

GESTÃO DO CONHECIMENTO E MODELOS: EXPLORANDO CONCEITOS

7

KNOWLEDGE MANAGEMENT AND MODELS: EXPLORING CONCEPTS

Luiz Geraldo Rodrigues de Gusmão*

RESUMO: Esse artigo faz parte da dissertação de mestrado e apresenta uma revisão da literatura sobre a Gestão do Conhecimento e seus Modelos. O artigo procura buscar conceitos mais gerais sobre conhecimento. O que é conhecimento? Como esse conhecimento é criado dentro das instituições? Além de algumas definições e diferenciações sobre dado, informação e conhecimento, pois foram considerados como conceitos básicos. Em seguida, procura-se conceitos mais específicos, incluindo: Como este conhecimento é gerido nas instituições de uma forma mais geral; como se comporta o capital intelectual nesta gestão do conhecimento; que perspectiva há deste conhecimento em rede como uma nova forma de gestão; e finalmente, busca-se compreender o que é cultura organizacional, local onde acontece o conhecimento, a percepção do sujeito do conhecimento, a criação e a gestão do mesmo.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão. Conhecimento. Gestão do Conhecimento.

ABSTRACT: This article is part of the dissertation and presents a literature review on knowledge management and its models. The article tries to get more general concepts about knowledge. What is knowledge? How this knowledge is created within institutions? In some definitions and differentiations on data, information and knowledge because they were considered as basic concepts. Then, looking up more specific concepts, including: How does this knowledge is managed in institutions more generally; how it behaves in this intellectual capital knowledge management; what prospect is aware of this network as a new form of management; and finally, we seek to understand what is organizational culture, where happens knowledge, perception of the subject of knowledge, creation and the management.

KEYWORDS: Management. Knowledge. Knowledge Management.

SUMÁRIO: Introdução; 1 O Que é Conhecimento? 2 Criação do Conhecimento nas Organizações; 3 Gestão do Conhecimento; 4 Gestão do Capital Intelectual; 5 Conhecimento em Rede a Nova Forma de Gestão; 6 Redes de Conhecimento; 7 Cultura Organizacional; 8 Modelos de Gestão do Conhecimento; 8.1 Modelo de Nonaka e Takeuchi; 8.2 Modelo de Sicsú e Dias; Conclusão; Referências Bibliográficas.

INTRODUÇÃO

Cada vez mais, o contexto onde as organizações estão inseridas exige das mesmas uma maior competitividade. Uma competitividade não mais só voltada para o produto, ou seja, um produto de maior, ou melhor, qualidade, mas para quem elabora o produto. A instrumentalização do sujeito pelo conhecimento o leva a se preparar para conhecer a verdade através da gestão deste conhecimento, onde a verdade só será encontrada quando o sujeito se deslocar através das práticas, isto é, a internalização e a externalização do conhecimento para que os outros seres possam compartilhar com ele, sujeito instrumentalizado.

1 O QUE É CONHECIMENTO?

Nonaka e Takeuchi (1997, p.24-25) diz que a história da filosofia desde o período grego pode ser vista como o processo de busca de uma resposta à pergunta “O que é o conhecimento?” Apesar das diferenças fundamentais entre o racionalismo e o empirismo, os filósofos ocidentais em geral concordam que conhecimento é a “crença verdadeira justificada”, um conceito introduzido inicialmente por Platão em *Ménon*, *Pédon* e *Teeteto*. No entanto, a definição de conhecimento está longe de ser perfeita em termos lógicos. Segundo essa definição, nossa crença na verdade de uma coisa não constitui nosso verdadeiro conhecimento dessa coisa, por isso existe uma chance, por menor que seja, de que nossa crença esteja errada. Portanto, a busca do conhecimento na filosofia ocidental é carregada de ceticismo, o que induziu diversos filósofos a buscarem um método que os ajudassem a estabelecer a verdade indubitável do conhecimento. Eles almejavam descobrir o “conhecimento fundamental sem prova ou indício” sobre o qual seria possível assentar todo e qualquer conhecimento.

Se estivermos apenas interessados em uma definição curta e simplória de conhecimento podemos estancar apenas na definição de Aurélio Buarque que é: “Ato ou efeito de conhecer. Informação ou noção adquirida pelo estudo ou pela experiência. Consciência de si mesmo”.

Mas nossa vontade é bem maior, precisamos mergulhar na essência do conhecimento. Diante disto encontramos em Arranha (1993, p.21) o conceito de que o conhecimento é:

o pensamento que resulta da relação que se estabelece entre o sujeito que conhece e o objeto a ser conhecido. A apropriação intelectual do objeto supõe que haja regularidade nos acontecimentos do mundo; caso contrário, a consciência cognoscente nunca poderia superar o caos.

Arranha (1993, p.21) diz ainda que o conhecimento “pode designar o ato de conhecer, enquanto relação que se estabelece entre a consciência que conhece e o mundo conhecido”. Mas o conhecimento também se refere ao produto, ao resultado do conteúdo desse ato, ou seja, o saber adquirido e acumulado pelo homem.

De acordo com Reale (2002, p.53) “conhecer é trazer para nossa consciência algo que supomos ou pré-supomos fora de nós. O conhecimento é uma conquista, uma apreensão espiritual de algo”. Conhecer é abranger algo tornando-nos senhores de um ou de alguns de seus aspectos. Toda vez que falamos em conhecimento, envolvemos dois termos: o sujeito que conhece, e algo de que se tem ou de que se quer ter ciência. Algo, enquanto passível de conhecimento, chama-se objeto, que é assim o resultado possível de nossa atividade cognoscitiva.

Fleury e Júnior (2008, p.132) em seu artigo “Competências Essenciais e Conhecimento na Empresa”, adotam a seguinte definição de conhecimento: “o conjunto de crenças mantidas por um indivíduo acerca de relações causais entre fenômenos (Sanchez, Heene e Thomas, 1996:9)”, entendendo relações causais como relações de causa e efeito entre eventos e ações imagináveis e prováveis conseqüências para aqueles eventos ou ações.

Nonaka e Takeuchi (1997,63), por sua vez, afirmam que enquanto a epistemologia tradicional enfatiza a natureza absoluta, estática e não-humana do conhecimento, em geral expressa em proposições e pela lógica formal, consideramos o conhecimento como um processo humano dinâmico de justificar a crença pessoal com relação à “verdade”.

Para Senge (1999, p.487e488) (apud COELHO, 2004,91) conhecimento é “a capacidade para a ação eficaz” e este “conhecimento somente se difunde quando existem processos de aprendizagem pelos quais os seres humanos desenvolvem novas capacidades de ação eficaz” .

