

# SÉRIE LEARNING ORGANIZATIONS

VOLUME 1: CONHECIMENTO



**CONDUCERE**

Inteligência Corporativa

## COPYRIGHT

---

Nenhuma parte desta obra poderá ser reproduzida ou transmitida por qualquer forma e/ou quaisquer meios (eletrônico ou mecânico, incluindo fotocópia e gravação) ou arquivado em qualquer sistema ou banco de dados sem a permissão expressa da Conducere Inteligência Corporativa. Direitos Reservados.

Qualquer dúvida e/ou esclarecimentos, contate-nos através do e-mail:  
[comercial@conducere.com.br](mailto:comercial@conducere.com.br).



*“Quanto mais turbulentos os tempos, quanto mais complexo o mundo, mais paradoxos existem. As empresas bem-sucedidas não estão apenas enfrentando o paradoxo, mas tirando vantagem dele.”*

- Takeuchi e Nonaka



**CONDOCERE**

Inteligência Corporativa

## SOBRE A SÉRIE

Pertencemos a uma era disruptiva e em constante transformação!

Este privilégio de participar de cenários complexos e rapidamente mutáveis, exige que as organizações estejam em contínuo “modo de aprendizagem”.

Para facilitar este processo, a Conducere criou a série LEARNING ORGANIZATIONS e a dividiu em três volumes:

- \* Volume 1: Conhecimento.
- \* Volume 2: Aprendizagem.
- \* Volume 3: Inovação.



## SOBRE A CONDUCERE

**A sua empresa mais inteligente e inovadora, através das pessoas e da tecnologia!  
Este é o nosso propósito.**



Fomentar a criação e a promoção do conhecimento na empresa para inovar de forma constante e sustentável. Este é o negócio da Conducere!

O intuito é fazer com que as Smart Companies, dependentes do conhecimento, criem uma cultura de inovação contínua e sustentável.



## SOBRE OS AUTORES



### **JOCELITO ANDRÉ SALVADOR**

CEO, mentor, professor universitário e Advisor de Smart Business. Possui especialização em Educação Corporativa, Gestão/Administração do Conhecimento e Inovação.

### **VALESKA S. FONTANA SALVADOR**

CPO, Mentora, professora universitária e Advisor de Smart Business. Possui especialização em Inovação em Tecnologia Educacional e Design Instrucional/Educacional.

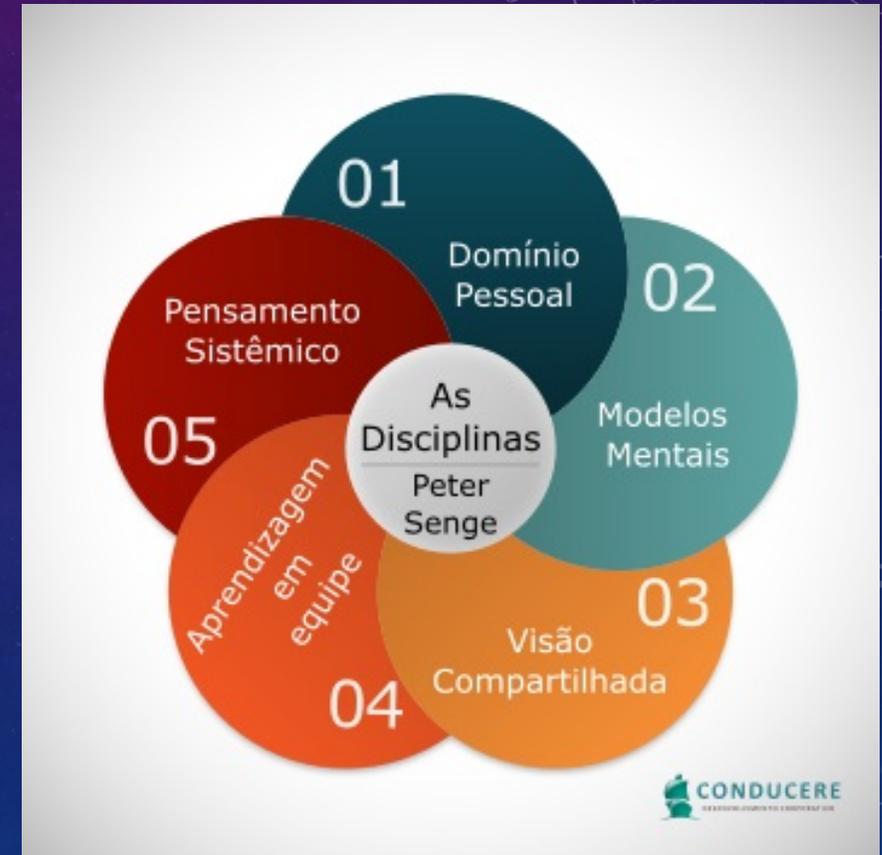


# LEARNING ORGANIZATIONS

Learning Organizations, ou Organizações que Aprendem, são aquelas que possibilitam a criação e a manutenção de um espaço de diálogo e reflexão.

Este termo foi cunhado por Peter Senge e amplamente difundido em sua obra “A Quinta Disciplina”.

Para Senge, uma learning organization é aquela que consegue desenvolver as seguintes disciplinas de modo contínuo:



Fonte: Freepik.com com modificações da Conducere.



# ASSUNTOS ABORDADOS

---

## VOLUME 1: CONHECIMENTO

Neste volume  
traremos à você:

- O que é o conhecimento.
- Sociedade do conhecimento e seus novos paradigmas.
- Gestão, administração e criação do conhecimento.
- Formas de conhecimento e a espiral de Nonaka e Takeuchi.
- Como compartilhar o conhecimento nas organizações.
- O que é e o que não é conhecimento estratégico.
- Implantação da administração do conhecimento organizacional: por onde começar?
- Case: criando e promovendo o conhecimento organizacional.
- Na prática



## O QUE É CONHECIMENTO

Conforme o dicionário Michaelis, conhecimento significa:

“

Ato de conhecer (ter ou adquirir informações sobre algo), por meio da razão e/ou da experiência.

