



***TRS**

Tecnologia, Redes e Sociedade

e-planning | networks | e-learning | e-government

Relatório Interno TRS 02/2019

Título

Gestão do Conhecimento, considerando os fluxos informacionais em contexto de fluidez – uma investigação prévia

Autor(es)

Maria de Lourdes Ferreira Carvalho, UFP
Luís Borges Gouveia, UFP

Mês, Ano

Março, 2019

Local de presença Web <http://tecnologiaredesesociedade.wordpress.com>

Repositório de trabalho científico *trs <http://bdiqital.ufp.pt/handle/10284/3787>

Universidade Fernando Pessoa
Praça 9 de Abril, 349
4249-004 Porto, Portugal

Tabela de Conteúdos

Gestão do Conhecimento, considerando os fluxos informacionais em contexto de fluidez – uma investigação prévia	3
Resumo	3
1 Introdução	3
2 Sociedade da Informação e do Conhecimento	5
3 A Cultura organizacional	8
4 Ba - Plataforma de Concentração de Resultados - modelo utilizado para gestão dos fluxos informacionais.....	10
5 Parte empírica da pesquisa – Metodologia da pesquisa	14
6 Resultados evidenciados nas respostas dos participantes da pesquisa, por meio do modelo de conversão do conhecimento.....	19
7 Considerações Finais	20
Referências	21

Gestão do Conhecimento, considerando os fluxos informacionais em contexto de fluidez – uma investigação prévia

Maria de Lourdes Ferreira Carvalho, Luis Borges Gouveia

Resumo

Este artigo tem como tema “A gestão do conhecimento em face aos fluxos informacionais em contexto de fluidez – uma investigação em uma organização civil sem fins lucrativos”, o estudo objetiva propor um modelo de gestão para os fluxos de conhecimento que contribua para a perpetuação da cultura organizacional e a relação custos de formação, para a organização em estudo. O estudo tem cariz qualitativo, conta com a proposta metodológica de triangulação de procedimentos e a pesquisa bibliográfica, documental e empírica. E, a aplicação e adaptação do modelo de pesquisa em Grounded Theory (GT) para estudo de caso único. Como ponto de partida dos núcleos de significação deste estudo, procurou-se conceituá-los nas seguintes dimensões: Sociedade da Informação e do Conhecimento; Gestão do Conhecimento; Cultura organizacional; Fluxos Informacionais; Plataforma de Concentração de Resultados – Proposta para Ba; Modelo SECI e a Conversão do Conhecimento em Ba. Os dados da pesquisa foram coletados através de entrevista semiestruturada, análise de documentos e observação participante. A partir da análise dos dados e da utilização do Modelo de Conversão do Conhecimento adaptado, foi possível identificar quatro evidências agregadoras na Evolução Espiral da Conversão do Conhecimento e Processo Auto-transcendente em Ba. Espera-se que o estudo possa contribuir para a Gestão dos fluxos de conhecimento da instituição em estudo, bem como estudos sobre o tema.

Palavras-Chave: Gestão do conhecimento. Fluxos informacionais. Processos organizacionais. Espaço compartilhado em movimento. Ba.

1 Introdução

Com a intenção de observar o impacto na Gestão do Conhecimento (GC), em face da utilização dos instrumentos de Gestão dos Fluxos de Informação nos processos de comunicação, estudar-se-á como uma organização civil sem fins lucrativos, utiliza os instrumentos de gestão da informação e do conhecimento nos seus processos internos de partilha de conhecimento e como são geridos os

óbices que surgem nesses processos, notadamente nas unidades vinculadas à Diretoria Técnica da organização, que é o mote desse estudo.

Destaca Drucker (2000, p. 19), que “as empresas para se manterem competitivas -até mesmo para sobreviverem- deverão converter-se em organizações de especialistas perspicazes e bem informados”.

Esta investigação ocorre em uma organização civil sem fins lucrativos, a qual existe como instituição desde 1972. Destaca-se que a complexidade crescente dos desafios com que a Gestão das Organizações se tem deparado tem aumentado, em face do desenvolvimento e mutação constante da liquidez dos fluxos de informação. De igual forma, entre os saberes indispensáveis para a gestão, aqueles relacionados ao campo da informática e do digital, constituem agora elementos críticos para as soluções a considerar. Assim, verifica-se a necessidade em que o gestor precisa saber lidar com os fluxos de informação de maneira em que tratando os dados, possa-se compreender as informações constituídas e construir conhecimento.

Desta forma, os mecanismos para transferência e compartilhamento da informação no processo da gestão, visa disseminar conhecimento, com vistas a gerar vantagens competitivas para a organização, compondo-se um arcabouço que sustentará a proposta deste estudo.

O objetivo dessa pesquisa, visa propor um modelo de gestão do conhecimento em face aos fluxos de informacionais que contribua para a perpetuação da cultura organizacional. A questão de investigação é a necessidade em desenvolver um modelo de Gestão do Conhecimento que favoreça a captação de casos de sucesso na estrutura da empresa em estudo.

A hipótese que se cogitou é a da construção de um modelo de gestão do conhecimento que viabilizaria a captação e a estruturação de negócios, constituídas no interior da empresa o que evitaria a perda de expertises e estratégias de negócios já consolidada por profissionais, ante as mudanças de cargos e pessoas e também do grande fluxo de informações, que permitiria contribuir com esta gestão e com esta empresa brasileira.

