

# Tema 5 - Tópicos de gestão do conhecimento

61050 Gestão do conhecimento - notas de preparação para avaliação sumativa<sup>1</sup> -

Dezembro de 2019

Marc Jacquinet

É preciso consultar a informação no plano da unidade curricular assim como os avisos na plataforma. A seguir cada questão colocada, aparecem propostas de respostas feitas por alunos ou que poderiam ter sido feitas como tal. Devem considerar estas respostas como exemplos, mas não no sentido de modelo perfeito a seguir mas um exemplo que merece atenção e aperfeiçoamento. Aconselho cada um tratar primeiro responder antes de consultar as respostas de colegas. Não há geralmente respostas únicas, no entanto é preciso tomar em conta o conteúdo do estudo (nomeadamente no livro adoptado, assim como nas discussões mais pertinentes) e a capacidade de reformular com clareza e pertinência os elementos do estudo.

É importante ler bem o material indicado assim como pesquisar a informação. Dou aqui a ligação para as minhas publicações no repositório da Universidade Aberta (UAb):

[https://repositorioaberto.uab.pt/browse?type=author&authority=79e6af98-2419-4aeb-b948-25d8638b27a6&sort\\_by=2&order=ASC&rpp=100&etal=o&submit\\_browse=Update](https://repositorioaberto.uab.pt/browse?type=author&authority=79e6af98-2419-4aeb-b948-25d8638b27a6&sort_by=2&order=ASC&rpp=100&etal=o&submit_browse=Update)

Também podem consultar no site do repositório aberto, os meus textos (inserindo meu nome Marc Jacquinet ou um tópico que lhe interessa, nomeadamente na preparação e na elaboração dos efólios ou das atividades de discussão nos fóruns.

Como pode definir o processo espiral SECI (ou em espiral de SECI)?

O processo espiral SECI, processo de Socialização, Exteriorização, Combinação e Internalização, é um processo de criação de conhecimento humano que está ancorado na suposição de que o conhecimento é criado e desenvolvido através da interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, também chamado um processo de conversão de conhecimento.

---

<sup>1</sup> Quero agradecer aos alunos dos anos anteriores na sua colaboração e nas discussões da matéria de Global Business. São demasiado numerosos para agradecer, mas guardo uma especial estima em relação a todos. Penso especialmente nos seguintes alunos: Eduardo Paiva, Gorete Neto, Ana Silva, Rui Barros, João Hermínio, Teresa Rodrigues e Lígia Oliveira, Joaquim Bompastor entre muitos.

Na socialização que ocorre na aprendizagem tradicional, verifica-se a conversão de conhecimento tácito para conhecimento tácito. Conhecimento que é adquirido através dum processo de experiência.

Na fase da exteriorização quando o conhecimento tácito é tornado explícito o conhecimento cristaliza-se podendo ser partilhado com outros indivíduos e assim torna-se na base de novo conhecimento.

A combinação é o processo de conversão de conhecimento explícito para uma disposição mais complexa de conhecimento explícito. O conhecimento explícito é recolhido e processado em novo conhecimento que será disseminado por todos os membros do processo de formação de conhecimento.

A quarta fase do processo espiral SECI, a internalização, é o processo de conversão de conhecimento explícito em conhecimento tácito. O conhecimento explícito é distribuído por toda a organização e convertido em conhecimento tácito, transformando-se em saber e experiência. A seguir o conhecimento tácito acumulado ao nível individual pode iniciar uma nova espiral de conhecimento depois de partilhada com outras pessoas através da socialização.

Defina sociedade do conhecimento e enuncie as suas características.

Na sociedade do conhecimento os elementos principais são o saber, a informação, o tempo e as pessoas.

Hoje em dia, quer os consumidores como as empresas querem produtos e soluções customizadas, que satisfaçam ou que cumpram as suas necessidades imediatas. Os produtos e os serviços têm de estar de acordo com os gostos e preferências dos consumidores, ficando para trás a escolha de produtos e serviços que a indústria proporciona.

Neste contexto a informação é fundamental para que seja possível tomar a decisão certa no tempo certo.

Na sociedade do conhecimento, onde todos temos acesso à internet e ultrapassada a barreira utilizador / máquina, os profissionais, nesta nova economia, a economia do conhecimento, são impelidos a uma aprendizagem contínua para poder estar continuamente actualizados. Neste novo ambiente, a flexibilidade, a criatividade e a

capacidade de iniciativa são atributos essenciais do novo profissional que está em formação contínua na sociedade do conhecimento.

Na sociedade do conhecimento é valorizado o profissional com iniciativa, empreendedor e polivalente. Por esta razão as organizações sabem que a gestão de pessoas é muito importante, no sentido de assegurar que os seus funcionários estejam permanentemente motivados e alinhados com os objectivos traçados pela organização de topo. Na sociedade do conhecimento as organizações já perceberam que o principal activo são as pessoas, para que executem as suas funções com eficiência e sejam obtidos os resultados expectáveis. Assim, é importante procurar manter os funcionários satisfeitos e com uma vida equilibrada quer do ponto de vista profissional como familiar.

