



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
DISCIPLINA: MONOGRAFIA ACADÊMICA
PROFESSOR ORIENTADOR: HOMERO BARBOSA REIS

GESTÃO DO CONHECIMENTO.

MIRIAM ALENCAR RODRIGUES
MATRÍCULA Nº 2010064-8

Brasília/DF, Junho de 2005

MIRIAM ALENCAR RODRIGUES

GESTÃO DO CONHECIMENTO.

Monografia apresentada como requisito para conclusão do curso de bacharelado em Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Prof. Orientador Homero Barbosa Reis

Brasília/DF, Junho de 2005.



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
SUPERVISÃO DE MONOGRAFIA ACADÊMICA

MEMBROS DA COMISSÃO EXAMINADORA

| MEMBROS DA COMISSÃO | ASSINATURA |
|---|-------------------|
| 1. PROFESSOR ORIENTADOR Professor: HOMERO BARBOSA REIS | |
| 2. PROFESSOR(A) CONVIDADO(A) Prof.(ª): _____ | |
| 3. PROFESSOR(A) CONVIDADO(A) Prof.(ª): _____ | |
| MENÇÃO FINAL: | |

Brasília/DF, de Junho de 2005

1. INTRODUÇÃO

Na última década o interesse pelo tema Gestão do Conhecimento cresceu exponencialmente a ponto de colocá-lo em posição de destaque entre os novos títulos bibliográficos de gestão empresarial, entre os novos cursos para administradores e também dentro das empresas, com a criação de cargos específicos ou de grupos de trabalho para implantação de alguma prática relativa ao assunto.

Por ser um conceito ainda em construção, diversos pontos de vista surgiram e foram apresentados em livros, artigos ou seminários por autores das mais variadas nacionalidades, tendências e formações acadêmicas.

O interesse pela Gestão do Conhecimento provavelmente intensificou-se quando a sociedade percebeu que a produção intelectual estava conseguindo gerar mais riqueza, em comparação com a produção industrial.

Por outro lado a evolução da tecnologia da informação e os novos sistemas de comunicação também podem ser apontados como marcos importantes nesta história, pois facilitaram aos gestores e aos especialistas compartilhar e administrar o conhecimento nas organizações.

A Gestão do Conhecimento é uma forma de tornar o ambiente favorável para que a organização identifique suas competências, encontre os conhecimentos que ela já possui, aprenda o que precisa, compartilhe e use estes conhecimentos na velocidade necessária ao desenvolvimento dos seus negócios.

O trabalho está estruturado da seguinte forma:

Primeiramente, identificou-se o tema e a sua importância, apresentando os objetivos que nortearam o trabalho, bem como, a formulação do problema a ser estudado.

No capítulo 2, descreve-se a metodologia adotada para o levantamento das informações pertinentes ao tema.

Em seguida, no capítulo 3, foi elaborado o embasamento teórico sobre os principais tópicos e conceitos relevantes e necessários sobre conhecimento.

No capítulo 4, apresentam-se os principais assuntos a serem abordados sobre Gestão do Conhecimento.

No capítulo 5 é descrita a relação entre a pesquisa bibliográfica expressa no desenvolvimento do trabalho e o problema proposto.

No capítulo 6 encontra-se a conclusão do trabalho descrevendo como os objetivos foram alcançados.

E por fim, no capítulo 7, são apresentadas sugestões para estudos posteriores relacionados ao tema apresentado.

1.2. Tema

“Gestão do Conhecimento”

1.2.1. Justificativa

A importância de se estudar o modelo de Gestão do conhecimento, se deve ao fato de que as grandes empresas atuam como redes de inteligência buscando novos mercados e oportunidades, visa gerir o capital intangível da empresa e todas os pontos estratégicos a ele relacionados e estimular a conversão do conhecimento.

A Gestão do Conhecimento desempenha um papel vital para o estímulo da interação, integração, participação, cooperação, compartilhamento, socialização,

criatividade, trabalho em equipe e sinergia, indispensáveis ao crescimento da organização e à obtenção de vantagem competitiva no mercado¹.

O processo de Gestão do Conhecimento não acontece sem a participação ativa dos indivíduos e da própria empresa. Enquanto os primeiros são os atores principais desse processo, cabe à empresa executar algumas ações e tomar algumas iniciativas para garantir todas as suas etapas.

A estrutura da organização, juntamente com suas ações, ativos intangíveis e todo o processo de conversão do conhecimento, que ocorre interna e externamente a ela, constituem os quatro elementos fundamentais do processo de Gestão do Conhecimento e são responsáveis pelo sucesso de sua implantação na empresa. Assim, a Gestão do Conhecimento adota esses quatro elementos fundamentais como seus componentes básicos, que devem trabalhar integrados, sintonizados e sincronizados e conduzir todo o processo de gestão².

É o conjunto de conhecimentos tácitos particulares de um indivíduo que lhe permite desempenhar determinadas atividades, tomar algumas atitudes, realizar ações, assumir responsabilidades, adotar um comportamento e gerar resultados em contextos específicos. Sendo assim, engloba as habilidades, as experiências, as qualificações, as percepções, o know-how, a rede social, a escolaridade e outras características particulares de cada membro da organização³.

1.2.2. Objetivos

1.2.2.1. Objetivo Geral

Analisar como o conhecimento pode ser usado como vantagem competitiva nas empresas.

¹ ROSSATTO, Maria Antonieta. *Gestão do Conhecimento*. Rio de Janeiro: Interciência, 2003. p. 47.

² Idem, p. 7.

³ Idem, p. 12.

1.2.2.2. Objetivos Específicos

- a) Identificar a disseminação do conhecimento na empresa;
- b) Descrever a contribuição da aprendizagem tanto para a organização como para o indivíduo.

1.3. Formulação do 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, conhecimento e competências.

A aprendizagem é uma responsabilidade pessoal. Todo indivíduo precisa ser responsável por sua própria aprendizagem e por seu próprio desempenho. Cada um também deve ser responsável pela aquisição das habilidades necessárias para atender às expectativas de desempenho.

Quando uma organização souber o que funciona melhor, poderá utilizar esse conhecimento para criar produtos e serviços de qualidade superior que serão preferidos pelos clientes. Assim, a empresa cria uma vantagem competitiva.

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

Nesse contexto questiona-se: a organização que aprende incentiva e se adapta aos conhecimentos individuais? Como o indivíduo pode contribuir para a aprendizagem organizacional? O que se espera do modelo de “Gestão do Conhecimento” em relação à aprendizagem organizacional e individual?

2. METODOLOGIA⁴

Esta monografia do ponto de vista metodológico, utilizou os seguintes elementos:

a) Quanto aos objetivos:

Exploratória: é feita através do levantamento bibliográfico, entrevistas com profissionais que estudam ou atuam na área, web sites e outras fontes de dados.

b) Quanto aos procedimentos de coleta:

Pesquisa bibliográfica: conjunto de materiais escritos ou grafados, que contêm informações já elaboradas e publicadas.

c) Quanto às fontes de informação:

Bibliográfica: recolhe dados e informações já elaboradas e publicadas, seja em livros, periódicos, jornais, revistas ou em outros instrumentos.

2.1. Métodos de Abordagem

Método Dedutivo: é aquele que, partindo das leis gerais que regem os fenômenos, permite chegar aos fenômenos particulares.

2.2. Métodos de Procedimentos

Monográfico: a partir de uma realidade segmentada, procuram-se generalizações.

⁴ PAULESCU, Doina, MUNIZ, Adir Jaime de Oliveira. *Normas para apresentação da monografia acadêmica do Curso de Administração*. Brasília: UniCEUB, 2001. p. 7.

2.3. Técnicas de Pesquisa

A técnica de pesquisa que permitiu o desenvolvimento desta monografia foi de caráter bibliográfica.

2.4. Universo de Pesquisa

O universo da pesquisa é indeterminado, tendo em vista que, esta monografia se restringe a uma exploração bibliográfica.

2.5. Técnicas de Amostragem

A amostra também não pode ser apontada, pois se trata de uma pesquisa bibliográfica.

3. EMBASAMENTO TEÓRICO

3.1. Era do Conhecimento e Informação

DRUCKER⁵ afirma que a próxima sociedade será a do conhecimento. O conhecimento será o recurso chave e os trabalhadores do conhecimento serão o grupo dominante na força de trabalho desta sociedade. Esta sociedade será a mais competitiva de todas, para as organizações e para os indivíduos.

De acordo com CRAWFORD⁶ a economia do conhecimento difere das suas duas predecessoras nos serviços, que são mais do que a produção de mercadorias, a forma dominante de emprego. É uma economia de processamento de informações na qual computadores e telecomunicações são elementos fundamentais e estratégicos. Pesquisa científica e educação são as bases da geração da riqueza. A organização econômica e social é centrada na posse da informação, do conhecimento e na utilização do capital humano. Na era econômica do conhecimento novas formas de administração de organizações são desenvolvidas, utilizando-se tecnologia intensiva e enfatizando os recursos humanos.

Segundo GATES⁷ as eras econômicas anteriores foram marcadas por longos períodos de estabilidade, seguidos por curtos períodos de mudança. Hoje, as forças da informação digital estão criando um ambiente empresarial em constante mudança.

Assim como estes, diversos autores e pesquisadores perceberam nas últimas duas décadas o crescimento da importância do conhecimento para as organizações. Com isto, surgiram muitas teorias sobre como administrar o conhecimento e sobre como administrar organizações intensivas em conhecimento,

⁵ DRUCKER, Peter. *Desafios Gerenciais para o Século XXI*. São Paulo: Pioneira, 1999. p. 3

⁶ CRAWFORD, Richard. *Na Era do Capital Humano*, São Paulo: Atlas. 1994. p. 20

⁷ GATES, Bill. *A Empresa na Velocidade do Pensamento*, São Paulo: Companhia das Letras, 1999. p. 389.

devido à necessidade dos gestores controlarem e disseminarem aquele que muitos consideram seu ativo mais valioso.

Para CRAWFORD⁸ a força propulsora para a transição de uma economia industrial para economia do conhecimento é o aumento da produtividade causado por inovações em tecnologia, organização e administração.

Os indivíduos são fundamentais para a sociedade do conhecimento, pois o conhecimento está incorporado à pessoa. Portanto a passagem para a sociedade do conhecimento coloca a pessoa no centro.

O desenvolvimento intenso de novas tecnologias, a contínua inovação dos produtos e a necessidade de melhorar a competitividade para atender uma demanda de mercado cada vez mais sofisticada, exigem das organizações a busca permanente do conhecimento novo pelo homem, muito além do pensamento tradicional. Compõe-se, assim, uma economia ágil, na qual as empresas estão cada vez mais dependentes de sua capacidade de inovar.

3.2. Organizações da Era do Conhecimento

Segundo STEWART⁹ organizações de conhecimento são aquelas que fazem uso intensivo do conhecimento, substituindo seus estoques por informações e os ativos fixos pelo conhecimento. Esse autor descreve a importância do capital intelectual numa organização de conhecimento, definindo-o como todo o conhecimento que relaciona-se à organização e que pode ser usado para ganhar uma vantagem diferencial.

SVEIBY¹⁰ define organizações de conhecimento como “redes de fluxo de conhecimento, um vez que se concentra na transformação constante de informações

⁸ CRAWFORD, Richard. *Na Era do Capital Humano*. São Paulo: Atlas, 1994. p. 27.

