

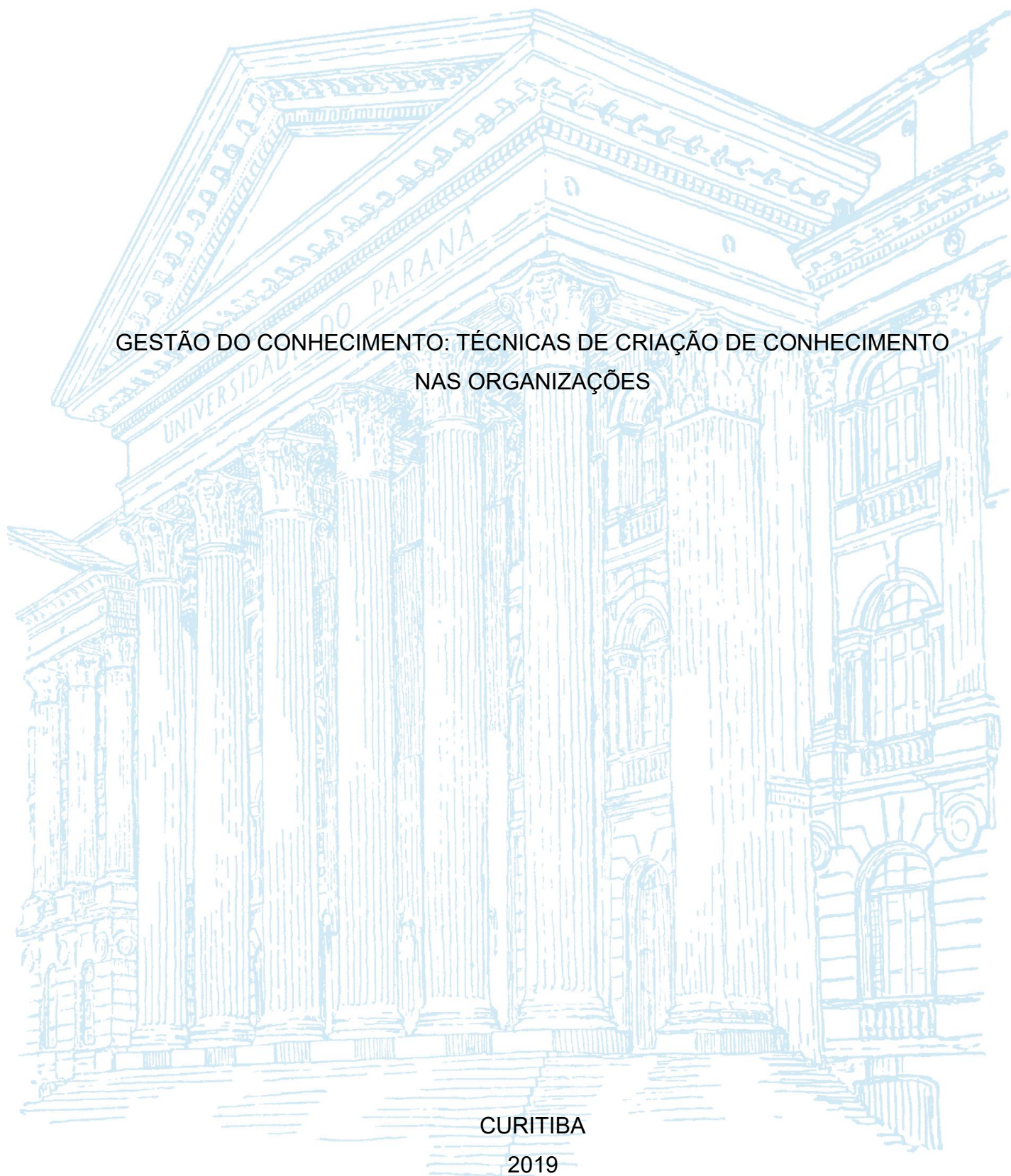
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

AMANDA CAROLINE CRUZ DA SILVA

GESTÃO DO CONHECIMENTO: TÉCNICAS DE CRIAÇÃO DE CONHECIMENTO
NAS ORGANIZAÇÕES

CURITIBA

2019



AMANDA CAROLINE CRUZ DA SILVA

GESTÃO DO CONHECIMENTO: TÉCNICAS DE CRIAÇÃO DE CONHECIMENTO
NAS ORGANIZAÇÕES

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Gestão da Informação, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Gestão da Informação.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Antonio Tedeschi

CURITIBA

2019

AGRADECIMENTOS

Primeiramente à Deus, pela força e sabedoria que me concedeu durante todos esses anos.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Marcos Antonio Tedeschi, pelo acompanhamento, orientação, parceria, paciência e, principalmente, por todo o conhecimento compartilhado.

À Universidade Federal do Paraná, pela educação de qualidade e excelência de ensino.

Aos meus pais, Fabio e Viviane, que independente de todas as dificuldades, nunca me deixaram desistir e sempre colocaram os meus estudos e a minha educação em primeiro lugar. Essa conquista também é de vocês!

Aos meus amigos, por todo apoio, incentivo e paciência, em especial: Alessandra Paraizo, Ana Paula, Iago Silva, Eivelton Pontes, Gustavo Oliveira e Magda Buff. A confiança de vocês foi primordial para que eu chegasse até aqui, tenham certeza de que, sem vocês, nada disso seria possível.

Por fim, aos meus professores e colegas por todo aprendizado e conhecimento compartilhado durante a minha vida acadêmica.

“Invista sempre – e acima de tudo – nas pessoas. Gente boa precisa ter coisas grandes para fazer, senão leva a sua energia criativa para outro lugar”.

(Jim Collins)

RESUMO

O estudo aponta e define as diferentes técnicas de criação do conhecimento utilizadas na Gestão do Conhecimento, devido à escassez de informações e literaturas disponíveis sobre a área nas bases de dados científicas. Compara os diferentes processos de criação do conhecimento proposto por Wikstrom e Normann (1994), Nonaka e Takeuchi (1997) e Leonard-Barton (1995). Utiliza o processo de conversão do conhecimento tácito para conhecimento explícito, baseando-se no modelo SECI (socialização, externalização, combinação e internalização) proposto por Nonaka e Takeuchi (1997). Realiza uma pesquisa com objetivo de natureza exploratória, por meio do procedimento de levantamento bibliográfico na área de Gestão do Conhecimento, com a finalidade de apontar as técnicas de acordo com os autores e o ano de estudo e compará-las por meio de um quadro, o qual apresenta os principais pontos para aplicação das mesmas: infraestrutura (física, virtual e/ou mental), ambiente (formal e/ou informal), surgimento (intencional e/ou espontâneo) e suas principais características.

Palavras-chave: Comunidade de prática. Contação coletiva de histórias. Contextos capacitantes. Espaço do conhecimento.

ABSTRACT

The study aims to point out and define the different techniques of knowledge creation used in Knowledge Management, due to the deficiency of available information and literature about the area in scientific databases. It compares the different processes of knowledge creation proposed by different authors and uses the process of converting tacit knowledge to explicit knowledge, based on the SECI model (socialization, externalization, combination and internalization) proposed by Nonaka and Takeuchi (1997). It conducts an exploratory research, through the bibliographic survey procedure in the Knowledge Management area, with the purpose of pointing out the techniques according to the authors and the year of study and comparing them through a frame, which presents the main points for their application: infrastructure (physical, virtual and / or mental), environment (formal and / or informal), emergence (intentional and / or spontaneous) and their main characteristics.

Keywords: Community of practice. Group storytelling. Enabling contexts. Space of knowledge.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO DA PESQUISA.....	17
FIGURA 2 - ESPIRAL DO CONHECIMENTO.....	26
FIGURA 3 - MODELO DE CINCO FASES DO PROCESSO DE CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO.....	27
FIGURA 4 - QUATRO TIPOS DE “BA”	38

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - COMPARAÇÃO DE SUPOSIÇÕES BÁSICAS NAS ECONOMIAS INDUSTRIAL E DO CONHECIMENTO.....	20
QUADRO 2 - DISTINÇÃO DOS DOIS TIPOS DE CONHECIMENTO	24
QUADRO 3 - MODELO DE CONVERSÃO DO CONHECIMENTO (SECI).....	25
QUADRO 4 - COMPARAÇÃO ENTRE OS PROCESSOS DE CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO.....	29
QUADRO 5 - DIMENSÕES DA COMUNIDADE DE PRÁTICA	33
QUADRO 6 - IDENTIFICAÇÃO DAS TÉCNICAS	39
QUADRO 7 - COMPARATIVO ENTRE AS TÉCNICAS	40

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - RESULTADOS DA PESQUISA NAS BASES DE DADOS CONFORME TERMOS UTILIZADOS.....	14
---	----

LISTA DE ABREVIATURAS OU SIGLAS

BRAPCI	Base de Dados Referenciais de Artigos de Periódicos em Ciência da Informação
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CoP	Comunidade de Prática
GC	Gestão do Conhecimento
SciELO	<i>Scientific Electronic Library Online</i>
SECI	Socialização, externalização, combinação e internalização
UFPR	Universidade Federal do Paraná

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 CONTEXTO E PROBLEMA	12
1.2 JUSTIFICATIVA	12
1.2.1 Científica	12
1.2.2 Econômica.....	14
1.2.3 Pessoal.....	14
1.3 OBJETIVOS	15
1.3.1 Objetivo geral	15
1.3.2 Objetivos específicos.....	15
1.4 METODOLOGIA DA PESQUISA	15
2 REVISÃO DE LITERATURA	18
2.1 DEFINIÇÃO DE “TÉCNICA” E “PRÁTICA”	18
2.2 CAPITAL HUMANO E INTELECTUAL	18
2.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO	21
2.3.1 Tipos de conhecimento: tácito e explícito	23
2.4 CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO	24
2.5 TÉCNICAS DE CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO	30
2.5.1 Comunidade de prática (CoP)	30
2.5.2 Group Storytelling.....	34
2.5.3 Espaço de conhecimento – “ba”	36
3 RESULTADOS E DISCUSSÃO	39
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	43
REFERÊNCIAS	45

1 INTRODUÇÃO

As tecnologias de informação e da comunicação foram as principais responsáveis pelo foco que a Gestão do Conhecimento (GC) possui, pois possibilitam às pessoas compartilharem grande quantidade de informação com facilidade, sem restrições dos limites geográficos e temporais.

Não é possível falar de Gestão do Conhecimento sem falar do capital intelectual, pois o cérebro e o talento das pessoas é que são o ponto central da GC. Na era pós-industrial, o sucesso das empresas corresponde mais às suas capacidades intelectuais e sistêmicas do que nos ativos físicos. As empresas que possuem capacidade de gerenciar o intelecto humano e transformá-lo em produtos e serviços úteis possuem uma habilidade executiva crítica de nossa era. Em decorrência disto, é possível constatar uma epidemia de interesse em assuntos como capital intelectual, criatividade, inovação e organização que aprende (CRAWFORD, 1994).