Para finalizar encontramos em Davenport e Prusak (2003, p.6) que o “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 e Prusak (2003, p.6) acrescentam que essa definição torna imediatamente claro o conhecimento não como puro nem simples: “é uma mistura de vários elementos; é fluido como também formalmente estruturado; é intuitivo e portanto difícil de colocar em palavras ou de ser plenamente entendido em termos lógicos”. O conhecimento existe dentro das pessoas, faz parte da complexidade e imprevisibilidade humanas. Embora tradicionalmente pensemos em ativos como algo definível e “concreto”, os ativos do conhecimento são muito mais difíceis de se identificar. Da mesma forma que uma partícula atômica pode parecer ser uma onda ou uma partícula, dependendo de como os cientistas a observam, o conhecimento pode ser visto tanto como um processo quanto como um ativo.

2 CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

Davenport e Prusak (2003, p.63) dizem que:

Organizações saudáveis geram e usam o conhecimento. À medida que interagem com seus ambientes, elas absorvem informações, transformam-nas em conhecimento e agem com base numa combinação desse conhecimento com suas experiências, valores e regras internas.

Elas sentem e respondem. Na falta do conhecimento, organizações não poderiam se organizar; elas não conseguiriam se manter em funcionamento.

Segundo Davenport e Prusak (2003,64) existem cinco modos de gerar o conhecimento, são eles: aquisição, recursos dedicado, fusão, adaptação e rede do conhecimento. Estes cinco modos podem ser assim conceituados:

- **Aquisição:** Com geração do conhecimento denotamos o conhecimento adquirido por uma organização e também o conhecimento que ele desenvolve. Conhecimento adquirido não precisa ser necessariamente recém-criado, mas apenas ser novidade para a organização.
- **Recursos Dirigidos:** Uma forma costumeira de se gerar conhecimento numa organização é formar unidades ou grupos para essa determinada finalidade. Departamento de pesquisa e desenvolvimento são o exemplo-padrão. Seu objetivo é fazer surgir conhecimento novo – novas formas de se fazer as coisas.
- **Fusão:** Embora o método de P&D tenha como base diminuir as pressões e dispersões que possam atrapalhar a pesquisa produtiva, a geração do conhecimento através da fusão introduz propositalmente complexidade e até mesmo conflito para criar uma nova sinergia. Ela reúne pessoas com diferentes perspectivas para trabalhar num problema ou projeto, obrigando-as a chegar a uma resposta conjunta.
- **Adaptação:** Em “Microcosmic God”, uma história de ficção científica de 1941 escrita por Theodore Sturgeon, o personagem principal cria um pequeno mundo de seres que vivem e se desenvolvem, com extrema rapidez. Ele os força a inovarem, ao impor variadas ameaças ambientais. Eles reagem a tempestade, calor, secas – até mesmo a uma espécie de bastão de metal que desce inexoravelmente de seu “céu” – com um fluxo contínuo de invenções e descobertas que vão desde novos materiais isolantes e fontes de energia a alumínio super-rígido. As crises em seu meio ambiente atuam como catalisadores de geração do conhecimento. “Adaptação ou morte” é o seu destino, e portanto eles se adaptam e evoluem.
- **Redes:** Dentro das empresas, o conhecimento é gerado também pelas redes informais e auto-organizadas, as quais podem tornar-se mais formalizadas com o tempo. Comunidades de possuidores do conhecimento acabam se aglutinando motivados por interesses comuns, e em geral conversam pessoalmente, por telefone e pelo correio eletrônico e groupware para compartilhar o conhecimento e resolver problemas em conjunto.

Na visão de Nonaka e Takeuchi (1997, p.63), antes de descrever o processo de como se cria o conhecimento, eles dizem que é necessário descrever as semelhanças e diferenças entre conhecimento e informação. Três observações são necessárias aqui.

Primeira, o conhecimento, ao contrário da informação, diz respeito a *crenças e compromissos*. O conhecimento é uma função de uma atitude, perspectiva ou intenção específica. Segunda, o conhecimento, ao contrário da informação, está relacionado a *ação*. É sempre o conhecimento “com algum fim”. E terceira, o conhecimento, como a informação, diz respeito ao *significado*. É específico ao contexto e relacional.

Depois de descreverem as diferenças e semelhanças entre conhecimento e informação, Nonaka e Takeuchi (2008,57) iniciam o relato sobre a criação do conhecimento dizendo que “pouca atenção tem sido dada a como o conhecimento é criado e como o processo de criação é administrado”. Então eles demonstram que a criação do conhecimento em sua abordagem passa por duas dimensões na criação do conhecimento, a saber: a dimensão ontológica e a dimensão epistemológica.

Nonaka e Takeuchi (2008,57) ao falar sobre a dimensão ontológica diz que em sentido rígido, “o conhecimento é criado apenas pelos indivíduos. Uma organização não pode criar conhecimento sem os indivíduos. A organização apóia os indivíduos criativos ou propicia contextos para que criem o conhecimento”. A criação do conhecimento organizacional, essa forma, deve ser compreendida como um processo que amplifica, “organizacionalmente”, o conhecimento criado pelos indivíduos e o cristaliza como parte da rede de conhecimentos da organização. Esse processo tem lugar dentro da “comunidade de interação” em expansão, que cruza os níveis e os limites intra e interorganizacionais.

Quanto a dimensão epistemológica Nonaka e Takeuchi (2008, p.57) recorrem a distinção de Michael Polanyi (1996) entre *conhecimento tácito e conhecimento explícito*. “O conhecimento tácito é pessoal, específico ao contexto e, por isso, difícil de formalizar e comunicar. O conhecimento explícito ou “codificado”, por outro lado, refere-se ao conhecimento que é transmissível na linguagem formal, sistemática”. O argumento de Polanyi sobre a importância do conhecimento tácito na cognição humana talvez corresponda ao argumento central da psicologia da Gestalt, que afirma que a percepção é determinada nos termos da forma e que é integrada ao padrão geral ou Gestalt.

Na visão de Nonaka e Takeuchi (1997, p.67), o “conhecimento tácito e o conhecimento explícito não são entidades totalmente separadas, e sim mutuamente complementares. Interagem um com o outro e realizam trocas nas atividades criativas dos seres humanos”.

O modelo dinâmico de criação do conhecimento de Nonaka e Takeuchi está ancorado no pressuposto crítico de que o conhecimento humano é criado e expandido através da interação social entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Eles chamam essa interação de “conversão do conhecimento”. Nonaka e Takeuchi (2008, p.59) diz que deve ser “observado que essa conversão é um processo “social” entre indivíduos e não confinado em um único indivíduo”.

Diante do postulado de que o conhecimento é criado através da interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, Nonaka e Takeuchi (1997:68) postularam quatro modos diferentes de conversão do conhecimento. São eles:

- (1) de conhecimento tácito em conhecimento tácito, que chamamos de socialização;
- (2) de conhecimento tácito em conhecimento explícito, que denominamos externalização;
- (3) de conhecimento explícito em conhecimento explícito, ou combinação;
- e (4) de conhecimento explícito em conhecimento tácito, ou internalização.

