



Geração [criação] de conhecimento em organizações a partir de weblogs¹ Candice Campos Habeyche²

Resumo: O artigo apresentado faz uma revisão bibliográfica da teoria da Gestão do conhecimento (GC) oriental com o intuito de compreender o compartilhamento de conhecimento organizacional a partir da ferramenta weblog. Para, a partir disto, desenvolvermos a possibilidade de geração de conhecimento e colaboração do usuário, seja ele externo ou interno a organização, para assim dar-se o crescimento da empresa.

Palavras-chave: Gestão; conhecimento; organização; weblogs.

Este artigo propõe o estudo inicial do uso de blogs³ em organizações como fomentador de conhecimento. A proposta faz parte do estudo desenvolvido para a dissertação, explorando assim a organização e as pessoas, que fazem parte desta, como colaboradores, para um mesmo fim: o desenvolvimento de si e da organização onde trabalham. Assim analisaremos a implantação de uma ferramenta colaborativa, o weblog, que também surge como um espaço de registro, um repositório de conteúdo que pode ser visitado via web.

Propomos como base deste trabalho o uso da teoria oriental sobre Gestão do Conhecimento desenvolvida por Nonaka e Takeuchi, por nos sentirmos mais a vontade com o estudo que esta sendo desenvolvido e por dialogar com o método utilizado, o Paradigma da Complexidade de Edgar Morin.

Iniciaremos aqui a busca pela compreensão desta linha para representar os cruzamentos com nossa visão sobre este processo de implementação e incorporação aos grupos sociais. Assim poderemos estudar via sociologia a aplicação deste processo, e tentar entender até que ponto ele contribui ou não para aproximação entre estes grupos.

Nonaka e Takeuchi propõe em seu livro *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*, o levantamento de fundamentos teóricos sobre o conhecimento, a partir de uma visão de intelectuais estudados na Sociologia, na Filosofia e nas demais ciências relacionadas, assim apresentamos este estudo em nossa dissertação, a relação com a sociologia do

¹ Trabalho apresentado no DT 3 Relações Públicas e Comunicação Organizacional, X Encontro dos Grupos/Núcleos de Pesquisas em Comunicação, evento componente do XXXIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

² Mestranda em Comunicação Social do PPGCOM/PUCRS. Bolsista CNPq. Orientada pela Prof^a Dr^a Cleusa Schroferneker. E-mail: candice.habeyche@acad.pucrs.br

³ O termo correto é weblogs formado por duas palavras inglesas *web* (rede) e *log* (registro), no discurso apresentado neste artigo utilizamos blogs, como é popularmente conhecido entre os internautas, simplificando a palavra original, isso porque estamos utilizando o paradigma da complexidade e por isto propomos uma dialogicidade, e por isso teremos um discurso mais coloquial.

conhecimento. Porém aqui basta a aproximação com a criação da Gestão do conhecimento.

Acreditamos contribuir para a reflexão sobre os modos de conduta relacionados nas práticas e nas relações de trabalho. Estes estudos antropossociais discutem a interação entre conhecedor (sujeito) e conhecido (objeto). Como afirmado por Nonaka “[...] os filósofos ocidentais em geral concordam que o conhecimento é a ‘crença verdadeira justificada’[...]” (1997, p. 24), conceito apresentado por Platão, sendo o primeiro a apresentar um pensamento que relaciona o conhecimento que é vinculado as crenças e a verdade. Cada indivíduo constrói em suas relações com os outros seu conhecimento, a partir de experiências e das suas vivências. Estamos sempre em constante aprendizado, e a partir dele se apresentam as relações: um-um, um-todos, todos-todos.

Destacamos neste artigo que a partir de uma relação um-todos, possa haver uma abertura num espaço todos-todos de compartilhamento de informação, e possivelmente de algum conhecimento.

Outra proposta discutida por Nonaka e Takeuchi, e encontrada no Paradigma da complexidade diz respeito à dicotomia informação e conhecimento. Para eles o conhecimento trata das crenças e do compromisso possuidora de “[...] uma determinada instância, perspectiva ou intenção” (NONAKA & TAKEUCHI, 2008, p. 56), é uma ação que parte da proposta de se fazer conhecer algo além do que se sabe. Assim, ambos, conhecimento e informação possuem significado “[...] específico ao contexto e relacional” (NONAKA & TAKEUCHI, 2008, p. 56). Nonaka e Takeuchi afirmam então que: “a informação é um meio necessário ou material para extrair e construir o conhecimento” (2008, p. 56)

Edgar Morin apresenta em uma das passagens do seu livro *Introdução ao Pensamento Complexo* a referência a Elliot questionando: “Qual é o conhecimento que perdemos na informação e qual é a sabedoria que perdemos com o conhecimento?” (MORIN, 1991, p.132) Seria possível a informação não trazer um conhecimento? Ou substituímos algo já sabido em troca de algo não conhecido? Ambos não se equivalem? Não podem estar no mesmo espaço? O conhecimento minimiza a informação?

