

## **O processo de Gestão do Conhecimento como uma ferramenta estratégica duradoura e eficaz para as Organizações: desafios e barreiras para a implementação**

**Roberto Rego Vieira da Rocha (UFRGS) [robregorocha@aol.com](mailto:robregorocha@aol.com)**

### **Resumo**

*Os debates e estudos sobre a importância do conhecimento organizacional têm sido cada vez mais frequentes nos últimos anos. Um número cada vez maior de empresas e de pesquisadores consideram a Gestão do Conhecimento uma vantagem competitiva para as organizações que conseguem aplicar e estabelecer modelos voltados para este fim. Neste artigo buscou-se detalhar modelos descritos na bibliografia, discutir os desafios e as barreiras a serem enfrentados pelas empresas quando da implementação do modelo estratégico relacionado à Gestão do Conhecimento, bem como as relações existentes entre as estratégias competitivas definidas pelas empresas e os possíveis sucessos e fracassos dos projetos de Gestão do Conhecimento.*

*Palavras-chave: Gestão do Conhecimento; Vantagem Competitiva; Estratégia.*

### **1. Introdução**

Com a abordagem da aprendizagem organizacional, introduzida inicialmente por Argyris (1977), e complementada por Senge (1990) e outros autores, as organizações começaram a buscar, internamente, temas que realmente representassem capacidades diferenciadas nos seus ambientes de negócios. Surgiram, então, os debates relacionados ao conhecimento interno das organizações, e, posteriormente, à Gestão do Conhecimento.

Senge (1990), Kim (1993), Garvin (1993), Stata (1989) e Leonard-Barton (1992) defendiam, no final da década de 80, início dos anos 90, que só sobreviveriam nos seus competitivos e dinâmicos mercados as empresas que praticassem aprendizado contínuo. Estes autores estimularam o interesse dos meios acadêmicos e corporativos pelas vantagens provenientes da correta gestão dos conhecimentos empresariais.

Davenport & Prusak (1998) salientam que: “a única vantagem sustentável que uma empresa possui, é aquilo que ela coletivamente sabe, a eficiência com que ela usa o que sabe e a prontidão com que ela adquire e usa novos conhecimentos”.

Uma avaliação mais profunda sobre o tema Gestão do Conhecimento, leva a conclusão de que este modelo gerencial está relacionado à própria evolução da teoria organizacional. A complexidade e a multidimensionalidade de variáveis como: o ambiente econômico e social, a evolução tecnológica, as diversas teorias de estratégia organizacional, as estruturas hierárquicas organizacionais, as tarefas e trabalhos em grupos de pessoas e a cognição humana; levam, por diversas vezes, à conclusões simplistas sobre as formas de utilização e gerenciamento dos conhecimentos corporativos. Esta quantidade de fatores extrínsecos, que regem o ambiente corporativo, impactam, positiva ou negativamente, no sucesso dos modelos de Gestão do Conhecimento.

### **2. Modelos de Gestão do Conhecimento**

Para Davenport e Prusak (1998), Gestão do Conhecimento é um conjunto integrado de ações que visam identificar, capturar, gerenciar e compartilhar todo o ativo de informações de uma

organização. Estas informações podem estar sob a forma de banco de dados, documentos impressos, e outros meios, bem como em pessoas através de suas experiências e habilidades. Para estes autores, na prática, a Gestão do Conhecimento inclui a identificação e o mapeamento dos ativos intelectuais ligados à organização, a geração de novos conhecimentos para oferecer vantagens na competição pelo mercado e tornar acessível grandes quantidades de informações corporativas, compartilhando as melhores práticas e a tecnologia que torna possível isso tudo, as denominadas Ferramentas para Gestão do Conhecimento.

Leonard-Barton (1998) lembra que o conhecimento é criado apenas pelos indivíduos e a eles pertence. Uma organização não pode criar conhecimento sem as pessoas. O que ela pode fazer é apoiar pessoas criativas e prover contextos para que essas gerem conhecimento. Além da geração ou aquisição de conhecimento, é preciso cuidar para que ele seja catalogado, transferido, assimilado e utilizado. Leonard-Barton (1998) destaca que gerir conhecimento é organizar estoque e otimizar fluxos e conteúdos de conhecimento.

Para Davenport e Prusak (1998) a Gestão do Conhecimento deve ser aplicada com o objetivo de atingir o conhecimento certo para as pessoas certas na hora certa, ajudando as pessoas a transformarem a informação em ação, de forma a incrementar a performance organizacional. O que importa é como o conhecimento é adquirido e como pode ser usado de maneira a alcançar resultados positivos que venham ao encontro das necessidades da empresa, seja este conhecimento tácito ou explícito. Dessa forma, não trata apenas dos ativos do conhecimento, mas também dos processos que atuam sobre esses ativos, incluindo desenvolver, preservar, utilizar e compartilhar conhecimento.