Que assim são definidos por Nonaka e Takeuchi (2008, pgs.60,62,65 e 67):

Socialização (Tácito para Tácito): Processo de compartilhamento de experiências e, com isso, de criação de conhecimento tácito – tais como os modelos mentais e as habilidades técnicas compartilhadas. O indivíduo pode adquirir conhecimento tácito diretamente dos outros sem usar a linguagem.

Externalização (Tácito para Explícito): Processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos. É a quintessência do processo de criação do conhecimento, no qual o conhecimento tácito se torna explícito, tomando a forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos.

Combinação (Explícito para Explícito): Processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento. Este modo de conversão de conhecimento envolve a combinação de diferentes corpos de conhecimento explícito. Os indivíduos trocam e combinam o conhecimento através de meios como documentos, reuniões, conversas telefônicas ou redes de comunicação computadorizadas.

Internalização (Explícito para Tácito): Processo de incorporação do conhecimento explícito em conhecimento tácito. Está intimamente ligada ao “aprender fazendo”. Para que o conhecimento explícito seja tácito, ajuda se ele for verbalizado ou diagramado em documentos, manuais ou relatos orais. A documentação ajuda os indivíduos a internalizarem o que vivenciaram, enriquecendo assim seu conhecimento tácito.

Para obter-se um melhor entendimento do que venha a ser gestão do conhecimento, assim como para que seja possível aprofundar questões relacionadas aos processos de aprendizagem organizacional e ao emprego de tecnologias da informação, é apresentada uma descrição dos conceitos de dados, informações e conhecimento.

3 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Discutimos anteriormente o que é conhecimento, e percebemos que o problema do conhecimento é anterior a própria história cristã da humanidade. Já sabemos o que é conhecimento sob diversas percepções, precisamos agora entender como é formado o conhecimento. Esta formação nos dará condições para elaborar o seu gerenciamento, ou seja, a sua gestão.

Modin (1980,19) diz que “o problema do conhecimento é um problema complexo, cujos aspectos principais são três: primeiro, origem e estruturação; segundo, valor; terceiro, funcionamento correto”. O gerenciamento, ou seja, a gestão do conhecimento se faz a partir da compreensão da causa através da ciência da psicologia, da crítica e o terceiro pela ciência da lógica.

Falcão e Bresciani (1999, p.162) (apud CARBONE, 2009, p82) dizem que a gestão do conhecimento pode ser definida como o “processo pelo qual uma organização consciente e sistematicamente coleta, organiza, compartilha e analisa seu acervo de conhecimento para atingir seus objetivos”. Daí podemos entender que é necessário e essencial compreender as causas quando analisamos seu acervo e utilizamos a lógica na organização e compartilhamento do conhecimento.

Schultze e Leidner (2002,218) (apud CARBONE, 2009,82-83) definem gestão do conhecimento como a “geração, representação, estoque, transferência, transformação, aplicação, incorporação e proteção de conhecimento”. Carbone (2009:83) diz que para essas autoras, a “gestão do conhecimento está intimamente relacionada a conceitos como aprendizagem organizacional, organização de aprendizagem, memória organizacional, compartilhamento da informação e trabalho colaborativo”.

Terra (2008, p.214) (apud FLEURY E JUNIOR 2008) nos fala que a “Gestão do Conhecimento nas organizações passa, por sua vez, obrigatoriamente, pela compreensão das características e demandas do ambiente competitivo”. É evidente que estamos vivendo em um ambiente cada vez mais turbulento, em que vantagens competitivas precisam ser permanentemente reinventadas e setores de baixa intensidade em tecnologia e conhecimento perdem, inexoravelmente, participação econômica. Nesse contexto, o desafio de produzir mais e melhor via sendo suplantado pelo desafio, permanente, de criar novos produtos, serviços, processos e sistemas gerenciais. Já a velocidade das transformações e a complexidade crescente dos desafios não permitem mais concentrar esses esforços em alguns poucos indivíduos ou áreas das organizações.

Para Fleury e Júnior (2008,144) entende-se por administração do conhecimento o “processo de identificar, desenvolver, disseminar e atualizar o conhecimento estrategicamente relevante para a empresa, seja a partir de esforços internos à organização, seja a partir de processos que extrapolam suas fronteiras”.

Com o advento da internet, entramos na era da sociedade da informação e do conhecimento, estamos a viver em um período da tão consagrada “Rede”. As empresas privadas buscam neste período de “Rede” gerir este conhecimento na busca de competitividade para auferir lucros e se diferenciar no mercado de negócios. A administração pública também busca neste período de “Rede” seu lugar, não para ser competitivo, mas para auferir qualidade no atendimento das necessidades coletivas dos cidadãos, ou seja, no atendimento de suas necessidades através do Princípio Constitucional da Eficiência. Mas, como falamos, estamos na sociedade da informação e do conhecimento, e os dois se dão em rede, não mais possuem um guardião do templo da sabedoria.

Diante disso, Cavalcanti e Nepomuceno (2007, p.61) colocam que está na hora de estabelecer um marco que separe momentos bastante distintos, em que:

- O indivíduo isolado sai de cena, para dar lugar à comunidade.
- O gênio enfurnado numa sala, pensando, perde força diante do poder interativo de uma rede de especialistas.
- O esforço da informação individual isolada se rende ao poder da rede e às suas múltiplas possibilidades.

Cavalcanti e Nepomuceno (2007, p.61) demonstram que “simplesmente não dá para comparar a competitividade do conhecimento produzido dentro das comunidades em rede com aquele ainda gerado pelos moldes antigos”. A inteligência – fator decisivo na sociedade do conhecimento – será inexoravelmente mais competitiva se estiver em rede.

Ainda continuando com Cavalcanti e Nepomuceno (2007, p.61), eles dizem ser dever, então, avisar aos navegantes da área de Gestão do Conhecimento:

As tímidas, pouco estimuladas (e difíceis de serem produtivas) comunidades de prática – ocupando um lugar periférico nos projetos de Gestão do Conhecimento – devem se deslocar agora para o centro do tabuleiro, com um perfil mais abrangente, com outras variantes e outra nomenclatura como comunidades em rede.

Os autores imediatamente citados evidenciam o ato de Gerenciar Inteligência Coletiva ser o principal objetivo da Gestão do Conhecimento 2.0, operando a partir do conjunto de comunidades bem gerenciadas e articuladas, focadas em determinada estratégia para produzir conhecimento e riqueza.

Enfim, Cavalcanti e Nepomuceno (2007, pp. 62-63):

informam que se trata de criar uma nova mentalidade, uma nova forma de olhar o real e o processo de gestão das organizações. Afinal, rede constitui a melhor maneira de se realizar as quatro funções básicas da Gestão do Conhecimento: criar, estruturar, disseminar e usar conhecimento.

