

# Gestão do conhecimento como ferramenta de estratégia organizacional

**Daniela Maria Cartoni**

Mestre em Política Científica e Tecnológica - UNICAMP  
Professora da Faculdade Comunitária de Campinas - Unidade 1  
Professora das Faculdades de Valinhos  
e-mail: daniela\_cartoni@yahoo.com.br

## ■ Resumo

Este artigo trata da gestão do conhecimento como uma importante ferramenta de estratégia organizacional, por meio de um processo pelo qual a organização cria riqueza a partir do seu conhecimento, explícito ou tácito, que norteia o seu capital intelectual. Esse conceito está caminhando rapidamente para ser prioridade nas organizações para o desenvolvimento de inovação e manutenção da competitividade. No entanto, gerenciar o conhecimento vai além de investimentos em tecnologia da informação. Fundamenta-se em uma cultura de criação e compartilhamento do conhecimento, baseada na aprendizagem organizacional. Transformar o conhecimento em valor nas organizações tem sido um dos maiores desafios.

**Palavras-chave:** Gestão do conhecimento, organizações de aprendem, mudanças organizacionais

## ■ Abstract

This article concerns knowledge management as an important organizational strategy tool, as which as it supports wealth generation by organization knowledge itself, being or explicit or tacit one, that leads its intellectual capital. That concept increases fast to be priority in organizations for innovation development and competitiveness maintenance. Although, managing

knowledge requires most than information technology investments, but based on a creation and knowledge sharing culture and organizational learning. Changing knowledge into value is one of the greatest challenges in organizations.

**Key-words:** Knowledge management, learning organizations, organizational changes.

## ■ Introdução

Durante a última década, a literatura sobre teoria organizacional tem apresentado vasto material que incita a discussão sobre a importância da gestão da informação e do conhecimento como parte do novo paradigma produtivo.

Apesar dos conceitos ainda não estarem totalmente estruturados e os caminhos adotados serem diferentes de uma organização para outra, cada vez menos a gestão do conhecimento tem sido considerada um modismo e se mostra crescentemente como uma importante estratégia de gerenciamento. As organizações estão se atentando para a possibilidade de gerar e adquirir um recurso que pode gerar inovações e garantir a competitividade. Como argumenta Crawford (1994, p. 35) “o conhecimento é a essência do poder monetário e, devido a isso, está aumentando cada vez mais, no mundo inteiro, a busca pelo controle do conhecimento e pelos meios de comunicação”.

Para compreender a aplicação destes conceitos é relevante analisar previamente as mudanças pelas quais a sociedade contemporânea tem passado, bem como a velocidade destas transformações. Se observarmos, por exemplo, a distribuição dos cem inventos que mudaram a história da humanidade ao longo do tempo, teremos uma nítida visão sobre a aceleração desse processo. Nos 2,6 milhões de anos que vão do período paleolítico - época em que foram geradas as primeiras ferramentas de pedra e deram início à jornada do homem rumo à civilização e domínio da natureza - até o surgimento da Era Cristã, foram registrados cerca de dezesseis inventos estratégicos. Nos primeiros dezoito séculos, essa cifra passou para vinte e, somente no século XIX, forma identificados 29 inventos, valor que saltou para 35 no século XX (YENNE, 2003).

O conhecimento sempre esteve presente nas diversas eras econômicas, tanto na era agrícola quando o homem começou a explorar de forma sistemática os recursos naturais disponíveis, como na primeira revolução industrial com o surgimento da máquina a vapor e da fiandeira, na segunda revolução industrial marcada pelo advento da eletricidade e motor de combustão interna ou, mais recentemente, a partir da segunda metade do século XX, com os avanços associados ao surgimento da microeletrônica e produtos correlatos (CASTELLS, 1999).

A diferença desta fase atual de desenvolvimento do capitalismo, cunhada de “Revolução da Informação” ou “Terceira Onda” (TOFLER,

1980), é que a exigência de uma velocidade cada vez maior na geração de inovações tornou-se rotineira e pré-requisito para a sobrevivência das organizações (DRUCKER, 1999).

Dentre os fatores que mudaram o foco de uma sociedade industrial para a sociedade do conhecimento, podemos destacar desde transformações na economia e valor dos ativos mais significativos, até no perfil exigido do funcionário e sua empregabilidade. Como relatam Sveiby (1998) e Stewart (2002), as organizações do conhecimento são aquelas que contam com uma estrutura focada no conhecimento e não no capital; aquelas cujos ativos intangíveis são muito mais valiosos do que seus ativos tangíveis; cujos trabalhadores são profissionais altamente qualificados e com alto grau de escolaridade (ver quadro 1).