A importância da informação e do conhecimento como vantagem competitiva entre as organizações acarretou na valorização dos bens intangíveis. O conhecimento é a base do desempenho da sociedade e das organizações atuais. As expressões “Sociedade do Conhecimento”, “Economia Baseada em Conhecimento”, “Redes de Conhecimento” e “Trabalhadores do conhecimento” começaram a fazer parte do nosso cotidiano (FIALHO *et al.*, 2006).

Segundo uma pesquisa realizada por Mognhon (2014), foi comprovado a influência do capital humano sobre a inovação e a competitividade nas empresas. As organizações passaram a valorizar e a reconhecer as pessoas enquanto seres conhecedores e colaboradores do sucesso organizacional e da vantagem competitiva. A mudança para o trabalho baseado no conhecimento representa enormes desafios sociais, mesmo para os países desenvolvidos, e fez emergir uma sociedade baseada no capital humano (CRAWFORD, 1994).

Basicamente, o foco das organizações deixou de ser os bens tangíveis e passou a ser os bens intangíveis, que em sua maioria são baseados no conhecimento, tais como o *know-how*, criatividade pessoal e inovação.

O conhecimento das organizações é distribuído de forma pessoal e ampla, as organizações estão investindo em estruturas e profissionais a fim de promover a

troca de experiência entre seus membros e também com outras organizações, a fim de gerar novos conhecimentos (CHOO, 2003).

Por ser uma área muito recente, ainda é difícil definir um conceito universal sobre Gestão do Conhecimento. A GC é orientada ao conhecimento humano no contexto organizacional e pode tomar várias formas.

1.1 CONTEXTO E PROBLEMA

A Gestão do Conhecimento é um desafio para as organizações, pois os conhecimentos se encontram dispersos e geralmente se concentram em determinados indivíduos ou áreas de trabalho. Isto faz com que o acesso ao conhecimento seja dificultado e restrito, pois depende do portador do conhecimento estar disponível para compartilhá-lo, até mesmo correndo o risco de perdê-lo quando o responsável deixa a empresa (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p.99), fazendo com que muitas vezes a organização reinvente a roda.

A GC gera vantagem competitiva, pois otimiza a construção de soluções de problemas e facilita a tomada de decisão. Os desafios enfrentados para a implantação da GC nas organizações vão desde a criação do conhecimento até a utilização e retenção do mesmo.

O estudo da GC é amplo, portanto, a pesquisa tem por foco a reunião de estudos que utilizaram técnicas de criação do conhecimento, a fim de auxiliar as organizações a colocá-la em prática e utilizá-la como um diferencial competitivo.

Diante do exposto, o presente estudo buscou responder à questão: Quais técnicas de Gestão do Conhecimento são utilizadas para criar o conhecimento nas organizações?

1.2 JUSTIFICATIVA

1.2.1 Científica

A contribuição científica deste estudo é proposta pela busca e aprofundamento na área de Gestão do Conhecimento por meio do levantamento bibliográfico, a fim de identificar e descrever as técnicas de criação do

conhecimento. A grande importância do levantamento bibliográfico é a possibilidade de estudar os pontos de vista dos diferentes autores e de diferentes épocas, o que possibilita um estudo comparativo. De acordo com Karl Weick (1985, *apud* DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 11)

Quando as pessoas evitam a comparação, criam-se ilusões de exatidão [...], mas num ambiente dinâmico, competitivo e em contínua mudança, as ilusões de exatidão têm vida curta, desfazendo-se sem aviso prévio. Confiar numa única e indiscutível fonte de dados pode dar às pessoas a sensação de onisciência, mas como aqueles dados tem falhas não reconhecidas, eles levam a atos incompatíveis com a realidade (KARL WEICK, 1985, *apud* DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 11).

Deste modo, o presente estudo é capaz de fornecer diferentes perspectivas científicas sobre a aplicação da Gestão do Conhecimento em organizações, facilitando o acesso à informação de forma conjunta para os interessados na área.

Ao realizar uma consulta nas bases de dados em fevereiro de 2019, foi possível verificar a escassez de literatura disponível. Na Base de Dados Referenciais de Artigos de Periódicos em Ciência da Informação (Brapci), utilizando a busca por termo composto “técnicas de gestão do conhecimento”, com a delimitação do ano de 1980 a 2019, houve o retorno de apenas um resultado. Ao consultar a mesma base e a mesma delimitação de ano, porém buscando pelo termo composto “práticas de gestão do conhecimento”, houve o retorno de apenas cinco resultados. Ao consultar a base de dados *Scientific Electronic Library Online* (SciELO) com o termo “técnicas de gestão do conhecimento”, não houve retorno de resultados, já com o termo “práticas de gestão do conhecimento”, houve o retorno de onze artigos. Ao consultar a base de dados Portal de Periódicos Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), não houve retorno utilizando os dois termos.

Tabela 1 - RESULTADOS DA PESQUISA NAS BASES DE DADOS CONFORME TERMOS UTILIZADOS

Termos utilizados	Base de dados			Total
	Brapci	SciELO	CAPES	
"Técnicas de gestão do conhecimento"	1	0	0	1
"Práticas de gestão do conhecimento"	5	11	0	16
Total	6	11	0	17

Fonte: A autora (2019).

1.2.2 Econômica

A GC está atrelada ao Capital Humano e Intelectual das organizações. Visto que depende dos recursos humanos organizacionais, uma boa prática de GC é capaz de reduzir os custos de retrabalho. Quando a organização sabe gerenciar o conhecimento a ponto de transformá-lo de individual para um nível organizacional, ela não fica dependente dos detentores do conhecimento. Uma organização que fica dependente dos detentores de conhecimento, também fica dependente da sua disponibilidade e pode perdê-lo a qualquer momento, fazendo com que todo o conhecimento tenha que ser gerado novamente, numa espécie de “reinvenção da roda”.

Além disso, os conhecimentos compartilhados oferecem apoio ao desenvolvimento de novos produtos e serviços. O conhecimento tácito torna-se substantivamente valioso quando se transforma em novas capacidades, produtos e serviços (CHOO, 2003, p. 200), o que acarreta em ganhos econômicos e vantagem competitiva para a organização.

1.2.3 Pessoal

O presente estudo originou-se principalmente por experiências profissionais em *startups* que não possuíam um gerenciamento de informação e conhecimento eficaz. Não havia práticas de Gestão do Conhecimento e a documentação de dados,

informações e conhecimentos. O conhecimento era disperso e muitas vezes estava sob o poder de poucas pessoas, as quais eram de difícil acesso. Deste modo, quando os detentores do conhecimento não estavam disponíveis, muitas pessoas eram afetadas em seus afazeres, inclusive clientes finais.

Além da experiência profissional, o presente estudo também se originou a partir de experiências acadêmicas. A graduação em Gestão da Informação fornece disciplinas de “Gestão do Conhecimento” e “Inteligência Organizacional”, durante as quais foi possível entender e identificar as falhas que ocorriam no mundo profissional. Ao decorrer das disciplinas, houve muita dificuldade em encontrar literatura disponível sobre técnicas e práticas para a aplicação da GC.

1.3 OBJETIVOS

Os objetivos deste trabalho, divididos em geral e específico, são apresentados a seguir.

1.3.1 Objetivo geral

O objetivo geral, a partir da Taxonomia de Bloom, é apontar e definir as técnicas de criação do conhecimento no contexto organizacional.

1.3.2 Objetivos específicos

Derivando do propósito apresentado anteriormente, foram descritos os seguintes objetivos específicos:

- Comparar as técnicas de criação de conhecimento de acordo o seu ambiente, infraestrutura e surgimento;
- Investigar os conceitos relacionados a literatura.

1.4 METODOLOGIA DA PESQUISA

A presente pesquisa tem o objetivo de gerar novos conhecimentos úteis para o avanço da ciência sem aplicação prática prevista, classificada como pesquisa

básica. Do ponto de vista da forma de abordagem do problema, ela é classificada como qualitativa, pois não pode ser traduzida em números. O autor Minayo (2004, *apud* DOMINGUES; NEVES, 2007) afirma que a pesquisa qualitativa

[...] Se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. (MINAYO, 2004, p. 22).

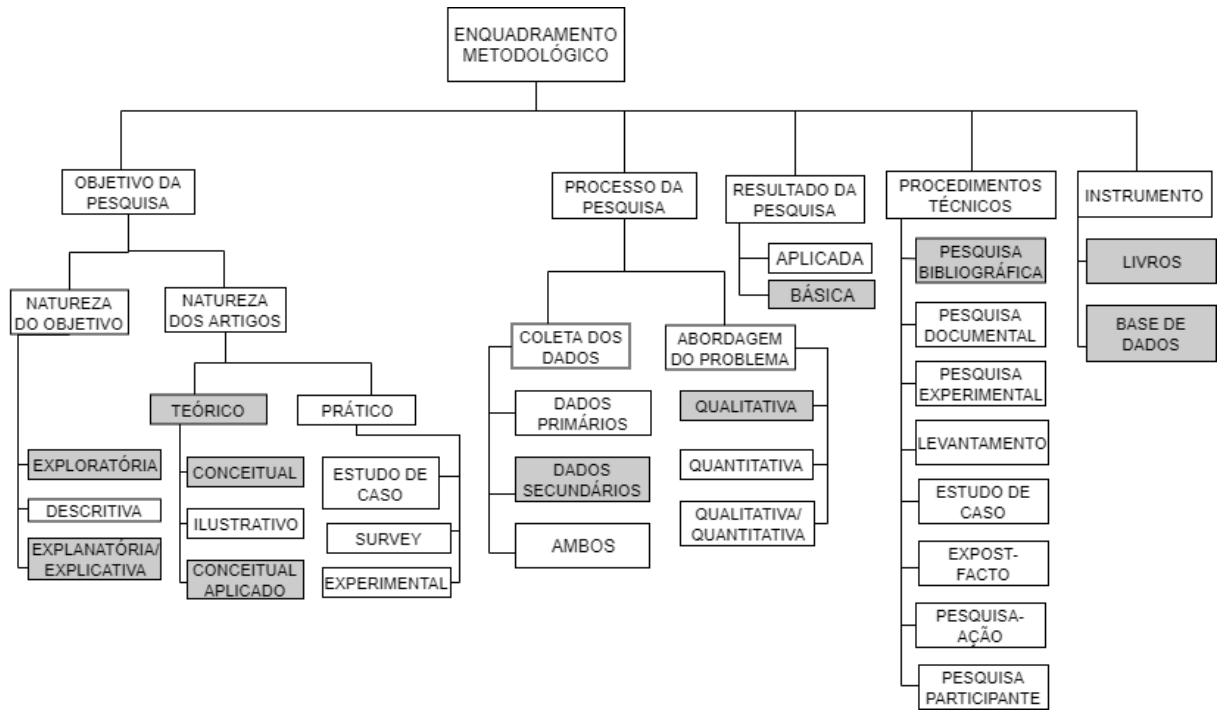
A natureza do presente estudo, quanto ao objetivo, é do tipo exploratória. O procedimento utilizado para atingir este objetivo será unicamente a técnica de pesquisa bibliográfica, a qual Fonseca (2002, p. 32, *apud* GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 37) descreve como

A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem, porém, pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta (FONSECA, 2002, p. 32, *apud* GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p.37).

