



PAPEL DA COLABORAÇÃO NA GESTÃO DO CONHECIMENTO E NA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Role of collaboration in knowledge management and organizational learning

Caren Sapienza, João Mattar

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP), São Paulo, Brasil

E-mail: caren.sapienza@gmail.com, joaomattar@gmail.com

RESUMO

Este artigo objetiva explorar a interconexão entre colaboração e gestão do conhecimento, destacando as interações humanas no contexto organizacional. Essa discussão é justificada pela crescente relevância da presente temática diante do quadro de volatilidade que vivenciamos nas últimas décadas, agravada pelo enfrentamento da pandemia de Covid-19. Diante de desafios e oportunidades que surgem em um mundo cada vez mais complexo, mediado por tecnologias cada vez mais sofisticadas, surge a indagação: qual é o papel da colaboração na promoção do compartilhamento e cocriação de conhecimentos essenciais para estabelecer um novo paradigma, garantindo a competitividade das empresas? Para responder a essa pergunta, empregou-se uma metodologia de pesquisa básica, bibliográfica, qualitativa, descritiva e transversal, embasada em fontes bibliográficas e documentais. A análise, sob o prisma epistemológico da colaboração como diferencial competitivo, abrange estudos e publicações especializadas entre 2020 e 2021, respaldada por um referencial teórico que incorpora conceitos como criação de conhecimento, gestão do conhecimento colaborativa e organizações aprendentes. Os resultados evidenciam a importância de uma cultura colaborativa na determinação do sucesso organizacional, destacando a gestão do conhecimento como impulsionadora do capital intelectual.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento, Aprendizagem colaborativa, Ecosistema organizacional, Redes.

ACEITO EM: 07/03/2024

PUBLICADO EM: 30/04/2024



ROLE OF COLLABORATION IN KNOWLEDGE MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL LEARNING

Papel da colaboração na gestão do conhecimento e na aprendizagem organizacional

Caren Sapienza, João Mattar

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP), São Paulo, Brasil

E-mail: caren.sapienza@gmail.com, joaomattar@gmail.com

ABSTRACT

This article aims to explore the interconnection between collaboration and knowledge management, highlighting human interactions in the organizational context. This discussion is justified by the growing relevance of this topic given the volatility we have experienced in recent decades, aggravated by the Covid-19 pandemic. In face of challenges and opportunities that arise in an increasingly complex world, mediated by increasingly sophisticated technologies, the question arises: what is the role of collaboration in promoting the sharing and co-creation of essential knowledge to establish a new paradigm, ensuring the competitiveness of companies? To answer this question, a basic, bibliographic, qualitative, descriptive and transversal research methodology was used, based on bibliographic and documentary sources. The analysis, from the epistemological perspective of collaboration as a competitive differentiator, covers studies and specialized publications between 2020 and 2021, supported by a theoretical framework that incorporates concepts such as knowledge creation, collaborative knowledge management and learning organizations. The results confirm the importance of a collaborative culture in determining organizational success, highlighting knowledge management as a driver of intellectual capital.

Keywords: Knowledge Management, Collaborative Learning, Organizational Ecosystem, Networks.

INTRODUÇÃO

Longe de tratar-se de um conceito novo, a gestão do conhecimento vem ganhando relevância no quadro de volatilidade que temos vivenciado nas últimas décadas, especialmente quando nós voltamos para as organizações e as analisamos a partir de sua capacidade de adaptação diante do cenário de enfrentamento da pandemia de Covid-19 vivenciado desde o início de 2020.

[...] ouvimos dizer que há seres mais ou menos adaptados, ou que estão adaptados como resultado de sua história evolutiva, (porém) [...] não há sobrevivência do mais capaz, há sobrevivência de quem é capaz (Maturana; Varela, 1995, p. 146).

Maturana e Varela resgatam a teoria de Darwin para enfatizar que “a evolução é uma deriva natural, produto da invariância da autopoiese e da adaptação” (*Ibid.*, p. 148), e, portanto, estamos aptos a nos transformar e evoluir pela capacidade inata do ser humano, enquanto um sistema organizado autossuficiente que se autoproduz a partir da interação com o seu meio, modificando-se um ao outro mutuamente, desde que possamos nos adaptar, nem mais, nem menos, mas que possamos nos acoplar de forma estrutural ao ambiente.

