

UNIVERSIDADE PAULISTA - UNIP
VICE-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**A GESTÃO DO CONHECIMENTO EM PROGRAMAS DE PARCERIAS:
UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DE AUTOMAÇÃO COMERCIAL.**

MICHELE TIERGARTEN

SÃO PAULO

2009

UNIVERSIDADE PAULISTA - UNIP
VICE-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

MICHELE TIERGARTEN

**A GESTÃO DO CONHECIMENTO EM PROGRAMAS DE PARCERIAS:
UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DE AUTOMAÇÃO COMERCIAL.**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Paulista – UNIP, como parte das exigências para a obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Área de concentração: Estratégia Empresarial.

Orientador: Prof. Dr. Ademir Antonio Ferreira

SÃO PAULO

2009

AGRADECIMENTOS

Muitos são os agradecimentos que tenho a fazer, primeiramente a Deus por ter me abençoado com saúde e coragem para prosseguir com meus estudos e proporcionando a possibilidade de realizar um sonho, a obtenção do título de mestre em administração.

Em especial, a minha mãe, Izildinha pelo seu amor, afeto e dedicação, que sempre me incentivaram a concluir estes anos de estudos. A meu pai Ingo, que me fez acreditar no sucesso dessa jornada, incentivando-me a lutar pelos meus ideais.

Expresso minha profunda gratidão, ao Professor Dr. Ademir Antonio Ferreira dedicado e competente, que se comprometeu a coordenar e contribuir para a conclusão deste estudo. Certa de que o tenho como exemplo vitorioso de ser humano e profissional.

Um agradecimento genérico aos demais professores, em especial, à Professora Dra. Suzana Bierrenbach de Souza Santos, Professor Dr. Ralph da Silva, e Professor Dr. Marcius Fabius Henriques de Carvalho em função do compartilhamento de seus imensuráveis conhecimentos.

Aos colegas com os quais convivi durante todo o desenvolvimento do projeto de pesquisa e, com os quais tive a oportunidade de aprender e trocar experiências.

À Megasul Informática, que me concedeu tempo e recursos financeiros para a concretização desta formação.

Aos profissionais e gestor da empresa em estudo com os quais mantive inúmeros contatos e que, prontamente contribuíram para a conclusão desta dissertação.

A todos, meus sinceros agradecimentos.

"A principal meta da educação é criar homens que sejam capazes de fazer coisas novas, não simplesmente repetir o que outras gerações já fizeram. Homens que sejam criadores, inventores, descobridores. A segunda meta da educação é formar mentes que estejam em condições de criticar, verificar e não aceitar tudo que a elas se propõe".
Jean Piaget

RESUMO

O crescente interesse pela “Gestão do Conhecimento” surgiu nos anos noventa do último século associado às estratégias empresariais e não mais apenas aos processos operacionais. Desta forma, são crescentes as produções acadêmicas diante do tema, bem como da frequente utilização de termos relacionados, tais como conhecimento organizacional, organizações do conhecimento, capital intelectual, ativos intangíveis, aprendizagem organizacional, inteligência empresarial, entre diversos outros. Apesar de não ser uma preocupação desta pesquisa a apresentação das diversas abordagens conceituais sobre esses termos, é relevante compreender que o conhecimento uma vez considerado como um recurso para a atual sociedade do conhecimento precisa ser gerido nas organizações. A realização desta pesquisa tem sua justificativa diante do crescimento dos estudos focados na Gestão do Conhecimento no Brasil e por acreditar que tal assunto reflete a necessidade de conscientização das empresas que, em um mercado competitivo, necessitam reter ou, pelo menos, se assegurar, do uso dos mais apurados conhecimentos utilizados na sua área de gestão e, desta forma, gerar mais conhecimentos para difundi-lo na organização incorporando-o a produtos, serviços e sistemas. Este projeto de pesquisa se utiliza de um estudo de caso em uma empresa líder no segmento de automação comercial, tendo como objetivo principal investigar se há um modelo formal de Gestão do Conhecimento praticado pela empresa, bem como, analisar de que forma a contribuição das empresas associadas ao programa de parcerias completam o ciclo de coleta, transformação, transmissão e disseminação do conhecimento na empresa. Diante dos procedimentos metodológicos, a primeira etapa que se refere à construção do referencial teórico, culminou na seleção das variáveis, onde a comprovação que se busca é se porventura os métodos de gestão, adotados pela empresa, incentivam os indivíduos à criação e difusão do conhecimento e ainda, a transformar conhecimento tácito em explícito, permitindo o trabalho colaborativo e o compartilhamento do conhecimento. Na segunda etapa, será realizada a pesquisa de campo na empresa supracitada, para coleta de dados qualitativos que possibilitem a análise das informações visando a qualificação e intensidade da atuação das variáveis desta pesquisa selecionadas diante do levantamento bibliográfico. Como resultado busca-se um melhor entendimento diante da hipótese de que a Gestão do Conhecimento pode contribuir para o sucesso de alianças e parcerias no sentido de desenvolver novas possibilidades de aproveitamento das oportunidades disponíveis no mercado.