**Quadro 1:** Os princípios da organização do conhecimento

Item	Vistos pelo paradigma industrial	Vistos pelo paradigma do conhecimento
Pessoas	Geradores de custo ou recursos	Geradores de receitas
Base de poder dos gerentes	Posição na hierarquia organizacional	Nível relativo de conhecimento
Principal tarefa da gerência	Supervisão de subordinados	Apoio aos colegas
Manifestação da produção	Predominantemente tangível (hardware) - trabalhadores físicos processando recursos físicos para criar produtos tangíveis	Predominantemente intangível (conceitos e software) - trabalhadores do conhecimento convertendo conhecimento em estruturas intangíveis
Estrangulamentos na produção	Capital financeiro e habilidades humanas	Tempo e conhecimento
Manifestação da produção	Produtos tangíveis	Estruturas intangíveis
Fluxo de produção	Regido pela máquina, seqüencial	Regido pelas idéias, caótico
Fluxo da Informação	Via hierarquia - instrumento de controle	Via rede - ferramenta para o recurso da comunicação
Forma básica de receita	Tangível (dinheiro)	Intangível (aprendizado, novas idéias, novos clientes, P&D)
Efeito do porte	Economia de escala no processo de produção	Economia de escopo das redes
Relacionamento com o cliente	Unilateral pelos mercados	Interativo pelas redes pessoais
Conhecimento	Uma ferramenta ou um recurso entre outros	O foco empresarial
Finalidade do aprendizado	Aplicação de novas ferramentas	Criação de novos ativos
Inovação	Intermitente	Constante
Infra-estrutura	Ênfase no transporte físico	Ênfase em infovias
Velocidade das transações	Rápidas	Em tempo real
Valores do mercado acionário	Regidos pelos ativos tangíveis	Regidos pelos ativos intangíveis

Fonte: Baseado em Sveiby (1998)

## ■ O valor do conhecimento

Embora a gestão do conhecimento não seja considerada uma prática nova - pois como acreditam Davenport e Prusak (1998), mesmo antes da explosão do assunto, bons gerentes já valorizavam a experiência e o *know-how* de seus colaboradores -, foi somente nos anos 90 que se começou a tratá-la como uma estratégia organizacional (Hansen, Nohria e Tierney, 1999).

Dentre os fatores considerados pela vasta literatura para esta nova postura das empresas, podemos destacar:

- o aprofundamento do processo de globalização, que caracteriza-se pela internacionalização das economias, a queda das barreiras alfandegárias e o surgimento de grandes blocos econômicos regionais.
- o advento das tecnologias de informação e comunicação (TICs), que passaram por um processo acelerado de aperfeiçoamento técnico e trouxeram uma maior facilidade de ordenar, armazenar, recuperar e disseminar informações. O desenvolvimento de redes de computadores e softwares de gerenciamento permitiu que isto ocorresse com custos relativamente baixos.
- a emergência de novos formatos de organização do trabalho e da produção, com a adoção de estruturas mais flexíveis e horizontais no lugar dos ícones da era industrial, como a especialização, produção em escala e padronização, comando baseado na hierarquia e verticalização da produção.
- a incorporação de inteligência a um conjunto crescente de produtos e serviços, o que por sua vez provoca um declínio relativo na importância dos ativos convencionais (capitais físicos) como geradores de riqueza e atribui maior peso aos ativos intangíveis (softwares, patentes, royalties, marcas, relacionamento, talentos, habilidades, experiência, etc).

Um exemplo elucidativo da importância do conhecimento na produção de bens e serviços é o caso da Nike. Castro (2001) relata que a “a Nike não produz nenhum tênis, embora seja a maior empresa de tênis do mundo. Ela faz design, desenvolvimento, marketing e logística.” Para ressaltar o impacto deste novo paradigma

produtivo, a autor acrescenta que “um estudo demonstrou que o somatório dos salários de milhares de trabalhadores de uma grande fábrica que produz os tênis na Indonésia é inferior ao que recebem onze ou doze diretores da Nike em Nova York.”