⁹ STEWART, Thomas A. *Capital Intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 1998

¹⁰ SVEIBY, Karl Erik. *A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento*. Tradução de Luiz Euclides T.F. Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 28.

em conhecimento, onde os profissionais são altamente qualificados e cujo valor financeiro está mais concentrado nos ativos intangíveis do que nos tangíveis”.

Para DAVENPORT e PRUSAK¹¹, no cenário de mudanças do mundo atual, um dos desafios para a organização de aprendizagem é selecionar que dados e informações são úteis ao seu processo de formação e comunicação de conhecimentos. Adotando-se esta distinção verifica-se que, à medida que as organizações aprimorarem a sua capacidade de distinguir entre dados, informação e conhecimento, estará gradativamente selecionando desta matéria-prima intangível o que de fato poderá agregar valor ao processo de aprendizagem.

As novas organizações serão fortemente baseadas em conhecimento e valores intangíveis e cada organização deverá, segundo RODRIGUEZ¹²:

- Construir o gerenciamento da mudança de forma bem estruturada;
- Preparar-se para abandonar o que faz hoje, pois o amanhã certamente será diferente;
- Aprender a explorar ao máximo o seu conhecimento, ou seja, desenvolver a próxima geração de aplicações para o sucesso do seu negócio;
- Aprender a inovar, devendo a inovação ser agora organizada;
- Ser capaz de atrair e manter as pessoas com conhecimento capaz de melhorar o desempenho e os resultados da organização.

Para RODRIGUEZ¹³ as novas organizações, baseadas em conhecimento, também podem ser estruturadas a partir de times autogerenciáveis e suportados por valores intangíveis que vão além do conhecimento, como, por exemplo, uma logística de distribuição de produtos ou uma marca e deverão ter as seguintes características:

¹¹ DAVENPORT, Thomas. H.; PRUSAK, Laurence. *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 45.

¹² RODRIGUEZ, Martius Vicente. *Gestão do Conhecimento*. Rio de Janeiro: IBPI Press, 2001. p. 44.

¹³ Idem, p. 45.

- Trabalhadores do conhecimento, cuja função é converter informação em conhecimento;
- Uso intensivo de informação e geração de conhecimento;
- Conexões em perfeito funcionamento, pois elas fazem o conhecimento evoluir;
- Capacidade de transferir conhecimento e inovar.

3.3. Conhecimento e Informação

Segundo CRAWFORD: “os fatos, verdades ou princípios adquiridos a partir de estudo ou investigação; aprendizado prático de uma arte ou habilidade; a soma do que já é conhecido com o que ainda pode ser aprendido. Isto é conhecimento”¹⁴.

Conhecimento é entendimento. Conhecimento é a capacidade de aplicar a informação a um trabalho ou a um resultado específico.

Informação é sempre confundida de conhecimento. Informação é definida como notícia ou inteligência transmitidas por palavras ou na forma escrita.

A informação pode ser encontrada numa variedade de objetos inanimados, enquanto o conhecimento só é encontrado nos seres humanos. A informação torna-se inútil sem o conhecimento do ser humano para aplicá-la produtivamente.

O conhecimento¹⁵ é um recurso que vem acompanhando o ser humano desde os primórdios de sua história. Isso porque o homem tem conseguido sobreviver e se desenvolver, superando e enfrentando obstáculo a partir do conhecimento que é a capacidade de resolver problemas, não só a partir da cognição, mas, também, a partir das habilidades. Assim, só o homem é capaz de gerar conhecimento. As máquinas podem fornecer dados e informações, mas o conhecimento é intrínseco ao homem. Se as máquinas os têm, foi o ser humano que

¹⁴ CRAWFORD, Op. Cit. p. 21.

¹⁵ RODRIGUEZ, Op. Cit. p. 111.

as programou para tal, tanto que, diante de problemas que envolvem variáveis e soluções das quais não fizeram parte de sua programação, o computador não poderá resolver, pois não é capaz de criar e de inovar. Um homem, nesta mesma situação, poderá fazê-lo, mesmo que, num primeiro momento, não encontre solução. O importante há se destacar é que, nesta situação, um ser humano teria a capacidade de criar soluções.

“Conhecimento é a capacidade de agir.”¹⁶

“A formação do conhecimento inicia-se por eventos que ocorrem e, por sua vez, geram fatos e dados. Estes fatos e dados são tratados, manipulados e interpretados, gerando informações. Estas informações são testadas, validadas e codificadas, transformando-se em conhecimento.”¹⁷

O conhecimento definido acima se tornou o recurso principal da sociedade da informação e, por este motivo, passou a ser analisado e estudado em seus diversos aspectos e de maneira profunda. Assim suas facetas e diferentes segmentações serão expostas para que, posteriormente, na análise da Gestão do Conhecimento, estas distinções e conceitos auxiliem o entendimento do todo.

3.4. Princípios do Conhecimento

Segundo RODRIGUEZ¹⁸, o conhecimento se baseia em alguns princípios:

- O conhecimento é múltiplo: como o conhecimento está ligado a tudo, não se isola qualquer aspecto. No universo do conhecimento não se presta atenção apenas em um fator;
- O conhecimento é auto-organizante: se organiza em torno da identidade e objetivos de grupos e pessoas;

¹⁶ SVEIBY, Op. Cit. p. 111.

¹⁷ RODRIGUEZ, Op. Cit. p. 111.

¹⁸ Idem, p. 22 e 23.

- O conhecimento procura comunidade: se expande, procura se harmonizar com o acontecer, com o ser;
- O conhecimento viaja via linguagem: expandir o conhecimento organizacional significa que os funcionários de uma empresa devem desenvolver a linguagem que usam para descrever as suas próprias experiências;
- O conhecimento é difundível e se auto-reproduz: utilizado o conhecimento para desempenhar uma tarefa, aprimora-se os conhecimentos e entende-se melhor a tarefa;
- O conhecimento é transportável: com a tecnologia, atualmente é possível passar informações em poucos segundos a outros lugares do mundo.

Conhecimento é compartilhável: a transferência de conhecimento para outras pessoas não impede o uso deste mesmo conhecimento por seu original detentor.

3.5. Administrando o Conhecimento na Empresa

Ações relacionadas à criação e à transferência de conhecimento devem estar comprometidas com o desenvolvimento das competências estratégicas definidas pela empresa. A natureza do conhecimento agregado às competências será decisiva para a sustentabilidade da vantagem competitiva conferida por essas competências¹⁹.

Segundo RODRIGUEZ²⁰ o conhecimento pode ser desenvolvido internamente à empresa, pode ser coletado externamente (por exemplo, pela

¹⁹ RODRIGUES, Op. Cit. p. 37.

²⁰ RODRIGUES, Op. Cit. p. 38.

contratação de pessoas que detêm o conhecimento necessário, pelo monitoramento do ambiente externo) ou pode ser desenvolvido por relações de parceria ou alianças estratégicas com empresas, universidades ou instituições externas à organização.

3.6. Conhecimento Tácito e Conhecimento Explícito

Segundo CRUZ²¹, o conhecimento tácito é aquele que as pessoas acumulam dentro de si mesmas, fruto do aprendizado, da educação, da cultura e da experiência de vida.

O conhecimento tácito deve ser entendido como um conhecimento individual que engloba habilidades técnicas, destreza individual e *know-how*, que poderia ser traduzido como o conhecimento do modo como fazer. Além da experiência e percepção, o conhecimento tácito, também, é influenciado por modelos mentais e crenças do indivíduo e, por isso, se torna ainda mais pessoal. Este conhecimento é chamado por MARTINS de Capital Humano que é “o conhecimento adquirido e mantido individualmente pelos empregados, não sendo de propriedade da organização”²².

Um exemplo²³ deste conceito é o da criação de um equipamento para produção de pães. Os especialistas de produção de uma fábrica de equipamentos domésticos estavam tentando projetar um equipamento para produção de pães, mas, não conseguiam que a máquina amassasse a farinha de modo a produzir boa massa, pois a que era produzida, quando assada, dava um pão que queimava por fora e ficava cru por dentro. Foi então que uma projetista resolveu passar por um treinamento com uma equipe de padeiros que tinham a reputação de produzirem o melhor pão da região. Com o tempo, ela identificou que esta equipe tinha uma forma

²¹ CRUZ, Tadeu. *Gerência do Conhecimento*. São Paulo: Cobra, 2002. p. 40.

²² MARTINS, Hélio Tadeu. *Gestão de Carreiras na Era do Conhecimento: abordagem conceitual & resultados de pesquisa*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001. p. 5.

²³ Idem, p. 32.

toda especial de estirar a massa. Após várias tentativas, a projetista e sua equipe, conseguiram desenvolver uma máquina que reproduziu com sucesso as técnicas aprendidas. O equipamento bateu recorde de vendas. O que ocorreu foi a transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito.

Segundo CRUZ²⁴, o conhecimento explícito é aquele que é compartilhado, que se pode passar para outras pessoas, para que estas desenvolvam suas habilidades e possam gerar mais conhecimento que, por sua vez, serão passados a outros, e assim por diante, numa cadeia de desenvolvimento.

O conhecimento tácito é sutil e pessoal. Fica armazenado no cérebro humano aguardando o contexto adequado para tornar-se explícito. Não depende de repetição da experiência. Pode ressurgir num evento totalmente distinto da experiência que o originou criando uma experiência totalmente nova.

3.6.1. Relação entre conhecimento tácito e conhecimento explícito

Ao se estudar a distinção entre conhecimento tácito e explícito, quatro²⁵ relações existentes entre eles revelam a evolução do conhecimento nas organizações:

- De tácito para tácito: quando um indivíduo compartilha conhecimento com outro indivíduo. Foi o que ocorreu entre os padeiros e a projetista, no exemplo citado;
- De explícito para explícito: quando há a reunião de vários conhecimentos explícitos para se formar o novo conhecimento explícito. É o caso dos relatórios que consolidam vários dados para exporem uma situação ou relação;

²⁴ CRUZ, Op. Cit. p. 40.

²⁵ NONAKA, Ikujiro. *Gestão do Conhecimento / Harvard Business Review*. Rio de Janeiro: Campus, 2000. p. 34.

- De tácito para explícito: quando um conhecimento interno e pessoal consegue ser expresso e formalizado. Foi o que fez a projetista. Transformou seu conhecimento tácito adquirido com os padeiros em um conhecimento explícito que pode ser passado para os outros projetistas para que fosse projetado e construído o equipamento.
- De explícito para tácito: quando um conhecimento é explicitado, agrega valor ao conhecimento tácito das pessoas, o que acaba provocando o desenvolvimento deste conhecimento individual.

Estas duas últimas relações que mesclam o conhecimento tácito ao explícito, são as que provocam a verdadeira evolução do conhecimento nas organizações.

3.7. O Trabalhador do conhecimento

Segundo CRAWFORD²⁶ a característica mais marcante da economia do conhecimento é o surgimento do capital humano como força dominante na economia. À medida que novos empregos surgem do processamento de informação e dos serviços do conhecimento, o trabalhador das informações cresce em importância relativa na força do trabalho total.

O trabalho dos trabalhadores do conhecimento consiste na conversão de informação em conhecimento, usando as suas próprias competências, às vezes com a assistência de fornecedores de informação ou conhecimento especializado. Estes profissionais gostam de problemas complexos, novos avanços na profissão deles, liberdade para buscar soluções, laboratórios bem equipados e reconhecimento público de suas realizações.