Palavras-chave: Conhecimento; Gestão do conhecimento; Alianças e Parcerias.

ABSTRACT

The increasing interest in "Knowledge Management" appeared in the last decade of the twentieth century associated with enterprise strategies and not just only to the operational processes. In such way, the academic productions ahead in the subject are increasing, as well as the frequent use of related terms, such as organizational knowledge, knowledge organizations, intellectual capital, intangible assets, organizational learning, business intelligence, and others. Although it is not the goal of this research the presentation of the diverse conceptual boarding on these terms, it is relevant to understand knowledge considered as a resource to the current society and the necessity of knowledge management in the organizations. The realization of the present research has its justification on the growth of studies with their focus in the knowledge management in Brazil and for believing that such subject reflects the necessity of awareness of the companies that, in a competitive market is necessary to hold back or, at least, to assure, the use of the most refined knowledge used in its management area and then generating more knowledge for reproducing it inside the organization, incorporating it on its products, services and systems. This research project uses a study case in a leader company in the segment of commercial automation and has an objective of investigate if it has a formal model of knowledge management used in this company, as well as analyzing how the contribution of the associated companies in the program of partnerships complete the cycle of collection, transformation, transmission and dissemination of the knowledge in whole company. Ahead of the methodological approach, the first stage is related to the construction of the theoretical references, culminating with the selection of the variables, in search for the evidence that if by chance the management methods are adopted in the company, stimulate the individuals to create and diffuse the knowledge and still transform the tacit knowledge into explicit, allowing the collaborative work and the share of knowledge. In the second stage, the field research in the above-mentioned company will be realized to collect the qualitative data that will make possible the performance of the analysis aiming the qualification and intensity performance of the selected variables with the bibliographical survey. As result, we searche the better agreement by the hypothesis that the knowledge management can contribute for the success of alliances and *Partners* hips in the direction to develop new possibilities of exploitation the available chances in markets.

Key-words: Knowledge; Knowledge management; Alliances and *Partners* hip.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Espiral do Conhecimento

55

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Distribuição geográfica dos <i>PartnersPartners</i>	101
GRÁFICO 2 – Área de atuação dos <i>PartnersPartners</i>	102

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Marco histórico da Gestão do Conhecimento	23
QUADRO 2 – Atritos mais comuns e formas de superá-los	50
QUADRO 3 – Seleção das variáveis e referencial teórico	88

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Empresas envolvidas no setor de automação comercial em 1996.	105
TABELA 2 – Empresas envolvidas no setor de automação comercial em 1999.	107
TABELA 3 – Empresas envolvidas no setor de automação comercial em 2006.	107
TABELA 4 – Empresas envolvidas no setor de automação comercial em 2008.	108

