

Processos de compartilhamento e socialização do conhecimento em ambientes empresariais

Marta Lígia Pomim Valentim

Docente e pesquisadora do Departamento de Ciência da Informação da Universidade Estadual Paulista (Unesp), Pós-Doutorado em Informação, conhecimento e inteligência organizacional pela Universidad de Salamanca, Espanha, <http://lattes.cnpq.br/1484808558396980>, valentim@marilia.unesp.br.

Submetido em: 22/08/2017. Aprovado em: 24/10/2017. Publicado em: 22/02/2018.

RESUMO

Em ambientes empresariais, o conhecimento coletivo e o conhecimento individual são oriundos das interações entre os sujeitos organizacionais, dos sistemas existentes e da própria estrutura organizacional. Os processos de compartilhamento e socialização do conhecimento são essenciais para o desenvolvimento dos processos organizacionais, em especial o processo decisório, bem como para proporcionar criatividade e gerar inovação. Destacam-se os processos de compartilhamento e socialização de conhecimento mais recorrentes e seu impacto para os processos organizacionais, bem como sua influência para a geração de criatividade e inovação. Para tanto, analisou-se a literatura da área no que tange ao compartilhamento e socialização do conhecimento, em especial os que se relacionam com o processo decisório. Espera-se contribuir com os estudos da gestão do conhecimento no âmbito da ciência da informação.

Palavras-Chave: Compartilhamento de conhecimento. Socialização de conhecimento. Gestão do conhecimento. Processos organizacionais. Processo decisório. Ambientes empresariais.

Sharing and socialization processes of knowledge in business environments

ABSTRACT

In corporate environments, collective knowledge and individual knowledge come from interactions between organizational subjects, existing systems, and organizational structure. The processes of knowledge sharing and socialization are essential for the development of organizational processes, especially the decision-making process, as well as for providing creativity and generating innovation. The most recurrent knowledge sharing and socialization processes and their impact on organizational processes, as well as their influence on the generation of creativity and innovation, stand out. In order to do so, we analyzed the literature of the area regarding the sharing and socialization of knowledge, especially those related to the decision-making process. It is hoped to contribute to knowledge management studies in the field of information science.

Keywords: *Knowledge sharing. Socialization of knowledge. Knowledge management. Organizational processes. Decision making process. Business environments.*

Procedimientos para compartir y socializar el conocimiento en ambientes empresariales

RESUMEN

En ambientes empresariales, el conocimiento colectivo y el conocimiento individual provienen de las interacciones entre los sujetos organizacionales, los sistemas existentes y la propia estructura organizativa. Los procesos de compartir y socializaci3n del conocimiento son esenciales para el desarrollo de los procesos organizacionales, en particular el proceso decisorio, así como para proporcionar creatividad y generar innovaci3n. Se destacan los procesos de compartir y socializaci3n de conocimiento más recurrentes y su impacto en los procesos organizacionales, así como su influencia para la generaci3n de creatividad e innovaci3n. Para ello, se analiz3 la literatura del área en lo que se refiere al compartir y socializaci3n del conocimiento, en especial los que se relacionan con el proceso decisorio. Se espera contribuir con los estudios de la gesti3n del conocimiento en el mbito de la ciencia de la informaci3n.

Palabras clave: *Compartir conocimiento. Socializaci3n del conocimiento. Gesti3n del conocimiento. Procesos organizacionales. Proceso decisorio. Ambientes empresariales.*

INTRODUO

O compartilhamento e a socializao de conhecimento são essenciais em ambientes empresariais, uma vez que os processos organizacionais ganham qualidade e agilidade a partir dessa dinâmica. Compreende-se ‘conhecimento’ como algo gerado por um sujeito cognoscente, por isso mesmo  único, pois é dependente de sua pr3pria estrutura cognitiva e vivências que possibilitam sua construo. O sujeito cognoscente, a partir de sua capacidade de percepo, apropriao, análise, contextualizao e reflexão, pode gerar ‘novo’ conhecimento, sendo este incremental ou radical. Ressalta-se, entretanto, que o conhecimento somente será de fato construído e consolidado, a partir de sua socializao aos outros, pois se defende que esta dinâmica é a que de fato possibilita ao outro e ao pr3prio indivíduo conhecer de fato o conhecimento que possui (VALENTIM, 2005).

O conhecimento é oriundo de um sujeito cognoscente que a partir da percepo e internalizao de diferentes informaes elabora ou reelabora um ‘novo’ conhecimento. Em ambientes organizacionais, o conhecimento  construído por um indivíduo que, por sua vez, alimenta a construo do conhecimento coletivo e, por outro lado, o conhecimento coletivo alimenta a construo do conhecimento individual em uma dinâmica contínua (VALENTIM, 2008).

Essa dinâmica somente  proporcionada se houver condies ambientais para que isso ocorra.

O termo “poder tácito” foi cunhado por Polanyi (1966), cujo significado se mantm até os dias atuais, apresentando apenas alterao em relao a sua denominao ‘conhecimento tácito’. Polanyi (1966) já destacava que a mente humana é o instrumento máximo de nosso conhecimento, tanto te3rico quanto prático, evidenciava que o sujeito cognoscente vivencia distintas situaes e, assim, conta com cinco sentidos para percebê-las, captá-las, compreendê-las e apropriar-se delas.

Nonaka e Takeuchi (1997, p.65) são criadores do ‘Processo SECI’, acr3nimo das iniciais das palavras que comp3em os 4 (quatro) tipos de conversão do conhecimento, por eles propagados: socializao, externalizao, combinao e internalizao. Os autores explicam que existem dois tipos de conhecimento: o tcito¹ e o explcito²: “[...] o conhecimento tácito  pessoal, específico

¹ Conhecimento tácito (tacit knowledge, em inglês), “[...] acúmulo de saber prático sobre um determinado assunto, que agrega convices, crenças, sentimentos, emoes e outros fatores ligados à experiência e  personalidade de quem o detm” (ROD, p.19apud CUNHA; CAVALCANTE, 2008, p.102).