Foi realizado um levantamento bibliográfico, utilizando como instrumentos o acervo de livros da Universidade Federal do Paraná (UFPR) e as bases de SciELO, a Brapci e o Portal de Periódicos Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). Como aprofundado no tópico 2 (dois), os estudos sobre Gestão do Conhecimento e as áreas relacionadas, como capital humano e intelectual, foram realizados a partir da década de noventa, portanto, a delimitação da pesquisa será do ano de 1990 a 2019 e não haverá filtros quanto ao idioma.

A Figura 1 apresenta um resumo do enquadramento metodológico descrito no presente tópico:

FIGURA 1 - ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO DA PESQUISA



FONTE: Adaptado de ENSSLIN, ENSSLIN (2009), TASCA *et al.* (2010) e ENSSLIN, ENSSLIN, PACHECO (2012).

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 DEFINIÇÃO DE “TÉCNICA” E “PRÁTICA”

As palavras “técnica” e “prática” podem ser consideradas semelhantes. Em uma pesquisa nas bases de dados utilizando as duas palavras, encontrou-se os seguintes significados dos conceitos:

Segundo Dicio (2018), a palavra “técnica” é definida como “conjunto de métodos e processos próprios de uma arte, ciência ou profissão”, ou então, “maneira de agir, método particular de fazer alguma coisa” e, por fim, “habilidade, destreza na feitura ou realização de algo”. No dicionário online Lexico (2018) o significado é apresentado como “aglomerado de procedimentos fundamentados em conhecimento científico, usados para atingir determinado objetivo ou efeito”.

Ao consultar o dicionário *online* Dicio (2018), a palavra “prática” é definida como “o que se opõe ao teórico; real”, ou então, “tudo o que se consegue realizar, executar, fazer; exercício” e, por fim, “realização do que se planejou; aplicação”. No dicionário *online* Lexico (2018), o significado é apresentado como “acto de fazer algo: pôr algo em prática”.

A palavra técnica vem do grego *téchne*, que se traduz por “arte” ou “ciência”. A técnica é um procedimento que tem como objetivo a obtenção de um determinado resultado, em quaisquer áreas. Pode ser definida como uma forma de atuar ou um conjunto de ações que, se realizadas em situações semelhantes, produzirão o mesmo efeito.

Para Aristóteles, a técnica se tratava da capacidade e sabedoria do homem para produzir algo de forma raciocinada, ou seja, ela possui propriedades intelectuais e necessita ser estudada pela academia (MOURA, 2010).

Desta forma, as palavras “técnica” e “prática” serão utilizadas como sinônimos na presente pesquisa.

2.2 CAPITAL HUMANO E INTELECTUAL

A partir da década de noventa, houve uma preocupação por parte das organizações em gerenciar o conhecimento existentes nas mesmas. Por mais que o termo “conhecimento” seja conhecido há bastante tempo, o “conhecimento” no

âmbito organizacional é relativamente novo. A mudança da Era Industrial para a Era da Informação e, atualmente, para a Era do Conhecimento alteraram um importante paradigma: as pessoas deixaram de ser vistas apenas como geradoras de custos ou recursos e passaram a ser vistas como geradoras de receitas (TERRA, 2000 *apud* DUARTE, 2009).

A Era do Conhecimento conseqüentemente gerou a Economia do Conhecimento, na qual a informação e conhecimento substituem o capital físico e financeiro, tornando-se uma das maiores vantagens competitivas nos negócios. A característica mais marcante desta nova economia é o surgimento do capital humano. Segundo Crawford (1994), em seu livro intitulado “Na Era do Capital Humano”, a organização na economia do conhecimento é centrada na posse da informação, do conhecimento e na utilização do capital humano, que significa pessoas estudadas e especializadas, por meio de pesquisas científicas e a educação. O autor afirma que o principal investimento de uma sociedade do conhecimento é melhorar as habilidades e competências de sua população.

A expressão “capital humano” apareceu pela primeira vez no artigo intitulado “Investimento em Capital Humano”, publicado em 1961 na *American Economic Review* e escrito por Theodore W. Schultz (CRAWFORD, 1994).

Para Fialho *et al.* (2006) capital humano se refere à “capacidade, conhecimento, habilidade, valores e experiências individuais dos empregados e gerentes, além da criatividade e inovação”. Para Edvisson e Malone (1998, *apud* FIALHO *et al.* 2006), o capital intelectual constitui a matéria intelectual, ou seja, todos os ativos intangíveis e a soma de todos os conhecimentos tácitos ou explícitos que geram valor para uma organização. Segundo os mesmos autores, o capital humano está inserido no capital Intelectual.

O capital intelectual começou a tomar força a partir da década de noventa e é definido por Stewart (1998) como “a soma do conhecimento de todos em uma empresa, o que lhe proporciona vantagem competitiva”. O foco passou a ser a necessidade de gerenciamento do conhecimento existente nas organizações, o mesmo sendo entendido como ativo intangível, que poderia agregar valor significativo para os produtos e serviços ofertados, passando a ser conhecido como “capital intelectual” (SANTOS; LEITE; FERRARESI, 2007).

Crawford (1994) cita as mudanças da importância que os trabalhadores dão às suas ideias e valores, o que vai muito além do que apenas o salário. O Quadro 1

apresenta a comparação das suposições básicas nas economias industrial e do conhecimento.

QUADRO 1 - COMPARAÇÃO DE SUPOSIÇÕES BÁSICAS NAS ECONOMIAS INDUSTRIAL E DO CONHECIMENTO

Sociedade Industrial	Sociedade do Conhecimento
A maioria das pessoas deseja sucesso econômico para atender a necessidades materiais; assim, o modo de motivá-las é através de recompensas econômicas.	A partir do momento em que as necessidades de subsistência forem satisfeitas, as recompensas unicamente econômicas não são suficientes para motivar a maioria das pessoas.
O trabalho para a maioria das pessoas deve ser rotineiro e padronizado.	O trabalho para a maioria das pessoas, deve ser variado, não repetitivo e responsável, desafiando a capacidade individual de discernimento, avaliação e julgamento.
Quanto maior a empresa, melhor, mais forte e mais lucrativa será.	Há limites superiores para as economias de escala, tanto para corporações quanto para organizações governamentais.
Mão-de-obra, matérias-primas e capital são os elementos básicos da produção.	Informação e conhecimento são os elementos básicos da produção.
A produção de bens e serviços padronizados é mais eficiente que uma produção artesanal, na qual cada unidade produzida difere da próxima.	A produção de bens e serviços orientados para o cliente, através de um novo sistema artesanal ou a produção artesanal baseada na informação e na tecnologia avançada é mais eficaz do que a produção em massa.
A organização mais eficiente é a burocracia, na qual cada suborganização tem um papel permanente, claro e definido na hierarquia. Uma burocracia é uma máquina organizacional para a produção de decisões padronizadas.	A melhor maneira de organização não é a burocracia, mas a <i>adhocracia</i> . Numa organização <i>ad hoc</i> , cada componente organizacional é modular e disponível, cada unidade interage com muitas outras lateralmente e as decisões são adequadas a cada cliente e não padronizadas.
Os avanços tecnológicos ajudam a padronizar a produção e levam ao progresso.	Os avanços tecnológicos não necessariamente trazem o progresso e podem, se não forem controlados cuidadosamente, destruir o progresso já alcançado.

Fonte: CRAWFORD (1994, p. 126)

A mudança da força de trabalho industrial para os chamados “Trabalhadores do Conhecimento” aumentou a necessidade de aprendizagem contínua e de mudança nas organizações, onde o processo de aprendizagem é cada vez mais uma estratégia competitiva na economia do conhecimento (FIALHO *et al.*, 2006).

Para Choo (2003, p. 202), “lidar com o conhecimento humano e transformá-lo em produtos úteis e serviços está se tornando rapidamente uma habilidade fundamental para a sobrevivência de uma organização”.

Para definir Gestão do Conhecimento, Bukowitz e Williams (2002, p. 18) afirmam que também é necessário definir “capital intelectual” ou, simplesmente, “conhecimento”, como

Qualquer coisa valorizada pela organização que esteja contida nas pessoas, ou seja, derivada de processos, de sistemas e da cultura organizacional - conhecimento, habilidades individuais, normas e valores, bases de dados, metodologias, software, *know-how*, licenças, marcas e segredos comerciais, para citar alguns. Uma distinção importante entre capital intelectual e o que tradicionalmente tem sido considerado gerador de valor nas organizações - os ativos físicos “tangíveis” - é que ele nem sempre é propriedade da organização. Isso significa que obter benefícios do conhecimento ou do capital intelectual não está sob o controle direto da organização. (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002, p. 18)

Observou-se ao decorrer deste tópico que não é possível falar de Gestão do Conhecimento sem falar de Capital Humano e Intelectual. O poder econômico de uma empresa moderna está mais em seus ativos intangíveis (capacidade intelectual) do que em seus ativos imobilizados (como propriedades, instalações e equipamentos). Numa economia baseada no conhecimento, os recursos são ilimitados, pois podem ser produzidos pela mente humana, ao contrário dos ativos tangíveis (FIALHO *et al.*, 2006).

O principal objetivo da Gestão do Conhecimento, em termos de aplicação, é converter o capital humano em capital intelectual (DUARTE, 2009).

2.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO

O estudo e a prática de Gestão do Conhecimento são complexos, pois envolvem o capital humano e intelectual. Como definido por Davenport e Prusak (1998, p. 6), o conhecimento vai além dos documentos e repositórios das organizações, ele também está inserido nas pessoas, o que torna as pessoas importantes e responsáveis pelo sucesso da organização. Devido às constantes mudanças na economia global, o conhecimento pode ser a maior vantagem competitiva da organização, pois, cada vez mais, as empresas serão diferenciadas com base naquilo que sabem (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 6).

Para Crawford (1994), conhecimento é a capacidade de aplicar a informação a um trabalho ou a um resultado específico. A capacidade de aplicar a informação a fim de gerar conhecimento só é possível quando realizada pelos seres humanos, através de seus cérebros e suas habilidades. A informação torna-se inútil sem o conhecimento do ser humano para aplicá-la produtivamente, pois, para gerar conhecimento é necessário a interpretação das informações, realizada pelo receptor.

Davenport e Prusak (1998) expressam as características que tornam o conhecimento valioso através da seguinte definição:

Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais. (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 6).

A Gestão do Conhecimento é fundamental para a inteligência competitiva das organizações. Para Fialho *et al.* (2006) “gerenciar o conhecimento é estimular a propagação do aprendizado como um dos principais ativos das empresas, tendo como sustentáculo a tecnologia da informação”.