Justificamos a escolha deste tema em face do impacto e transformação na gestão do conhecimento, causados pela era digital e sustentada pela tecnologia da informação e que tem impulsionado às melhores práticas e teoria de Gestão neste cenário. O outro motivo que justifica esta pesquisa é o fato de a pesquisadora ter trabalhado por diversos anos, no papel de funcionária e consultora desta empresa em análise.

2 Sociedade da Informação e do Conhecimento

Os fluxos informacionais em uma organização empresarial na atualidade, reflete o contexto da sociedade em rede, seus pressupostos e articulação, que se apresentam relacionados aos processos constituídos pelo clássico percurso dos dados, informações e conhecimentos como os principais conceitos de uma sociedade em constante interação e conectividade.

Considerando a Era da Informação, um marco histórico, principalmente após o advento da internet constituída na década de 1960, pelos tecnólogos da Agência de Projetos de Pesquisa Avançada do Departamento de Defesa dos Estados Unidos. Castells (2016, p.554) denomina este fenômeno de “sociedade em rede”, que tem como lastro revolucionário, a apropriação da Internet e, salienta que “redes são instrumentos apropriados para a economia capitalista baseada na inovação, globalização e concentração descentralizada”.

Lévy (1998), denomina “rede” como “inteligência coletiva”, para explicar a construção e uso de uma cultura cibernética e o virtual na experiência cotidiana, desta forma, alterando relação espaço-tempo nos processos comunicacionais dos fluxos de informação.

Castells (2013, p.69), destaca que “a atual revolução tecnológica não é a centralidade de conhecimentos e informação, mas a aplicação desses conhecimentos e dessa informação, em um ciclo de realimentação, cumulativo entre a inovação e seu uso.” Esta referência teórica facilitará o entendimento das formas de organização da sociedade em rede, indicada, por ele, para compreendermos a sociedade na era digital.

Castells (2013), define que rede “é um conjunto de nós interconectados. Nó é o ponto no qual uma curva se entrecorta”. Segue afirmando que “redes são instrumentos apropriados para a economia capitalista baseada na inovação, globalização e concentração descentralizada; para o trabalho, trabalhadores de empresas voltadas para a flexibilidade e adaptabilidade; para uma cultura de desconstrução e reconstrução contínuas; para uma política destinada ao processo instantâneo de novos valores e humores públicos; e para uma organização social que vise a suplantação do espaço e invalidação do tempo” (Castells,2013, p.554).

Druker (2001, p. 25) apresenta um panorama histórico, em que as evoluções no conceito e estrutura das organizações e a primeira evolução deu-se entre 1895 e 1905, diferenciando gestão e propriedade, transformando a gestão em função e profissão por seus próprios méritos.

A segunda mudança evolutiva ocorreu vinte anos mais tarde, lançando o conceito da atual organização de comando e controle, com ênfase na descentralização, no *staff* de apoio central, na administração de pessoal, orçamentos e controles.

No atual contexto, continuando com o pensamento de Druker (2001), ingressamos no terceiro período de transformação em que as organizações são baseadas em informação e em organização de especialistas do conhecimento. Segundo ele, “o trabalho de efetivamente construir a organização baseada na informação ainda está por ser executado – é o desafio gerencial do futuro” (Druker, 2001, p.28).

Seguindo este viés histórico, passa-se para o próximo seguimento com o intuito de compreender a importância do conhecimento e o seu papel nas organizações empresariais. Para tal, Nonaka (2000, p.27) indica este cenário, afirmando que “em uma economia onde a única certeza é a incerteza, apenas o conhecimento é fonte segura de vantagem competitiva”.

2.1 Gestão do Conhecimento – Um Campo multidisciplinar

Sob o olhar de Dalkir (2005), a gestão do conhecimento é claramente um campo de estudo multidisciplinar, tendo várias perspectivas distintas, cada uma com sua definição. O autor segue salientando que não há uma receita universal para gerenciar o conhecimento, cada organização precisa pensar e projetar sua própria abordagem. Isto para que, a gestão do conhecimento possa efetivamente sustentar a sobrevivência e o desenvolvimento da organização, ela precisa de várias ferramentas, sendo uma das mais utilizadas e eficientes as comunidades de prática (Dalkir 2005).

Pinto, Amaral e Peres (2018), corroboram com a interdisciplinaridade da gestão do conhecimento, quando afirmam que a gestão do conhecimento organizacional é um campo de trabalho multidisciplinar que é transversal a áreas como sistemas de informação, ciências da computação, gestão de recursos humanos e ciências organizacionais, entre outras.

De acordo com Dalkir (2005, p.18), os “principais impulsionadores de negócios por trás do aumento do interesse e da aplicação atuais de gestão do conhecimento, encontram-se em quatro áreas principais:

- Globalização dos negócios. As organizações hoje são mais globais multisite, multilingue e multicultural.

