

A Gestão do Conhecimento Integrada à Tecnologia: *Connecting ba*

Uma nova forma de apoiar o trabalho colaborativo
na criação do conhecimento organizacional

Conselho Editorial

Alex Primo – UFRGS
Álvaro Nunes Larangeira – UTP
Carla Rodrigues – PUC-RJ
Ciro Marcondes Filho – USP
Cristiane Freitas Gutfreind – PUCRS
Edgard de Assis Carvalho – PUC-SP
Erick Felinto – UERJ
J. Roberto Whitaker Penteado – ESPM
João Freire Filho – UFRJ
Juremir Machado da Silva – PUCRS
Marcelo Rubin de Lima – UFRGS
Maria Immacolata Vassallo de Lopes – USP
Michel Maffesoli – Paris V
Muniz Sodré – UFRJ
Philippe Joron – Montpellier III
Pierre le Quéau – Grenoble
Renato Janine Ribeiro – USP
Rose de Melo Rocha – ESPM
Sandra Mara Corazza – UFRGS
Sara Viola Rodrigues – UFRGS
Tania Mara Galli Fonseca – UFRGS
Vicente Molina Neto – UFRGS

Fábio Luís Accorsi

A Gestão do Conhecimento Integrada à Tecnologia: *Connecting ba*

Uma nova forma de apoiar o trabalho colaborativo
na criação do conhecimento organizacional



Editora Sulina

© Fábio Luis Acorsi, 2014

Capa: *Letícia Lampert*

Projeto gráfico e editoração: *Daniel Ferreira da Silva*

Revisão gráfica: *Angelo Cabeda*

Revisão de texto: *Caren Capaverde e Vânia Möller*

Editor: *Luis Antônio Paim Gomes*

Bibliotecária responsável: Denise Mari de Andrade Souza CRB 10/960

A172g Accorsi, Fábio Luís

A gestão do conhecimento integrada à tecnologia: connecting ba:
uma nova forma de apoiar o trabalho colaborativo na criação do
conhecimento organizacional / Fábio Luís Accorsi. – Porto Alegre:
Sulina, 2014.
302 p.

ISBN: 978-85-205-0689-9

1. Gestão do Conhecimento. 2. Gestão da Informação. 3.
Sistemas de Informação Gerencial. 4. Tecnologia da Informação.
5. Administração de Empresas. 6. Trabalho Colaborativo – Tecnologia
da Informação. I. Título.

CDU: 658
658:004
681.3
CDD: 658.4038

Todos os direitos desta edição reservados à
Editora Meridional Ltda.

Av. Osvaldo Aranha, 440 cj. 101
Cep: 90035-190 Porto Alegre-RS
Tel: (51) 3311-4082
Fax: (51) 3264-4194
www.editorasulina.com.br
e-mail: sulina@editorasulina.com.br

{Outubro/2014}

IMPRESSO NO BRASIL/PRINTED IN BRAZIL

Sumário

Prefácio, 9

Introdução, 13

- 1 Contexto, 13
- 2 Percurso da obra, 16
- 3 Considerações prévias, 18
- 4 Lógica estrutural, 20

Capítulo I

O protagonismo do conhecimento, 25

- 1 Conhecimento, 25
- 2 A importância dos conhecimentos tácito e explícito, 30
 - 2.1 Conversão do conhecimento, 35
 - 2.2 Conhecimento cultural e metacconhecimento, 40
 - 2.3 Conhecimento potencial, 42
 - 2.4 Conhecimento objetivo e subjetivo, 45
- 3 Gestão do Conhecimento, 48
- 4 O processo de criação do conhecimento nas organizações, 54
 - 4.1 O processo SECI e a espiral do conhecimento, 56
 - 4.2 Ambiente para a criação do conhecimento: conceito *ba*, 58
 - 4.2.1 Tipos de *ba*, 64
 - 4.2.2 Construção, ligações e energização de um *ba*, 67
 - 4.2.3 Contribuições relacionadas com o conceito *ba*, 72
 - 4.3 Ativos de conhecimento, 75
- 5 A diversidade de iniciativas de Gestão do Conhecimento, 78