Preferimos obter, dele mesmo, respostas reflexivas que possam desvendar este conceito: “Direi que a sabedoria é reflexiva, que o conhecimento é organizador e que a informação se apresenta sob a forma de unidades rigorosamente designáveis sob a forma de *bits*” (MORIN, 1991, p. 132). A partir deste relato, nos focaremos na idéia que

o conhecimento é organizador por supor “(...) uma relação de abertura e de fecho entre o cognoscente e o conhecido”. (MORIN, 1991, p.133)

O que temos como conhecido pressupõe a separação do “(...) mundo exterior, mas supõe também uma separação consigo mesmo” (MORIN, 1991, 133-134), é sim o objeto enquanto que o cognoscente é a relação do sujeito com o este objeto.

Ao traçar este estudo sobre GC, cruzam perspectivas de reflexão social, interna e externa, abre-se espaço para refletir e mostrar que apenas o registro de dados não representa a aquisição de conhecimento, nem mesmo geração, podendo ficar no âmbito da simplificação, da informação que para Morin é relacionado a uma “[...] situação, a um contexto.” (MORIN, 2003, p.19), possibilita a comunicação entre os indivíduos, ao interpretar seus signos, como para o autor informação e comunicação são equivalentes, pode-se perceber que a partir da análise dos dados, contextos e significados gera-se o conhecimento.

O sujeito organizacional

Como partimos de um estudo social, pensaremos os sujeitos da organização como indivíduos atuantes, e não como recursos ou mão-de-obra, ou seja, como grupos e não sistemas (TROMPENAARS). Para nós o estudo deve ser desenvolvido a partir de seres humanos e não máquinas.

Sabemos que neste âmbito pode-se prever e até mesmo tentar enquadrar determinados perfis, mas cada ser tem suas competências que podem estar obscuras até para si mesmo, dificilmente podemos nos conhecer como um todo, assim como as pessoas em relação a nós não conseguiriam nos perceber, sejam eles nossos familiares, colegas de trabalho ou nossos gestores. Esta é a essência da possibilidade de inovação, da transformação capaz e possível a todo ser humano.

Este sujeito pode coletar informações em espaços internos e externos para colaboração e crescimento da organização e de si mesmo. Como afirma Morin: “Ser sujeito implica situar-se no centro do mundo para conhecer e agir”. (2005c, p. 74-75) A possibilidade de repartir esse conhecimento com outras pessoas pode ser ameaçador, principalmente em épocas de crise. Para que o indivíduo possa compartilhar dados, e tenha um movimento de transformação de conhecimentos tácitos para explícito é necessário segurança [como planos de carreira e termos de segurança] junto a empresa, possibilidade de recompensa e acima de tudo parceira entre organização e funcionário, a ponto de compreender que assim como este compartilha seu conhecimento seus colegas



também irão lhe ensinar algo, ao repartirem seus conhecimentos. Este precisa acreditar na missão da empresa e partilhar de uma cultura organizacional transparente.

O sujeito precisa compreender as mudanças que ocorrem de forma a vislumbrar as reais possibilidades de crescimento, o que faz com que rompa com o que considerava valores concretos para seu desenvolvimento real e humano, assim é o conhecimento, uma possibilidade de variáveis de crescimento cultural, histórico-social, que também irão ser modificados. Estamos desta forma sempre em busca do novo, do futuro, por isso pensar que podemos agregar conteúdos a partir do compartilhamento, nos torna seres diferentes. Pensemos a partir do uso das tecnologias, como podemos ser auxiliados para que exista este desenvolvimento pessoal, grupal e organizacional.

O uso de tecnologias para a GC

Para compreender o uso que é dado nas empresas, a partir do uso de tecnologias que auxiliam no registro de informações e que geram, a então, gestão do conhecimento, apontamos alguns pressupostos defendidos por Davenport e Prusak com suas explicações sobre o tema:

“O conceito de tecnologias da gestão do conhecimento não é apenas amplo; é também relativamente difícil de definir. Algumas tecnologias de infra-estrutura, que normalmente não são vistas como integrantes dessa categoria, podem ser úteis na facilitação da gestão do conhecimento[...]” (DAVENPORT & PRUSAK, 1998, p.155)

Existem várias tecnologias que auxiliam neste registro de informações, seja a possibilidade de contato a partir de videoconferências ou conversas por telefone, exemplos em que ocorrem estas trocas. Porém para que estes dados possam ser guardados é necessário que sejam gravados, e disponibilizados para o grupo que esta envolvido nos referentes projetos. Assim a transferência inicialmente tácita se torna explícita. As tecnologias devem, portanto, captar, armazenar e distribuir o conhecimento entre as pessoas.