As organizações necessitam analisar o conhecimento interno e externo, sendo capazes de identificar, criar, recuperar, analisar, disseminar e usar o conhecimento relevante, assim como sustentar um processo de aprendizagem contínuo e facilitar a solução de problemas e a tomada de decisão estratégica.

A Gestão do Conhecimento surge da necessidade de reter, socializar e aplicar os conhecimentos nas organizações (DUARTE, 2009). O autor Choo (2003) utiliza o termo “Organização do Conhecimento”, em seu livro intitulado de mesmo nome, para abranger a importância do conhecimento nas organizações. Para Choo (2003, p. 17), “a organização do conhecimento possui informações e conhecimentos que lhe conferem uma vantagem, permitindo-lhe agir com inteligência, criatividade e, ocasionalmente, com esperteza.”

Bukowitz e Williams (2002, p. 17) definem a Gestão do Conhecimento como o “processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir do seu conhecimento ou capital intelectual”. A organização consegue obter riqueza utilizando o conhecimento para criar processos mais eficientes e efetivos, diminuindo o custo e reduzindo o tempo do ciclo, isto acontece quando a organização utiliza o conhecimento para criar

valor para o cliente, como por exemplo, atendendo-o de forma mais rápida e efetiva, sem a necessidade de uma longa caminhada para a obtenção do conhecimento para tomar decisões ou entregar seus serviços e produtos.

2.3.1 Tipos de conhecimento: tácito e explícito

A relação entre Gestão do Conhecimento e o capital intelectual já abordados, requer os chamados “ativos intangíveis” e as pessoas da organização. As pessoas recebem *insights* a partir de suas próprias experiências cotidianas, o que faz com que o conhecimento seja intrínseco a elas, fazendo parte da complexidade e imprevisibilidade humana.

Nonaka e Takeuchi (1997) estudaram a criação do conhecimento organizacional abordando duas dimensões: epistemológica e ontológica. Pela dimensão ontológica, o conhecimento só é criado por indivíduos, ou seja, a organização só pode criar conhecimento através dos mesmos, proporcionando apoios e/ou contextos para a criação do conhecimento. A dimensão epistemológica é baseada na obra *The Tacit Dimension* de Michael Polanyi (1967), em que o autor distingue o conhecimento tácito e o conhecimento explícito.

O conhecimento tácito é pessoal, está inserido na mente das pessoas e é difícil de ser formulado e comunicado. Já o conhecimento explícito ou “codificado” refere-se ao conhecimento transmissível, que é entregue por de meios estruturados, como livros e documentos.

Para Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento tácito e o explícito são mutuamente complementares. Os autores propõem um modelo dinâmico de criação do conhecimento, chamado de “conversão do conhecimento”, baseando-se no pressuposto crítico de que o conhecimento humano é criado e expandido por meio de interação social entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito.

Algumas distinções importantes sobre os dois tipos de conhecimento estão apresentadas no Quadro 2.

QUADRO 2 - DISTINÇÃO DOS DOIS TIPOS DE CONHECIMENTO

CONHECIMENTO TÁCITO	CONHECIMENTO EXPLÍCITO
Conhecimento de experiência (corpo)	Conhecimento da racionalidade (mente)
Conhecimento simultâneo (aqui e agora)	Conhecimento sequencial (lá e então)
Conhecimento análogo (prática)	Conhecimento digital (teoria)

FONTE: Adaptado de NONAKA e TAKEUCHI (1997, p. 67).

Para abordarmos as técnicas utilizadas na criação do conhecimento, é necessário compreender os dois tipos de conhecimentos existentes para saber como lidar com eles. O conhecimento explícito é o mais fácil de ser transmitido, pode ser documentado ou expressado utilizando a linguagem ou outras formas de comunicação, como visuais, sonoras e corporais. O conhecimento tácito é o conhecimento mais difícil de ser transmitido, pois é o conhecimento pessoal, construído a partir do *know-how*, *insights* e intuições das pessoas em seus cotidianos de trabalho. O conhecimento tácito é dividido em duas dimensões: técnica e cognitiva. A primeira diz respeito ao conhecimento prático (ou, o *know-how* técnico) de saber executar uma tarefa e a segunda diz respeito aos esquemas, modelos mentais, crenças e percepções. Ambas moldam a percepção que as pessoas têm sobre a organização e o que as cercam (CHOO, 2003, p. 49).

2.4 CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO

A economia da Era do conhecimento está fundamentada cada vez mais na criação, difusão e uso do conhecimento, dessa forma, o sucesso das organizações depende da eficácia na criação, absorção e utilização do conhecimento (FIALHO *et al.*, 2006). A criação do conhecimento envolve o conhecimento tácito e explícito e, por envolver a complexidade do ser humano, como os seus *insights* e conhecimentos intrínsecos, o presente projeto também abrangerá as técnicas que auxiliam as organizações a extrair o conhecimento pessoal, a fim de criá-lo e torná-lo organizacional.

Como mencionado no tópico anterior, Nonaka e Takeuchi (1997) propõem um modelo dinâmico de criação do conhecimento, chamado de “conversão do conhecimento”. A conversão do conhecimento é um modelo interativo e em espiral,

sendo definido em quatro modos: (1) de conhecimento tácito em conhecimento tácito, chamado de socialização; (2) de conhecimento tácito em conhecimento explícito, denominado de externalização; (3) de conhecimento explícito em conhecimento explícito, denominado combinação e (4) de conhecimento explícito para conhecimento tácito, chamado de internalização. Esse modelo de conversão de conhecimento é denominado de SECI (socialização, externalização, combinação e internalização) e está descrita no Quadro 3.

QUADRO 3 - MODELO DE CONVERSÃO DO CONHECIMENTO (SECI)

Modo de conversão	Descrição
Socialização: do conhecimento tácito em conhecimento tácito.	É um processo de compartilhamento de experiências e, a partir daí, da criação do conhecimento tácito, como modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas.
Externalização: do conhecimento tácito em conhecimento explícito.	É um processo de criação do conhecimento perfeito, na medida em que o conhecimento tácito se torna explícito, expresso na forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos.
Combinação: do conhecimento explícito em conhecimento explícito.	É um processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento. Esse modo de conversão do conhecimento envolve a combinação de conjuntos diferentes de conhecimento explícito. Os indivíduos trocam e combinam conhecimentos através de meios como documentos, reuniões, conversas ao telefone ou redes de comunicação computadorizadas.
Internalização: do conhecimento explícito em conhecimento tácito.	É o processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito. É intimamente relacionada ao “aprender fazendo”. Quando são internalizadas nas bases do conhecimento tácito dos indivíduos sob a forma de modelos mentais ou <i>know-how</i> técnico compartilhado, as experiências através da socialização, externalização e combinação tornam-se ativos valiosos.

FONTE: NONAKA E TAKEUCHI (1997)

Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que a criação do conhecimento organizacional é uma interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, em que a interação é moldada pelas mudanças entre diferentes modos de conversão do conhecimento, que normalmente é iniciada pela socialização, ou seja, o compartilhamento de experiências e modelos mentais das pessoas. Num segundo momento, na etapa de externalização, o conhecimento é externalizado por meio do diálogo ou da reflexão coletiva. A terceira forma, denominada combinação, é o conhecimento recém-criado e o conhecimento já

existente, materializando-os em um novo produto/serviço. Por último, a internalização ocorre na prática, ou seja, “aprender fazendo”.

A criação do conhecimento organizacional é um processo em espiral, que começa no nível individual e vai ampliando comunidades de interação que cruzam fronteiras entre seções, departamentos, divisões e organizações (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

FIGURA 2 - ESPIRAL DO CONHECIMENTO



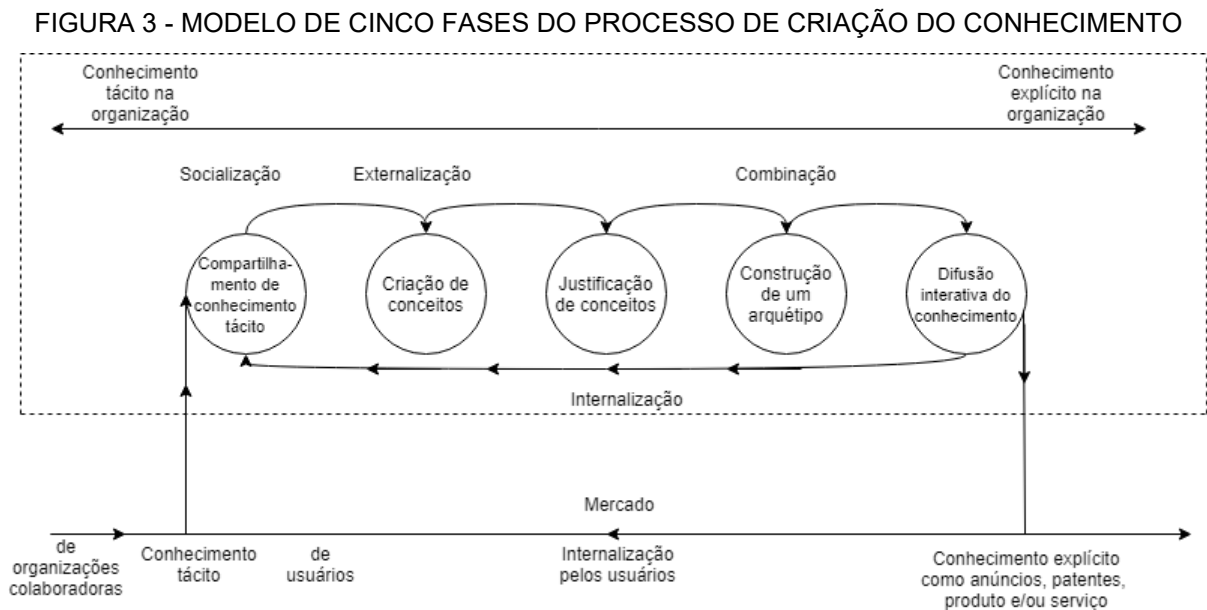
FONTE: Adaptado de NONAKA e TAKEUCHI (1997, p. 24).

Nonaka e Takeuchi (1997) também propõem um modelo integrado no qual os processos de criação de conhecimento desenvolvem-se em cinco fases: (1) compartilhamento do conhecimento tácito; (2) criação de conceitos; (3) justificação dos conceitos; (4) construção de um arquétipo; e (5) difusão interativa do conhecimento.

No compartilhamento do conhecimento tácito, indivíduos de diferentes áreas funcionais partilham suas habilidades e experiências trabalhando juntas para atingir um objetivo em comum (socialização). Na fase de criação de conceitos, o diálogo entre os membros da equipe é intensificado, enquanto eles refletem juntamente sobre o modelo mental tácito que foi criado na primeira fase e tentam traduzir o mesmo em palavras e conceitos explícitos (externalização). Na justificação de conceitos, os mesmos são avaliados para determinar se estão alinhados com os propósitos da organização. Na fase da construção de um arquétipo, o conceito é convertido em algo tangível, como um protótipo físico ou um

mecanismo de funcionamento de um modelo (combinação). Na última fase, a difusão interativa do conhecimento, a disseminação do conhecimento, os conceitos criados, justificados e modelados são usados para ativar novos ciclos de criação do conhecimento (internalização) (NONAKA e TAKEUCHI, 1997)..