- 5.1 A partilha do conhecimento, 78
- 5.2 A procura ou busca do conhecimento, 81
- 5.3 Atividades e processos de Gestão do Conhecimento, 82
- 6 Retrospectiva, 85

Capítulo II

Campos de utilização do conhecimento, 89

- 1 Capital Intelectual, 90
 - 1.1 Caso de utilização do capital intelectual, 92
 - 1.2 Divisões do capital intelectual, 95
- 2 Memória Organizacional, 96
 - 2.1 Aproximações da memória organizacional, 100
- 3 Inteligência Competitiva, 107
 - 3.1 Aproximações da inteligência competitiva, 111
- 4 Trabalhador do conhecimento, 113
 - 4.1 Ambientes colaborativos, 116
- 5 Modelo administrativo para a criação do conhecimento, 122
 - 5.1 *Middle-up-down*, 122
- 6 Apoio à Decisão, 126
 - 6.1 A evolução do conceito de sistema de apoio à decisão, 127
 - 6.2 Sistemas de apoio a grupos, 132
- 7 Retrospectiva, 134

Capítulo III

A gestão da tecnologia para a criação do conhecimento e a colaboração, 137

- 1 Aproximação das TIC à Gestão do Conhecimento, 138
- 2 Integrando sistemas de TIC e a criação do conhecimento, 142

- 2.1 CTools, 148
- 2.2 Sistemas ART de apoio à espiral da criação do conhecimento, 151
- 3 Sistemas de gestão do conhecimento, 154
 - 3.1 Ciclo do sistema de gestão do conhecimento, 156
 - 3.2 Arquiteturas dos sistemas de gestão do conhecimento, 157
 - 3.2.1 Arquitetura centralizada, 158
 - 3.2.2 Arquitetura distribuída ou “ponto a ponto”, 164
 - 3.3 Ferramentas de gestão do conhecimento, 170
 - 3.3.1 Classificação de ferramentas de Gestão do Conhecimento, 171
 - 3.3.1.1 Funcionalidades técnicas, 172
 - 3.3.1.2 Tecnologias básicas, 173
 - 3.3.1.3 A origem e idade das ferramentas, 174
 - 3.3.2 A escolha da ferramenta de Gestão do Conhecimento, 176
- 4 As TIC e a colaboração, 180
 - 4.1 *Groupware*, 181
- 5 A criação do conhecimento apoiada pelos sistemas colaborativos, 190
 - 5.1 O apoio do *ba* à interação virtual, 193
 - 5.2 Comunidades virtuais, 194
 - 5.3 *Interface*, 197
 - 5.4 A segmentação dos sistemas colaborativos e o processo SECI, 199
 - 5.4.1 Manipulação de arquivos e de documentos em grupo, 203
 - 5.4.2 Conferência por computador, 203
 - 5.4.3 Sistemas de reunião eletrônica, 204
 - 5.4.4 Espaço de trabalho eletrônico, 205
 - 5.5 Fusão das classificações de serviços e tecnologia, 207
- 6 Sistemas colaborativos *versus* SGC, 214
 - 6.1 Interação e colaboração, 220
 - 6.2 Contextualizando a Gestão do Conhecimento e a tecnologia, 221
- 7 Retrospectiva, 223