”

MICHAELIS (1).

---

A seguir, trazemos o entendimento de Nonaka e Takeuchi, Peter Drucker e Probst; Raub e Romhardt, sobre o que é conhecimento.



## O QUE É CONHECIMENTO

---

Já Nonaka e Takeuchi nos trazem:

“  
”

O conhecimento, ao contrário da informação, diz respeito a crenças e compromissos. O conhecimento é uma função de uma atitude, perspectiva ou intenção específica.

NONAKA e TAKEUCHI (2).

---



# O QUE É CONHECIMENTO

---

Para Peter Drucker:

“ O conhecimento difere de todos os outros meios de produção, uma vez que não pode ser herdado ou concedido. Ele tem que ser adquirido por cada indivíduo e todos começam com a mesma e total ignorância .

**DRUCKER (3).**

---



## O QUE É CONHECIMENTO

---

Para Probst, Raub e Romhardt:

“conhecimento é o conjunto total incluindo cognição e habilidades que os indivíduos utilizam para resolver problemas. Ele inclui tanto a teoria quanto a prática, as regras do dia a dia e as instruções sobre como agir. O conhecimento baseia-se em dados e informações, mas, ao contrário deles, está sempre ligado a pessoas. Ele é construído por indivíduos e representa suas crenças sobre relacionamentos causais”

PROBST, RAUB E ROMHARDT(4).

---



# DADOS, INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO

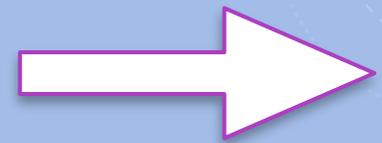
---

Com a revolução digital, a informação está ao alcance de todos “a um clique de distância”.

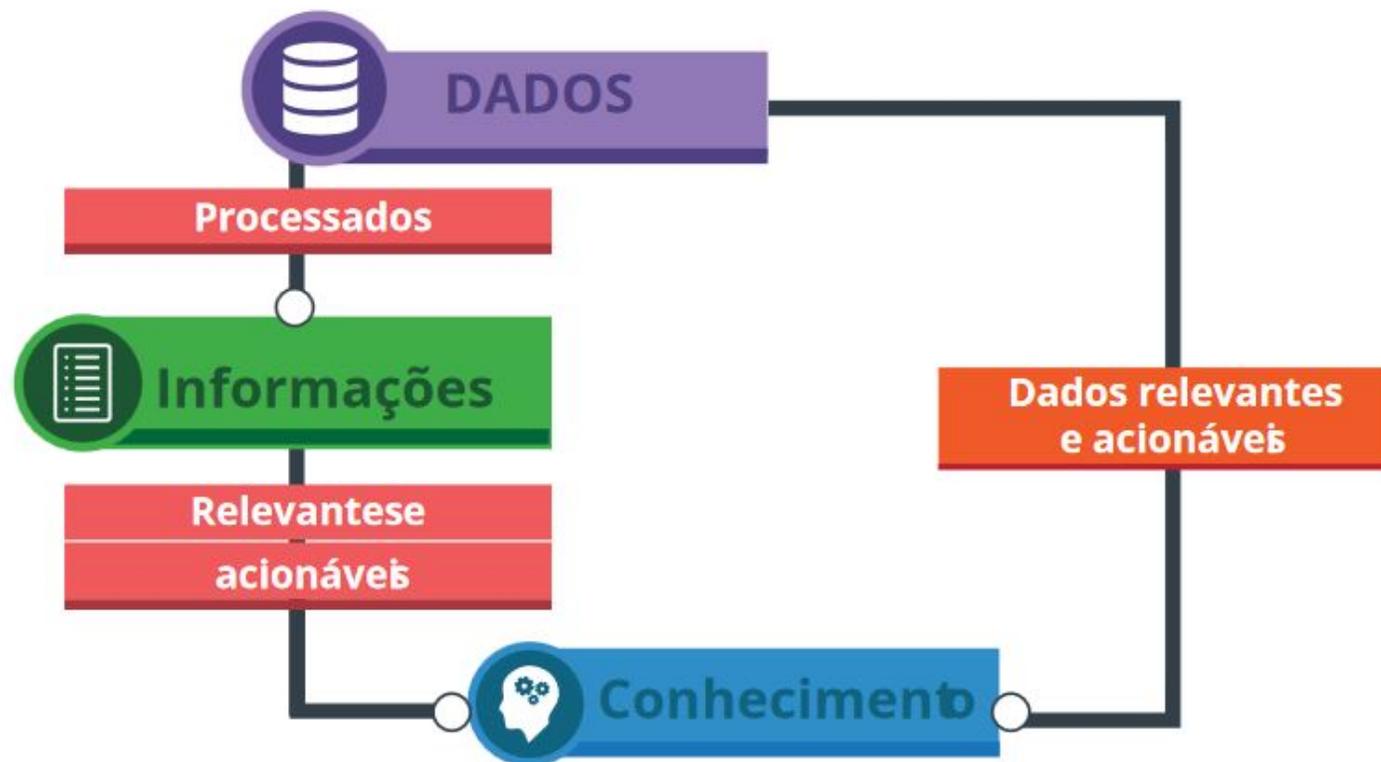
Contudo, será que tudo o que se lê e absorve, em um complexo e instantâneo processo cognitivo, pode ser considerado conhecimento?

Perceba que nas citações apresentadas já há menções valiosas sobre estes três vocábulos.