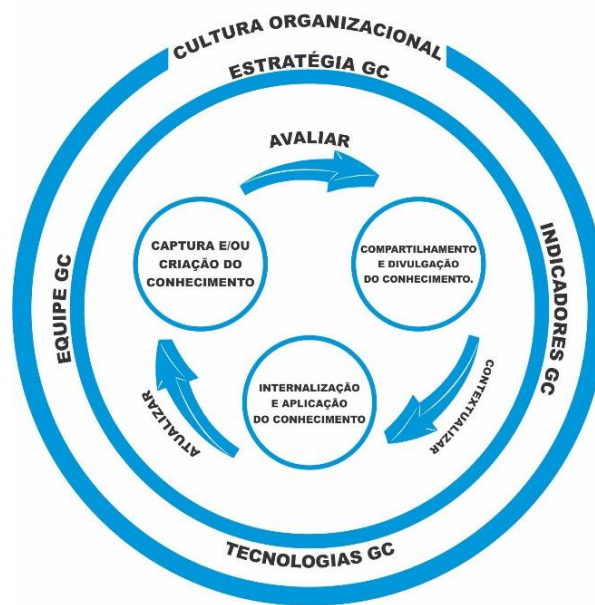
- "Amnésia corporativa". Somos mais móveis como força de trabalho, isto cria problemas de continuidade do conhecimento para a organização e coloca demandas contínuas de aprendizado sobre o trabalhador do conhecimento. Não é mais esperado gastar toda a vida de trabalho com a mesma organização.
- Organizações mais enxutas. Estamos fazendo mais e estamos fazendo mais rápido, mas também precisamos trabalhar de maneira mais inteligente como trabalhadores do conhecimento.
- Avanços tecnológicos. Estamos mais conectados. Avanços na informação tecnológica não só fez conectividade onipresente, mas tem mudado radicalmente as expectativas. Espera-se que fiquemos "ligados" em todos os momentos, e o tempo de resposta agora é medido em minutos, não semanas."

Dalkir (2005), ainda nos contempla com um modelo de construção da Gestão do Conhecimento, a autora parte da cultura organizacional como pano de fundo do Ciclo Integrado, inserindo e fechando o ciclo com uma sucessão de preocupações:

- Estratégia de Gestão do Conhecimento;
- Indicadores de Gestão do Conhecimento;
- Tecnologias de Gestão do Conhecimento;
- Equipa de Gestão do Conhecimento, fazendo o contra ponto inicial com a Captação e/ou Criação do Conhecimento;
- Avaliação à partilha e Divulgação do Conhecimento, e;
- Contextualização com a Internalização e Aplicação do Conhecimento.

Estas preocupações formam um ciclo contínuo e ininterrupto, visando a adaptação a um ecossistema de complexidade crescente e sempre em mutação, com o que hoje em dia, constitui a realidade empresarial.

Figura 1: Equipe de Gestão do Conhecimento no Ciclo Integrado



FONTE: DALKIR (2005, cap 10 p.284), adaptado pela autora.

De acordo com Dalkir (2005, p. 284), “a formação da equipe de Gestão do Conhecimento no Ciclo Integrado deve suportar habilidades, atributos e histórico.” O objetivo final é desenvolver uma lista de habilidades efetivas, juntamente com os níveis de competências para cada habilidade contínua, afirmando que uma equipe de Gestão do Conhecimento teria coletivamente as habilidades de comunicação, liderança, especialização em metodologia / processos / ferramentas de Gestão do Conhecimento, negociação e planejamento estratégico, juntamente com os seguintes atributos: conhecimento da organização, permanecer conectado ao topo, adotar uma visão sistêmica e ser intuitivo em contextos de riscos.

Vale ressaltar o peso da cultura organizacional dado por Dalkir (2005), no Ciclo Integrado da Gestão do Conhecimento, salientando que “a cultura é poderosamente subjetiva e reflete os significados e entendimentos que tipicamente atribuímos às situações, e as soluções as quais aplicam-se aos problemas comuns” (Dalkir,2005, p. 178).

3 A Cultura organizacional

Este conceito de cultura amplo e diverso consiste em compreendê-lo como um sistema de ideias, conhecimentos, técnicas, artefactos e de padrões de comportamentos e atitudes que caracterizam uma sociedade e neste caso, uma organização, compondo um fator identitário da mesma

(Dicionário de sociologia, 1967).

De acordo com Griffin (2006), o ambiente organizacional quase sempre se refere às situações em curso numa organização e às relações entre grupos de trabalho, funcionários, desempenho profissional. Por isso, o ambiente é mais fácil de manipular por uma administração; afinal, ele afeta diretamente o comportamento dos funcionários. A cultura organizacional, por sua vez, trata do histórico dentro do qual ocorre uma situação e do impacto desse contexto no comportamento dos funcionários. Geralmente, considera-se que a cultura organizacional é muito mais difícil de alterar em situações de curto prazo, uma vez que foi definida no decorrer de anos de história e tradição.

3.1 Conhecimento organizacional e seus componentes

De acordo com Pinto, Amaral e Peres (2018), a Gestão do Conhecimento é uma função de gestão essencial na economia, ou seja, baseada no conhecimento. Os autores classificam dois tipos de conhecimento, explícito e tácito. Sendo o conhecimento explícito, ou codificado aquele que se refere ao conhecimento que é transmissível em linguagem formal e sistemática. O conhecimento tácito consciente é de fácil codificação, uma vez que o indivíduo consegue entender e explicar o que está fazendo.

Algumas perspectivas, segundo Dalkir (2005), a respeito da Gestão do Conhecimento deve ser olhada sob um viés de negócios, visto que ela deverá ser percebida, a partir de uma abordagem colaborativa e integrada para a criação, captura, organização, acesso e uso dos ativos intelectuais de uma empresa (Gray, 1996 cit in. Dalkir, 2005). Stewart (2002, p.38) define Capital Intelectual, como “(...) ativos do conhecimento que contemplam talentos, habilidades, know-how, know-what e relacionamentos, assim como as máquinas e redes que os incorporam – utilizados para criar riqueza.”