Capítulo IV

Consubstanciando o conceito *ba* nos sistemas

“ponto a ponto”: *Connecting ba*, 231

1 Contexto, 231

2 SGC centralizados *versus* SGC “ponto a ponto”, 233

2.1 Interações e vantagens no sistema “ponto a ponto”, 237

3 Consubstanciando o conceito *ba* nos sistemas “ponto a ponto”, 241

4 *Connecting ba*, 244

4.1 Sugestões para a implementação do *Connecting ba*, 251

4.1.1 Sugestões conceituais e de treinamento, 251

4.1.2 Sugestões técnicas, 252

4.1.3 Sugestões de avaliação, 253

5 Estrutura e desafios do *Connecting ba*, 254

6 Retrospectiva, 261

Capítulo V

Reflexões e considerações, 265

1 Reflexões, 265

2 A aproximação: da teoria à tecnologia, 268

3 Um novo conceito: *Connecting ba*, 270

4 Condições para a implementação, 275

5 Considerações finais, 277

Siglas e Acrônimos 279

Referências, 281

Prefácio

O conhecimento sempre teve grande importância para seres humanos. Foi através dele que o ser humano se distinguiu dos animais e conseguiu alcançar uma posição de relevo no ambiente que o rodeia. Hoje, o ser humano, mais de que dominar os contextos em que vive, tem conhecimento para os alterar, criando novas sociedades, novos ambientes. O que faz com esse conhecimento é da sua responsabilidade. Deve, no entanto, distinguir-se entre os objetivos que se pretendem alcançar e o conhecimento que se detém. Não há conhecimento “bom” e conhecimento “mau”. O que se conhece sobre a natureza e sobre o artificial (sociedades e artefatos criados pelo ser humano) não pode ser classificado dessa forma. Podem existir maus objetivos, certamente. O conhecimento pode ser mal aplicado, seguramente. O conhecimento pode ser mal gerido, naturalmente.

Como outro qualquer recurso, é possível potenciar os efeitos do conhecimento que se tem ao alcance. Para além da criação de valor, pela aplicação direta de conhecimento, há ainda que compreender que uma gestão correta faz com que o conhecimento se multiplique. O próprio conhecimento pode gerar novo conhecimento, se gerido corretamente. O ser humano é incontornável nesse processo. Durante muitos milhares de anos, o ser humano foi praticamente o único elemento de relevo na gestão de conhecimento, especialmente na sua criação. Claro que alguns artefatos foram sendo colocados à disposição para auxiliar esse processo.

Sem pretensões ao rigor histórico, basta lembrar a descoberta da escrita, o desenvolvimento e a manutenção das bibliotecas da antiguidade, a descoberta do papel e da impressão etc. No século XX, foram colocados à disposição artefatos vulgarmente conhecidos como tecnologias da informação e da comunicação digital. Esses artefatos, de um modo geral, deram um valoroso impulso a todos os processos de conhecimento: armazenamento, criação e aplicação. No entanto, o ser humano continua a ser o elemento imprescindível nos processos de conhecimento.

Tal como é possível construir um edifício de grandes proporções sem máquinas (vejam-se os da antiguidade), também é possível armazenar, aplicar e criar (gerir no fundo) conhecimento sem tecnologia. Claro que isso levaria muito mais tempo. Na sociedade global contemporânea, o tempo é talvez o recurso mais escasso. Quando se obtivesse algum resultado através da estratégia indicada, sem uso de tecnologia, ele seria há muito já obsoleto e sem valor. Se é verdade que o ser humano é o elemento fundamental nos processos de conhecimento, não é menos verdade que sem o domínio e a aplicação correta das tecnologias de informação e comunicação esses processos tornam-se de tal forma morosos, perdendo muito do seu valor, se não a totalidade.

Nesta obra, o autor, sem esquecer o papel fundamental do ser humano, organiza a área da gestão do conhecimento, classificando, comparando e estruturando as tecnologias particulares à gestão do conhecimento organizacional. De fato essas tecnologias evoluíram em vários campos e direções, constituindo hoje em dia uma panóplia algo confusa sem esse tipo de guia estruturado. A mesma tecnologia pode surgir na disciplina de gestão de bases de dados com um nome diferente daquele com que surge na disciplina de apoio ou teoria da decisão, por exemplo.

Para além disso, o autor surge com um novo conceito baseado, eu diria, na simbiose entre o ser humano e o seu computador pessoal. O

agente de conhecimento é visto, nesse conceito, não apenas como um ser humano, mas como um ser humano que se apoia no seu sistema tecnológico pessoal e que partilha com outros pares a informação e o conhecimento que julga adequado. Trata-se, em minha opinião, de um conceito muito interessante e que potencialmente dará origem a grandes novidades na área da gestão de conhecimento.