Outro exemplo, citado por Grotto (2001), ocorreu em 1999 quando a Ford comprou a divisão de carros da Volvo por US\$ 6,45 bilhões. Na mesma época, a Yahoo! comprou a GeoCities por US\$ 4,58 bilhões e, embora os valores envolvidos sejam parecidos, as características de cada organização negociada são muito diferentes. Enquanto a compra da Ford envolveu uma organização tradicional e de bens tangíveis, a compra da Yahoo! envolveu uma organização conhecida apenas por usuários da Internet e com bens intangíveis. Assim, constatou-se, também, um novo paradigma na área de aquisição e fusão de organizações.

## ■ O papel dos ativos intangíveis

A mudança do paradigma industrial para o paradigma do conhecimento ou da onda industrial para a onda do conhecimento, exige também mudança na forma de se gerenciar as organizações. Ao constatar que muitas organizações dependem do conhecimento e têm nele o seu maior valor, o gerenciamento dos ativos intangíveis vem ganhando espaço tanto na literatura quanto nas práticas organizacionais.

Os ativos intangíveis são definidos por Lacombe & Heilborn (2003, p.489) como “ativos que não têm substância física, mas proporcionam benefícios econômicos”. São ativos intangíveis: competência dos gerentes, sua experiência e conhecimento da empresa, sistemas administrativos, patentes, *softwares* desenvolvidos pela empresa, relações com os clientes atuais e potenciais e o conhecimento de suas preferências, relações com fornecedores, conhecimento de seus pontos fortes e fracos, marcas registradas, imagem da empresa no público e na mídia, pesquisa em desenvolvimento e manuais.

Parte da diferença entre o valor de mercado do total de ações de uma empresa e o seu valor contábil pode hoje ser explicada pelos ativos intangíveis, constituído em boa parte do conhecimento. Também devemos considerar como parte deste conhecimento não apenas aqueles relacionados ao desenvolvimento científico e tecnológico, mas também as notícias, as opiniões, a comunicação e os serviços.



No entanto, como alerta Albrecht (2004), gestão da informação não é a mesma coisa que gestão do conhecimento.

Nas últimas duas décadas, os líderes empresariais equivocaram-se pela ênfase atribuída aos dados e informações e não conseguiram compreender o significado do conhecimento como força propulsora do sucesso organizacional. Não pela falta de divulgação do conhecimento como elemento importante para a organização dinamizar a vantagem competitiva (PORTER, 1986), mas pelo foco no aspecto técnico da informatização e a não incorporação do conhecimento como uma proposição cultural compartilhada, algo a ser nutrido e não apenas gerenciado. Nas palavras de ALBRECHT (2004), “não é possível gerenciar com eficiência na Terceira Onda (Era do Conhecimento) com as formas de pensar típicas da Segunda Onda (Era da Industrialização).”

Para compreender esta dimensão mais ampla de gerenciamento é relevante, portanto, definir conhecimento e a matéria-prima da qual ele emerge, ou seja, os dados e as informações<sup>1</sup>. Para tais definições, DAVENPORT & PRUSAK (1998) utilizam três grandes classes de elementos. São eles:

**Dado:** a matéria-prima essencial, quantificável, quase uma substância física a ser armazenada, movimentada e manipulada. Trata-se de um conjunto discreto e objetivo do estoque de informação e conhecimento de uma empresa. Usualmente está armazenado em bancos de dados ou documentos da empresa.

**Informação:** uma associação de elementos de dados que adquire significado em algum contexto particular. As informações dizem algo, manifestando-se como uma mensagem que contém emissor e receptor, cujo significado envolve uma nova interpretação baseada em um conjunto de dados. Dentro de qualquer empresa há um complexo e contínuo fluxo de informações, seja por meios tecnológicos, como sistemas computacionais, ou por meio da interação entre as pessoas.

**Conhecimento:** é uma mistura fluida de experiências, valores, informação contextual e intuição, formando um *framework* (um “painel”) na mente de uma pessoa que a habilita a avaliar e obter novas experiências e informações. O conhecimento é a consequência mental de angariar informações e, em sua forma mais desenvolvida, apresenta-se como a capacidade de chegar a novas descobertas com base no aprendizado e

na experiência.

Para Davenport & Prusak (1998), o conhecimento é interpretado como algo impossível de ser totalmente estruturado (fluido) e/ou capturado, pois “está presente somente na mente das pessoas”. Mais ainda, o conhecimento só se manifesta quando é utilizado, o que implica em uma característica importante: sua orientação para a ação. Nesta visão, a transformação da informação em conhecimento depende da capacidade das pessoas em interpretar as informações, gerar opções significativas de ação e implementá-las para alcançar os resultados desejados.

