



Centro Universitário de Brasília



FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FASA  
CURSO: ADMINISTRAÇÃO  
DISCIPLINA: MONOGRAFIA  
ÁREA: ADMINISTRAÇÃO GERAL

## **GESTÃO DO CONHECIMENTO**

**MURILO FELIPE BUENO**  
**RA N.º 2000159-0**

**PROF. ORIENTADOR: ROGÉRIO LOPES SINOTTI**

**Brasília/DF, maio de 2007**  
**MURILO FELIPE BUENO**

## **GESTÃO DO CONHECIMENTO**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração do UniCEUB - Centro Universitário de Brasília.

Prof. Orientador: Rogério Lopes Sinotti

**Brasília/DF, maio de 2007**

**MURILO FELIPE BUENO**

**GESTÃO DO CONHECIMENTO**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Prof.Orientador: Rogério Lopes Sinotti

Banca examinadora:

---

Prof. Rogério Lopes Sinotti  
Orientador

---

Prof(a)  
Examinador(a)

---

Prof(a)  
Examinador(a)

O sucesso da empresa contém as sementes da sua própria destruição. Quanto maior o seu sucesso, mais as pessoas querem um pedaço do seu negócio, depois mais um, até não restar nada. Acredito que a principal responsabilidade de um executivo é protegê-la constantemente contra os ataques das outras pessoas.”

Peter Boticelli

A Deus

Que me deu sabedoria para descobrir minha vocação,  
força para superar os obstáculos, tornando um sonho  
realidade.

À minha mãe,

Que por muitas vezes sacrificou seus sonhos em favor  
dos meus e que sempre me motiva a prosseguir.

Ao meu orientador Rogério Sinotti, sempre presente  
quando precisei.

## RESUMO

Este trabalho consiste em uma monografia sobre gestão do conhecimento a partir de uma revisão bibliográfica do assunto. O problema central é saber realmente em que consiste a gestão do conhecimento e se esse conceito seria um corpo unificado de teorias. Consequentemente objetiva-se descrever como a gestão do conhecimento pode ser uma ferramenta de aprendizagem organizacional para obtenção de vantagens competitivas. Ao analisar esse importante campo da Administração, a monografia procura, inicialmente, estudar como é o processo criativo do conhecimento dentro das organizações, as diferenças entre dados e informações e as formas em que esse conhecimento se manifesta no ambiente empresarial. Faz uma relação com os conceitos de aprendizagem organizacional e capital intelectual, para se chegar a uma definição mais abrangente de gestão do conhecimento. Esta monografia estuda o processo de geração, codificação e transferência do conhecimento dentro das organizações e as diferentes abordagens desse assunto pelos autores revisados. Por fim, menciona alguns exemplos de organizações que direcionam recursos humanos e financeiros para projetos ligados ao conhecimento, fazendo relações com as tecnologias utilizadas. Também exemplifica o caso de uma organização que, apesar do pequeno porte, já possui um sistema estruturado de gestão do conhecimento. O trabalho demonstrou que ainda não existe um modelo consolidado de gestão do conhecimento, embora as iniciativas voltadas para essa área podem ser identificadas e mensuradas e, principalmente, trabalhada simultaneamente aos novos eixos de mudanças nas organizações.

**Palavras chave:** Gestão do Conhecimento, Aprendizagem Organizacional, Gestão da Inovação.

## SUMÁRIO

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| <b>1</b> | <b>INTRODUÇÃO</b>                                    | <b>9</b>  |
| <b>2</b> | <b>EMBASAMENTO TEÓRICO</b>                           | <b>13</b> |
| 2.1      | Dados, informação e conhecimento                     | 13        |
| 2.2      | Conhecimento organizacional                          | 15        |
| 2.3      | Conceituando Gestão do conhecimento                  | 19        |
| 2.4      | Capital Intelectual                                  | 20        |
| 2.5      | Geração, codificação e transferência do conhecimento | 22        |
| 2.5.1    | Geração  | 22        |
| 2.5.2    | Codificação  | 25        |
| 2.5.3    | Transferência  | 26        |
| 2.6      | Dimensões da gestão do conhecimento                  | 28        |
| 2.7      | Tecnologias para gestão do conhecimento              | 30        |
| <b>3</b> | <b>PROJETOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO</b>            | <b>33</b> |
| 3.1      | Atributos e fatores de sucesso em projetos de GC     | 33        |
| 3.2      | Tipos de projetos                                    | 34        |
| 3.3      | Caso: Recolast Impermeabilizações                    | 36        |
| <b>4</b> | <b>DISCUSSÃO</b>                                     | <b>40</b> |
|          | <b>CONCLUSÃO</b>                                     | <b>43</b> |
|          | <b>REFERÊNCIAS</b>                                   | <b>45</b> |

## LISTA DE QUADROS

|   |    |
|---|----|
| Quadro 1 – Estilos de gestão do conhecimento.....   | 16 |
| Quadro 2 – Quatro atividades essenciais para a construção do conhecimento organizacional..... | 17 |
| Quadro 3 – Modos de conversão do conhecimento.....  | 24 |
| Quadro 4 – Gestão do conhecimento: planos e dimensões.....                                    | 29 |
| Quadro 5 – Tipologia de Davenport e Prusak e exemplos em empresas brasileiras.....            | 35 |

## 1 INTRODUÇÃO

Em um ambiente de alta competitividade e turbulência ambiental, no qual é grande o índice de mortalidade das organizações, que crescem e desaparecem com rapidez cada vez maior, uma série de pesquisadores defendem ser o conhecimento a única fonte de vantagem competitiva sustentável. Devido ao constante volume de informações, que são difundidas pelos seus respectivos meios, surge então a necessidade de melhor gerenciamento dessas informações, de forma que as mesmas possam contribuir para melhor gestão do conhecimento nas empresas.

O ciclo de desenvolvimento de produtos nas empresas tem sido drasticamente reduzido e o mercado requer cada vez mais qualidade, inovação e velocidade das organizações, para que elas permaneçam no mercado. Percebe-se, então, que atividades baseadas no conhecimento, como o desenvolvimento de novos processos e produtos, estão se tornando funções primordiais para as empresas.

Conscientes da importância da gestão do conhecimento, diversas organizações têm destinado cargos e pessoas para a função de gerente do conhecimento, bem como várias tecnologias têm sido apresentadas como potencializadoras desse processo. As organizações procuram os mecanismos e modelos mais adequados para a convivência com a informação e o conhecimento, assim como serem capazes de fazer a interligação entre as tecnologias de gestão e da informação.

Este tema tornou-se mais presente, devido ao advento das abordagens teóricas relacionadas à sociedade do conhecimento, ao aprendizado organizacional e às competências essenciais na gestão estratégica. Embora muitas das novas teorias administrativas que surgiram desde essa época, tenham observado a importância do conhecimento para a sociedade e as organizações na era atual, carecem ainda estudos sobre a criação do conhecimento dentro e entre as organizações. Esse é um debate com diversas teorias, muitos pontos em comum e vários outros divergentes.

Para sobreviver e competir na “sociedade do conhecimento”, as empresas devem aprender a administrar os seus ativos intelectuais. Este estudo analisa as características de uma organização que aprende e que sabe investir no seu capital intelectual. Busca-se identificar a empresa que reconhece os seus “trabalhadores do conhecimento” e a relevante contribuição dos ativos intelectuais de cada um para o progresso da organização.

Essa monografia visa analisar estas questões, bem como as diversas perspectivas deste importante campo da administração. O trabalho é dividido em 4 partes. A primeira parte refere-se à metodologia adotada. A seguir, o embasamento teórico do assunto, em que se busca determinar o “estado da arte”, partindo-se de uma revisão empírica e histórica. Em seguida, são apresentados alguns projetos atuais no campo de gestão do conhecimento. Por fim, a última parte é destinada à discussão do assunto e às conclusões alcançadas.

### **Justificativa**

O impacto causado pela acentuada evolução da tecnologia da informação na sociedade, bem como as modificações resultantes de um modelo econômico que prega uma competitividade intensa, tem causado significativas mudanças na forma com que as organizações devem se estruturar e trabalhar com o conhecimento, para desenvolver novos produtos, novos processos e novas formas organizacionais.

Gestão do conhecimento é um assunto relativamente novo. Os termos utilizados para descrever ferramentas ou metodologias parecem sinônimos, mas são de difícil definição, causando muita confusão entre os próprios autores deste tema. O estudo da gestão do conhecimento permite entender a importância de se reconhecer quais são os processos que agregam valor para as organizações e como que a

organização deve se estruturar para permitir o melhor aproveitamento desse conhecimento.

## **Problema**

Com as recentes inovações dos mercados e diversos fatores sendo necessários a uma organização, tanto em nível individual como competitivo, percebe-se a necessidade de verificar o processo de aprendizagem organizacional e a contribuição dos indivíduos de uma empresa com as suas respectivas habilidades, conhecimentos e competências. Frequentemente, é difícil para a organização compreender o que funciona melhor, de forma a utilizar todo o conhecimento produzido para criar produtos e serviços de qualidade superior, que serão preferidos pelos clientes, para a criação de uma vantagem competitiva.

Nesse contexto, questiona-se: em que realmente consiste a gestão do conhecimento? É possível gerenciar o conhecimento existente dentro das organizações e esse conceito seria realmente um corpo unificado de teorias? Considerando a gestão do conhecimento um novo campo dentro da Administração, quais deveriam ser os motivadores que levam à sua implementação e como as organizações podem obter vantagens e resultados por meio do conhecimento?