A Figura 3 exemplifica o modelo de cinco fases do processo de criação do conhecimento, abrangendo os modos de conversão do mesmo.



Fonte: Adaptado de NONAKA e TAKEUCHI (1997, p. 82).

Os autores Wikstrom e Normann (1994, *apud* CHOO, 2003) também propuseram um processo de conhecimento organizacional, o distinguindo em três tipos: (1) processos gerativos, (2) processos produtivos e (3) processos representativos.

Os processos gerativos são aqueles nos quais um “novo conhecimento geralmente é criado em atividades relacionadas à solução de problemas” (WIKSTROM; NORMANN, 1994, *apud* CHOO, 2003). Os processos produtivos são aqueles nos quais o novo conhecimento é acumulado e usado para ser oferecido aos clientes. Os processos representativos são aqueles em que a organização transmite seu conhecimento ao cliente, para que ele o utilize em seus próprios processos de criação de valor.

Os três processos de conhecimento organizacional aproximam-se, como Wikstrom e Normann (1994, *apud* CHOO, 2003) elucidam:

Tomemos um exemplo. O método de produção de furadeiras mudou, o que abre a possibilidade para a criação de novos e melhores produtos. Assim, os processos de produção têm originado processos gerativos. A discussão com um cliente sobre os requisitos essenciais de uma furadeira, por exemplo, pode levar não apenas a novos produtos, mas também a novas ideias de negócios. Portanto, os processos representativos podem gerar importantes produtos secundários dentro dos processos gerativos. [...] Em momentos diferentes, ou em lugares distintos ao mesmo tempo, um fragmento de conhecimento pode ser parte de um processo gerativo, representativo ou produtivo. O princípio técnico em que a furadeira se baseia pode ser testado numa nova ferramenta; esse é o processo gerativo. Ao mesmo tempo, a furadeira está sendo fabricada como parte de um lote; esse é um processo reprodutivo. E, ainda ao mesmo tempo, discute-se com o cliente a compra das furadeiras; esse é um processo representativo. (WIKSTROM; NORMANN, 1994, *apud* CHOO, 2003, p. 213).

O autor Leonard-Barton (1995, *apud* CHOO, 2003) sugere atividades de construção de conhecimento, concentrando-se em organizações cujas capacidades essenciais baseiam-se na tecnologia e possuem o desenvolvimento de produtos e serviços como o principal instrumento para a criação e o aumento da capacidade tecnológica. O conhecimento exclusivo da organização e superior ao conhecimento de seus concorrentes são umas das capacidades tecnológicas essenciais da organização, elas fornecem vantagem competitiva, pois foram desenvolvidas ao longo do tempo e são difíceis de serem transferidas ou imitadas (CHOO, 2003). Para criar e manter tais capacidades, é necessário que a organização compreenda quais são as dimensões das mesmas e aprender a lidar com as atividades que criam o conhecimento.

As quatro principais atividades de construção ou ampliação do conhecimento são: (1) solução criativa e compartilhada dos problemas; (2) implementação e integração de novas metodologias e ferramentas; (3) experimentação e prototipagem; e (4) importação de conhecimento. Na primeira atividade, os funcionários são agrupados para que a diferença de seus conhecimentos e de suas experiências possam ser direcionadas para uma solução criativa, isto faz com que eles desenvolvam “habilidades pessoais”. Na segunda atividade, de implementação e integração de novas tecnologias e ferramentas, o conhecimento privado é introduzido em métodos e ferramentas de processos que aprimora o trabalho interno. Na terceira atividade, a organização amplia as capacidades que já possui e constrói outras para o futuro. Na quarta e última atividade, o autor faz distinção entre o conhecimento externo, que é de natureza tecnológica, e o conhecimento de mercado. Segundo Choo (2003, p. 218), “para a

organização, a chave para a importação de conhecimento tecnológico está na expansão de sua capacidade de absorção”. A criação de conhecimento é dada pela interação entre as quatro atividades de construção de conhecimento e as capacidades essenciais da organização.

Choo (2003) realiza uma comparação entre os processos de criação do conhecimento (Quadro 4) que indica grandes semelhanças:

QUADRO 4 - COMPARAÇÃO ENTRE OS PROCESSOS DE CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO

Processos de conhecimento (WIKSTROM; NORMANN, 1994)	Fases de Conversão do Conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997)	Atividades de construção do conhecimento (LEONARD-BARTON, 1995)
Processos gerativos geram novos conhecimentos	Partilhar o conhecimento tácito	Solução compartilhada de problemas
	Criar conceitos	Experimentação e prototipagem
Processos produtivos operacionalizam novos conhecimentos	Justificar conceitos	Implementação e integração de novos processos e ferramentas
	Construir um arquétipo	
Processos representativos difundem e transferem novos conhecimentos	Disseminar o conhecimento	Importação do conhecimento

FONTE: Adaptado de CHOO (2003, p. 219)

As semelhanças são observadas nos seguintes pontos: a organização gera novos conhecimentos que ampliam suas capacidades por meio da partida e conversão do conhecimento tácito de seus membros; a organização cria novos conceitos que são aplicados em experimentos e protótipos para a geração de novos serviços ou produtos; a organização transmite novos conhecimentos internamente e externamente, gerando novos ciclos de aprendizagem. O presente estudo possui foco nas técnicas de criação de conhecimento a partir da conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito, voltado principalmente para o modelo SECI de Nonaka e Takeuchi (1997).

2.5 TÉCNICAS DE CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO

A criação do conhecimento tornou-se fundamental para a sobrevivência das organizações na Sociedade do Conhecimento e, conseqüentemente, tornou-se necessário que as mesmas desenvolvam atividades voltadas para esta finalidade. O desafio das organizações não está ligado a ferramentas, mas à missão de desenvolver-se com base na facilitação para a criação do conhecimento, o que envolve a valorização das pessoas e a necessidade de se lidar com o conhecimento tácito (SILVA, 2014).

Um dos desafios das organizações da Sociedade do Conhecimento é o processo de externalização do conhecimento (conversão do conhecimento tácito em explícito) de forma que dê origem a novos conhecimentos organizacionais. Para auxiliar na criação destes conhecimentos, há algumas técnicas de Gestão do Conhecimento que a serem implementadas nas organizações e que serão apresentadas nos subtópicos a seguir.

2.5.1 Comunidade de prática (CoP)

Os estudos sobre a comunidade de prática (CoP) iniciaram-se a partir da década de 1990 pelos antropólogos Jean Lave e Etienne Wenger e recentemente assumiu uma real importância organizacional. Eles evidenciaram a noção de que o aprendizado se situa na troca de conhecimentos entre pessoas mais experientes e pessoas menos experientes (como, por exemplo, professores e alunos). Lave e Wenger (1991 apud SILVA, 2014, p. 72) descrevem as comunidades de prática como “um grupo de pessoas que misturam relacionamentos e atividades, num determinado tempo e em relação tangencial e envolvimento com outras comunidades”, nas quais os novos membros aprendem com os mais experientes.

Para Brown e Gray (1995 apud CHOO, 2003, p. 198) o conhecimento nas organizações é quase sempre compartilhado de modo tácito por membros de grupos sociais:

Nos indivíduos, conhecimento tácito significa intuição, juízo, senso comum - a capacidade de fazer alguma coisa sem necessariamente ser capaz de explicá-la. Em grupos, o conhecimento tácito existe nas diferentes práticas e relações que emergem do trabalho realizado junto o tempo todo - o tecido social que conecta comunidades de trabalhadores do conhecimento (Brown e Gray, 1995 *apud* CHOO, 2003, p. 198).

As comunidades de prática consistem em grupo de pessoas que compartilham interesse sobre um assunto ou problema. Duguid & Brown (1998, p.65 *apud* ALVARENGA NETO, 2005, p. 159) definem comunidades de prática como grupos formados em torno da prática que desenvolvem conhecimento coletivo e distribuído. As CoPs são informais e podem adquirir diferentes formas: grandes ou pequenas, presenciais ou virtuais, locais ou globais, com membros internos ou externos à organização, porém, todas são orientadas ao mesmo objetivo: compartilhar e criar novos conhecimentos sobre algo.

Para Wenger & Snyder (2001, p. 10), as comunidades de prática são “grupos de pessoas ligadas informalmente pelo conhecimento especializado e compartilhado”. Elas são formadas por grupos de pessoas que compartilham, de forma voluntária, de um mesmo interesse ou paixão e se reúnem com o objetivo de trocar informações e conhecimentos.

A possibilidade de desenvolvimento pessoal e de aquisição de novos conhecimentos e aprendizados são os fatores motivantes para os participantes desta técnica e é o que os fazem manter-se conectados. As CoPs incentivam a exploração de problemas e situações em comum entre os participantes, o que leva à uma solução colaborativa dos mesmos.

Como já mencionado anteriormente, o conhecimento é o principal ativo da organização na sociedade, tornando-se um diferencial competitivo e estratégico. Deste modo, a existência das comunidades de práticas possibilita a criação e o compartilhamento de conhecimento.

Wenger & Snyder (2001, p. 17-22 *apud* ALVARENGA NETO, 2005, p. 161) apontam os princípios básicos para que os gestores sejam bem-sucedidos ao incentivar e gerir as comunidades de prática, são eles:

- Reunir as pessoas certas: reunir as potenciais pessoas capazes de acentuar as competências estratégicas da empresa;

- Proporcionar a infraestrutura adequada: é necessário disponibilizar a infraestrutura adequada aos participantes, seja ela presencial ou virtual, para que os mesmos possam compartilhar e aplicar seus conhecimentos;
- Mensurar o valor: é necessário mensurar os resultados advindos das comunidades de prática, lembrando que, os mesmos podem ocorrer a longo prazo e não somente nas comunidades em si, mas como na organização e no trabalho em equipe. Geralmente essa mensuração parte de evidências empíricas, um exemplo citado por Alvarenga Neto (2005, p. 161) é a descoberta de que o retorno sobre os ativos da organização aumentou em decorrência dos novos conhecimentos criados a partir desta técnica.
- Promover e divulgar os resultados práticos;
- Comunicar à toda organização que atividades como as de CoPs são bem-vindas, a fim de valorizar e incentivar a participação dos colaboradores.

Segundo Snyder, Wenger & de Sousa Briggs (2003 *apud* FERNANDES 2016, p. 02), uma comunidade de prática depende de três pilares: (1) domínio, o qual o grupo deve compartilhar de um mesmo interesse ou paixão; (2) comunidade, a qual constrói-se a partir das relações e interações baseadas no compartilhamento de informações e aprendizado conjunto; (3) prática, a qual os membros desenvolvem seu repertório próprio recorrente da prática compartilhada.