Uma vez que é o valor agregado pelas pessoas – contexto, experiência e interpretação – que transformam dados e informações em conhecimento, é a capacidade de captar e gerir esses incrementos humanos que torna as tecnologias da informação particularmente apropriadas para lidar com o conhecimento. (DAVENPORT & PRUSAK, 1998, p.156)

Espaços específicos de gestão de informação auxiliam o uso de tecnologias, assim “[...] tendem mais a ser empregadas de forma interativa e iterativa por seus usuários.” (DAVENPORT & PRUSAK, 1998, p.156) Com isso a utilização das tecnologias do conhecimento integram o sucesso do sujeito, da equipe, do projeto no qual se insere. Um repositório emergente é o uso de internet e suas ferramentas, pois



geram a possibilidade de trocas com públicos externos. Assim “Como fonte do conhecimento externo, a Internet pode superar algumas das desvantagens da assimetria e do caráter localizado do conhecimento, uma vez que a pesquisa de um assunto trará resultados de todo o sistema.” (DAVENPORT & PRUSAK, 1998, p.158). Mesmo com a utilização deste recurso, ainda existe um certo distanciamento, pois a internet não gera total confiança, isso porque “[...] muitas empresas estão criando repositórios de conhecimento estruturado, obtido de fontes internas.” (DAVENPORT & PRUSAK, 1998, p.158) Um pouco reflexo da alta competitividade externa, que alimenta a intenção de manter a segregação, o silêncio e a descrição dos serviços da empresa.

Estes segredos empresariais prejudicam a empresa em alavancar-se e produzir inovações a partir de canais com seu público. Estando cada um destes em mundo diferentes e mesmo que ainda se veja que “[...] o crescimento dos recursos da web é muito mais rápido, uma vez que não apenas uma, mas milhares de empresas estão trabalhando nelas.” (DAVENPORT & PRUSAK, 1998, p.159) existe distanciamento com o consumidor, chave do crescimento organizacional.

A web proporciona diferentes recursos como o uso de hiperlinks, que geram hipertextos, que difundem informação e conhecimento, assim ela se torna “[...] ideal para publicar informações em múltiplos tipos de plataformas de computador, para bancos de dados multimídia e para exibir o conhecimento que esteja ligado a outros conhecimentos através de hipertextos.” (DAVENPORT & PRUSAK, 1998, p.159) Assim é possível ter um banco de dados disponível 24 horas durante os sete dias da semana, para o desenvolvimento conjunto, a partir do uso de diversas ferramentas produzidas e também disponibilizadas na internet. A web auxilia na publicação, discussão e pesquisa de temas que podem colaborar com o crescimento de pequenas e médias, assim como as grandes empresas.

Existem também na internet repositórios que são fechados [intranet], como acesso a partir de senhas, e que é utilizada desta forma pelas empresas. De qualquer forma, a facilidade de apropriação possível nas ferramentas web [como é o caso do weblog], auxilia nestes usos, até mesmo porque são intuitivos e compreende espaços para o registro de gráficos, áudio e vídeo facilmente.

A internet auxilia na recuperação de dados trabalhos não só pela própria empresa, mas pela associação de informações coletadas na sociedade, e presentes também na web. De qualquer forma, devemos admitir que o serviço possui além das vantagens, desvantagens, como apresenta Davenport e Prusak:

No lado positivo, o conhecimento em si costuma ter muito contexto significativo que foi criado pelo autor original do artigo, peça processual ou biografia. Todavia, o conhecimento em bancos de dados textuais é indexado com base em palavras-chave e em sua proximidade com o texto. Estes são aspectos relativamente superficiais do conhecimento, e pode ser difícil extraí-lo em pesquisas efetuadas nessa base. (DAVENPORT & PRUSAK, 1998, p.163)

Este problema relatado pelos autores nos remete as dificuldades de se obter informações com base fundamentada em buscadores, serviço oportunizado pela internet. Isso tudo pelo excesso de informação disponível, e ao mesmo tempo desnecessária, ou seja, incongruente a proposta de geração de conhecimento para organizações. Assim nem toda atividade de GC deve aportar apenas nas ferramentas web. Como afirmam:

Essas tecnologias funcionam bem para áreas amplas de conhecimento onde não existe uma resposta certa para cada problema ou quando há muitas respostas possíveis de ser espalhadas pela organização. (DAVENPORT & PRUSAK, 1998, p.164)

Como antes da implementação da proposta de espaços para repositório e gestão efetiva do conhecimento, deve-se entender o processo pelo qual a organização se encontra, sendo que pode ser necessário uma “[...] ampla mudança comportamental, cultural e organizacional.” (DAVENPORT & PRUSAK, 1998, p.170) para a sua completa eficácia. Não podemos acreditar que somente como a tecnologia será possível despertar interesse da equipe com quem se trabalha.