² Conhecimento explícito (explicit knowledge, em inglês), “[...] conjunto de informaes obtidas em algum suporte (livros, documentos, etc.) e que caracteriza o saber disponível sobre tema específico” (ROD, p.18 apud CUNHA; CAVALCANTE, 2008, p.102).

ao contexto e, assim, difícil de ser formulado e comunicado”, e o conhecimento explícito se refere ao “[...] conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática”.

A socialização é essencial para que ocorra o que o Nonaka e Takeuchi (1997) denominam “espiral do conhecimento”, pois é a partir do compartilhamento do conhecimento tácito de um sujeito a outro sujeito ou ao coletivo da organização que o processo de socialização se efetiva. A externalização se refere à possibilidade de o sujeito organizacional transformar parte do conhecimento tácito que possui em conhecimento explícito, gerando, por exemplo, um relatório técnico, um artigo científico, uma patente etc. No que tange à combinação, destaca-se a apropriação de uma informação e/ou conhecimento explícito em outro conhecimento explícito, isto é, a partir do acesso e reuso de um relatório técnico, artigo científico, patente etc., é possível gerar um conhecimento ‘incremental’ ou ‘radical’ (totalmente novo), apresentando-o em uma conferência, em novo relatório, sistematizando-o em uma tabela ou gráfico, entre outras possibilidades. A internalização refere-se à apropriação do conhecimento explícito, sua compreensão e o estabelecimento de inter-relações com o conhecimento tácito que o sujeito cognoscente já possui, gerando assim conhecimento ‘radical’ ou ‘incremental’.

Conhecer os processos de compartilhamento e socialização do conhecimento em ambientes empresariais se faz necessário, na medida em que o conhecimento gerado nesses ambientes é essencial para a melhoria contínua dos processos organizacionais, em especial o processo decisório, bem como para proporcionar criatividade e gerar inovação. Assim, destacar-se-ão os processos de compartilhamento e socialização de conhecimento recorrentes nesses contextos, bem como se discutirá o impacto do compartilhamento e socialização de conhecimento para os processos organizacionais, em especial o processo decisório, enfatizando a influência destes no âmbito da criatividade e geração de inovação.

DINÂMICA ORGANIZACIONAL

O conhecimento coletivo e o conhecimento individual em contextos organizacionais são frutos das interações dos sujeitos organizacionais, dos sistemas de informação e da própria estrutura organizacional, conforme anteriormente mencionado. Destaca-se, também, que a complexidade do ambiente se reflete em cada sujeito organizacional de modo único e este, por sua vez, constrói significado a partir da percepção e compreensão individual, entretanto, influenciada pelo coletivo. Desse modo, o conhecimento coletivo é resultado natural dos distintos conhecimentos individuais gerados no ambiente organizacional. As pessoas realizam interações, cujas atividades são a base para a construção do conhecimento coletivo, por meio da apropriação da informação e do compartilhamento/socialização do conhecimento individual.

O conhecimento é o ativo mais importante para qualquer tipo de organização, assim como se ressalta que a dinâmica do conhecimento, qual seja, a de que o conhecimento individual alimenta o conhecimento coletivo e vice-versa é essencial para que a organização possa usufruir do conhecimento gerado a partir de atividades, tarefas e experiências vivenciadas pelos sujeitos organizacionais.

Valentim (2008) afirma que uma organização é o resultado das diferentes ações/manifestações dos sujeitos organizacionais relacionadas aos fatos, acontecimentos e problemas diretamente vinculados ao seu cotidiano. Os fluxos informais existentes em determinada organização se referem ao conhecimento tácito construído pelos sujeitos organizacionais que, por sua vez, trafegam em canais não formalizados, pois uma vez formalizados passam a trafegar nos canais formais da organização. Nessa perspectiva, a gestão do conhecimento (GC) atua diretamente junto aos fluxos informais, cujo enfoque se refere aos ativos de conhecimento gerados internamente. Pode-se conceituar a GC como um conjunto de estratégias para criar/construir, adquirir/apreender, compartilhar/socializar e usar/utilizar ativos de conhecimento, bem como para aplicar métodos, técnicas, instrumentos e ferramentas que apoiem esse conjunto de estratégias (VALENTIM; GELINSKI, 2005).

No entanto, vale destacar que antes de a organização implementar ações de GC voltadas ao compartilhamento e socialização,  necessário trabalhar a cultura e a comunicação organizacional, ou seja, é fundamental criar princípios, valores e crenças que disseminem a importância do compartilhar/socializar o conhecimento individual e da percepção e apropriação do conhecimento coletivo.

Choo (2003, p.31) destaca sete processos que alimentam a dinâmica do conhecimento em contextos organizacionais: (i) interpretação da informação; (ii) conversão da informação; (iii) processamento da informação; (iv) criação de significado; (v) construção de conhecimento; (vi) tomada de decisões e (vii) ao organizacional. A partir dos processos de Choo (2003) propõem-se sete processos que alimentam a dinâmica organizacional, imbricados ao compartilhamento e socialização do conhecimento (VALENTIM, 2013): (i) percepção da informação: o sujeito organizacional percebe o potencial de um dado, reconhecendo-o como uma informação relevante a partir de sua própria competência cognitiva; (ii) ressignificação da informação: o sujeito organizacional ressignifica a informação, a partir de suas necessidades informacionais; (iii) contextualização da informação: o sujeito organizacional contextualiza a informação, a partir da realidade vivenciada; (iv) apropriação da informação: o sujeito organizacional se apropria da informação, a partir de sua compreensão de mundo; (v) construção de ‘novo’ conhecimento: o sujeito organizacional elabora conhecimento radical ou incremental, a partir das interações com o conhecimento prévio, experiências e vivências anteriores; (vi) tomada de decisão: o sujeito organizacional toma uma decisão, a partir do conhecimento radical ou incremental construído, após avaliar as alternativas mais indicadas para a situação vivenciada; (vii) ao organizacional: o sujeito organizacional age, usa, aplica o referido conhecimento no contexto organizacional em que está inserido (VALENTIM, 2013).

