) Pragmatista

27. (FCC – AL-MS – Analista em Recursos Humanos – 2016 - ADAPTADA)

A partir dos anos 1990, as ações de treinamento e desenvolvimento deslocam-se da área restrita de recursos humanos, mais preocupada em promover treinamentos específicos para desenvolver habilidades dos empregados, e passam a permear toda a organização com o escopo do desenvolvimento mais amplo e global dos indivíduos sob o nome de educação corporativa. No que concerne, mais especificamente, ao conceito de aprendizagem organizacional, pode-se adotar o(s) modelo(s):

- I. behaviorista, onde o foco é o comportamento, que pode ser observado e modificado.
- II. cognitivista, que leva em conta, entre outros aspectos, aquisição de conceitos e solução de problemas.

Está correto o que se afirma APENAS em

- a) I e II.
- b) I, apenas.
- c) II, apenas.



d) nenhum das anteriores.

28. (FCC – TRE-RR – Analista Judiciário - 2015)

Nonaka e Takeuchi (1995) afirmam que os conhecimentos nas organizações devem ser gerenciados de forma articulada e cíclica. Esse processo denomina-se

- a) Curva de Aprendizagem.
- b) Espiral do Conhecimento.
- c) Processo Ensino-Aprendizagem.
- d) Gestão do Conhecimento Tácito e Explícito.
- e) Gestão do Conhecimento.

29. (FGV – COMPESA – Analista de Gestão de Pessoas - 2018)

De acordo com a Teoria da Espiral do Conhecimento, proposta por Nonaka e Takeuchi, a criação de conhecimento na organização decorre

- a) da transformação adequada dos grupos de informação em dados.
- b) da conversão do conhecimento tácito em explícito.
- c) do diálogo do conhecimento organizacional com a atitude proativa.
- d) da aprendizagem informal por meio da padronização estruturada.
- e) da modelagem do conhecimento intangível com ações de recuperação.

30. (FGV – TJ-SC – Analista Administrativo - 2018)

Uma empresa do setor de seguros iniciou seus esforços de gestão do conhecimento. Uma das primeiras iniciativas foi atualizar e unificar os manuais relativos aos procedimentos de atendimento aos clientes no call center, com base na legislação atual.

Essa iniciativa representou um processo de conversão do conhecimento, no que se refere à dimensão tácito-explícito, conhecido como:

- a) externalização;
- b) socialização;
- c) internalização;



- d) tangibilização;
- e) combinação.

31. (FGV – MPE-AL – Biblioteconomista - 2018)

No que se refere à gestão do conhecimento, analise as afirmativas a seguir.

- I. Capital humano é a capacidade necessária para que os indivíduos ofereçam soluções aos clientes.
- II. Capital estrutural é o conjunto de saberes existente nas pessoas, na estrutura e nos clientes das organizações.
- III. Capital intelectual é o valor de relacionamento de uma empresa com as instituições com as quais faz negócio.

Está correto o que se afirma em

- a) I, apenas.
- b) II, apenas.
- c) I e II, apenas.
- d) II e III, apenas.
- e) I, II e III.

32. (FGV – DPE-RS – Analista - 2017)

Existem diferentes modelos de aprendizagem organizacional comumente apontados pela literatura. Um deles é o modelo behaviorista, cujo foco é

- a) o domínio da capacidade cognitiva para aquisição de conhecimentos.
- b) a aquisição de conceitos e a solução de problemas.
- c) a circulação do conhecimento nos diferentes canais institucionais.
- d) a resolução sistemática de problemas como forma de apropriação de habilidades.
- e) o estudo das relações entre o comportamento, os estímulos e as consequências.

33. (FGV – TRT - 12ª Região (SC) – Analista Judiciário - 2017)



Cada vez mais as empresas trabalham com dados, informações e conhecimentos. Uma organização cria e utiliza conhecimento transformando-o de tácito em explícito e vice-versa.

Um dos 4 modos de conversão do conhecimento é:

- a) socialização: de explícito para tácito, procura compartilhar e criar conhecimento através de experiência direta;
- b) externalização: de tácito para explícito, procura articular conhecimento explícito através do diálogo e da reflexão;
- c) combinação: de explícito para explícito, procura sistematizar e aplicar o conhecimento explícito e a informação;
- d) internalização: de implícito para tácito, procura aprender e adquirir novo conhecimento tácito na prática;
- e) transferência: de explícito para tácito, procura sistematizar e aplicar o conhecimento explícito e a informação.

34. (FGV – IBGE – Analista - 2016)

Com base nas razões que os setores público e privado têm em comum para implementar a Gestão do Conhecimento – GC, a organização Delta decidiu implementá-la.

Dentre essas razões encontra(m)-se:

- a) atrair e manter o capital dos investidores;
- b) compartilhar processos e melhores práticas;
- c) maximizar o capital conjuntural;
- d) estimular a competição;
- e) promover a cultura empresarial.