João Paulo Costa

Professor Catedrático da Universidade de Coimbra

Introdução

*“Compreender que há outros pontos
de vista é o início da sabedoria.”*

Joseph Campbell

A arte de escrever um livro é o desafio de articular palavras e expressões que significam um determinado conhecimento. Desse modo, o ato de lançar as primeiras palavras implica a responsabilidade de se fazer compreender diante da provocação de comunicar. Entretanto, o conhecimento que se procura disponibilizar dificilmente alcança e reflete o dinamismo mutável do pensamento do ser humano. Logo, as palavras aqui ordenadas seguem diferentes estágios de um raciocínio lógico sem ter a pretensão de representar a flexibilidade, mutabilidade e o aperfeiçoamento do conhecimento em seu estado “natural”, ou seja, o que é intrínseco ao indivíduo e ao seu contexto.

A presente obra, mesmo estando formalmente terminada, continuará a ser escrita na subjetividade do pensamento do autor. Poderá ser aprimorada e acabar por derivar por caminhos ainda mais coesos e conscientes da realidade que a espera. Continuará, então, a ser escrita sem que o fim interrompa a ordem de pensar e evoluir. Aprecie aqui a expressão de um conhecimento à procura de compreensão e aplicação.

1 Contexto

A revolução tecnológica, apoiada pela constante evolução e transformação das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), acelera

e qualifica o fluxo de informação e facilita ainda mais o processo interativo entre as pessoas. Esse contexto coloca-nos diante de uma realidade em que a comunicação vem sofrendo profundas transformações por meio dos seus elementos de suporte – Internet, novas tecnologias móveis, redes sociais etc. –, que eram inimagináveis no início do século passado. Com o auxílio desses elementos, percebe-se que o “tempo” e as “distâncias” “diminuíram”, aproximaram-se os indivíduos, criaram-se novas possibilidades de comunicação e formas de socializar a colaboração. A utilização da informação ou do conhecimento apoiada por meios tecnológicos tornou-se crucial para todas as áreas, sendo perceptíveis as transformações geradas, como, por exemplo, no estímulo relacional, social, cultural, político, econômico etc. Sob esse aspecto, manipular ou gerenciar coerentemente o conhecimento, ou ainda, ter a possibilidade de criá-lo, pode trazer valores crescentes à capacidade dos indivíduos, enquanto sociedade e como colaboradores organizacionais, principalmente pelo fato de torná-los vitais para colocar em prática essas atividades. Desse modo, novas teorias organizacionais, como a Gestão do Conhecimento, lançam a sua atenção na busca da otimização da utilização do conhecimento, sobretudo, por ser um recurso indispensável e fator de sucesso para qualquer organização.

Percebe-se claramente que os esforços relativos ao conhecimento, tanto no meio acadêmico como no organizacional, vêm tomando proporções ou atingindo dimensões que não podem ser mais ignoradas. O estudo da utilização do conhecimento de maneira eficiente e eficaz, no âmbito organizacional, implica a possibilidade de contornar os recursos tradicionais – capital, bens tangíveis, recursos naturais e mão de obra – para a obtenção de riqueza. O conhecimento pode flexibilizar e qualificar as atividades humanas, valorizar os colaboradores por serem os criadores desse ativo intangível e, também, de ambientes propícios à proliferação do conhecimento. Assim,

aos olhos da Gestão do Conhecimento, o conhecimento pode vir a humanizar os relacionamentos laborais, valorizar a experiência, criar novas ideias e estratégias de gestão e, até mesmo, influenciar o fim a que a organização se destina. Esse conjunto de esforços envolve determinação, colaboração, aprendizagem, habilidades e tecnologias destinadas a satisfazer o amplo número de ações com o propósito de facilitar o conhecimento organizacional.

