

Resumo de Ciências da Administração p/ TCM-RJ

1. Palavras iniciais.

Oi pessoal!

Resolvi fazer uma apostila com o resumo da matéria de ciências da administração pré-edital do TCM-RJ. Como você já sabe, o material é gratuito!

Recomendo ainda que você entre na página dos cursos para o TCM para assistir ao aulão gratuito que fizemos sobre esse concurso. Tenho certeza que te ajudará a tirar muitas dúvidas:

<https://www.estrategiaconcursos.com.br/cursosPorConcurso/tcm-rj-tribunal-de-contas-do-municipio-do-rio-de-janeiro-415/>

Caso queira conhecer, tenho um curso completo abordando este conteúdo. Está disponível no link abaixo:

<https://www.estrategiaconcursos.com.br/curso/ciencias-da-administracao-p-tcm-rj-tecnico-de-controle-externo-8450/>

Um abraço e bons estudos!

Prof. Carlos Xavier

www.facebook.com/professorcarlosxavier

Periscope: @ProfCarlosXavier

Observação importante:

Este curso é protegido por direitos autorais (*copyright*), nos termos da Lei 9.610/98, que altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.

2. Resumo de ciências da administração.

1. Teoria Geral da Administração

São as várias teorias que caracterizam a evolução da ciência da administração. As principais teorias e suas ênfases são:

Teoria Administrativa/ Principais autores / visão de homem	Ênfase principal	Visão geral
Administração Científica (Taylor) Homem Econômico	Nas tarefas	Prescritivas e normativas.
Teoria Clássica (Fayol) Homem Econômico	Na estrutura	
Teoria da Burocracia (Weber) Homem organizacional		
Teoria Neoclássica (Drucker) H. Organizacional e administrativo	Nas tarefas, pessoas e estrutura (ecleticismo)	
Teoria das Relações Humanas (Mayo) Homem Social	Nas pessoas	Explicativas e descritivas
Teoria do Comportamento Organizacional (vários autores) Homem Administrativo		
Teoria da Contingência (Burns e Stalker e outros) Homem complexo	No ambiente	
Teoria dos Sistemas (Bertalanffy e outros) Homem funcional		
Teoria Estruturalista (vários autores) Homem organizacional	Na estrutura e no ambiente	

2. Processo Administrativo

As funções do processo administrativo são o PODC: Planejamento, Organização, Direção e Controle. Elas acontecem ao mesmo tempo, mas pode-se dizer também que o planejamento vem primeiro e o controle é a última.

Em mais detalhes: I) Planejamento é a tomada de decisões sobre o futuro desejado; II) Organização é a obtenção e distribuição dos recursos internamente; III) Direção é a condução dos trabalhos das equipes, por meio de liderança, motivação e comunicação; IV) Controle é a verificação final e tomada de ações corretivas.

3. Comunicação

Comunicação é o fenômeno que consiste na transferência de significado entre diferentes pessoas, podendo ser verbal (oral ou escrita), ou não verbal (gestos, expressões faciais, etc.).

As principais redes de comunicação organizacional são: I) Cadeia (com base na hierarquia); II) Roda (uma pessoa é o centro da rede); III) Todos os canais (todos se comunicam com todos). Importante destacar a rede de rumores (boatos, fofocas) e seu papel de amenizar ansiedade e incertezas.

4. Processo decisório

É o processo utilizado para escolha entre caminhos a serem seguidos para aproveitar oportunidades ou resolver problemas.

Os principais modelos de decisão incluem I) racional; II) racionalidade limitada; III) intuitivo. Os principais elementos das decisões são: I) Estado da natureza; II) Tomador de decisões; III) Objetivos; IV) Preferências; V) Estratégia; VI) Resultados.

5. Estrutura e departamentalização

Os principais elementos da estrutura organizacional são: I) A especialização do trabalho; II) A departamentalização; III) A cadeia de comando; IV) A amplitude de controle; V) A centralização e descentralização; VI) A formalização.

Para concursos é importante saber que a especialização divide o trabalho, a departamentalização agrega em áreas o trabalho especializado; a cadeia de comando é inversamente proporcional à amplitude de controle; centralização e formalização geram lentidão, descentralização gera agilidade.