Outra abordagem importante traz a diferenciação entre os tipos de conhecimento, com destaque para o trabalho de Polanyi (1966), que distingue o conhecimento entre tácito e explícito. Segundo o autor, o conhecimento tácito é subjetivo, específico ao contexto e, por tais características, de difícil formulação e comunicação. Já o explícito é objetivo, expresso por meio de linguagem formal e sistemática.

Em outras palavras:

- **Conhecimento tácito:** são os conhecimentos inerentes às pessoas, isto é, as habilidades que estas possuem. Trata-se da parcela não estruturada do conhecimento, a qual não pode ser registrada e/ou facilmente transmitida a outra pessoa. Exemplo: para andar de bicicleta é preciso experimentar, tentar, cair e sentir.

- **Conhecimento explícito:** são os conhecimentos estruturados e capazes de serem verbalizados. É a parte estruturada e objetiva do conhecimento, que pode ser transportada, armazenada e compartilhada em documentos e sistemas computacionais. Fazem parte do conhecimento explícito: normas, registros de bibliográficas, livros, procedimentos de trabalho, documentos internos, sistemas corporativos e as bases de dados espalhadas pela empresa, entre outros.

Outro trabalho importante foi realizado por Nonaka e Takeuchi (1997), que definiram um modelo de criação de conhecimento organizacional baseado na interação entre o conhecimento tácito e explícito. Este processo seria uma “espiral do conhecimento”, estruturada em quatro modos de conversação: socialização, externalização, combinação e internalização.

Nonaka & Takeuchi (1997) propõem a existência de um ciclo contínuo dentro das empresas onde o conhecimento explícito esteja se transformando em tácito e vice-versa. Nesta abordagem, o papel da gestão do



conhecimento é garantir e facilitar a livre fluidez do ciclo em toda a organização, cujo papel principal é o de cuidar não apenas da infra-estrutura para registro e organização de conhecimentos explícitos, mas, também, de garantir as condições ambientais e de formação básica das pessoas, necessárias à manutenção deste ciclo.

No processo de disseminação do conhecimento e sua transformação de tácito para explícito há uma técnica para armazenar este último, os “mapas do conhecimento”. São registros que apontam onde está o conhecimento, ou seja, pessoas, documentos e bases de dados onde estão armazenados diferentes conhecimentos (DAVENPORT & PRUSAK, 1998). O mapa, por si, é um conhecimento explícito que facilita enormemente o processo de transformação e difusão do conhecimento ao permitir que se identifiquem fontes de conhecimentos explícitos e, além disso, as pessoas que carregam algum conhecimento tácito sobre este assunto. Um mapa eficiente deve ser construído conforme as características da organização e deve apontar tanto para conhecimentos que estejam internos à empresa como externos.

Outra forma seria a técnica de “contar história” ou “narrativas”. Segundo Davenport & Prusak (1998), esta é uma maneira interessante de se armazenar conhecimentos mais próximos ao tácito, já que narrar ou contar histórias (“history telling”) é uma forma bastante natural e fácil para uma pessoa expor e demonstrar um dado conhecimento complexo. Por meio da criação de narrativas, ou seja, fazendo com que os membros da organização registrem suas histórias sobre acontecimentos em um determinado projeto ou atividade, tem-se uma forma de armazenar os conhecimentos desestruturados. Ressalta-se, embora facilite o registro, este formato tem como inconveniente um acréscimo na dificuldade de busca (como encontrar um conhecimento que esteja implícito no relato) e a necessidade de um esforço maior de interpretação.

## ■ O processo de implantação da gestão do conhecimento

A gestão do conhecimento pode mudar de forma substancial o gerenciamento de uma organização, mas muitas delas tem feito isso de forma estrita e reducionista. Da mesma maneira que as outras atividades na organização são feitas de forma processual, a gestão do conhecimento também precisa ser processual e, sendo

assim, o caminho natural é desenhar um processo e não simplesmente executar um projeto de GC (gestão do conhecimento).

Como bem destacaram Davenport e Prusak (1998) “a gestão do conhecimento é uma coleção de processos que governa a criação, disseminação e utilização de conhecimentos”.