Motivados por essa realidade, os gestores “modernos” passaram a ver o conhecimento e, por consequência, os indivíduos como elementos fundamentais para alcançar a inovação e a vantagem competitiva sustentável. Desse modo, os gestores procuram nos conceitos de Gestão do Conhecimento modelos de processos coerentes com uma utilização contextualizada. Adotar e implantar programas de Gestão do Conhecimento tornam-se uma tarefa meticulosa e técnica que exige tempo, principalmente para capacitar os indivíduos e torná-los proativos. Além disso, vislumbram a pertinência de um apoio tecnológico adequado aos colaboradores a fim de facilitar a comunicação e as suas atuações nos processos do conhecimento. Entretanto, há ainda outras necessidades como, por exemplo, a cultura de que resulta um contexto propício para receber essa teoria, a compreensão e o envolvimento coletivo nessa proposta, assim como uma forte interação entre as pessoas de forma a facilitar o uso, o compartilhamento e a criação do conhecimento.

A Gestão do Conhecimento tem pela frente um mundo organizacional competitivo, diversificado e disperso, em que cada organização é passiva da incidência de fenômenos particularizados e cada indivíduo e forma de gestão são reflexos desse contexto. Assim, adaptar a teoria a diferentes realidades e articular uma unificação desse modelo de gestão à tecnologia adequada para uma utilização consciente é, além de instigante, um desafio fundamental, quer para os modelos de Gestão do Conhecimento, quer para quem os coloca em prática. Paralelamente, a Gestão do Conhecimento

pode vir a estimular e capacitar os colaboradores a atuarem nos seus mais variados processos e atividades com o intuito de aperfeiçoar a utilização do conhecimento e, assim, obter o melhor proveito.

Inegavelmente, a Gestão do Conhecimento tem como foco de atenção o conhecimento, pois o considera um ativo/recurso essencial para a regeneração e autotransformação organizacional, mantendo-a competitiva. Tal fato aponta o ser humano como elemento vital do próprio conhecimento, pois é somente a partir dele e do seu modo de atuar que o conhecimento é (re)trabalhado por meio das mais variadas atividades e processos colaborativos. Por esse motivo, um dos objetivos-chave para a Gestão do Conhecimento é a interação entre as pessoas, com a qual se alcança uma forma eficiente de transportar o conhecimento tácito (conhecimento intrínseco ao indivíduo que compreende habilidades, capacidades, experiências, liberdade de pensar e criar etc.) e o conhecimento explícito (textos, arquivos, conteúdos digitalizados etc.) aos outros. Dessa forma, as tecnologias disponíveis podem proporcionar meios virtuais (videoconferência, mensagens instantâneas etc.) que simulem a interação face a face com o propósito de interligar indivíduos que estão geograficamente dispersos, trazendo-os a uma plataforma que forneça condições para que os seus conhecimentos possam ser comunicados e assim compartilhados. É importante, sobretudo, que o conhecimento individual seja respeitado e valorizado, principalmente pela sua diversidade, para que seja possível estabelecer os caminhos para o conhecimento coletivo e também ao novo conhecimento.

2 Percurso da obra

Esta obra tem como ponto de partida a apresentação e comparação de alguns conceitos de conhecimento e de Gestão do Conhecimen-

to. Em primeiro lugar, o conhecimento e algumas das suas classificações foram detalhados em definições sob o ponto de vista organizacional. Posteriormente, o conhecimento foi observado perante os mais variados campos de utilização organizacional. A Gestão do Conhecimento, por sua vez, foi revista contemplando a sua evolução conceitual e abordando as suas principais atividades e processos. Entre os modelos ou conceitos de Gestão do Conhecimento destaca-se a teoria da criação do conhecimento, de Nonaka e Takeuchi, e os seus principais elementos de apoio conceitual como, por exemplo, o conceito *ba*, de Nonaka e Konno. A teoria da criação do conhecimento é trabalhada reiteradamente ao longo desta obra sob várias aproximações, entre as quais destacam-se as atividades relativas ao processo SECI – Socialização, Externalização, Combinação e Internalização – e a sua aproximação aos sistemas colaborativos e aos Sistemas de Gestão do Conhecimento (SGC).