Para Senge et al. (1996) *aprender* é a habilidade em expandir a capacidade de conseguir os resultados realmente desejados; dominar o modo de auto-aprimoramento; uma *organização* é o produto social do pensar e interagir dos membros organizacionais; e *aprender em organizações* é o testar continuamente a experiência, e transformar esta experiência em conhecimento acessível a toda a organização, e pertinente ao seu propósito central. Porém, a definição mais semelhante à de Leonard-Barton (1992) é a de Garvin (1993). Para este último, uma organização que aprende é uma organização hábil em criar, adquirir, e transferir conhecimento, e em modificar seu comportamento para refletir novos conhecimentos e *insights*.

Neste sentido, Schein (1997), por exemplo, coloca a aprendizagem organizacional a serviço da saúde sistêmica da organização. Saúde sistêmica esta, definida por Schein (1997) como um conjunto de quatro fatores que devem, em algum grau, estar presentes nas organizações:

- a) um senso de identidade, propósito, ou missão;
- b) capacidade de adaptação a mudanças internas e externas;
- c) capacidade de perceber e testar a realidade;
- d) integração interna e alinhamento de subsistemas.

Já para Garvin (1993) o gerenciamento em busca da aprendizagem envolve cinco principais atividades:

- a) resolução sistemática de problemas;
- b) experimentação de novas abordagens;
- c) aprender com a própria experiência e história passada;
- d) aprender com a experiência e história passada dos outros;
- e) transferência rápida e eficiente de informações ao longo da organização.

Nonaka e Takeuchi (1997) apresentam uma teoria de criação e disseminação do conhecimento organizacional divergente dos métodos e filosofias ocidentais de tratamento das informações e das relações humanas e empresariais.

As tradições culturais divergentes entre ocidente e oriente acabam por interferir, também, na forma como os indivíduos formulam os seus processos de pensamento e aprendizado. Os japoneses tendem a permanecer no seu próprio mundo de experiência, não considerando teorias abstratas e pouco comprovadas, respeitam a personalidade e o individualismo dos seus pares, e, enquanto na visão ocidental as relações humanas devem ser atomistas ou mecanicistas, buscam relações humanas coletivas.

Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que as diferenças culturais interferem radicalmente nas formas de descoberta e uso dos conhecimentos individuais e organizacionais. Para eles, enquanto o modelo ocidental reconhece como conhecimento útil àquele que pode ser formalizado, sistematizado e facilmente comunicável, o denominado “conhecimento explícito”, os japoneses, ou os orientais, consideram como mais importante o conhecimento tácito, ou implícito, que pode surgir como resultado dos processos de análise das informações, dos *insights* subjetivos e das intuições das pessoas, sendo que o ponto de partida dos processos de inovação e criatividade nos projetos empresariais considera prioritariamente estas três premissas.

### 3. Estratégia Organizacional

Com referência ao ambiente no qual uma organização está inserida e às estratégias que devem ser estabelecidas, cabe ressaltar as inúmeras influências das diversas ciências neste contexto. Teorias advindas dos campos da engenharia, economia, sociologia e psicologia têm impacto nos processos internos de desenvolvimento, adaptação, inovação e de aprendizagem dentro das corporações. A dinâmica das mudanças organizacionais vem sendo marcada pela evolução tecnológica, pela aproximação das empresas em redes de organizações e pela globalização dos mercados. A dificuldade na previsibilidade no longo prazo e os rápidos movimentos nas tendências dos mercados leva os gestores e as Academias a buscarem formas de compreensão destes processos de mudança, e a elaborarem modelos práticos e flexíveis de estratégias corporativas. Mintzberg (1994) debate a decadência dos modelos de planejamento estratégico, destacando que a grande maioria deles não consegue retratar as características do ambiente real.

Vasconcelos e Cyrino (2000) destacam que as teorias de estratégia empresarial podem ser avaliadas de duas formas distintas. A primeira considera que a vantagem competitiva provém de um correto posicionamento frente às variáveis exógenas à organização, onde devem ser ponderados fatores como a estrutura do mercado, da indústria, da concorrência e suas mudanças. A segunda relaciona uma adequada *performance* às características internas da organização, onde os enfoques devem ser os diferenciais que a empresa deve apresentar para obter maior sucesso que seus concorrentes.