À luz da ciência cognitiva, o Conhecimento - Insights, entendimentos e know-how prático que todos nós possuímos, é o recurso fundamental que nos permite funcionar de forma inteligente. Sendo assim, o “conhecimento é um se não, o principal fator que torna os aspectos pessoais, organizacionais e sociais comportamento inteligente possível” (Wiig cit in. Dalkir, 2005 p. 38-39).

3.2 Fluxos Informacionais

Os ambientes organizacionais em sua relação direta com os fluxos informacionais, resultam em um imbricamento que envolve todos os processos desenvolvidos pelos atores organizacionais.

Os fluxos de informação existentes nos ambientes organizacionais são produzidos naturalmente pelas próprias pessoas e setores que nela atuam, a partir das atividades, tarefas e decisões que vão sendo realizadas. (...) No decorrer do fluxo, a mesma informação pode ser usada/aplicada para outros objetivos (...), ou seja, (...) a informação é mutável e não estática (Valentin, 2010, p. 17).

Choo (2003), afirma que

Os três modos de uso da informação – interpretação, conversão e processamento – são processos sociais dinâmicos, que continuamente constituem e reconstituem significados, conhecimentos e ações. A organização que capaz de integrar eficientemente os processos de criação de significado, construção do conhecimento e tomada de decisões pode ser considerada uma organização do conhecimento (Choo, 2003, p. 30).

Para o sucesso da implementação da gestão dos fluxos informacionais em uma organização, Choo (2003, p. 404) define as seguintes fases de construção/elaboração:

- a) Identificação das necessidades informacionais;
- b) Aquisição da informação;
- c) Organização e armazenagem da informação;
- d) Desenvolvimento de produtos informacionais e serviços;
- e) Distribuição da informação e uso.

Estas fases oferecem condições para realizar a gestão dos fluxos informacionais em todos os contextos da organização.

4 Ba - Plataforma de Concentração de Resultados - modelo utilizado para gestão dos fluxos informacionais

De acordo com os dados extraídos da pesquisa, a organização em estudo mostrou-se relevante interesse no investimento em Gestão do Conhecimento, bem como no incentivo aos colaboradores para o compartilhamento dos conhecimentos construídos na cultura organizacional. Constituimos uma proposta para a compreensão dos conceitos de Ba, para verificarmos se será essencial à medida do avanço da pesquisa, com os objetivos de propor um modelo de gestão para os fluxos de conhecimento para a organização em estudo.

Plataforma de Concentração de Resultados; Espaço Compartilhado em Movimento ou Ba, foi

adaptado para o mundo corporativo em 1996, por Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi, a partir do conceito criado pelo filósofo japonês Kitaro Nishida (1921-1970). Embora alguns autores concordam que há alguma diferença entre estes conceitos, neste trabalho utilizaremos como sinônimos.

Quando as pessoas se relacionam umas com as outras ou com os sistemas de informação da organização, utilizam os recursos do ambiente de uso da informação e, nessa interação, a informação torna-se útil. Portanto, os comportamentos em relação à informação constituem-se mútua e simultaneamente, de modo que o ambiente de uso da informação é, ao mesmo tempo, um recurso essencial e um produto de comportamentos estabelecidos (Choo 2003, p.98).

Nonaka, Toyama e Konno (2000), afirmam que não existe criação do conhecimento sem um “lugar” que propicie essa criação, portanto, o Ba oferece este contexto, possibilitando ambientes onde o conhecimento possa ser partilhado, criado e utilizado. A criação do conhecimento, não está livre de um contexto. Contextos sociais, culturais e históricos são importantes para os indivíduos e fornecem a base para interpretar as informações que são transmitidas, e criar novos significados. O conhecimento é criado por meio das interações entre os indivíduos ou entre indivíduos e seus ambientes.

Ba é o nexa entre tempo-espaço, ou como Heidegger expressou, a localidade que inclui simultaneamente tempo e espaço. É um conceito que unifica espaço físico como um escritório, espaço virtual como um e-mail e espaço mental como ideais compartilhadas (Nonaka; Toyama e Konno, 2000, p. 14).

Nonaka, Krogh e Voelpel (2006), definem Ba como um espaço para compartilhar relacionamentos emergentes. Este espaço pode ser físico, virtual ou mental, mas, em qualquer das situações há conhecimentos incorporados em um Ba em comum. Os autores argumentam que esses conhecimentos são adquiridos por meio de experiências individuais ou de reflexões sobre a experiência dos outros. Portanto, participar de um Ba significa envolver-se na criação do conhecimento. Para que o processo de criação e compartilhamento do conhecimento realmente ocorra, é preciso que haja um contexto apropriado e uma rede de interação e de relacionamentos (Silva 2004).

Ba não é sempre um lugar físico, mas um lugar para troca de informações e relacionamento, que pode ser físico ou virtual. Isso significa que, contanto que o conhecimento seja compartilhado, isso pode acontecer em um ambiente físico, como sala de reuniões, uma classe, ou em meios virtuais, como teleconferência, fórum na internet e e-mail.