²⁶ CRAWFORD, Op. Cit. p. 34.

CRAWFORD²⁷ acredita que a habilidade mais importante que se deseja nos trabalhadores na economia do conhecimento é a habilidade para pensar: sintetizar, fazer generalizações, dividir em categorias, fazer referências, discernimento de fatos e opiniões e organização de fatos na análise dos problemas.

Ainda na visão de CRAWFORD²⁸ os empregados do futuro serão capazes de aprender rapidamente (para poder compreender as circunstâncias de inovação e os problemas) e terão muita imaginação (para poder inventar novas soluções). Eles participarão de pequenos grupos, equipes multidisciplinares, parcerias e círculos de qualidade. Para reforçar a sinergia entre o indivíduo e a organização, os empregados oferecerão horário de trabalho flexível, ambientes intelectualmente estimulantes, movimentação lateral na função exercida, empregos multidimensionais e pessoas mais velhas e experientes trabalhando com pessoas mais jovens.

3.8. O Ciclo do conhecimento

Para entender o ciclo do conhecimento e as suas diversas fases, foi adaptado o modelo sugerido pela empresa de consultoria Arthur D. Little para a revista Você S.A. Este modelo divide o ciclo do conhecimento em quatro grandes fases:

- Geração;
- Captura e Análise;
- Síntese e Arquivo;
- Disseminação e Uso.

A primeira fase, geração, pode ser entendida de maneira abrangente como a forma do conhecimento entrar na organização. Seja através de geração interna ou através de algum outro mecanismo externo.

²⁷ CRAWFORD, Op. Cit. p. 127.

²⁸ Idem, p. 118.

CHOO²⁹ entende que na construção (geração) do conhecimento, a organização identifica e fomenta atividades que criam conhecimentos capazes de fortalecer suas atividades essenciais. Estas atividades criadoras de conhecimento são: resolução compartilhada de problemas, experimentação e prototipagem, implementação e integração de novos processos e ferramentas, e importação do conhecimento.

Na segunda fase, captura e análise, o conhecimento gerado é internalizado e analisado. A análise consiste basicamente em determinar se aquele conhecimento é útil para a empresa. Ou seja, se ele segue o processo. Uma vez encontrado este conhecimento precisa ser avaliado para verificar sua relevância, utilidade e importância para a organização.

A terceira fase, síntese e arquivo, é a etapa de codificação e coordenação do conhecimento. O objetivo da codificação é apresentar o conhecimento numa forma que o torne acessível àqueles que precisam dele. Ela literalmente transforma o conhecimento em código para torná-lo inteligível e o mais claro, portátil e organizado possível.

Para definir de que maneira deve-se estruturar um determinado conhecimento é necessário, primeiramente, definir a qual tipo ele pertence: tácito ou explícito.

Faz parte também da terceira fase o mapeamento do conhecimento e competências.

A quarta fase, disseminação e uso, é a etapa de transmitir o conhecimento para aqueles que ainda não o possuem e precisam para suas tarefas diárias. Para disseminar um conhecimento específico, assim como na etapa anterior, também é necessário identificar a que tipo ele pertence. O conhecimento mais explícito pode

²⁹ CHOO, Chun Wei. *A Organização do Conhecimento: como as organizações usam informações para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões*. São Paulo: SENAC, 2003. p. 366.

ser melhor codificado e conseqüentemente transferido e disseminado com maior eficácia. Já o conhecimento tácito exige maior contato humano, interação social.

O modelo descrito prevê o apoio de ferramentas ao longo de todo o processo, bem como enfatiza que a diretriz é dada pela cultura organizacional e pela capacidade de aprendizagem da empresa.

4. GESTÃO DO CONHECIMENTO

4.1. Conceituando Gestão do Conhecimento

“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”.³⁰

TEIXEIRA³¹ define gestão do conhecimento como uma certa forma de olhar a organização em busca de pontos dos processos de negócio em que o conhecimento possa ser usado como vantagem competitiva. Conhecimento útil, oriundo da experiência, da análise, da pesquisa, do estudo, da inovação, da criatividade. Conhecimento sobre mercado, concorrência, clientes, processos do negócio, tecnologia e tudo mais que possa trazer vantagem competitiva para a organização.

Para ROSSATO e CAVALCANTI³², gestão do conhecimento é um processo estratégico que visa gerir o capital intangível da empresa e estimular a conversão do conhecimento. Sendo assim, é muito mais abrangente que a simples implantação de um modelo e a aplicação de uma metodologia. O processo de gestão do conhecimento, por ser complexo e dinâmico, torna necessária a utilização de uma metodologia estratégica de gestão do conhecimento que estabeleça um conjunto de etapas a serem cumpridas, facilitando, direcionando, acompanhando e otimizando todo o processo de modo que seus elementos fundamentais sejam implantados com sucesso.

Gestão do conhecimento pelo processo de identificar quais conhecimentos são necessários para alavancar as competências essenciais (estratégia); mapear

³⁰ CRUZ, Op. Cit. P. 32.

³¹ TEIXEIRA Fº, Jayme. *Gerenciando Conhecimento*. Rio de Janeiro: SENAC, 2000. p. 11.

³² ROSSATO, M.A, CAVALCANTI, M. Modelo Estratégico de Gestão do Conhecimento. XVI SNPTEE – Seminário Nacional de Produção e Transmissão de Energia Elétrica, Campinas / SP, Outubro 2001. p. 6.

quais destes conhecimentos e competências a organização já dispõe (mapeamento de competências e conhecimentos); aprender os que a organização não sabe e precisa (aprendizagem organizacional); e, monitorar o ambiente (inteligência competitiva).

Nos próximos itens abordam-se as características consideradas fundamentais para o entendimento da gestão do conhecimento conforme descrito no parágrafo acima.

4.2. Mapeamento de Competências e Conhecimentos

Segundo TEIXEIRA³³, “a competência é a inteligência prática de situações que se apóiam sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam com quanto mais força, quanto mais aumenta a complexidade das situações. A competência do indivíduo não é um estado, não se reduz a um conhecimento ou *know-how* específicos”.

TEIXEIRA³⁴ apresenta a sua noção de competência associada a verbos como: saber, agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber se engajar, assumir responsabilidades, ter visão estratégica. Para ele, as competências devem ser agregadoras de valor econômico para a organização e de valor social para o indivíduo.

TEIXEIRA³⁵ afirma: “nos tempos medievais, os alquimistas procuravam transformar metais em ouro; hoje, os gerentes e as empresas procuram transformar recursos e ativos em lucro. Uma nova forma de alquimia é necessária às organizações. Vamos chamá-la de competência”.

³³ TEIXEIRA, Op. Cit. p. 71.

³⁴ Idem, p. 71.

³⁵ Idem, Ibidem.

Para HAMEL³⁶ não é possível prestar atenção a tudo; deve haver alguma noção das atividades que realmente contribuem para a prosperidade da organização a longo prazo. Portanto, o objetivo é concentrar a atenção nas competências localizadas no centro, e não na periferia, do sucesso competitivo a longo prazo. A primeira tarefa na administração de competências essenciais é fazer um levantamento destas competências. Uma empresa não pode administrar ativamente as competências essenciais se os gerentes não compartilharem de uma visão de quais são tais competências. Um mapa do conhecimento indica o conhecimento, porém não o contém. Trata-se de um guia. O desenvolvimento de um mapa do conhecimento envolve localizar conhecimentos importantes dentro da organização e depois publicar em algum tipo de lista ou quadro que mostre onde encontrá-los. Mapas do conhecimento apontam tipicamente para pessoas e também para documentos e banco de dados.

A principal finalidade e o mais evidente benefício de um mapa do conhecimento é mostrar para as pessoas de dentro da empresa para onde ir quando necessitarem de conhecimento.

Para TEIXEIRA³⁷ identificar quais são os conhecimentos, habilidades, experiências e capacidades de cada colaborador. Mapear que pessoas na organização têm conhecimento sobre quais assuntos, processos, produtos, concorrentes, clientes e outros. Esta base de dados pode ser utilizada para o planejamento e alocação de recursos em projetos, para a substituição de pessoal, para a avaliação de desempenho das equipes, para o plano de treinamento. Como benefícios desta atitude, a empresa reduz custos de treinamento, recrutamento e seleção, passando a usar as pessoas certas nas posições adequadas, investindo naqueles treinamentos realmente necessários.

O conhecimento existente para servir de base para a criação coletiva de conhecimento novo precisa estar suficientemente estruturado e codificado – quando possível -, ou, pelo menos, mapeado.

³⁶ HAMEL, G., PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo Futuro*. Rio de Janeiro: Campus, 1995. p. 235.

³⁷ TEIXEIRA, Op. Cit. p. 75.

Um dos possíveis projetos na área de mapeamento de competências e conhecimentos seria o de desenvolvimento de uma memória organizacional. Segundo TEIXEIRA³⁸ este projeto englobaria rever os processos organizacionais, mídias usadas, responsabilidades e tecnologias empregadas, visando registrar de forma acessível o acervo de conhecimentos da organização.

4.3. Aprendizagem Organizacional

Segundo SVEYBI³⁹, para se transformar uma organização em uma “organização que aprende”, os funcionários devem saber o que é aprendizagem organizacional, como ela acontece, que tipos e níveis de aprendizagem ocorrem e o que há de tão especial nela. Esse conhecimento torna os funcionários mais conscientes da necessidade do aprendizado e assegura que eles serão capazes de trocar informações a respeito de aprendizagem.

SVEYBI⁴⁰ ainda afirma que a aprendizagem organizacional é muito mais complexa do que a aprendizagem individual. Grande parte da aprendizagem organizacional ocorre em uma série de momentos individuais que os funcionários experimentam diariamente, e como enfrentar com calma as atividades, interagir com pessoas dentro e fora da organização, participar de trabalhos em pequenos grupos, ler documentos internos, desempenhar tarefas, acompanhar a realização do trabalho. Uma definição simples da aprendizagem organizacional é entender o que funciona, ou o que funciona melhor.

Uma definição mais elaborada é a aquisição de conhecimentos, habilidades, valores, convicções e atitudes que acentuem a manutenção, o crescimento e o desenvolvimento da organização.

³⁸ TEIXEIRA, Op. Cit. p. 147.

³⁹ SVEYBI, Op. Cit. p. 45.

⁴⁰ Idem, Op. Cit. p. 48.

Segundo CRAWFORD⁴¹ o único caminho para os trabalhadores da sociedade do conhecimento manterem suas habilidades e conhecimentos e atuarem efetivamente como capital humano é se comprometendo com um aprendizado contínuo e vitalício.

TERRA⁴² destaca algumas características comuns nas organizações de aprendizagem, citadas por diversos autores, como as seguintes:

- Reconhecimento explícito do valor econômico do conhecimento;
- Capacidade de desenvolver o *know-why*, além do *know-how*;
- Capacidade de questionar valores, cultura e mudar o comportamento;
- Estímulo à experimentação e aprendizado através da detecção e correção de erros;
- Habilidade em compartilhar experiências e informações individuais;
- Habilidade criadora;
- Capacidade em articular conhecimentos conceituais sobre uma experiência;
- Utilização da capacidade criativa de seus funcionários;
- Busca ativa de informações do ambiente onde se inserem;
- Sistemas de informação precisos e com formato que facilita o uso.