4 GESTÃO DO CAPITAL INTELECTUAL

Segundo Coelho (2004, p.98), “gestão do capital intelectual é a capacidade de as organizações implementarem processos de criação contínua e de proporcionarem valor de qualidade superior”, sendo composto, conforme modelo originalmente desenvolvido por Karl E. Sveiby, pela interação entre:

- a) o capital humano, que diz respeito às pessoas, seu intelecto, seus conhecimentos e experiências;
- b) o capital estrutural (ou organizacional), formado pelos processos, manuais, marcas, patentes, estruturas organizacionais, sistemas de informações e outros que dão suporte às atividades a serem desempenhadas; e
- c) o capital em clientes (ou em relacionamento), que corresponde ao valor dos relacionamentos com os usuários, clientes, fornecedores e todos os demais interessados no sucesso de uma organização.

Em outras palavras, esta abordagem privilegia um aspecto da gestão do conhecimento que está associado à manutenção da memória organizacional, ou seja, ao mapeamento, à sistematização e à adequada disseminação do conhecimento. Esta manutenção dos conhecimentos e das práticas da organização pretende reduzir o retrabalho e a perda de conhecimentos inerentes às habilidades e às experiências dos indivíduos que compõem a força de trabalho de uma organização.

5 CONHECIMENTO EM REDE A NOVA FORMA DE GESTÃO

Inicialmente iremos conhecer o que é comunidade em rede através do conceito de Cavalcanti e Nepomuceno (2007, p.46) em que apontam que a “comunidade em rede são grupos de pessoas que acessam o mesmo ambiente virtual, que fornecem informações de forma voluntária ou involuntária, permitindo assim gerar conhecimento coletivo”.

Os autores imediatamente citados nos falam que a importância destas comunidades em rede é devido elas serem o epicentro dos projetos inovadores do futuro, sejam elas articuladas em torno de um objetivo específico, sejam desarticuladas, atuando como canais de rápida divulgação e distribuição de idéias e produtos, de efeito efetivamente viral, de multiplicação e difusão rápida de determinada idéia ou produto.

E para finalizar Cavalcanti e Nepomuceno (2007, p. 35) nos fazem uma colocação bastante importante sobre comunidade em rede, ou seja, a inteligência coletiva em rede. E o que é inteligência coletiva:

É uma nova forma de produzir conhecimento em rede, identificada por Pierre Lévy, através de conexões sociais e de ações dirigidas por comunidades, que se utilizam ou se apropriam de ferramentas interativas disponíveis nos ambientes de rede.

Ahmadjian (2008, p. 203) (apud NONAKA E TAKEUCHI, 2008) se utiliza de Nonaka e Takeuchi na teoria da criação do conhecimento quando eles colocam que

A criação do conhecimento organizacional, portanto, deve ser entendida como um processo que amplifica organizacionalmente o conhecimento criado por indivíduos e cristaliza-o como parte da rede de conhecimentos da organização. Esse processo ocorre dentro de uma comunidade de interação em expansão, que atravessa os níveis e as fronteiras intra e interorganizacionais.

Ahmadjian (2008, p. 203) (apud NONAKA E TAKEUCHI, 2008) ainda cita Nonaka e Takeuchi quando eles observam que a última fase do processo de criação do conhecimento “é o compartilhar do conhecimento criado na organização com o mundo exterior, através da criação das “redes de conhecimento” com os clientes, as universidades e outras organizações”. Ela ainda diz que Nonaka e Takeuchi salientam a importância da criação do conhecimento interorganizacional, mas, seu trabalho se concentra principalmente na criação do conhecimento no interior das organizações.

Davenport e Prusak dedicaram um capítulo a geração do conhecimento. Uma geração consciente e intencional do conhecimento. Muitas empresas abordam a geração do conhecimento como uma “caixa preta”, procurando apenas contratar pessoal preparado e depois deixando que se virem por conta própria.

Davenport e Prusak (2003, p. 64) “afirmam existir cinco modos de gerar o conhecimento e um deles é a rede do conhecimento”.

Davenport e Prusak (2003, p. 79) nos diz que “dentro das empresas, o conhecimento é gerado também pelas redes informais e auto-organizadas, as quais podem tornar-se mais formalizadas com o tempo”. Comunidades de possuidores do conhecimento acabam se aglutinando motivados por interesses comuns, e em geral conversam pessoalmente, por telefone e pelo correio eletrônico e *groupware* para compartilhar o conhecimento e resolver problemas em conjunto. Quando redes desse tipo partilham conhecimento comum suficiente para se comunicar e cooperar, a continuidade de seu contato costuma gerar conhecimento novo dentro das organizações.

6 REDES DE CONHECIMENTO

Na seção anterior, falamos sobre as comunidades em rede, ou seja, falamos sobre o conhecimento em rede, falamos destas comunidades nas suas articulações e desarticulações. Nesta buscamos conceitos sobre redes de conhecimento que é o foco de nosso trabalho.

Iniciamos trazendo razões por que o tema tem ocupado espaço nas teorias organizacionais. Encontramos em Balestrin, Vargas e Fayard (2005, p. 55) quando eles citam Nohria e Eccles (1992) existem três razões principais para o aumento do interesse sobre redes nos estudos organizacionais.

- A primeira é o surgimento da “nova competição”, como a que está ocorrendo nos distritos industriais italianos e do Vale do Silício. Se o “velho” modelo da organização considerada característica da “nova competição” é a rede de relações laterais intra e entre firmas.

- A segunda razão é o surgimento das tecnologias de informação e comunicação (TIC), como as bases de dados compartilhadas, o correio eletrônico, as Internet, que têm como possibilidade uma maior capacidade de interação entre empresas dispersas.

- A terceira razão é a consolidação da redes como uma disciplina acadêmica não somente restrita a alguns grupos de sociólogos, mas expandida a uma ampla interdisciplinaridade dos estudos organizacionais.

Balestrin, Vargas e Fayard (2005, p. 56) comentam que “o conhecimento é criado apenas por indivíduos, uma organização ou uma rede interorganizacional não pode criar conhecimento, mas pode proporcionar um espaço de relações positivas e construtivas entre os atores”. Balestrin et al continua nos trazendo que para que o processo de criação de conhecimento interorganizacional seja efetivo, é necessário um ambiente de sinergia e de estímulo em que as emoções, as experiências, os sentimentos e as imagens mentais sejam compartilhados além das fronteiras da organização.

Continuando a discutir sobre redes, Fleury (2003, p. 2) busca “conceitos e traz que as redes de conhecimento podem ser definidas como espaços onde ocorrem a troca de informações e experiências entre profissionais de diversas áreas (SCHWARTZ, 2002)”.

Fleury (2003, p.2) ainda diz que a popularização dos estudos sobre os processos de constituição e dinâmicas organizacionais das redes de conhecimento são recentes, e se devem principalmente aos seguintes fatores:

- Terra (2000) (apud FLEURY, 2003, p.2) fala que o conhecimento, em suas mais variadas formas, tornou-se determinante para a competitividade tanto de empresas como de países.
- Fleury (2001) (apud FLEURY, 2003, p.2) informa sobre a difusão na utilização dos meios eletrônicos de produção, de conteúdo e comunicação permitiu transformar a informação anteriormente vinculada à uma localização física em bits digitais. Esta informação digital passa a ser transmitida, reproduzida, copiada e alterada de forma bastante simples e a um custo bastante reduzido.