Para Wenger (2002), as organizações que mantêm as comunidades de prática são as únicas capazes de lidar com questões relacionadas ao conhecimento e à Gestão do Conhecimento, visto que elas permitem aos praticantes gerenciar o conhecimento que precisam e não se limitam, já que podem ser virtuais ou presenciais, com colaboradores internos ou externos e ainda criam uma ligação entre a aprendizagem e o desempenho das funções exercidas. Wenger (2002) apresenta as diferentes dimensões das CoPs, no quadro 5.

QUADRO 5 - DIMENSÕES DA COMUNIDADE DE PRÁTICA

DIMENSÕES	CARACTERÍSTICAS
Engajamento mútuo e empreendimento comum	Está ligado ao processo de participação ativa numa comunidade. A vontade de se aprofundar num domínio de conhecimento é um importante fator de engajamento. O empreendimento comum refere-se ao processo de desenvolver projetos e ideias conjuntamente, visando contribuir com a geração de conhecimentos para a comunidade de prática.
Aprendizagem contextualizada na prática	O processo de conhecer está vinculado a uma prática cotidiana. Em outras palavras, conhecer é ser capaz de participar de uma prática socialmente legitimada por uma comunidade.
Surgimento é voluntário e informal	Uma comunidade de prática surge sem a necessidade dos mesmos padrões que moldam as estruturais formais de uma organização.
Identidade partilhada	Por meio da associação em comunidades, desenvolvendo projetos conjuntamente, adotam-se sistemas de crenças, rotinas, caminhos de fazer as coisas e, conseqüentemente, desenvolve-se uma identidade partilhada.
Negociação de significados	Os empreendimentos comuns constituem-se em contextos relevantes para que a negociação de significados aconteça. Assim, as pessoas, conjuntamente, negociam ativamente experiências e vivências práticas, bem como produzem artefatos. É no relacionamento das experiências individuais e da competência social que a aprendizagem acontece.

Fonte: Wenger (2002).

Cada membro da organização possui um conhecimento parcial, mas que pode ser complementar. Apesar do conhecimento tácito inicialmente desenvolver-se nas habilidades e intuições das pessoas, esse conhecimento pessoal é gradativamente socializado. Deste modo, os indivíduos participam de comunidades como a CoP, que auxiliam no trabalho destes conhecimentos parciais em conjunto, na qual o conhecimento é compartilhado e articulado através de uma rede de papéis, relacionamentos e ferramentas, fornecendo à organização novos conhecimentos. O conhecimento tácito torna-se substantivamente valioso quando se transforma em novas capacidades, produtos e serviços (CHOO, 2003, p. 200).

Além da criação de novos conhecimentos, as CoPs colaboram para que os seus membros criem soluções inovadoras, refinando suas práticas e habilidades e ampliando, assim, seus repertórios de experiência (SOUZA-SILVA, 2009, p.178). Os membros acabam levando para seus departamentos funcionais novas práticas,

conhecimentos e *insights* importantes para a gerar a inovação organizacional e a vantagem competitiva (SOUZA-SILVA e DAVEL, 2007).

Devido à importância e abrangência das CoPs, alguns autores exploraram as condições necessárias para criar contextos favoráveis ao seu surgimento no âmbito organizacional. Os raros trabalhos existentes sinalizaram para o fato de que esses contextos derivam, em grande medida, da cultura da organização (SENGE, 1990; SCHEIN, 1996; POPPER e LIPSHITZ, 2000; ANTAL, LENHARDT e ROSENBROCK, 2001 *apud* SOUZA-SILVA, 2009, p. 179). Souza-Silva (2009, p. 179) pressupõe que as pessoas criam, cada vez mais, disposição e desejo de se aprofundar nas CoPs, quando estão inseridas em organizações que possuem valores e crenças que orientam práticas sociais em que as mesmas se sintam capazes, confortáveis e seguras para negociar suas experiências e conhecimentos. Sendo assim, a tendência é que as pessoas se reúnam entre si em encontros cada vez mais frequentes, favorecendo, assim, a criação de comunidades de prática.

2.5.2 Group Storytelling

A transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito é complexa, visto que trata-se de um conhecimento que está presente apenas na cabeça das pessoas e que é difícil de ser externalizado e entendido em sua total proporção, através de documentações e lições aprendidas. Devido à essa complexidade, se faz necessária uma solução que promova um ambiente informal e lúdico, como o *Group Storytelling* (ou, contação coletiva de histórias), onde as pessoas contribuem entre si, relatando fatos e acontecimentos sobre um determinado processo ou construção de um artefato, de forma a possuir uma história final completa sobre o seu desenvolvimento (GOUVÊA *et al.*, 2016, p. 69).

O ato de contar histórias sempre foi importante na evolução do ser humano, pois é uma forma eficiente de comunicar fatos, valores e emoções, de modo rápido, natural, divertido e interativo. O processo de criação da história cria a estrutura de memória e facilita o aprendizado, pois tem o poder de despertar o interesse do contador e dos ouvintes através do seu caráter lúdico. As histórias possuem diferentes propósitos e, segundo Schank (1995, *apud* GOUVÊA *et al.*, 2016, p. 70), elas são utilizadas como uma forma de conhecimento, visto que contribuem para ativar o conhecimento tácito, facilitando a comunicação e estimulando o diálogo

entre os indivíduos, o que conseqüentemente contribui para o processo de externalização do conhecimento tácito.

Gandelman e Santoro (2009, p. 316) afirmam que o conceito básico de *Group Storytelling* está relacionado à memória das pessoas, onde as mesmas recordam parcelas de conhecimento, que podem ser complementadas com o conhecimento de outros participantes. Ou seja, uma pessoa possui uma parcela do conhecimento e esta parcela poderá ser complementada com as parcelas de conhecimentos de outras pessoas, que podem contribuir com outras perspectivas e, conseqüentemente, criar novos conhecimentos através da socialização. Em histórias contadas por equipes de trabalho, cada participante pode interagir e apresentar a sua percepção dos fatos (SANTORO, 2006 *apud* CONFORT *et al.*, 2015, p. 244).

Gouvêa *et al.* (2016, p. 70) define *Group Storytelling* como “uma técnica de narrativas em grupo a ser utilizada para relatos de experiências relacionadas à execução de tarefas”. Esta técnica é realizada tanto presencialmente como virtualmente, os participantes têm por objetivo contribuir para a criação de uma história em conjunto, podendo utilizar diferentes mídias, como texto, áudio e vídeo. Além de atrair a atenção, estimular a memória e facilitar a interação, o *Group Storytelling* contribui para reavivar ideias.

Alguns benefícios desta técnica, expostos por Tobin e Snyman (2008, *apud* CONFORT *et al.*, 2015, p. 244) são:

- histórias tendem a ser mais bem fixadas que ideias abstratas;
- capacita o entendimento de uma maneira relevante;
- é uma maneira efetiva de capturar o conhecimento;
- permite a comunicação rápida, natural, clara, confiável, colaborativa, persuasiva e acurada;
- permite o compartilhamento de conhecimento numa população diversificada;
- é carregada de razão e emoção.

A técnica de *Group Storytelling* envolve a interação entre os participantes durante um tempo pré-determinado e através da combinação dos conhecimentos de todos os membros, ao final forma-se uma história. Uma das vantagens desta técnica é que as lembranças dos membros são estimuladas pelo relato de outros participantes, eles têm possibilidade de lembrar e relatar coisas não descritas inicialmente (CARVALHO, 2010, p. 4).

O processo de criação das narrativas colaborativas estimula a liberdade de expressão como foco principal, envolve ideias, sentimentos, conceitos e pontos de vista bastante pessoais e diferentes de cada participante, o que torna a técnica de *Group Storytelling* muito rica em questão de novos conhecimentos. A dinâmica original divide-se em três fases: (1) construção, onde se cria a história propriamente dita; (2) redação, quando os eventos da narrativa são transformados em texto; (3) conclusão, com o armazenamento da história para uso posterior (PERRET, 2004 *apud* GONÇALVES, 2010, p. 33).

2.5.3 Espaço de conhecimento – “*ba*”

Os autores Krogh, Ichijo e Nonaka (2001 p. 65), afirmam que “o conhecimento está essencialmente relacionado à ação humana, e o processo de criação de conhecimento depende dos participantes e das formas de atuação”. A criação do conhecimento é dinâmica e realizada por meio das interações sociais, sendo de natureza subjetiva e baseada em sistemas de valores individuais.

Isso nos leva à ideia japonesa de *ba*, cuja tradução seria “lugar”, que inicialmente foi proposto pelo filósofo Kitaro Nishida (1921-1970) e posteriormente seu conceito foi desenvolvido pelo cientista químico Hiroshi Shimizu (1995). Apesar de fundamentarem-se amplamente nos trabalhos destes dois estudiosos, os autores Krogh, Ichijo e Nonaka (2001 p. 66) adaptaram o conceito de contexto capacitante (ou *ba*) para o desenvolvimento das condições necessárias à criação do conhecimento, referindo-se ao *ba* como o lugar onde se compartilha, se cria e se utiliza o conhecimento, não necessariamente significando um espaço físico e sim combinando os aspectos de espaço físico (escritório), espaço virtual (*e-mail*, *intranets*, teleconferências) e espaço mental (experiências, ideias e emoções compartilhadas).

Para Krogh, Ichijo e Nonaka (2001, p. 217), acima de tudo, o *ba* trata-se de uma rede de interações, determinada pela solicitude e pela confiança dos participantes: “*ba* é basicamente um espaço compartilhado, que serve de fundamento para a criação de conhecimento, caracterizando-se geralmente por uma rede de interações”. Esse contexto capacitante não se refere apenas ao espaço físico, visto que as interações entre as pessoas também ocorrem via *e-mail* ou por

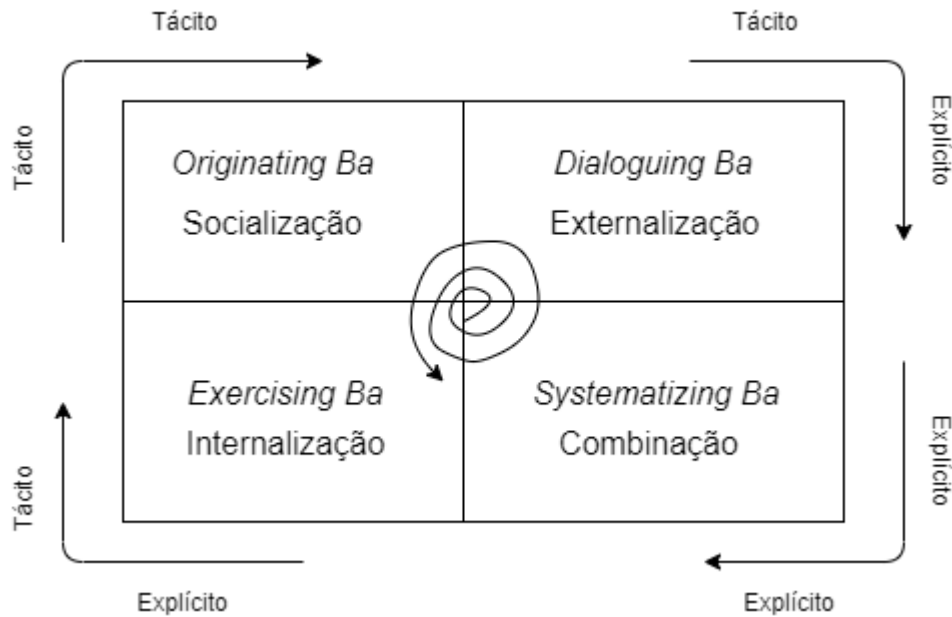
outros meios de comunicação virtuais. O conceito de *ba* unifica os espaços físicos, virtuais e mentais envolvidos na criação de conhecimento.