Elaborei um quadro-resumo com os principais critérios de departamentalização, suas vantagens e desvantagens (infelizmente não deu para incluir tudo, se não ficaria muito longo!):

Critério	Principais vantagens	Principais Desvantagens
Funcional	Garante o máximo de utilização das habilidades técnicas das pessoas; Aglutina pessoas concentrando sua competência com eficácia; Permite manter o prestígio das funções principais da organização; Reflete um dos mais altos níveis de introversão administrativa.	Enfoque introvertido; Todos são especialistas; Os conflitos de interesses e objetivos entre as áreas se tornam fortes; A estrutura tende a ser muito burocrática e formalizada; Trata-se de uma estrutura inadequada às mudanças.
Por produtos / serviços	Fixa responsabilidade dos departamentos por produtos/ serviços ou linha; Facilita a coordenação interdepartamental; Facilita a inovação; Permite flexibilidade	Duplicação de recursos e de esforços; Risco de obsolescência técnica; Não é indicada para empresas com poucos produtos; Enfatiza a coordenação em detrimento da especialização.
Territorial/ geográfica	Imprescindível quando as circunstâncias demonstrarem sua necessidade (organização extrovertida); Encoraja o sucesso em territórios; Fixa responsabilidade do desempenho por território.	A coordenação entre departamentos fica em segundo plano; Termina criando necessidades de maior investimento em recursos distribuídos por territórios.
Por clientes	Foco no cliente; Divisão e adequação do trabalho em função do cliente; O cliente é mais importante; Cultura de atendimento ao cliente; Organização conhece bem o cliente; É o tipo de organização mais extrovertida.	Os demais objetivos da organização podem ser sacrificados em função da satisfação do cliente; O processo decisório da empresa passa a depender do próprio processo decisório dos clientes;
Por processo	É possível extrair máximo rendimento dos equipamentos e dá tecnologia; A tecnologia se torna um ponto focal para o sucesso; Áreas se tornam mais interligadas, com processos integrados e com foco nos clientes.	A mudança tecnológica pode levar a elevados custos de mudança nos processos - o que pode tornar a adaptação impossível; Em ambientes que necessitem de produtos com mudanças frequentes este tipo de departamentalização deixa de ser indicável.
Por projetos	Esforços convergentes; Recursos alocados temporariamente; Possibilidade de desenvolvimento de produtos e soluções complexas.	O foco é muito operacional; A temporalidade da estrutura também gera desvantagens; Os participantes podem ficar angustiados ao final do projeto; Outros tipos de departamentalização mais permanentes se fazem necessários.

6. Gestão de projetos

Projetos são esforços temporários para gerar resultados exclusivos. A principal referência para o estudo da gestão de projetos é o Guia PMBOK. Os projetos podem ser gerenciados no nível mais simples (projetos), intermediários (programas) e integrados na organização (portfólios).

O ciclo de vida dos projetos passa por: I) Início; II) Organização/preparação; III) Execução; IV) Encerramento.

O gerenciamento de projetos possui grupos de processos de: I) Iniciação; II) Planejamento; III) Execução; IV) Monitoramento e controle; V) Encerramento.

O gerenciamento de projetos possui áreas do conhecimento: I) Integração; II) Escopo; III) Tempo; IV) Custos; V) Qualidade; VI) Recursos Humanos; VII) Comunicações; VIII) Riscos; IX) Aquisições; X) Partes interessadas (*stakeholders*).

O método PERT/CPM é muito utilizado para estabelecer o caminho crítico (sequência mais longa, sem folgas) das atividades de um projeto.

O método de Kepner e Tregoe ajuda no estabelecimento de critérios desejáveis (*wishes*) e obrigatórios (*musts*) para os projetos.

O método ZOPP busca planejar o projeto com base no Quadro Lógico para sintetizar os vários níveis hierárquicos dos objetivos de um projeto.

O método Prince2 oferece ferramentas práticas para o gerenciamento de projetos, sendo complementar ao Guia PMBOK.

7. Gestão de processos.

Processos são atividades rotineiras, repetitivas e integradas que geram produtos comuns esperados pelos clientes. A gestão da organização com base em processos é uma visão moderna que busca derrubar as barreiras entre os "silos verticais" da departamentalização funcional tradicional, integrando todas as atividades para que consigam agregar valor ao cliente.

Os principais tipos de processos são: I) processos de negócio; II) Processos administrativos/de apoio; III) Processos gerenciais.