É possível uma maior compreensão das redes de conhecimento e uma visão mais distinta do que são essas redes, pelas vantagens descritas por Creech e Willard (2001) (apud TOMAÉL, 2005, P. 99):

- As redes de conhecimento enfatizam a criação de valores comuns por todos os seus membros, movimentam-se por meio do compartilhamento da informação, visando a reunião e a criação de novos conhecimentos;
- As redes de conhecimento fortalecem a capacidade de pesquisa e de comunicação em todos os membros na rede;
- As redes de conhecimento identificam e implementam estratégias exigindo maior empenho dos responsáveis na tomada de decisões, isso porque movimentam o conhecimento dentro de políticas e práticas adotadas pelos participantes.

Tomaél (2005) diz que a participação em redes sociais e a adoção de redes de comunicação são um meio de compartilhar a informação entre organizações e indivíduos com interesses comuns. Os fluxos de informação e conhecimento são decorrentes do movimento da rede e determinados pelos vínculos que se configuram e reconfiguram.

Tomaél (2005, p. 103) continua a nos dizer que a expressão “redes de conhecimento” é geralmente utilizada de forma ampla e inclui uma diversidade de modelos de trabalhos em cooperação. É importante discorrermos sobre os diferentes tipos de redes de conhecimento encontrados na literatura. Tomaél (2005, p. 103) se utiliza de Creech e Willard (2001) para demonstrar alguns modelos cooperativos:

Redes internas de gestão do conhecimento: redes que se desenvolvem através do mapeamento do conhecimento dos especialistas, combinado com a criação de ambientes apropriados para compartilhá-lo. Sua finalidade inicial é maximizar a aplicação do conhecimento individual agregando-o aos objetivos da organização. Estas redes são principalmente intra-organizacionais, embora possam até cruzar limites nacionais.

Alianças estratégicas: são arranjos intencionais entre organizações com interesses comuns, que permitem, às firmas participantes, ganhar vantagem competitiva em relação a seus concorrentes fora da rede. Ocorrem no setor privado.

Redes de Especialistas: reúnem preferentemente indivíduos, não organizações. O convite para se juntar à rede é baseado na especialidade, em uma área particular.

Podemos fazer uma analogia entre os *gatekeepers* tecnológicos, que atuam como intermediários na busca da informação, e as redes de especialistas, visto serem os *gatekeepers* especialistas em alguma área de uma organização.

Redes de informação: promovem primeiramente o acesso à informação fornecida por membros da rede e ocasionalmente se organizam por assuntos. Entretanto, são fundamentalmente de natureza passiva. Os usuários devem ir à rede para se beneficiar do trabalho dela.

Redes de conhecimento formal: consistem em grupos de organizações especializadas que trabalham juntas para um fim comum, fortalecem suas capacidades de pesquisa e de comunicação, compartilham bases de conhecimento e desenvolvem soluções que vão ao encontro das necessidades dos responsáveis pela tomada de decisões nos níveis nacional e internacional.

Creech & Willard (2001) (apud CARVALHO, 2010, P.46) (apud TOMAÉL, 2005, P. 103) concluem que:

uma rede de conhecimento formal é a instituição de um grupo de peritos que trabalham juntos em uma preocupação comum para se reforçar mutuamente, para compartilhar bases de conhecimento e desenvolver soluções que atendam às necessidades alvo dos decisores no nível nacional e internacional.

Podem atuar tanto nos espaços reais quanto nos virtuais, um não exclui o outro, ambos podem ser necessários em algum momento do desenvolvimento dos projetos em colaboração. O desenvolvimento do trabalho não está atrelado apenas ao compartilhamento do conhecimento explícito, mas também à construção do conhecimento novo, sendo necessário reconhecer a importância do conhecimento tácito (aprender como fazer) e implícito (visão, cultura e valores).

Podem atuar tanto nos espaços reais quanto nos virtuais, um não exclui o outro, ambos podem ser necessários em algum momento do desenvolvimento dos projetos em colaboração. O desenvolvimento do trabalho não está atrelado apenas ao compartilhamento do conhecimento explícito, mas também à construção do conhecimento novo, sendo necessário reconhecer a importância do conhecimento tácito (aprender como fazer) e implícito (visão, cultura e valores).

Não poderíamos nesta seção, deixar de falar de Comunidades de Prática (CdP), porque na promoção do conhecimento compartilhado dentro e entre as Secretarias, as Comunidades de Prática são de extrema importância. Mas o que é Comunidade de Prática?

Terra (2002, p72) informa sobre, “o conceito de CdP foi originalmente cunhado pelo teórico Etienne Wenger”. Terra (2002) continua a nos esclarecer que as CdPs consistem em pessoas ligadas informalmente, assim como contextualmente, por um interesse comum ao aprendizado e na aplicação prática.

Terra (2002, p. 72) ainda diz que “as CdPs vão além dos limites tradicionais dos grupos ou das equipes de trabalho. Essas redes de trabalho podem se estender bem além dos limites de uma organização”.

Fleury (2008, p. 65) diz que “comunidades de prática, são grupos formados em torno da prática e que, no processo, desenvolvem conhecimento coletivo e distribuído”. Argumenta que a prática compartilhada ao longo do tempo habilita os participantes a desenvolverem uma perspectiva comum e entenderem seu trabalho e como esse trabalho se ajusta ao ambiente circundante, unido-se, assim, em uma comunidade informal.

Tomaél (2005, p. 105) diz também que “comunidade de prática é formada por dois ou mais indivíduos para a conversão e o compartilhamento de informação, visa o desenvolvimento de novas idéias e processos”. A participação é voluntária, quanto maior o interesse dos participantes, mais condições a comunidade terá de se desenvolver. Atraem indivíduos que estão dispostos a compartilhar sua expertise. O que move essas comunidades é a intenção de fortalecer as habilidades individuais.

Terra (2002, p. 74) reforça o que Tomaél conclui antes, quando diz que “o imperativo crescente de gerar novos conhecimentos e inovar rapidamente torna essas comunidades cada vez mais relevantes”. Ao oferecer um ambiente de aprendizado forte, baseado em trocas de informação sincronizadas ou assíncronas, as CdPs se tornam um conceito bastante atraente, tanto para o funcionário como para as organizações.