Conceitualmente Ba é visto como um espaço dentro do qual o conhecimento é criado, utilizado e

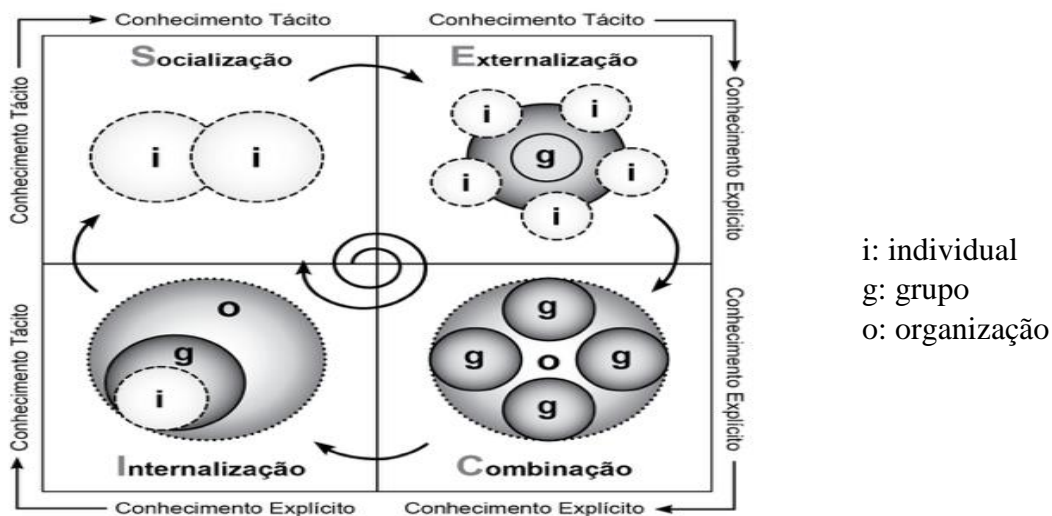
compartilhado. E, cada Ba constitui um mecanismo capaz de potencializar o processo de criação do conhecimento.

4.1 Modelo SECI e a conversão do conhecimento em Ba

O modelo SECI proposto por Nonaka e Konno (1998), possui quatro etapas para a criação do conhecimento: Socialização; Externalização; Combinação e Internalização. Cada tipo de Ba oferece uma plataforma específica para as etapas do processo de espiral do conhecimento. Por meio desses quatro modos de conversão do conhecimento, a organização reúne e amplia o conhecimento de cada indivíduo. Dessa forma, a organização deve fomentar ambiente apropriado para facilitar atividades grupais e estimular o compartilhamento do conhecimento organizacional, não apenas o conhecimento individual de cada colaborador (Cruz; Nagano, 2006).

4.2. Evolução Espiral da Conversão do Conhecimento e Processo Auto-transcendente

Figura 2: Modelo SECI



Fonte: Nonaka, I.; Konno, N. California management review vol. 40. no 3 Spring 1998

Segundo os autores Nonaka e Takeuchi (1997), os espaços onde o conhecimento pode ser compartilhado são classificados como Ba de origem (originating Ba), Ba de interação (dialoguing Ba), Ba sistêmico (systemising Ba) ou (Cyber Ba) e Ba de exercício (exercising Ba).

4.3 Os quatro quadrante e Ba

A figura 3 ilustra o relacionamento entre os quatro quadrantes e BA, compondo as relações entre o individual e o coletivo e a espiral do conhecimento, relacionando os dois tipos de conhecimento tácito e explícito, com a presença e o digital.

Figura 3: Os quadrantes de BA



FONTE: Adaptado de Nonaka, Toyama e Konno, 2000.

De acordo com os autores Nonaka, Toyama e Konno (2000, p. 47), cada Ba suporta um processo de conversão específico e, assim, cada Ba acelera o processo de criação de conhecimento. Continuam explicitando que:

- **Originating Ba** é a principal parte da qual a criação de conhecimento em processo, onde o processo é iniciado, representa a fase de socialização, constituídos por conhecimento tácitos, compartilhado por sujeitos internos e externos à organização através de experiências comuns, face a face (experencial, individual).
- **Dialoguing Ba**, anteriormente chamado de Interacting Ba, funciona como uma plataforma para o processo de externalização. Os participantes já estão selecionados por seus conhecimentos e capacidades para interagir com o grupo. Consiste na articulação do conhecimento explícito, por meio de símbolos, imagens e diferentes formas de linguagem (conceitual, coletivo).

- **Systemising Ba**, também chamado de Cyber Ba é definido como coletivo e de interações virtuais. Oferece um contexto para a combinação do conhecimento explícito, em que se pode facilmente transmiti-lo a um grande número de pessoas. A tecnologia de informação exerce um papel de desenvolvimento colaborativo virtual na sistematização do conhecimento, agora explícito.
- **Exercising Ba**, lugar virtual com interações individuais, facilita a conversão do conhecimento explícito em tácito, são os conhecimentos tácitos arraigados nos procedimentos de rotinas e introduzidos nos comportamentos e práticas da empresa (rotineiro, internalização).

Segundo Nonaka, Toyama e Konno (2000, p. 47), o conceito de Ba unifica o espaço físico, espaço virtual e espaço mental, e possibilita o surgimento de relacionamentos sólidos e de colaboração eficaz, promovendo a liberação do conhecimento tácito no ambiente. É importante, também, que haja um contexto apropriado e uma rede de interação e de relacionamento.

O interesse da instituição pesquisada no que tange ao investimento em Gestão do Conhecimento e incentivo aos colaboradores no compartilhamento do conhecimento que possuem é notório, sabido e compõe a cultura existente, portanto, compreender o conceito Ba, torna-se essencial para a aplicação e análise da pesquisa realizada na instituição em questão.