Vasconcelos e Cyrino (2000) descrevem quatro principais correntes teóricas que tratam da estratégia empresarial, as teorias: das “Organização Industrial”, dos “Recursos”, dos “Processos de Mercado”, e das “Capacidades Dinâmicas”.

O modelo conceitual das organizações industriais relaciona o desempenho de uma empresa em seu ambiente a fatores como o comportamento dos compradores e vendedores no tocante a fixação de preços, níveis de competição, políticas de pesquisa e desenvolvimento de produtos, publicidade, níveis de investimento, entre outros. O comportamento das empresas, para esta teoria, é definido pela estrutura da indústria em que a empresa está inserida, pelas características de quantidade e tamanho relativo dos concorrentes, compradores e

fornecedores, pelo grau de diferenciação dos produtos, pelas barreiras de entrada de novas firmas, pelo grau de integração das empresas na indústria, etc. Para Vasconcelos e Cyrino (2000), de forma geral, neste modelo, o desempenho de uma organização será resultado direto do comportamento de seus concorrentes em relação à fixação de preços e de custos, e do comportamento estrutural da indústria na qual ela está inserida.

Já na década de 80, uma nova abordagem teórica sobre estratégia foi desenvolvida e chamada de teoria dos recursos. A idéia principal desta corrente teórica é a de que a vantagem competitiva provém dos recursos e das competências, desenvolvidos e controlados pelas empresas, deixando como papel secundário o ambiente e a estrutura da indústria. Vasconcelos e Cyrino (2000) enfatizam que nesta teoria as empresas são consideradas um fluxo contínuo de recursos e de competências e capacidades. Esses recursos e capacidades devem ser vistos como elementos raros, de difícil imitação e substituição, e custosos para os concorrentes sob o ponto de vista da imitabilidade. Hall apud Vasconcelos e Cyrino (2000) enfatiza que a idéia de recursos inclui, além dos recursos físicos e financeiros, os recursos intangíveis como conhecimento organizacional, cultura, marcas, patentes, etc. Penrose (1995) antecipou, na década de 60, muitos dos temas centrais da teoria dos recursos, como a característica única de cada firma, a diversidade de recursos disponíveis, e a importância dos conhecimentos sobre estes recursos e sobre as suas formas de utilização. Para Vasconcelos e Cyrino (2000) os principais diferenciais da corrente teórica de recursos frente aos demais modelos são: a consideração de que a geração de valor para empresa advém dos valores percebidos pelos clientes, e a possibilidade de implementação de estratégias diferenciadas conforme as sinalizações provenientes dos mercados.

Uma outra abordagem teórica, iniciada, principalmente, com os estudos de Schumpeter (1955), e nomeada, por Vasconcelos e Cyrino (2000), como teoria dos processos de mercado, desdenha a característica de equilíbrio, e enfatiza que o mercado é caracterizado por um processo contínuo de desenvolvimento de informações e de conhecimentos dispersos. Nesta abordagem é defendida a idéia de que as empresas obtêm lucros por meio da descoberta de oportunidades e pela mobilidade de recursos nos mercados. Os gestores devem buscar novas oportunidades de produção e produtos inovadores e eficazes, utilizando, para tal, dois tipos de conhecimento: métodos científicos através da mobilização dos conhecimentos explícitos; e informações contextuais e circunstanciais associadas às formas tácitas de conhecimento.

A teoria das capacidades dinâmicas procura abordar as relações entre os processos de decisão, as ações empreendidas e as conseqüências destas decisões em termos da formação, conservação e destruição dos recursos utilizados pelas organizações. A abordagem é baseada no entendimento sobre as rotinas e processos organizacionais, compreendendo que o conjunto de processos administrativos (atividades, rotinas, culturas, prioridades, softwares gerenciais, políticas) influencia a produção dos ativos tangíveis e intangíveis das firmas. Para Vasconcelos e Cyrino (2000) os processos administrativos e organizacionais cumprem três funções básicas:

- a) A função de coordenação e integração: que deve abranger o gerenciamento do uso dos recursos internos e externos;
- b) A função de aprendizagem: inferindo que a prática e a repetição fazem com que os recursos sejam utilizados de forma mais eficaz;
- c) A função de reconfiguração: que aborda o papel de antecipação das necessidades de novas competências e dos métodos e processos como fatores-chave para garantir uma *boa performance*.

#### 4. Coalizão entre Estratégia e Gestão do Conhecimento

Pode-se afirmar que na atual realidade empresarial, cada vez mais competitiva, a sobrevivência das instituições depende da qualidade do conhecimento aplicado nos processos corporativos, nos produtos e nas rotinas administrativas. Neste contexto, o desafio é utilizar o conhecimento, residente na empresa e na cabeça dos seus colaboradores, como objeto de vantagem competitiva.

