

AULA Nº 12

ADMINISTRAÇÃO II

Aprendizagem e Gestão do Conhecimento
Prof^a. Dra. Andreia Maria Pedro

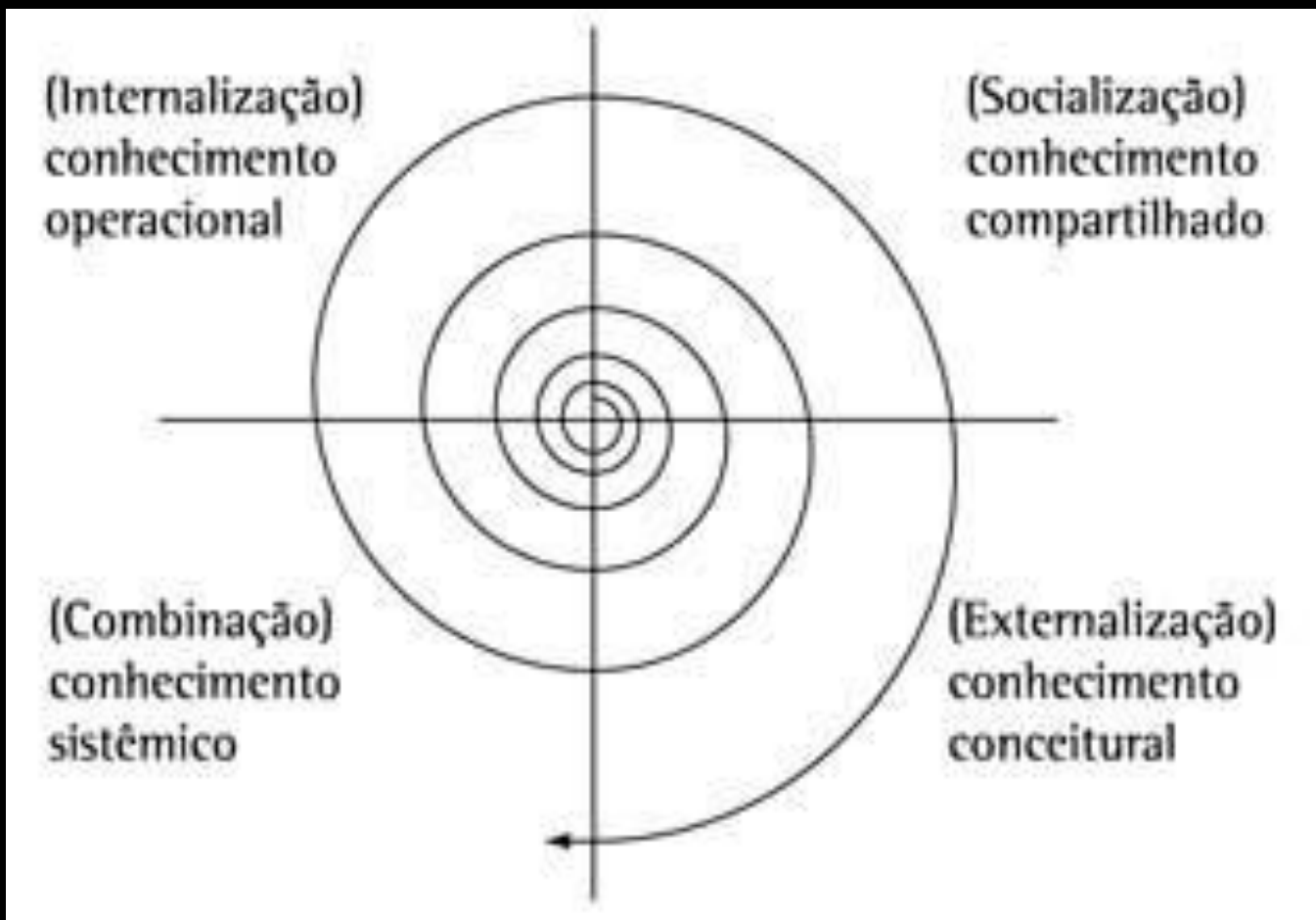
AO e GC

- **Aprendizagem organizacional (AO) e gestão do conhecimento (GC) são dois conceitos desenvolvidos paralelamente na nova economia e, freqüentemente, recorrem um ao outro em suas definições e práticas.**
- **A compreensão da AO e sua conexão com a geração de conhecimento organizacional está longe de ser clara (Schein, 1993). Esse problema foi identificado principalmente por Nonaka e Takeuchi (1997). Eles afirmam que, nas teorias sobre aprendizagem organizacional, basicamente falta a visão de que o desenvolvimento do conhecimento constitui aprendizagem.**