Nonaka e Takeuchi (1997) destacam duas dimensões que influem na construção de conhecimento em contextos organizacionais: a ontológica e a epistemológica. A primeira dimensão relaciona-se

ao conhecimento de mundo construído ao longo da vida pelo sujeito organizacional, ou seja, refere-se às experiências e às aprendizagens vivenciadas; e a segunda dimensão refere-se ao conhecimento obtido formalmente ao longo da vida, por meio da formação educacional e social que o indivíduo recebeu. Ambas as dimensões alimentam e se constituem no conhecimento que o indivíduo possui, e também alicerçam a dinâmica organizacional.

Nessa perspectiva, Nonaka e Konno (1998) explicam que para ocorrer o compartilhamento e a socialização de conhecimento em ambientes organizacionais, é essencial que haja um ambiente, denominado por eles “Ba”, cuja compreensão pode ser considerada como um espaço de compartilhamento dinâmico que propicia criatividade, desenvolvimento, crescimento, transformação e cujas interações entre as pessoas são positivas. A GC pode e deve proporcionar as condições necessárias para que as interações entre os sujeitos organizacionais ocorram. A GC dispõe de métodos e técnicas que, uma vez aplicados, desenvolvem nos sujeitos organizacionais competências voltadas ao compartilhamento e a aprendizagem contínua, indo ao encontro do que o contexto “Ba” propõe.

A construção de conhecimento é uma constante, assim o sujeito organizacional interpreta o contexto e estabelece inter-relações com as informações oriundas de distintos canais de comunicação e sistemas de informação. Malhotra (2000) destaca alguns aspectos humanos no processo de criação do conhecimento: imaginação; criatividade; percepção do próprio conhecimento; reconhecimento do conhecimento relevante para um dado contexto; e agregar valor ao conhecimento existente.

A GC atua junto aos sujeitos organizacionais desenvolvendo ambiência, competências e habilidades para que eles possam perceber e apropriar informação e aprender com as experiências vivenciadas para gerar e compartilhar conhecimento. Assim, a cultura organizacional deve ser trabalhada de modo que os sujeitos organizacionais desenvolvam valores, crenças, ritos e normas que valorizem essas atividades (VALENTIM, 2013). É importante ressaltar que

existem distintos métodos, técnicas e ferramentas e, então, aplicar a GC visando o compartilhamento e a socialização depende de recursos de infraestrutura, humanos, financeiros e tecnológicos.

COMPARTILHAMENTO E SOCIALIZAÇÃO DE CONHECIMENTO

Compartilhar e socializar conhecimento em ambiente organizacional pode parecer algo banal, mas não é, pelo simples fato de que a cultura e a comunicação organizacional são determinantes para que esse processo ocorra. Uma organização em que os valores e crenças sejam alicerçados em disputas por poder e competição entre áreas e/ou sujeitos organizacionais dificilmente proporcionará ambiente favorável ao desenvolvimento de ações de compartilhamento. Além disso, evidencia-se que fatores emocionais como, por exemplo: motivação, confiança, respeito humano, entre outros, são essenciais para que haja compartilhamento e socialização de conhecimento.

Oye, Mazleena e Noorminshah (2011) apontam alguns fatores determinantes para que sujeitos organizacionais compartilhem conhecimento: segurança no trabalho; empregabilidade por meio de capacitação; gestão transparente da alta administração; equidade quanto a aplicação das normas organizacionais; apoio/suporte organizacional para o desenvolvimento de atividades/ tarefas; e recompensa pelo trabalho realizado.

Nessa perspectiva, a GC é fundamental, pois mediante este modelo de gestão é possível implantar alguns processos que propiciem as condições adequadas ao compartilhamento. No primeiro momento é necessário trabalhar os valores que permeiam a organização, entre eles o respeito às ideias do outro, a ética na conduta profissional, a percepção da multiculturalidade e a compreensão das diferenças presentes no ambiente organizacional. Em um segundo momento é essencial trabalhar os canais de comunicação, visto que devem propiciar as condições adequadas de comunicação entre sujeitos e áreas organizacionais e interorganizacionais.

Nesse intuito, algumas organizações mudam o *layout* dos setores, retiram divisórias, padronizam mobiliários e estabelecem normas administrativas que contribuam para que o compartilhamento e a socialização ocorram. A organização em que as pessoas trabalham em espaços divididos e fechados, sem que tenham a visão dos demais setores, reforça a sensação de divisão e o sentimento de pertencimento apenas àquele grupo e não à organização como um todo. Da mesma maneira, uma mesa maior, uma cadeira de espaldar mais alto para diferenciar quem é o 'chefe' dos demais funcionários, reforça a sensação das diferenças existentes. Outro exemplo se refere a espaços distintos de alimentação, para diferentes níveis hierárquicos, reforçando novamente as diferenças existentes. Esses são exemplos de ambientes e situações que não contribuem para que as ações de compartilhamento de fato ocorram.

No caso de a organização não possuir políticas e planos visando propiciar a equidade e transparência necessária à gestão, será difícil motivar os sujeitos organizacionais a compartilharem o conhecimento por eles construídos. Como exemplo pode-se citar o plano de desenvolvimento de carreira que, por sua vez, deve privilegiar os sujeitos que compartilham conhecimento em detrimento dos que não compartilham. Outro exemplo se refere à política de capacitação, que deve definir claramente os critérios de apoio e liberação de um sujeito organizacional para participar de um evento ou curso, seja de extensão, especialização ou de outra natureza.

Por último, evidencia-se que a organização necessita elaborar normas administrativas que estabeleçam fluxos e procedimentos aplicados em distintas situações, para promover a transparência necessária a fim de proporcionar maior segurança ao sujeito organizacional para realizar o compartilhamento e a socialização de conhecimento. Como exemplo, pode-se citar a participação de um sujeito organizacional em um evento, feira ou exposição apoiado pela organização, que ao retornar deve elaborar um relatório de viagem sobre as questões relevantes vivenciadas, proferir uma palestra

aberta aos interessados etc. Este tipo de norma administrativa promove a transparência, pois além de disseminar os fluxos e procedimentos para solicitar o apoio da organização, também dissemina os deveres do sujeito organizacional ao receber tal apoio.

MÉTODOS E TÉCNICAS DE COMPARTILHAMENTO E SOCIALIZAÇÃO DE CONHECIMENTO

Entre os métodos, técnicas e ferramentas de GC que podem ser aplicados ao compartilhamento e à socialização de conhecimento, destacam-se: *brainstorm*; redes colaborativas; *benchmarking*; *storytelling*; páginas amarelas; mapas de conhecimento; programas de competência em informação; entre outros.