Analisando desta forma, projetos são definidos como esforços temporários empreendidos para criar um produto ou serviço único e por isso têm um início e um término bem definidos. A data de início pode não ser bem definida no momento em que a idéia está transformando-se em um projeto. O fim, contudo, tem de estar claramente definido para que todos os participantes cheguem a um consenso sobre o que se compreende ser o projeto completo. Todo projeto gera um produto singular e o resultado pode ser tangível (como uma edificação) ou pode ser intangível, como novas diretrizes de contratação de pessoal. Mas, a gestão do conhecimento não tem fim. Ela tem um início bem definido e deve ser tratada na organização sob a forma de práticas rotineiras de gestão com foco no conhecimento.

Neste sentido, a gestão do conhecimento não pode ser vista como projeto e sim como um processo de apoio à gestão empresarial. Isto não significa que as organizações não possam fazer projetos-piloto de Gestão do Conhecimento, mas que estas ações tenham seu início em alguns departamentos e processos e depois ganhem legitimidade e se tornando corporativos<sup>2</sup>.

Em primeiro lugar, a empresa deve assumir uma postura de aprendizagem e valorização do conhecimento e das pessoas que participam da organização. Um exemplo ocorreu na fase de aplicação dos processos de enxugamento, quando muitas empresas tiveram que readmitir empregados que haviam sido dispensados, em função do conhecimento que possuíam. Estas organizações não tinham documentado e valorizado o conhecimento destas pessoas. (LACOMBE & HEILBORN, 2003)

Um dos autores de destaque na área de aprendizagem organizacional é Senge (2004), que propõe um estilo gerencial baseado em 5 conjuntos de teorias e práticas: domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada, aprendizagem em equipe e pensamento sistêmico. Vejamos de forma um pouco mais detalhada cada um destes aspectos:

Domínio pessoal: é a disciplina que possibilita continuamente esclarecer e aprofundar nossa visão

pessoal, no qual a vida é encarada como um trabalho criativo. Trata-se de um nível especial de proficiência que estimula a “tensão criativa”, ou seja, a análise do que queremos e onde estamos em relação ao que queremos, estimulando uma visão sobre a realidade objetiva e se moldando como energia transformadora. A disciplina do domínio pessoal começa esclarecendo aquilo que nos é realmente importante.

**Modelos mentais:** muitas modificações administrativas não podem ser postas em prática por serem conflitantes com modelos mentais tácitos. Muitas mudanças organizacionais deixam de ser implementadas porque conflitam com idéias arraigadas e paradigmas que interferem sobre as nossas atitudes, muitas vezes sem que tenhamos consciência disso. Em um processo de aprendizagem, os líderes devem ser permanentemente estimulados a analisarem esses modelos e se abrirem às idéias alheias.

**Visão compartilhada:** a empresa deve ter princípios e práticas que unam os profissionais em torno de uma identidade comum, onde deve prevalecer o compromisso e o comprometimento em lugar da aceitação. A conexão das pessoas em torno de uma missão fornece o aprendizado organizacional efetivo.

**Aprendizagem em equipe:** a unidade de aprendizagem moderna é o grupo e não o indivíduo. O diálogo facilita a aprendizagem em equipe e, quando esta produz resultados, seus integrantes crescem mais rápido e a organização também. A aprendizagem em equipe envolve 3 dimensões críticas: reflexão sobre problemas complexos, ação inovadora e disseminação de práticas e habilidades distintas entre as equipes.

**Pensamento sistêmico:** esta é a quinta disciplina, que integra todas as outras, o elemento de ligação, fundindo-as em um corpo coerente de teoria e prática. O pensamento sistêmico ajuda-nos a enxergar as coisas como parte de um todo, não como peças isoladas, bem como criar e mudar a sua realidade. Somente desvendando os fios invisíveis que compõem a rede integrada de relacionamento na qual o problema a ser atacado se insere é que temos a chance de efetivamente resolvê-lo. É neste sentido que o pensamento sistêmico é integrador e permite a análise de eventos distantes no tempo e espaço, cujas conexões nem sempre são evidentes.

Como demonstra Senge (2004), é de fundamental importância que as cinco disciplinas funcionem em conjunto, pois assim é possível captar efetivamente a

indivisibilidade do todo representado pelo conhecimento existente na organização.