Todavia, para esclarecer esta tríade, analise o gráfico que segue:



# DADOS, INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO



Conhecimento tem a ver com o uso da cognição, de habilidades.

Ele está ligado às crenças, compromissos e objetivos pessoais. Ninguém aprende, de verdade, se não quiser aprender.

Por isso mesmo, ele passa, necessariamente, por uma fase de 'processamento'.

Fonte: Turban et al., (2005), com modificações da Conducere e SocialBase.



## SOCIEDADE DO CONHECIMENTO

---

Quando pensamos em termos de sociedade, precisamos entender o contexto mundial do momento e suas consequências futuras.

Peter Drucker fez este “recorte” ao entender, em meados de 1970, que a economia de produção estava em transformação. As demandas da Era Industrial (produção em massa e de baixo custo) começavam a perder força, de forma significativa.

Ele defendia que o diferencial das empresas deveria estar no conhecimento por trás de cada produto. Além disso, que as pessoas que seriam os atores principais desta nova era econômica seriam os “trabalhadores do conhecimento”.



## SOCIEDADE DO CONHECIMENTO

---

Como amparo a esta teoria, tivemos a revolução da tecnologia. Já em 1982 houve a oferta de computadores e nos inícios dos anos 2000 a internet e após sua fase digital.

Fronteiras geográficas foram diminuídas e o acesso à informação foi pulverizado.

As TICs (Tecnologia da Informação e Comunicação), que depois foram “reformuladas” para TDICs (Tecnologia Digital da Informação e Comunicação) transformaram a maneira de fazer negócios.



## PARADOXO E CONHECIMENTO

---

Uma das grandes transformações que a Era do Conhecimento exige em relação à Era Industrial é a de aceitar e incentivar o paradoxo nas empresas.

A Era Industrial evitava e eliminava a qualquer custo um paradoxo, visto que iria contra o que se defendia como processo eficiente de produção. Não se podia pensar, opinar ou mesmo discutir métodos. O conhecimento pertencia a alguns poucos “afortunados”.

Com a Era do Conhecimento, entende-se que as discussões e diferentes opiniões são o que efetivamente fomentam e criam o conhecimento.





## NOVO PARADIGMA

Para compreender melhor esta transformação de cultura e visão dos negócios, analise o quadro:

### COMPARATIVO ENTRE O PARADIGMA INDUSTRIAL E O PARADIGMA DO CONHECIMENTO

Paradigma industrial (Era industrial)	Paradigma do conhecimento (Era do conhecimento)
Mundo estável, de poucas mudanças (previsibilidade/ estabilidade).	Mundo complexo, de mudanças rápidas, velozes e constantes (imprevisibilidade).
A <i>quantidade</i> de produtos <i>iguais</i> produzida no menor espaço de tempo é o que vale.	A <i>qualidade</i> dos produtos é que é o foco, e a <i>customização</i> dos produtos é perseguida.
Mão de obra especializada.	Profissional empreendedor e <i>multifuncional</i> .
Capital financeiro.	Capital intelectual.
Organograma com muitos níveis hierárquicos.	Organograma achatado (poucos níveis hierárquicos).
Policiamento e controle.	Parceria e compromisso.
Só o topo da empresa deve conhecer as estratégias e metas. Só o topo sabe para onde a empresa caminha.	Todo o pessoal-chave conhece as estratégias e metas. Todos sabem para onde a empresa caminha.
Os gerentes são a cabeça e planejam. Os trabalhadores são os corpos e apenas executam.	Todos têm cabeça e corpo, que devem ser integrados.
O dinheiro é o motivador máximo das pessoas.	Motivação é decorrente de necessidades/desejos dos funcionários em várias dimensões.

Fonte: Aprendizagem e desenvolvimento de pessoas. Paulette Albére Alves de Melo ... [et al.]. Rio de Janeiro: Editora FGV:2015, p. 16.



## NOVOS PARADIGMAS

---

Perceba que não se trata de uma mudança apenas conceitual.

Não basta dizer: minha empresa é parceira dos colaboradores e o que mais importa é o capital intelectual, se no primeiro sinal de crise a primeira ação da empresa é a demissão em massa das equipes e lideranças.

Além disso, não faz parte desta sociedade aqueles que “querem evoluir e mudar para continuar do mesmo jeito que estavam.”



## DICAS DO JOCELITO

### ADMINISTRE O CONHECIMENTO

Considerando o mundo competitivo e globalizado em que vivemos, que tal fazer uma melhor administração do seu conhecimento e o da sua empresa? Não adianta acumularmos dados e informações se não os transformarmos em conhecimento.



### UTILIZE AS TICS DE FORMA INTELIGENTE

Não imagine que pelo simples fato de adotar tais ferramentas, todos os seus problemas serão resolvidos. É muito importante ter alguns processos, que não precisam ser complexos, para estruturar o seu sistema de educação corporativa e de administração do conhecimento.

Contudo, sem estas ferramentas, tenha certeza de que será **MUITO** mais difícil obter resultados positivos para você e para sua organização.