É natural que a criação do conhecimento por meio da externalização do conhecimento tácito possui barreiras, visto que envolve as atividades humanas, que são complexas. A diferença do contexto capacitante (também denominado pelos autores como *ba*) da interação comum é o fato de que o primeiro fornece um ambiente social para o avanço da criação de conhecimento individual e/ou coletiva. O conhecimento individual é compartilhado, recriado e ampliado quando se atua em contexto mais amplo, ou seja, quando os indivíduos interagem entre si em determinado ambiente (KROGH, ICHIJO e NONAKA, 2001 p. 218).

A facilitação da criação de conhecimento é realizada por meio do fornecimento de espaços físicos adequados (salas de reunião) e conexões virtuais (redes de computador) ou promovendo interações entre os membros das organizações, através de forças-tarefas, equipes e seminários. Os contextos capacitantes também podem surgir espontaneamente, através de relacionamentos solícitos que proporcionam bases de confiança, apoio e comprometimento. Os gerentes e líderes devem compreender como é realizada a interação entre os membros da organização a fim de detectar com agilidade os *ba* em surgimento, que por vezes mudam ou desaparecem com grande velocidade (KROGH, ICHIJO e NONAKA, 2001 p. 219). Um *ba* para a criação do conhecimento deve proporcionar aos participantes uma linguagem compartilhada, metáforas comuns e rotinas bem entendidas para a comunicação (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Os autores Nonaka, Toyama e Konno (2002) apresentam quatro grupos de “espaços de interação” onde o conhecimento pode ser compartilhado: espaços de socialização de conhecimento (*originating Ba*), espaços de externalização de conhecimento (*dialoguing Ba*), espaços de sistematização de conhecimento (*systemising Ba*) e espaços de internalização de conhecimento (*exercising Ba*). Cada tipo de *ba* sustenta um modo particular de conversão de conhecimento nas etapas do processo de espiral do conhecimento SECI (socialização, externalização, combinação e internalização), conforme representado na Figura 4.

FIGURA 4 - QUATRO TIPOS DE "BA"



Fonte: Adaptado de NONAKA, TOYAMA e KONNO (2000).

Os espaços de socialização permitem que os indivíduos compartilhem sentimentos, emoções, experiências e modelos mentais, onde o conhecimento é socializado por meio da interação face a face. Os espaços de externalização são situações em que os indivíduos partilham suas experiências e habilidades, por meio do diálogo, convertendo-as em termos e conceitos comuns. Os espaços de sistematização fornecem um contexto para a combinação de novo conhecimento explícito ao já existente na organização. Já os espaços de internalização permitem que o conhecimento que já passou pelas outras etapas, ou seja, já foi socializado, externalizado e sistematizado, seja novamente interpretado e internalizado pelo sistema cognitivo dos indivíduos em forma de novos conceitos e práticas de trabalho (BALESTRIN, VARGAS, FAYARD, 2005, p. 54).

O *ba* pode ser criado espontaneamente ou então ser construído intencionalmente, visto que os gestores podem promover a criação do conhecimento através da disponibilização de espaços físicos, virtuais ou até mesmo promovendo interações entre os membros da organização. No entanto, apenas a construção de um *ba* não é suficiente para uma empresa controlar o processo de criação do conhecimento, é necessário que o mesmo seja “energizado”, para que os indivíduos possam criar ou ampliar conhecimento por meio do modelo SECI (NONAKA, TOYAMA, KONNO, 2002).

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A conversão do conhecimento tácito para o conhecimento explícito depende essencialmente das pessoas e de onde elas estão inseridas. As técnicas de Comunidades de Prática, *Group Storytelling* e Espaço de Conhecimento - “Ba”, consistem basicamente em grupos de pessoas que se reúnem com um propósito em comum. O Quadro 6 apresenta a identificação das técnicas por autores, e através dele, é possível verificar que a temática de criação de conhecimento por meio destes meios é muito recente.

QUADRO 6 - IDENTIFICAÇÃO DAS TÉCNICAS

Técnica	Autores
Comunidades de Prática - (CoP)	Jean Lave e Etienne Wenger (1991); Brown e Gray (1995); Duguid & Brown (1998); Wenger & Snyder (2001); Wenger (2002); Snyder, Wenger & de Sousa Briggs (2003)
<i>Group Storytelling</i>	Schank (1995); Tobin e Snyman (2008); Gandelman e Santoro (2009); Gouvêa (2016)
Espaço de Conhecimento - “ba”	Nonaka e Takeuch (1997); Krogh, Ichijo e Nonaka (2001); Nonaka, Toyama e Konno (2002); Balestrin, Vargas e Fayard (2005)

Fonte: A autora (2019).

As técnicas de criação do conhecimento por meio da conversão do conhecimento tácito para o conhecimento explícito possuem muitas similaridades. O Quadro 7 apresenta um comparativo entre as técnicas, de acordo com a sua infraestrutura, ou seja, os meios em que elas são aplicadas, o ambiente em que estão inseridas, o modo em que surgem dentro de uma organização e a sua principal característica.

QUADRO 7 - COMPARATIVO ENTRE AS TÉCNICAS

	Infraestrutura	Ambiente	Surgimento	Característica
Comunidades de Prática	Físico e virtual	Informal	Espontâneo e intencional	O conhecimento está vinculado a uma prática cotidiana
Group Storytelling	Físico e virtual	Informal e lúdico	Espontâneo e intencional	O conhecimento está vinculado à memória
Espaço de Conhecimento - "ba"	Físico, virtual e mental	Informal	Espontâneo e intencional	O conhecimento está vinculado à uma rede de interações baseada no modelo SECI

Fonte: A autora (2019).

Em relação à infraestrutura, é possível visualizar a similaridade entre as técnicas abordadas, todas são aplicadas em meios físicos e também em meios virtuais, sendo este último, um ponto positivo e facilitador para a aplicação das técnicas, visto que com os recursos tecnológicos é possível quebrar barreiras geográficas e reunir o grupo com mais facilidade. Apenas a técnica de *ba* citou o meio mental como uma infraestrutura para a aplicação, isto é decorrente da complexidade e da sua abrangência: ele está prevê que haja um espaço de conhecimento para todas as etapas do modelo SECI, desde a socialização até a internalização – que ocorre individualmente e é realizado mentalmente pelas pessoas.

Quanto ao ambiente, percebeu-se a importância da prevalência de um ambiente informal, que não seja burocrático e onde as pessoas sejam encorajadas a socializar com diferentes grupos. Esse ponto relaciona-se com a cultura organizacional, pois, é necessário que a organização possua uma cultura orientada à facilitação destes relacionamentos, seja por meio de disponibilização de espaços físicos como salas de reuniões e de descanso, ou de espaços virtuais, como *intranet* e *chats*. Souza-Silva (2009, p. 179) afirma que os valores e crenças presentes numa cultura organizacional afetam o modo como as pessoas reagem e se comportam em relação ao fenômeno de aprendizagem organizacional. A cultura organizacional

influencia a aprendizagem organizacional, e as técnicas citadas constituem-se num espaço proeminente de aprendizagem organizacional, portanto, a cultura organizacional também influencia a criação de conhecimento. Souza-Silva (2009, p. 179) afirmam que

De forma mais específica, se numa organização existem valores e crenças que orientam práticas sociais em que as pessoas se sentem capazes, confortáveis e seguras para negociar suas experiências e conhecimentos, pressupõe-se que elas, cada vez mais, criem disposição e desejo de se aprofundar nesse processo. Dessa forma, a tendência é que elas se aglutinem entre si em encontros cada vez mais frequentes [...] (SOUZA-SILVA, 2009, p. 179).

O surgimento destas técnicas também é similar: todas podem surgir espontaneamente ou intencionalmente. Esse ponto está muito interligado com o ponto anterior, o ambiente informacional. Quando as pessoas são encorajadas a socializar com diferentes grupos e possuem uma liberdade para tal, as comunidades de prática, *Group Storytelling* e o *ba* surgem espontaneamente, apenas através da vontade e da necessidade que as pessoas têm de socializar e trocar informações. Além disso, os gestores também podem iniciar as técnicas intencionalmente, escolhendo as pessoas que mais se adaptam e atuando como um mediador.

A principal característica de cada técnica é o que as diferencia. A ideia de comunidade de prática implica que os indivíduos aprendem com a participação nas práticas grupais e com a memorização gradual de tarefas - como no sistema de aprendizes. As fronteiras de uma comunidade de prática são definidas com nitidez pelas respectivas práticas, tarefas, cultura e história. O *Group Storytelling* não possui tais fronteiras, visto que os participantes contam as histórias de acordo com a sua vivência e experiência e isto pode ser mudado com facilidade, a contação coletiva de histórias não precisa ser obrigatoriamente originado de uma prática e sim, de uma experiência. Os membros do *Group Storytelling* reúnem-se para contar sobre experiências, que muitas vezes estão contidos apenas em suas memórias. Por fim, o *ba* envolve todos os indivíduos, independente da sua prática ou experiência. O *ba* é mais abrangente, pois permeia todo o modelo SECI de Nonaka e Takeuchi (1997), sendo assim, esta técnica também faz parte de um processo em espiral, que começa no nível individual e vai ampliando comunidades de interação que cruzam fronteiras entre seções, departamentos, divisões e organizações (NONAKA e

TAKEUCHI, 1997). O *ba* envolve tanto a criação de conhecimento em grupo (externalização), como a criação de conhecimento individual (internalização), e devido a isso, é a única técnica que cita a mente como infraestrutura para a criação do conhecimento. Esse conhecimento individual pode ser compartilhado, recriado e ampliado quando se atua em contexto mais amplo, ou seja, quando os indivíduos interagem entre si em determinado ambiente (KROGH, ICHIJO e NONAKA, 2001 p. 218), como no modelo SECI.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Vive-se na Sociedade do Conhecimento, na qual os bens intangíveis são mais valorizados que os bens tangíveis. O capital humano e intelectual são os principais ativos de uma organização da Sociedade do Conhecimento, e devido a isso, é necessário explicitar todo o conhecimento possível que está contido apenas na cabeça das pessoas, para que o conhecimento deixe de ser individual e torne-se organizacional e de fácil acesso.