Se já não havia certezas diante da enorme complexidade trazida pela globalização neste mundo altamente hiperconectado, ficou claro que a mudança constante e cada vez mais acelerada se tornou o “novo normal” e a adaptabilidade é condição *sine qua non* para garantir a sobrevivência nesta “aldeia global” em que tudo está interligado, trazendo a percepção de que as fronteiras foram quebradas e as distâncias encurtadas, metaforicamente falando. Fica, assim, evidenciado que as relações passam necessariamente pela construção de redes que, nas organizações, são imprescindíveis para a colaboração, compartilhamento e geração de novos conhecimentos.

Em uma economia onde a única certeza é a incerteza, a fonte de vantagem competitiva duradoura é o conhecimento. Quando os mercados transformam-se, as tecnologias proliferam, os competidores multiplicam-se e os produtos tornam-se obsoletos quase do dia para a noite, as empresas bem sucedidas são as que criam consistentemente novos conhecimentos, disseminam-no amplamente pela organização e o incorporam rapidamente em novas tecnologias e produtos. Essas atividades definem a empresa “criadora de conhecimento”, cujo negócio principal é a inovação constante (Nonaka; Takeuchi, 2008, p. 39).

Nonaka e Takeuchi utilizaram o termo “criação de conhecimento” em 1997 para se referirem ao desempenho das empresas japonesas à capacidade de gerar e aplicar novos conhecimentos, seis anos depois de apresentarem o conceito de espiral do conhecimento no trabalho, vindo a ampliar a perspectiva do conhecimento em 2008 no livro *Gestão do Conhecimento*.

Esse modelo ou ciclo, conhecido como SECI (Figura 1), descreve o processo de criação do conhecimento tácito (não formal) e explícito (formalizado) por meio dos modos de conversão que amplificam-se de forma espiralada: iniciando pela **socialização** (compartilhamento e criação de conhecimento tácito por meio de experiência direta, de indivíduo para indivíduo), passa pela **externalização** (articulação do conhecimento tácito por meio do diálogo e da reflexão, do indivíduo para o grupo), a seguir pela **combinação** (sistematização e aplicação do conhecimento explícito e da informação, do grupo para a organização) e culmina com a **internalização** (aprendizagem e aquisição do novo conhecimento tácito na prática, da organização para o indivíduo).

Figura 1 - Espiral do conhecimento, Modelo SECI



Fonte: adaptada de Nonaka e Takeuchi (2008).

Visto que a gestão do conhecimento é uma abordagem bastante abrangente para envolver o processo de coleta, análise, sistematização, armazenamento e compartilhamento do conhecimento de uma organização, pode-se afirmar que, por meio desses fluxos de conhecimento, todo o potencial do capital intelectual (ativo intangível) é passível de gerar valor para alcançar os objetivos organizacionais e impulsionar os resultados do negócio.

Objetivo Geral

Este artigo tem como objetivo geral explorar o papel da colaboração na gestão do conhecimento (e vice-versa) com enfoque nas interações humanas.

Objetivo Específico

Abordar os principais desafios e oportunidades que surgem em um mundo cada vez mais complexo, mediado por tecnologias cada vez mais sofisticadas, trazendo uma visão acerca das possibilidades que se abrem para uma gestão do conhecimento colaborativa para o alcance dos objetivos organizacionais.

Questão Problematizadora

O presente artigo busca responder à seguinte questão problematizadora: qual o papel da colaboração para promover o compartilhamento e a cocriação de conhecimentos necessários para que se estabeleça um novo paradigma e as empresas possam manter-se competitivas?

Justificativa

A partir da hipótese de que a gestão do conhecimento colaborativa é viável em organizações que tenham fluxos informacionais bem estabelecidos e promovam uma cultura de colaboração que valorize o capital intelectual de todos os *stakeholders* envolvidos na rede que as sustenta, esta exploração justifica-se por discutir a temática que vem ganhando relevância diante do quadro de volatilidade que temos vivenciado nas últimas décadas, especialmente quando nos voltamos para as organizações e as analisamos a partir de sua capacidade de adaptação diante do cenário de enfrentamento da pandemia de Covid-19 vivenciado desde o início de 2020.