## **Objetivo geral**

Conceituar e descrever como a gestão do conhecimento pode ser uma ferramenta de aprendizagem organizacional para obtenção de resultados e vantagens competitivas.

## **Objetivos específicos**

a) Conceituar os fundamentos da gestão do conhecimento e suas diferentes abordagens.

b) Apresentar métodos e ferramentas utilizadas para a gestão do conhecimento.

c) Apontar os processos envolvidos na gestão do conhecimento e os desafios na sua implantação.

## **Metodologia**

Lakatos (2001, p. 83) define como método “o conjunto das atividades sistemáticas racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo”. É com esta linha de pensamento que se desenvolve a pesquisa bibliográfica com relação ao tema estudado.

Quanto ao delineamento da pesquisa, ela é exploratória, pois é feita por meio do levantamento bibliográfico, utilizando-se de dados e informações já elaboradas e publicadas, sejam em livros, periódicos, jornais, revistas, *websites* e outros instrumentos. Quanto aos procedimentos de coleta, é uma pesquisa bibliográfica, pois se refere a um conjunto de materiais escritos ou grafados que contém informações já elaboradas e publicadas. (GIL, 1996)

## **Métodos de abordagem**

O método se caracteriza por uma abordagem mais ampla, em nível de abstração mais elevado, dos fenômenos da natureza e da sociedade. A pesquisa foi baseada no método dedutivo, que se caracteriza pelo estudo das leis gerais que regem os fenômenos, para se chegar aos fenômenos particulares. (GIL, 1996)

## **Métodos de procedimentos**

O método aplicado foi o monográfico, que parte de uma realidade segmentada para alcançar generalizações.

## **2 EMBASAMENTO TEÓRICO**

### **2.1 Dados, informação e conhecimento**

O conhecimento é campo amplo para discussão dentro da epistemologia. No campo organizacional é necessário entender o processo cognitivo e suas relações com os dados e as informações. Nem sempre o entendimento e a diferença entre esses conceitos são claros. Para Davenport e Prusak (2003, p.1), “entender o que são esses três elementos e como passar de um para outro é essencial para a realização bem sucedida do trabalho ligado ao conhecimento.” Segundo o mesmo autor, dados são um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos e num contexto organizacional, são utilitariamente descritos como registros estruturados de transações. Podem-se transformar dados em informação agregando valor por meio da contextualização, categorização, cálculo, correção e condensação.

Stair (1998, p. 11) conceitua que “dados são os fatos em sua forma primária, como, por exemplo, o nome de um empregado, o número de horas trabalhadas em uma semana, números de peças em estoque ou pedidos de venda.” Quando esses fatos estão organizados ou arranjados de uma maneira significativa, eles se tornam uma informação. Para o mesmo autor, informação é como um conjunto de fatos organizados de tal forma que adquirem valor adicional além do valor do fato em si.

Para Davenport e Prusak (2003, p. 5), “o conhecimento deriva da informação, da mesma forma que a informação deriva de dados. Para que a informação se transforme em conhecimento, os seres humanos precisam fazer todo o trabalho.” Segundo esses autores, a transformação de informação em conhecimento ocorre por meio de quatro processos. Comparação: de que forma as informações relativas a esta situação se compara a outras situações conhecidas? Conseqüências: que implicações estas informações trazem para as decisões e tomadas de ação? Conexões: quais as relações deste novo conhecimento com o conhecimento já acumulado? Conversação: o que as outras pessoas pensam desta informação?

Para Davenport e Prusak (2003, p.6):

Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, que proporciona uma estrutura de avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais [...]. O que essa definição torna imediatamente claro é que o conhecimento não é puro nem simples, é fluido como também formalmente estruturado e intuitivo e, portanto, difícil de colocar em palavras ou de ser plenamente entendido em termos lógicos. O conhecimento deve ser avaliado pelas decisões ou tomadas de ação às quais ele leva.

Cruz (2002, p. 5) conceitua conhecimento como: “O entendimento obtido por meio da inferência realizada no contato com dados e informações que traduzam a essência de qualquer elemento”. É o que se consegue desenvolver ao entrar em contato com dados e informações sobre um determinado objeto. O conhecimento tem relação direta com o processo de reconhecimento de tais elementos.

Mais do que contribuir para a valorização total da empresa, o conhecimento é a base de sua estrutura interna e externa. O conhecimento humano é tácito, orientado para a ação, baseado em regras, individual e está em constante mutação. As empresas e demais instituições, que são sociedade de pessoas com objetivos bem definidos, fazem o papel de reunir e operacionalizar especialidades de conhecimento e com isso conseguem maior eficiência na Gestão do Conhecimento - GC - para atender seus objetivos e cumprir suas missões. (SVEIBY, 1998).

O conhecimento é a informação interpretada, ou seja, o que cada informação significa e que impactos no meio cada informação pode causar, de modo que a informação possa ser utilizada para importantes ações e tomadas de decisões. Um dos principais valores do conhecimento nas organizações é sua capacidade de lidar com questões complexas de forma efetiva e não redutiva. A partir dessas observações, é possível perceber que qualquer projeto de GC, deve, em primeira instância, deixar

claro qual o objetivo que se pretende atingir no projeto, com relação ao item que terá maior ênfase durante o processo, sejam dados, informação ou conhecimento.

Em termos organizacionais, utiliza-se, em geral, a classificação do conhecimento em dois tipos: o tácito e o explícito. Para Nonaka e Takeuchi (1997, p. 65), “o conhecimento tácito é pessoal, adquirido através da prática, específico ao contexto e, assim, difícil de ser formulado e comunicado [...]”. Segundo esses autores, o conhecimento tácito é pessoal, incorporado à experiência individual envolvendo fatores intangíveis, como: crenças pessoais, perspectivas e sistemas de valor. Normalmente, o conhecimento tácito provém da interação entre as pessoas. Na visão oriental, o processo de criação do conhecimento recebe mais atenção, com uma ênfase no desenvolvimento de condições que favoreçam o intercâmbio do conhecimento tácito dos indivíduos em um processo social por meio dos quais novos conhecimentos são desenvolvidos.

Para Nonaka e Takeuchi, o conhecimento explícito ou “codificado” refere-se ao conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática. O conhecimento explícito pode ser articulado na linguagem formal, inclusive em afirmações gramaticais, expressões matemáticas, especificações, manuais e assim por diante. A definição de conhecimento explícito se mistura com o próprio conceito de informação.

## **2.2 Conhecimento organizacional**

Apesar do conhecimento sempre ter existido nas organizações, é recente o reconhecimento dele como um ativo corporativo e entender a necessidade de gerí-lo e cercá-lo do mesmo cuidado dedicado à obtenção de valor de outros ativos mais tangíveis.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997):

O segredo para a criação do conhecimento está na mobilização e conversão do conhecimento tácito [...]. A criação do conhecimento

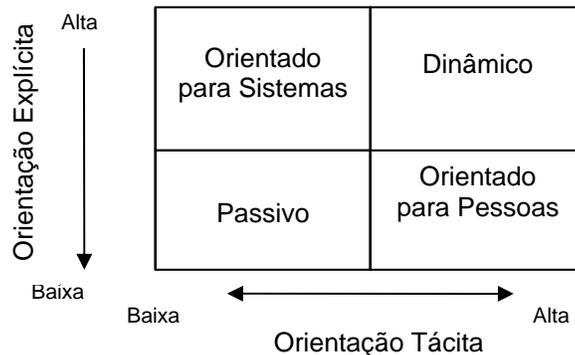
organizacional, pois, dever ser entendida como um processo que amplia “organizacionalmente” o conhecimento criado pelos indivíduos, cristalizando-o como parte da rede de conhecimentos da organização. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 65)

Durante o processo de GC, as organizações podem concentrar maiores esforços de desenvolvimento do conhecimento tácito ou explícito, implicando em diferentes estilos de gestão.

Para Choi e Lee (1998, *apud* LEITE; SILVA, 2004):

A adoção de um estilo de GC envolve a decisão por gerenciar predominantemente o conhecimento tácito ou o explícito ou ambos simultaneamente, categorizando, assim, os métodos de gestão do conhecimento nos quatro estilos: orientado para sistemas, dinâmico, passivo ou orientado para pessoas. (LEITE; SILVA, 2004)

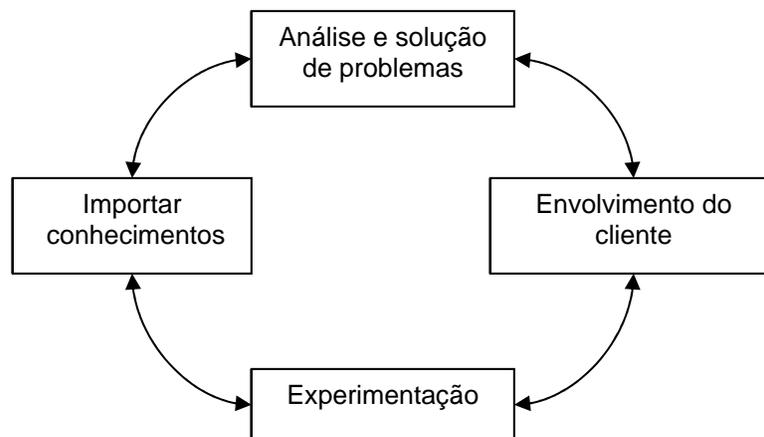
#### Quadro 1: Estilos de gestão do conhecimento



Fonte: Estilos de GC – Choi e Lee (1997, *apud* LEITE e SILVA, 2004)

O desenvolvimento do trabalho com o conhecimento em uma organização está diretamente relacionado ao desenvolvimento estratégico de suas competências/capacidades essenciais (*core competence/core capabilities*). A realização de quatro atividades inter-relacionadas (análise e solução de problemas, envolvimento do cliente, experimentação e importar conhecimentos), tendo como uma forte preocupação a inovação de produtos e processos na empresa, é chave para a construção do conhecimento organizacional. (LEONARD, D.; SENSIPER, S.; 1998, *apud* SILVA, 2002).