Indique os quatro tipos de *Ba* no modelo de Nonaka. Defina brevemente cada um. *Ba* é um dos 3 elementos constituintes do processo de criação de conhecimento.

O *Ba* significa <<lugar>>, nome proposto pelo filósofo japonês Kitaro Nishida.

Os outros 2 elementos do processo de criação de conhecimento são a espiral SECI (Socialização, Exteriorização, Combinação e Interiorização) e o mediador entre o *Ba* e a espiral SECI.

O *Ba*, lugar de multicontexto, é a plataforma de conversão de conhecimento, o espaço da autotranscendência.

Numa organização, o *Ba* é o lugar onde a informação é interpretada, representada quer pelo espaço físico, as salas de reuniões, como pelo espaço virtual, os e-mails e/ou salas de teleconferência.

Existem 4 tipos de *Ba*, divididos em 4 dimensões, 2 de interação individual e colectiva, e 2 dimensões de meios de comunicação directa e virtual. Estes 4 tipos de *Ba* formam um quadrado espiral semelhante a espiral SECI e são os seguintes: origem de *Ba* (interações individuais e directas); diálogo em *Ba* (que consiste em interações directas e colectivas); sistema de *Ba* (interações virtuais e colectivas); e exercício em *Ba* (interações virtuais e individuais).

O terceiro elemento do processo de criação de conhecimento é um elemento mediador e contribui com inputs e outputs (recursos activos) para o crescimento e mudança através do processo de conversão de conhecimento contínuo.

Por último, falta falar dos activos de conhecimento, recursos específicos que a empresa dispõe e que são constituídos por 4 activos: activos de conhecimento

empírico, activos de conhecimento conceptual; activos de conhecimento orgânico; e activos de conhecimento regular.

Estabeleça a distinção entre aprendizagem de ciclo simples (*single-loop learning*) e aprendizagem de ciclo duplo (*double-loop learning*) de Argyris.

Segundo Argyris a aprendizagem acontece num processo produtivo com a detecção e a correcção de erro. Num processo produtivo quando o erro é detectado e corrigido, seguindo o curso normal da organização sem haver a alteração das políticas para atingir os objectivos, dizemos que estamos na presença de um processo de aprendizagem de ciclo simples (*single-loop learning*), também descrito como modelo I. Porém, quando a organização para além de corrigir o erro detectado implementa medidas de melhoria e introduz alterações nas políticas para atingir os objectivos, estamos na presença de um processo de aprendizagem de ciclo duplo (*double-loop learning*), e também descrito como modelo II.

Assim, numa determinada organização, pode haver processos dos dois tipos e que apenas diferem um do outro se se verifica a necessidade de implementar medidas de melhoria e alteração das políticas para atingir os fins do processo produtivo

Explique o processo de espiral de criação do conhecimento organizacional.

SECI é o processo espiral de criação de conhecimento.

SECI, processo de Socialização, Exteriorização, Combinação e Internalização, é um processo de criação de conhecimento humano que está ancorado na suposição de que o conhecimento é criado e desenvolvido através da interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, também chamado um processo de conversão de conhecimento.

Na socialização que ocorre na aprendizagem tradicional, verifica-se a conversão de conhecimento tácito para conhecimento tácito. Conhecimento que é adquirido através dum processo de experiência.

Na fase da exteriorização quando o conhecimento tácito é tornado explícito o conhecimento cristaliza-se podendo ser partilhado com outros indivíduos e assim torna-se na base de novo conhecimento.

A combinação é o processo de conversão de conhecimento explícito para uma disposição mais complexa de conhecimento explícito. O conhecimento explícito é recolhido e processado em novo conhecimento que será disseminado por todos os membros do processo de formação de conhecimento.

A quarta fase do processo espiral SECI, a internalização, é o processo de conversão de conhecimento explícito em conhecimento tácito. O conhecimento explícito é distribuído por toda a organização e convertido em conhecimento tácito, transformando-se em saber e experiência. A seguir o conhecimento tácito acumulado ao nível individual pode iniciar uma nova espiral de conhecimento depois de partilhada com outras pessoas através da socialização.

Explicita as características da empresa criadora de conhecimento.

Empresa criadora de conhecimento é aquela organização que consegue implementar uma dinâmica de criação e partilha de conhecimento de forma transversal, num ambiente de cooperação voluntária em actividades criativas do processo produtivo. Processo produtivo que é influenciado por contextos sociais, culturais e histórico dos indivíduos, cujas contradições se afiguram ser indispensáveis para a criação de conhecimento.

