

A supremacia de um conhecimento fragmentado, segundo as disciplinas, muitas vezes nos incapacita de vincular as partes e o todo, deveria ser substituído por um modo de conhecimento capaz de aprender os objetos nos seus contextos, nas suas complexidades, na sua totalidade. (MORIN, 2002, p.14)

Esta visão adota um ponto de partida fundamental: O raciocínio, ou uma maneira de raciocínio complexo e interdisciplinar (que por sua vez implica na complementaridade) no enriquecimento colaborativo e conjugação de conhecimentos disciplinares. Mas se a maneira de alcançar estes padrões é um pensamento complexo, ou uma atividade mental, como então formar professores imigrantes digitais, tão acostumados ao legado que foram orientados, de um pensamento disciplinar? É necessário, portanto, conceituar o produto essencial das atividades da nossa sociedade, o conhecimento.

2.2 Conhecimento

O conhecimento é o estado interno dos seres humanos resultante da entrada e do processamento de informações durante a aprendizagem e a execução de tarefas. No entanto, o conhecimento tácito e explícito não são entidades totalmente separadas, e sim mutuamente complementares. (TAKEUCHI; NONAKA, 2008)

O conhecimento é formado pela combinação de objetos mentais e suas relações que nos permitem perceber a razoabilidade, planejar, julgar e agir. Portanto, o conhecimento pode ser definido como a **habilidade humana de fazer distinções, escolhas e decisões** (ROWLEY, 2007) sendo estendido o entendimento de que, **conhecimento é o que um indivíduo tem depois de compreender informações**. (KENDAL; CREEN, 2007) Mas o desenvolvimento do conhecimento não deve ser encarado como acumulação de informações. Apenas porque nossa esfera tecnológica permite compilar massivamente uma quantidade enorme de informações a uma unidade de velocidade em nano segundos, não

significa que há a construção do conhecimento. Usando o viés da do pensamento complexo, o **conhecimento é um produto de processos construtivos cuja a natureza deve ser objeto de investigações empíricas, que constrói a teoria do conhecimento e interpreta e explica o resultado de tais investigações.** (GARCIA; CAMPOS, 2002)

Em resumo, a visão que Garcia nos apresenta é que o conhecimento surge de um processo de organização das interações entre um sujeito e uma parte da realidade constituída pelos objetos do conhecimento. O conhecimento nasce em um modelo dualista de sujeito e objeto que é perturbado e que se reconstitui através de equilíbrio e acomodação sob suas experiências em três diferentes níveis, biológico, mental e social, antes de uma determinada ação. O que temos, portanto, é que o **conhecimento é uma ação de retroalimentação de conhecimentos tácitos que moldam articulações de ordem explícita.**

Conhecer é relacionar, integrar, contextualizar, fazer nosso o que vem de fora. Conhecer é saber, é desvendar, é ir além da superfície, do previsível, da exterioridade. Conhecer é aprofundar os níveis de descoberta, é penetrar mais fundo nas coisas, na realidade no nosso interior. Conhecer é conseguir chegar ao nível da sabedoria, da integração total, da percepção da grande síntese, que se consegue ao comunicar-se com uma nova visão de mundo, das pessoas e com o mergulho profundo no nosso eu. (MORAN, 2000)

Esse processo dualista apresentado tanto por García e por Moran, pressupõe que o conhecimento é construído pela compreensão que se dá a partir de uma interiorização da percepção externa em um processo de síntese pessoal, de reelaboração de tudo o que captamos pelas interações com o mundo. Em outras palavras, **conhecimento é o que se conhece do mundo no mundo durante a jornada da vida, da existência.**

Para Castells, **o conhecimento é algo que faz com que coisas aconteçam**, e não é mais pensado como algo material que

pode ser aprendido e armazenado para uso futuro (tal como a informação o é). Conhecimento é algo que é produzido colaborativamente por times de pessoas, algo que acontece nas relações entre estas pessoas. Conhecimento está muito mais próximo de um processo que de um produto. O conhecimento está em fluxo constantemente de mudança e evolução, retroalimentando-se em novas formas. (CASTELLS; MAJER; GERHARDT, 2000)