**Quadro 2: 4 atividades essenciais para a construção do conhecimento organizacional.**



Fonte: (Leonard, D.; Sensiper, S.; 1998, *apud* SILVA, 2002, p. 143).

A primeira dessas atividades é a análise e solução de problemas. Procura reunir visões diferentes de várias pessoas, em um processo que a autora define de criação abrasiva (*creative abrasion*). A segunda atividade, que envolve a implementação e integração da solução em desenvolvimento no ambiente, foca o grau e o tipo de envolvimento do cliente durante o projeto. Esse envolvimento pode ser nenhum até um modo em que os clientes assumem todas as responsabilidades no desenvolvimento da solução. A terceira atividade é a existência de um clima que tolere e mesmo encoraje a experimentação e a visualização de soluções por intermédio da criação de protótipo, desenvolvendo mecanismos para assegurar que a organização aprenda com estas atividades. A quarta e mais extensa atividade refere-se a importar e absorver conhecimentos tecnológicos e de mercado.

O conhecimento organizacional está intimamente ligado ao processo de gestão de competências. As competências humanas significam a mobilização de recursos individuais – que incluem o conhecimento – aplicados a uma situação precisa. Por outro lado, as competências organizacionais compreendem o conhecimento organizacional contido nos produtos, serviços, processos e ferramentas que geram resultado para o negócio.

O reconhecimento de que as empresas criam conhecimento organizacional tem suas raízes também no conceito de aprendizagem organizacional. Esta, por sua vez, é a capacidade de uma organização identificar e armazenar conhecimento resultante das experiências individuais e organizacionais e de modificar seu comportamento de acordo com os estímulos percebidos no ambiente.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p. 52), “a necessidade de mudança contínua nas organizações, enfatizada por Peter Drucker é, há muito tempo, uma preocupação central entre os teóricos do aprendizado organizacional.” Para esses autores, o aprendizado consiste em dois tipos de atividades: aprendizado simples, que é a obtenção de *know how*, a fim de resolver problemas específicos, com base nas premissas existentes; e o aprendizado duplo, que é o estabelecimento de novas premissas (ou seja, paradigmas, esquemas, modelos mentais ou perspectivas) com o objetivo de anular as existentes. As organizações criam continuamente novos conhecimentos reconstruindo diariamente as perspectivas, estruturas conceituais ou premissas existentes.

Ainda, segundo Nonaka e Takeuchi (1997):

Senge reconheceu que muitas organizações sofrem de “deficiências de aprendizado”. Para curar as doenças e ampliar a capacidade de aprendizado da organização, ele propôs a “organização que aprende” como um modelo prático. Argumentou que a organização que aprende tem a capacidade de aprendizado gerativo (ativo) e de aprendizado adaptativo (ou seja, passivo) como as fontes sustentáveis de vantagem competitiva. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 52).

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), apesar da afinidade de idéias, existem algumas limitações críticas na literatura sobre “aprendizado organizacional”. Segundo esses autores, essas teorias carecem de uma visão que o desenvolvimento do conhecimento constitui aprendizado, pois a maioria está presa a um conceito behaviorista de “estímulo-resposta”. Assim sendo, os teóricos do aprendizado não conseguiram desenvolver uma visão ampla sobre o que constitui o “aprendizado organizacional”, pois há um consenso geral de que o aprendizado

organizacional vem a ser um processo de mudança adaptativo influenciado pela experiência passada, concentrado no desenvolvimento ou na modificação de rotinas e apoiado na memória organizacional. Nonaka e Takeuchi concluem, assim, que as teorias de aprendizado não conseguem conceber uma idéia completa de criação do conhecimento.

### **2.3 Conceituando Gestão do conhecimento**

O conceito de GC surgiu na década de 90, após as primeiras tentativas de definição do capital intelectual, como uma proposta de agregar valor à informação e facilitar o fluxo interativo em toda a corporação.

Segundo Sveiby (1998):

A Gestão do Conhecimento é a arte de criar valor a partir dos ativos intangíveis da organização. É uma disciplina que promove, com visão integrada, o gerenciamento e o compartilhamento de todo ativo de informação possuído pela empresa. Esta informação pode estar em um banco de dados, documentos, procedimentos, bem como em pessoas, através de suas experiências e habilidades (SVEIBY, 1998, p.36).

Cruz (2000, p. 11) conceitua que “GC é um conjunto formado por metodologias e tecnologias que têm por finalidade criar condições para identificar, integrar, capturar, recuperar e compartilhar conhecimento existente em qualquer tipo de organização.”

Para Davenport e Prusak (2003):

A Gestão do Conhecimento pode ser definida como um conjunto de técnicas e ferramentas que permitem identificar, analisar e administrar, de forma estratégica e sistêmica, o ativo intelectual da empresa e seus processos associados. A gestão do conhecimento está suportada em 3 pilares: pessoas, processos e tecnologia. (DAVENPORT; PRUSAK, 2003, p. 24)

Para Terra (2001):

A Gestão do Conhecimento está intrinsecamente ligada à capacidade das empresas em utilizarem e combinarem as várias fontes e tipos de conhecimento organizacional para desenvolverem competências

específicas e capacidade inovadora, que se traduzem, permanentemente, em novos produtos, processos, sistemas gerenciais e liderança de mercado. (TERRA, 2001, p. 82)

Dessas definições, pode-se deduzir que a GC utiliza ferramentas e métodos específicos, visando o compartilhamento do conhecimento gerado de dentro e de fora da organização. Fica implícito também que a GC procura acumular o capital intelectual que criará competências essenciais exclusivas e produzirá resultados melhores.

## **2.4 Capital Intelectual**

Da mesma forma que a gestão de recursos materiais ou financeiros gera valor para os ativos da empresa, de forma a ser identificado e mensurado pela contabilidade, a gestão do conhecimento vai agregar cada vez mais capital intelectual para a organização. Este termo teve sua origem na propriedade intelectual, os componentes de conhecimentos de uma empresa, reunidos e legalmente protegidos. São benefícios intangíveis que agregam valor as empresas e diz respeito ao conhecimento já capturado e manuseado e, principalmente, gerando novos ativos.

Para Edvinsson e Malone (1998, p. 25), “os ativos intangíveis surgiram em resposta a um crescente reconhecimento de que fatores extra contábeis podem ter uma importante participação no valor real de uma empresa.” Ainda segundo esses autores, os sistemas tradicionais de mensuração não foram concebidos para lidar com a complexidade desses ativos, cujo valor é potencial, indireto e dependente do contexto.

Os ativos intangíveis, como as qualificações dos funcionários, a tecnologia da informação e os incentivos à inovação, por exemplo, podem desempenhar papel preponderante na criação de valor para a empresa. Assim, os ativos intangíveis são aqueles que geram benefícios futuros e não possuem, necessariamente, uma materialização física ou financeira. Os ativos baseados no

conhecimento devem ser avaliados com cautela, porque seu impacto sobre o destino de qualquer negócio é grande.

#### Segundo Davenport e Prusak (2003):

O capital intelectual é o resultado da aferição do conhecimento com objetivos econômicos [...]. Ao contrário dos ativos materiais, que diminuem à medida que são utilizados, os ativos do conhecimento aumentam com o uso, na medida em que idéias geram novas idéias e o conhecimento compartilhado permanece com o doador ao mesmo tempo em que enriquece o receptor. (DAVENPORT; PRUSAK, 2003, p.64)

Davenport e Prusak (2003) reconhecem que o conhecimento, enquanto ativo, deve ser analisado sob uma perspectiva de mercado, sendo que as pessoas executam alternadamente o papel de vendedores, compradores e corretores de conhecimentos, e os tipos de pagamento são, em ordem decrescente de importância: a reciprocidade, a reputação e o altruísmo. Como todo mercado, pode ocorrer algumas distorções como: monopólios, escassez artificial e barreiras aos negócios.

Para Edvisson e Malone (1998, p. 10), esses fatores assumem tipicamente duas formas: capital humano e capital estrutural:

- a) Capital humano: O conhecimento, a experiência, o poder de inovação e a habilidade dos empregados de uma companhia para realizar as tarefas do dia-a-dia. Inclui também os valores, a cultura e a filosofia da empresa. O capital humano não pode ser de propriedade da empresa.
- b) Capital estrutural: Os equipamentos de informática, os softwares, os bancos de dados, as patentes, as marcas registradas e todo o resto da capacidade organizacional que apóia a produtividade daqueles empregados – tudo o que permanece no escritório quando os empregados vão para casa. O capital estrutural também inclui o capital de clientes, o relacionamento desenvolvido com os principais clientes. Pode ser possuído e, portanto, negociado (EDVISSON; MALONE, 1998, p. 10).