A tecnologia isoladamente não levará o funcionário desinteressado em buscar conhecimento a sentar diante do teclado e começar a pesquisa. A mera presença da tecnologia não criará uma organização de aprendizado contínuo, uma meritocracia nem uma empresa criadora do conhecimento. (DAVENPORT & PRUSAK, 1998, p.171)

A tecnologia, portanto, pode ser chave na distribuição deste conhecimento gerado e supervisionado pela organização. Sendo o weblog um exemplo do que Davenport e Prusak chamam de “Ferramentas de construção de esboços” no qual “[...] podem ser vistas como um meio de se converter o conhecimento tácito não-estruturado em conhecimento explícito e estruturado”. (1998, p.171) Assim a GC presente nas tecnologias estimula a cultura e geração de conhecimento organizacional. Incentivando os funcionários a experimentar e utilizar as ferramentas colaborativas.

Só é preciso apresentar aos gestores que o poder do computador ou até mesmo da comunicação, não irá gerar por si só conhecimento, irá sim auxiliar na coleta dessas informações, e pensar que “[...] o conhecimento reside na mente humana e, portanto, a formação e a motivação dos funcionários são os fatores chave para a gestão do



conhecimento⁴”. (BHATT, 2001, p. 68) Desta forma a GC diz respeito a “[...] cultura corporativa e processos de negócio para fazer a partilha de informação possível. Torna-se tanto quanto uma proeza de desenvolvimento de soluções tecnológicas, através do trabalho social e subsistemas de cultura⁵”. (BHATT, 2001, p. 73) Porém para que de fato possa haver este desenvolvimento a partir da tecnologia, é necessário partir das pessoas este uso, somente com a engrenagem que movimenta que faz interagir pessoas, tecnologias e técnicas que uma organização poderá “[...] realizar tarefas complexas e inovadoras.⁶” (BHATT, 2001, p.73) e assim poderá desenvolver a organização de forma conjunta, sendo que o uso de tecnologia pode desacobertar dados, ou como diz Bhatt “minerar dados”.

Partimos do consenso de que para desenvolver a organização, e redefini-la como uma gestora de conhecimento precisa ter interação entre técnica, tecnologia e pessoas.

As tecnologias de informação e comunicação colaboram para o diálogo e desenvolvimento da Gestão do Conhecimento, por isso a proposta de um estudo em weblogs. Para Primo e Recuero (2003, p.55) “O sistema vem ganhando crescente popularidade, graças à facilidade de publicação, uma vez que proporciona que qualquer um, mesmo sem conhecer a linguagem HTML, possa publicar um blog”. Trata-se, no dizer de Primo (2002), de um canal de diálogo livre e emergente.

Para Terra “Antes da implementação do blog é necessário saber que tipo de cultura organizacional tem a empresa, é preciso saber se é participativa ou de controle” (2008, p.47) A partir desta definição é possível analisar se a cultura é convergente e compreende a utilização de um blog para troca de conhecimentos, ou apenas quem poderá gerir são os diretores da empresa, como a proposta que seja uma comunicação de cima para baixo (vertical /*top-down*) ao invés da comunicação bidirecional (horizontal/*middle-up-down*), como é adequado.

Estes instrumentos bidirecionais aplicados permitem “[...] a identificação de tendências e percepções, a recriação de formatos diferenciados de comunicação e a geração de resultados positivos a empresa” (TERRA, 2008, p. 50). A organização

⁴ “knowledge resides in human minds and, therefore, employee training and motivation are the key factors to knowledge management.” Tradução da autora.

⁵ “corporate culture and business procedures to make sharing of information possible. It becomes as much a feat of developing technological solutions as working through the social and culture subsystems.” Tradução da autora.

⁶ “accomplishing complex and novel tasks”. Tradução da autora.

mostrasse assim apta a dialogar com a sociedade possibilitando mudanças na forma de pensar, desacomodando e modificando a cultura pensada anteriormente.

Terra define dois tipos de blogs corporativos: os externos (abertos a sociedade) e os internos (somente entre a companhia e seu corpo de colaboradores). É preciso visualizar que a organização que utiliza o blog como ferramenta de interação com seus colaboradores, sejam internos ou externos a corporação, podem aumentar a visibilidade da marca; ganhar credibilidade da empresa; mostrar humanidade por trazer temas importantes com tom pessoal e, assim, permitir ter uma comunicação direta com seus públicos. (TERRA)

Davenport e Prusak afirmam que a Internet “[...] tem impulsionado o movimento da gestão do conhecimento.” (1998, p.149). Na época da publicação da obra *Conhecimento Empresarial* o uso de weblog era recente. De fato, o fenômeno surgiu em 1997, e tomou grandes proporções por sua facilidade de produção, visto que na internet alguns sites auxiliam na produção do blog, com *templates* prontos, facilitando a produção técnica. Assim podem-se criar sites pessoais/organizacionais de forma intuitiva, proporcionada pela colaboração e gratuidade do serviço disponível em sites como: blogger e wordpress. Os blogs são ferramentas de publicação, que se utilizam de forma cronológica de postagem de informações inerentes ao tema que se propõem discutir.