Uma lista didática (GILBERT, 2007) com base no trabalho de dois autores (CASTELLS; MAJER; GERHARDT, 2000) e (LYOTARD, 2004) apresenta o conhecimento como um processo e não uma coisa física tangível. Esta lista considera que o conhecimento:

- Faz coisas, mais semelhante a energia do que a matéria.
- Acontece em times, e não em indivíduos especialistas.
- Não pode ser codificado em disciplinas.
- É alcançado em situações de necessidades que o demandam.
- Desencadeia um processo de reposição e não de armazenamento.

Em resumo, as visões aqui apresentadas indicam que **conhecimento é um processo duplo que acontece dentro e fora do indivíduo**. Internamente, o conhecimento está intrinsecamente ligado na interação entre o biológico, mental e social e suas relações. Externamente, o conhecimento está condicionado às interações entre os indivíduos, situações e acontecimentos nos mais diferentes contextos que estão inseridos ou no qual se projetam pelas redes de comunicação.

O que se conclui é que o conhecimento depende acima de tudo, de uma postura aberta a interações internas e externas. Interações reflexivas, dialéticas, pessoais, interpessoais, intrapessoais, interdisciplinares e multidisciplinares. Se conhecer é uma postura de experimentar, provar, combinar, dialogar, significar e resignificar, a interação é um pressuposto básico. Interação entre

conceitos, experiências, informações e principalmente pessoas e suas histórias. Em outras palavras, interação entre mundos.

Neste sentido, a presente investigação adota a definição de conhecimento dentro de uma visão autopoietica e conexcionista, onde o conhecimento é definido por dados e informações e experiências vividas. O conhecimento, portanto, está nas redes de relações entre indivíduos ao passo que se dissemina a partir de experiências e observações em um contexto e em uma expressão.

Todo fazer é conhecer e todo conhecer é fazer. (MATURANA; VARELA, 1992, p.24. Tradução do autor.)

Portanto o fazer, o ser e conhecer estão unidos no mesmo conceito de conhecimento e que cada um destes elementos (fazer, ser, conhecer) são componentes sujeitos a uma estrutura determinante de processos de mudanças. **Desta forma, conhecimento pode ser considerado como sendo a abrangência de comportamentos potenciais que um indivíduo pode adotar em um momento particular do tempo.**

Observando a conceituação do elemento conhecimento, podemos prosseguir para a melhor compreensão do terceiro padrão de competência docente, a criação do conhecimento a partir da perspectiva da Engenharia e Gestão do Conhecimento.

2.3 Criação de Conhecimento

Para compreender o processo de criação do conhecimento, é preciso considerar que a potencialidade de abrangência de comportamentos é diretamente relacionada com a plasticidade do sistema nervoso dos indivíduos. (MATURANA; VARELA, 1992) O contexto por onde se estabelecem as atividades intensivas do conhecimento são fatores decisivos para que a plasticidade dos comportamentos aconteçam em interações entre os elementos do contexto e os indivíduos estabelecem o cenário. Sem o contexto

adequado, os comportamentos favoráveis a criação do conhecimento não se estabelecem.

Quanto mais aberto a interações os contextos se apresentarem, maior a proporção dos elementos favoráveis a criação do conhecimento. **A criação do conhecimento é um processo dialético, no qual várias contradições são sintetizadas via interações dinâmicas entre indivíduos, organização e ambiente.** (NONAKA; TOYAMA, 2003) No âmbito das organizações, o desafio é fomentar um ambiente de compartilhamento, transformação e integração entre os membros. (NONAKA; TAKEUCHI, 1995)

A interdependência entre as pessoas que fazem parte de uma organização é um fator crítico em ambientes de compartilhamento e criação de conhecimento. É a interdependência que estabelece as possibilidades e determina os limites do processo de criação de conhecimento. Somente quando as pessoas se apropriam do ambiente é que o conhecimento como fenômeno acontece na sintetização do conhecimento tácito e explícito. (NONAKA; TOYAMA, 2003)