1. METODOLOGIA

A pesquisa é de natureza básica, bibliográfica, com abordagem qualitativa, descritiva em relação aos objetivos, transversal e com base em fontes bibliográficas e documentais, do prisma epistemológico da colaboração como diferencial competitivo.

Uma vez que enfrenta aspectos teóricos e empíricos, com o intuito de cumprir seu objetivo geral, a revisão de estudos anteriores relacionados ao tema proposto teve foco delimitado no período entre 2020 a 2021, contemplando livros, artigos científicos, teses e dissertações, considerando pesquisas disponíveis nas seguintes bases online: a) Banco de Teses e Dissertações da PUC-SP (Pontifícia Universidade Católica de São Paulo), b) Banco de Teses e Dissertações da Capes, c) SBGC – Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento, d) Tendências globais de capital humano, realizada pela Deloitte e e) Google Scholar. Também foram considerados, para a revisão de estudos anteriores, os artigos disponíveis em sites especializados e conteúdo compartilhado em certificações realizadas pela autora. Os instrumentos de coleta de dados são documentais (por exemplo, relatórios publicados) e bibliográficos. Os referenciais teóricos que sustentam esta investigação são os conceitos de criação de conhecimento (Nonaka; Takeuchi, 2008), gestão do conhecimento colaborativa (Logan; Stokes, 2004) e organizações aprendentes (Senge, 1990).

2 CONHECIMENTO COMO VETOR DA APRENDIZAGEM COLABORATIVA

Collaborate or die—the writing is on the wall. Collaboration is the key to profitability in the New Economy (J. D. Edwards. In: Logan; Stokes, 2004, p. 1).

Neste contexto, exploraremos o papel da colaboração na gestão do conhecimento (e vice-versa) a partir do que Logan e Stokes chamam de *abordagem colaborativa da gestão do conhecimento*. Eles partem do pressuposto de que quanto mais complexa e sofisticada a tecnologia, mais importantes se tornam os comportamentos humanos, assim como a aprendizagem em toda a organização, e que a colaboração é o único caminho para promover o compartilhamento e a cocriação de conhecimentos necessários para que se estabeleça um novo paradigma e as empresas possam manter-se competitivas. Isso depende, segundo os autores, de duas condições essenciais: tecnologia e criação de um ambiente de confiança, trabalho em equipe e colaboração e promoção de inteligência artificial (Logan; Stokes, 2004, p. 5). Dado importante é que o enfoque maior está nas interações humanas, não nas tecnologias.

Na era do conhecimento, é preciso ficar claro que o capital intelectual é um ativo dinâmico que precisa ser constantemente atualizado por meio de processos bem definidos para que a informação não acabe por se acumular em repositórios que quase nunca são acessados. Quando fluxos informacionais estabelecidos integram a rotina de trabalho, maior a chance de se fomentar a criatividade e, conseqüentemente, a inovação, criando, assim, uma cultura de colaboração organizacional.

Ao considerar o potencial da gestão do conhecimento como fator de diferenciação de uma organização, não é possível dissociar o impacto da Internet e das novas mídias nas atividades estruturantes organizacionais, já que toda a integração dos processos e o alinhamento estratégico estão atrelados à rede mundial de pessoas usuárias de sistemas computacionais.

Mais do que uma ferramenta, a Internet é um instrumento potente capaz de conectar todos os nós (as partes interessadas, ou *stakeholders*) de sua rede, gerando não só efeitos materiais, como também morais, ampliando seu desempenho. Ocorre que, se subutilizada ou mal utilizada, por questões relacionadas à distribuição das informações disponíveis, pode fazer com que as iniciativas que sustentam o desenvolvimento organizacional vão por água abaixo.

Onde está a sabedoria que nós perdemos no conhecimento? Onde está o conhecimento que nós perdemos na informação? (T. S. Eliot. In: LOGAN; STOKES, 2004, p. 38).