Porém mesmo que o uso de blogs não estivesse ainda relacionado a organizações muito do que Davenport e Prusak vislumbram esta relacionado a esta ferramenta, segundo os autores

A mais valiosa função da tecnologia na gestão do conhecimento é estender o alcance e aumentar a velocidade da transferência do conhecimento. A tecnologia da informação possibilita que o conhecimento de uma pessoa ou de um grupo seja extraído, estruturado e utilizado por outros membros da organização e por seus parceiros de negócios no mundo todo. A tecnologia ajuda também na codificação do conhecimento e, ocasionalmente, até mesmo em sua geração. (1998, p.151)

Os autores também apresentam as expectativas que são alimentadas pelos atores deste processo. Estes buscam reciprocidade, ou seja, ao compartilhar algo querem aprender algo também; reputação, ao apresentar uma informação gostaria de ser visto como mantenedor daquele conhecimento e reconhecido por isso; altruísmo, com o intuito de ajudar o grupo e assim a empresa; confiança, este sujeito deve se sentir a vontade de partilhar um conhecimento, e desta forma ter segurança na empresa, a partir da confiança mútua.

O estudo da criação de conhecimento organizacional também a partir dos weblog

Para entender o conceito de criação de conhecimento organizacional apresentamos a definição de Nonaka e Takeuchi: “[...] entendemos a capacidade de uma empresa de criar novo conhecimento, difundi-lo na organização como um todo e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas.” (1997, p.1) Os autores apresentam que no mercado oriental, as principais ideias que surgem são a partir de crises financeiras, quando a empresa é forçada a inovar, apresentando a este mercado soluções e, assim, permanecendo nas disputas comerciais. Assim é estimulado pelos gerentes e gestores destas empresas, flexibilizando o corpo organizacional. Estes são estimulados também ao olhar para fora, para a necessidade social, prevendo assim novas possibilidades de crescimento conjunto. Assim é necessário o compartilhamento destas informações no âmbito empresarial, buscando vantagem competitiva no mercado.

Nonaka e Takeuchi apresentam dois tipos de conhecimento: o tácito e o explícito. O primeiro é da ordem do indivíduo, suas particularidades, suas vivências e suas experiências que colaboram para o crescimento pessoal e grupal, e é “(...) difícil de formalizar, o que dificulta a transmissão e compartilhamento com outros.” (1997, p.7) É único para cada indivíduo, parte de suas reflexões, apresentando assim *insights* e palpites subjetivos, seja ela uma questão técnica ou uma habilidade, ou seja, uma competência desenvolvida.

O segundo é da ordem da expressão, possível de ser quantificado, sendo expresso em informações (palavras e/ou números). Desta forma é “[...] facilmente comunicado e compartilhado sob a forma de dados brutos, fórmulas científicas, procedimentos codificados ou princípios universais” (1997, p. 7).

Estes conhecimentos são desenvolvidos a partir de interações, aprendizados, formas de registro pessoal e institucional e devem ser documentados, torná-los explícitos a partir de contatos verbais e visuais e/ou registros escritos. Discutimos neste estudo a possibilidade de um espaço documentando, lugares de trocas de conhecimento, já utilizado por algumas empresas, mais ainda tímido e desconhecido na sociedade brasileira.

Propomos a utilização de weblogs com proposta corporativa, colaborativa e coletiva. Espaços externos de registro para se pensar o desenvolvimento de produtos e serviços, e a partir do auxílio não só interno, excludente, para um pensamento externo. As organizações são sociedades que fazem parte de uma grande sociedade a qual direciona seu fluxo. Nas palavras de Morin a organização se “auto-produz”, se “auto-



organiza”, e se “automantém”, a partir de sua relação com a sociedade, vivendo a ordem e a desordem. Esta última é a que possibilita a partir do desvio a inovação, criação e evolução, e este movimento é necessário para regenerar a organização.

A criação do conhecimento organizacional é produzida pelos indivíduos que constituem a organização, como afirma Nonaka e Takeuchi “[...] sem a iniciativa do indivíduo e a interação que ocorre dentro do grupo.” (1997, p.14) a organização não poderia desenvolver por si só, a organização apresenta-se como frágil sem eles (funcionários e gestores) ao mesmo tempo que é forte a partir da união destes indivíduos e equipes. A partir disto observamos que estes sujeitos possuindo acesso ao conhecimento organizacional refletem, “[...] não recebem um novo conhecimento de forma passiva; eles o interpretam ativamente, adaptando-o as suas próprias situação e perspectivas.” (NONAKA E TAKEUCHI, 1997, p. 16) as suas realidades. Assim um estudo ou proposta de Gestão do Conhecimento desenvolvido em uma determinada empresa pode não funcionar em outra, pois cada empresa possui uma cultura organizacional própria, assim como cada membro, cada equipe, absorve e produz sentido sobre a organização que lhe é apresentada, relacionando com sua cultura individual.