A criação do conhecimento acontece primariamente com a socialização, ou seja, o processo de conversão de um novo conhecimento tácito para as experiências sociais do dia a dia. Em termos epistemológicos, o conhecimento tácito é pessoal, específico ao contexto e difícil de ser comunicado. O conhecimento explícito é todo conhecimento comunicável, e formulável sistematicamente por uma linguagem. (TAKEUCHI; NONAKA, 1997)

A distinção epistemológica do conhecimento apresenta a dificuldade de se configurar a criação do conhecimento tácito, pois é sempre necessária a presença mútua das pessoas para que tal atividade aconteça. A criação do conhecimento tem como pressuposto a socialização e nesta atividade, o contexto precisa ser mútuo entre as pessoas participantes para que as experiências sejam compartilhadas em interações durante o mesmo momento.

A criação do conhecimento é um processo emergente no qual motivação, inspiração, experimentação e a livre tentativa são fundamentais. (LYNN; MORONE; PAULSON, 1996) Portanto,

o contexto de livre experimentação e interações coletivas precisa ser oportunizado em organizações sociais para que exista a atividade de criação de conhecimento para a efetiva ação de atividades potenciais dos indivíduos (conhecimento e inovação).

Para que os conhecimentos individuais sejam direcionados ao propósito das organizações sociais, esta organização deve desenvolver e nutrir os ambientes de compartilhamento de conhecimento, transformação e integração entre os membros de tal organização. (NONAKA; TAKEUCHI, 1995)

Isso porque a criação de conhecimento é um processo de síntese pelo qual uma organização interage com indivíduos e ambientes **de maneira que transcenda as contradições emergentes enfrentadas por tal organização**. Desta forma, as organizações não podem ser concebidas apenas como processadora de informações, mas como interagentes e atores de conhecimento.

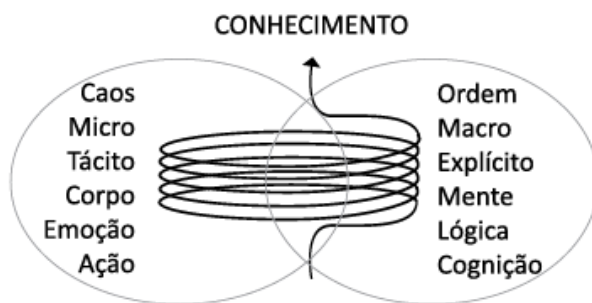


Figura 15 – Conhecimento criado em espiral.

Adaptado de Nonaka et. al. 2005.

Para Nonaka e Takeuchi, o contexto de uma organização do conhecimento apresenta três principais elementos: O processo SECI, de criação e conversão de conhecimentos tácitos em conhecimentos explícitos, o contexto BA, como espaço compartilhado para criação

do conhecimento, e Ativos de Conhecimentos, as entradas e saídas e moderadores do processo de criação de conhecimento.

Para Nonaka e Takeuchi, o contexto de uma organização do conhecimento apresenta três principais elementos: **O processo SECI**, de criação e conversão de conhecimentos tácitos em conhecimentos explícitos, o **Contexto BA**, como espaço compartilhado para criação do conhecimento, e **Ativos de Conhecimentos**, as entradas e saídas e moderadores do processo de criação de conhecimento.

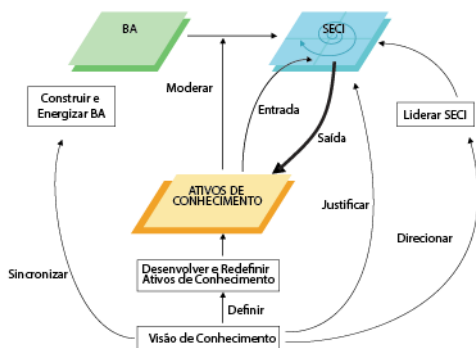


Figura 16 – Os elementos SECI, BA e Ativos de Conhecimentos.
Adaptado de NONAKA et. al. 2005

Para que a criação de conhecimento aconteça, é necessário fomentar as etapas fundamentais para a conversão do conhecimento, inseridas no modelo SECI. Desta forma, acontece a conversão de conhecimento, onde conhecimento tácitos e explícitos relacionam-se em uma espiral contínua de conversão.