GABARITO

GABARITO

- | | | |
|-------------|-------------|-------------|
| 1. CORRETA | 13. Letra E | 25. Letra C |
| 2. CORRETA | 14. Letra D | 26. Letra C |
| 3. CORRETA | 15. CORRETA | 27. Letra A |
| 4. CORRETA | 16. CORRETA | 28. Letra B |
| 5. ERRADA | 17. Letra A | 29. Letra B |
| 6. ERRADA | 18. CORRETA | 30. Letra E |
| 7. Letra D | 19. ERRADA | 31. Letra A |
| 8. ERRADA | 20. CORRETA | 32. Letra E |
| 9. ERRADA | 21. CORRETA | 33. Letra C |
| 10. ERRADA | 22. ERRADA | 34. Letra B |
| 11. CORRETA | 23. Letra B | |
| 12. CORRETA | 24. Letra C | |



Referências Bibliográficas

ALENCAR, Cléa Maria Machado de, FONSECA, João José Saraiva da. **Gestão do conhecimento.** / 1ª edição. Faculdades INTA: 2015.

ALMEIDA, Marcus Garcia de, FREITAS, Maria do Carmo Duarte (Organizadores). **Virtualização das relações: um desafio da gestão escolar.** / In: A escola no século XXIII. v.3. Rio de Janeiro, Brasport: 2013.

ALVES, A. P. OLIVEIRA, A. C. G. M. QUANDT, C. O. Gestão do Conhecimento no Brasil: Um mapeamento das publicações e autores de 1998 a 2008. VII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia.

ANTONELLO, Claudia Simone, GODOY, Arilda Schmidt. **Aprendizagem organizacional do Brasil.** / Bookman, Porto Alegre: 2011.

BATISTA, Fábio Ferreira. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão.** / Brasília, Ipea: 2012

BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt, GONDIM, Sônia Maria Guedes, LOIOLA, Elizabeth. **Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa.** / v.39, n.3. São Paulo, R. Adm: 2004.

BEMFICA, Juliana do Couto, BORGES, Mônica Erichsen Nassif. **Aprendizagem organizacional e informação.** / v.28, n.3. Brasília, Ci. Inf.: 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública: provas e concursos.** / 5ª edição. Barueri, Manole: 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** / 4ª edição. Barueri, Manole: 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração.** / 9ª edição. Barueri, Manole: 2014.

COELHO, Espartaco Madureira. **Gestão do conhecimento como sistema de gestão para o setor público.** / n. 1 e 2, ano 55. Revista do Serviço Público: 2004.

FLEURY, Maria Tereza Leme, OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda. **Aprendizagem e gestão do conhecimento.** / In: As pessoas na organização. São Paulo, Gente: 2002

LACOMBE, Francisco José Masset, HELBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências.** / 2ª edição. São Paulo, Saraiva: 2008.

MOTTA, P. R. **Formação de Liderança.** Caderno de Administração da Justiça. Planejamento Estratégico. Currículo Permanente / Módulo VI / 2009.



PEREIRA, José Aparecido, TATTO, Luiz. **Ética, fenomenologia e gestão do conhecimento nas organizações.** / Jundiaí, Paco Editorial: 2017.

PIRES, Camila. **O essencial da gestão do conhecimento**/ Indigo Gestão Consciente.

REZENDE, Mauricio Seiji Cesar. A gestão do conhecimento em uma organização de software: construção de uma teoria substantiva. (Tese de doutorado) / Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis: 2017.

SOUZA, Yeda Swirski. **Organizações de aprendizagem ou aprendizagem organizacional.** / v.3, n.1, art.5. São Paulo, ERA-Eletrônica: 2004. Disponível em: <
<http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1812&Secao=ORGANIZA&Volume=3&Numero=1&Ano=2004>>

TAKEUCHI, Hirotaka, NONAKA, Ikujiro. **Gestão do conhecimento [recurso eletrônico].** / Tradução: Ana Thorell. Porto Alegre, Bookman: 2008.

VIANNA, Cleverson Tabajara. **Sistemas de informação no contexto da inovação, dos sistemas, da informação e dos processos gerenciais.** / Instituto Federal de Santa Catarina, Florianópolis: 2015.



ESSA LEI TODO MUNDO CONHECE: PIRATARIA É CRIME.

Mas é sempre bom revisar o porquê e como você pode ser prejudicado com essa prática.



1 Professor investe seu tempo para elaborar os cursos e o site os coloca à venda.



2 Pirata divulga ilicitamente (grupos de rateio), utilizando-se do anonimato, nomes falsos ou laranjas (geralmente o pirata se anuncia como formador de "grupos solidários" de rateio que não visam lucro).



3 Pirata cria alunos fake praticando falsidade ideológica, comprando cursos do site em nome de pessoas aleatórias (usando nome, CPF, endereço e telefone de terceiros sem autorização).



4 Pirata compra, muitas vezes, clonando cartões de crédito (por vezes o sistema anti-fraude não consegue identificar o golpe a tempo).



5 Pirata fere os Termos de Uso, adultera as aulas e retira a identificação dos arquivos PDF (justamente porque a atividade é ilegal e ele não quer que seus fakes sejam identificados).



6 Pirata revende as aulas protegidas por direitos autorais, praticando concorrência desleal e em flagrante desrespeito à Lei de Direitos Autorais (Lei 9.610/98).



7 Concurseiro(a) desinformado participa de rateio, achando que nada disso está acontecendo e esperando se tornar servidor público para exigir o cumprimento das leis.



8 O professor que elaborou o curso não ganha nada, o site não recebe nada, e a pessoa que praticou todos os ilícitos anteriores (pirata) fica com o lucro.



Deixando de lado esse mar de sujeira, aproveitamos para agradecer a todos que adquirem os cursos honestamente e permitem que o site continue existindo.