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	Descrição Geral da Área da Pesquisa	14
1.2	Definição do Problema de Pesquisa	17
1.3	Justificativa do Tema.....	17
1.4	Objetivo Geral	19
1.5	Objetivos Específicos	20
1.6	Contribuições do Estudo	20
2	REVISÃO DA LITERATURA	22
2.1	Histórico da Gestão do Conhecimento	22
2.2	Diferenciação entre Dado, Informação e Conhecimento.....	25
2.2.1	Abordagens específicas de Conhecimento.....	29
2.3	Definição de Gestão do Conhecimento.....	33
2.4	Princípios da Gestão do Conhecimento	37
2.5	Processo de Gestão do Conhecimento.....	46
2.5.1	Davenport e Prusak	47
2.5.2	Nonaka e Takeuchi.....	51
2.5.3	Terra	56
2.5.4	Probst, Raub e Romhardt	60
2.6	Aquisição do Conhecimento.....	63
2.7	Criação do Conhecimento	66
2.8	Compartilhamento do Conhecimento	69
2.9	Retenção do Conhecimento	73
2.10	Ferramentas para Gestão do Conhecimento	76
2.11	Gerenciando o Conhecimento em Tempos de Rápidas Mudanças	79
3	METODOLOGIA	85
3.1	Caracterização da Pesquisa	85
3.2	Fonte de Dados e Variáveis	87
3.3	Procedimentos metodológicos adotados nas diversas etapas da pesquisa.....	91
3.4	Procedimentos adotados para a coleta de informações.....	91

4. A EMPRESA EM ESTUDO.....	93
4.1 O conceito <i>one-stop-shop</i>	94
4.2 O Programa de <i>Software Partners</i>	95
4.3 Considerando as vantagens competitivas.....	102
4.4 Considerando o ambiente concorrencial.....	105
4.5 Considerando os pontos-chave da estratégia empresarial.....	108
5. RESULTADOS OBTIDOS NA PESQUISA.....	111
5.1 Análise das Informações.....	111
5.2 Consolidação, Análise e Comentários do Questionário.....	112
5.2.1 Apoio da Alta Administração.....	112
5.2.2 Compartilhamento.....	113
5.2.3 Formas de Compartilhamento.....	114
5.2.4 Formas de transmissão e registro do conhecimento.....	116
5.3 A Visão da Alta Administração.....	121
5.3.1 Fatores Estratégicos e Papel da Alta Administração.....	121
5.3.2 Cultura e Valores Organizacionais.....	122
5.3.3 Estrutura Organizacional.....	124
5.3.4 Administração de Recursos Humanos.....	125
5.3.5 Sistema de Informações.....	127
5.3.6 Mensuração dos Resultados.....	128
5.3.7 Aprendizado com o Ambiente.....	129
6. CONCLUSÕES E OBSERVAÇÕES FINAIS.....	132
6.1 Observações Finais.....	136
REFERÊNCIAS.....	138
APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....	147
APÊNDICE B – Questionário Preliminar.....	151
ANEXO A – Questionário da Pesquisa com Funcionários da Área de <i>Software Partners</i>.....	153
ANEXO B – Questionário da Pesquisa com o Gestor da Área de <i>Software Partners</i>.....	159

1 INTRODUÇÃO

A velocidade com que as mudanças no ambiente corporativo vêm ocorrendo faz com que os administradores atuais preocupem-se com a quantidade e qualidade das informações que circulam tanto no ambiente interno quanto externo.

O cenário econômico atual exige que tais empresas estejam aptas à alta competitividade, à satisfação dos consumidores, e flexíveis às mudanças no processo de decisão, para tanto, há que usar informações e conhecimentos para a compreensão de determinado problema, seleção da melhor alternativa, implementação de novas ações e avaliação dos resultados.

Desta forma, reconhece-se a importância do uso dos recursos de informação e de conhecimento na implementação de processos que direcionam os rumos administrativos, econômicos e sociais de uma determinada organização.

O crescente interesse pela “Gestão do Conhecimento” pode ser visto pela frequente utilização de termos que, de certa forma, estão relacionados ou refletem o mesmo significado, tais como *conhecimento organizacional*, *organizações do conhecimento*, *capital intelectual*, *ativos intangíveis*, *aprendizagem organizacional*, *inteligência empresarial*, entre diversos outros. Apesar de não ser uma preocupação desta pesquisa, apresentar as diversas abordagens conceituais sobre esses termos é relevante compreender que o conhecimento, uma vez considerado como um recurso para a atual Sociedade do Conhecimento, precisa ser gerido nas organizações.