A esta altura, e na medida do desafio de transformar informação em conhecimento – a nova “fonte primária de riqueza” –, frente à “infoxicação” (excesso informacional) a que somos expostos diariamente, faz-se importante trazer o entendimento conceitual (representado na Figura 2) de termos como informação e conhecimento, assim como de dados e sabedoria. **Dados** são elementos brutos, desprovidos de estrutura ou organização, que registram fatos, sinais ou símbolos e são identificados como palavras, números, códigos, tabelas ou base de dados; a **informação** estrutura e processa os dados adicionando-lhes sentido em um contexto específico e apresenta-se como sentenças, equações, conceitos e ideias; o **conhecimento** é a habilidade de aplicar a informação para determinado fim fazendo uso da experiência individual e é materializado como livros, teorias, conceitos e axiomas; já a **sabedoria** é a condição de quem tem conhecimento, tornando o indivíduo capaz de fazer escolhas consistentes com seus valores em um contexto mais complexo, e pode ser expressa em compêndios, paradigmas, sistemas, leis e princípios.

Figura 2 - Pirâmide DICS



Fonte: adaptada de Clever Corp (2015).

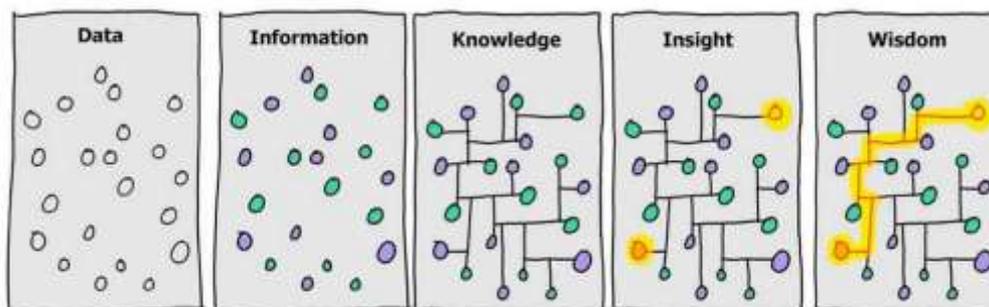
Algumas releituras desses conceitos estão representadas nas Figuras 03 e 04:

Figura 3 - Tira “Batente”, do cartunista Caco Galhardo



Fonte: Caco Galhardo / Acervo do cartunista

Figura 4 - Gráfico Dados a Sabedoria



Fonte: Macleod e Sommerville (2016).

Em 1993, Peter Drucker salienta em seu livro *Sociedade Pós Capitalista* que o conhecimento passaria a ser considerado como o principal fator de produção em detrimento do capital, dos recursos naturais ou da mão de obra. E, de fato, vimos percebendo o valor desse ativo de forma cada vez mais expressiva em todas as dimensões que regem as relações de trabalho.

A pesquisa *2020 Global Human Capital Trends* (Deloitte, 2020a), aponta que a gestão do conhecimento é um dos três principais fatores que influenciam o sucesso de uma organização, mas, na contramão, apenas 9% delas está preparada para lidar com uma cultura de compartilhamento de conhecimento (versus 75% que acreditam que a criação e preservação do conhecimento é importante para o sucesso organizacional) que vá além da prerrogativa de que a tecnologia pode dar conta do recado, pela transferência de conhecimento por meio do uso de ferramentas e plataformas que conectam as equipes.

Ainda, de acordo com o *2020 European Workforce Survey* (Deloitte, 2021), “o futuro do trabalho exigirá novas formas de colaboração e compartilhamento de conhecimento”. Dessa maneira, é preciso repensar os modelos de negócios para que a inteligência coletiva da organização possa ser usada de forma a criar novas estratégias e novos recursos que viabilizem a resolução de problemas cada vez mais complexos, priorizando a transferência de conhecimento e a construção de confiança nos sistemas e entre a equipe de trabalho.

A expressão “dados são o novo petróleo” (*data is the new oil*), criada por Clive Humby, matemático londrino especializado em ciência de dados, levanta a questão sobre como podemos usar a inteligência para fazer o melhor uso dessa matéria-prima que, diferentemente do petróleo, é fonte de inesgotáveis possibilidades quando analisada, processada e aplicada. O relatório *Gestão do Conhecimento – Trajetória e Análise do Mercado Global*, publicado em junho de 2021, aponta que a pandemia de COVID-19 e o fenômeno resultante do trabalho remoto proporcionaram um impulso significativo para soluções de gestão do conhecimento em todo o mundo:

Em meio à crise da COVID-19, o mercado global de Gestão do Conhecimento estimado em US\$381,5 bilhões no ano de 2020, deve atingir um tamanho revisado de US\$ 1,1 Trilhão até 2026, crescendo a uma Taxa de Crescimento Anual Composta (CAGR) de 19,8% durante o período analisado.