Conforme cita SENGE: “A aprendizagem é o único recurso infinitamente renovável. Os concorrentes podem ter acesso a outros recursos: capital, mão de obra e até tecnologia e conhecimento. Mas ninguém consegue comprar, copiar ou fazer engenharia reversa com a capacidade de uma empresa em aprender⁴³.”

⁴¹ CRAWFORD, Op. Cit. p. 44.

⁴² TERRA, José Cláudio. *Gestão do Conhecimento: O Grande Desafio Empresarial*. São Paulo: Negócio Editora, 2001. 2 ed. p. 57.

⁴³ SENGE, P. e outros. *A Dança das Mudanças*. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 35.

4.3.1. Ciclo da Aprendizagem Organizacional⁴⁴

Ampla geração de informações: é o estágio de reunião e criação do conhecimento. Para passar para a próxima fase, o autor entende que a organização deve configurar sistemas para romper fronteiras, levando as informações através das barreiras organizacionais, como por exemplo, banco de dados das melhores práticas, videoconferência, consultoria interna e outros.

Integração e disseminação: cada indivíduo deve entender o seu papel, o papel da sua equipe e de seu trabalho para toda a organização. Nesta etapa é ressaltada pelo autor a importância de se construir pontes, desenvolvendo a estrutura para apoiar o diálogo por todo o sistema organizacional como instrumento para se alcançar a interpretação coletiva.

Interpretação coletiva: trata-se do entendimento da equipe sobre a organização. Para atingir a próxima fase, o autor sugere focar na descentralização da tomada de decisão para obter flexibilidade e velocidade, implantando autonomia local, responsabilidades locais por perdas e lucros, participação no sucesso da organização (plano de bônus e compartilhamento de lucros).

Autoridade para assumir responsabilidade para agir: é agir baseado em sua própria experiência. Para prosseguir e resultar e um novo conhecimento deve-se, segundo o autor, organizar a observação, desenvolvendo mecanismos para reunir informações sobre os resultados das ações. Podem ser, por exemplo, medições de resultados, sistemas de informações gerenciais, reuniões de conclusão e outros.

4.4. Cinco elementos na criação de uma empresa eficiente em aprender⁴⁵

- Limites abertos: abrir os limites da organização às novas idéias e informação. Isto pode ser feito através de participação em

⁴⁴ DIXON, Nancy M., ROSS, Rick. *O Ciclo da Aprendizagem Organizacional*. p. 504.

⁴⁵ SHAW, Robert; PERKINS, Dennis. *Ensinar as Organizações a Aprender: O Poder dos Fracassos Produtivos*. Rio de Janeiro: Campus, 1993. p. 168.

seminários, contratação de pessoas de fora, ouvir clientes e fornecedores...

- **Motivação para correr riscos:** o aprendizado não pode ocorrer sem experimentação. As organizações eficientes criam um ambiente no qual as pessoas se sentem ao mesmo tempo motivadas e capazes de experimentar;
- **Experimentos estruturados para o aprendizado:** as empresas que aprendem com eficiência reconhecem o valor do fracasso produtivo e as deficiências do sucesso improdutivo;
- **Ambientes que proporcionam e disseminam o aprendizado:** os que aprendem com eficiência dedicam muito tempo e esforço realizando encontros, sessões fora do local de trabalho, conferências e programas de treinamento para disseminar o aprendizado;
- **Estímulo à capacidade de agir:** as organizações precisam motivar as pessoas a usarem o que outras aprenderam. Parte disto vem da recompensa às pessoas que aplicam conhecimento dos outros, em oposição à recompensa apenas aos que têm idéias.

A aprendizagem organizacional é um passo importante na busca da competitividade, cujo principal aliado é o sistema de inteligência competitiva.

4.5. Capital Intelectual

O capital intelectual é uma idéia que abrange conhecimento individual, coletivo e estrutural se constituindo como “a soma do conhecimento de todos em uma empresa, o que lhe proporciona vantagem competitiva. Ao contrário dos

ativos, com os quais empresários e contadores estão familiarizados – propriedade, fábricas, equipamento, dinheiro – o capital intelectual é intangível.”⁴⁶

Este termo, também, foi explorado por diversos autores e para o melhor entendimento de seu significado algumas destas definições serão expostas.

“Capital Intelectual é conhecimento existente em uma organização e que pode ser usado para criar uma vantagem diferencial.”⁴⁷

4.6. Conhecimento Estrutural

Segundo STEWART⁴⁸ o conhecimento estrutural ou capital estrutural é o conhecimento que as pessoas deixam pra trás, enquanto que o capital intelectual ou humano é o que as pessoas levam quando retornam para casa.

4.7. Inteligência Competitiva

Segundo TEIXEIRA⁴⁹ inteligência competitiva é o resultado da análise de informações e dados coletados, que irá embasar decisões. O processo de inteligência competitiva é que dá a visão geral consistente, a partir de informações. Um exemplo de inteligência competitiva seria a criação de processos e ferramentas que permitam à empresa monitorar melhor seu mercado e a concorrência, com informações de apoio à decisão nos negócios.

4.8. Disseminação do Conhecimento e Comunicação

⁴⁶ STEWART, Thomas A. *Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. prefácio XIII.

⁴⁷ MARTINS, Op. Cit. p. 25.

⁴⁸ MAYO Andrew. *O Valor Humano da Empresa*. São Paulo: Prentice Hall, 2003. p. 25.

⁴⁹ TEIXEIRA, Op. Cit. p. 87.

Para STEWART⁵⁰, trocar idéias, compartilhar experiências, pedir informações são atitudes naturais e bastante comuns no mundo atual. No trabalho, infelizmente, esta situação não se repete com freqüência.

A forma mais eficaz de se transmitir conhecimento é contratar pessoas perspicazes e deixar que elas conversem entre si.

Esta última frase resume bem o tema. Grande parte das técnicas e estratégias apresentadas pelos autores para transferir conhecimento resume-se a maneiras eficazes de se comunicar, principalmente quando se trata de compartilhar conhecimento tácito que exige intenso contato pessoal. Já o conhecimento explícito pode, mais facilmente, ser transferido através de métodos menos sociais.

CHOO⁵¹ acredita que apesar de não ser codificável, o conhecimento tácito pode e é normalmente ensinado e compartilhado. O conhecimento tácito pode ser aprendido por meio de exemplo e compartilhado por meio de formas ricas de discurso, que incluem o uso de analogias, metáforas ou modelos, e mediante o compartilhamento de histórias.

De acordo com SHAW e PERKINS⁵², a capacidade de transferir e disseminar conhecimento é conseguida quando há um intercâmbio colaborativo de idéias no qual perspectivas diferentes são expostas e o conhecimento é partilhado. Sem intercâmbio, os conhecimentos obtidos com a ação e reflexão em níveis individual e de grupo não são plenamente compreendidos em nível organizacional. Em conseqüência, a organização repete erros e falhas para adaptar-se às mutáveis condições interna e externa.

Na transferência do conhecimento, assim como na sua comunicação, é essencial que os interlocutores compartilhem da mesma linguagem. O processo de transferência do conhecimento nada mais é, do ponto de vista de quem está recebendo a transferência, do que uma aprendizagem.

⁵⁰ STEWART, Op. Cit. p. 199.

⁵¹ CHOO, Op. Cit. p. 197.

⁵² SHAW e PERKINS, Op. Cit. p. 160.

Trabalhar com colaboração requer reconhecimento de que o trabalho de todos juntos e o compartilhamento de informação e conhecimento poderão resultar em nível de produtividade e inovação muito maior do que poderia ser alcançado por cada indivíduo separadamente. Requer que a distribuição dos resultados seja também eqüitativa.

4.9. Gestão do Conhecimento e seus Elementos Construtivos

Segundo PROBST⁵³ a necessidade real dos administradores consiste em métodos para influenciar os ativos intelectuais da organização e orientar seu desenvolvimento. O conhecimento é um recurso que se apresenta de maneira diferente dos demais, exigindo assim a construção de um modelo de gestão específico.

4.9.1. Identificando o conhecimento

O primeiro desafio enfrentado pelos gestores do conhecimento é a sua identificação. Muitas vezes ativos de conhecimento passam despercebidos e, por isso, não são aproveitados. Identificar o conhecimento interno da organização e torna-lo disponível e visível é imprescindível para que haja um compartilhamento de informações entre os funcionários. O que um não sabe e outro desconhece, um outro ainda pode saber e ainda ser melhor. Este conhecimento interno pode ser individual ou pode ser coletivo⁵⁴.

Existe ainda uma dificuldade em acessar e identificar os conhecimento interno e externo. Os gestores sabem qual o tipo de conhecimento precisam, mas, não sabem onde encontra-lo na empresa.

Para se identificar, também, que tipo de conhecimento deve ser procurado e

⁵³ PROBST, Gilbert; RAUB, Steffen e ROMHAR, Kai. *Gestão do Conhecimento: os elementos construtivos do sucesso*. Porto Alegre: Bookman, 2002. p. 31.

⁵⁴ Idem p. 62.

explorado, as organizações devem, antes, definir que tipos de ativos de conhecimento são relevantes para o seu negócio. Assim, depois, buscam este conhecimento específico com o objetivo de não depender de tempo e dinheiro com um conhecimento desnecessário para a organização⁵⁵.

A falta de transparência do conhecimento dentro das organizações, já comentada acima, ocorre, muitas vezes, porque esta tarefa não é delegada a ninguém. Assim os gestores têm informação de ativos de conhecimento, mas não se sentem na obrigação de compartilhar isto com o restante da empresa e nem querem perder seu tempo com isso. Desta forma o departamento de pessoal pode conhecer as habilidades dos funcionários e o departamento de TI pode ter *softwares* de rede e de comunicação, mas, não tornarem disponíveis tais conhecimentos aos outros departamentos da empresa⁵⁶.

As empresas preocupadas com a transparência do conhecimento têm utilizado técnicas para localizar especializações. Os chamados “mapas de conhecimento” – citados anteriormente – métodos que indicam as pessoas que possuem certa habilidade e em qual intensidade.

QUADRO 1: Mapa de Conhecimento: Topografia

| Funcionário | TI | Finanças | Marketing | RH |
|-------------|--------|----------|-----------|-------|
| Alex | XXXXXX | XXXX | XX | |
| Brian | XX | | XXX | |
| Carlos | XXX | XXXXXX | XX | XXXX |
| Maria | XXX | XX | | XX |
| Roberto | | | XXXXX | XXXXX |

Fonte: PROBST, Gilbert; RAUB, Steffen e ROMHAR, Kai. *Gestão do Conhecimento: os elementos construtivos do sucesso*. Porto Alegre: Bookman, 2002. p.67.

O quadro acima exemplifica a identificação das habilidades de cada indivíduo de uma empresa. O objetivo principal do mapa de conhecimento é

⁵⁵ PROBST, Op. Cit. p. 63.

⁵⁶ Idem, p. 64.

representar graficamente as especialidades, ativos de conhecimento, fontes de conhecimento, estruturas de conhecimento ou aplicações de conhecimento de um indivíduo⁵⁷. Através do mapa se pode identificar onde está o conhecimento específico procurado para a solução de uma determinada situação.

Torna-se relevante para a empresa que a identificação do conhecimento não seja feita somente no âmbito interno da mesma. Um exemplo de captação do conhecimento externo, o *benchmarking*, é uma forma de adquirir um conhecimento que já deu certo em outra organização e pode ser usado exatamente como um modelo para se comparar as situações ocorridas com as desejadas.