2.4 Conversão do conhecimento, o processo SECI

A interação entre conhecimento explícito (conhecimento formal, em linguagem sistemática e compartilhado em forma de dados, formulas, especificações e manuais) e o conhecimento tácito (não formalizado, mas internalizado pela acumulação de experiências, ligado

a ação, procedimentos, rotinas, ideais, valores e emoções) cria a sequência de conversão de conhecimento. A conversão de conhecimento passa por quatro fases distintas, (1) socialização, (2) extenalização, (3) combinação e (4) internalização.



Figura 17 – Processo SECI
Adaptado de Nonaka, et. al. 2005.

O processo de **(1) socialização** é o processo de conversão do conhecimento tácito em experiências compartilhadas. Dessa forma requer essencialmente atividades simultâneas, presenciais e operativas. A **(2) externalização** é o processo de articulação do conhecimento tácito para explícito, em novas metáforas, analogias e modelos. Essa conversão objetiva a criação de uma base de novos conhecimentos. A **(3) combinação** é a fase de conversão de conhecimentos explícitos em uma nova estrutura mais complexa e sistemática. Isso acontece por combinação, edição e processamento do conhecimento em um novo conhecimento, acompanhado pela disseminação dessa nova estrutura para os membros da organização. O processo seguinte é **(4) internalização**, fase em que há a incorporação tácita do conhecimento explícito já refinado. A fase de internalização é a fase em que, o fazer, o praticar já incorpora novos conceitos de atividades, simulações e experimentos. Cada uma destas fases apresenta fatores de conversão do conhecimento em organizações, que podem ser observados na tabela abaixo.

Tabela 1 – Fatores de conversão do conhecimento.

Etapa SECI	Conversão do conhecimento	Direcionamento	Características
Socialização	Tácito para Tácito	Acumulação de conhecimento tácito	Os coordenadores participam de etapas de coleta de informação, compartilhamento de experiências, diálogo entre consumidores, clientes, parceiros e concorrentes.
		Coleta de informações no contexto externo.	Os coordenadores realizam experiências vivenciais de gestão trazendo ideias de atividades do dia a dia, de divagações, interações com especialistas e com encontros informais com concorrentes fora da organização.

Etapa SECI	Conversão do conhecimento	Direcionamento	Características
		Coleta de informações no contexto interno.	Os coordenadores buscam novas estratégias e oportunidades de negócio divagando por diversos setores internos da organização. Contexto interno.
		Transferência de conhecimento tácito.	Os coordenadores criam um ambiente de trabalho que permita aos pares o entendimento prático e adquiram experiência vivencial por demonstrações realizadas por especialistas.
	Externalização	Tácito para Explícito	Disseminação do conhecimento.
Combinação	Explícito para Explícito	Aquisição e integração de conhecimento.	Os coordenadores iniciam atividades estratégicas de planejamento e operações, combinando dados do ambiente interno e externo, em consulta de literatura publicada, simulações computacionais, e prospecção.

Etapas SECI	Conversão do conhecimento	Direcionamento	Características
		Síntese e processamento	Os coordenadores constroem e criam manuais, documentos e base de dados a respeito de produtos e serviços e elaboram materiais de referência combinando informações técnicas ou procedimentos de gestão de diferentes setores da organização.
		Disseminação	Os coordenadores planejam e implementam estratégias de divulgação para toda a organização dos novos conceitos criados.
Internalização	Explícito para Tácito	Aquisição de conhecimento por experiências pessoais em situações reais.	Os coordenadores participam em atividades de aprendizagem prática, em diferentes setores da organização, em equipes de desenvolvimento multifuncionais sobrepondo o desenvolvimento de produtos. Esta atividade busca compreender novos valores e pensamentos de visões diferentes pela comunicação com os membros da organização.