Sim, mas que oportunidades são estas? Terra (2002, p. 75) nos diz que as oportunidades ofertadas ao funcionários participantes podem ser resumidos a seguir:

- Aprender com especialistas e colegas;
- Desenvolver uma sensação de identidade e de fazer parte de algo importante (algumas vezes, em organizações sem rostos);
- Melhorar os elos com colegas de outros locais e organizações;
- Desenvolver perspectivas mais amplas da organização e do ambiente;
- Desenvolver redes pessoais de longo prazo;
- Receber reconhecimento por habilidades e conhecimentos específicos, não diretamente relacionados à descrição principal do próprio cargo;
- Melhorar a auto-estima;
- Novos funcionários podem identificar mais rapidamente as principais fontes de conhecimento, acionistas importantes e atuais prioridades organizacionais; e
- CdPs oferecem o espaço ideal para auto-realização e a busca de paixões pessoais.

Vimos as oportunidades para os funcionários, e as organizações em que elas teriam ganhos?

Terra (2002, p. 75) utiliza-se de Etienne Wenger para informa que as organizações se beneficiam quando apóiam as CdPs, e estas agregam valores das seguintes maneiras:

- Elas ajudam a dirigir a estratégia;

- Elas dão início a novas linhas de negócios;
- Elas resolvem problemas rapidamente;
- Elas transferem as melhores práticas;
- Elas desenvolvem habilidades profissionais; e
- Elas ajudam a companhia a recrutar e reter talentos.

Para encerrar esta seção, não poderíamos deixar de falar sobre a Comunidade Virtual ou Redes de Conhecimento Virtual, encontramos em Jarvenpaa e Tanriverdi (2003) (apud TOMAEL 2005, p. 106) que esta rede é “como uma estrutura organizacional, podendo fortalecer a capacidade de processamento de informação da organização e dar poder à organização inteira para processar informação e tomar decisões”. Na rede, o papel principal do chefe varia, consistindo não apenas em conceber o direito da tomada de decisão estratégica, mas também em submeter-se ao controle do relacionamento social dentro do núcleo e na periferia da rede.

Tomaél (2005, p. 106) afirma que as

redes virtuais aproximam atores geograficamente dispersos, por meio de recursos tecnológicos, possibilitam o compartilhamento de interesses e projetos comuns, desenvolvem a cooperação entre indivíduos e organizações e abrem novas possibilidades de criação e trabalho.

Finalmente Tomaél (2005, p 112) fecha esta seção com a percepção que:

as redes de conhecimento podem compreender sobre o desenvolvimento de novas idéias e processos, decorrentes da interação entre atores e o fortalecimento dos estoques individuais e coletivos de uma determinada perícia. São configuradas e reconfiguradas pelo movimento da informação e pela construção do conhecimento.

As redes de conhecimento estão vinculadas ao contexto que as gera, sendo o ambiente social e cultural, no qual elas proliferam, determinante para o seu direcionamento e evolução.

7 CULTURA ORGANIZACIONAL

Wagner III e Hollenbeck (2002, p.371) dizem que “a cultura organizacional origina-se das maneiras informais e não oficiais de proceder”. Ela influencia a organização formal ao modelar a

maneira como os funcionários percebem e reagem a cargos formalmente definidos e aos arranjos estruturais. Conseqüentemente, a cultura influencia as atitudes tomadas pelos funcionários e os comportamentos adotados no trabalho. Tudo isso acontece porque as normas e os valores culturais fornecem informação social, e essa informação ajuda os funcionários a determinarem o significado de seu trabalho e da organização ao seu redor.

Robbins (2002) nos diz que parece haver ampla concordância de que a cultura organizacional se refere a um sistema de valores, compartilhado pelos membros de uma organização, diferindo de uma para outra. Esse sistema é, em última análise, um conjunto de características-chave que a organização valoriza.

Robbins (2002, p. 498) nos coloca ainda que existem sete características básicas que, em seu conjunto, capturam a essência da cultura de uma organização, são elas:

(1) Inovação e assunção de riscos: O grau em que os funcionários são estimulados a serem inovadores e assumirem riscos. (2) Atenção aos detalhes: O grau em que se espera que os funcionários demonstrem precisão, análise e atenção aos detalhes. (3) Orientação para os resultados: O grau em que os dirigentes focam os resultados mais do que as técnicas e os processos empregados para o alcance deles. (4) Orientação para as pessoas: O grau em que as decisões dos dirigentes levam em consideração o efeito dos resultados sobre as pessoas dentro da organização. (5) Orientação para a equipe: O grau em que as atividades de trabalho são organizadas mais em termos de equipes do que de indivíduos. (6) Agressividade: O grau em que as pessoas são competitivas e agressivas, em vez de dóceis e acomodadas. (7) Estabilidade: O grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do “status quo” em contraste ao crescimento.

Para Wagner III e Hollenbeck (2002, p.367) a cultura de uma organização, portanto, “é uma maneira informal e compartilhada de perceber a vida e a participação na organização, mantendo os seus membros unidos e influenciando seu pensamento sobre si mesmos e seu trabalho”.

Ainda em Wagner III e Hollenbeck (2002,367) encontramos que no processo de ajudar a criar um entendimento mútuo da vida da organização, a cultura organizacional desempenha quatro funções básicas.

Em primeiro lugar, ela *dá aos membros uma identidade organizacional*. Compartilhar normas, valores e percepções proporciona às pessoas um sentido de união, ajudando a promover um sentimento de propósito comum. Em segundo lugar, ela *facilita o compromisso coletivo*. O propósito comum que se desenvolve a partir de uma cultura compartilhada tende a suscitar um sólido compromisso em todos aqueles que aceitam a cultura como a sua própria. Em terceiro lugar, ela *promove a estabilidade organizacional*. Ao nutrir um senso comum de identidade e compromisso, a cultura encoraja a permanente integração e cooperação entre os membros de uma organização. Em quarto lugar, ela *molda o comportamento ao ajudar os membros a dar sentido a seus ambientes*.

A cultura de uma organização serve como fonte de significados comuns para explicar por que as coisas acontecem. Ao desempenhar essas quatro funções básicas, a cultura organizacional funciona como um tipo de cola social que ajuda a reforçar comportamentos persistentes e coordenados no trabalho.

8 MODELOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Mostraremos nesta seção dois modelos para promoção do conhecimento, porque como afirmam Nonaka e Takeuchi (2008, p.119) a criação do conhecimento deve ser acompanhada pela promoção do conhecimento, dadas a fragilidade característica do conhecimento e as várias barreiras à sua criação.

8.1 Modelo de Nonaka e Takeuchi

Segundo Nonaka e Takeuchi (2008, p. 127) a “criação do conhecimento organizacional envolve cinco subprocessos principais”. Se um grande conceito como a criação do conhecimento não é decomposto em diferentes subprocessos, os administradores, assim como os funcionários, podem considerar todo a empreitada muito assustadora. Os cinco subprocessos da criação do conhecimento que enfatizo aqui são: “ (1) compartilhamento do conhecimento tácito, (2) criação de conceitos, (3) justificação de conceitos, (4) construção de um protótipo, e (5) nivelamento transversal do conhecimento”.