Enuncie os elementos do processo de criação de conhecimento. Pode ilustrar a sua resposta recorrendo a um esquema ou figura.

O processo de criação de conhecimento é um processo dinâmico e contínuo, onde um indivíduo consegue evoluir e transpor a fronteira do conhecimento, passando de conhecimento velho em conhecimento novo dentro de um determinado contexto. Este processo está estruturado num modelo organizacional apoiado em 3 elementos, o Ba como contexto ou plataforma do conhecimento, a espiral SECI de conversão de conhecimento e o elemento mediador que proporciona a adequada ligação com inputs e outputs, activos do conhecimento.

Quer no contexto de Ba, como na espiral SECI, e mesmo nos activos de conhecimento, tudo assenta no princípio da conversão de conhecimento tácito em conhecimento explícito, numa dinâmica de aprendizagem contínua e de enriquecimento, para fazer frente aos novos e velhos problemas mascarados de novidade aparente.

Defina o que se entende por “rotinas” (routines).

As rotinas são programas repetidos de actividade que segundo Nelson e Winter ajudam a tornar o conhecimento menos tácito e mais codificável. Como o conhecimento tácito diz respeito a conhecimento individual e do saber fazer, quando utilizamos as rotinas procuramos descrever o conhecimento tácito através de modelos repetidos de forma a revelar o conhecimento tácito para que evolua para um conhecimento explícito.

Podemos dizer que a transferência de conhecimento é um processo de resultado incerto? Fundamente a sua resposta.

Sim, podemos dizer que a transferência de conhecimento é um processo com resultado incerto porque depende fundamentalmente de factores internos e externos que determinam a adaptação do conhecimento transferido ao ambiente local.

Diga o que entende por conhecimento tácito.

Conhecimento tácito é aquele que corresponde ao saber como, conhecimento individual, difícil de explicar, tratando-se portanto de um conhecimento pessoal. Em contraste, como conhecimento explícito reconhecemos aquele que pode ser expresso em linguagem formal e sistemática, que pode ser partilhado na forma de dados, em especificação de produtos, manuais e processado.

**Qual é a estrutura de apoio integrante do novo Conhecimento?**

A estrutura de apoio integrante do novo conhecimento é aquela que cria as melhores condições possíveis de proximidade cultural entre a fonte e o recipiente. Neste contexto, revela-se importante nas organizações, as chefias promoverem um clima favorável e procurarem, em especial, motivar e descobrir como motivar as pessoas que vão receber o novo conhecimento. Por vezes é preciso compensar monetariamente quem recebe o novo conhecimento, mas outras vezes haverá formas que melhor se aplicam e saem todos a ganhar.

A forma e a natureza do relacionamento entre a fonte e o recipiente podem ser uma barreira à transferência do conhecimento e por este motivo merece especial atenção nas organizações.

3. Explique de que forma os pontos de Deming podem servir de base para o processo de mudança ou gestão da mudança numa organização

Os pontos de Deming podem servir de base para o processo de mudança ou gestão da mudança numa organização, quando a gestão de topo tem a capacidade de implementar um plano de acção que envolva toda a cadeia de produção, desde as chefias, supervisores e finalmente a equipa produtiva, no sentido de levar a cabo a missão da qualidade, num processo de melhoria contínua.

No contexto da sociedade do conhecimento vence e sobrevive a organização que consegue ser ágil, flexível e criadora, na obtenção de resultados.

**Caracterize a economia do conhecimento. ou uma variante desta pergunta**

**Defina economia do conhecimento e enuncie as suas características.**

Hoje em dia os consumidores querem produtos e soluções customizadas, que satisfaçam as suas necessidades imediatas. Os produtos e os serviços têm de estar de acordo com os gostos e preferências dos consumidores, para o tempo e fim a que se destinam, ficando para trás a escolha de produtos e serviços que a indústria fabrica de forma massiva.

Neste contexto a informação é fundamental para que seja possível tomar a decisão certa no tempo certo.

Na sociedade do conhecimento, onde todos temos acesso à internet e ultrapassada a barreira utilizador / máquina, os profissionais, nesta nova economia, a economia do conhecimento, são impelidos a uma aprendizagem contínua para poder estar continuamente atualizados. Neste novo

ambiente, a flexibilidade, a criatividade e a capacidade de iniciativa são atributos essenciais do novo profissional que está em formação contínua na sociedade do conhecimento.

Neste contexto, as empresas transformaram-se e desenvolvem a sua atividade de forma global, em ambientes reais e virtuais, com informação online e na maior parte das vezes de forma interativa. Na economia do conhecimento a organização tem de proporcionar um ambiente dinâmico quer interno como aberto para o exterior com informação sempre atual, dado que a informação é medida em atualidade. Caso contrário, não são asseguradas as melhores decisões em função das variáveis e das condições ao dispor.