O *brainstorm* ou *brainstorming* tem origem no ano de 1953, mais especificamente a partir do livro de Alex Osborn denominado *Applied Imagination*. O referido método visa gerar conhecimento sobre um tema específico e, posteriormente, as ideias e as opiniões são analisadas e sistematizadas de acordo com sua aplicabilidade (BESANT, 2016).

O *brainstorm/brainstorming* gera conhecimento por meio de um debate/discussão em grupo. Os sujeitos organizacionais participantes debatem um tema/problema, cujos pontos de vista e opiniões distintas são debatidos sem julgar inicialmente a pertinência ou relevância, é possível refletir coletivamente sobre uma temática/problemática, tendências, oportunidades, ameaças etc. Posteriormente ao debate, é necessário avaliar os pontos de vista e opiniões convergentes e divergentes, integrando-os ao contexto organizacional vivenciado, visando propor modos de atuação, estratégias de ação etc. (VALENTIM, 2013).

As redes colaborativas e/ou redes de cooperação são constituídas a partir de relações de diferentes naturezas, entre elas pode-se destacar as: técnico-científicas, de negócio, culturais/artísticas, profissionais etc., cujos indivíduos ou grupos de indivíduos participantes da rede, atuam por meio de processos e atividades colaborativos, que podem

ou não ser mediados por Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) (VALENTIM, 2013).

As redes colaborativas ou de cooperação podem ter abrangência local, regional ou global, bem como podem ser especializadas, segmentadas ou mistas. Além disso, podem definir ou não um período/tempo de atuação. Todeva e Knoke (2005) explicam que a formação deste tipo de rede está intimamente relacionada à necessidade de criação de capital social, isto é, as redes interorganizacionais podem gerar capital social sob a forma de prestígio organizacional, reputação, *status* e reconhecimento de marca.

Esses tipos de redes atuam pela mediação de uma equipe gestora ou de governança, cujas características são: a) a comunidade é comprometida e envolvida com os processos e atividades da rede; b) as regras de participação são claras (compartilhamento, plano de discussões, avaliações etc.); c) no que tange à divisão de trabalho, a equipe gestora a define claramente a organização e a participação dos integrantes da rede; d) os níveis de atividades são demarcados em âmbito macro ou micro, genérico ou aprofundado, da mesma maneira que a frequência de interação é pactuada pelos integrantes da rede (períodos, horários etc.), a sistematização das decisões tomadas também é documentada por meio de sistemas de informação, portal/site etc. (VALENTIM, 2013).

O método denominado *benchmarking* tem sua origem etimológica na língua japonesa *'dantotsu'* que significa "lutar para tornar-se o melhor dos melhores". O termo em inglês também pode ser relacionado ao termo em português 'melhores práticas' ou 'boas práticas'. Este método visa comparar de maneira sistemática os serviços e produtos similares produzidos por determinada organização, com os oferecidos pela concorrência ou por empresas concorrentes consideradas de excelência.

Pemberton, Stonehouse e Yarrow (2001) destacam que o uso do *benchmarking* impulsiona a construção de conhecimento incremental, no intuito de os sujeitos organizacionais aplicarem melhorias em seus processos, a partir de bons resultados obtidos por

outras organizações. O objetivo é aprender com quem sabe fazer melhor, bem como trazer a experiência bem-sucedida para a própria organização, de modo a aprimorar os processos e atividades realizados na organização (VALENTIM, 2013).

O *benchmarking* exige que organizações concorrentes aceitem participar deste tipo de atividade, compartilhando conhecimento sobre as suas melhores práticas. Quando um segmento econômico é muito competitivo, geralmente isso não é possível de ser realizado. Nesse tipo de situação, o *benchmarking* pode ser realizado com organizações que não são concorrentes diretas, contudo, fazem algum processo e/ou atividade similar.

O método *storytelling* é composto por 5 (cinco) etapas: ouvir, aprender, descobrir, explorar, criar. Este método surge nos Estados Unidos em meados dos anos 1990 no contexto da administração, visando uma nova maneira de pensar, agir, trabalhar em rede, gerenciar a distância, formar equipes nômades, controlar a abundância de informações, adaptar-se à rigidez dos negócios em tempo real (MATOS, 2010). Para Terra ([s.d.], p.2), *storytelling* é um método que reforça múltiplas relações causais. É multifacetada e estimulada, tanto no lado direito quanto no lado esquerdo do cérebro, e permite a quem lê ou ouve a história se envolver fortemente com ela, sonhando, atuando e refletindo à medida que a história evolui. A experiência, as lições aprendidas e o contexto são transmitidos de forma a estabelecer um significado, uma emoção e servir como padrão arquetipo para a tomada de decisão ou ação futura em situações semelhantes.

No âmbito da GC, o objetivo deste método é obter por meio da narrativa dos sujeitos organizacionais, histórias e experiências vivenciadas por eles, visando: a) motivar as pessoas a implementar novas ideias; b) desenvolver a criatividade no ambiente organizacional; c) fortalecer a marca/negócio da organização; d) transmitir os valores organizacionais; e) promover a colaboração entre os sujeitos organizacionais; f) transmitir conhecimento aos novos sujeitos organizacionais (VALENTIM, 2013, p.73).

Conhecer o que se conhece é o ato ou efeito de ter clareza sobre uma ideia, noção, informação, fato, notícia, experiência e o discernimento que se encontra na mente de um sujeito organizacional ou grupo de sujeitos organizacionais, porquanto o conhecimento construído se refere à combinação de experiências, valores, informações e recordações que, por sua vez, geram novas informações, experiências, ou seja, conhecimento radical ou incremental, conforme mencionado anteriormente. O atributo-chave do conhecimento é que ele existe apenas na mente do ser humano, entretanto, pode ser compartilhado por meio do método *storytelling* (MATOS, 2010).