Os processos podem ser divididos, quanto ao nível de detalhamento, em: I) Macroprocessos; II) Processos; III) Subprocessos; IV) Atividades; V) Tarefas.

O ciclo de vida do gerenciamento de processos pode ser estabelecido com base nas seguintes etapas: I) planejamento; análise; desenho e modelagem; implantação; monitoramento e controle; refinamento.

As principais técnicas de análise e mapeamento de processos incluem, entre outras: I) observação direta; II) Entrevistas individuais; III) Reuniões estruturadas; IV) Conferências via web; V) Retornos por escrito; VI) *Brainstorming*; VII) 5W1H; VIII) Questionários; IX) Fluxogramas; X)

Mapofluxogramas; XI) Service blueprint; XII) SIPOC; XIII) Diagrama de Ishikawa.

As principais técnicas de aprimoramento dos processos são: I) Melhoria contínua; II) Redesenho; III) Reengenharia.

As normas ISO 9000/2000 são muito importantes para o gerenciamento de processos com foco nos clientes, sendo um padrão internacionalmente aceito, representado no Brasil pela ABNT.

8. Mudança organizacional.

A mudança organizacional é a transição entre situações, podendo ser mera reação a mudanças ambientais ou proativas, para manter a sustentabilidade da organização.

Os principais modelos utilizados para a mudança organizacional incluem: I) Modelo das três etapas de Kurt Lewin (descongelamento-mudança-recongelamento); II) O plano de oito passos de Kotter; III) A pesquisa-ação; IV) O modelo de Fischer; V) A melhoria contínua/qualidade total; VI) A reengenharia; VII) O *benchmarking*; VIII) A aprendizagem organizacional; IX) o planejamento estratégico e suas ferramentas.

9. Planejamento estratégico

Trata-se do planejamento executado no nível estratégico para a organização como um todo, na sua relação com o ambiente e no longo prazo. É diferente da gestão estratégica, já que esta última é mais ampla e engloba o planejamento estratégico.

Importante lembrar os principais princípios gerais: I) contribuição aos objetivos; II) precedência do planejamento; III) maior influência e abrangência; IV) maior eficiência, eficácia e efetividade.

Além disso, lembre-se dos princípios específicos: I) participativo; II) coordenado; III) integrado; IV) permanente.

Existem diferentes metodologias para o planejamento estratégico. Uma importante metodologia apresenta o planejamento em quatro fases: I) Diagnóstico; II) Missão; III) Instrumentos prescritivos e quantitativos; IV) Controle e avaliação.

Alguns conceitos fundamentais envolvem: I) Negócio (principal atividade); II) Missão (razão de existir); III) Visão (como a organização se vê no futuro); IV) Valores (justificativas culturais para o comportamento); V) Objetivos (declarações sobre o que se pretende alcançar); VI) Metas (desdobramentos dos objetivos); VII) Estratégia (caminho a ser seguido); VIII) Fatores críticos de sucesso (resultados minimamente satisfatórios).

a. Matriz SWOT

Trata-se de uma importante ferramenta utilizada no diagnóstico estratégico para mapear o ambiente interno e externo da organização com base em: forças e fraquezas (fatores internos); oportunidades e ameaças (fatores externos).

Quando combinados os elementos criam: I) Alavancagem (oportunidades+forças); II) Limitações (oportunidades+fraquezas); III) Vulnerabilidades (ameaças+forças); IV) Problemas (ameaças+fraquezas).

De acordo com a predominância dos fatores, as organizações podem estar em situação de: I) Sobrevivência (fraquezas e ameaças); II) Manutenção (forças e ameaças); III) Crescimento (fraquezas e oportunidades); IV) Desenvolvimento (forças e oportunidades).

b. Modelo Porter

O modelo Porter de análise do ambiente e as estratégias genéricas propõe que a competição acontece de acordo com a relação entre as seguintes forças: I) ameaças de novos entrantes; II) ameaças de produtos substitutos; III) poder de barganha dos clientes; IV) poder de barganha dos fornecedores; V) Rivalidade entre os concorrentes atuais.

As estratégias genéricas são: I) Liderança em custo total; II) Diferenciação; III) Enfoque (em custo ou diferenciação).

c. Balanced Scorecard (BSC)

Trata-se de uma importante ferramenta de planejamento e gestão estratégica que contribui para o alinhamento estratégico da organização e com a comunicação da estratégia aos públicos interessados, além de outros objetivos.