## ■ A gestão do conhecimento e as estruturas organizacionais

A implantação de um processo duradouro da gestão do conhecimento exige a compreensão dos vários aspectos da estrutura organizacional que estão relacionados, como: papel da alta administração, cultura e estruturas organizacionais, práticas de gestão de recursos humanos, impacto dos sistemas de informação e mensuração de resultados, alianças estratégicas e políticas de inovação, etc.

Tal abordagem reflete nossa compreensão de que a gestão do conhecimento implica, necessariamente, na coordenação sistêmica de esforços em vários planos: organizacional e individual, estratégico e operacional, normas formais e informais.

Em particular, quando se fala em gestão do conhecimento é necessário discutir:

- Como a alta administração está envolvida no aprendizado e qual o seu papel na definição de uma cultura organizacional voltadas à inovação, experimentação, aprendizado contínuo e comprometidas com os resultados de longo prazo e com a otimização de todas as áreas da empresa;

- A estrutura organizacional e práticas de organização do trabalho devem ser repensadas para gerar aprendizado e novos conhecimentos, a partir da superação dos limites das estruturas hierárquico-burocráticas;

- Quais são as práticas e políticas de administração de recursos humanos associadas à aquisição de conhecimentos externos e internos à empresa, assim como à geração, difusão e armazenamento de conhecimentos na empresa, ou seja, quais princípios norteiam as áreas de atuação do RH (recrutamento e de seleção de pessoal, planos de carreiras, treinamentos e remuneração)<sup>3</sup>.

Um dos aspectos da gestão do conhecimento é a sua associação com as ferramentas de tecnologia da informação (TI), com foco na sistematização e disseminação dos ativos intangíveis, tornando o conhecimento algo explícito e que os funcionários sintam-se motivados a compartilhar.

Há várias tecnologias que podem ser empregadas para este fim: intranets, *groupware*, portais corporativos,

document management systems, *datawarehouses*, videoconferências, *electronic bulletin board*,s etc.

Estas ferramentas podem ser classificadas em três grandes áreas:

- repositório de materiais de referência: conhecimento explícito que pode ser facilmente acessado e que evita duplicações de esforços;

- *expertise maps*: banco de dados com listas e descrições das competências de indivíduos de dentro e de fora da organização. Isto facilitaria o compartilhamento de conhecimento tácito;

- *just-in-time knowledge*: ferramentas que reduzem as barreiras de tempo e distância no acesso a conhecimentos (ex: videoconferência).

Para a promoção do trabalho colaborativo, Bukowitz e Willians (2002) sugerem alguns passos para a decodificação do conhecimento tácito, sua transformação e disseminação como conhecimento explícito. Como já destacado anteriormente, embora este processo seja complexo e envolva esforços que vão muito além da simples disponibilização de tecnologia - implicando de fato em mudanças amplas no estilo de gerenciamento -, seguem procedimentos que podem colaborar no gerenciamento da informação e do conhecimento.

## ■ Roteiro para a disseminação do conhecimento e trabalho colaborativo

I - Como remover as barreiras ao compartilhamento

- descubra os elementos de sua vida profissional que dificultam o compartilhamento de conhecimento.
- identifique as situações em que a competição por recursos (entre indivíduos, equipes, grupos ou negócios) tem impacto negativo sobre o compartilhamento de conhecimento.
- reúna uma equipe para avaliar os custos e benefícios de se removerem as barreiras ao compartilhamento do conhecimento

II - Como vincular o trabalho colaborativo à oportunidade e ao avanço

- reúna um grupo de pessoas interessadas na gestão do conhecimento, para discutirem como o compartilhamento poderia ser mais bem recompensando pela organização. Faça um debate

sobre as maneiras de recompensar as pessoas que compartilham seus conhecimentos.

- reúna-se com funcionários da área de Recursos Humanos ou com aqueles que determinam as formas de avaliação por desempenho. Discuta maneiras de incorporar o compartilhamento de conhecimentos como um item do processo de avaliação.

III - Como encontrar pontos de benefício mútuo

- identifique na organização os grupos que deveria gastar mais tempo compartilhando informações. Recrute os representantes desses grupos que apóiam o compartilhamento de conhecimento.

- reúna representantes e debata livremente uma lista de áreas em que a troca de conhecimento beneficiaria a todos.

- dê início a pequenos compartimentos de conhecimento, reunindo frente a frente os próprios representantes das áreas selecionadas. Como alternativa, inicie um intercâmbio de informações eletrônicas ou um espaço virtual em que os grupos troquem relatórios, artigos, etc.