As páginas amarelas (*who is who?*) visam mapear e indicar quem possui determinado conhecimento/experiência, de que maneira é possível compartilhá-lo e colocá-lo acessível aos demais sujeitos organizacionais. Também é conhecido como 'banco de talentos', pois mapeia e identifica os processos de geração de conhecimento, quem são os sujeitos organizacionais que atuam nesses processos, registrando/atualizando os dados para futuros acessos (VALENTIM, 2013).

Ahmed (2016) ressalta a importância de as organizações gerenciarem os talentos existentes no contexto organizacional, incluindo a identificação do potencial de cada sujeito organizacional para futuras atribuições, cargos ou projetos. Para constituí-lo basta elaborar um instrumento de coleta de dados e aplicá-lo junto aos sujeitos organizacionais, enfocando: a) formação original e as capacitações realizadas; b) competências e habilidades inatas e adquiridas ao longo da vida profissional e pessoal; c) experiências profissionais e pessoais vivenciadas com bons resultados e, também, sem resultados efetivos; e) domínio de idiomas; etc. A partir da sistematização dos dados coletados em sistema de informação que propicie busca relacional e integrada, é possível realizar cruzamentos importantes para extrair informações para distintos tipos de tomada de decisão.

Os mapas de conhecimento também podem ser aplicados visando o compartilhamento e a socialização de conhecimento. Joseph Novak (2009) e seu grupo de investigadores da Cornell University (EUA) desenvolveram uma pesquisa junto a estudantes de ensino fundamental na década de 60, em que a necessidade de organizar os conceitos encontrados para obter melhor visualização e assim, melhor estudá-los, resultou no surgimento e elaboração dos mapas conceituais (VALENTIM, 2013). Os mapas conceituais ou mapas de conhecimento têm como objetivo esquematizar o conhecimento existente em uma organização, não armazenando o conhecimento propriamente dito, mas construindo uma estrutura para visualizar quem/aonde o conhecimento se encontra no âmbito organizacional ou como os sujeitos organizacionais pensam a respeito de determinado problema.

Nurcan e Barrios (2003) evidenciam que os mapas conceituais podem demonstrar de maneira explícita estratégias organizacionais para os indivíduos se guiarem em determinadas situações, ou seja, representa uma estrutura de conhecimento que suporta uma dada intenção a ser alcançada. Dessa maneira, a estrutura do mapa vai sendo elaborada e visualizada a partir de sua representação gráfica. Desenha-se a partir de um conceito específico, constituído por uma ou duas palavras-chave e, por meio de suas relações ou *links* entre os referidos conceitos, gera-se um gráfico que representa a compreensão dos sujeitos organizacionais sobre determinada temática/problemática.

Os programas de competência em informação (CoInfo) se referem a processos contínuos e dinâmicos que envolvem não só o reconhecimento, a compreensão, a apropriação de signos e símbolos e, além disso, saber aplicá-los no ambiente organizacional de modo eficiente (VALENTIM, 2013). Vários modelos de competência em informação podem ser aplicados no âmbito da GC. Esses tipos de programas visam desenvolver:

a. capacidade de reconhecer as necessidades informacionais e formular questões;

b. capacidade de identificar, acessar, buscar, pesquisar e localizar informação em qualquer mídia; capacidade de organizar, analisar e avaliar informação;

c. capacidade de usar eficazmente informação para uma aplicação prática e solução de problemas; capacidade de apropriar-se de informação para gerar novo conhecimento, aprender a aprender (VALENTIM, 2013, p.76).

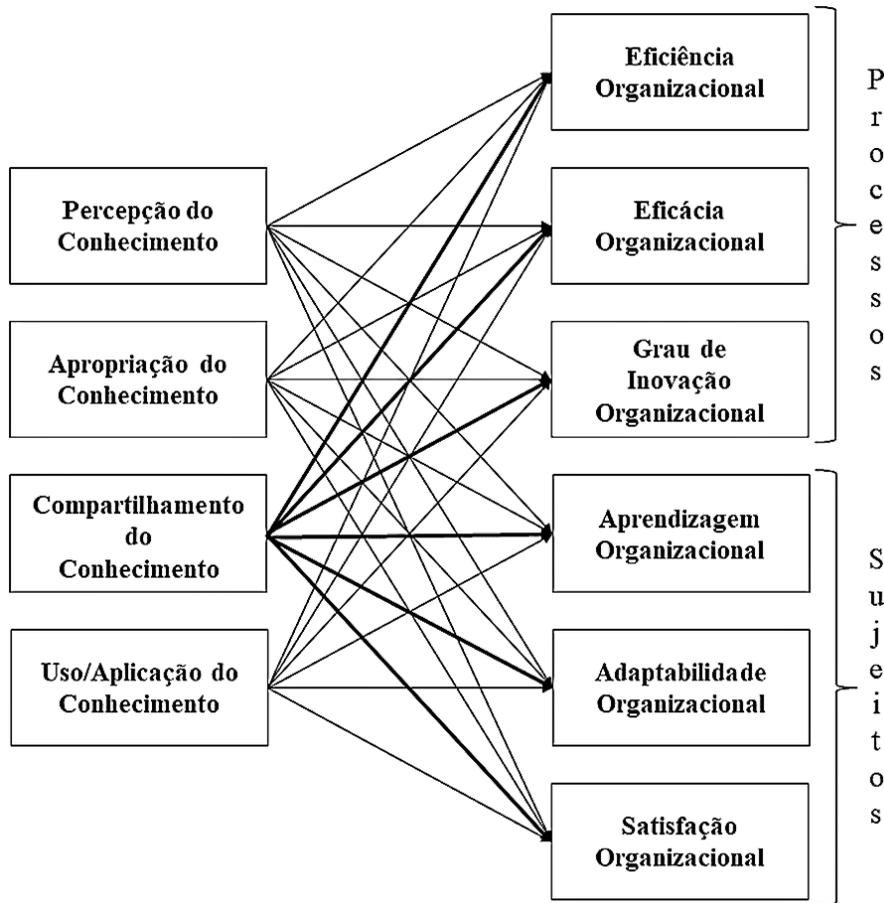
Zhang, Majid e Foo (2012) explicam que os sujeitos organizacionais necessitam desenvolver competências e habilidades para identificar as necessidades de informação da organização, identificar e localizar as melhores fontes e formular estratégias de busca adequadas para coletar informações confiáveis, precisas e atualizadas.