É baseado na divisão dos objetivos estratégicos nas seguintes perspectivas, nesta ordem: financeira; clientes; processos internos; aprendizado e crescimento. As organizações devem adaptar as perspectivas utilizadas à sua necessidade específica.

Seus principais elementos incluem: I) O mapa estratégico; II) Os objetivos estratégicos; III) Os indicadores; IV) As metas; V) Os planos de ação.

10. Liderança.

Liderança é a influência sobre outra pessoa para que ela realize coisas que não iria fazer naturalmente. Não deve ser confundido com a gerência, que consiste em ocupar uma posição hierarquicamente superior a outras pessoas. O líder pode ou não ser chefe. O chefe exercerá a liderança formal (baseada no poder legítimo), mas pode ser um líder ruim.

Existem várias teorias de liderança, muitas delas sendo cobradas em concurso. Destaco aqui:

a. Estilos de liderança de Kurt Lewin.

Trata-se dos estilos autocrático, democrático e liberal. O estilo autocrático é dominador e pessoal, tomando decisões sobre o grupo e explicando pouco ou nada. O estilo democrático realiza consultas para a tomada de decisão e faz aconselhamentos. De forma geral, o líder liberal (*laissez-faire*) permite que o grupo decida, programe os trabalhos e divida o trabalho com mínima intervenção, costumando atuar apenas quando solicitado pelo grupo.

b. Os quatro sistemas de liderança de Likert.

Trata-se dos sistemas: I) Autoritário-Coercitivo; II) Autoritário-Benevolente; III) Consultivo; e IV) Participativo. Eles estão apresentados, respectivamente, do mais autoritário, controlador e autocrático para o mais liberal.

c. Teorias dos traços.

São teorias consideradas antiquadas, que partem do princípio de que a liderança é uma característica inata das pessoas, e por isso não podem ser aprendidas com a experiência. A crença atual é contrária a esta visão.

d. Teorias comportamentais.

Afirmam que o comportamento de liderança será variável baseado em binômios. A teoria da Universidade Estadual de Ohio aponta a existência da "estrutura de iniciação" e da "estrutura de consideração". A da Universidade de Michigan aponta equivalentes com outros nomes: "orientação para a produção" e "orientação para as pessoas", sendo que a primeira é o comportamento voltado à execução dos trabalhos sem necessidade de maiores explicações para os liderados, enquanto a segunda é o comportamento de ter interesse nas pessoas e suas necessidades – e não foco no trabalho.

e. Grade Gerencial de Blake e Mouton

Combinação do comportamento voltado às pessoas com o comportamento voltado para a produção, criando cinco tipos gerais: 1.1 – gestão empobrecida; 1.9 – clube de campo; 9.1 – obediência-autoridade; 5.5. – meio do caminho; 9.9 – gestão de equipes.

f. Teorias da Contingência/situacional

São várias teorias, bastante aceitas nos dias de hoje, que consideram que a liderança é resultado de diferentes fatores que envolvem uma determinada situação.

Todas as teorias podem cair em prova, mas a mais frequente é a teoria situacional de Hersey e Blanchard, que afirma que o líder deve tratar com o liderado de acordo com o grau de maturidade deste. A maturidade, por sua vez, é definida em função de motivação e capacidade do funcionário para a tarefa. O líder deverá "compensar" a maturidade do funcionário com diferentes variações de comportamento de tarefa e de relacionamento, que caracterizam os estilos: 1) Dirigir; 2) Persuadir; 3) Participar; 4) Delegar

g. Outras teorias

Há várias outras teorias de liderança que podem cair em prova, como a Teoria LMX, a da liderança carismática, a liderança transformacional, a liderança autêntica, etc., mas que não serão abordadas neste resumo por serem menos frequentes em prova. Todas elas estão detalhadas no curso completo.

11. Motivação.

Motivação é o processo (intrínseco) que move alguém em direção a algo.

Existem várias teorias para explicar a motivação. Vou me ater àquelas mais frequentes em prova:

a. Teoria de Maslow

Afirma que o ser humano possui diferentes necessidades, em diferentes categorias que formam uma pirâmide com as necessidades mais básicas na base e as mais avançadas no topo. As necessidades de um nível acima só são sentidas quando o indivíduo possui todas as necessidades dos níveis inferiores totalmente satisfeitas. Além disso, necessidades não satisfeitas é que motivam o comportamento.