No decorrer do percurso, apresentou-se uma série de comparações e aproximações relacionada com as ferramentas ou sistemas de TIC que geralmente são anunciados sob diferentes denominações ou áreas de utilização. Essas ações têm a finalidade de clarear a percepção das tecnologias, tanto do ponto de vista do gestor/utilizador que pretende adquirir ou contar com as tecnologias existentes para o trabalho colaborativo como também para aquele que procura ferramentas ou sistemas específicos para a Gestão do Conhecimento. Por conseguinte, apontou-se os principais detalhes que compõem as características estruturais dos SGC centralizados e “ponto a ponto”, assim como alguns sistemas colaborativos e as suas características. A partir disso, associou-se os conceitos de Gestão do Conhecimento, sobretudo os da teoria da criação do conhecimento, para apoiar a utilização dessas tecnologias e estimular a interação e a colaboração entre as pessoas.

O trabalho sobre esses temas alcançou a integração da teoria da criação do conhecimento com um sistema tecnológico, ou seja, um modelo conceitual que facilite a união da teoria com a tecnologia. O resultado desse trabalho traduz-se no ato de consubstanciar o conceito *ba* nos sistemas “ponto a ponto” com o intuito de apresentar soluções para promover a participação efetiva dos colaboradores nos processos relativos à criação do conhecimento. Dessa forma, acredita-se ser possível proporcionar o melhor da teoria, como o conceito *ba*, para energizar o ambiente de trabalho e, por consequência, os colaboradores por meio das vantagens oferecidas pelos sistemas “ponto a ponto”. Esses sistemas fornecem as principais características e qualidades que são consideradas essenciais para a energização do *ba*. Perante essa fusão, propõe-se o *Connecting ba*, um conceito com o fim de integrar os colaboradores e estimular o trabalho virtual em busca da criação do conhecimento organizacional.

3 Considerações prévias

Esta obra apresenta uma série de conceitos que está ligada direta ou indiretamente à Gestão do Conhecimento e que, em alguns casos, foi incorporada, em parte, na versão literal exposta pelos seus autores nos seus trabalhos originais. Essa abordagem é adotada para evidenciar a evolução e precisão conceitual ou a sua diversidade sobre um determinado assunto. Dessa forma, possibilitam-se reflexões, comparações e a melhor compreensão da dimensão que a Gestão do Conhecimento pode alcançar. Esse conjunto de conceitos, por sua vez, torna-se a plataforma criadora do *Connecting ba*.

Procurou-se ultrapassar as discussões elementares referentes aos conceitos de dados, informação e conhecimento. Com respeito às varia-

das posições e definições sobre esses temas, cabe a esta obra apontar o conhecimento como um conjunto de elementos ou fatores que envolve a compreensão de uma determinada situação ou objeto e que influencia a ação do indivíduo. Por outras palavras, o conhecimento pode envolver dados, informação, experiências, habilidades, capacidades, cultura etc. A Gestão do Conhecimento ocupa-se de todas essas variáveis para aperfeiçoar e melhor utilizar o conhecimento organizacional.

É importante salientar que o conhecimento é absorvido pela capacidade sensitiva e intelectual do ser humano, provém da sua interação com o ambiente e, principalmente, com os outros. Portanto, limitar-se a um único ambiente ou a exíguas interações inibe a evolução e a diversidade do saber. Por esse motivo, o conhecimento deve ser buscado, estimulado, criado, compartilhado, independentemente de limitações físicas como as “fronteiras” que “separam” organizações, regiões, países e, sobretudo, as pessoas.

Quanto à apresentação da Gestão do Conhecimento, que deve ser compreendida num âmbito maior que a mera interpretação literal das palavras que formam essa expressão, procurou-se destacar uma série de processos e atividades compreendida como facilitadores de alguma forma de “manipulação” do conhecimento. A Gestão do Conhecimento está numa dimensão mais elevada do que a mera gestão de dados e informação. Na verdade, está ligada à criação de condições para que o conhecimento pessoal – na maioria das vezes encontrado na forma tácita – possa vir a ser expressado de maneira compreensível aos demais colaboradores organizacionais. A partir disso, pretende instigar e capacitar os colaboradores para a utilização ativa do conhecimento dentro de processos de trabalho em benefício coletivo e organizacional.