Segundo Robbins a cultura organizacional é um “[...] sistema de significados comuns aos membros de uma organização, distinguindo uma organização de outras.” (2000, p.288). Para Morgan a cultura “[...] significa que diferentes grupos de pessoas tem diferentes modos de vida.” (2000, p. 137) Esses modos de vida compõe os padrões específicos e [...] determina o caráter da organização.” (2000, p. 144) Esta organização é composta por diversas subculturas, criadas por diferentes equipes que a constituem. Desta forma uma cultura não é algo imposto pelo ambiente, e sim é desenvolvida “[...] no decorrer da interação social. Em qualquer organização, pode haver sistemas de valores diferentes e concorrentes que criam um mosaico de realidades organizacionais em vez de uma cultura corporativa uniforme.” (MORGAN, 2000, p. 157). Srouf afirma que a cultura representa as identidades da organização, esta [...] cultura é aprendida, transmitida e partilhada.” (1998, p.174), sendo assim esta, como o conhecimento, necessita ser desenvolvida. Esta cultura deve agir como uma cultura de compartilhamento de conhecimento, o socializando a partir de redes de partilha.

A organização, como dizíamos antes, também sofre pressões externas, e são levadas a adaptarem-se. A partir dessas necessidades, elas “[...] criam novos conhecimentos e informações, de dentro para fora, visando redefinir tanto os problemas

quanto as soluções e, no processo, recriar seu ambiente” (NONAKA E TAKEUCHI, 2008, p.54), transformando sua cultura organizacional, ou seja, sua forma de pensar. Para desenvolver estes processos e gerar conhecimento os autores desenvolveram quatro modos de conversão do conhecimento que são relacionados a espiral do conhecimento, o que representa o movimento recursivo, dialógico e hologramático (MORIN). Sendo afirmado por Bhatt que “[...] o ciclo entre os dados, informações e conhecimento é recursiva.”⁷ (2001, p. 73), ou seja este conhecimento é gerado quando sai da parte para o todo, e do todo para a parte.



A proposta apresentada sob o viés do Paradigma da Complexidade, relatada no trecho anterior, enfatiza os três principais princípios do método. A partir destes princípios Morin busca resposta para o que é o conhecimento? e como produzi-lo?

O princípio de anel recursivo representa o movimento da espiral, “É um processo em que os produtos e os efeitos são ao mesmo tempo causas e produtores daquilo que os produziu” (MORIN, 1991, p.89), já o dialógico “[...] pode ser definido como a associação complexa (complementar/concorrente/antagônica) de instâncias necessárias em conjunto à existência, ao funcionamento e ao desenvolvimento de um fenômeno organizado.” (MORIN, 2005a, p. 110). A partir da interação podem ser elaborados, assim o desenvolvimento organizacional que depende das trocas entre o conhecimento explícito e tácito. O princípio hologramático afirma que “[...] o todo está na parte que está no todo [...]” (MORIN, 2005a, p.113) desta forma o conhecimento esta nos indivíduos da organização assim como a organização depende do conhecimento destes indivíduos.

Para o estudo do espiral do conhecimento, no âmbito da organização é necessário que existam as conversões como apresentado na Figura 1. Ao passo que,

⁷ “[...] the cycle between data, information, and knowledge is recursive”. Tradução da autora.

inicialmente, o conhecimento tácito se torne tácito, ou seja, o processo de socialização, a partir de diálogos entre os indivíduos representa o compartilhamento de experiência. Isso também se dá a partir da observação, imitação e prática. Não podemos esperar que um indivíduo faça a sua função igualmente a outro, haverá ai modos de apropriação e compreensão. Porém a partir da proposta de *brainstorm*, sugestão construtivas podem emergir colaborando e fortalecendo a confiança entre os membros.

Assim enxergamos nos weblogs um espaço de diálogo entre os indivíduos, construindo o conhecimento mesmo que situados em diferentes lugares físicos, segundo Nonaka e Takeuchi:

A socialização também ocorre entre aqueles que desenvolvem os produtos e os clientes. A interação com os clientes, antes do desenvolvimento dos produtos e depois da introdução destes no mercado, são na realidade um processo interminável de compartilhamento de conhecimento tácito e de criação de idéias para a melhoria. (2008, p.62)

Pensar que o conhecimento esta somente dentro da organização pode ser fatal, afinal o público externo é o foco comercial, e assim pode colaborar com uma visão específica, auxiliando no desenvolvimento da organização. Morgan apresenta esta visão como prisões psíquicas, onde os colaboradores e inclusive os gestores da organização só enxergam o feixe luz, porém se encontram dentro da caverna. [Morgan faz apologia a Caverna de Platão] (2000).