IV - Como construir uma agenda de trabalho colaborativo

- reúna-se com líderes de diferentes grupos de trabalho para discutir a melhor maneira de garantir aos colaboradores tempo para contribuir.

- teste uma abordagem selecionada, analisando-a com um ou dois grupos durante um determinado período de tempo. Identifique claramente os critérios de avaliação, antes de iniciar o teste.

- reúna-se com os membros dos grupos de TI (tecnologia da informação) para discutir maneiras de informatizar todo o processo de contribuição.

- examine os processos de trabalho, como o orçamento e análise de desempenho, para determinar se eles produzem quaisquer resultados que possam ser aperfeiçoados, a fim de aumentar o compartilhamento de conhecimento.

V - Como fomentar funções e cargos que apóiem o processo de compartilhamento de conhecimento

- crie uma lista de competências relativas à gestão do conhecimento e identifique os indivíduos mais habilitados para preencher estas funções.

- promova um cadastramento dos especialistas e

que tipo de contribuição á produção e compartilhamento de conhecimento poderia oferecer.

- faça um levantamento com os especialistas identificados para descobrir que tipo de apoio lhes poderia ser dado para aumentar o nível de compartilhamento.

VI - Como favorecer a transferência do conhecimento tácito e a criação de uma rede organizacional

- identifique as áreas em que é mais problemática a transferência de conhecimento não-articulado. Analise como estas áreas poderiam se beneficiar com o uso de facilitadores profissionais ou técnicas como “history telling”<sup>24</sup>

- conduza a técnica de “history telling” como um método para obter informações das equipes que completaram projetos importantes.

- identifique áreas de conhecimento nas quais a transferência de conhecimento um a um é indispensável para os candidatos a programas de monitoramento.

- identifique agentes do conhecimento, perguntando a que eles recorrem em busca de informações específicas e encontre maneiras de apoiar tais atividades.

- reúna uma equipe multidisciplinar para debater livremente as melhores maneiras de agrupar as pessoas e criar vínculos entre elas com o intuito de reforçar a transferência de conhecimento.

VII - Como valorizar a reciprocidade e a criação de políticas explícitas sobre a utilização dos ativos intelectuais

- entreviste, informalmente, membros da organização, para determinar se acreditam que há um contrato de reciprocidade entre eles e a organização, e entre eles e os outros membros. Teste o quanto este contrato é consistente. Entreviste tanto aqueles que contribuem freqüentemente para os sistemas colaborativos, bem como aqueles que raramente o fazem, para determinar se o retorno ou a melhoria da atribuição poderiam estimular a contribuição.

- examine os sistemas *groupware* em busca de oportunidades para melhorar a atribuição e o retorno para aqueles que contribuem e discuta a

factibilidade destas opções com o pessoal técnico.

- selecione uma comunidade como piloto para algumas das opções identificadas.

VIII - Como fomentar a publicação individual de conteúdo

- reúna grupos de pessoas interessadas em gerenciar o seu próprio conteúdo e dê o treinamento tecnológico necessário.

- crie gabaritos e linhas de orientação para facilitar o processo de publicação.

- verifique se a publicação aumentou a quantidade e a qualidade das contribuições do conhecimento.

Mais uma vez, considera-se que estes procedimentos podem colaborar no processo, mas a implantação da Gestão do Conhecimento deve estar estruturada em decisões que envolvam uma superposição das análises “micro” (indivíduos e grupos), “meso” (organização) e “macro” (ambiente). Reconhece-se, assim, que o aprendizado e a criação individual incluem a capacidade de combinar diferentes *inputs* por meio do desenvolvimento de uma visão sistêmica do ambiente. O processo de inovação requer, crescentemente, a combinação de diferentes habilidades, conhecimentos e tecnologias de campos distintos do conhecimento e mesmo de diferentes setores econômicos.

Subjacente ainda à maior parte destas questões está o reconhecimento de que o capital humano, formado pelos valores e normas individuais e organizacionais, bem como pelas competências, habilidades e atitudes de cada funcionário, é a “mola propulsora” da geração de valor nas empresas. Isto significa, por sua vez, reconhecer as necessidades de se estimular a motivação intrínseca, o estabelecimento de contatos pessoais, a análise de diferentes perspectivas, a abertura para a efetiva comunicação e para o aprendizado por meio de experiências.