Os exemplos anteriormente citados podem ser aplicados com distintos objetivos, entre eles o de propiciar as condições adequadas ao compartilhamento e à socialização do conhecimento existente, pois se caracterizam como instrumentos eficazes no que tange aos resultados obtidos.

IMPACTO E INFLUÊNCIA DO COMPARTILHAMENTO E SOCIALIZAÇÃO DE CONHECIMENTO

Compartilhar e socializar o conhecimento gerado no ambiente organizacional é essencial para desenvolver criatividade e gerar inovação. Hegazy e Ghorab (2014) evidenciam que o compartilhamento e a socialização geram pelo menos seis níveis de impacto organizacionais: eficiência; eficácia; inovação; adaptabilidade; aprendizagem; e satisfação (figura 1).

Figura 1 – Impacto do compartilhamento do conhecimento



Fonte: Adaptada e traduzida de Hegazy e Ghorab, 2014, p.156

A figura 1 mostra alguns impactos proporcionados pelo compartilhamento e socialização do conhecimento em ambientes empresariais, sendo diretamente proporcional à melhoria dos processos organizacionais, tanto em relação à eficiência, ou seja, fazer melhor, com menor custo e na velocidade desejada, bem como no que tange à eficácia, isto é, obter resultados acima da expectativa inicial. Outro impacto está relacionado à geração de inovação, uma vez que o compartilhamento incentiva a criatividade e, assim, influi em possibilidades inovativas não presentes nos processos em execução. Destaca-se que em relação ao sujeito organizacional, que os impactos do compartilhamento de conhecimento influem positivamente na aprendizagem dos indivíduos, propiciando condições mais profícuas a adaptação às mudanças do ambiente, seja em relação à tecnologia, seja em relação às condições econômicas.

Por último, mas não menos importante gera um ambiente de confiança e de segurança proporcionando a satisfação dos sujeitos organizacionais.

Becerra-Fernandez e Sabherwal (2010, p.84) explicam que os níveis de impacto do compartilhamento e socialização do conhecimento envolvem os seguintes elementos: pessoas; processos; produtos; desempenho organizacional:

- pessoas: aprendizagem dos funcionários, adaptação dos funcionários, satisfação no trabalho do funcionário;
- processos: eficiência dos processos, eficácia dos processos, geração de inovação;
- produtos: produtos com valor agregado, produtos baseados em conhecimento;

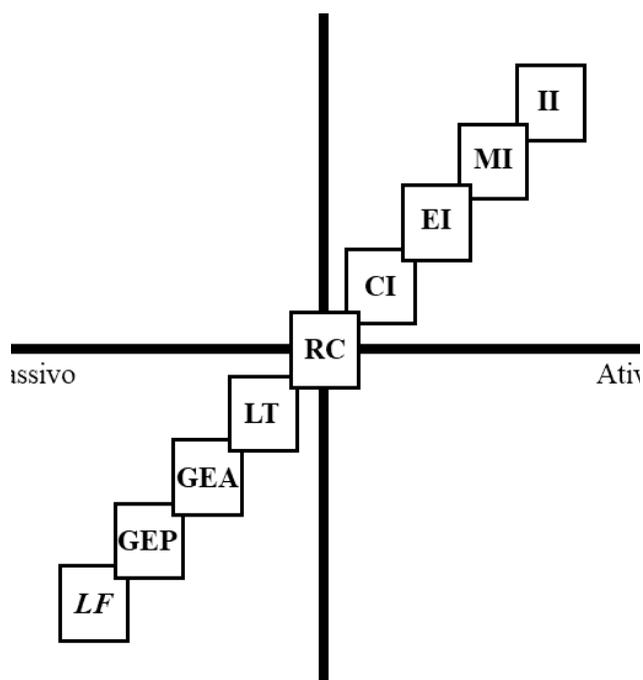
- desempenho organizacional: retorno sobre o investimento, impactos indiretos, economia de escala, vantagem competitiva sustentável.

Vale destacar que o compartilhamento e a socialização de conhecimento geram impactos indiretos nem sempre mensuráveis, pois muitas vezes os resultados aparecem no longo prazo, principalmente quando se trata de geração de inovação, cujo processo pode ser longo, uma vez que percorre desde a pesquisa básica até o consumo propriamente dito. Assim, o resultado somente pode ser visto a partir dos diferenciais competitivos responsáveis pela sustentabilidade do negócio organizacional.

O compartilhamento de conhecimento influi diretamente na sociabilidade organizacional. Nemati (2015) explica que quanto mais a organização cria competências e habilidades qualificadas nos sujeitos organizacionais, visando o desenvolvimento de processos, atividades e tarefas, mais os sujeitos organizacionais aprendem e confirmam uns nos outros, melhorando as condições de adaptabilidade e proporcionando sentimentos de otimismo e superação.

Bradshaw, Chebbi e Oztel (2015) mostram o papel influenciador que os líderes possuem em relação ao compartilhamento e socialização do conhecimento nos ambientes organizacionais. Evidenciam alguns aspectos que podem melhorar a efetividade do compartilhamento, destacando quatro elementos que demonstram uma liderança ativa e eficiente e quatro elementos que demonstram uma liderança passiva e ineficiente para o compartilhamento de conhecimento (figura 2).

Figura 2 – Influência do líder para o compartilhamento do conhecimento



Fonte: Adaptada e traduzida de Bradshaw, Chebbi e Oztel - 2015 - p.3.

Legenda

- Influência idealizada (II): refere-se ao grau de percepção dos liderados em relação ao líder como modelo inspirador;
- Motivação inspiradora (MI): refere-se ao grau de representatividade que o líder possui ante os liderados, no que tange a demonstrar uma visão atrativa e encorajadora;
- Estímulo intelectual (EI): refere-se ao grau de estímulo do líder, visando obter criatividade e inovação dos liderados;
- Consideração individualizada (CI): refere-se ao grau de apoio do líder, no intuito de encorajar e capacitar os sujeitos organizacionais;
- Recompensa contingencial (RC): refere-se ao grau de determinação de recompensas estipuladas pelo líder, visando obter esforços dos sujeitos organizacionais para satisfazer os objetivos e metas organizacionais;

- Liderança transacional (LT): refere-se ao grau de concentração do líder, quanto às trocas que ocorrem entre líderes e liderados;
- Gestão por exceção ativa (GEA): refere-se ao grau de atenção do líder, no que tange ao desempenho dos sujeitos organizacionais;
- Gestão por exceção passiva (GEP): refere-se ao grau de lentidão do líder, quanto aos desvios, enganos e erros que ocorrem e o tempo para tomar ações corretivas;
- *Laissez-faire*: refere-se ao grau de omissão do líder, no que tange à gestão de processos, atividades e tarefas realizados pelos sujeitos organizacionais.