3. GESTÃO DO CONHECIMENTO CENTRADA NO CAPITAL HUMANO

À medida que a complexidade aumenta, é preciso trazer efetividade ao conectar os diversos pontos através de uma base sólida na gestão do conhecimento.

A gestão do conhecimento é a atividade colaborativa organizacional que permite criar um ambiente, tanto atitudinal como tecnologicamente, onde o conhecimento possa ser acessado, compartilhado e criado dentro da organização de forma que todas as experiências e conhecimento dentro da empresa, incluindo de colaboradores, clientes, fornecedores e parceiros de negócio, possam ser organizadas para o alcance dos objetivos organizacionais e reforçando seus valores (Logan; Stokes, 2004, p. 39).

É importante notar que, neste processo de transformação tão acelerado imposto pela COVID-19, as organizações viram-se obrigadas a repensar as formas de trabalhar para que pudessem responder rapidamente aos impactos trazidos pela crise, reinventando o seu desempenho operacional e, assim, garantindo sua sobrevivência, sustentabilidade e rentabilidade em um mar de incertezas. Nesse cenário, emerge uma exaltação ao capital

humano como fator catalisador das mudanças que oportunizam novas maneiras de prosperar, incorporando uma visão holística para reestruturar a governança a partir de uma simbiose entre a tecnologia e as pessoas (e suas capacidades humanas) que colaboram no ecossistema organizacional.

Inegavelmente, uma infraestrutura tecnológica de ferramentas e plataformas ajuda a gerir o conhecimento. Mas, a longo prazo, essa infraestrutura e uma cultura de transferência de conhecimento só podem ser sustentadas se cada um dos funcionários fizer parte da equação. No contexto da geração, compartilhamento e gestão do conhecimento, as organizações não podem subestimar o fator humano (Deloitte, 2021, tradução nossa).

Nesse sentido, voltamos para a gestão do conhecimento como um campo fértil para impulsionar a colaboração (e vice-versa).

Nonaka (2008) aponta dois tipos de conhecimentos que permeiam toda a organização e abrangem todas as pessoas em diversos níveis (apresentados na espiral do conhecimento): o conhecimento tácito, que é altamente pessoal, difícil de formalizar e comunicar, está enraizado na ação em um contexto específico e possui uma importante dimensão cognitiva, portanto intangível; e o conhecimento explícito, que é formal, sistemático, pode ser comunicado e compartilhado e, por isso, tangível. Logan e Stokes (2004) adicionam que o conhecimento tácito é intuitivo, enquanto o explícito é objetivo e pode ser aprendido em um livro, ponderando que fazer a distinção entre conhecimento tácito e explícito, assim como reconhecer a importância da inteligência emocional, é essencial para a criação de um ambiente de aprendizagem colaborativa.

Resgatando o conceito de autopoiese para abordar o processo de socialização, Nonaka e Toyama sustentam que:

a estrutura social não é algo que exista de modo independente, externa aos seres humanos. Ao contrário, as estruturas e o seres humanos são duas formas de considerar ação social. Os dois interagem na definição e na reprodução um do outro. O conhecimento é criado através dessas interações entre os seres humanos e seu ambiente. [...] nossas ações e interações com o ambiente criam e ampliam o conhecimento, através do processo de conversão do conhecimento tácito em explícito (Nonaka; Toyama, 2008, p. 96).

Assim, a criação de conhecimentos tácitos inicia com o compartilhamento de experiências, em um nível mais individual, na interação social do dia a dia, e depende não só de um mapeamento adequado, mas do estabelecimento de práticas e processos para documentação e transmissão bem definidos, percorrendo a espiral de forma que uma camada transcenda a anterior até que o conhecimento se torne explícito, no nível organizacional.