Construir redes externas também é uma maneira de estar em contato com especialistas de muitas áreas fora da empresa. Nestas redes informações são trocadas a fim de agregar conhecimento que garanta vantagem competitiva. A internet, que é uma rede universal, representa a melhor e mais abrangente forma de se transmitir e adquirir conhecimento. Contudo há de se destacar que as informações adquiridas nestas redes, principalmente, na Internet, que é acessível a muitas pessoas, devem passar por uma análise crítica antes de serem utilizadas⁵⁸.

Esta busca pela identificação do conhecimento só tem sentido quando direcionada para atender as metas da organização. Contudo, só ocorrerá se a organização admitir que possui lacunas de conhecimento e de habilidade e buscar confrontar, de forma transparente, o conhecimento interno e externo para se atualizar dentro daquilo que lhe é conveniente e possível. Entretanto, esta procura e identificação, às vezes, é insuficiente para atender a uma meta de conhecimento exigida pelos objetivos organizacionais. Isso ocorre quando há uma lacuna de conhecimento que ultrapassa as fronteiras da organização. O conhecimento procurado não se encontra nem dentro da organização e nem fora dela. Neste caso, a saída é desenvolver conhecimento. E isso é possível através de pesquisas e estudos do mercado.

⁵⁷ PROBST, Op. Cit. p. 67.

⁵⁸ Idem, p. 82.

4.9.2. Adquirindo conhecimento

O conhecimento precisa estar contextualizado para que tenha valor e para que dê certo. Desta forma, deve-se ter muito cuidado ao utilizar soluções padrões para se adquirir conhecimento, pois, muitas habilidades e conhecimento podem ter valores diferentes de empresa para empresa.

Na busca do conhecimento, as empresas têm a difícil missão de fazer um recrutamento e seleção de especialistas que realmente venham a atender às necessidades da empresa, tanto com relação ao conhecimento específico, quanto com relação à adaptação à cultura e aos objetivos organizacionais.

Uma das tendências da Era da Informação e do conhecimento os contratos são limitados, ou seja, pessoas com habilidades específicas são contratadas para estarem numa empresa durante um período determinado, apenas para atenderem a uma necessidade pontual deste conhecimento específico. Assim a empresa preenche uma lacuna de conhecimento sem, contudo, firmar contratos de longo prazo. Seguindo esta tendência e para atender a esta demanda por conhecimento pontual, é que, cada vez mais, são criadas consultorias onde os consultores vendem seu conhecimento e sua experiência sem se fixarem a uma organização⁵⁹.

Outra forma de se adquirir conhecimento é a aquisição de empresas menores por parte de empresas maiores. Isso ocorre porque as empresas maiores esperam que as menores possam preencher uma lacuna em seu conhecimento. Porém, na maioria das vezes, a criatividade e a produtividade das empresas adquiridas reduz porque há um choque de cultura e de objetivos, enfraquecendo o comprometimento e o desempenho pessoal, principalmente quando a incorporação é hostil. Por este motivo algumas empresas têm optado por adquirir conhecimento de outras empresas, a partir de alianças estratégicas onde se compartilham *know-how*, recursos físicos e outros elementos.

⁵⁹ PROBST, Op. Cit. p. 97.

O conhecimento externo também pode ser trazido para dentro da empresa por contatos como os *stakeholder*. Estes são todas as pessoas, grupos e instituições que mantêm alguma relação com a empresa. Clientes, fornecedores, governo, sindicatos, mídia e concorrentes são alguns destes que podem fornecer conhecimento à organização⁶⁰.

Contudo, para que esta aquisição de conhecimento ocorra é necessário se criar canais de relacionamento entre a empresa e cada um de seus *stakeholder*. Esta visão é importante pelo fato de que ainda há empresas que acham que devem se fechar e que os concorrentes, fornecedores, governo e outros *stakeholders* não devem trocar conhecimento. Esta visão é ultrapassada e não condiz com o mundo globalizado atual⁶¹.

4.9.3. Desenvolvendo conhecimento

O terceiro elemento construtivo da gestão do conhecimento é o desenvolvimento do conhecimento. Desenvolver conhecimento é mais uma opção do que uma sorte em ter um gênio em sua equipe de P&D. A criatividade e a inspiração têm papel importante no processo de inovação, contudo, mesmo com baixos graus de tais elementos, com muito trabalho pode-se chegar a bons resultados e, muitas vezes, um envolvimento com a pesquisa pode acabar gerando inspirações. Quando uma empresa decide por desenvolver um conhecimento internamente em detrimento da busca externa, provavelmente, ela o faça ou porque é mais barato ou porque precisa reter o conhecimento que deseja obter⁶².

A inovação assume diferentes formas de desenvolvimento do conhecimento. Assim podem existir a inovação do produto, o processo de inovação e a inovação social. Todas estas três formas de desenvolvimento são importantes para base de conhecimento da organização. Enquanto a inovação do produto refere-se a uma

⁶⁰ PROBST, Op. Cit. p. 100.

⁶¹ Idem, Ibidem.

⁶² Idem, Op. Cit. p. 108.

nova versão de um produto, o processo de inovação representa um *continuum* entre a idéia inovadora e a própria inovação e a inovação social consolida uma modificação inovadora que transforma o comportamento dos funcionários de uma organização⁶³.

Algumas barreiras são encontradas no processo de desenvolvimento de conhecimento ou inovação. A primeira delas é a dificuldade de se planejar um projeto de inovação. Isso porque não há como se garantir que, durante um certo período de tempo, a equipe de P&D irão conseguir desenvolver algo novo. O momento criativo não tem hora marcada e nem é comprável, ou seja, não é oferecendo um maior salário que os pesquisadores terão suas idéias inovadoras mais rápido. Entretanto, a organização pode desenvolver um ambiente favorável à inovação, como o ambiente de criatividade⁶⁴.

Outro obstáculo encontrado é a redução do retorno esperado pela inovação em consequência da utilização de técnicas de imitação, cada vez mais, desenvolvidas e eficientes. Dessa maneira, um projeto recebe todo um investimento, esperando que seu resultado dê um lucro rápido em consequência do monopólio do conhecimento, e isso acaba não ocorrendo, pois o monopólio é quebrado pela utilização do conhecimento pelos concorrentes.

A idéia de que a inovação só pode ocorrer dentro da equipe de P&D, também, é um fator que freia o desenvolvimento do conhecimento. Exatamente por ser algo que não se planeja ou se controla, a criatividade pode aflorar em qualquer pessoa, em qualquer lugar. Muitas vezes, um funcionário de outro departamento pode ter uma idéia boa, mas, como não faz parte da equipe de desenvolvimento, acaba não levando em frente. Por este motivo, as empresas devem criar maneiras de receber idéias de todos os seus funcionários da empresa, inclusive recompensando-os por isso. Uma das formas utilizadas é a introdução da “caixa de sugestões”. Contudo esta só será utilizada se a empresa demonstrar não haver nenhum risco ou problema para aqueles que derem

⁶³ PROBST, Op. cit. p. 110.

⁶⁴ Idem, p. 111.

sugestões, pois, se a empresa tiver uma postura repreensiva que indique punição àqueles que “criticarem” a organização a partir de uma nova idéia, estas não serão expostas pelos funcionários.

Quando se fala em desenvolvimento de idéia deve-se lembrar, também, de equipes que trabalham juntas para este fim. Os resultados de equipes de desenvolvimento têm sido cada vez mais importantes. Contudo, para que uma equipe gere bons resultados, é fundamental que haja um consenso.

4.9.4. Compartilhando e distribuindo conhecimento

Já foi apresentado como o conhecimento pode ser identificado, adquirido e desenvolvido. Contudo, um dos maiores objetivos e dificuldades da gestão do conhecimento é criar formas eficazes de se compartilhar e distribuir este conhecimento. O desafio é saber qual conhecimento deve ser compartilhado, quando, em que intensidade e para quem.

É válido ressaltar que há uma diferença básica entre se distribuir e se compartilhar alguma coisa. Enquanto o primeiro se limita ao ato de dar algo a outras pessoas, o segundo – compartilhar – é mais dinâmico, pois diz respeito ao ato de fazer parte, ou seja, de construir em grupo alguma coisa. Esta última idéia engloba a nova tendência do trabalho em grupo ou, mais precisamente, em equipe. As empresas modernas têm dado mais valor ao resultado ou contribuição da equipe como um todo do que dos indivíduos, ou seja, um membro que consiga ser eficiente como parte de um grupo tem recebido mais valor do que aquele que é eficiente bem sozinho. Isso porque as empresas descobriram o valor da sinergia e sabem que pessoas, juntas, podem produzir muito mais – seja produtos, bens ou conhecimento – do que a soma da produção das pessoas⁶⁵.

O compartilhamento e a distribuição de conhecimento ganharam um grande aliado e, ao mesmo tempo, um obstáculo quando da criação e difusão das redes

⁶⁵ PROBST, Op. Cit. p. 135.

de comunicação. Aliado porque as redes têm permitido que os dados, as informações e o conhecimento sejam distribuídos e compartilhados de maneira tão eficaz que já existem organizações que funcionam baseadas neste sistema; assim não há um edifício e nem local de trabalho pré-estabelecido; os funcionários trabalham em casa ou circulando com seus *laptops*, e durante todo o tempo trocam informações e compartilham o conhecimento necessário para se desenvolver o negócio de maneira eficaz, são as chamadas empresas virtuais. Um obstáculo ou uma ameaça pois as pessoas ainda não se acostumaram a compartilhar conhecimento que não seja a partir do contato direto; cara-a-cara.

Outra ameaça ocorre quando uma empresa sofre alguma modificação na sua composição, seja pelo seu crescimento natural, seja adquirindo ou se fundindo a outra empresa. Isso porque, nestes casos, os canais de difusão do conhecimento são, normalmente, abalados e o conhecimento, principalmente, a respeito da cultura e da missão da empresa perde força de atuação.

Nas organizações não-virtuais, onde a comunicação e o compartilhamento de conhecimento é feito, freqüentemente, face-a-face, uma maneira que tem se mostrado eficaz na estimulação do compartilhamento de conhecimento é um *layout* que valoriza a aproximação de pessoas que são parceiras de conhecimento, a partir da redução da distância de seus postos de trabalho.

Voltando a uma das primeiras dificuldades destacadas para o compartilhamento e distribuição do conhecimento, remete-se às perguntas: quais conhecimentos da organização devem ser compartilhados sem distinção? E quais devem ter distribuição restrita? Há de se destacar que existe “uma diferença entre distribuição de conhecimento efetiva e disseminação desnorteada de toda e qualquer porção e informação a todos os funcionários”.⁶⁶ Alguns são os limites que impedem a disseminação desnorteada do conhecimento.

O primeiro deles é a necessidade de se manter sigilosas algumas

⁶⁶ PROBST, Op. Cit. p. 142.

informações e conhecimento devido a dois principais motivos: ou de exigências legais que não permitem que dados pessoais sejam divulgados além dos setores que trabalham com eles; ou da necessidade organizacional de se manter sigilosos alguns ativos intelectuais para garantir vantagem competitiva.

O segundo fator limitador é o custo da distribuição. Muitas vezes, distribuir conhecimento de forma irrestrita, acarreta em maior custo do que lucro. Isto porque certas informações não são fundamentais para alguns funcionários e nem aumentam sua produtividade, e, independente disso, a distribuição para eles gera custos.