No desenvolvimento da espiral apresenta-se a Externalização, ou seja, a transformação do conhecimento tácito para o explícito. Esse movimento essencial para que exista o registro, o reservatório ou repositório das trocas de conhecimento. Assim tomam “[...] forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos” (NONAKA E TAKEUCHI, 2008, p.62). Auxiliando para que outros colaboradores tomem esse conhecimento [conceitos], reelaborem e reconstruam a partir destes, auxiliam no processo criativo de outros agentes. Assim a apropriação deste modo é onde gera a criação do conhecimento, possibilitando o registro, sendo que algumas ferramentas colaboram, utilizando-se de recursos tecnológicos, próprios para o desenvolvimento e construção conjunta.

Aqui apresentamos novamente os weblogs, que assim como os wikis, estão substituindo alguns sistemas mais lentos e complicados utilizados em grandes empresas. Um exemplo é o blog interno da HSBC, gerido pelo CEO Emilson Alonso, que utiliza esta ferramenta, pois acredita “[...] ser um veículo de mão dupla que permite a

participação imediata dos funcionários [e] atinge todos os níveis hierárquicos e regiões, além de integrar todo o Brasil” (TERRA, 2008, p.92).

As vantagens dos wikis, apresentados no artigo *Wiki as a knowledge Management tool* de Tay Pei Lyn Grace (2009), pode ser aplicado aos blogs, visto que as possibilidades de uso são muito semelhantes, como a facilidade de usar; o espaço para repositório central para informações; a possibilidade de seguir a trilha das informações e realizar revisões; a possibilidade de Colaboração entre equipes; resolve o problema de excesso de informação por e-mail; e ainda constrói uma cultura de confiança. A autora também aponta a necessidade de monitoramento para segurança, a experimentação em um projeto piloto, categorização da informação e se necessário treinamento (2009). A ferramenta é bastante intuitiva, o que auxilia no aprendizado rápido do funcionário, as questões de segurança também é registrada em alguns blogs observados, como o caso do blog Fatos e Dados da Petrobras⁸ onde é apresentado um texto no link “Sobre” a respeito da política sobre os comentários.

Este espaço compartilhado é considerado como o wiki um espaço “[...] sustentável devido a seu foco e funções centradas nos usuários.”⁹ (GRACE, 2009, p.72) oportunizando um lugar de troca e de agregação de conteúdo. A partir dos estudos de Schons (2007) também pode-se observar que os blogs possuem características similares aos wikis, como: possibilidade de ver o texto antes de salvá-lo; observar o histórico de mudanças, pois os posts e comentários são datados; a linguagem é disponível; é possível receber notificações via e-mail quando o conteúdo é modificado, podendo ser relacionado a newsletter da organização; permite anexar arquivos, imagens e áudios e revisão destes antes da postagem final; é possível nomear-se ou até mesmo não se identificar; permitindo indicar outras páginas por meio de hiperlinks e blogroll (listagem de outros blogs relacionados ao assunto debatido no blog em questão); permite o controle de acesso e edição do usuário, assim como pelos endereços de IP; é possível formatar textos via barra de ferramentas e postar comentários relacionados a uma determinada mensagem; permite alterar uma parte da página se necessário; Estes dados foram relacionados a partir do Quadro com as principais aplicações wikis e respectivas características, presente no artigo de Schons(2007, p.81).

⁸ <http://www.blogspetrobras.com.br/fatosedados/>

⁹ “[...]sustainable due to its user-centered focus and functions.” Tradução da autora

No caso de blogs colaborativos, existe a possibilidade, assim como nos wikis de constituir espaços de estudo em grupo, tornando-se co-autores, co-produtores de conteúdo.

Sem esquecer a contribuição do espiral do conhecimento retomamos a partir do modo de combinação proposto em que o conhecimento tornado explícito permanece a ser discutido de forma explícita, colaborando no desenvolvimento da ação criativa que apresenta novas premissas a organização a qual esta relacionada. A partir daí a proposta de tornar obscuro, ou seja, internalizar estas ações passam a ser disseminados, fazendo com que os sujeitos tenham a relação da experiência apresentada por seus colegas e muitas vezes relacionados com sua própria experiência mesmo que não exposta no âmbito organizacional. Assim apresenta-se o modo em que o conhecimento explícito se torna tácito, incorporado em parte a organização. Desta forma inicia-se novamente o ciclo da espiral do conhecimento. Possível pelas transformações em ambientes internos e externos.