A Gestão do Conhecimento, enquanto conceito ou na prática de seus processos, não depende direta ou necessariamente do emprego

das TIC para que possa trazer benefícios organizacionais. Entretanto, como as TIC são uma realidade incontornável diante dos mais variados tipos de trabalhos colaborativos, seria um enorme prejuízo ou uma insensatez evitá-las para facilitar os processos ou atividades de ordem humana. Logo, qualquer iniciativa de Gestão do Conhecimento passa pela interiorização da teoria por parte dos indivíduos e, a partir disso, pela procura dos meios necessários para colocá-la em prática, o que inclui o uso da tecnologia adequada a cada grupo de trabalho e organização. É de se considerar que a Gestão do Conhecimento, quando compreendida, acaba por influenciar o comportamento coletivo, pois muda o enfoque e a hierarquia tradicional das organizações, valorizando a colaboração numa plataforma comum na busca do conhecimento que, sem dúvida, ganha vantagens ao ser apoiada pelas TIC.

4 Lógica estrutural

Esta obra encontra-se estruturada sob uma lógica cartesiana que, por sua vez, consiste inicialmente em: 1) verificar as evidências a respeito da teoria em causa; 2) analisar, ou seja, dividir a teoria, fragmentando-a em elementos conceituais fundamentais; 3) sintetizar, ou seja, (re)agrupar as unidades conceituais abordadas sob uma nova realidade; e 4) enumerar os princípios utilizados a fim de organizar o pensamento e apresentar um novo conceito e, ao seu final, as reflexões e considerações. Diante dessa ótica, nos Capítulos I e II são verificados e analisados uma série de conceitos que serve de fundamento para a compreensão da Gestão do Conhecimento. O Capítulo III destina-se a apresentar aproximações da parte teórica a diferentes formas de estruturas de TIC. No Capítulo IV, apresenta-se um novo conceito e, por fim, as reflexões finais no Capítulo V. Individualmente

os capítulos trazem os seguintes temas (visualizados na Figura a seguir):

O Capítulo I é dedicado a evidenciar o protagonismo do conhecimento sob uma perspectiva organizacional e apresentar uma visão da Gestão do Conhecimento por meio do seu fracionamento conceitual. Da mesma forma, apresenta-se aqui uma perspectiva que engloba as principais notas da teoria da criação do conhecimento e os seus conceitos constitutivos, assim como algumas aproximações relevantes para esse contexto.

O Capítulo II está reservado a apresentar uma visão ampla dos campos organizacionais em que o conhecimento se apresenta como elemento de destaque e incide sobre os valores e forças que o levam a diferentes perspectivas e formas de gestão. Os campos de utilização do conhecimento podem ser, ou são, aproximados à Gestão do Conhecimento sob diferentes tipos de intensidade, criando, assim, graus de interdependência práticos e teóricos que muitas vezes são reflexos da estratégia adotada pela organização.

O Capítulo III é destinado a apresentar aproximações que envolvem a utilização das TIC à Gestão do Conhecimento, assim como a sua utilização no apoio à teoria da criação do conhecimento. Apresenta também uma visão ampla dos SGC, centralizados e distribuídos, as suas principais características, funcionalidades e ferramentas ou sistemas que podem tomar parte nesses sistemas. De igual forma, apresenta os sistemas colaborativos, aproximando-os da teoria da criação do conhecimento. Esse trabalho envolve também uma fusão das classificações de serviços colaborativos e de tecnologias (e seus conceitos) que envolvem a área da Gestão do Conhecimento e que podem ser úteis ao trabalho virtual em grupo, assim como para facilitar o processo de criação do conhecimento. Por fim, exhibe uma comparação que envolve os sistemas colaborativos

e os SGC, bem como a percepção do valor da interação para consolidar a ação nos processos de criação do conhecimento, contextualizando a Gestão do Conhecimento e a Gestão da Tecnologia.