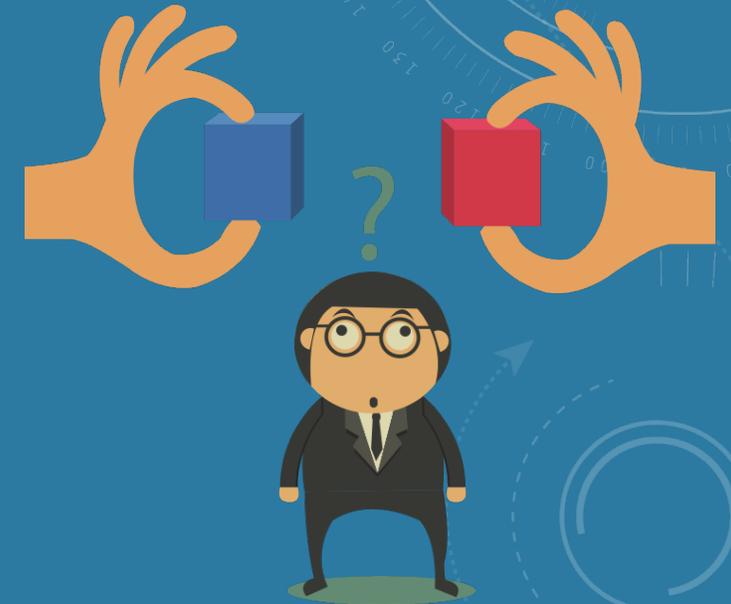
# GESTÃO, ADMINISTRAÇÃO E CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO – SINÔNIMOS?

Aqui não se trata de simples semântica, mas sim de posicionamento ideológico.

Há uma corrente de pesquisadores que apoia alguns estudos norte-americanos, os quais falam em gestão do conhecimento. Nesta, vê-se a possibilidade de “armazenar” o conhecimento e controlá-lo em todas as suas fases.

Nós da Conducere, apoiamos os princípios e entendimentos de Nonaka e Takeuchi e sua Teoria da Criação do Conhecimento.

Nesta visão/orientação, entende-se que não existe conhecimento sem pessoas e a função da organização é prover um ambiente que proporcione a criação e o compartilhamento deste, para assim adquirir novos. Isto está mais para um processo de administração das pessoas e seus conhecimentos.



Fonte: Vetorial [freepik.com](http://freepik.com)



## CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO

---

No entendimento de Takeuchi e Nonaka:

“ O conhecimento é criado apenas pelos indivíduos. Em outras palavras, uma organização não pode criar conhecimento por si mesma, sem os indivíduos. É muito importante, portanto, que a organização apóie e estimule as atividades criadoras de conhecimento dos indivíduos. [...]. A criação do conhecimento organizacional deve ser entendida como um processo.”

TAKEUCHI E NONAKA (8).

---



## CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO

---

Você pode estar se perguntando: e a inteligência artificial?  
Pense por um instante, será que ela cria conhecimento?  
Analise a explicação de Salvador sobre a inteligência artificial, que nos ajudará a esclarecer isso.

“  
”

Simplificando ao máximo possível, diria que é a possibilidade de uma máquina, construída pelo homem, através de dados fornecidos, pelo homem, gerar um algoritmo (espécie de variável), que seja capaz de fornecer, ao homem, resultados mais rápidos e eficazes, do que a mente humana consegue processar.

SALVADOR (9).

---



## CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO

Compreendendo o conceito apresentado, você afirmaria que uma máquina cria conhecimento? Apenas para lhe dar mais um insumo. Recentemente, em um programa jornalístico, um repórter entrevistou um robô criado por um cientista.

Todas as perguntas respondidas vinham de algoritmos previamente programados. Quando o repórter perguntou algo que o robô não tinha na programação, o cientista precisou alocar está informação no algoritmo.

Isso não significa, que num futuro não muito distante as máquinas sejam muito mais inteligentes, de fato. Porém, o conhecimento humano está baseado em crenças, compromissos e objetivos, algo que só o ser humano tem.



## FORMAS DE CONHECIMENTO

---

O conhecimento pode ser dividido em explícito e tácito.

Takeuchi e Nonaka (5) conceituam estes dois termos como sendo:

### CONHECIMENTO EXPLÍCITO

“[...] expresso em palavras, números ou sons, é compartilhado na forma de dados, fórmulas científicas, recursos visuais, especificações de produtos ou manuais. [...] pode ser rapidamente transmitido aos indivíduos, formal e sistematicamente.”



# FORMAS DE CONHECIMENTO

## CONHECIMENTO TÁCITO

“[...] não é facilmente visível é explicável. Pelo contrário, é altamente pessoal e difícil de formalizar, tornando-se de comunicação e compartilhamento dificultoso. [...] está profundamente enraizado nas ações e na experiência corporal do indivíduo, assim como nos ideias, valores ou emoções que ele incorpora.”

**Importante:** apesar de didaticamente apresentar esta divisão de conhecimento explícito ou tácito, o conhecimento deve ser entendido como a síntese destes dois opostos. Portanto, para obter sucesso e inovação na promoção do conhecimento, deve-se conseguir uma conversão contínua entre o conhecimento explícito e tácito e vice-versa.



## ESPIRAL DO CONHECIMENTO

Segundo Takeuchi e Nonaka (6), “uma organização cria e utiliza conhecimento convertendo tácito em conhecimento explícito e vice-versa.”

Neste sentido, estes pesquisadores conseguiram encontrar quatro formas de conversão de conhecimento:

- Socialização
- Externalização
- Combinação
- Internalização

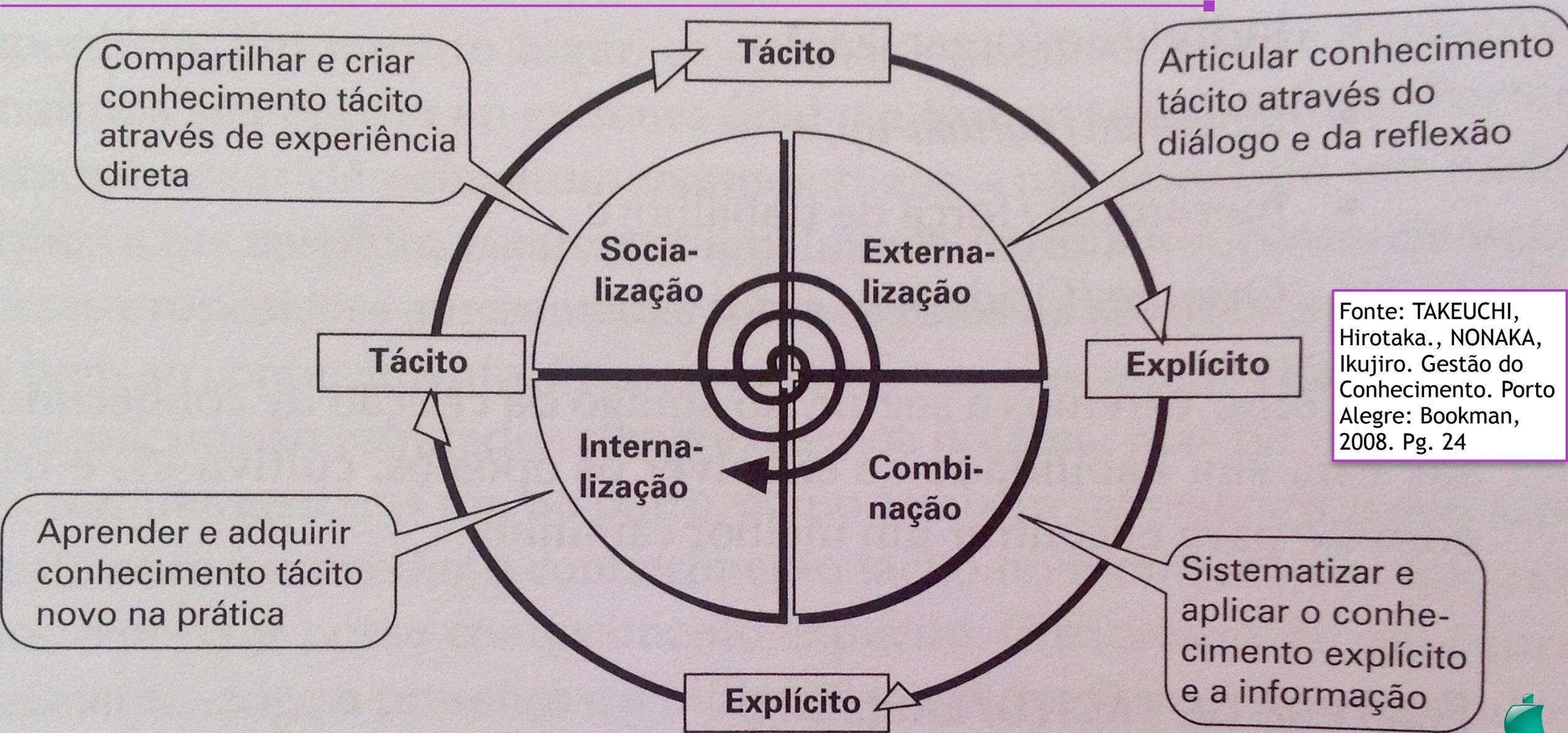


Na explicação de Takeuchi e Nonaka (7):

“A criação do Conhecimento inicia com a socialização e passa através de quatro modos de conversão do conhecimento (1- tácito para tácito; 2- tácito para explícito; 3- explícito para explícito e 4 - explícito para tácito), formando uma espiral. O conhecimento é amplificado passando pelos quatro modos de conversão.”



# REPRESENTAÇÃO DA ESPIRAL DO CONHECIMENTO



# COMPARTILHAR CONHECIMENTO

---

De acordo com Salvador,

“  
”

Em pleno século XXI, onde as redes sociais, amparadas por forte aparato tecnológico, parecem estar quebrando uma premissa até então muito em voga em todos os círculos sociais, e não poderia ser diferente no meio empresarial, de que “conhecimento é poder”, torna-se muito relevante falar de compartilhamento do conhecimento.

SALVADOR (10).

---



# COMPARTILHAR CONHECIMENTO

Carbone nos demonstra graficamente quão estratégico é compartilhar o conhecimento:



Fonte: Carbone et. al e Fleury e Fleury, com modificações da Conducere.

**Importante:** apesar do conhecimento ser parte integrante das competências, não abordaremos este assunto neste volume. A gestão por competências estará presente no Volume II - Aprendizagem.



## CONHECIMENTO ESTRATÉGICO

---

Conforme descrito por Carbone, compartilhar o conhecimento gera valor para o indivíduo e para a empresa.

Contudo, não podemos ter a ingenuidade de imaginar que tudo o que é gerado de conhecimento no ecossistema organizacional é estratégico.

Devemos ter ciência que o conhecimento a ser compartilhado é aquele que interfere em nossa cadeia de valor e realmente gere/mantenha os diferenciais competitivos da organização.