Diante destes cinco subprodutos Nonaka e Takeuchi (2008, p. 128) afirmam que existem cinco promotores para a criação do conhecimento incluindo:

1. Incutir uma visão de conhecimento

Incutir uma visão de conhecimento enfatiza a necessidade de passar da mecânica da estratégia de negócios à importância de se criar uma visão geral do conhecimento em qualquer organização. Incutir a visão implica comunicar a visão organizacional até que os membros comecem a executá-la. Quando os administradores promovem uma visão de conhecimento eficaz, ajudam a encorajar a formação de microcomunidades, a justificação de conceitos e o nivelamento transversal do conhecimento em suas organizações.

2. Gestão de conversações

O segundo promotor, a gestão de conversação, facilita a comunicação entre os membros da organização. A essência das atividades organizacionais reside na comunicação: comunicação entre os membros da organização e comunicação com os não-integrantes da organização. Por isso, descobrir como facilitar a comunicação em relação às atividades organizacionais é um promotor-chave para a criação do conhecimento.

3. Mobilização de ativistas do conhecimento

O terceiro promotor, a mobilização de ativistas do conhecimento, discute o que os agentes ativos de mudanças organizacionais podem fazer para desencadear a criação do conhecimento. O ativismo do conhecimento tem seis propósitos (1) foco e inicialização da criação do conhecimento; (2) redução do tempo e do custo necessários para a criação do conhecimento; (3) alavancagem de iniciativas de criação do conhecimento por toda a corporação; (4) melhoramento das condições daqueles engajados na criação do conhecimento, relacionando suas atividades ao quadro geral da empresa; (5) preparação dos participantes da criação de conhecimento para novas tarefas nas quais seu conhecimento é necessário; e (6) inclusão da perspectiva da microcomunidade do debate mais amplo de transformação organizacional.

4. Criação do contexto correto

O quarto promotor, a criação do contexto correto, examina as conexões próximas entre a estrutura organizacional, a estratégia e a promoção do conhecimento. As empresas devem ter estruturas organizacionais que facilitem a criação do conhecimento. Ao postular o quarto promotor, se discute o contexto estrutural promotor da criação do conhecimento que suporta a todos os outros. A criação do contexto correto envolve estruturas organizacionais que favorecem sólidos relacionamentos e colaboração eficaz. Em função do caráter interdisciplinar do conhecimento Na era pós-moderna, as estruturas organizacionais promotoras da criação do conhecimento devem ser aquelas que facilitem as atividades das unidades multifuncionais e de múltiplos negócios. Para apoiar tais atividades, é indispensável um grande comprometimento da alta gerência com as iniciativas de criação do conhecimento.

5. Globalização do conhecimento local

Finalmente, o último promotor, a globalização do conhecimento local, considera o aspecto complicado da disseminação global do conhecimento. Nesta época de globalização, é crucial para a

vantagem competitiva de uma corporação que o conhecimento criado em uma determinada unidade local seja disseminada às demais unidades rápida e eficientemente. Dada a necessidade de satisfação das necessidades locais exclusivas, o conhecimento disseminado não deve ser usado imediatamente sem qualquer preocupação com a acomodação e a exclusividade locais. No entanto, globalizando o conhecimento local, as corporações serão capazes de reduzir o tempo e o custo das iniciativas de criação do conhecimento.

8.2 Modelo de Sicsú e Dias

Segundo Sicsú In Scsú e Rosenthal (2005, p. 50) diversos são os modelos utilizados pelas empresas dinâmicas no que concerne à gestão do conhecimento, No entanto, eles têm alguns princípios comuns para os quais se deve atentar, Sicsú demonstra os seguintes:

1. Partir do planejamento estratégico

O planejamento estratégico é um instrumento cada vez mais usual nas empresas que apresentam um dinamismo positivo. Na busca de definir caminhos para atingir objetivos específicos, definem-se prioridades e focos principais para as ações de curto, médio e longo prazos. E, nesse sentido, apontar qual o conhecimento é necessário, em que época, quem deve detê-lo, onde ele é relevante e por que.

2. A cultura da aprendizagem e os tipos de conhecimento

Ao analisar os conhecimentos utilizados pelas empresas, verifica-se que alguns deles são explicados em manuais ou outros instrumentos formais. No entanto a maioria deles é tácita, ou seja, não explicitados formalmente, O processo de aprendizado passa por partir de conhecimentos tácitos ou explícitos e transformá-los em novos conhecimentos que também podem ser dos dois tipos.

3. Em época de profundas mudanças, a inovação e a modernização são as armas de concorrência.

Dois variáveis condicionam o comportamento das empresas em época de mudanças: as estruturas de mercado e as alterações de produtos e processos.

4. Focar o sistema de informações é básico

O ponto de partida para o sistema de informações das empresas é a consciência de que o perfil de informações é relevante para a organização.

5. A história da empresa condiciona seu futuro

Um dos aspectos fundamentais das organizações é como administrar seu processo de mudança.

6. A dinâmica interna deve ser cooperativa

Os processos de gestão de inovação nas empresas têm mostrado que é extremamente relevante detectar lideranças que possam articular os processos de mudanças.

7. Devem-se ter as condições tecnológicas adequadas

Esses esforços em gestão do conhecimento podem ser infrutíferos se as empresas não possuem as condições mínimas tecnológicas para operacionalizá-las.

8. A manutenção de recursos humanos qualificados é a base dos modelos de gestão do conhecimento.

Não por uma razão “idílica”, mas devido a razões inerentes ao processo de acumulação capitalista, as empresas preocupadas com a área de gestão do conhecimento têm que ter uma política de recursos humanos que evite a evasão, principalmente nas pequenas organizações.

CONCLUSÃO

O cotidiano em todas as ciências é a criação do conhecimento. Um conhecimento não de uma mera repetição acadêmica, mais um conhecimento que nasce da relação entre o contraditório. O contraditório, marca registrada da ciência jurídica, movimentada a espiral do conhecimento que é a relação entre a conhecimento empírico (Direito Consuetudinário) e a Racionalização deste que se transforma em Lei (Conhecimento).

O conhecimento não pertence a um só sujeito, ele é produzido pelo sujeito mais pertence a comunidade. O conhecimento Jurídico não é informação tratada pelos seus depositários legítimos para repassar como testamento de nossos avoengos. Mais manifestações vivas de toda a sociedade que cria o conhecimento de dentro para fora para que sejam aplicados na própria sociedade.

O conhecimento seja ele na empresa, na escola, na universidade, nas instituições públicas ou privadas, seja na sua vida privada ou coletiva do sujeito é o único caminho libertário. O conhecimento primeiramente liberta o sujeito do próprio sujeito, fazendo com que ele conheça suas próprias potencialidades, seus próprios limites, sua essência. E em segundo lugar liberta o sujeito, o cidadão dos oráculos misteriosos (as Leis), aquilatando-se por si mesmo das consequências resultado das práticas de seus atos sobre sua liberdade sem a necessidade de depender de um pequeno número de homens que interpretam as leis para lhe dizer apenas através de informação que este sujeito preso pela sua própria criação infringiu a lei.