5 Parte empírica da pesquisa – Metodologia da pesquisa

Especificado o modelo para Gestão dos fluxos informacionais e conseqüentemente, a Gestão do Conhecimento nos detemos a realizar a investigação que possui cariz qualitativo. Para tal, utilizamos de pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e empírica, como também com aplicação e adaptação do modelo de pesquisa em Grounded Theory (GT) para estudo de caso único. GT foi desenvolvido por Barney G. Glaser e Anselm L. Strauss, sociólogos da Universidade da Califórnia em San Francisco (USA), no limiar da década de 1960, cuja ênfase é a necessidade de compreender o ponto de vista do ator para entender a interação, o processo e a mudança social.

Para a construção do corpus inicial da pesquisa, utilizou-se da técnica sociométrica, cuja observação e contextualização apresentada sob forma de gráfico, revela as relações sociais, os vínculos e laços de influência e de preferência entre os sujeitos integrantes do grupo organizacional da empresa em estudo. A técnica sociométrica é atribuída a Jacob L. Moreno que em 1934, a difundiu em sua obra

Fundamentos da Sociometria (Who shall survive?), ainda hoje se constitui em poderoso instrumento de análise de grupos.

Moreno (1992^a, p.196), destaca que o

Padrão do universo social é invisível para nós, só os gráficos podem torná-lo visível. O gráfico sociométrico, portanto, é tanto mais útil quanto mais exata e realisticamente retratar as relações que forem descobertas. Como cada detalhe é importante, a apresentação mais exata será a mais apropriada. O problema não é apenas apresentar o conhecimento da maneira mais simples e mais rápida, porém, apresentar as relações de modo que possam ser estudadas.

5.1 Instrumentos utilizados para a construção do corpus inicial da pesquisa empírica

O método utilizado de escolha dos colaboradores assinantes das DCIs (Declaração de Consentimento Informado), foi executado em colaboração com a diretoria técnica da empresa estudada, optou-se pelos colaboradores líderes de projetos da empresa, somando-se um total de doze elementos, nominados por C1, C2, C3, C4, C5, C6, C7, C8, C9, C10, C11 e C12, os quais indicaram os colaboradores potenciais participantes das entrevistas, somou-se no final 65 colaboradores indicados.

A aplicação das DCIs foi executada através da assessoria da diretoria técnica da empresa em estudo. Este procedimento foi utilizado, tendo em vista que os sujeitos participantes têm uma agenda diferenciada de disponibilidade, o que somaria várias idas e vindas da pesquisadora à empresa, dificultando a eficácia do projeto.

Após o contato da assessoria da diretoria técnica da empresa com a pesquisadora, informando que as declarações de consentimentos estavam concluídas, e que poderíamos proceder a coleta e o início a execução do sociograma.

5.2 Sociograma da pesquisa

Na visão de Alves (1974, p 106), os sociogramas podem ser utilizados para fornecer "uma visão sintética dos grupos ", continua salientando "dar indicação sobre o grau de coesão entre os membros de determinada sociedade e a afinidade ou agressividade entre duas sociedades de ordem similar."

programa de diagramação: yEd Graph Editor. Culminando na seleção de 4 (quatro) respondentes (R), para as entrevistas individuais em profundidade.

5.4 Entrevistas individuais

A técnica utilizada baseada em GT foi de entrevista em profundidade com os sujeitos selecionados de acordo com o método aplicado sociométrico. Em seguida foi definido o dia, horário e lugar para a aplicação da entrevista individual com os quatro sujeitos selecionados.

As entrevistas foram feitas nas dependências da organização. Todas elas tiveram cerca de 1h30m cada, somando um total de aproximadamente seis horas. Elas foram gravadas e, posteriormente, transcritas.

Após a leitura de todo o material transcrito, foram escolhidos núcleos de significação dentro do modelo de Conversão do Conhecimento proposto por Nonaka. Entende-se por núcleo de significação uma estratégia metodológica que visa “apreender os sentidos que constituem o conteúdo do discurso dos sujeitos informantes” (Aguiar & Ozela. 2006, p.232).

5.5 Estrutura da entrevista

O roteiro da estrutura da entrevista foi concebido em três segmentos, o primeiro chamado de Bloco Temático, foi dividido em três pilares a serem desenvolvidos: cultura empresarial, espaços dos fluxos informacionais e sistema de informação. Para o segundo segmento intitulado Perguntas, constituiu-se de indagações inerentes a cada pilar. Por fim, o terceiro chamado de Objetivos, é relativo a intensão que nos conduziu as perguntas para cada pilar do bloco temático.

Para o Bloco Temático tendo como pilar: Espaços dos Fluxos Informacionais - foram formuladas perguntas semiestruturadas, elaboradas a partir de Castells (2016), com o objetivo de perceber a constituição dos fluxos informacionais e sua expressão nos processos organizacionais na organização.

Foram formuladas as seguintes perguntas:

1. Rede de comunicação (suporte material, base material dos processos de comunicação), qual é seu processo e como é utilizada na organização?

2. Centro de Comunicação (centros de importantes funções estratégicas), como é feito na organização?

3. Hierarquia organizacional de acordo com seu peso na rede. Poderia determiná-la?

Para o Bloco Temático tendo como pilar: Cultura Empresarial - foram formuladas perguntas semiestruturadas, elaboradas a partir de Laudon (2014), com o objetivo de perceber qual é a característica cultural predominante da empresa.