A organização é um organismo vivo e requer uma abordagem mais sistêmica e transversal do conhecimento para que este se mantenha em um fluxo dinâmico e sustente a lógica de uma cultura colaborativa para o alcance de objetivos: a criação de um espaço físico (ou virtual) para discussões e trocas, comunidades de prática, programas de mentoria e acompanhamento (sombra ou *shadowing*, em inglês), incentivo à inovação, uso de canais de comunicação, integração de dados, lições aprendidas e boas práticas, entre outras, são algumas soluções que promovem a interação entre as pessoas, aumentam o nível de confiança entre o time e fomentam o compartilhamento de conhecimento por meio da adoção de uma dialogicidade necessária para tornar as organizações mais relevantes, competitivas, rentáveis e sustentáveis.

O desafio que se coloca vai além de reunir os colaboradores e disponibilizar ferramentas. É preciso alavancar a inteligência coletiva (Lévy, 1998) em um ambiente que incentive as pessoas a pensar, a expressar suas opiniões, a compartilhar ideias, a fazer perguntas e a assumir riscos, com a garantia de que haja segurança emocional para a obtenção da eficácia organizacional.

Spitzer (2018) cunhou o termo *Ethos Colaborativo* para descrever a cultura coesa capaz de levar a organização a um patamar de sucesso, concentrando-se em três níveis: habilidades individuais, ferramentas de equipe e práticas organizacionais. Nesse sentido, a colaboração torna-se o valor central que todos abraçam e “os indivíduos realmente começam a interagir como componentes de uma mente mais ampla”, criando um “cérebro comunitário” que “está no cerne de uma colaboração verdadeiramente eficaz” (Spitzer, 2018, p. 21).

[...] a gestão do conhecimento está evoluindo para muito além de um banco de dados interno que os funcionários visitam ocasionalmente para buscar informações. Em vez disso, conecta todas as

diferentes equipes, sistemas e redes de uma organização, elevando e aprimorando tudo o que a organização faz. Ela oferece, proativamente, a informação certa para a pessoa certa no momento certo e acelera o aprendizado ao fornecer automaticamente a experiência que as pessoas precisam para desenvolver habilidades e capacidades essenciais (Deloitte, 2020b).

Dessa forma, fica evidente que fomentar a aprendizagem por iniciativas colaborativas eleva o grau de maturidade organizacional, transformando o conhecimento em um ativo de valor reconhecido pelos *stakeholders* para maximizar resultados.

Isso é feito não só ao reconhecer os colaboradores que desempenham bem e entregam resultados, mas também ao recompensar aqueles que trabalham bem *com* os outros, contribuindo para cumprir os objetivos estabelecidos. Outras formas de promover uma cultura colaborativa são: apoiar as pessoas que buscam o desenvolvimento individual pela autoaprendizagem, permitir a vulnerabilidade, garantir o acesso às informações, estimular o trabalho *cross* funcional para ativar a criatividade, criar um ambiente de aprendizagem contínua e desenvolver líderes facilitadores.

Peter Senge introduz o conceito de organização aprendente (*learning organization*) nos anos 1990 em seu livro *A Quinta Disciplina*, em que discorre sobre as práticas (disciplinas) incorporadas nas organizações que aprendem: o domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada, aprendizagem em equipe e pensamento sistêmico. Nesse sentido, a criação de um ambiente de aprendizagem contínua (Legrand, 1970) fortalece o entendimento sobre o papel e as responsabilidades de cada um dentro da organização e, conseqüentemente, melhora o desempenho do colaborador, estimula a inovação, aumenta o engajamento, fomenta a colaboração, eleva a confiança e contribui para que a motivação seja o combustível para continuar na empreitada.

CONCLUSÃO

Com vistas a um cenário híbrido, pós-pandêmico, as interações em rede exigirão, cada vez mais, novas formas de colaboração e compartilhamento de conhecimento, pessoas comprometidas com o desejo de contribuir para algo significativo, tecnologia capaz de unir os diversos ativos e pontos de contato, acesso fácil à informação e seu valor percebido, aceitação das diferenças, comunicação genuína, conexão com o propósito da empresa, autonomia e liderança engajada com o desenvolvimento da equipe.