Existem algumas condições para que a espiral do conhecimento ocorra, são elas: a intenção organizacional, ou seja, o que a organização aspira; a autonomia, liberdade aos membros da organização dentro das devidas circunstâncias; caos criativo e flutuação estimulando a interação entre organização e sociedade; redundância, excesso de informação; e requisito variedade, diz respeito a complexidade da ação e do ambiente, possibilitando combinações que podem trazer flexibilidade e rapidez de solução em alguns casos.

O blog organizacional que propõe-se a ser um espaço de geração de conhecimento possui “[...] uma denominação particular de *Knowledge Blog* ou *K-log*, que é o uso de weblogs por especialistas ou funcionários [...]” (KATO; CASSIMIRO, 2009). Assim o k-log possibilita a publicação de posts datados, facilitando o arquivamento e procura de dados como sugestões, ideias, links, anexos, pensamentos e pontos de vista em geral. Assim apresentamos o blog e sua vantagem sobre o wiki, pois diferente desta ferramenta, o blog possibilita o espaço de diálogo, representando uma comunidade, um espaço de troca.

“O blog por ser um ferramenta com caráter informal, auxilia com que os funcionários se apropriem, e se sintam mais a vontade, podendo utilizá-lo como foi nomeado anteriormente, um diário, um espaço para se contar histórias (*storytelling*), o que dificilmente poderia ser incorporado em outro tipo de ferramenta.” (KATO; CASSIMIRO, 2009)



Algumas considerações

A proposta apresentada pelos autores propõe assim uma análise inicial sobre alguns blogs em questão, que deverão ser aprofundados e analisados no estudo da dissertação da autora. A teoria da Gestão do Conhecimento corrobora com o desenvolvimento da sociologia do conhecimento em weblogs, como foi pensado anteriormente.

Acreditamos assim compreender melhor a aplicação desta teoria sobre nosso objeto específico: os weblogs disponíveis no Portal do Professor do Ministério da Educação do Governo Federal. Conseguimos aqui o desenvolvimento da fundamentação teórica, a partir de um recorte das leituras. E esta foi nossa principal descoberta desvelando esta visão sobre o conhecimento organizacional e pessoal.

Observamos também que inicialmente é preciso que exista a cultura organizacional, para assim incorporar a gestão do conhecimento a corporação, para então estudar a melhor forma de compartilhar, entre elas destacaríamos o uso do weblogs pois assim pode utilizar as três potencialidades da GC: a técnica, a tecnologia e as pessoas.

Referências bibliográficas

- BHATT, G. D. Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people. **Journal of Knowledge Management**, v. 5, n. 5, p. 68-75, 2001.
- DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro : Campus, c1998
- GRACE, T. P. L. Wikis as a knowledge management tool. **Journal of Knowledge Management**, v. 13, n. 4, p. 64-74, 2009.
- KATO, David & CASSIMIRO, Wagner T. **Uso de blogs na gestão do conhecimento**. Disponível em: [<http://www.terraforum.com.br/biblioteca/Documents/libdoc00000178v002Uso%20de%20blogs%20na%20Gestao%20do%20Conhecimento-Dav.pdf>] 6/11/2009.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2000
- MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo**. Lisboa: Instituto Piaget, 1991.
- _____. Da necessidade de um pensamento complexo. In: MARTINS, F. M.; SILVA, J. M (Org.). **Para navegar no século XXI: tecnologias do imaginário e cibercultura**. Porto Alegre: Sulinas/Edipucrs, 2003.
- _____. **O método 3 - O conhecimento do conhecimento**. Porto Alegre: Sulina, 2005a.
- _____. **O método 5 - A humanidade da humanidade**. Porto Alegre: Sulina, 2005c.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro : Campus, 1997.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, I. Teoria da criação do conhecimento organizacional. In: TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. (Org.). **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- PRIMO, Alex. Quão interativo é o hipertexto? : Da interface potencial à escrita coletiva. In: **Compós 2002**. XI Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação.
- _____; RECUERO, Raquel da Cunha. Hipertexto cooperativo: uma análise da escrita coletiva a partir dos blogs e da wikipédia. **Revista da FAMECOS**, Porto Alegre, n. 22, p. 54-65, 2003.
- ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: Mudanças e Perspectivas**. São Paulo:Saraiva, 2000.



SCHONS, C. H. A contribuição dos wikis como ferramentas de colaboração no suporte à gestão do conhecimento organizacional. **Informação & Sociedade: Estudos**, v. 18, n. 2, p. 79-91, maio/ago. 2008.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TERRA, Carolina. **Blogs corporativos: modismo ou tendência?** 1.ed. São Caetano do Sul- SP: Difusão editora, 2008.

TROMPENAARS, Fons. **Nas Ondas da Cultura**: como entender a diversidade cultural nos negócios. São Paulo: Educator, 1994.