- Garvin (1993: 81), por exemplo, afirma que: uma “organização que aprende” é uma organização habilidosa em **criar, adquirir e transferir conhecimento**, e em modificar seu comportamento de maneira a refletir o novo conhecimento e os novos insights (...). Se não acompanhada em mudanças no modo como o trabalho é feito, existe apenas o potencial para a melhoria.

- Gephart e colaboradores (1996: 40) comenta que “a essência de uma organização de aprendizagem é um **sistema aberto para informação e conhecimento**”, e isso deveria ser assegurado como um tema central pelas organizações.
- Nonaka e Takeuchi (1997) argumentam que a chave para as organizações obterem mais conhecimento é transformar o conhecimento tácito em explícito.

O conhecimento é criado por meio de uma interação dinâmica com o ambiente, nesta relação os conhecimentos são transformados num processo chamado SECI (Socialização, Externalização, Combinação, Internalização), e dependem do contexto *Ba* (NONAKA; TOYAMA, 2005; NONAKA; TOYAMA; KONNO, 2000).



Nonaka e Takeuchi (1997)

SECI

- **Socialização (S)** – refere-se ao modo de conversão entre conhecimentos tácitos, um processo de compartilhamento de experiências, que envolve as habilidades desenvolvidas pelos indivíduos. Trata-se de um conhecimento de difícil formalização e necessita de uma convivência entre os indivíduos. Neste tipo de conversão, o diálogo é a forma de comunicação mais comum, há uma valorização das relações de trabalho mestre-aprendiz e envolve o compartilhamento dos modelos mentais por meio do trabalho em equipe.

(NONAKA; TOYAMA, 2005; NONAKA; TOYAMA; KONNO, 2000)

SECI

- **Externalização (E)** – modo de conversão do conhecimento tácito em explícito, requer dos indivíduos uma habilidade de tornar o conhecimento advindo da experiência em conhecimento formal. As ações de diálogo, as formas de registro (desenhos, mapas mentais, textos, fluxogramas, etc,) são importantes para que as informações sejam repassadas aos demais.

(NONAKA; TOYAMA, 2005; NONAKA; TOYAMA; KONNO, 2000)

SECI

- **Combinação (C)** – refere-se à transformação do conhecimento explícito em explícito, ou seja, o conhecimento é repassado de modo formal e sistemático. Há nesta conversão uma troca entre os grupos de pessoas, pois é comum o processamento da informação por meio de registro formal.

(NONAKA; TOYAMA, 2005; NONAKA; TOYAMA; KONNO, 2000)

SECI

- **Internalização (I)** – nesta conversão o conhecimento explícito, formalizado e sistematizado, se transforma em conhecimento tácito. Isto significa que o indivíduo incorpora, introjeta as informações recebidas e a transforma em habilidades específicas no seu comportamento, gera inclusive em novos conhecimentos. As leituras e estudos auxiliam no processo de conversão destes conhecimentos.

(NONAKA; TOYAMA, 2005; NONAKA; TOYAMA; KONNO, 2000)

Condições capacitadoras

- **Intenção:** reside na formulação de uma estratégia e de um conceito de visão “sobre o tipo de conhecimento que deve ser desenvolvido e a operacionalização desse conhecimento em um sistema gerencial de implementação” (p. 83).
- **Autonomia:** a autonomia em nível individual e sob a forma de equipes facilita a criação do conhecimento organizacional, além de aumentar “a possibilidade de os indivíduos se automotivarem para criar novos conhecimentos” (p. 85).

Nonaka e Takeuchi (1997) apud RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.