Segundo Edvinsson e Malone (1998), o valor corporativo provém da interação entre o capital humano, estrutural e de clientes. Ou seja, se um desses fatores for mal orientado, ocorrerá em perda de capital financeiro para a empresa.

Transformar ativos intangíveis em capital intelectual e gerar mais ativos intangíveis a partir do capital intelectual é o que se propõe a GC, por meio de processos como: identificação, explicitação, organização, compartilhamento, criação, utilização, melhoramento e medição do conhecimento.

## **2.5 Geração, codificação e transferência do conhecimento**

O processo de GC pode ser subdividido em três subprocessos: geração, codificação e transferência de conhecimento. Estas atividades podem ser consideradas como objetivando fazer os mercados do conhecimento trabalharem mais eficientemente e eficazmente. (DAVENPORT e PRUSAK, 2003).

### **2.5.1 Geração**

Segundo Davenport e Prusak (2003, p. 64) “há cinco modos de se gerar o conhecimento: aquisição, recursos dedicados, fusão, adaptação e rede do conhecimento.” A aquisição pode se concretizar com a compra de conhecimento – isto é, adquirir uma organização ou contratar indivíduos que o possuam. Esses autores alertam que muitas vezes o conhecimento tácito dos funcionários de linha não é transferido na operação de compra. Outras vezes, o processo de aquisição pode prejudicar a ecologia do meio ambiente que o criou.

Recursos dedicados é uma forma comum de se gerar conhecimento numa organização ao formar unidades ou grupos para essa determinada finalidade. Departamentos de pesquisa e desenvolvimento são exemplos típicos. Pelo fato de que recursos dedicados de conhecimento são, por definição, ligeiramente distintos do trabalho cotidiano de uma organização, costuma ser complicado transferir o conhecimento para onde ele possa ser usado.

Fusão é o método que reúne pessoas com diferentes perspectivas para trabalhar em um problema ou projeto, obrigando-as a chegar a uma resposta conjunta. Conforme colocam Nonaka e Takeuchi (1997, p.55) “reunir pessoas com experiência e conhecimentos diferentes é uma das condições necessárias à criação do conhecimento.”

Davenport e Prusak destacam também a importância dos sistemas adaptativos auto-organizadores e complexos, e a relevância desses modelos para a eficácia e estratégia organizacional. A capacidade de adaptação de uma empresa é baseada em dois fatores principais: primeiro, possuir recursos e capacidades internas que possam ser utilizados de novas formas e, segundo, estar aberta à mudança ou ter uma elevada capacidade de absorção.

Dentro das empresas, o conhecimento é gerado também pelas redes informais e auto-organizadas, as quais podem se tornar mais formalizadas com o tempo. Comunidades de possuidores do conhecimento acabam se aglutinando motivados por interesses comuns e para compartilhar o conhecimento e resolver problemas em conjunto. Muitas vezes o esforço das organizações em organizar e estruturar as comunidades informais de práticas pode reprimir a espontaneidade das redes informais.

Para Nonaka e Takeuchi, o processo de geração do conhecimento é criado por meio da interação do tácito com o explícito. Dessa forma, quatro modos diferentes de conversão do conhecimento podem ser formulados: a socialização, exteriorização, combinação e exteriorização. (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

A socialização é um processo de compartilhamento de experiências e criação do conhecimento tácito, a partir de modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas. Um indivíduo pode adquirir conhecimento tácito diretamente de outros, sem usar a linguagem. Por exemplo, quando trabalham com seus mestres, os aprendizes aprendem a perícia profissional por meio da observação, da imitação na

prática. A linguagem não é suficiente. No contexto dos negócios, o treinamento prático utiliza basicamente o mesmo princípio.

A exteriorização é um processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos. Na linguagem falada, o conhecimento tácito assume a forma de metáforas, modelos, conceitos e equações, que expressam em uma forma reduzida e, um tanto distorcida, o conhecimento tácito de um indivíduo.

A combinação é um processo de sistematização de conceitos explícitos em um sistema de conhecimento, ou seja, é a combinação de diferentes partes de conhecimento explícito em um novo conhecimento explícito por meio da análise, da categorização e da reconfiguração de informações. Esta forma de conversão do conhecimento ocorre nas universidades e em outras instituições de educação formal. Os bancos de dados e as redes de computadores são ferramentas para esse tipo de conversão.

A interiorização é a absorção de conhecimento explícito em conhecimento tácito, e está intimamente relacionada ao aprendizado pela prática. A interiorização é favorecida se o conhecimento for verbalizado em forma de histórias contadas oralmente ou se forem utilizados processos de documentação de sistemas. As simulações são outra forma de realizar este modo de conversão do conhecimento.

**Quadro 3: Modos de conversão do conhecimento.**

|           |                        | <b>Conhecimento tácito</b> | <b>PARA</b>    | <b>Conhecimento explícito</b> |
|-----------|------------------------|----------------------------|----------------|-------------------------------|
| <b>DE</b> | Conhecimento tácito    | Socialização               | Exteriorização |                               |
|           | Conhecimento explícito | Interiorização             | Combinação     |                               |

Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997)

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), a estratégia de desenvolvimento do capital humano deve passar por todas as fases do processo de conversão do conhecimento. Quando há interação entre o conhecimento explícito e o conhecimento tácito, surge a inovação e essa interação é moldada pelas mudanças entre diferentes modos de conversão do conhecimento que, por sua vez, são induzidos por vários

fatores. Esse processo de interação entre as formas de conversão do conhecimento foi batizado pelos autores orientais de Espiral do Conhecimento.

### 2.5.2 Codificação

O objetivo da codificação é apresentar o conhecimento numa forma que o torne acessível àqueles que precisam dele. A codificação transforma o conhecimento em código para torná-lo inteligível e o mais claro, portátil e organizado possível. Nas organizações, a codificação converte o conhecimento para formatos acessíveis e aplicáveis. (DAVENPORT e PRUSAK, 2003).

Para Davenport e Prusak (2003), a principal dificuldade encontrada no trabalho de codificação é a questão de como codificar o conhecimento sem perder suas propriedades distintivas e sem transformá-los em informações ou dados menos vibrantes. Deve-se decidir a que objetivos o conhecimento codificado irá servir, e identificar o conhecimento existente em suas várias formas. Em um projeto de GC bem sucedido, a fase de codificação é fundamental a fim de se manter o foco no que é relevante.

Comparando-se com os modos de conversão do conhecimento de Nonaka e Takeuchi, percebe-se que a codificação é basicamente um processo de exteriorização do conhecimento.

Ao codificar o conhecimento organizacional, uma das ações recomendadas por diversos autores de GC consiste na construção de um Mapa de Conhecimentos, que informa onde se pode encontrar um dado conhecimento, seja com pessoas, em documentos ou num banco de dados. O desenvolvimento de um mapa do conhecimento envolve localizar conhecimentos importantes dentro da organização e, depois, publicar algum tipo de lista ou quadro que mostre onde encontrá-los.

Clareza de propósito, acurácia, disponibilidade e facilidade de uso são os fatores essenciais de um bom mapa do conhecimento. Não se pode esquecer que a

maioria dos mapas possui uma dimensão política. Em qualquer listagem de quem sabe o quê, as pessoas se preocuparão em saber onde está os seus nomes no mapa e vão tentar influenciar os elaboradores do mapa para que as incluam (DAVENPORT e PRUSAK, 2003).

O mapeamento de competências e conhecimento tem relação direta com a gestão de competências, pois exige fazer a interação das competências organizacionais e humanas. Em um processo de GC dentro das empresas, o desenho dos mapas de competências deve apontar os *gaps* entre os conhecimentos requeridos e os encontrados. Embora importantes, os mapas são guias e, portanto, começam a ficar desatualizados no momento em que são criados.

### 2.5.3 Transferência

De acordo com Sveiby (1998, p. 93) “a transferência do conhecimento é resultado do bom gerenciamento da estrutura interna das empresas.” Segundo esse autor, quanto aos aspectos operacionais, a estrutura interna é composta de conjuntos-chave importantes para que ocorra a transferência do conhecimento. Em um primeiro plano, as organizações devem gerenciar adequadamente a tensão entre os profissionais da administração (área meio) e especialistas, por meio de uma liderança sincronizada. A combinação adequada da energia criativa e a competência administrativa podem resultar em empresas bem sucedidas.

O segundo processo que Sveiby enfatiza é relacionado à produção nas organizações do conhecimento. Nas organizações do conhecimento, o conhecimento tácito é convertido em uma forma explícita de duas maneiras: pela combinação de conceitos e modelos em novas formas, ou pela exteriorização do conhecimento. Outro aspecto importante é a química entre profissionais e clientes, pois estes desempenham um papel vital, não apenas como fonte de informações e conhecimento especializado, mas também como catalisador de criatividade. Além disso, o autor ressalta que a máxima utilização da capacidade instalada é fundamental, também, para a lucratividade de empresas possuidoras principalmente de ativos intangíveis.

Sveiby menciona o uso de estruturas não-computadorizadas para a transferência do conhecimento tácito. Primeiramente, a socialização por meio do escritório sem divisórias; a socialização por meio da carona – quando aprendizes imitam seus mestres - e a interiorização pela simulação, quando da utilização de jogos para simular a realidade.