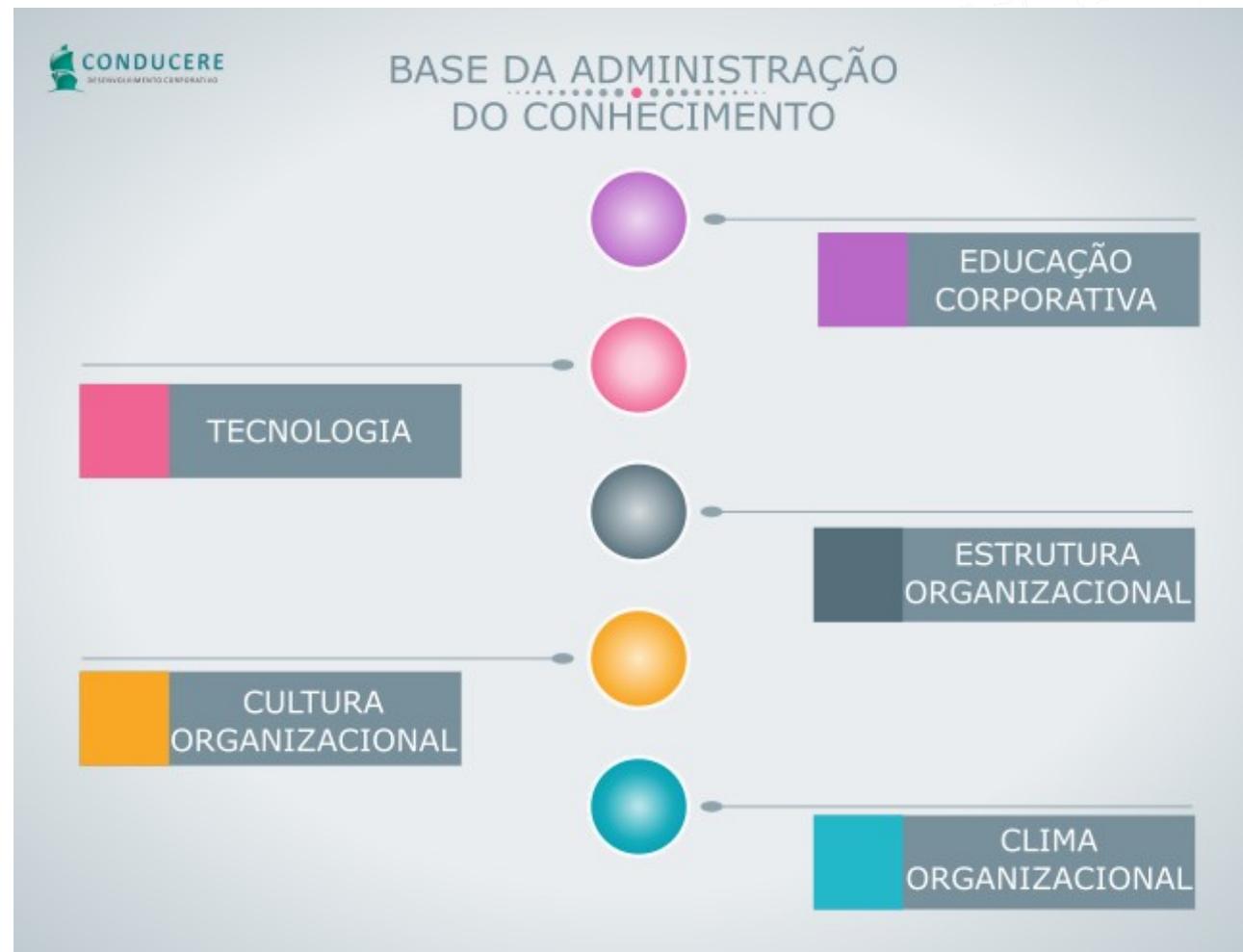
Caso o conhecimento não agregue para aquilo que lhe torna a sua organização única, descarte, pois pode ser apenas um dado ou informação, útil, mas não estratégico.



# BASE DA ADMINISTRAÇÃO DO CONHECIMENTO

Para ter sucesso com um projeto de criação do conhecimento, não basta apenas desejarmos implantá-lo.

Como qualquer nova construção, o primeiro passo é iniciar pela base, ou seja, pelos alicerces:



## BASE DA ADMINISTRAÇÃO DO CONHECIMENTO

---

Vamos deixar com você uma breve explicação sobre estes cinco passos:

1. **Educação Corporativa:** através de um sistema de educação corporativa, devidamente construído, há uma otimização no processo de criação do conhecimento.
2. **Tecnologia:** entende-se aqui como o conjunto de ferramentas e metodologias que a empresa possui em favor do seu ecossistema.
3. **Estrutura Organizacional:** forma hierárquica e de processos que facilitem, ou não, a criação/promoção do conhecimento.
4. **Cultura Organizacional:** a criação/administração do conhecimento deve ser algo natural aos valores e às crenças da organização.
5. **Clima Organizacional:** precisa haver um contexto ganha-ganha com a criação/promoção do conhecimento.



# POR ONDE COMEÇAR



## Etapas da administração do conhecimento



1. **Análise e identificação dos conhecimento essenciais:** saber quais conhecimentos são estratégicos para gerar/manter os diferenciais e aprimorar as competências.
2. **Aquisição de conhecimentos necessários:** adquirir/aprimorar, através das tecnologias educacionais mais assertivas, os conhecimentos essenciais para a organização.
3. **Adaptação do conhecimento adquirido à realidade atual e à situação futura desejada:** não adianta “copiar” um projeto que deu certo em outra empresa. Sempre há necessidade de adaptação.



# POR ONDE COMEÇAR



## Etapas da administração do conhecimento



4. **Validação do conhecimento adquirido e adaptado à realidade da empresa:** após a adaptação do novo conhecimento, precisa-se validar imediatamente o mesmo na organização.
5. **Armazenamento e estrutura de acesso aos conhecimentos existentes:** uso inteligente das TDICs para este fim (redes sociais corporativas, por exemplo).
6. **Aplicação prática do conhecimento adquirido e adaptado:** colocar em prática o conhecimento para que o mesmo se transforme em competências.
7. **Aprimoramento, em tempo real e na tarefa, do conhecimento aplicado na tarefa:** contínuo e dinâmico.



# POR ONDE COMEÇAR



## Etapas da administração do conhecimento



**8. Avaliação dos resultados alcançados:** é imprescindível realizar a avaliação do resultado obtido com o novo conhecimento.

**9. Proteção do conhecimento:** uso inteligente e responsável das TDICs para este fim.

**10. Venda do conhecimento, se isso for estratégico:** este é um ponto particular e devessem visto com cautela e muita estratégia.

Essas etapas foram retiradas do artigo: [Administração do conhecimento: como não desperdiçar o seu e o da organização](#)



# CASE



O João é o diretor comercial de uma empresa que é revendedora de equipamentos agrícolas de uma grande multinacional, espalhada pelo mundo.