Condições capacitadoras

- **Flutuação e caos criativo:** a flutuação é a instabilidade organizacional que ocorre eventualmente ou que é provocada propositalmente pela alta administração, através de um “processo ‘contínuo’ de questionamento e reconsideração de premissas existentes por cada membro da organização” (p. 89). O caos surge naturalmente quando a organização atravessa um momento de crise, como a perda de grandes fatias do mercado para a concorrência, por exemplo. Torna-se criativo no momento em que é gerado intencionalmente, visando a evitar uma situação de acomodação organizacional.

Nonaka e Takeuchi (1997) apud RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.

Condições capacitadoras

- **Redundância:** corresponde a “existência de informações que transcendem as exigências operacionais imediatas dos membros das organizações”, permitindo que “os indivíduos invadam mutuamente suas fronteiras funcionais e ofereçam recomendações ou forneçam novas informações de diferentes perspectivas” (p. 91-92).
- **Variedade de requisitos:** abrange a diversidade interna da organização, a constante mutabilidade da estrutura organizacional, “que pode ser aprimorada através da combinação de informações de uma forma diferente, flexível e rápida e do acesso às informações em todos os níveis da organização” (p. 94).

Nonaka e Takeuchi (1997) apud RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.

Davenport e Prusak (1998)

Criação do conhecimento nas organizações:

- **Aquisição** pode ser permanente ou temporária (aluguel ou financiamento). O conhecimento pode ser gerado dentro das organizações, mas também adquirido por elas, através de práticas de benchmarking, da compra de outra organização, etc.

Davenport e Prusak (1998)

- Os **recursos dirigidos** são instanciados por meio da formação de unidades ou equipes para o fim específico de criação de conhecimento, através de seus departamentos de pesquisa e desenvolvimento, ou da criação de universidades e bibliotecas (físicas ou virtuais) corporativas, por exemplo.
- **A fusão** está implícita no conceito de forças-tarefas, no qual pessoas de diferentes áreas são reunidas para se chegar a um resultado ou resolver um problema específico. Com isso, “a combinação deliberada de pessoas com diferentes habilidades, ideias e valores pode gerar soluções criativas” (Davenport e Prusak, 1998, p. 72).

Davenport e Prusak (1998)

- A **adaptação** refere-se a busca permanente de criação de novos produtos, simulações de antecipação de tendências ou práticas inovadoras em permanente implementação, práticas exemplares desse item.
- **Redes** abarca desde redes internas de funcionários da empresa, inicialmente informais e auto-organizadas, mas que podem ser formalizadas pela organização com o passar do tempo, até as redes compostas por participantes da cadeia clientes/fornecedores (Terra, 2000).

REFERÊNCIAS

- GOMES, C.E.; BORIN, P. C.; BARELLA, F. A.; SOARES, M. T. R.C. Competências Organizacionais e Individuais: o que são e como se desenvolvem. IN: HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, L. M. (ORG.). Gestão do Fator Humano: uma visão baseada em Stakeholders. São Paulo: Saraiva, 2007.
- RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S. (coord.) Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências. [dados eletrônicos] Porto Alegre: Bookman, 2008.
- SCORSOLINI-COMIN, F.; INOCENTE, D. F.; MIURA, I. K. Aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento: pautas para a gestão de pessoas. Revista Brasileira de Orientação Profissional, jul-dez. 2011, vol. 12, n.2, p. 227-239. NONAKA, I., KONNO, N. The concept of "ba": building a foundation for knowledge creation. California Management Review, v. 40, n. 3, p. 40-54, 1998.
- NONAKA, I.; PELTOKORPI, V. Objectivity and Subjectivity in knowledge management: a review of 20 top articles. Knowledge and Process Management, v. 13, n. 2, p. 73-82, 2006.
- NONAKA, I.; TOYAMA, R.. The theory of the knowledge-creating firm: subjectivity, objectivity and synthesis. Industrial and Corporate Change, v. 14, n. 3, p. 419-436, jun. 2005.
- NONAKA, I.; TOYAMA, R.; KONNO, N. SECI, *Ba* and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. Long Range Planning, v. 33, p. 5-34, 2000.
- NONAKA, I.; von KROGH, G.; VOELPEL, S. Organizational knowledge creation theory: evolutionary paths and future advances. Organization Studies, v. 27, p. 1179-1208, 2006.