O conceito da Gestão do Conhecimento surgiu nos anos 1990, não somente associado ao processo operacional, mas principalmente à estratégia organizacional (SANTOS, 2001; SVEIBY, 1998).

A Gestão do Conhecimento se constitui na contínua redefinição dos propósitos organizacionais, bem como no modo de desenvolver novos processos na organização, de forma a minimizar o tempo de resposta aos participantes, com a utilização do conhecimento criado quando da execução da ação de negócio. Em outros termos, refere-se a uma ação estratégica de criação de processos que identificam, capturam e alavancam o conhecimento (McCAMPBELL *et al.*, 1999).

Diante desta perspectiva, o conhecimento é criado por um fluxo de informação e suportado por crenças e compromissos de quem o possui (NONAKA e

TAKEUCHI, 1997). Davenport e Prusak (1998) vão além, dizendo que é a soma das experiências, valores, contexto e *insights*, tendo origem e aplicação na mente de seus detentores. É a “informação combinada com a experiência, contexto, interpretação e reflexão” (DAVENPORT, LONG e BEERS, 1998, p. 43). Enfim, é o elemento que manipula, organiza e dá forma aos dados, de acordo com a experiência dos indivíduos, dependendo diretamente do universo cognitivo de cada indivíduo (TELLES e TEIXEIRA, 2002).

Nas organizações, o conhecimento está contido, não só nos documentos e repositórios, mas também nas rotinas, processos, práticas e normas (DAVENPORT e PRUSAK, 1998).

Num cenário de mudanças permanentes, onde o conhecimento se multiplica num ritmo acelerado, as empresas têm buscado desenvolver estratégias que permitam maior amplitude na produção, na divulgação do conhecimento e, conseqüentemente, maior velocidade na sua incorporação aos processos de trabalho. O conhecimento que a organização é capaz de construir passa a ser o importante diferencial, assim como a capacidade de se adaptar a constantes mudanças.

A produção do conhecimento, sua divulgação e circulação por diferentes meios, não se encontra localizada em espaços pré-determinados, mas tem fronteiras mais amplas. É preciso compreender este momento na prática, porquanto várias metodologias foram estudadas e incorporadas à dinâmica empresarial, sempre objetivando maximizar o retorno sobre os investimentos realizados com recursos humanos.

Embora considerado relevante aos processos de tomada de decisão, o uso de informação e conhecimento só fará sentido se estes recursos forem geridos através de estratégias capazes de disponibilizar e disseminar a informação de forma apropriada a fim de dotar o gestor de um conhecimento diferenciado que o levará a decidir qual a melhor ação deverá ser implementada.

Nenhuma empresa escapa dos efeitos da informação. As drásticas reduções nos custos de obtenção, processamento e transmissão de informações estão alterando a maneira de se fazer negócios, afetando todo o processo através do qual se criam os produtos e, além disso, está reformulando o próprio produto, ou seja, todo o pacote de bens físicos, serviços e informações que as empresas proveem para gerar valor aos seus compradores (MCGOWAN, 1997 apud ROSINI; PALMISANO, 2003, p.69).

No contexto da economia globalizada, as empresas têm se deparado com um cenário de competitividade internacional, onde a necessidade de monitoração interna e externa se faz vital para sua sobrevivência no mercado. Com a diminuição das barreiras econômicas entre os países e o aumento na velocidade das comunicações, o ritmo dos acontecimentos passou a exigir uma nova forma de atuar dentro das empresas.

De acordo com CASTRO (1998), o setor de software, caracterizado como de alta tecnologia, possui características como a rápida velocidade na introdução de inovações técnicas e o contínuo desenvolvimento de produtos, além da competição acirrada. Também possui algumas características específicas como o baixo investimento em capital fixo e a necessidade de mão-de-obra com grande capacidade criativa e intelectual.