Vasconcelos e Cyrino (2000) destacam que as teorias de estratégia empresarial que focam a questão da vantagem competitiva podem ser avaliadas sob duas abordagens distintas. A primeira delas considera que esta vantagem competitiva provém de um correto posicionamento frente às variáveis exógenas à organização, onde devem ser ponderados fatores como a estrutura do mercado, da indústria, da concorrência e suas mudanças. A segunda abordagem relaciona uma *performance* superior às características internas da organização, onde o enfoque é a diferenciação que a empresa deve apresentar, frente aos seus concorrentes, para obter maior sucesso.

Vasconcelos e Cyrino (2000), reiterando a importância da segunda opção como ponto-chave para a vantagem competitiva, descrevem que além dos fatores clássicos de produção utilizados pelas empresas – capital, máquinas, mão-de-obra, patentes – que se apresentam de forma limitada, os valores de grande parte dos recursos das empresas são, essencialmente, provenientes de suas características específicas como seus processos, know-how, e competências de seus funcionários. Para Andrews (1980) o nível de competitividade de uma organização resulta de:

- a) Forças e fraquezas dos indivíduos que compõem a organização;
- b) Forma como as capacidades individuais são integradas no trabalho coletivo,
- c) Qualidade e coordenação dos esforços das equipes de trabalho.

Mesquita et al (2003) enfatiza que as abordagens sobre gestão do capital intelectual nas empresas têm sido diversas, porém todas buscam envolver o ambiente, os agentes e os processos de criação, mapeamento e transferência dos conhecimentos, tendo como objetivo principal atingir uma vantagem competitiva sustentável para as organizações.

Mercados que mudam rapidamente sugerem que o conhecimento atual já está na obsolescência, e exigem das empresas formas de aprendizado mais aceleradas. Surgem nas firmas, a todo o momento, novidades sobre algum mercado emergente, uma determinada tecnologia de ponta, alguma forma inesperada de competição, perfazendo uma gama de novas oportunidades, caso a empresa detenha a base de conhecimento necessária para lidar com elas. Novas estratégias, novos processos, novas ferramentas gerenciais, tudo isso cria a necessidade de que os funcionários aprendam coisas novas continuamente.

A bibliografia atual tem apresentado um grande número de visões sobre o tema Gestão do Conhecimento. Têm-se observado, no entanto, que os desafios relacionados à adoção das práticas, associadas à implementação e ao Modelo de Estratégia definido pelas empresas são complexos e difíceis de serem gerenciados. Estas variáveis têm impactos estruturais nas organizações, forçam-nas a rever seus modelos internos (estruturas, organogramas, processos, sistemas gerenciais, programas de treinamento, programas de incentivo, plano de carreira, processos seletivos, etc.), revertem para uma nova posição das empresas quanto ao papel da capacidade intelectual de cada funcionário e a forma com que ele compartilha o que sabe com seus colegas, e obrigam as corporações, e seus gerentes, a revisarem seus métodos de estratégia, empreendedorismo, liderança e trabalho em grupo.



## 5. Desafios e Barreiras para a interação entre Gestão do Conhecimento e Estratégia

Os cenários nacional e internacional apresentam um grande número de empresas que utilizam, ou já utilizaram, práticas gerenciais baseadas nos estudos desenvolvidos pelos principais autores da Gestão do Conhecimento. A grande maioria dos processos de implementação busca a divisão, a codificação e a total disponibilidade dos conhecimentos que estão nas mentes dos funcionários, pressupondo que esta “extração” do conhecimento, de um nível individual para o um nível coletivo, traz vantagem competitiva sustentável. Existem, porém, muitas controvérsias relacionadas aos resultados tangíveis conquistados nestas organizações. Os principais problemas surgem, exatamente, nos processos utilizados para alcançar estes objetivos principais. Perguntas como as relacionadas abaixo colocam questionamentos a respeito da eficácia destes modelos:

- a) Como mapear as competências individuais dos funcionários?
- b) Quais são as melhores práticas de estímulo à explicitação dos conhecimentos por parte dos funcionários?
- c) Qual a melhor maneira de manter os funcionários engajados e motivados para a troca de conhecimentos?
- d) Como a empresa deve reter as pessoas com os conhecimentos e competências desejadas?
- e) Como atrair e selecionar para a empresa pessoas do mercado de trabalho que apresentem os conhecimentos e as competências requeridas?
- f) Como equilibrar as variáveis que influenciam o trabalho em equipe, o trabalho individual e o trabalho em equipes multidisciplinares?
- g) Como otimizar os investimentos em tecnologia da informação?
- h) Que sistemas, processos e políticas devem ser implementados para estimular a cultura de divisão de conhecimentos e incentivar a inovação?
- i) Como tornar a empresa aberta ao conhecimento externo, aceitando proposições de clientes, parceiros e fornecedores?
- j) Qual a relação que deve existir entre a estratégia definida pela empresa e a aplicação de modelos de Gestão do Conhecimento?
- k) Qual é a vantagem competitiva que um modelo de Gestão do Conhecimento traz para a empresa?