Foram formuladas as seguintes perguntas:

1. Poderia discorrer sobre os princípios norteadores das operações cotidianas da empresa?
2. De que forma são elaborados os cálculos de produtividade, resultado final do trabalho, alcance de objetivos de qualidade e serviços em geral?
3. Qual sua percepção quanto a variedades de cargos, responsabilidades e especialistas?
4. Processo de recrutamento, como é executado?
5. Reação à concorrência, tecnologia e mercado, como são tratados?
6. Promoção de atividades externas, comunitárias e de caridade, existe?
7. Desenvolvimento e contratação de líderes, de que forma isto procede?
8. Comunicação interna da gerência, como é feita?

Para o Bloco Temático tendo como pilar: Sistema de Informação - foram formuladas perguntas semiestruturadas, elaboradas a partir de Gallagher, Richard (2003), com o objetivo de perceber a relevância e o propósito do sistema de informação da empresa. Foi formulada a seguinte pergunta:

1. De acordo com sua percepção, poderia discorrer sobre esta afirmação diante da realidade da organização?

Após esta etapa, procedeu-se a transcrição de forma acurada e descritiva. A codificação inicial conforme Strauss & Cordin cit in. Tarozzi (1998) conclui-se com evidência de alguns conceitos, que os autores chamam de “fenômenos etiquetados”, que são categorias esboçadas e não ainda saturadas. Este método proporcionou algumas evidências de conceitos que se apresentam em um modelo de conversão do conhecimento.

6 Resultados evidenciados nas respostas dos participantes da pesquisa, por meio do modelo de conversão do conhecimento.

De acordo com Tarozzi (2011, p 23), na Grounded Theory (GT), a amostra não se refere à extensão do número de participantes em relação ao universo da população, buscando encontrar o número mínimo de sujeitos que tornam críveis e generalizáveis os êxitos da pesquisa. Em se tratando de uma pesquisa baseada em (GT) proposta por Glaser & Strauss, (1967, p.21) cit in.Tarozzi (2011 p. 17), onde caracteriza-se pelas codificações: Aberta; Axial e Seletiva. No caso deste trabalho específico, estuda-se no momento a codificação aberta, primeira fase do processo, ficando a Axial e Seletiva para os momentos seguintes.

Segundo Tarozzi (2011), não se deve pensar que a pesquisa tenha início somente no momento em que se liga o gravador iniciando a entrevista direta, o autor prossegue dizendo que as fases precedentes é uma atividade de geração de teorias.

Partindo da Espiral da Conversão do Conhecimento e Processo Auto-transcendente dos autores Nonaka, Toyama e Konno (1998), é possível relacionar os agregadores/conceitos que foram gerados, a partir das palavras chaves selecionadas do material recolhido, foram reconhecidas como palavras chaves os conceitos, ideias e palavras com maior representatividade no discurso dos entrevistados.

Portanto, os agregadores/conceitos advindos da análise dos dados brutos da pesquisa foram:

- *ORIGINATING Ba* – Agregadores/Conceitos

Centro de Compartilhamento; Conceitual; Capacitação/Atendimentos; Mapa Estratégico; Ambiente interno da empresa; Salas de reuniões; Capacitação/Atendimentos.

- *DIALOGING Ba* - Agregadores/Conceitos

Gestão Estratégica; Individual; Experiencial; ISO 9000/ISO 14000; Responsabilidade sócio ambiental; Painel de análise estratégica; Equipe de trabalho.

- *EXERCISING Ba* - Agregadores/Conceitos

Programa de excelência em gestão; Internalização; Rotineiro; Sistema Fluig; Intranet; *hardware*, *software*; Banco de dados; *E-mail* corporativo; Redes *on-line*.

- *SYSTEMISING Ba* - Agregadores/Conceitos

Difusão da informação; Combinação; Sistêmico; Metas Crucialmente Importantes; Potencial empreendedor; potencial empresário; Microempresa/Empresa de pequeno porte; Donos de pequenos negócios; cursos *on-line*- presencial.

Em resumo, destaca-se a complexidade crescente dos problemas que a gestão das empresas tem se defrontado em face ao desenvolvimento e mutação constante da liquidez dos Fluxos de Informacionais, constituindo-se, dentre os saberes indispensáveis para a gestão, aqueles relacionados ao campo da informática ou do digital, assim, o gestor precisa saber lidar com os fluxos de informação de maneira que tratando os dados intrínsecos neles, os torne conhecimento para nutrir sua equipa e conseguir manter a identidade e reprodutibilidade de sua instituição no contexto local e global, contexto no qual vivemos o impacto da era digital.

A necessidade de um modelo de Gestão do Conhecimento que responda aos desejos da empresa em estudo é sentida após as entrevistas efetuadas na empresa no decorrer dos meses de maio e junho de 2018. A tese que aflorou após este primeiro estudo, foi “Desfasamento entre a necessidade de respostas atuais e as necessidades no contexto da Gestão do Conhecimento.” Sendo assim, propõem-se neste estudo em andamento, como principal contributo, um modelo de Gestão do Conhecimento que responda aos desejos da empresa em estudo, com foco na Gestão do Conhecimento e seus Fluxos de Informação.

7 Considerações Finais

Ao propor um modelo de Gestão para os fluxos de conhecimento, a partir do modelo em Ba, pretendeu-se averiguar as prerrogativas de gestão analisados a partir de três pilares: cultura empresarial, espaços dos fluxos informacionais e sistema de informação, visando por este viés perceber o desenvolvimento das diretrizes da organização civil sem fins lucrativos, em estudo.