Contudo, verificou-se que, nos últimos anos, houve uma verdadeira revolução no campo da tecnologia da informação, onde, inicialmente estava voltada apenas para os aspectos técnicos envolvidos, ou seja, com relação ao desenvolvimento dos softwares em específico. Porém, atualmente, as preocupações desta área passaram também a focar as organizações e as pessoas que dela participam.

Desta forma, as metodologias de desenvolvimento de sistemas de informação, bem como a preocupação com a Gestão do Conhecimento criado pelos envolvidos, têm evoluído e um conjunto variado de técnicas e ferramentas associadas vem sendo proposto.

1.1 Descrição Geral da Área da Pesquisa

A Gestão do Conhecimento tem sido apresentada como um tema emergente a partir de diferentes perspectivas e abordagens. O argumento de base se suporta no fato de considerar o conhecimento como elemento central para o desempenho organizacional. No entanto, ainda percebe-se pouca estabilidade quanto à utilização deste conceito. Para Davenport e Cronin (2000), o fato de estar sendo usado de forma diferente por vários domínios científicos, cada um afirmando que a sua compreensão parcial representa uma articulação definitiva do conceito, tem contribuído para a instabilidade quanto ao uso do tema.

Para Bowman (2002), uma das explicações para o crescente interesse pelo assunto pode estar relacionada ao acelerado ritmo em que acontecem as mudanças no mundo dos negócios. Essas mudanças colocam os ativos intangíveis na posição de principal fonte de vantagem competitiva sustentável, tornando o conhecimento como o grande diferencial das organizações (FIGUEIREDO, 2005; DAVENPORT e PRUSAK, 1998; STEWART, 1998; SVEIBY, 1998; NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Neste novo modelo organizacional, a disponibilidade que os trabalhadores deverão apresentar para o compartilhamento de seus conhecimentos, tanto tácitos quanto explícitos, representa um grande desafio de mudança comportamental no ambiente das organizações.

Por outro lado, os clientes, a sociedade, os acionistas — os chamados *stakeholders* — tornam-se cada vez mais participantes na existência, sobrevivência e continuidade das organizações, exigindo posicionamento e inovações imediatas, qualidade de produtos e serviços, baixo custo e inovação contínua.

DAVENPORT e PRUSAK (1998) ainda acrescentam que, nas últimas décadas, os executivos das empresas estão cada vez mais interessados em capturar *ideias*, definidas como “explicações ou contextualizações de resultados financeiros, melhores práticas, mercado e inteligência competitiva, soluções para os problemas dos clientes, aprendizado de uma conferência, e até mesmo atitudes e valores”.

Nos dias atuais existem poucos negócios onde a competitividade não seja sinônimo de sobrevivência, visto que a globalização, a rapidez com que ocorrem mudanças e o volume crescente de informações com o qual as organizações operam levam-nas a uma situação onde as incertezas a respeito de sua sobrevivência são cada vez maiores (ROQUE, 1998).

Para a autora, competir não significa mais trabalhar para ser o melhor dentro de seu setor. Compete-se hoje por uma continuidade sustentável da empresa, isto é, pela capacidade de se manter no mercado de forma eficaz.

Segundo Coutinho e Ferraz (1994), os setores de alta tecnologia, como o de software, foram os mais ameaçados pela prolongada crise econômica brasileira, justamente por estarem vinculados à incorporação de inovações tecnológicas na indústria em geral. Contudo, ressaltam que o segmento de software brasileiro possui perspectivas favoráveis, na medida em que as empresas buscarem utilizar as suas

capacitações tecnológicas acumuladas na construção de vantagens competitivas a partir de produtos diferenciados e originais.

Para Martensson (2000), a Gestão do Conhecimento é referenciada como uma ferramenta operacional ou como uma ferramenta de gerenciamento com foco estratégico. Como uma ferramenta operacional, é utilizada no tratamento da informação, que acontece em quatro estágios, o da coleta da informação, o de armazenamento da informação, o de disponibilizar a informação e o de usar a informação.