Etapa SECI	Conversão do conhecimento	Direcionamento	Características
		Os coordenadores participam em atividades de aprendizagem prática, em diferentes setores da organização, em equipes de desenvolvimento multifuncionais sobrepondo o desenvolvimento de produtos. Esta atividade busca compreender novos valores e pensamentos de visões diferentes pela comunicação com os membros da organização.	Os coordenadores iniciam atividades de prototipação e pesquisa de similares e estimulam um espírito de desafio na organização. Os coordenadores formam grupos simulatórios e conduzem experimentos, compartilham os resultados com todo o departamento da organização.

Etapa SECI	Conversão do conhecimento	Direcionamento	Características
---------------	---------------------------------	----------------	-----------------

Adaptado de NONAKA et. al. 2005

É importante destacar que cada estágio do processo SECI apresenta atividades características da conversão do conhecimento. As atividades similares de integração entre conhecimento tácito e explícito repetem-se como em uma espiral, aumentando a profusão de conhecimentos em pleno desenvolvimento durante todo o processo. O processo de conversão de conhecimento é contínuo e constante, sendo ampliado cada vez que rompe as barreiras entre o individual e o coletivo, entre o setorial e o social, entre o disciplinar e multidisciplinar.

A perspectiva que o processo SECI traz para a compreensão da atividade de criação do conhecimento, amplia os pressupostos nas atividades de sala de aula para o espaço de aprendizagem. Cada um dos processos de conversão pressupõe um espaço. Neste sentido, o presente relatório analisa particularmente os diferentes espaços de conhecimento definidos na literatura como BA.

2.4.1 Espaços de conhecimento, o diferentes BA

O dinamismo da conversão do conhecimento depende de contexto compartilhados, denominados BA. O conceito de BA inicialmente postulado por Kitaro Nishida e difundido pelo filósofo Shimizu, significa um local ou lugar determinado. O compartilhamento de conhecimento, requer um contexto para que aconteça ao passo que **a atividade de criação de conhecimento requer o compartilhamento do mesmo espaço físico. Portanto, um BA, é o contexto compartilhado ou comum ao envolvidos onde o conhecimento é compartilhado, criado e utilizado.** Um BA, provê a energia, qualidade e lugar para a conversão de conhecimento individual para conhecimento coletivo, e para a expansão da espiral da conversão do conhecimento. É no BA que as informações são

interpretadas e tornam-se conhecimento, portanto, a palavra que resume a relevância do BA é “interação”. Neste sentido a relação espaço-tempo do contexto é fundamental para a consolidação do BA.

A interação entre contextos é a principal característica do BA e dessa maneira, pode-se estabelecer essa interação em espaços físicos ou em um espaço digital. Como elemento de interação de contextos, o BA funciona como um espaço de criação de conhecimento. O foco principal de um BA é a consciência do “aqui” e do “agora” de maneira que não se restrinja a criação de conhecimento por qualquer elemento de identidade ou histórico (NONAKA; TOYAMA; KONNO, 2000)

O BA podem ser classificados por duas dimensões de interação (individual e coletivo) e de mídia (presencial ou virtual). A dimensão de interação é definida pelo tipo de interação, se é de maneira individualizada ou de maneira coletiva. A outra dimensão, diz respeito ao tipo de mídia utilizada nas interações, seja ela presencial em encontros entre pessoas ou virtual com o uso de livros, manuais, memorandos, e-mails ou teleconferência.

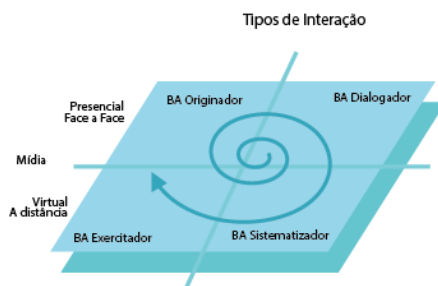


Figura 18 – Os quatro tipos de de BA.

Adaptado de Nonaka et. al. 2005.