Há, também, as barreiras humanas. E estas se dão por, no mínimo, dois motivos: o primeiro porque os funcionários que detêm certo conhecimento consideram esta retenção uma forma de se sentirem seguros e valiosos à organização. O outro motivo é que há conhecimentos que são difíceis de serem explicitados, ficando apenas na forma tácita, dificultando assim, a sua distribuição.

Por fim, há uma barreira ao compartilhamento do conhecimento que está vinculada às estruturas organizacionais. Assim, as linhas hierárquicas e funcionais acabam formando ilhas de conhecimento, pois, cada uma das seções especializadas acaba por se fechar, como se fosse um sistema isolado.

4.9.5. Usando o conhecimento

Muito já se foi aprendido sobre Gestão do Conhecimento. Primeiro identificam-se lacunas, depois se compra e desenvolve-se o conhecimento e, em seguida, coloca-o a disposição dos membros da organização. Mas, se depois disso tudo os funcionários não usarem este conhecimento, de nada terá valido todo este esforço. Por esse motivo, uma das principais funções da Gestão do Conhecimento é fazer com que o conhecimento adquirido e compartilhado seja realmente utilizado a favor da organização. Esta etapa é fundamental, pois, somente cumprindo-a, a empresa terá resultados reais com a utilização do

conhecimento.

A primeira barreira à utilização do conhecimento é a resistência à mudança. Os funcionários estabilizados em suas tarefas acreditam que um novo conhecimento que leve a uma reformulação do trabalho irá deixá-los impotentes. A incerteza de que os resultados desta inovação irão dar certo faz com que os funcionários relutem à mudança. Dessa forma, a maneira de flexibilizá-los é mostrar-lhes que o novo conhecimento lhes trará vantagens, agilizando suas tarefas e dando-lhes mais eficiência⁶⁷.

Bem próximo a esta barreira se encontra a resistência baseada no orgulho dos indivíduos ou da organização. Isso porque utilizar um conhecimento que veio de fora “significa” atestar que há alguém que sabe mais do que os próprios indivíduos da empresa. Este tipo de atitude acaba por arruinar empresas que não se rendem a uma nova tecnologia descoberta por seu concorrente e acabam perdendo sua parte do mercado⁶⁸.

4.9.6. Preservando o conhecimento

A preservação do conhecimento não pode ser um processo secundário na Gestão do Conhecimento. Contudo, muitas vezes, a organização desempenha bem os demais papéis de administrar o conhecimento, mas, esquece que se o conhecimento não for preservado, as gerações futuras terão que perder tempo e dinheiro para percorrerem os mesmos caminhos já traçados para se chegar em um estado intelectual já vivido, porque não se preservou a memória da empresa. Esta memória é “um sistema de conhecimento e habilidades que preserva e armazena percepções e experiências além do momento em que ocorrem, para que possam ser recuperadas posteriormente”.⁶⁹

As novas tendências de reengenharia, terceirização e enxugamento das

⁶⁷ PROBST, Op. Cit. p. 167.

⁶⁸ Idem, Ibidem.

⁶⁹ Idem, p. 176.

organizações têm sido uma das vilãs do processo de preservação do conhecimento. Isso porque estas modificações acabam acarretando na perda de uma gama de funcionários que possuíam um conhecimento tácito que, muitas vezes, nem eles e nem a organização sabiam. Só quando, na ausência destes, a empresa percebe que tem algo não indo muito bem é que se dão conta de que aqueles funcionários representavam um *know-how* importante da organização.

Em alguns casos, o que se perde não é nenhum conhecimento específico, mas sim, um conhecimento social que faz parte influencia as relações informais de uma empresa de forma positiva, gerando assim, um ambiente saudável e harmonioso.

Diante destes fatos, pode-se relevar que o processo de preservação do conhecimento deve ser estruturado de modo a garantir que a empresa não tenha uma amnésia quando passar por reengenharias.

Assim, para que a preservação do conhecimento seja eficaz, ela deve incluir três etapas primárias e fundamentais. A primeira é a seleção do conhecimento a ser retido, seja ele concentrado em pessoas, eventos ou processos. A segunda refere-se à capacidade de armazenar este conhecimento selecionado. E por fim, releva-se que a memória organizacional deve passar por constantes processos de atualização, para que possa registrar os avanços do conhecimento. Vale a pena ressaltar que a informática, com seus sistemas de informações e seus programas de bancos de dados, é uma ferramenta que veio alavancar este processo de preservação.

As organizações devem buscar, desta forma, transformar o máximo de conhecimento tácito e implícito fundamentais ao seu bom funcionamento, em conhecimento explícito ou operacional. Desta maneira, estarão dando a si mesmas uma estrutura de conhecimento própria, desvinculada dos indivíduos. Ressalta-se, contudo, que há conhecimentos que não são formais e nem sistematizáveis e que, por isso, continuarão residindo nas pessoas de forma

intrínseca. Cabe aos gestores de conhecimento, então, a tarefa de destacar quais são as pessoas detentoras destes ativos intelectuais fundamentais ao andamento da empresa, para que possam mantê-las, direta ou indiretamente, ligadas à organização.

4.10. As Dimensões da Gestão do Conhecimento

A principal vantagem competitiva das empresas baseia-se no capital humano ou ainda no conhecimento tácito que seus funcionários possuem. Este é difícil de ser imitado e copiado; leva tempo para ser construído e é de certa forma invisível, pois reside na “cabeça das pessoas”. A gestão do conhecimento está ligada à capacidade das empresas em utilizar e combinar as várias fontes e tipos de conhecimento organizacional para desenvolverem competências específicas e capacidade inovadora, que se traduzem em novos produtos, processos, sistemas gerenciais e liderança de mercado⁷⁰.

A gestão do conhecimento nas organizações passa obrigatoriamente pela compreensão das características e demandas do ambiente competitivo. É evidente que vive-se em um ambiente cada vez mais turbulento, em que vantagens competitivas precisam ser, permanentemente, reinventadas e setores de baixa intensidade em tecnologia e conhecimento perdem participação econômica, segundo TERRA⁷¹.

Nesse contexto, segundo TERRA⁷², o desafio de produzir mais e melhor vai sendo suplantado pelo desafio, permanente, de criar novos produtos, serviços, processos e sistemas gerenciais. Já a velocidade das transformações e a complexidade crescente dos desafios não permitem mais concentrar esses esforços em alguns poucos indivíduos ou áreas das organizações.

Os trabalhadores vêm aumentando seus patamares de educação e

⁷⁰ OLIVEIRA, Op. Cit. p. 214.

⁷¹ TERRA Apud OLIVEIRA. Op. Cit. p. 214.

⁷² Idem, Ibidem.

aspirações, ao mesmo tempo em que o trabalho passa a ter um papel central em suas vidas. Verifica-se assim que os “indivíduos organizacionais”, de forma crescente, realizam-se sendo criativos e aprendendo constantemente.

A gestão do conhecimento pressupõe a adoção de práticas gerenciais nas suas diversas etapas e elementos construtivos, buscando a coordenação sistêmica de esforços nos planos e níveis organizacionais. Estes vários planos e dimensões da prática gerencial são os elementos que dão origem ao modelo das sete dimensões⁷³.

Segundo esse modelo, a Gestão do Conhecimento pode ser entendida com base em sete dimensões da prática gerencial.

4.10.1. Dimensão 1: Fatores Estratégicos e o Papel da Alta Administração

O papel indispensável da alta administração na definição dos campos de conhecimento, no qual os funcionários da organização devem focalizar seus esforços de aprendizado, além de seu papel indispensável na clarificação da estratégia empresarial e na definição de metas desafiadoras e motivantes.

A alta administração precisa acompanhar a nova tendência: mudança constante. Isso implica em mudar, inovar, evoluir e atualizar a organização em seus diversos aspectos. O primeiro passo é o de adotar práticas administrativas flexíveis para que as mudanças sejam inseridas da maneira mais natural e harmoniosa possível.

Um fator estratégico importante para o desenvolvimento organizacional na era do conhecimento é a delimitação de sua área de atuação. O processo de identificação da área de conhecimento, na qual a organização pretende atuar é, assim, uma outra importante atitude da administração. Assim, definida uma área de conhecimento, deve-se buscar “dominar um conjunto limitado de habilidades e

⁷³ TERRA, Op. Cit. p. 84.

conhecimentos que são importantes para seus clientes e consumidores.”

4.10.2. Dimensão 2: Cultura e Valores Organizacionais

O desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada à inovação, experimentação, aprendizado contínuo e comprometidas com os resultados de longo prazo e com a otimização de todas as áreas da empresa deve ser uma das preocupações fundamentais da alta administração. Nesse sentido, as escolhas em termos de normas formais e informais a serem estimuladas e apoiadas adquirem um caráter altamente estratégico. A cultura organizacional torna-se fundamental para o desenvolvimento estratégico, à medida que o próprio conceito de estratégia perde seu caráter tradicional, determinista e de posicionamento e ganha um caráter muito mais de ação e tolerância ao erro, tático, de alavancagem baseada em habilidades centrais e de formação de alianças.

4.10.3. Dimensão 3: Estrutura Organizacional

As novas estruturas organizacionais e práticas de organização do trabalho que diversas empresas, em diferentes setores e em diferentes países, estão adotando para superar os limites à inovação, ao aprendizado e à geração de novos conhecimentos, impostos pelas tradicionais estruturas hierárquico-burocráticas.

A burocracia representa um modelo ineficiente para as empresas que atuam em setores dinâmicos e que são baseadas em conhecimento. Para as empresas que atuam em um ambiente estável e com tarefas direcionadas à força física e não à intelectual, este sistema, ainda, atende. Contudo as empresas sobre as quais está se focando essa monografia, são aquelas que têm o conhecimento como parte mais importante de seus negócios e, para estas a adoção de um estrutura pós-burocrática é fundamental para o seu sucesso.

Novos princípios prevalecem na atual estrutura organizacional⁷⁴. Dentre eles pode-se destacar:

- ❖ Aumento da liberdade de decisão por meio da descentralização;
- ❖ Valorização das redes informais e relacionamento mais amplo;
- ❖ Especialistas com múltiplas habilidades;
- ❖ Organizações dirigidas para o mercado;
- ❖ Preocupação com princípios éticos;
- ❖ Recompensas baseadas nas competências e habilidades;
- ❖ Direcionamento das cobranças para os resultados;
- ❖ Formação de equipes de autotarefa e multidisciplinares.

Estas características marcam as estruturas organizacionais mais inovadoras. Para TERRA⁷⁵, há duas correntes que utilizam estes princípios para definirem uma nova organização. Contudo, enquanto uma o faz tomando por base a estrutura burocrática, trabalhando na superação de seus problemas, a outra propõe um rompimento com tal estrutura para construir um novo alicerce organizacional.

4.10.4. Dimensão 4: Administração de Recursos Humanos

As práticas e políticas de administração de recursos humanos⁷⁶ associadas à aquisição de conhecimento externos e internos à empresa, assim como à geração, à difusão e ao armazenamento de conhecimentos na empresa. Destacam-se, em particular, as seguintes iniciativas:

- ❖ Melhorar a capacidade das organizações de atrair e de manter pessoas com habilidades, comportamentos e competências que adicionam valor a seus estoques e a seus fluxos de conhecimento. Isso ocorre no momento em que as empresas adotam processos

⁷⁴ TERRA, Op. Cit. p. 130.