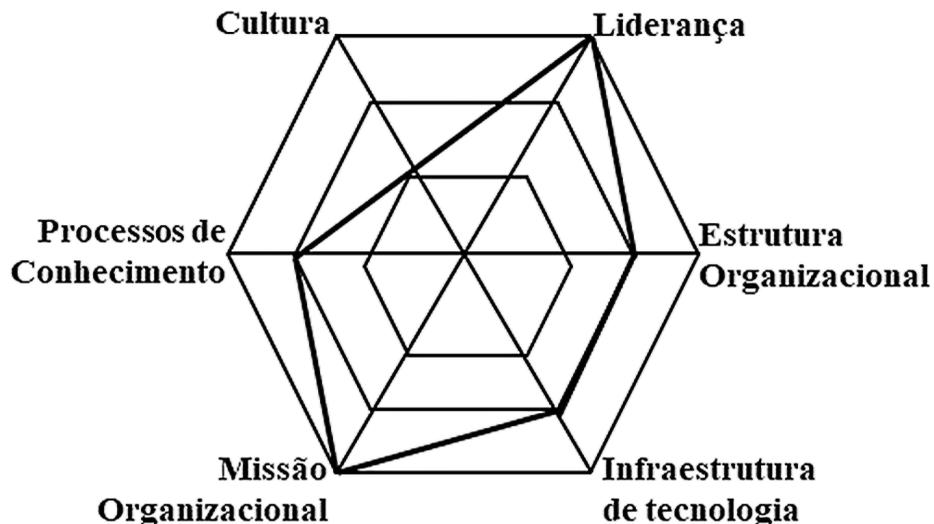
Em relação aos elementos influenciadores para o compartilhamento e socialização de conhecimento em ambientes organizacionais, Albers (2009) indica seis elementos: cultura, liderança, processos de conhecimento, estrutura organizacional, infraestrutura de tecnologia e missão organizacional (figura 3).

A questão cultural é evidenciada também por Ardichvili et al. (2006), cujos destaques abrangem a 'modéstia' como um elemento positivo ao compartilhamento, mas por outro lado, evidenciam a competitividade como uma barreira ao compartilhamento, visto que está relacionada

à segurança do sujeito organizacional no trabalho. Destacaram também os canais de comunicação como um fator influenciador para o compartilhamento de conhecimento. Nessa perspectiva, as organizações necessitam observar os recursos que estão sendo usados para tal atividade, de modo a propiciar as melhores condições de acesso e uso para efetivamente possibilitar o compartilhamento de conhecimento. Por último, evidenciaram que a compreensão do individual e do coletivo é determinante para que haja compartilhamento de conhecimento, ou seja, a confiança é um sentimento que deve prevalecer e ser fomentado no contexto organizacional.

Os fatores supracitados são influenciadores do compartilhamento de conhecimento e proporcionam as condições básicas para que de fato possa ocorrer, ou seja, sem que se trabalhe a cultura organizacional e os elementos que a compõem (princípios, crenças, ritos, mitos, normas etc.), sem proporcionar competências e habilidades aos líderes, sem propiciar uma estrutura organizacional e tecnológica adequada, sem estabelecer a missão, visão e objetivos organizacionais de modo transparente, sem estabelecer processos formais para que os processos de conhecimento (Processo SECI) ocorram, compartilhar e socializar conhecimento se torna um desafio quase impossível de ser realizado.

Figura 3 – Fatores organizacionais que influenciam o compartilhamento de conhecimento



Fonte: Traduzida de Albers, 2009, p.4.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os processos de compartilhamento e socialização do conhecimento em ambientes empresariais são imprescindíveis para transformar a organização em uma “organização do conhecimento” (CHOO, 2003), cujos resultados obtidos no médio e longo prazos são diretamente relacionados à sustentabilidade do negócio organizacional.

Compartilhar conhecimento se torna uma atividade essencial, pois cria as condições necessárias à criatividade e à geração de inovação, diferenciais que possibilitam o desenvolvimento da organização no mercado em que atua, ou seja, o aumento do *market share*³ é determinante para seu crescimento e evolução.

No âmbito da própria organização, o compartilhamento e a socialização de conhecimento geram um ambiente menos conflituoso e competitivo, e o sujeito organizacional passa a ser compreendido como o elemento mais importante para os processos organizacionais, bem como para a própria existência da organização.

Por essas razões o compartilhamento e a socialização de conhecimento necessitam de um modelo de gestão (GC) que implemente ações coordenadas, para que a missão e a visão organizacional possam estar alinhadas aos próprios objetivos e metas definidos em conjunto com os sujeitos organizacionais.

Se por um lado, os processos que envolvem o compartilhamento e a socialização de conhecimento são complexos, por outro a organização deve simplificá-los ao máximo para que os sujeitos organizacionais possam se sentir seguros e confiantes em não reter conhecimento construído no contexto em que atuam.