Como ferramenta estratégica, tem a ideia central de fundamentar uma estratégia organizacional de ajuste das competências internas para acompanhar as variações do ambiente externo (GRÖNHAUG e NORDHAUG, apud MARTENSSON, 2000). Tais autores ressaltam que, alguns elementos são considerados essenciais para o sucesso e para a implementação desta estratégia organizacional, tais como: a comunicação, a criatividade, a cultura e as pessoas, o compartilhamento de conhecimentos, os incentivos para a participação do processo, o tempo destinado à aprendizagem, a criação de um sistema de avaliação, o suporte da alta administração e contínuo questionamento de qual é a importância do conhecimento para a organização.

A Gestão do Conhecimento, segundo Sveiby (1998), Von Krogh (2001) e Michaelis (2002), é considerada como sendo o processo mais eficiente no gerenciamento organizacional, potencializando o diferencial competitivo do mercado contemporâneo.

De acordo com McCampell *et al.* (1999), o sucesso de um projeto de Gestão do Conhecimento está na ligação do conhecimento com o desempenho econômico da organização, na infraestrutura técnica e organizacional, no padrão flexível da estrutura do conhecimento e de uma cultura amigável e linguagem compatível; conduzindo, a partir de práticas motivacionais, a transferência de conhecimentos.

A Gestão do Conhecimento, considerada como um sistema de gestão estratégica consiste em sistematicamente coletar, criar, organizar, compartilhar e quantificar o acervo de conhecimentos a fim de alcançar os objetivos estratégicos da organização (Hernandes *et al.*, 2000).

Desta forma, percebe-se que o real desafio das organizações não é identificar a mudança à qual se adaptar, e sim entender e avaliar corretamente o escopo dessas mudanças para que possam também planejá-las, afinal de contas, as

organizações, além de serem produtos do meio em que existem, também são agentes de mudanças.

1.2 Definição do Problema de Pesquisa

Vivemos um momento de transição, de profundas mudanças e transformações, no qual se opera a mais radical das revoluções já experimentada. O ambiente e as formas de gestão das organizações vêm sendo completamente modificados em decorrência do surgimento de novos valores e das alterações tecnológicas e demográficas ocorridas nos últimos anos.

Com o crescimento da sociedade do conhecimento, novas formas de pensar e novas consciências significativamente diferentes daqueles valores emergentes da época da etapa da industrialização estão surgindo, pois as máquinas que antes apenas substituíam a força física, agora complementam a capacidade mental do ser humano, ou seja, o modo de produção de bens vem sendo substituído pelo modo de produção do conhecimento.

Dentro desse contexto é que surge a questão problema deste estudo: **Existe um modelo formal ou informal de Gestão do Conhecimento na indústria de automação comercial em estudo?** A forma como se desenvolve o ciclo de coleta, transformação, transmissão e disseminação do conhecimento contribui para o fortalecimento do programa de parcerias?

1.3 Justificativa do Tema

Diante do exposto por TERRA (2008) com relação ao futuro da Gestão do Conhecimento, é importante entender que gerir conhecimento não é um conceito novo, está apenas disponibilizado e esquematizado de uma forma nova pelas novas tecnologias. Qualquer que seja a forma, as empresas estão, cada vez mais, percebendo que o recurso de conhecimento se tornou a chave para estabelecer vantagens competitivas duradouras. Tal percepção, ligada aos avanços da

tecnologia da informação, levou à Gestão do Conhecimento como uma disciplina, ou preocupação explícita de muitas organizações.

Oliveira; Goldoni e Constantino (2006) discorrem que, a Gestão do Conhecimento, embora não possa ser considerada como um tema novo, tem despertado cada vez mais a atenção de acadêmicos e empresários. Segundo os autores, as pesquisas têm sido conduzidas considerando diferentes aspectos (conceito, tecnologia, processo, etc.), sejam elas discussões teóricas ou empíricas.

O interesse pela Gestão do Conhecimento é impulsionado nas organizações pela busca de vantagem competitiva, considerando um ambiente globalizado, com alta competitividade, constante mudança na demanda dos clientes, entre outros aspectos. O conhecimento é considerado uma fonte de vantagem competitiva e sua gestão, um aspecto crítico para a sobrevivência das organizações (TERRA, 2008; OLIVEIRA, GOLDONI; CONSTANTINO, 2006).