As necessidades humanas são, da base para o topo: fisiológicas, de segurança, afetivo-sociais, de estima e de autorrealização.

b. Teoria ERC de Alderfer

Baseada na Teoria de Maslow, afirma que as necessidades estão em três grupos: existência, relacionamento e crescimento. A principal diferença é que nela a hierarquia não é rígida e múltiplas necessidades podem surgir, em diferentes níveis, ao mesmo tempo.

c. Teoria X e Y de McGregor

São teorias que explicam a motivação de dois tipos de funcionários e o comportamento adequado do líder em cada caso.

Para a Teoria X os funcionários não gostam de trabalhar e, por isso, é preciso pressioná-los e controlá-los. A Teoria Y, por sua vez, afirma que os funcionários acham o trabalho algo natural como o descanso ou a diversão, por isso é melhor deixá-los fazer seu trabalho de maneira mais natural, sem controle rígido.

A Teoria X é mais apropriada para trabalhos rotineiros e a Teoria Y para trabalhos dinâmicos e desafiantes.

d. Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

Afirma que satisfação não é oposto de insatisfação, havendo fatores responsáveis pela satisfação (fatores motivacionais – ligados ao trabalho em si), desde que fatores que evitam a insatisfação (higiênicos – do ambiente de trabalho) estejam presentes em nível suficiente.

e. Teoria das Necessidades de McClelland

Para esta teoria existem três necessidades adquiridas pelas pessoas que motivam seu comportamento: necessidade de realização (nAch), necessidade de poder (nPow) e necessidade de afiliação (nAff). Bons gerentes geralmente possuem baixa necessidade de afiliação e elevada necessidade de poder.

f. Teoria da Fixação de Objetivos

Propõe que o desempenho dos funcionários é melhorado por meio de objetivos específicos, difíceis, com os quais os funcionários tenham se comprometido. Além disso, a existência de feedback, uma cultura orientada para objetivos e as características das tarefas (simples, conhecidas e independentes) podem ser favoráveis à motivação e ao desempenho.

g. Teoria da Fixação de Objetivos

Afirma, em essência, que o indivíduo que possui convicção de que será capaz de realizar uma tarefa possui mais motivação para realizá-la e, por isso, terá um desempenho melhor.

h. Teoria do reforço

Skinner, seu autor, afirma que o comportamento tenderá a ser repetido se for reforçado, especialmente com premiações.

i. Teoria da Equidade.

Afirma que as pessoas comparam os benefícios que obtém com base em seus esforços, tentando encontrar uma sensação de justiça. A justiça gera satisfação e a injustiça gera motivação para comportamentos de busca do sentimento de justiça.

j. Teoria da Expectância.

Para ela a motivação humana será baseada em três crenças: 1) Expectância (expectativa de que seu esforço gerará desempenho que será reconhecido); 2) Instrumentalidade (expectativa de que quando os objetivos forem atingidos o funcionário receberá recompensas); 3) Valência (expectativa de que as recompensas recebidas servirão para atingir suas próprias metas pessoais).

k. Teoria da Avaliação Cognitiva.

Afirma que a introdução de recompensas externas para um trabalho reduzirão o interesse do indivíduo e sua motivação, caso sejam percebidas como uma forma de controle do comportamento.

12. Avaliação de desempenho

A gestão de desempenho utiliza a avaliação de desempenho prever o desempenho futuro do indivíduo e gerenciá-lo, de modo a torná-lo compatível com as demandas da organização.

São várias as técnicas de avaliação de desempenho. Os principais métodos tradicionais são: escalas gráficas; listas de verificação; escolha forçada; pesquisa de campo (mais completo dentre os tradicionais); incidentes críticos; frases descritivas. Os principais métodos modernos: avaliação participativa por objetivos; avaliação 360 graus (mais completo de todos). Há referências importantes ainda aos métodos: comparativo; padrões de trabalho; observações diretas; avaliação por escrito; escalas de mensuração ancoradas em comportamentos; *Balanced Scorecard*.

13. Gestão por competências

É com base no planejamento estratégico que se verificam as competências a serem geridas: o planejamento aponta a visão de futuro, missão e valores e a gestão por competências identifica quais as competências necessárias para que esse futuro possa ser atingido. Sabendo das competências necessárias para o sucesso, a organização faz o levantamento daquelas já existentes para que a lacuna de competências possa ser claramente identificada e desenvolvida por meio de ferramentas de gestão.