O conhecimento iguala os homens. Os torna bons. Os torna solidários. Os torna criadores do Universo. Um Universo não regido apenas por uma ciência, mais por todas que entre elas se assemelham em um único objeto de pesquisa e interesse: O Homem e seu bem estar. O conhecimento que agrega em torno de si a luz e a escuridão, a liberdade e a prisão, dessa forma agrega um sujeito completo que nega a dualidade cartesiana através do conhecimento que o ilumina e o obscurece, que o prende e que o liberta tudo isso ao mesmo tempo. Viva o Conhecimento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARANHA; Maria Lúcia de Arruda, MARTINS; Maria Helena Pires. **Filosofando: Um Convite a Filosofia**. São Paulo: Moderna, 1993.

BATISTA; Fabio Ferreira. **Governo que Aprende: Gestão do Conhecimento em organizações do Executivo Federal**. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2004.

BALESTRIN; Alsones, VARGAS; Lilia Maria, FAYARD; Pierre. **Criação de Conhecimento nas redes de Cooperação Interorganizacional**. Revista de Administração Empresarial – RAE, VOL 45, Número 3, 2005.

BALESTRIN, Alsones. **Criação de Conhecimento Organizacional: Teorizações do Campo de Estudo**. O&S, VOL 14, Número 40, 2007.

BENZ; Paulo André. Em **Busca do Conhecimento Construído: Princípios aplicáveis a uma rede de conhecimento na Justiça Federal da 5ª Região**. Trabalho final de pós graduação Strico Sensu Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste – MPANE. Universidade Federal de Pernambuco-UFPE, Centro de Ciências Sociais e Aplicadas – CCSA. Recife, 2009.

CARBONE; Pedro Paulo, BRANDÃO; Hugo Pena; LEITE; João Batista Diniz, VILHENA; Rosa Maria de Paula. **Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CAVALCANTI; Marcos, NEPOMUCENO; Carlos. **O Conhecimento em Rede: Como implantar projetos de inteligência coletiva**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

COELHO; Espartaco Madureira. **Gestão do Conhecimento como Sistema de Gestão Para o Setor Público**. Revista do Serviço Público – RSP, Ano 55, números 1 e 2 Jan-Jun, 2004.

DAVENPORT; Thomas H., PRUSAK; Laurence. **Conhecimento Empresarial: Como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

FLEURY; Maria Tereza Leme, JUNIOR; Moacir de Miranda Oliveira. **Gestão Estratégica do Conhecimento: Integrando Aprendizagem, Conhecimento e Competências**. São Paulo: Atlas, 2008.

FLEURY; André Leme. Rede de Conhecimento: aplicações temáticas e regionais. Disponível em www.abepro.org.br/biblioteca/ENECEP2003. Acessado em 26/01/10 as 11.30horas.

GIL; Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006.

GONÇALVES, Sonia Goulart. **Elementos Básicos Para a Formulação de Uma Política de Gestão do Conhecimento Para a Administração Pública Federal Brasileira**. Brasília, 2006

GUEDES, Zezito. **Arapiraca Através do Tempo**. Maceió: Gráfica Mastergraphy, 1999.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Resultado Preliminares do Universo do Censo Demográfico 2010**. Disponível: www.ibge.gov.br

- LINKER; Jeffrey K., HOSEUS; Michael. **A cultura Toyota: a alma do modelo Toyota**. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- MODIN; Battista. **Introdução à Filosofia: problemas, sistemas, autores, obras**. São Paulo: Paulus, 1980.
- NARDI, Jean Baptiste. **Acabou-se o fumo: Formação socioeconômica e espacial em Arapiraca-AL**. Maceió: Q Gráfica, 2010.
- NONAKA; Ikujiro, TAKEUCHI; Hirotaka. **Criação de Conhecimento na Empresa: Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- NONAKA; Ikujiro, TAKEUCHI; Hirotaka. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- OLIVEIRA, Rezilda R. **Stakeholders do Conhecimento Organizacional e suas estratégias Para viabilizar um Programa de gestão do Conhecimento**. São Paulo: SBGC, KMBRASIL ANAIS, 2003.
- PEREIRA; Luiz Carlos Breser, SPINK; Peter. **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.
- PINHEIRO, Michel. **O princípio da eficiência na administração pública e o cidadão**. Jus Navigandi, Teresina, ano 4, n. 40, mar. 2000. Disponível em: <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=341>>. Acesso em: 25 jun. 2010.
- REALE; Miguel. **Filosofia do Direito**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- ROBBINS; Stephen. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- ROMÃO; Simone Rachel Lopes, IRMÃO; José Matias, LIRA; Rosa Maria Ângelo de Oliveira. **A Cidade do Futuro: Agenda 21 Arapiraca**. Maceió: IDEARIO, 2008.
- SCHLESINGER; Cristina Costa Barros, REIS; Dalcio Roberto dos, SILVA; Helena de Fátima Nunes, CARVALHO; Hélio Gomes de, SUS; Jane Alves Lopes de, FERRARI; João Vicente, SKROBOT; Luiz Claudio, XAVIER; Suzete Arend de Paula. **Gestão do Conhecimento na Administração Pública**. Curitiba: Instituto Municipal de Administração Pública – IMAP, 2008.
- SICSÚ, Abraham Benzaquén, ROSENTHAL; David. **Gestão do conhecimento empresarial: concepção e casos práticos**. Recife: FASA gráfica, 2005
- TERRA, José Cláudio Cyrineu; GORDON: Cindy. **Portais Corporativos: A revolução na gestão do conhecimento**. São Paulo: Elsevier, 2002
- TOMAÉL, Maria Inês. **Redes de Conhecimento: O Compartilhamento da Informação e do Conhecimento em Consórcio de Exportação do Setor Moveleiro**. Belo Horizonte: tese do programa de Pós-graduação em Ciência da Informação da Escola de Ciência da Informação da UGMG, 2005.
- VERGARA; Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2007
- WAGNER III; John A., HOLLENBECK; John R. **Comportamento Organizacional: Criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2002

Luiz Geraldo Rodrigues de Gusmão*

Possui graduação em psicologia pelo Centro de Estudos Superiores de Maceió (1983), especialização em Gestão de Negócio pelo Centro de Estudos Superiores de Maceió (2002) e mestrado em Gestão Pública pela Universidade Federal de Pernambuco (2011). Atualmente é professor auxiliar do Centro de Estudos Superiores de Maceió e professor assistente da Universidade Estadual de Alagoas, atuando principalmente no seguinte tema: administração, contabilidade e direito. Ministrar as disciplinas de Psicologia Jurídica, Psicologia Organizacional, Gestão de Recursos Humanos, Filosofia do Direito e Metodologia da Pesquisa Científica.

Artigo recebido em: 31/10/2016

Artigo aprovado em: 29/01/2017