Desta forma, pesquisadores, acadêmicos e empresários passam a compreender que a vantagem competitiva baseada unicamente nas novas tecnologias não é realmente sustentável e, para tanto, as organizações devem reter o conhecimento, disseminá-lo e desenvolver novas competências em seus funcionários.

Duarte *et al.* (2004, p. 175) também consideram que a Gestão do Conhecimento trata-se de uma nova disciplina e em expansão, em virtude das recentes e substanciais produções científicas. Para a conclusão de seu artigo diante das tendências da produção científica em Gestão do Conhecimento baseado nos registros dos Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação em Administração (EnANPAD), referente ao período de 1997-2002, os autores revelam que dos 2101 artigos, 149 se relacionam com o tema Gestão do Conhecimento, com abordagens centradas na aprendizagem, competência, capital intelectual e conhecimento.

De acordo com o mapeamento da produção acadêmica em Gestão do Conhecimento no âmbito do EnANPAD entre 2000 e 2006 realizado por Santos *et al.* (2007), os 55 artigos identificados no período de sete anos, confirmam um crescimento expressivo no número de publicações em Gestão do Conhecimento, o que parece justificar o interesse da ANPAD em criar uma área temática específica (ADI-B). Os autores constatarem que existe uma concentração de natureza exploratória e descritiva nas pesquisas que objetivam aprofundar a compreensão da

Gestão do Conhecimento e assuntos correlatos. Apesar da concentração exploratória e descritiva, Santos *et al.* (2007) criticam as pesquisas dos administradores e pesquisadores, ressaltando que os mesmos não dão a devida importância à exploração de suas pesquisas, destacando também o caráter empírico dos artigos, já que quase 80% são trabalhos de campo.

A Gestão do Conhecimento ainda é um tópico polêmico, sobre o qual muitos aspectos devem ser pesquisados. O futuro da Gestão do Conhecimento está na propagação de novas técnicas e ferramentas que estimulem a criação, o armazenamento, a transferência e utilização do conhecimento, promovendo verdadeiras culturas do conhecimento (OLIVEIRA, GOLDONI; CONSTANTINO, 2006, p. 06).

O motivo de escolha do tema de pesquisa está associado ao crescimento dos estudos focados na Gestão do Conhecimento no Brasil e por acreditar que tal assunto reflete a necessidade de conscientização das empresas que, em um mercado competitivo precisam reter ou, pelo menos, se assegurar, do uso dos mais apurados conhecimentos utilizados na sua área de gestão e, desta forma, gerar mais conhecimentos para difundi-lo na organização incorporando-o a produtos, serviços e sistemas.

Com base nestas considerações, esta pesquisa pretende investigar a utilização dos processos de Gestão do Conhecimento por uma empresa líder de mercado no segmento de automação comercial, analisando sua relação com as empresas pertencentes ao programa de parcerias.

1.4 Objetivo Geral

O objetivo geral deste estudo é investigar se há um modelo formal ou informal de Gestão do Conhecimento praticado pela empresa em estudo, bem como analisar como se desenvolve o ciclo de coleta, transformação, transmissão e disseminação do conhecimento contribuindo para o fortalecimento do relacionamento entre as empresas e conseqüentemente, do programa de parcerias.

1.5 Objetivos Específicos

A partir do objetivo geral elaboraram-se os seguintes objetivos específicos.

- Analisar o modelo ou possíveis práticas de Gestão do Conhecimento da organização suportadas pelo referencial teórico;
- Identificar se a estrutura organizacional adotada pela empresa estimula a criação e a difusão do conhecimento advindo das empresas pertencentes ao programa de parcerias;
- Verificar se existem ações coordenadas de capacitação de pessoal, como resultado de sua gestão, que a levem a promover o conhecimento organizacional; e
- Avaliar se os investimentos em tecnologia da informação permitem o trabalho em rede e, se este ambiente informacional é capaz de dotar as pessoas de informação favorecendo a disseminação do conhecimento.