Embora o termo gestão do conhecimento implique a transferência formalizada, um de seus elementos essenciais é o desenvolvimento de estratégias específicas para incentivar essas trocas espontâneas. Isso é particularmente necessário em organizações cujo papel principal é criar o conhecimento. Uma das melhores formas de transferir conhecimento é contratar pessoas experientes e ágeis, e deixá-las conversar com as outras. (DAVENPORT e PRUSAK, 2003)

As transferências cotidianas do conhecimento fazem parte da vida organizacional. Entretanto, elas são localizadas e fragmentadas. Nem sempre a solução para os problemas do dia a dia estão disponíveis com as pessoas que temos maior contato. Quanto maior e mais complexa for a empresa, menor a probabilidade de encontrar o melhor conhecimento perto do nosso local de trabalho.

Para Davenport e Prusak (2003, p. 117), “há vários fatores culturais que inibem a transferência do conhecimento. Esses “atritos” tendem a retardar ou impedir a transferência e a erodir parte do conhecimento à medida que ele tenta se movimentar.” Para esses autores, alguns atritos mais comuns são: a falta de confiança mútua, as diferentes culturas, falta de tempo e de locais de encontro, idéia estreita do trabalho produtivo, status e recompensas que vão para os possuidores do conhecimento e intolerância com erros.

Um aspecto relevante na transferência do conhecimento é que torná-lo disponível não implica sua transferência. A transferência de conhecimento envolve sua efetiva absorção e uso. O desafio da GC parece ser a transferência do conhecimento

tácito, pois ele é ambíguo e especialmente difícil de ser transferido de sua fonte de criação para as outras partes da organização.

## 2.6 Dimensões da gestão do conhecimento

Gestão do conhecimento é, por definição, um assunto que possui muitas dimensões e tendências. Existem diversas abordagens teóricas e conceituais relacionadas aos temas correlatos à GC, como: sociedade do conhecimento, aprendizado organizacional e competências essenciais na gestão estratégica.

Para Cândido e Araújo (2002), algumas das principais abordagens tradicionais para a gestão do conhecimento são:

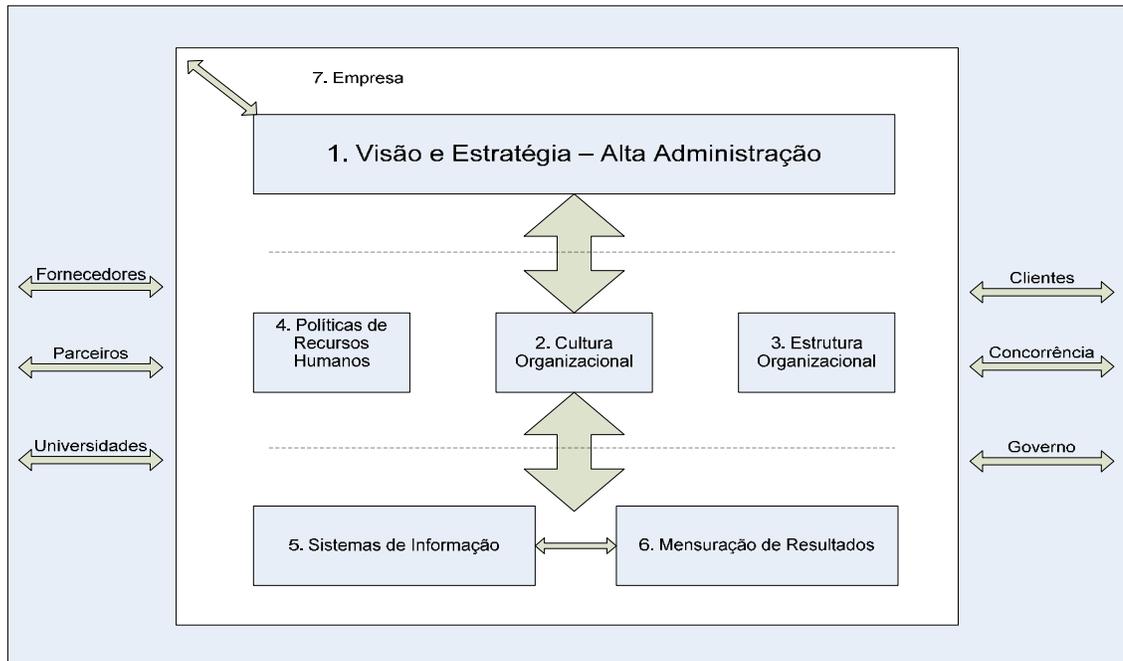
Abordagem de Nonaka e Takeuchi (1995), baseada na transformação do conhecimento explícito em conhecimento tácito e vice-versa, a partir das práticas de combinação, internalização, exteriorização e socialização [...]. Abordagem de Edvinsson e Malone (1998), baseada em três tipos de recursos organizacionais e seus inter-relacionamentos; capital humano, capital organizacional e capital do cliente. Nesta abordagem, estas relações geram o capital intelectual de uma organização [...]. Abordagem de Sveiby (1998), orientada para a gestão da informação, para a aprendizagem organizacional e para definição e utilização de competências. (CÂNDIDO; ARAÚJO, 2002, p. 39)

Para Terra (2001, p. 83), a GC pode ser entendida a partir de 7 dimensões da prática gerencial:

- a) Alta administração: possui um papel indispensável na definição dos campos de conhecimento, no qual os funcionários da organização de vem focalizar seus esforços de aprendizado.
- b) Cultura organizacional: o desenvolvimento de uma cultura voltada à inovação, experimentação, aprendizado contínuo e comprometida com os resultados de longo prazo [...].
- c) Estruturas organizacionais: práticas de organização do trabalho que diversas empresas estão adotando para superar os limites à inovação, ao aprendizado e à geração de novos conhecimentos [...].
- d) Políticas de recursos humanos: associadas à aquisição de conhecimentos externos e internos à empresa, assim como à geração, à difusão e ao armazenamento de conhecimentos na empresa [...].
- e) Sistemas de informação: afetam os processos de geração, difusão e armazenamento de conhecimento nas organizações;
- f) Mensuração de resultados: esforços de autores e empresas preocupadas em avaliar várias dimensões do capital intelectual.

g) Aprendizado com o ambiente: a crescente necessidade de as empresas se engajarem por meio de alianças com outras empresas e do estreitamento do relacionamento com clientes.

**Quadro 4: Gestão do conhecimento: planos e dimensões**



Fonte: (TERRA, 2001, p. 83)

Terra (2001) explica que existe uma superposição na direção das análises “micro” (indivíduos e grupos), “meso” (organização) e “macro” (ambiente), ou seja: o aprendizado e a criação individual incluem a capacidade de combinar diferentes inputs e perspectivas. O aprendizado organizacional demanda uma visão sistêmica do ambiente e a confrontação de modelos mentais distintos. Ademais, o processo de inovação requer, crescentemente, a combinação de diferentes habilidades, conhecimentos e tecnologias de campos distintos do conhecimento e mesmo de diferentes setores econômicos.

Na abordagem da GC, as tradicionais áreas ou departamentos funcionais da empresa continuam existindo, mas com novos desafios e propósitos. As organizações deverão gradualmente deixar sua postura isolada e procurar contribuir efetivamente na formação de linguagens comuns com outros departamentos, em

especial naqueles processos em que atuam conjuntamente. Silva (2002) menciona o que deverá ocorrer com as seguintes áreas funcionais:

- a) Finanças: enfrenta cada vez mais o desafio de contabilizar ou medir os recursos intangíveis (conhecimentos) presentes nos processos de negócios empresariais.
- b) Recursos humanos: trabalhando cada vez mais com a influência na gestão do conhecimento de fatores tais como a liderança, cultura corporativa, relações interfuncionais e gestão por competências.
- c) Produção: contribuindo com mais espaços de conversão de conhecimentos tácito/explicito, mediante oportunidade dada por recursos como a produção enxuta, que incentiva o agrupamento de visões diferentes para a análise e solução de problemas da produção;
- d) Marketing: trabalhando de forma mais abrangente com as fontes de conhecimentos externos à empresa, por meio da mudança de foco que incorpora, além dos retratos da realidade atual (pesquisas de mercado convencionais), o desenvolvimento de sofisticados mecanismos de construção de cenários para analisar tendências futuras. (SILVA, 2002, p. 150)

A GC implica a adoção de práticas gerenciais compatíveis com os processos de criação e aprendizado individual e, também, a coordenação sistêmica de esforços em vários planos: organizacional e individual; estratégico e operacional; normas formais e informais. Como se pode verificar, não existe ainda um perfeito entendimento da amplitude da GC. Das primeiras reflexões sobre o conhecimento tácito até a proliferação de ferramentas tecnológicas para GC, é provável que esteja emergindo uma “nova geração” de idéias, reunindo essas abordagens e agora com um forte enfoque nos processos administrativos e, também, em gestão de projetos. Entretanto, os autores são unânimes ao afirmar que a implementação coordenada de todos os aspectos que sustentam uma bem-sucedida GC, cria uma vantagem competitiva flexível e de difícil imitação, pois está enraizada na empresa, e não somente em recursos físicos e mais facilmente imitáveis pela concorrência.