Ao mesmo tempo, Cruz (2002) apresenta em sua metodologia toda a complexidade de um modelo de Gestão do Conhecimento, pressupondo que um arquétipo ideal deve apresentar três elementos fundamentais: o fator comportamental (modelos de gestão, cultura organizacional, ambiente de trabalho e fatores éticos), o fator informacional (construindo documentação e explicitando o conhecimento através de processos, metodologias e *best cases*), e o fator tecnológico (softwares, hardwares, flexibilidade dos sistemas e acessibilidade).

Pretende-se, portanto, neste artigo levantar o debate sobre como responder as perguntas citadas, questões estas que se apresentam como fatores primordiais para o entendimento da real validade de utilização dos modelos de Gestão do Conhecimento e de como estes arquétipos se desenvolvem ao longo dos três elementos acima que sustentam a Gestão do Conhecimento e a Estratégia Organizacional.

## Referências

ANDREWS, Keneth R. The concept of corporate strategy. New York: Richard D. Irwin, 1980.

- ARGYRIS, Chris. Double Loop Learning in Organizations. *Harvard Business Review*, p. 96-104, September-October 1977.
- CRUZ, Tadeu. *Gerência do Conhecimento: Enterprise Content Management*. São Paulo: Cobra, 2002. 167p.
- DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. *Conhecimento Empresarial; como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 237p.
- GARVIN, David A. Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*, p. 78-91, July-August 1993.
- KIM, Daniel H. The Link between Individual and Organizational Learning. *Sloan Management Review*, p. 37-50, Fall 1993.
- LEONARD-BARTON, Dorothy. *Nascentes do Saber; criando e sustentando as fontes de inovação*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998. 368p.
- LEONARD-BARTON, Dorothy. The Factory as a Learning Laboratory. *Sloan Management Review*, p. 23-38, Fall 1992.
- MESQUITA, Frederico S. B.; XANTHOPOYLOS, Stavros P.; DUARTE, André Luís C. M. An Integrative Knowledge Management Approach to Sustainable Competitive Advantage. Atibaia – SP. ENANPAD, 2003.
- MINTZBERG, Henry. The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*, v. 72, n 1, p. 107-114, Jan-Feb 1994.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação de Conhecimento na Empresa; como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 358p.
- NONAKA, Ikujiro. The Knowledge-Creating Company. *Harvard Business Review*, p. 96-104, November-December 1991.
- PENROSE, Edith T. *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: Oxford USA Professio, 1995. 296 p.
- PORTER, Michael . *Competitive Strategy*. New York: Free Press, 1980.
- PRAHALAD, C.K.; HAMEL, Gary. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, p. 79-91, May-June 1990.
- SCHEIN, Edgar H. *Organizational Learning. What is New?* MIT – Sloan School of Management, Cambridge, 1997. (Working Paper)
- SCHEIN, Edgar H. Three Cultures of Management: The Key to Organizational Learning. *Sloan Management Review*, p. 9-20, Fall 1996.
- SCHUMPETER, Joseph A. *The Theory of Economic Development: an inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1955.
- SENGE, Peter M. *A Quinta Disciplina; arte, teoria e prática da Organização de Aprendizagem*. São Paulo: Best Seller, 1990. 352p.
- SENGE, Peter M. et al. *A Quinta Disciplina; Caderno de Campo*. São Paulo: Qualitymark, 1996. 543p.
- STATA, Ray. Organizational Learning – The Key to Management Innovation. *Sloan Management Review*, p. 63-74, Spring 1989.
- SVEIBY, Karl E. *A Nova Riqueza das Organizações; gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 260p.
- TERRA, José Cláudio C. *Gestão do Conhecimento; o grande desafio empresarial*. São Paulo: Negócio Editora, 2000. 283p.
- VASCONCELOS, Flávio C.; CYRINO, Álvaro B. Vantagem Competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. *RAE – Revista de Administração de Empresas*. v. 40, p. 20-37, Outubro-Dezembro 2000.