Nessa linha de pensamento e na visão de Nonaka, Toyama e Conno (2002), um fator estratégico para a organização é a potencialidade em criar novos conhecimentos, que é muito mais relevante do que a tentativa de gerenciá-lo. Para Barney (1991) e Lei, Hitt e Bettis (1996), um ativo importante de conhecimento de uma empresa é a capacidade de criar continuamente novos conhecimentos em vez de estocá-los como uma tecnologia específica que a empresa possui em um determinado momento.

Por meio do presente estudo foi apontado 3 (três) diferentes técnicas grupais que são aplicadas para a criação do conhecimento, por meio da conversão do conhecimento tácito em explícito: Comunidades de prática, *Group Storytelling* e Espaço do conhecimento (*ba*). Não foi possível diferenciar as técnicas de acordo com o tamanho da organização ou as suas áreas de atuação, visto que o único requisito para que as técnicas sejam implementadas é o ambiente organizacional que deve ser informal, ou seja, conseqüentemente, a criação de conhecimento nas organizações está ligada à cultura das mesmas, que deve incentivar, engajar e fortalecer as interações humanas.

Com o apontamento e definição destas 3 (três) técnicas, foi possível atingir o objetivo geral e, ao realizar o comparativo das mesmas, foi possível atingir o objetivo específico, comparando-as e identificando semelhanças: todas são aplicadas em infraestruturas físicas e virtuais, predominantemente em ambientes informais e o surgimento pode ser espontâneo ou intencional.

É possível afirmar que, independente da técnica adotada para a criação do conhecimento, é de fundamental importância que os participantes estejam motivados e tenham comprometimento com o trabalho que é desenvolvido (CARVALHO *et al*, 2010).

A criação de conhecimento exige muito das pessoas e dos relacionamentos na organização. Para compartilhar e externalizar o conhecimento pessoal, os indivíduos precisam confiar em que os outros estejam dispostos a ouvir e a reagir às suas ideias (KROGH, ICHIJO e NONAKA, 2001 p. 36). Deste modo, é necessário que as organizações possuam uma cultura voltada à facilitação do relacionamento entre as pessoas, para que elas possam interagir entre si de modo que compartilhem seus *insights* e discutam com liberdade suas preocupações.

Futuras pesquisas podem ser realizadas a fim de identificar novas técnicas, utilizando uma nova metodologia e novos materiais. Além da identificação de novas técnicas, a aplicação das mesmas em ambientes organizacionais, a fim de identificar quais possuem a melhor aplicabilidade.

REFERÊNCIAS

ALVARENGA NETO, Rivadavia Correa Drummond de. **Gestão do conhecimento em organizações**: proposta de mapeamento conceitual integrativo. 2005. 400 f. Tese (Doutorado) - Curso de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005.

ARAUJO, Roberto Pinto de; MOTTIN, Antônio Paulo; REZENDE, José Francisco de Carvalho. **Gestão do conhecimento e do capital intelectual**: mapeamento da produção acadêmica brasileira de 1997 a 2011 nos encontros da ANPAD. Organ. Soc. [online]. 2013, vol.20, n.65, pp.283-301. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/osoc/v20n65/v20n65a06.pdf>>. Acesso em 20 mai. 2019.

BALESTRIN, Alsones; VARGAS, Lilia Maria; FAYARD, Pierre. **Criação de conhecimento nas redes de cooperação interorganizacional**. RAE-Revista de Administração de Empresas, [S.l.], v. 45, n. 3, p. 52-64, jul. 2005. ISSN 2178-938X. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/37251/36015>>. Acesso em: 10 set. 2019.

BUKOWITZ, Wendi R.; WILLIAMS, Ruth L. **Manual de gestão do conhecimento**: Ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002. 399 p.

CARVALHO, Miguel *et al.* **TellStory-Analyzer**: Um mecanismo para aprimorar a externalização do conhecimento. 2010.

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Senac São Paulo, 2003. 425 p.

CONFORT, Valdemar; REVOREDO, Kate; BAIÃO, Fernanda; SANTORO, Flávia. **Extração de Ontologias a partir de Histórias**: um estudo exploratório em storytelling. In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO (SBSI), 11. , 2015, Goiânia. Anais do XI Simpósio Brasileiro de Sistemas de Informação. Porto Alegre: Sociedade Brasileira de Computação, maio 2015. p. 243-250. Disponível em: <<https://sol.sbc.org.br/index.php/sbsi/article/view/5823>>. Acesso em: 16 agosto 2019.

CRAWFORD, Richard. **Na era do capital humano**: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas, seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento. São Paulo: Atlas, 1994

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 237 p.

DOMINGUES, Clayton Amaral; NEVES, Eduardo Borba (Org.). **Manual de metodologia da pesquisa científica**. Rio de Janeiro: EB/CEP, 2007.

DUARTE, E. N.; MORENO, D. H. S.; MOTA, D. A. R.; SILVA, H. C. A.; SILVA, J. M. O.; FERREIRA, T. E. L. R. **As pessoas e a tecnologia da informação na gestão do conhecimento: o enancib como “contexto capacitante”**. *Brazilian Journal of Information Science*, v. 3 No 2, n. 2, 2009. DOI: 10.5016/brajis.v3i2.348 Acesso em: 13 set. 2019.

ENSSLIN, L., ENSSLIN, S. R., & PACHECO, G. C. (2012). **Um estudo sobre segurança em estádios de futebol baseado na análise da literatura internacional**. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 17(2), 71-91.

FERNANDES, Flávia Roberta et al. **Comunidades de prática: uma revisão bibliográfica sistemática sobre casos de aplicação organizacional**. *AtoZ: novas práticas em informação e conhecimento*, [S.l.], v. 5, n. 1, p. 44-52, jul. 2016. ISSN 2237-826X. Disponível em: <<https://revistas.ufpr.br/atoz/article/view/46691/28744>>.

FIALHO, Francisco Antônio Pereira *et al.* **Gestão do conhecimento e aprendizagem: as estratégias competitivas da sociedade pós-industrial**. Florianópolis: Visual Books, 2006.

GANDELMAN, Ricardo; SANTORO, Flávia. **Uso de Group Storytelling no Treinamento em Organizações**. In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO (SBSI), 5., 2009, Brasília. Anais do V Simpósio Brasileiro de Sistemas de Informação. Porto Alegre: Sociedade Brasileira de Computação, maio 2009. p. 314-319. Disponível em: <<https://sol.sbc.org.br/index.php/sbsi/article/view/6189>>. Acesso em: 16 agosto 2019.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da Ufrgs, 2009.

GONÇALVES, João Carlos de Almeida Rodrigues. **Story Mining: elicitación de processos de negócio a partir de Group Storytelling e técnicas de mineração de texto**. 2010. 175 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Pós Graduação em Informática, Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <<http://www.repositorio-bc.unirio.br:8080/xmlui/bitstream/handle/unirio/12853/MI%2006%20-%202010.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 15 out. 2019.

GOUVÊA, Maria Teresa A.; PIMENTEL, Mariano; SANTORO, Flavia Maria; CAPPELLI, Claudia. **Externalização do conhecimento através de *Group Storytelling***: um estudo de caso em tutoria *online*. In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO (SBSI), 12. , 2016, Florianópolis. Anais do XII Simpósio Brasileiro de Sistemas de Informação. Porto Alegre: Sociedade Brasileira de Computação, maio 2016 . p. 068-075. Disponível em: <<https://sol.sbc.org.br/index.php/sbsi/article/view/5947>>. Acesso em: 16 agosto 2019.

HARVARD BUSINESS REVIEW. **Gestão do conhecimento: *on knowledge management***. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

MOGNHON, Élvis. **A influência do capital humano na inovação em empresas de Ijuí-RS**. 2014. 91 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Programa de Pós-graduação Stricto Sensu em Desenvolvimento, Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Ijuí, 2014. Disponível em: <<http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/handle/123456789/2811>>. Acesso em: 06 maio 2019.

MOURA, Lucas de. **O Conceito de técnica segundo Aristóteles**. XI Salão de Iniciação Científica, PUCRS, Rio Grande do Sul, ago. 2010.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997. 358 p.

NONAKA, I.; TOYAMA, R.; KONNO, N. **SECI, *ba* and leadership**: a unified model of dynamic knowledge creation. In: LITTLE, S.; QUINTAS, P.; RAY, T. (Eds.). *Managing knowledge an essential reader*. London: Sage Publications, 2002.

POLANYI, Michael. ***The Tacit dimension***: Garden City, N. Y. Anchor Books, 1967.

PRÁTICA. In: DICIO, **Dicionário Online de Português**. Porto: 7Graus, 2018. Disponível em: <<https://www.dicio.com.br/pratica/>>. Acesso em: 10 jun. 2019.

PRÁTICA. In: LEXICO, **Dicionário Online de Português**. Porto: 7Graus, 2018. Disponível em: <<https://www.lexico.pt/pratica/>>. Acesso em: 10 jun. 2019.

SANTOS, Silvio Aparecido dos; LEITE, Nildes Pitombo; FERRARESI, Alex Antonio (Org.). **Gestão do conhecimento: institucionalização e práticas nas empresas e instituições (pesquisas e estudos)**. Maringá: Unicorpore, 2007. 262 p.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

SILVA, Helena de Fátima Nunes. **Criação e compartilhamento de conhecimento em comunidades de prática**: uma proposta metodológica. 2014. 214 f. Tese (Doutorado) - Curso de Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/87098>>. Acesso em: 20 out. 2019.

SOUZA-SILVA, Jader C. **Condições e desafios ao surgimento de comunidades de prática em organizações**. Rev. adm. empres., São Paulo, v. 49, n. 2, p. 176-189, 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902009000200005&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 09 ago. 2019.

SOUZA-SILVA, J. C.; DAVEL, E. **Da ação à colaboração reflexiva em comunidades de prática**. Rev. adm. empres. São Paulo, v. 47, n. 3, p. 1-13, 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902007000300005&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 09 ago. 2019.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva nas empresas. 8. ed. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 237 p.

TASCA, J. E.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R.; M., A. M. B. **An approach for selecting a theoretical framework for the evaluation of training programs**. Journal of European Industrial Training, v. 34, p. 631-655, 2010.

TÉCNICA. In: DICIO, **Dicionário Online de Português**. Porto: 7Graus, 2018. Disponível em: <<https://www.dicio.com.br/tecnica/>>. Acesso em: 10 jun. 2019.

TÉCNICA. In: LEXICO, **Dicionário Online de Português**. Porto: 7Graus, 2018. Disponível em: <<https://www.lexico.pt/tecnica/>>. Acesso em: 10 jun. 2019

VON KROGH, Georg; ICHIJO, Kazuo; NONAKA, Ikujiro. **Facilitando a criação de conhecimento**: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 350 p.

WENGER, Etienne C., SNYDER, William M. **Comunidades de Prática**: a fronteira organizacional. In: *Harvard Business Review*: Aprendizagem Organizacional. Rio de Janeiro: Campus, 2001

WENGER, E. (2002). **Cultivating communities of practice**: a quick start-up guide for communities of practice. Retirado de: <http://wenger-trayner.com/project/community-of-practice-start-up-guide/>