## **2.7 Tecnologias para gestão do conhecimento**

Geralmente, o conceito de tecnologias de GC diz respeito às tecnologias que captam, armazenam e distribuem o conhecimento estruturado para ser usado pelas pessoas, e não simplesmente às tecnologias de infra-estrutura como, por

exemplo, a videoconferência ou o próprio telefone. Os sistemas de GC devem classificar as informações segundo o tipo de impacto, grau e qualidade que possa vir a ter no meio, bem como as formas que o meio utiliza como reação aos fatos e notícias que absorve.

Existem vários tipos, possibilidades de uso e tamanhos para gerenciamento de conteúdo e conhecimento. O correto uso de cada uma delas está diretamente ligado à escolha feita, que deve ser baseada na definição das necessidades da organização. Essa definição é importante para que não se perca tempo, recursos e, principalmente, não se frustrasse as expectativas que o uso dessas ferramentas cria em todos. (DAVENPORT e PRUSAK, 2003)

Existem ferramentas generalistas, que servem para coletar, organizar, publicar e disponibilizar vários tipos de conteúdo e conhecimento. Geralmente são ferramentas compostas de vários módulos, que, por sua vez, são compostas de vários softwares. As ferramentas especialistas dedicam-se a certos tipos de conteúdo e conhecimento. Alguns exemplos são: gerenciamento de mídias, para coleta, análise e produção de conhecimento sobre redes de computadores, para modelagem, análise e conhecimento de processos de negócio. (CRUZ, 2002)

As principais ferramentas tecnológicas utilizadas na GC, segundo definições do Wikipedia (2007):

Gerência eletrônica de documentos – GED: é uma tecnologia que provê um meio de facilmente gerar, controlar, armazenar, compartilhar e recuperar informações existentes em documentos.

*Data Warehouse*: É um sistema de computação utilizado para armazenar informação relativa às atividades de uma organização em bancos de dados, de forma consolidada. O desenho da base de dados favorece os relatórios e análise de grandes volumes de dados e obtenção de informações estratégicas que podem facilitar a tomada de decisão.

*Customer Relationship Management* – CRM. Esse termo foi criado para definir toda uma classe de ferramentas que automatizam as funções de contato com o cliente. Essas ferramentas compreendem sistemas informatizados e objetiva ajudar as companhias a criar e manter um bom relacionamento com seus clientes armazenando e inter-

relacionando de forma inteligente, informações sobre suas atividades e interações com a empresa.

*Enterprise Resource Planning* – ERP: Significa Planejamento de Recursos Empresariais. São sistemas de informações transacionais cuja função é armazenar, processar e organizar as informações geradas nos processos organizacionais agregando e estabelecendo relações de informação entre todas as áreas de uma companhia.

Portal corporativo: É um local central para disponibilizar todos os tipos de informações a um público variado. Os portais podem ser divididos em duas classificações: o portal de informações empresariais e de gerenciamento de conteúdo. (WIKEPEDIA, 2007)

Na visão de Davenport e Prusak (2003, p. 151):

A mais valiosa função da tecnologia na gestão do conhecimento é estender o alcance e aumentar a velocidade da transferência do conhecimento. A tecnologia da informação possibilita que o conhecimento de uma pessoa ou de um grupo seja extraído, estruturado e utilizado por outros membros da organização e por seus parceiros de negócios no mundo todo. A tecnologia ajuda também na codificação do conhecimento e, ocasionalmente, até mesmo em sua geração [...]. Embora as tecnologias sejam um dos principais pontos da gestão do conhecimento, ela só poderá vingar se ocorrer ampla mudança comportamental, cultural e organizacional. A tecnologia, isoladamente, não fará com que a pessoa possuidora do conhecimento o compartilhe com as outras. Além disso, a tecnologia é comum no campo da distribuição, porém ela raramente promove o processo de uso do conhecimento.

A disponibilidade de tecnologia não transforma uma cultura enclausuradora do conhecimento em uma cultura compartilhadora. A tecnologia tem importante papel na GC, porém, não pode ser considerada uma fonte sustentável de vantagem competitiva, pois não pode manter diferencial no longo prazo.

### **3 PROJETOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO**

Existe grande variação de projetos de GC quanto à forma de financiamento, centralização e propósito com os objetivos da empresa. Os projetos têm alguns pontos em comum como algum comprometimento específico de recursos financeiros e humanos, e foco como algo distinto de informação ou dados. Além disso, geralmente possuem em comum três tipos de objetivos da GC: tentativas de criação de repositórios de conhecimento, tentativas de melhoria de acesso ao conhecimento e tentativas de melhoria da cultura e ambiente do conhecimento. (DAVENPORT e PRUSAK, 2003)

#### **3.1 Atributos e fatores de sucesso em projetos de GC**

Os principais atributos utilizados para definir o sucesso na GC são: crescimento dos recursos vinculados ao projeto, crescimento no volume de conteúdo e uso do conhecimento, sustentabilidade do projeto, familiaridade com os conceitos de conhecimento e gestão do conhecimento em toda a organização e alguma evidência de retorno financeiro. (DAVENPORT e PRUSAK, 2003)

Dentre os fatores que levam ao sucesso dos projetos de GC, Davenport e Prusak citam: cultura orientada para o conhecimento, infra-estrutura técnica e organizacional, apoio da alta gerência, vinculação ao valor econômico ou setorial, alguma orientação para processos, clareza de visão e linguagem, elementos motivadores não-triviais, algum nível de estrutura do conhecimento e múltiplos canais para a transferência do conhecimento.

Entretanto, devido à importância estratégica do assunto, nem todas as ações ligadas ao conhecimento devem ocorrer naturalmente dentro das empresas. Muitas iniciativas ligadas ao conhecimento podem ser realizadas de forma utópica, supondo que o conhecimento se moverá sem obstáculos e que as pessoas vão compartilhar conhecimento sem preocupação com o que vão ganhar ou perder fazendo

isto. A incerteza e a perda de poder devem ser consideradas nos projetos que envolvem conhecimento.

### 3.2 Tipos de projetos

A revista KM Review realizou pesquisa no 2º semestre de 2003 com os seus leitores e identificou quais os projetos de GC que as organizações americanas e européias estão implementando com prioridade. (CAVALCANTI, 2003). No topo da lista aparecem projetos relacionados à gestão de *intranets* e portais, comunidades de prática e projetos de capacitação e *e-learning*. Em quarto lugar, projetos de gestão de conteúdo. Outros projetos em andamento são: definição de taxonomia (identificação da informação e do conhecimento organizacional), acompanhamento e suporte aos trabalhadores do conhecimento (*coaching* e mestre aprendiz) e lições de aprendizagem (melhores e piores práticas). A quase totalidade daqueles que identificaram os portais de conhecimento como projeto prioritário colocou em destaque projetos de localização de especialistas (páginas amarelas) e de gestão de documentação (conhecimento explícito).

Esse estudo aponta, também, como temas prioritários para os leitores: a cultura organizacional e gestão do conhecimento, ou seja, como fazer a gestão do conhecimento parte integrante das atividades dos trabalhadores do conhecimento. Além disso, o compartilhamento de experiências de sucesso e de fracasso, métricas e avaliação de intangíveis e redes de conhecimento e novas formas de organização do trabalho compõem outros temas de importância.

Em outro estudo, o autor correlaciona os tipos de projetos segundo tipologia de Davenport e Prusak com os exemplos em algumas empresas públicas brasileiras. (BATISTA, 2004).

**Quadro 5: Tipologia de Davenport e Prusak e exemplos em empresas brasileiras**

| <b>Tipos de práticas</b>  | <b>Exemplos/organizações</b>  |
|---|---|
| Captar e compartilhar lições aprendidas com a prática                     | <i>Serpro</i> : Comunidade de conhecimentos<br><i>Embrapa</i> : Comunidades de prática<br><i>Petrobrás</i> : Banco de conhecimentos |
| Captar e reutilizar o conhecimento estruturado                            | <i>Serpro</i> : Mapeamento de conhecimento organizacional   |
| Identificar fontes e redes de expertise                                   | <i>Banco do Brasil</i> : Banco de talentos e oportunidades<br><i>Bacen</i> : Alocação de pessoal por competências                   |
| Estruturar e mapear conhecimentos necessários para aumentar a performance | <i>Caixa Econômica</i> : Mapeamento de conhecimentos na rede bancária   |
| Desenvolver competências individuais                                      | <i>Caixa Econômica</i> : Universidade caixa<br><i>Serpro</i> : Ensino à distância   |

Fonte: BATISTA (2004)

Para esse autor, definem-se práticas de GC como atividades que reúnam as seguintes características: são executadas regularmente, sua finalidade é gerir a organização, baseia-se em padrões de trabalho e são voltadas para a produção, retenção, compartilhamento ou aplicação do conhecimento dentro das organizações.

Um estudo de pesquisa de campo, com aproximadamente 100 empresas brasileiras, teve como objetivo mensurar as relações inerentes à GC e verificar a existência dessas relações avaliando o impacto ao resultado dessas empresas. A conclusão principal indica que um percentual significativo das empresas brasileiras já estabelece a relação entre GC e a estratégia empresarial, a gestão de competências e de resultado e essas organizações estão se destacando em termos de desempenho do negócio. (LEITE e SILVA, 2004)

Por outro lado, o estudo também indica que as empresas ainda sentem mais dificuldade para gerenciar o conhecimento tácito (proveniente da interação entre as pessoas). Destaca também que as organizações ainda não conseguem estabelecer plenamente práticas que permitam extrair valor dos conhecimentos, em especial o conhecimento tácito de seus indivíduos e equipes. Os autores citam que tem sido mais fácil para as empresas gerenciar o conhecimento explícito, frequentemente

disponibilizados por meio de documentos, muitas vezes com o auxílio da tecnologia. Ressaltam também o papel da tecnologia em capacitar e facilitar a conexão entre as pessoas, mas alertam para o fato de não entender GC e tecnologia como sinônimos.