O Capítulo IV é destinado a salientar os aspectos cruciais dos temas compreendidos nos capítulos anteriores, reunindo-os sob uma nova abordagem. Apresenta-se nesse novo conceito: o *Connecting ba* – que consubstancia o conceito *ba* nos sistemas “ponto a ponto”. Essa proposta viabiliza a utilização de um SGC “ponto a ponto” que integra conceitualmente os principais elementos da teoria da criação do conhecimento, com o propósito de incluir os colaboradores geograficamente dispersos nos processos de criação do conhecimento. Expõem-se algumas sugestões para a implementação e os principais desafios desse novo conceito.

Finalmente, o Capítulo V está destinado a destacar as principais reflexões e considerações sobre a obra.

Este livro é uma oportunidade para revisar conceitos sobre Gestão do Conhecimento que valorizam o conhecimento como o protagonista de várias áreas de gestão, ressaltando o seu impacto transformador nas pessoas e nas organizações. Aborda metodologias sobre formas de manipular ou criar o conhecimento que transpassam os aspectos subjetivos – como os culturais – e objetivos – como os geográficos – para apoiar as pessoas na compreensão de conceitos e na utilização de tecnologias de informação e comunicação. Dessa forma, integra conceitos às tecnologias para criar outra forma de assimilar esses antagonismos aparentes numa nova construção que os consubstancia – construção ligada à realidade de um grupo de pessoas ou organização para criar e trabalhar com o conhecimento coletivo.

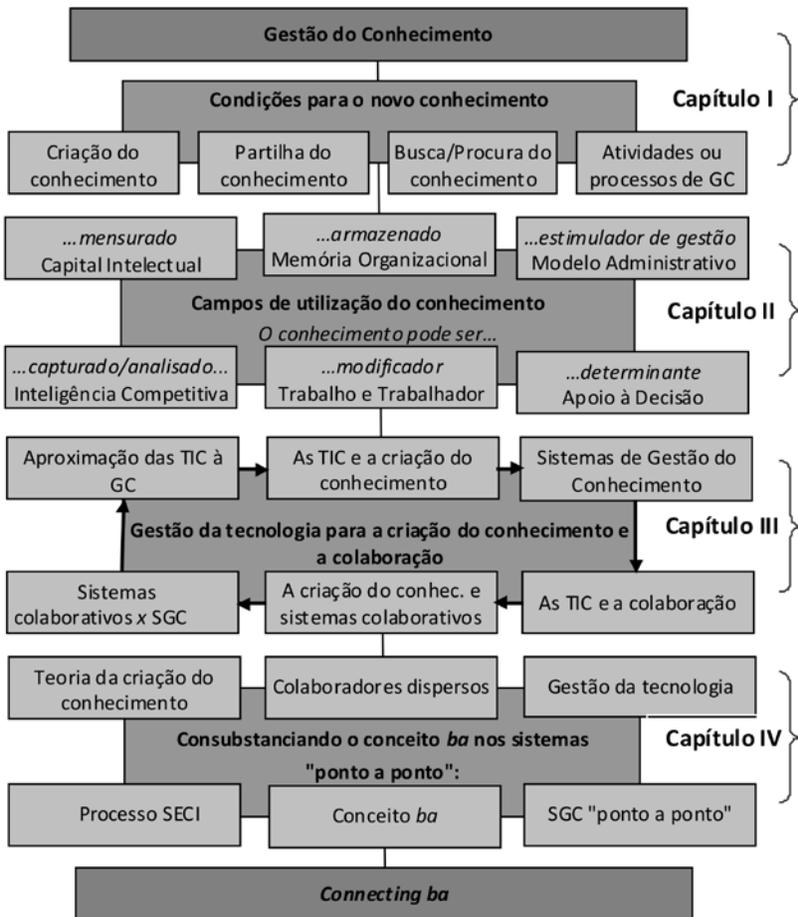


Figura: A Gestão do Conhecimento Integrada à tecnologia: *Connecting ba*