Espera-se alcançar com este trabalho, possíveis contribuições para o desenvolvimento deste modelo Ba para a Gestão do Conhecimento em face aos fluxos informacionais nesta organização, tendo em vista um suporte de compartilhamento de conhecimentos que possam ser gerados que considere os sistemas de informação, via o digital para constituir condições de governança na

gestão do conhecimento.

Segundo Laudon (2014), o Sistema de Informação da perspectiva técnica coleta, armazena e dissemina informações oriundas do ambiente organizacional e das operações internas para apoiar as funções organizacionais e auxiliar a tomada de decisão, a comunicação, a coordenação, o controle, a análise e a visualização.

Em face desse referencial teórico do trabalho, percebe-se que a análise de fluxos de conhecimento é recorrente em ambientes internos às organizações empresariais, no desenvolvimento de projetos compartilhados entre os atores organizacionais. Um dos possíveis desafios apresentados no decorrer desse estudo é a adaptação do modelo proposto de conversão do conhecimento em Ba, ao ambiente sistêmico e aberto da organização em estudo evidenciado durante o desenvolvimento dos constructos. Pretende-se gerar um método que possa confirmar o objetivo geral e específicos elencados no trabalho, de tese de doutoramento que está em construção.

Referências

- Aguiar, W., Maria, J. e Ozella, S. (2006). *Núcleos de significação como instrumento para apreensão da constituição dos sentidos*. Psicologia: Ciência e Profissão. Brasília, DF, v. 26. N 2, p.222-245.
- Alves, D.J. (1974). *O teste sociométrico: sociogramas*. Porto Alegre: Globo.
- Castells, M. (2013). *A sociedade em rede*. Trad. Roneide Venâncio Majer; 6 ed.: Jussara Simões. São Paulo: Paz e Terra.
- Castells, M. (2016). *A sociedade em rede*. Trad. Roneide Venâncio Majer; 17 ed.: São Paulo:Paz e Terra
- Choo, C. W. (2003). *A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões*. Tradução Eliana Rocha- São Paulo: Senac, 426p.
- Cruz, C. A.; Nagaro, M. S. (2006). *Perfil evolutivo da teoria de criação do conhecimento organizacional*. XIII Simpósio de Engenharia de Produção-SIMPEP. Anais. Bauru (SP).
- Dalkir, K. (2005). *Knowledge management in theory and practice*. Elsevier Butterworth Heinemann:Burlington, MA, p. 247-335.
- Davenport, T. H.; Prusak, L.(1998). *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus.
- Dicionário de Sociologia*. (1967). Porto Alegre: Globo.

- Druker P. F. (2000). *Gestão do conhecimento/ Harvard Business Review*; tradução Afonso Celso da Cunha Serra – Rio de Janeiro: Elsevier.
- Griffin, R. W. (2006). *Fundamentos do comportamento organizacional*. São Paulo: Ática.
- Hall, E. T. (1994). *A linguagem silenciosa*. Lisboa: Relógio D'Água Editores.
- Laudon K.C. (2014). *Sistemas de Informação gerenciais*. Pearson Education do Brasil. São Paulo
- Lévy P. (1999). *Cibercultura*. São Paulo: Ed. 34.
- Lévy, P. (1998). *A inteligência coletiva*. São Paulo: Edições Loyola.
- Moreno, J. L. (1992a). *Quem sobreviverá? Fundamentos da sociometria, psicoterapia de grupo e sociodrama*. Goiânia: Dimensão, v. 1.
- Nonaka, I.; Konno, N. The concept of “Ba”: building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, v. 40, n. 3, Spring, 1998.
- Nonaka, I.; Krogh, G. V.; Voelpel, S. (2006). *Organization knowledge creation theory: evolutionary paths and future advances*. *Organization Studies*.
- Nonaka, I.; Takeuchi, H. (1997). *Criação do conhecimento na empresa*. 13. ed. Rio de Janeiro: Ed Campus.
- Nonaka, I.; Takeuchi, H. (2008). *Gestão do Conhecimento*. 1. ed. São Paulo: Ed. Bookman.
- Nonaka, I.; Toyama, R. (2003). *The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process*. *Knowledge Management Research & Practice*, v. 1, p. 2–10.
- Nonaka, I.; Toyama, R.; Konno, N. (2000). *A firm as a knowledge-creating entity: a new perspective on the theory of the firm*. *Industrial and Corporate Change*, v. 9, n. 1, p. 1-20.
- Nonaka, I.; Toyama, R.; Konno, N. (2000). *SECI, Ba and Leadership: a unified model of dynamic knowledge creation*. *Long Range Planning* 33.
- Pinto; Amaral e Peres, (2018). *Gestão do Conhecimento Organizacional. Vida Econômica*. Editorial, SA. Porto, maio.
- Silva, S. L. (2004). *Gestão do Conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento*. *Ci. Inf.*, Brasília, v. 33, n. 2, p. 143-151, maio/ago.
- Stewart, A. T. (2002). *A riqueza do conhecimento: o capital intelectual e a nova organização do século XXI*. Rio de Janeiro: Ed. Campus.
- Tarozzi, M. (2011). *O que é grounded theory: metodologia de pesquisa e de teoria fundamentada nos dados*. Tradução de Carmem Lussi- Petrópolis, RJ: Vozes.
- Toyama, R. I; Konno, N. (2000). *Seci, Ba and Leadership: a unified model of Dynamic Knowledge Creation*. *Long Range Planning*, Elsevier Science, 5-34.

Valentim, M. L. P. (2010). *Ambientes e fluxos de informação*. São Paulo: Editora UNESP.