### **3.3 Caso: Recolast Impermeabilizações**

A GC também pode ser aplicada para pequenas e médias empresas, geralmente sob a denominação de gestão da inovação. Piovezan (2003, p.172 - 195) apresenta estudo de caso da empresa Recolast Impermeabilizações Ltda., que está localizada em Guarulhos, no Estado de São Paulo. Criada em 1979, pode ser caracterizada como uma microempresa e possui 40 funcionários. O estudo mencionado foi feito com base em entrevista com o proprietário da empresa. Para complementar o trabalho monográfico, também se buscou informações no site da empresa.

Segundo informações no seu site, “a Recolast é uma empresa de engenharia de impermeabilização, atuando no mercado de revestimentos no Brasil e América Latina, atendendo com absoluto sucesso as necessidades de cada projeto. Destaca-se pelo total domínio de tecnologia e técnicos altamente capacitados.” A empresa atua nos segmentos de meio ambiente, construção civil e agronegócio/piscicultura. Alguns dos produtos desenvolvidos são: bebedouros para animais, tanques circulares, tanques enterrados, tanques de captação e pressurizados, geomembranas, revestimento de lagoas e biodigestores. Além disso, a Recolast desenvolveu um produto inovador, com uma abordagem multidisciplinar, que é a Fábrica de Peixes. Consiste de uma solução criativa para criação intensiva de peixes em tanques, e baseia-se no controle de qualidade da água e da temperatura, permitindo o crescimento de peixes o ano inteiro. Utiliza-se de um espaço relativamente pequeno e com baixa demanda de uso de água, valendo-se de tecnologias já conhecidas pela empresa como impermeabilizações e agregando novos conhecimentos na área de biologia e hidráulica.

Segundo metodologia de Tidd et al (2001, *apud* PIOVEZAN, 2003), a gestão da inovação passa por quatro processos gerenciais bem definidos: processamento de sinais, estratégia para a inovação, provimento de recursos e implementação. A descrição da empresa, no estudo mencionado, é baseada nesse modelo descrito. A primeira fase envolve a varredura e a análise dos sinais externos para a inovação. Normalmente centrado na figura do empresário, a empresa utiliza vários canais, como visitas, consultas à internet, revistas técnicas sobre os seus mercados e produtos e a participação em feiras. A realização de esforços para que mais pessoas participem do processamento de sinais é considerado fundamental para longevidade do processo.

Na estratégia para a inovação, a partir dos sinais percebidos, o empresário procura fazer parcerias e adquirir os conhecimentos necessários para a execução dos projetos. O estudo mostra que ele formula a estratégia de inovação informal e centralizadamente. Sendo assim, embora a decisão final possa continuar sendo centralizada, é preciso que as pessoas da empresa contribuam com argumentos e análises para o teste da estratégia escolhida, a fim de se formalizar a estratégia e diminuir os conflitos internos. É importante também que a estratégia seja única para a empresa e conhecida pelas pessoas. Um caminho para as pequenas empresas pode ser por meio de reuniões de análise e desdobramento das estratégias.

Como forma de provimento de recursos, a Recolast procura recursos técnicos em diversos institutos e universidades e também o envolvimento de fornecedores no processo. Pela diferença entre as culturas empresarial e acadêmica, nem sempre as parcerias são eficazes. Para financiar o processo de inovação, o empresário geralmente utiliza de recursos próprios devido ao alto custo dos financiamentos. Entretanto, o empresário entende que o problema dos recursos está mais na forma de organizá-los do que na quantidade de recursos financeiros.

A implementação envolve o desenvolvimento de um protótipo, a partir de uma idéia inovadora, normalmente gerada pelo próprio empresário. Paralelamente, é

desenvolvido o mercado por meio de uma equipe de vendas. Os primeiros produtos vendidos são acompanhados, principalmente, para sanar erros de projeto e para adicionar melhorias. O empresário também realiza cursos para os interessados, no qual aborda questões técnicas e mercadológicas do equipamento.

Os produtos que a empresa comercializa estão em constante evolução e em versões superiores. Esse acompanhamento se faz a partir dos problemas verificados nas visitas, na qual são registradas fotografias para buscar novas soluções. O ciclo de aprendizado concentra-se no desenvolvimento do produto e não na evolução do próprio sistema. O estudo demonstra que a empresa deve estruturar melhor seu sistema de aprendizado e de GC de maneira que as melhorias sejam reconhecidas e protegidas.

A descentralização do sistema é uma preocupação constante do empresário que procura formar e capacitar as pessoas para a inovação, como, por exemplo, reunião de “café da manhã”. Uma primeira etapa para a eficácia de um sistema de inovação é justamente a criação da consciência e da cultura dentro da empresa, de que ela é um dos pontos-chave da criação de vantagem competitiva num ambiente empresarial onde o conhecimento é importante para as empresas. O estudo mostra que é importante perceber também que a GC obtém seus resultados por meio da comercialização de produtos inovadores e não apenas da invenção ou da aquisição de conhecimento.

As quatro atividades essenciais para a construção do conhecimento organizacional (análise e solução de problemas, envolvimento do cliente, experimentação e importação de conhecimentos) citada por Leonard, são bem perceptíveis no estudo desse caso. A empresa também faz uso de estruturas não-computadorizadas para a transferência do conhecimento – citadas por Sveiby -, como, por exemplo, a socialização por meio do escritório sem divisórias.

Este estudo permite concluir que a utilização do conhecimento e a sua criação podem ser geridos em uma micro ou pequena empresa. Em alguns casos, essa gestão pode até ser melhor que em grandes empresas, nos quais as barreiras à criação e à utilização do conhecimento podem ser maiores. Para empresas inovadoras de baixa tecnologia, ganha importância o sistema de informações. Ele deve permitir à empresa atualizar-se constantemente, tanto interna como externamente. Uma outra ação é a melhora dos canais de comunicação de empresas com universidades e outros órgãos tecnológicos de forma a haver uma troca mais efetiva de conhecimentos entre eles.

## 4 DISCUSSÃO

Ao estudar gestão do conhecimento, umas das primeiras perguntas, a saber, é se realmente é possível gerenciar o conhecimento, sendo este um conceito tão abrangente. O significado de gestão não significa apenas comandar e controlar, mas, também, negociar e influenciar comportamentos. Dessa forma, é perfeitamente possível gerir o conhecimento, pois comandar e controlar guarda relação aos conhecimentos explícitos, negociar e influenciar, aos conhecimentos tácitos. Tornar o conhecimento produtivo é uma responsabilidade gerencial, mas esse processo parece ser algo muito mais complexo do que a simples utilização de ferramentas.

Conforme colocado por Terra, a GC permeia toda a organização. Pelo que foi analisado, a GC pode ser um processo de transformação quando está intimamente ligado à missão, visão de futuro, objetivos estratégicos e processos administrativos. Pode ser considerado também como parte da estratégia que transforma ativos intangíveis – informação armazenada e talentos de seus membros – em produtividade, valor e aumento de competitividade. Provavelmente, um dos fatores que justificam a ascensão em importância dos ativos intangíveis, já há tempo colocado por Edvinsson e Malone, se deve ao fato de que os ativos tangíveis estarem se tornando *comodities* e as organizações já conhecem muito bem as conseqüências de competir somente com base em *comodities*.

Quais os motivadores que levam à implantação da GC? O que a organização pretende com o gerenciamento do conhecimento? Pela revisão bibliográfica dos autores, uma das principais finalidades de se gerir o conhecimento é a criação de uma vantagem competitiva sustentável. A criação do conhecimento gera uma inovação contínua – ao aproveitar os *insights* e conhecimentos dispersos -, que, por sua vez, gera vantagens competitivas. As vantagens de novos produtos e pontos de eficiência são cada vez mais difíceis de sustentarem. Analisada em termos de incremento do sucesso empresarial, uma crescente vantagem competitiva de uma empresa está diretamente relacionada à dificuldade com que outras possam copiar seu conhecimento. Com o tempo, os concorrentes quase sempre conseguem igualar a

qualidade e o preço do atual produto ou serviço do líder do mercado. Quando isso acontece, porém, a empresa rica em conhecimento e gestora do conhecimento terá passado para um novo nível de qualidade, criatividade ou eficiência.

O que se espera de um modelo de GC em relação à aprendizagem organizacional e individual? Certamente, a transformação de uma empresa que apenas utiliza inovações e tecnologias em uma empresa preocupada em criar as inovações e em gerenciar seu conhecimento, exige que uma mudança cultural ocorra dentro da empresa, ao transformar um ambiente “politiqueiro” em um local onde as pessoas possam compartilhar visões, sem medo de perder poder e influência. Dessa forma, é preciso que os modelos de GC permitam às empresas desenvolver com mais consistência as atividades de aprendizado duplo, conforme colocado por Nonaka e Takeuchi, que é o estabelecimento de novas premissas com o objetivo de anular as existentes.