Cada tipo de BA oferece um contexto específico para cada fase do processo de criação de conhecimento. Um BA pode apresentar-se em quatro tipos, o **BA Originador**, **BA Dialogador**, **BA Sistematizador** e **BA Exercitador**.

O **BA Originador**, é definido tipo de interação individual e mídia presencial. É o encontro de pessoas em um espaço físico onde os indivíduos podem trocar emoções, experiências e mapas mentais. É também um espaço de socialização com foco em compartilhar as reações psicoemocionais, elementos chaves para compartilhamento de conhecimento tácito. O BA Originador é o espaço de transcendência da barreira entre o individual e coletivo, particular e público, através da empatia com os outros.

O **BA Dialogador**, é definido pela interação coletiva presencial. É uma etapa altamente intencional, com estratégias definidas. Esta interação coletiva presencial é o momento de compartilhamento de modelos mentais e habilidades de maneira que se constituam como novos termos e conceitos compartilhados. É o contexto de externalização onde os conhecimentos tácitos são compartilhados, articulados e posteriormente, internalizados em etapas de autorreflexão da atividade.

O **BA Sistematizador** é definido por interações presenciais ou a distância. É um espaço de combinação de conhecimentos explícitos de maneira que alcance uma grande quantidade de pessoas. Neste espaço, as estratégias e ferramentas de tecnologias da informação e comunicação como os ambientes virtuais de aprendizagem formam grandes aliados para a criação e sistematização do BA Sistematizador. O objetivo final do BA Sistematizador é a disseminação eficaz e eficiente do conhecimento explícito.

O **BA Exercitador** é definido por interações individuais e virtuais ou a distância com o objetivo de oferecer contexto para a internalização. É no BA Exercitador que os indivíduos incorporam os conhecimentos explícitos oriundos do BA Sistematizador. O BA Exercitador tem como foco a prática, a ação, de maneira que os novos conhecimentos ganhem oportunidade de interiorização pelo fazer e não mais pelo refletir ou pensar.

Cada uma das classes de BA pode apresentar dados e elementos complexos o suficientes para o processo de gestão do conhecimento e criação de conhecimento. Porém o mais fundamental é que as interações

orgânicas entre os diferentes níveis de BA podem amplificar ainda mais o processo de criação do conhecimento. (NONAKA; TOYAMA; KONNO, 2000)

Esta interação orgânica garante que relações imprevisíveis entre pessoas aconteça e que o conhecimento tenha espaço para novas criações. Conhecimento, a criação de conhecimento e especialmente o conhecimento tácito não podem ser padronizados e sequenciados tal como interfaces de produtos. É importante ressaltar que para que estas interações aconteçam, o compartilhamento confiável de conhecimentos e trocas contínuas entre todas as entidades envolvidas deve ser fomentado para que criação e fortalecimento dos relacionamentos sociais se estabeleçam.

Ao estabelecer os processos do SECI e os espaços de BA, os fenômenos de ativos do conhecimento são oportunizados. É neste ponto que a observação da prática de criação do conhecimento passa a ter inferências mais objetivas. Tais inferências serão discutidas a seguir com a compreensão dos conceitos sobre os ativos do conhecimento.

2.5 Os Ativos de Conhecimento

A partir do processo de conversão do conhecimento SECI, dos espaços de interação BA surge o terceiro elemento conhecido como Ativos de Conhecimento. Os Ativos do Conhecimento são recursos específicos da organização social indispensáveis para a criação de valor organizacional. **Os Ativos do Conhecimento são os fatores iniciadores, finalizadores e modeladores do processo de criação do conhecimento.** (KROGH; NONAKA; RECHSTEINER, 2012) Medir os Ativos de Conhecimento é um desafio devido a dinâmica que constituem as atividades de interação do BA. Para melhor compreender os Ativos de Conhecimento, apresenta-se o quadro abaixo.

Tabela 2 – Quatro categorias dos Ativos do Conhecimento.