A gestão do conhecimento, capaz de expandir o capital intelectual, humano, relacional e estrutural de toda a cadeia de valor da organização, permeia todos esses aspectos e viabiliza a colaboração para a aprendizagem organizacional. A capacidade e a aspiração coletiva de atingir os resultados almejados estimulam novos padrões de comportamentos compatíveis com uma mentalidade de aprendizagem contínua e colaborativa. O exercício constante para que as pessoas aprendam (colaborem) juntas é o que garante a única vantagem competitiva sustentável de uma organização.

Nesta perspectiva, acrescentaríamos que, para além dos ganhos obtidos pelo envolvimento emocional no processo de aprendizagem, é possível concluir que a colaboração é o meio mais eficaz, ainda que demande esforços significativos, para o enfrentamento dos desafios sistêmicos inerentes a um ecossistema organizacional, complexo por natureza, aumentando a capacidade de adaptação, inovação, criação de valor e sucesso mútuo.

Por tudo isso, e sem a pretensão de esboçar uma fórmula para determinar uma estratégia de sucesso para a gestão do conhecimento, fica claro o papel da colaboração para a aprendizagem organizacional, em que a interação de pessoas e ideias, de maneira interdependente, integrando as tecnologias, se faz vital para impulsionar a geração de valor e a construção de conhecimentos necessários para a sustentabilidade (e o sucesso) de uma organização.

REFERÊNCIAS

- CLEVER CORP. *Pirâmide DICS: design de informação, design instrucional, infográfico*. 15 jul. 2015. Disponível em: <https://www.clevercorp.com.br/blog/2015/07/16/piramide-dics/>. Acesso em: 23 jul. 2021.
- DELOITTE. *Deloitte Global Human Capital Trends: The social enterprise in a world disrupted*. *Deloitte Insights*, 2020a. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/xe/en/insights/focus/technology-and-the-future-of-work/organizational-knowledge-management.html/#endnote-sup-1>. Acesso em: 23 ago. 2021.

- DELOITTE. Knowledge management: Creating context for a connected world. *Deloitte Insights*, 2020b. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2020/knowledge-management-strategy.html>. Acesso em: 14 set. 2021.
- DELOITTE. The new knowledge management: The human factor activates the collective intelligence. *Deloitte Insights*, 2021. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/technology-and-the-future-of-work/european-workforce-survey.html>. Acesso em: 23 ago. 2021.
- DRUCKER, Peter F. Sociedade pós capitalista. São Paulo: Pioneira, 1993.
- LEGRAND, Paul. An introduction to lifelong learning. Paris: UNESCO, 1970. Disponível em: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED118876.pdf>. Acesso em: 23 jul. 2021.
- LÉVY, Pierre. A inteligência coletiva. São Paulo: Loyola, 1998.
- LOGAN, Robert K.; STOKES Louis W. Collaborate to Compete: Driving Profitability in the Knowledge Economy. Toronto: Wiley, 2004.
- MATURANA, Humberto; VARELA, Francisco. A Árvore do Conhecimento. São Paulo: Palas Athena, 2001.
- MACLEOD, Hugh; SOMMERVILLE, David. Contínuo Dado Informação Conhecimento. Linked Data for Enterprises, 22 maio 2016. Disponível em: <http://kerfors.blogspot.com/2016/05/awesome-graphic-as-graphs.html>. Acesso em: 23 jul. 2021.
- MORIN, Edgar. Introdução ao pensamento complexo. Tradução de Eliane Lisboa. 5. ed. Porto Alegre: Sulina, 2015.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. A criação de conhecimento na empresa. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- SENGE, P. M. A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. 8. ed. São Paulo: Best Seller, 1990.
- SPITZER, Thea Singer. The Power of Collaboration: Powerful Insights from Silicon Valley to Successfully Grow Groups, Strengthen Alliances, and Boost Team Potential (English Edition). Wayne, NJ: Career Press, 2018.
- STEWART, Heather; GAPP, Rodney Peter. The tree of knowledge: Sustainable management practices for a collaborative ecosystem amongst small to medium enterprises. In: SPENCE, Laura J. *et al.* Research Handbook on Small Business Social Responsibility: Global Perspectives. Cheltenham: Edward Elgar, 2018. cap. 14.