Pelas diversas abordagens existentes e teorias sobre o assunto, parece ainda cedo afirmar que a GC seja um corpo unificado de teorias. Trata-se de uma prática em evolução, com diversos projetos em desenvolvimento, com recursos e metodologias diferenciados. Essa variedade de abordagens pode gerar dificuldades como: atrair e reter pessoas talentosas, identificar a equipe e profissionais ideais para iniciativas do conhecimento, definir padrões para o trabalho associado ao conhecimento, determinar o escopo correto de iniciativas, justificarem o uso de recursos escassos em GC ou determinar o tipo de conhecimento que deve ser gerenciado.

A literatura evidencia a importância das relações entre GC e a estratégia da empresa, a gestão de competências e a de resultado para o conseqüente desempenho superior do negócio. Pode-se perceber que a prática da GC precisa estar atrelada à criação, desenvolvimento e viabilização das estratégias empresariais, considerando que este é um processo intensivo em conhecimento que precisa contemplar a identificação e desenvolvimento de competências essenciais da organização e, também, a geração e aplicação de conhecimento sobre forças competitivas do ambiente em que as organizações atuam. Além disso, pelo que foi

exposto, conclui-se que é preciso definir quais os tipos de tecnologias de informação e de gestão são mais adequados para a viabilização da GC, sendo esta uma etapa preponderante e importante para o sucesso no processo de acesso, busca, tratamento, utilização e disseminação de informações nas organizações.

Mais do que compreender na totalidade o verdadeiro sentido da GC, é importante que ela faça parte dos discursos organizacionais e até mesmo se expresse em algumas práticas nas empresas, ou seja, evidências que o resultado dessa gestão seja percebido como fonte de inovação, criação de valor e vantagem competitiva. Para que isso ocorra, é necessário que a organização direcione os esforços de GC, para que não se esvaia o trabalho na geração, codificação e transferência do conhecimento. Conforme colocado, a visão, a missão, os objetivos e a estratégia da organização são as forças direcionadoras da rede de valor de conhecimento. Ao que indica, a GC caminha mais para atender os processos administrativos do que propriamente um projeto organizacional. Definindo processo como um conjunto lógico e estruturado de atividades seqüenciais, com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantar as necessidades e as expectativas dos clientes externos e internos da empresa, é viável a criação de modelos de GC para dinamizar os processos administrativos ao enriquecê-los de melhores práticas. Além disso, o conhecimento organizacional não deve se resumir a abstrações desvinculadas dos processos críticos da organização e o gerenciamento do conhecimento devem indicar quais os processos com maior agregação de valor para a organização e não focar tanto os processos mais rotineiros.

De acordo com os exemplos expostos, a prática de GC pode tornar-se realidade em qualquer tipo de empresa, ou seja, grandes, pequenas, públicas ou privadas. Entretanto, ela assume denominações diferentes, de acordo com o porte e natureza da empresa. As maiores empresas procuram gerenciar o conhecimento explícito, com forte apelo tecnológico. Por outro lado, as pequenas e médias, ao contrário, procuram criar diferenciais para a gestão da inovação. O que parece claro é que a GC busca materiais em diversas áreas, a diferença é que o faz na perspectiva do conhecimento.

## CONCLUSÃO

Subjacente à maior parte dessas dimensões, está o reconhecimento de que o capital humano, formado pelos valores e normas individuais e organizacionais, bem como pelas competências, habilidades e atitudes de cada funcionário, é a “mola propulsora” da geração de conhecimentos e geração de valor nas empresas. Isso requer a necessidade de se fomentar valores apropriados à inovação e ao compartilhamento do conhecimento e estimular o estabelecimento de contatos pessoais, a análise de diferentes perspectivas, a abertura para a efetiva comunicação e o desenvolvimento de habilidades pessoais e profissionais.

Face ao exposto, percebe-se que as empresas nas quais adotam abordagens bem-sucedidas à administração do conhecimento “selecionam seus alvos”, identificando processos de alto retorno para os quais uma melhor administração do conhecimento é capaz de render resultados empresariais significativos (por exemplo, no processo de desenvolvimento do produto). É notório, também, que o aumento na autonomia e o grau de abertura e autocrítica do processo de aprendizagem podem resultar em conflitos com a realidade de poder e controle das maneiras tradicionais de administração, caso não exista uma grande habilidade de negociação entre os membros da organização. Além disso, existem obstáculos a serem transpostos no caminho da gestão do conhecimento como: barreiras de ignorância, de falta de competências, de processos arraigados, de falta de disciplina, de excesso de trabalho ou mesmo de falta de recursos.

Provavelmente, ainda levará alguns anos para que sejam aperfeiçoados os modelos de GC e os parâmetros de capital intelectual quanto aos instrumentos necessários à sua apresentação. Da mesma forma que a contabilidade foi ao longo do tempo sendo aprimorada e se constituiu em uma ferramenta poderosa para o registro das contas, presumir que qualquer novo modelo irá, desde o princípio, captar todas as informações úteis que desejamos, constitui-se em uma posição precipitada. A GC ainda parece está longe de ter um entendimento maduro e estabilizado.

Os objetivos propostos para a monografia foram alcançados, pois se conseguiu mostrar no decorrer do trabalho, que a GC pode ser uma ferramenta de aprendizagem organizacional para obtenção de resultados, ao apontar os processos envolvidos na geração e construção do conhecimento organizacional. Todavia, o tema é de grande amplitude, o que dificultou em muito a delimitação do escopo do trabalho. A descrição dos métodos e ferramentas de GC se constituiu em tarefa de difícil execução. A apresentação dos projetos de GC em andamento foi importante para mostrar a aplicação prática dos discursos teóricos e demonstrar que pode ser uma realidade para as empresas brasileiras, em especial as de pequeno e médio porte. Entretanto, parece existir ainda um caminho grande a ser percorrido, e é bem provável que a GC esteja caminhando para novas fases de estudos, não muito atrelado aos aspectos tecnológicos de gerenciamento de conteúdo, mas no contexto de outros eixos de mudanças nas organizações como a administração de processos ou gestão de projetos.

A GC surge como um novo desafio, repleto de oportunidades e questões para as organizações da atualidade. O estudo deste campo traz novas dimensões para as organizações, que têm de focar elementos intangíveis e, simultaneamente, muito importantes. A GC coexiste com as estratégias de negócios e com todos os outros processos organizacionais, pois é um enfoque a mais que se agrega aos existentes.

## REFERÊNCIAS

BATISTA, Fábio Ferreira. O governo que aprende: Práticas de Gestão do Conhecimento em Organizações do executivo federal. *Revista Inteligência Empresarial*, n. 18, p. 16-23, jan-mar 2004.

CÂNDIDO, G. A. e ARAÚJO, N., M. As tecnologias de informação como instrumento de viabilização da gestão do conhecimento através da montagem de mapas cognitivos. *Revista Ciência e informação*; Brasília, v. 31, n. 2, p. 142-151, maio/ago. 2002. Disponível em: <[www.scielo.br](http://www.scielo.br)>, acesso em 25 mar 2007.

CAVALCANTI, Marcos. Quais são os projetos prioritários em Gestão do Conhecimento? *Revista Inteligência Empresarial*, n17, p. 29-30, out/dez 2003

CRUZ, Tadeu. *Gerência do conhecimento*. São Paulo: Cobra, 2002.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. *Conhecimento empresarial*. 10 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

EDVINSON, L.; MALONE, M. S. *Capital intelectual*. São Paulo: Makron Books, 1998.

FILHO, C., G. e GONÇALVES, C., A. Gerência do conhecimento – desafios e oportunidades para as organizações. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, v. 08, nº, janeiro/março 2001. Disponível em: <[www.ead.fea.usp.br](http://www.ead.fea.usp.br)>, acesso em 30 mar 2007.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1996, 3. ed.

LAKATOS, Eva Maria. *Fundamentos de Metodologia Científica*. São Paulo: Atlas, 2001.

LEITE, Eliane e SILVA, Jorge Ferreira . Gestão do conhecimento nas empresas brasileiras e impacto no desempenho do negócio. *Revista Inteligência empresarial*, n 18, p. 24-30, jan.-mar. 2004.

NONAKA, I. e TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. 8 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PIOVEZAN, Luiz Henrique. A Gestão da inovação na pequena empresa: estudo de caso. In: KRUGLIANSKAS, Isak e TERRA, José Cláudio Cyrineu (Orgs). *Gestão do conhecimento em pequenas e médias empresas: lições extraídas de casos reais*. 2 ed. Rio de Janeiro: Negócio Editora, 2003. p. 172-195.

RECOLAST. [Home page]. Disponível em: <<http://www.recolast.com.br>> Acesso em 2 abr 2007.

SILVA, Sérgio Luis. Informação e competitividade: a contextualização da gestão do conhecimento nos processos organizacionais. *Revista Ciência e informação*; Brasília, v. 31, n. 2, p. 142-151, maio/ago. 2002. Disponível em: <[www.scielo.br](http://www.scielo.br)>, acesso em 25 mar 2007.

STAIR, R. M. *Princípios de sistemas de informação: uma abordagem gerencial*. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

SVEIBY, Karl Erik. *A nova riqueza das organizações*. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TERRA, José Cláudio C. *Gestão do conhecimento .: o grande desafio empresarial – uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade*. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

WIKEPEDIA. [*Home page*]. Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org>> Acesso em 25/03/2007

This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.  
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.  
This page will not be added after purchasing Win2PDF.