Tipo de Ativos de Conhecimento	Tipo de dinâmica de conversão do conhecimento	Elementos associados ao fenômeno.
Experienciais	Conhecimento tácito compartilhado por experiências em comunhão.	Habilidades e Conhecimentos tácitos dos indivíduos.
		Empatia, amor, segurança e confiança; Energia, paixão, tensão.
Conceituais	Conhecimento explícito articulado por imagens, símbolos e linguagens.	Conceitos de produtos.
		Design. Valor de marca.
Sistêmicos	Conhecimento explícito modelado e sistematizado.	Documentos, especificações e manuais.
		Base de dados. Patentes e licenças.

Tipo de Ativos de Conhecimento	Tipo de dinâmica de conversão do conhecimento	Elementos associados ao fenômeno.
		Conhecimento tácito em operações cotidianas.
Rotineiros	Conhecimento tácito rotinizado e incorporado em ações e práticas.	Rotinas organizacionais. Cultura organizacional.

Adaptado de Nonaka et. al. 2005.

Os **Ativos de Conhecimento Experienciais** consistem no conhecimento tácito compartilhado em atividades de prática internas entre os membros da organização e externas com os clientes, fornecedores e organizações parceiras. Isso envolve todo o conhecimento e elementos envolvidos neste tipo de interação, tal como emoções de empatia, paixão, segurança e confiança.

Os **Ativos de Conhecimento Conceituais** são os conhecimentos articulados em mídias, imagens, símbolos e linguagem. Os ativos de conhecimento conceituais são construídos baseando-se nos conceitos oriundos dos clientes e membros da organização. O valor de marca, conceitos, designs e elementos percebidos pelos membros da organização e pelos clientes são exemplos de ativos de conhecimento conceitual.

Os **Ativos de Conhecimento Sistemáticos** consistem em conhecimentos explícitos sistematizados e especificados como produtos, tecnologias patenteadas, manuais e documentação organizada sobre clientes e parceiros. Incluem-se em ativos de conhecimento sistêmico, as patentes e registros de propriedade intelectual.

Os **Ativos de Conhecimento Rotineiros** são os ativos incorporados na rotina cotidiana da organização. São incluídos os conhecimentos práticos, cultura organizacional e rotinas organizacionais para a realização de tarefas rotineiras do dia a dia.

Através da rotina, os padrões de pensamento e ação são assimilados e compartilhados na organização, isso acontece quando os membros da organização compartilham o contexto das atividades e as histórias a respeito da organização.

Existe ainda a classificação dos ativos em **Ativos do Conhecimento Duro e Macios** que leva em conta o espaço onde as informações e interações circulam. Os ativos duros são aqueles que envolvem tecnologias da informação e comunicação TIC e outras ferramentas de gestão do conhecimento. Já os ativos macios, são aqueles referentes a cultura organizacional, valores, confiança e rotinas. (KROGH; NONAKA; RECHSTEINER, 2012) A classificação entre ativos duros e macios faz uma distinção entre ativos muito semelhante a distinção entre conhecimento tácito e explícito. É possível compreender que **Ativos Duros do Conhecimento** são elementos definidos do conhecimento formalizado, ou seja tudo aquilo que pode ser aplicado da mesma forma em diferentes suportes e matérias externas ao indivíduo e grupo. Já os **Ativos Macios de Conhecimento** envolvem os elementos internos nos indivíduos que moldam comportamentos e procedimentos. Dessa forma, os ativos macios do conhecimento são evidenciados por comportamentos humanos.

Os **Ativos do Conhecimento** são os responsáveis pela moderação dos espaços BA ao mesmo tempo que alimentam os processos iniciais dos processos de conversão do conhecimento SECI. A visão de conhecimento e suas evidências são então constituídas e explicitadas em suportes de informação, as mídias do conhecimento para que todo o processo possa ser observado e compartilhado com a organização.

2.6 Mídias do Conhecimento

A correlação entre o processo SECI, BA orientadas pelos Ativos do Conhecimento se aplica particularmente em fenômenos de explicitação do conhecimento por **Mídias do Conhecimento**. As