A empresa do João, embora esteja também espalhada por algumas cidades do interior do Norte e Nordeste do Brasil, tem a sua matriz em Salvador.



Ocorre que o João e a sua equipe, apesar de estarem a milhares de quilômetros da sua representada (empresa multinacional) e nem falar necessariamente a mesma língua de muitas pessoas que trabalham nesta empresa, têm acesso a informações (conhecimento) sobre:

O funcionamento de determinado equipamento

Sobre os diferenciais que os equipamentos desta marca têm perante seus concorrentes

O que deve ser destacado no momento de abordar um possível cliente.

Dentre tantas outras informações relevantes.

Contudo, o melhor é que o João e a sua equipe nem precisam sair de Salvador, ou mesmo das cidades do interior do Ceará, onde a empresa tem filial, para ter acesso a este tipo de conhecimento.



## Como isso ocorre?

A multinacional, que é a empresa representada pelo João, adotou uma rede social corporativa!



Com esta ferramenta, eles conseguem compartilhar o seu conhecimento de forma organizada, segura e muito ágil com as pessoas que eles consideram essenciais.

## NA PRÁTICA

Henrique é responsável pela gestão estratégica de pessoas da empresa de viagens Voe Além S.A. Por ser uma empresa altamente dependente do conhecimento para manter seus diferenciais competitivos, ele decide implantar um projeto de criação e promoção do conhecimento organizacional.

Dentre as ações que Henrique irá executar na empresa estão:

- I. Conversar com os gestores das áreas e verificar as competências imprescindíveis para o setor econômico, que atuam.
- II. Proporcionar capacitações para os colaboradores, através de uma matriz de treinamentos anuais, disponíveis na intranet.
- III. Criar um ambiente de “descompressão” para que os colaboradores tenham uma qualidade de vida melhor e por consequência trabalhem com menos estresse.
- IV. Desenvolver grupos de estudos e comunidades de prática para fomentar ideias e discussões à cerca das atividades e estratégias da empresa.
- V. Colocar em manuais todos os processos estratégicos da empresa.



## NA PRÁTICA

Você avalia como práticas e ações pertinentes à criação e promoção do conhecimento, as sugestões encontradas nas alternativas:

- A) I, II, III, IV e V.
- B) I, II e V.
- C) II, IV e V.
- D) III e V.
- E) I, IV e V.

Envie um e-mail para o endereço [intelligenceplace@conducere.com.br](mailto:intelligenceplace@conducere.com.br) que lhe daremos um feedback da sua atividade.

Aproveita e envie também sua percepção a respeito deste e-book e sugestões de melhorias para os próximos volumes!

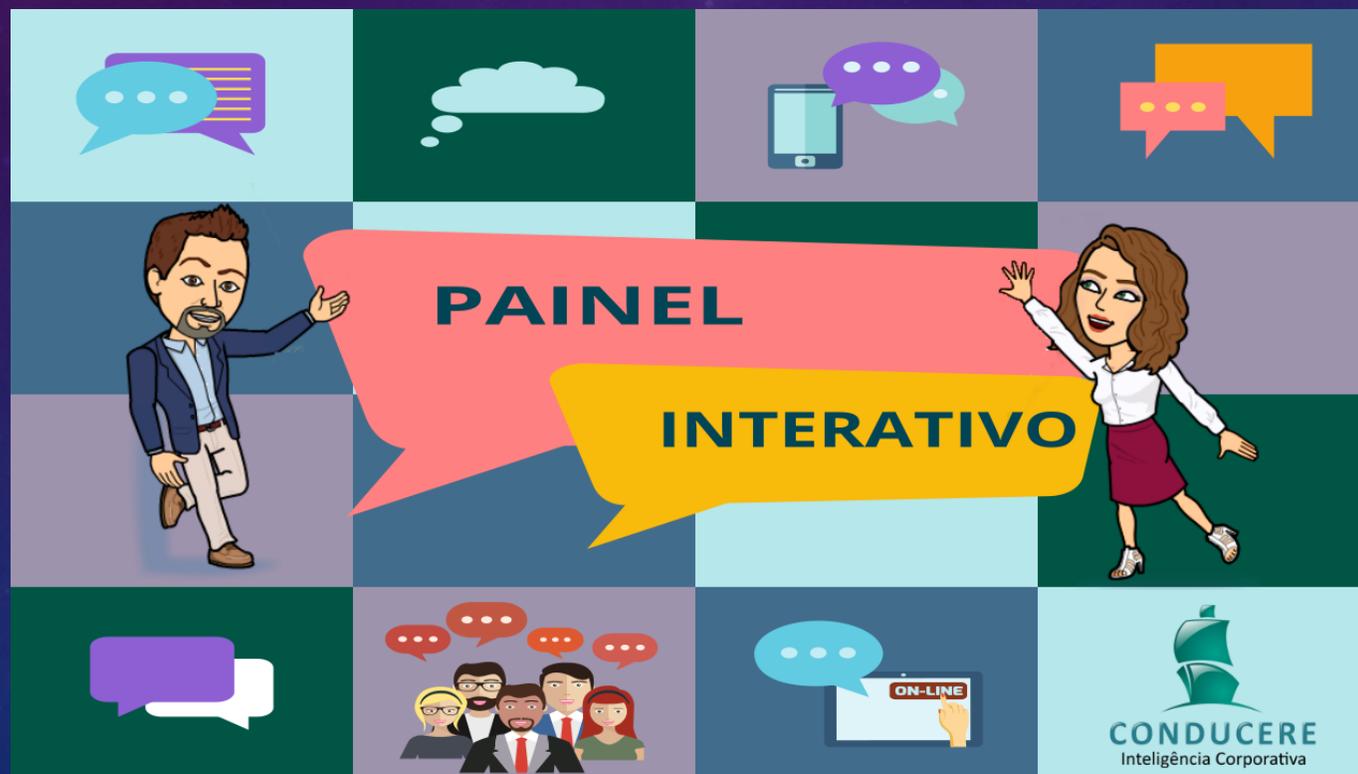
Ah, não se preocupe, que não ficarmos te enchendo de propaganda, respeitamos sua privacidade.