⁷⁵ Idem, p. 131.

⁷⁶ OLIVEIRA, Op. Cit. p. 216.

seletivos altamente rigorosos – seleção de pessoal é considerada a área na qual ocorreram as principais mudanças nos processos de RH no Brasil nos últimos anos – e que buscam aumentar a diversidade;

- ❖ Estimular comportamentos alinhados com os requisitos dos processos individual e coletivo de aprendizado, assim como aqueles que resguardem os interesses estratégicos e de longo prazo da empresa no que tange ao fortalecimento de suas competências. Nesse sentido, são destacados planos de carreira e treinamentos que ampliam as experiências, assim como contatos e interações com outras pessoas de dentro e de fora de empresas;
- ❖ Adotar esquemas de remuneração, cada vez mais, associados à aquisição de competências individuais, ao desempenho da equipe e de toda a empresa no curto e no longo prazo.

4.10.5. Dimensão 5: Avanço da Tecnologia e Sistema de Informação

Os avanços na informática, nas tecnologias de comunicação e nos sistemas de informação estão afetando os processos de geração, difusão e armazenamento de conhecimento nas organizações. Reconhece-se as novas possibilidades propiciadas pelo avanço tecnológico, mas o papel do contato pessoal e do conhecimento tácito para os processos de aprendizado organizacional, assim como a manutenção de um ambiente de elevada confiança, transparência e colaboração, ainda são considerados essenciais. Os melhores sistemas de informação e ferramentas de comunicação ainda dependem essencialmente dos *inputs* individuais.

4.10.6. Dimensão 6: Mensuração de Resultados

Esforços recentes de mensuração de resultados⁷⁷ sob várias perspectivas e

⁷⁷ OLIVEIRA, Op. Cit. p. 217.

em sua comunicação por toda a organização, destacam-se os recentes esforços de autores e empresas preocupadas em avaliar várias dimensões do capital intelectual.

Os recursos intangíveis, como os processo de trabalho, os conhecimentos e as habilidades dos funcionários, são elementos que não são representados de nenhuma maneira nos balanços contábeis.

Uma grande dificuldade da mensuração do conhecimento é que, enquanto os métodos contábeis trabalham com os valores do passado, o conhecimento promete resultados futuros. Isso porque o investimento em conhecimento é muito caro e o retorno ocorre em médio e longo prazos.

4.10.7. Dimensão 7: Aprendizado com o Ambiente

Esta dimensão busca destacar a crescente necessidade de as empresas se engajarem em processos de aprendizados com o ambiente e, em particular, por meio de alianças com outras empresas. No Brasil, ressalta TERRA⁷⁸, existe um atual afastamento das empresas brasileiras da rota dos importantes acordos e parcerias internacionais, e esta situação é preocupante.

São vários os motivos que valorizam o aprendizado como os elementos do ambiente, sejam eles os clientes, os concorrentes, os fornecedores ou as empresas de outros setores. Todos têm muito a acrescentar ao conhecimento de cada empresa, principalmente, porque a “inovação requer, crescentemente, a combinação de diferentes habilidades, conhecimentos e tecnologias complementares.”⁷⁹

Um elemento que favorece as alianças para o aprendizado é a facilidade da utilização das tecnologias de informação e de comunicação, visto que os seus custos estão, cada vez mais, reduzidos. Além disso, ao se optar por traçar

⁷⁸ TERRA, Op. Cit. p. 195.

⁷⁹ Idem. p. 196.

alianças em detrimento de fazer aquisições, as empresas podem adquirir apenas as competências e habilidades de que precisam, sem ter que acumular conhecimento não importante à organização e, o mais importante, sem precisar passar pelos vários problemas de integração cultural e operacional.

Um dos conceitos mais atuais nesta perspectiva de alianças é o de Organização em Rede⁸⁰ que representa um conjunto de organizações e pessoas em rede, formando uma teia de colaboração, onde cada elemento recebe e contribui com competências específicas. As Organizações em Rede tiram muitas vantagens desta aliança. Dentre elas pode-se destacar a capacidade de realizar e desenvolver trabalhos em paralelo, explorando as oportunidades do mercado e unindo forças para vencer os desafios e ameaças, e mais ainda, para transformá-los em novas oportunidades.

⁸⁰ TERRA, Op. Cit. p. 197.

5. DISCUSSÃO DA TEORIA

Face ao problema exposto nesta monografia, na chamada nova economia, conhecimento é o bem mais precioso e saber como aproveitá-lo, difundi-lo, combiná-lo e lucrar com ele é o maior desafio das empresas. Dessa forma surge uma grande oportunidade de se criar círculos virtuosos de geração de conhecimento, a partir da crescente necessidade das empresas se reinventarem, aprimorarem sua competência, testarem diferentes idéias, aprender com o ambiente, estruturarem-se de maneira a estimular o desenvolvimento e aprendizagem individual, em suma, mudanças de modelos mentais de comportamentos.

A principal vantagem competitiva das empresas baseia-se no capital humano, ou ainda no conhecimento tácito que seus funcionários possuem. Os indivíduos são fundamentais para a sociedade do conhecimento, pois este está incorporado à pessoa. Segundo Peter Drucker, “A sociedade do conhecimento é a primeira sociedade humana onde o crescimento é potencialmente ilimitado. O conhecimento difere de todos os outros meios de produção, uma vez que não pode ser herdado ou concedido. Ele tem que ser adquirido por cada indivíduo, e todos começam com a mesma e total ignorância”.

Conforme citado por SVEIBY, o valor financeiro de uma empresa está mais concentrado nos seus ativos intangíveis. Conforme exposto por CRAWFORD, os trabalhadores do conhecimento convertem informação em conhecimento, usando as suas próprias competências. O perfil dos usuários da informação nas organizações e as formas como o seu conhecimento específico é criado, capturado, organizado, acessado e usado na implementação de suas atividades formam o ambiente de informações dessas organizações que necessita ser bem gerenciado para o melhor aproveitamento do seu potencial.

À medida que as organizações aprimorarem sua capacidade de distinguir informação e conhecimento, espera-se que assim ela esteja agregando valor ao processo de aprendizagem, conforme cita DAVENPORT e PRUSAK. Para atingir a

excelência organizacional, é necessário fazer a gestão do conhecimento na empresa, apoiando sistematicamente a geração, codificação, disseminação e apropriação de conhecimentos. Para isso são necessárias ações que provoquem a motivação das pessoas envolvidas, pois é nela que o conhecimento se origina e através delas que este é desenvolvido. O conhecimento empresarial não está apenas em documentos e bases de dados; está também contido em procedimentos, políticas, estruturas, relacionamentos, reuniões e eventos. A aprendizagem organizacional propõe a idéia de que informações são trocadas em momentos individuais que os funcionários se interagem dentro ou fora da organização. Seja na participação de trabalhos em equipe, seja em *e-mails* trocados com outras pessoas, enfim, em momentos que a pessoa se relaciona com outra.

GUNS cita que a aquisição de conhecimentos, habilidades e valores acentuam a manutenção, o crescimento e o desenvolvimento da organização.

A Gestão Estratégica do Conhecimento exige o equilíbrio entre o trabalhador do conhecimento e os recursos tecnológicos, definindo a competitividade da empresa. As maiores dificuldades das empresas estão na identificação e valorização do capital intelectual, na ausência de uma política de incentivo a idéias, de uma cultura organizacional em favor do conhecimento, bem como de investimentos em tecnologia para atuação em nível estratégico. A reestruturação organizacional, aliada a uma mudança em favor de uma nova cultura, cria empresas do conhecimento.

A Gestão do Conhecimento tem por objetivo maximizar a utilização do conhecimento em conjunto com ferramentas de tecnologia da informação, proporcionando uma vantagem estratégica. Quanto mais informações disponíveis para a obtenção e disseminação do conhecimento, além da gestão sobre o conhecimento, maior será o poder de tomada de decisão da empresa, gerando benefícios em termos de produtividade, lucratividade e competitividade.

A cultura de uma organização influencia todo o processo de criação, implantação e sucesso da estratégia de uma empresa, sendo imprescindível que ela esteja centrada no compartilhamento de conhecimentos e no aprendizado contínuo, resultando em informações valiosas e fundamentais na “guerra” do mercado.

A cultura organizacional de uma empresa é constituída de valores, normas, rituais e crenças que são compartilhados em um determinado tempo. Esta cultura é o resultado do aprendizado coletivo que será a identidade de cada organização, isto é, a aquisição de valores, atitudes e conhecimentos será obtida através de um processo contínuo de trocas de experiências coletivas e individuais.

O que toda empresa busca é uma cultura organizacional com um ambiente de apoio e educação em que todos os funcionários da organização sintam que sua contribuição e seu conhecimento são valorizados e necessários para a conquista dos objetivos.

6. CONCLUSÃO

O contexto econômico atual se caracteriza pela alta competitividade, pela sofisticação dos consumidores e pela velocidade com que ocorrem mudanças. A efetividade operacional, baseada na redução dos custos, no aumento da produtividade e na melhoria dos produtos é, atualmente, um incentivo para que as empresas consigam competir num mercado cada vez mais acirrado. Por outro lado, as empresas devem ser flexíveis o suficiente para atender a sofisticação dos consumidores, ou seja, oferecer produtos de qualidade e adequados às necessidades e características individuais dos clientes. Para atingir estes objetivos, as empresas devem estar continuamente revisando seus processos produtivos, produtos, relacionamentos com clientes e fornecedores e outros fatores. Para isso, é necessário que haja uma constante inovação, responsável pela velocidade com que ocorrem as mudanças nas formas de gestão organizacional.

Nesse sentido, as organizações têm procurado desenvolver novas formas de trabalho, de comunicação, de estruturas e tecnologias e novos vínculos com os diversos agentes com os quais interagem. Num ambiente turbulento como o que se apresenta nos dias de hoje, não há vantagem competitiva senão através do que a empresa sabe, como consegue utilizar o que sabe e a rapidez com que aprende algo novo.

Hoje, uma das principais formas de se obter vantagem competitiva é através da gestão do conhecimento, já que esta é capaz de gerar retornos crescentes e dianteiras continuadas.

Uma estratégia bem formulada auxilia a ordenar e alocar os recursos de uma organização em uma atitude única e viável baseada em suas competências e deficiências relativas internas, mudanças antecipadas no ambiente e movimentos imprevistos de concorrentes competentes. Na verdade, o comportamento estratégico de uma organização pode resumir-se a um dinâmico e intenso processo de interação com o ambiente externo, aliado aos aspectos internos da organização.

Alguns executivos colocam a gestão do conhecimento no topo de suas prioridades. Outros não lhes dão a mesma atenção que dão à redução de custos, à reestruturação ou à expansão no mercado. Em empresas em que isso ocorre, a gestão do conhecimento terá lugar assim mesmo, em departamentos funcionais de Recursos Humanos ou de Tecnologia de Informação. Porém, estas empresas, ao isolarem a gestão do conhecimento, correm o risco de perder seus benefícios, pois não a coordenam juntamente com a estratégia competitiva.