## ■ Conclusão

Cada vez menos vista como um modismo, a Gestão do Conhecimento nas organizações tem demonstrado suas vantagens. Basta vislumbrar a forma como podem reutilizar soluções, registrar quem sabe o quê na organização, preservar sua memória, aumentar o grau de colaboração, melhorar o processo de obtenção de informações sobre a concorrência e o mercado em



geral, entre tantas outras ações.

A partir de uma breve revisão da literatura relacionada à ciência administrativa, verifica-se que o futuro da Gestão do Conhecimento depende muito do tipo de mudança comportamental e das pessoas que os gerentes e executivos das empresas venha a desenvolver nos anos vindouros.

A Gestão do Conhecimento nas organizações não pode estar circunscrita a uma visão estreita e facilmente solucionável com a adoção de tecnologias de comunicação e informação. Ainda que guarde uma relação próxima com o desenvolvimento tecnológico, este processo passa, necessariamente, pela compreensão das características e demandas do ambiente competitivo e, também, pelo entendimento das necessidades individuais e coletivas associadas aos processos de criação e aprendizado:

Portanto, gerenciar conhecimento é um processo longo e laborioso de mudanças, com resultados em médio e longo prazo. Envolve importantes ações de compartilhamento e utilização de conhecimento entre pessoas integradas em novos processos de negócio, utilizando tecnologias de informação e comunicação como apoio.

## ■ Referências Bibliográficas

- ALBRECHT, K. *Um modelo de inteligência organizacional*. HSM Management, n. 44, maio-junho, 2004.
- BUROWITZ, W. R.; WILLIAMS, R. L. *Manual de gestão do conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa*. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- CASTELLS, M. *A sociedade em rede - a era da informação: economia, sociedade e cultura*. Volume I. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CASTRO, A. B. de. Entrevista concedida ao jornal “O Economista”. São Paulo: Conselho Regional de Economia do Estado de São Paulo, 2001.
- CRAWFORD, R. *Na era do capital humano: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas - seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento*. São Paulo: Atlas, 1994.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DRUCKER, P. *A sociedade pós-capitalista*. São Paulo: Pioneira, 1999.
- GROTTO, D. *Um olhar sobre a Gestão do*

*Conhecimento*. Revista de Ciências da Administração/ Universidade Federal de Santa Catarina. Ano 3, número 6 (setembro 2001). Florianópolis (SC): Imprensa Universitária, 2001.

HANSEN, M.; NOHRIA, N. & TIERNEY, T. *What is your strategy for managing knowledge?* Harvard Business Review, v. 77 n.2, p.106-116, mar-apr. 1999.

LACOMBE, F. J. M, HEILBORN, G. L. J. *Administração: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2003.

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

POLANYI, M. *The tacit dimension*. London: Routledge & Legam Paul, 1966.

PORTER, M. *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

SENGE, P. *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. São Paulo: Best Seller, edição revisada, 2004.

STEWART, T. A. *A riqueza do conhecimento - o capital intelectual e a organização do século XXI*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

SVEIBY, K. E. *A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

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

YENNE, B. *100 invenções que mudaram a história do mundo*. Rio de Janeiro: Ediouro, 2003.

TOFLER, A. *A terceira onda*. 2 ed. Rio de Janeiro: Record, 1983.

## ■ Notas

<sup>1</sup> Na vasta bibliografia sobre o tema, dado, informação e conhecimento são muitas vezes utilizados como sinônimo e, em outros casos, ainda que os termos possuam definições específicas, as conceituações apresentam grande variação, conforme autor consultado. Para efeito deste trabalho, considera-se a distinção entre os três termos.

<sup>2</sup> Como ponderou Albrecht (2004): “A idéia de gerenciar o conhecimento está ultrapassada. A ordem agora é nutrir culturas de conhecimento.”

<sup>3</sup> As políticas de Recursos Humanos devem incluir perspectivas para melhorar a capacidade da organização em atrair e de manter pessoas com habilidades,

comportamentos e competências que adicionam aos estoques e aos fluxos de conhecimento. Também devem estimular comportamentos que resguardecem os interesses de longo prazo da empresa no que tange ao fortalecimento de suas “*core competencies*”.

<sup>4</sup> Conforme já destacado, esta técnica pode ser chamada de “contar histórias” ou “narrativas” e é uma maneira interessante de se armazenar conhecimentos não-estruturados.