## NA PRÁTICA, EM SUA EMPRESA

Agora, vamos levar esta discussão, e ampliá-la, na sua empresa.

Nós temos uma sugestão para você! Clique na imagem para saber mais sobre esta solução.



“Ler fornece ao espírito materiais para o conhecimento, mas só o pensar faz nosso o que lemos”. (Immanuel Kant)



**CONDUCERE**

Inteligência Corporativa

## AGRADECIMENTOS

---

Nós da Conducere agradecemos pelo download que fizeste deste material e ficamos à sua disposição para eventuais esclarecimentos.

Não deixe de nos enviar seu e-mail para que possamos lhe dar o feedback sobre sua atividade.

Além disso, visite nosso site e veja os demais conteúdos sobre criação do conhecimento, aprendizagem e inovação.

Caso deseje, inscreva-se para receber nossos materiais educacionais em sua caixa de e-mail.

À equipe Conducere agradece e almejamos ter contribuído para sua formação.



## CITAÇÕES BIBLIOGRÁFICAS

---

1. CONHECIMENTO. MICHAELIS. Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa. 2018. Disponível em: < <http://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/Conhecimento/>>. Acesso em: abr.2018.
2. CONHECIMENTO. NONAKA E TAKEUCHI . Gestão do Conhecimento. Disponível em: <<http://gestao-de-conhecimento.info>>. Acesso em: abr.2018.
3. Idem.
4. CONHECIMENTO. PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002, P.29 Apud ALMEIDA; FREITAS; SOUZA, 2011. Disponível em:< <http://conducere.com.br/sera-que-voce-esta-demitindo-o-seu-capital-intelectual/>>. Acesso em: abr.2018.
5. CONHECIMENTO EXPLÍCITO E TÁCITO. TAKEUCHI E NONAKA. Gestão do Conhecimento. Porto Alegre:Bookman, 2008. Pg. 19.
6. Idem. Pg. 23.
7. Ibidem.
8. Idem. Pg. 25.
9. SALVADOR, Valeska S. Fontana. Inteligência artificial: será que seremos extintos?. 2017. Disponível em: < <http://conducere.com.br/inteligencia-artificial/>>. Acesso em: abr. 2018.
10. SALVADOR, Jocelito André. Por que é vital compartilhar conhecimento? 2016. Disponível em: < <http://conducere.com.br/por-que-e-vital-compartilhar-conhecimento/>>. Acesso em: abr. 2018.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

GESTÃO DO CONHECIMENTO. Disponível em: <<http://gestao-de-conhecimento.info>>. Acesso em: abr.2018.

MICHAELIS. Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa. 2018. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/Conhecimento/>>. Acesso em: abr.2018.

SALVADOR, Jocelito André. Administração do conhecimento: como não desperdiçar o seu e o da organização. 2016. Disponível em: <<http://conducere.com.br/administracao-do-conhecimento-pessoal-profissional/>>. Acesso em: abr.2018.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_. Como o conhecimento, a educação e a tecnologia geram resultado. 2016. Disponível em: <<http://conducere.com.br/educacao-conhecimento-tecnologia-resultados/>>. Acesso em: Abr. 2018.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_. Por que é vital compartilhar conhecimento? 2016. Disponível em: <<http://conducere.com.br/por-que-e-vital-compartilhar-conhecimento/>>. Acesso em: abr. 2018.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_. Será que você está demitindo o seu capital intelectual? 2016. Disponível em: <<http://conducere.com.br/sera-que-voce-esta-demitindo-o-seu-capital-intelectual/>>. Acesso em: abr.2018.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_. SALVADOR, Valeska S. Fontana. Organizações que aprendem incentivam o diálogo e a reflexão constantes. 2018. Disponível em: <<http://conducere.com.br/organizacoes-que-aprendem/>>. Acesso em: abr.2018.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_. Criação e promoção do conhecimento: reveja suas estratégias! 2017. Disponível em: <<http://conducere.com.br/criacao-e-promocao-do-conhecimento/>>. Acesso em: abr.2018.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

SALVADOR, Jocelito André. Como o conhecimento, a educação e a tecnologia geram resultado. 2016. Disponível em: < <http://conducere.com.br/educacao-conhecimento-tecnologia-resultados/>>. Acesso em: Abr. 2018.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_. Será que você está demitindo o seu capital intelectual? 2016. Disponível em: < <http://conducere.com.br/sera-que-voce-esta-demitindo-o-seu-capital-intelectual/>>. Acesso em: abr.2018.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_. SALVADOR, Valeska S. Fontana. Organizações que aprendem incentivam o diálogo e a reflexão constantes. 2018. Disponível em: < <http://conducere.com.br/organizacoes-que-aprendem/>>. Acesso em: abr. 2018.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Criação e promoção do conhecimento: reveja suas estratégias! 2017. Disponível em: < <http://conducere.com.br/criacao-e-promocao-do-conhecimento/>>. Acesso em: abr. 2018.

SALVADOR, Valeska S. Fontana. Inteligência artificial: será que seremos extintos?. 2017. Disponível em: < <http://conducere.com.br/inteligencia-artificial/>>. Acesso em: abr. 2018.

TAKEUCHI, Hirotaka., NONAKA, Ikujiro. Gestão do Conhecimento. Porto Alegre: Bookman, 2008.