Essa coordenação requer a liderança da alta gerência. Quando esta escolhe ativamente uma abordagem de gestão do conhecimento, em suporte à estratégia competitiva definida, tanto a empresa quanto os clientes se beneficiam, pois a estratégia da gestão do conhecimento da empresa deve refletir sua estratégia competitiva. A alta gerência deve ser capaz de explicar por que os clientes compram serviços ou produtos de determinada empresa e não os do concorrente: Que valor os clientes esperam da empresa? Como os conhecimentos da empresa agregam valor para os clientes?

Na resposta a estas perguntas está o objetivo principal de uma estratégia organizacional, ao passo que posiciona a empresa à frente de seus concorrentes, quando determina vantagens e proporciona a preferência dos consumidores. Estas vantagens estão hoje centradas no conhecimento e inovação. Gerir o conhecimento de forma integrada à estratégia organizacional é então o verdadeiro diferencial competitivo.

São muitos os sinais de que o conhecimento se tornou o recurso econômico mais importante para a competitividade das empresas e dos países. É necessário, cada vez mais, tornar a inovação uma missão permanente, utilizando todos os tipos de conhecimentos disponíveis, sejam eles tácitos ou explícitos, internos ou externos, tangíveis ou intangíveis.

Nas empresas que aprendem, que são inovadoras, o conhecimento coletivo compartilhado já é reconhecido como uma competência fundamental para a

performance organizacional, baseando-se nas habilidades e experiências individuais no trabalho realizado. Essas empresas utilizam processos de criação de um ambiente organizacional, buscando uma sinergia entre valores individuais e valores de grupo, tendendo a um nivelamento do conhecimento entre os membros da organização.

Um dos principais objetivos desta monografia era analisar como o conhecimento pode ser usado como vantagem competitiva na empresa. Entretanto, na era do conhecimento, são o cérebro e o talento das pessoas que ocupam o centro do modelo do capital intelectual. A utilização de gestão do conhecimento nas empresas pode desencadear melhores decisões e ações em várias áreas que ajudarão a atingir plenamente os objetivos estratégicos da organização. Assim, as empresas têm como propulsor para o futuro o seu “capital intelectual”, diferenciando-se, no mercado, pelo que sabem, e tendo o conhecimento como sua maior vantagem competitiva.

7. RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES

O conhecimento está se tornando o derradeiro diferencial competitivo das organizações. Por isso, aumenta a importância estratégica da implementação de uma Gestão do Conhecimento organizacional.

Este é um dos temas que vem sendo discutido e aplicado em organizações que se utilizam do capital intelectual de seus funcionários.

Este assunto é muito amplo e requer muito estudo para que seja entendido em sua plenitude. Portanto, para que se possa melhor compreendê-lo, recomenda-se estudo mais detalhado acerca de cada conceito aqui abordados superficialmente, dentre os quais: capital intelectual, aprendizagem organizacional e outros.

Com o aprofundamento sugerido, o leitor poderá compreender melhor o porquê da benéfica utilização da Gestão do Conhecimento e as vantagens que podem ser alcançadas por ela.

8. BIBLIOGRAFIA

CHOO, Chun Wei. *A Organização do Conhecimento: como as organizações usam informações para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões*. São Paulo: SENAC, 2003.

CRAWFORD, Richard. *Na Era do Capital Humano*. São Paulo: Atlas, 1994.

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

DAVENPORT, Thomas. H.; PRUSAK, Laurence. *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DIXON, Nancy M., ROSS, Rick. *O Ciclo da Aprendizagem Organizacional*.

DRUCKER, Peter. *Desafios Gerenciais para o Século XXI*. São Paulo: Pioneira, 1999.

GATES, Bill. *A Empresa na Velocidade do Pensamento*, São Paulo: Companhia das Letras, 1999.

HAMEL, G., PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo Futuro*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

MARTINS, Hélio Tadeu. *Gestão de Carreiras na Era do Conhecimento: abordagem conceitual & resultados de pesquisa*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MAYO Andrew. *O Valor Humano da Empresa*. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

NONAKA, Ikujiro. *Gestão do Conhecimento / Harvard Business Review*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

PROBST, Gilbert; RAUB, Steffen e ROMHAR, Kai. *Gestão do Conhecimento: os elementos construtivos do sucesso*. Porto Alegre: Bookman, 2002.

Revista Você S.A.

RODRIGUEZ, Martius Vicente. *Gestão do Conhecimento*. Rio de Janeiro: IBPI Press, 2001.

ROSSATO, M.A, CAVALCANTI, M. Modelo Estratégico de Gestão do Conhecimento. XVI SNPTEE – Seminário Nacional de Produção e Transmissão de Energia Elétrica, Campinas / SP, Outubro 2001.

ROSSATTO, Maria Antonieta. *Gestão do Conhecimento*. Rio de Janeiro: Interciência, 2003.

SENGE, P. e outros. *A Dança das Mudanças*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SHAW, Robert; PERKINS, Dennis. *Ensinar as Organizações a Aprender: O Poder dos Fracassos Produtivos*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

STEWART, Thomas A. *Capital Intelectual*. Rio de Janeiro: Campus

SVEYBI, Karl Erik. A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Tradução de Luiz Euclides T.F. Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TEIXEIRA Fº, Jayme. *Gerenciando Conhecimento*. Rio de Janeiro: SENAC, 2000.

TERRA, José Cláudio. *Gestão do Conhecimento: O Grande Desafio Empresarial*. São Paulo: Negócio Editora, 2001. 2 ed.

“O segredo do sucesso é: descubra para onde as pessoas estão indo e chegue lá primeiro”.

Mark Twain

A Deus,

Pelas incontáveis bênçãos e por hoje me fazer olhar pra trás e me sentir vitoriosa pelas conquistas.

Agradecimentos,

Aos meus pais pelo amor, dedicação, confiança e incentivo.

Aos meus irmãos pelo apoio, carinho e torcida.

Ao Professor Homero Reis que a cada encontro clareava o caminho.

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| 1. INTRODUÇÃO..... | 01 |
| 1.2. Tema..... | 02 |
| 1.2.1. Justificativa..... | 02 |
| 1.2.2. Objetivos..... | 03 |
| 1.2.2.1. Objetivo Geral..... | 03 |
| 1.2.2.2. Objetivos Específicos..... | 04 |
| 1.3. Formulação do problema..... | 04 |
| 2. METODOLOGIA..... | 05 |
| 2.1. Métodos de Abordagem..... | 05 |
| 2.2. Métodos de Procedimentos..... | 06 |
| 2.3. Técnicas de Pesquisa..... | 06 |
| 2.4. Universo de Pesquisa..... | 06 |
| 2.5. Técnicas de Amostragem..... | 06 |
| 3. EMBASAMENTO TEÓRICO..... | 07 |
| 3.1. Era do Conhecimento e informação..... | 07 |
| 3.2. Organizações da Era do Conhecimento..... | 08 |
| 3.3. Conhecimento e Informação..... | 10 |
| 3.4. Princípios do Conhecimento..... | 11 |
| 3.5. Administrando o Conhecimento na Empresa..... | 12 |
| 3.6. Conhecimento Tácito e Conhecimento Explícito..... | 13 |
| 3.6.1. Relação entre conhecimento tácito e conhecimento explícito..... | 14 |
| 3.7. O Trabalhador do Conhecimento..... | 15 |
| 3.8. O Ciclo do conhecimento..... | 16 |
| 4. GESTÃO DO CONHECIMENTO..... | 19 |
| 4.1. Conceituando Gestão do Conhecimento..... | 19 |
| 4.2. Mapeamento de Competências e Conhecimentos..... | 20 |
| 4.3. Aprendizagem Organizacional..... | 22 |
| 4.3.1. Ciclo da Aprendizagem Organizacional..... | 24 |
| 4.4. Cinco elementos na criação de uma empresa eficiente em aprender..... | 24 |

| | |
|--|-----------|
| 4.5. Capital Intelectual..... | 25 |
| 4.6. Conhecimento Estrutural..... | 26 |
| 4.7. Inteligência Competitiva..... | 26 |
| 4.8. Disseminação do Conhecimento de Comunicação..... | 26 |
| 4.9. Gestão do Conhecimento e seus Elementos Construtivos..... | 28 |
| 4.9.1. Identificando o Conhecimento..... | 28 |
| 4.9.2. Adquirindo o Conhecimento..... | 31 |
| 4.9.3. Desenvolvendo o Conhecimento..... | 32 |
| 4.9.4. Compartilhando e Distribuindo o Conhecimento..... | 34 |
| 4.9.5. Usando o Conhecimento..... | 36 |
| 4.9.6. Preservando o Conhecimento..... | 37 |
| 4.10. As Dimensões do Conhecimento..... | 39 |
| 4.10.1. Dimensão 1: Fatores Estratégicos e o Papel da Alta Administração.... | 40 |
| 4.10.2. Dimensão 2: Cultura e Valores Organizacionais..... | 41 |
| 4.10.3. Dimensão 3: Estrutura Organizacional..... | 41 |
| 4.10.4. Dimensão 4: Administração de Recursos Humanos..... | 42 |
| 4.10.5. Dimensão 5: Avanço da Tecnologia e Sistema de Informação..... | 43 |
| 4.10.6. Dimensão 6: Mensuração de Resultados..... | 43 |
| 4.10.7. Dimensão 7: Aprendizado com o Ambiente..... | 44 |
| 5. DISCUSSÃO DA TEORIA..... | 46 |
| 6. CONCLUSÃO..... | 49 |
| 7. RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES..... | 52 |
| 8. BIBLIOGRAFIA..... | 53 |

LISTA DE ABREVIATURAS

| | |
|-----------------------|-------------------|
| ed. – | edição |
| Ltda – | limitada |
| p. – | página |
| Prof. – | professor |
| Prof ^a . – | professora |
| S/A – | Sociedade anônima |
| www – | world wild web |

LISTA DE SIGLAS

| | |
|-----------|---------------------------------------|
| DF – | Distrito Federal |
| FASA – | Faculdade de Ciências Soais Aplicadas |
| UNICEUB – | Centro Universitário de Brasília |
| TI – | Tecnologia da Informação |
| RH – | Recursos Humanos |
| P&D – | Pesquisa e Desenvolvimento |

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|----|
| 01 - Mapa de Conhecimento: Topografia..... | 29 |
|--|----|

RESUMO

Hoje em dia se dá a relevante importância ao fato do conhecimento poder ser utilizado como vantagem competitiva em uma organização. A Gestão do Conhecimento atua de forma a favorecer o ambiente para que a empresa identifique suas competências, encontre os conhecimentos que já possui, aprenda o que precisa, compartilhe e use estes conhecimentos para a efetividade do sucesso dos seus negócios. Tal importância da Gestão do Conhecimento se deve ao fato de que antigamente, o que se valorizava era a fabricação industrial. Desde então, notou-se que a produtividade intelectual estava conseguindo gerar mais riqueza, em comparação com a industrial. Este trabalho partiu da intenção de desenvolver a idéia de como o conhecimento é disseminado na empresa e como os indivíduos e a própria organização se interagem para tal disseminação. A metodologia utilizada foi de caráter bibliográfico, permitindo assim o alcance dos objetivos e o estudo do problema proposto. Dentre as principais conclusões alcançadas, destaca-se a de que é através da Gestão do Conhecimento que se pode alcançar vantagem competitiva, pelo fato de que esta é capaz de gerar retornos crescentes e dianteiras continuadas. No entanto, entre vários temas apresentados, esta monografia traz a apresentação de recomendações para estudos posteriores, com o intuito de obter um estudo mais aprofundado do tema em questão.