Ao contrário do que muitos imaginam, as competências não são apenas dos indivíduos, mas também da própria organização. É com base nessa ideia que a gestão por competências propõe a existência de uma verdadeira cascata de competências: 1) Competências essenciais; 2) Competências funcionais; 3) Competências gerenciais; 4) Competências individuais.

Na gestão por competências as competências individuais são especialmente importantes, já que são a base para o desenvolvimento das demais. Elas são constituídas por Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA). Além disso é importante destacar que muitos autores vêm considerando a capacidade de mobilizar recursos e a entrega de resultados como importantes competências individuais.

14. Recrutamento e seleção

Recrutamento é a divulgação de vagas e atração de candidatos interessados e capacitados para ocupá-las. Seleção é o processo que vem após o recrutamento, consistindo na escolha do candidato mais apropriado à vaga disponibilizada pela organização.

O recrutamento pode ser interno (feito com candidatos de dentro da organização), externo (de fora), e misto (de dentro e de fora ao mesmo tempo). O recrutamento interno é mais rápido e barato, mas é vinculado à ocorrência do Princípio de Peter. O recrutamento externo é mais caro e demorado, além de poder desestimular os funcionários atuais, mas oxigena a organização com novas pessoas. O recrutamento misto é mais caro e demorado, mas consegue oxigenar a organização.

As principais técnicas de seleção incluem entrevistas, provas de conhecimento e capacidade, testes psicológicos, testes de personalidade e técnicas de simulação.

Importante conhecer alguns dos principais erros que podem acontecer em todo processo avaliativo: Halo (generalização), Tendência central (notas "no meio"), recência (fatos mais recentes pesam mais), leniência (avaliação "leve" demais), severidade (avaliação "dura" demais), cansaço, e não compreensão de fatores.

15. Capacitação de pessoas

A capacitação se dá por meio do treinamento, desenvolvimento e educação corporativa.

O treinamento é voltado para as necessidades do cargo atual no curto prazo; Desenvolvimento é voltado para o médio-longo prazo e educação é voltada para um longo-prazo menos palpável.

O treinamento e outros programas de capacitação geralmente passam pelas seguintes etapas: 1) Levantamento das necessidades; 2) Desenho do programa; 3) Implantação; 4) Avaliação.

As principais técnicas de treinamento podem envolver: *on the job training*; treinamento em classe; treinamento de aprendizagem; leitura; instrução programada; treinamento à distância; treinamento baseado em computador; reunião de debates; demonstração; dramatização; *brainstorming*; estudos de caso; painel; simpósio; jogos de empresas.

Os resultados do treinamento podem ser avaliados de diferentes formas. Um importante modelo para concursos é o de Kirkpatrick, que fala nos níveis de: 1) Reação; 2) Aprendizado; 3) Desempenho; 4) Resultado; 5) Retorno sobre o investimento (se este último não estiver mencionado em uma questão de prova, pode continuar considerando correto!).

As principais técnicas de desenvolvimento incluem: rotação de cargos; aprendizagem prática; ocupar posições de *staff*; participação em comissões; *Coaching*; Jogos de empresas; estudos de caso; *workshops*; exercícios de simulação; participação em cursos e seminários externos; treinamento fora da empresa; centros de desenvolvimento interno; tutoria/*mentoring*.

As principais habilidades a serem desenvolvidas passam por habilidades técnicas, humanas e conceituais.

Educação corporativa normalmente acontece nas Universidades Corporativas, buscando dar uma formação de longo prazo para uma possível trajetória futura de um indivíduo.

16. Gestão do conhecimento e aprendizagem.

Dados são registros básicos que, quando interpretados, viram informação. Informação possui significado próprio. Conhecimento, por sua vez, é a base fluida de dados e informações que permite a geração e aquisição de novas experiências e informações.

Importante lembrar-se das cinco disciplinas de Peter Senge: 1) Domínio pessoal; 2) Modelos mentais; 3) Visão compartilhada; 4) Aprendizagem de equipes; 5) Pensamento sistêmico.

Fundamental memorizar ainda a espiral de geração de conhecimento de Nonaka e Takeuchi

		Para	
		Conhecimento tácito	Conhecimento explícito
De	Conhecimento tácito.	Socialização	Externalização
	Conhecimento explícito.	Internalização	Cominação.