REFERÊNCIAS

- AHMED, H. K. The role of knowledge management in developing tem talento performance in organizations. *International Journal of Management and Applied Science*, v.2, n.12, Special Assue, dec. 2016. Disponível em: <http://www.iraj.in/journal/journal_file/journal_pdf/14-328-148557401889-95.pdf>. Acesso em: 28 jul. 2017.
- ALBERS, J. A. A practical approach to implementing knowledge management. *Journal of Knowledge Management Practice*, v.10, n.1, mar. 2009. Disponível em: <<http://www.tlinc.com/articl174.htm>>. Acesso em: 28 jul. 2017.
- ARDICHVILI, A. et al. Cultural influences on knowledge sharing through online communities of practice. *Journal of Knowledge Management*, v.10, n.1, p.94-107, 2006. Disponível em: <[10.1108/13673270610650139](http://dx.doi.org/10.1108/13673270610650139)>. Acesso em: 3 ago. 2017.
- BECERRA-FERNANDEZ, I.; SABHERWAL, R. *Knowledge management: systems and processes*. New York: M. E. Sharpe, 2010.
- BESANT, H. The journey of brainstorming. *Journal of Transformational Innovation*, v.2, n.1, p.1-7, summer. 2016. Disponível em: <http://www.regent.edu/acad/global/publications/jti/vol2iss1/Besant_JTISU16A.pdf>. Acesso em: 28 jul. 2017.
- BRADSHAW, R.; CHEBBI, M.; OZTEL, H. Leadership and knowledge sharing. *Asian Journal of Business Research*, Special Issue, p.1-20, 2015. Disponível em: <[10.14707/ajbr.150001](http://dx.doi.org/10.14707/ajbr.150001)>. Acesso em: 28 jul. 2017.
- CHOO, C. W. *A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões*. São Paulo: Editora SENAC, 2003. 425p.
- CUNHA, M. B. DA.; CAVALCANTE, C. R. DE O. *Dicionário de Biblioteconomia e Arquivologia*. Brasília: Briquet de Lemos, 2008. 451p.
- HEGAZY, F. M.; GHORAB, K. E. The influence of knowledge management on organizational business processes' and employees' benefits. *International Journal of Business and Social Science*, v.5, n.1, p.148-172, jan. 2014. Disponível em: <http://www.ijbssnet.com/journals/Vol_5_No_1_January_2014/18.pdf>. Acesso em: 3 ago. 2017.
- MALHOTRA, Y. Knowledge management & new organization forms: A framework for business model. *Information Resources Management Journal*, v.13, n.1, p.5-14, jan./mar. 2000. Disponível em: <<http://www.brint.org/KMNewOrg.pdf>>. Acesso em: 27 ago. 2017.
- MATOS, G. A. *Storytelling: líderes narradores de histórias*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010. 176p.
- NEMATI, M. Study the of organizational socialization, psychological capital, knowledge sharing and trust on employees' tendency to organizational innovation. *Applied Mathematics in Engineering, Management and Technology*, v.3, n.1, p.733-742, 2015. Disponível em: <<http://ashm-journal.com/test/vol3-1/85.pdf>>. Acesso em: 3 ago. 2017.

³ Grau de participação de uma organização no mercado, em termos da venda de um determinado produto e/ou serviço.

- NONAKA, I.; KONNO, N. The concept of “Ba”: Building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, v.40, n.3, p.40-54, Spring, 1998.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997. 358p.
- NOVAK, J. D. *Learning, creating, and using knowledge: Concept maps as facilitative tools in schools and corporations*. 2.ed. New York: Routledge, 2009. 336p.
- NURCAN, S.; BARRIOS, J. Enterprise knowledge and information system modelling in an evolving environment. In: INTERNATIONAL WORKSHOP ON ENGINEERING METHODS TO SUPPORT INFORMATION SYSTEM EVOLUTION (EMSISE'03), 1., 2-5 Sep., Geneva, 2003. *Proceedings...* Geneva, 2003. p.1-15. Disponível em: <<http://cui.unige.ch/db-research/EMSISE03/Rp07.pdf>>. Acesso em: 3 ago. 2017.
- OYE, N. D.; MAZLEENA, S.; NOORMINSHAH, A. Knowledge sharing in workplace: Motivadoras and demotivators. *International Journal of Managing Information Technology (IJMIT)*, v.3, n.4, p.71-84, nov. 2011. Disponível em: <10.5121/ijmit.2011.3406 71>. Acesso em: 28 jul. 2017.
- PEMBERTON, J. D.; STONEHOUSE, G. H.; YARROW, D. J. Benchmarking and the role of organizational learning in developing competitive advantage. *Knowledge and Process Management*, v.8, n.2, p.123-135, apr. 2001. Disponível em: <10.1002/kpm.110>. Acesso em: 27 jul. 2017.
- POLANYI, M. *The tacit dimension*. Gloucester (MA): Doubleday, 1966. 108p.
- TERRA, J. C. *Storytelling como ferramenta de gestão*. [s.n.t.]. 3p. Disponível em: <<http://biblioteca.terraforum.com.br/Paginas/Storytellingcomoferramentadegest%C3%A3o.aspx>>.
- TODEVA, E.; KNOKE, D. Strategic alliances and models of collaboration. *Management Decision*, v.43, n.1, p.123-148, 2005. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/00251740510572533>>. Acesso em: 28 jul. 2017.
- VALENTIM, M. L. P. A importância do compartilhamento de conhecimento em ambientes empresariais. In: CIANCONI, R. de B.; CORDEIRO, R. I. de N.; ALMEIDA, C. H. M. de (Orgs). *Gestão do conhecimento, da informação e de documentos em contextos informacionais*. Niterói: EDUFF, 2013. p.59-80 (Coleção Estudos da Informação, 3)
- VALENTIM, M. L. P. (Org.). *Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da Ciência da Informação*. São Paulo: Polis; Cultura Acadêmica, 2008. 272p.
- VALENTIM, M. L. P. *Métodos qualitativos de pesquisa em Ciência da Informação*. São Paulo: Polis, 2005, p.176p. (Coleção Palavra-Chave, 16)
- VALENTIM, M. L. P.; GELINSKI, J. V. V. Gestão do conhecimento como parte do processo de inteligência competitiva organizacional. *Informação & Sociedade: estudos*, João Pessoa, v.15, n.2, p.1-12, jul./dez. 2005. Disponível em: <<http://www.informacaoesociedade.ufpb.br>>.
- ZHANG, X.; MAJID, S.; FOO, S. Perceived environmental uncertainty, information literacy and environmental scanning: Towards a refined framework. *Information Research*, v.17, n.2, Jun. 2012. Disponível em: <<https://www.ntu.edu.sg/home/sfool/publications/2012/2012-InformationResearch.pdf>>. Acesso em: 4 ago. 2017.