1.6 Contribuições do Estudo

Este trabalho versa sobre uma empresa líder no mercado de automação comercial e seu relacionamento com as *softwarehouses* pertencentes ao programa de parcerias. A partir da observação pessoal do pesquisador, vislumbrou-se a possibilidade de analisar se as informações transmitidas pelas empresas pertencentes ao programa em questão são consideradas como uma contribuição relevante ao processo de geração e disseminação do conhecimento organizacional, visto que a empresa em questão é líder no mercado de automação de *checkouts* em estabelecimentos varejistas.

Entende-se por *checkouts* os balcões de atendimento a clientes, onde serão efetivadas as vendas e os recebimentos de suas compras. Neste caso, a empresa em estudo representa 62% dos *checkouts* dos estabelecimentos varejistas automatizados (que possuem estrutura de hardware e software), considerando uma

base instalada de 400 mil *checkouts* que contêm impressoras em janeiro de 2006, com participação no mercado de automação comercial do varejo em 7%. A companhia também é líder no licenciamento de *software*, com 9% do mercado brasileiro de *software* aplicativo para gestão do comércio.

Desde 1998, a empresa desenvolve o programa de parcerias com *softwarehouses*, adotando meios de colaborativismo, ou trabalho em grupo, através de sua rede de parcerias, com o objetivo de dar apoio técnico e mercadológico aos desenvolvedores de *software* aplicativos para o varejo, levando à troca rápida de informações e conhecimento, e a criar um ambiente que propiciasse a gestão sistematizada do conhecimento por meio do investimento conjunto em novas tecnologias, participação em eventos nacionais e internacionais, e comunidade de *software* que trocam informações e propiciam novos contatos.

O estudo tem sua relevância prática inicialmente por abordar a troca de informação e conhecimento na rede de parceria entre fabricante e *softwarehouse*, potenciais produtores de conhecimentos, mas, em maior escala, possibilita a alavancagem da Gestão do Conhecimento em todo o setor de automação comercial, por meio de uma ampliação da estratégia utilizada para as demais relações entre empresas. Em proporções maiores, torna possível a projeção da produção desses conhecimentos para o lado externo de atuação do setor, propiciando ao comércio varejista a viabilidade da interação e conversão dos conhecimentos produzidos pela empresa fabricante de equipamentos, os fabricantes de *software* e os benefícios à sociedade.

Ressalta-se que o segmento de automação comercial (que envolve tanto o *hardware* quanto *software*), está intimamente relacionado com o ramo da alta tecnologia e este se desenvolve a partir do conhecimento como matéria-prima básica. Diante das constantes mudanças neste cenário e, levando-se em conta todo o processo de inovação que lhe é pertinente, faz-se necessário um olhar crítico para a coleta, transformação, transmissão e disseminação do conhecimento organizacional.

Neste caso, torna-se fundamental, o incentivo às empresas no sentido de vivenciar constantes processos de troca de conhecimento, que ocorrem enquanto se relacionam, conversam, observam, “assistem”, resolvem problemas ou são impactados pelo mundo que as cerca.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Histórico da Gestão do Conhecimento

Segundo Melo (2003), a ciência, com toda a sua evolução, não consegue estabelecer com precisão o momento exato da história da humanidade em que o homem registrou pela primeira vez, num meio físico, suas ideias. Ressalta que, a humanidade tem uma vaga visão de que ocorreu cerca de cinco mil anos atrás, mas a cada dia, os cientistas surpreendem com novas descobertas sobre nossos ancestrais mais remotos.

O conhecimento que a humanidade acumulou até o presente é, basicamente, a junção de diversos fragmentos de fatos e resíduos físicos que mentes analíticas transformaram em uma composição inteligível. Através de manuscritos, fragmentos ou porções inteiras de objetos encontrados em diversos países, a ciência consegue obter uma visão sobre os costumes de uma civilização (MELO, 2003, p.17).

De acordo com Fialho *et al.* (2006, p. 12), foi no final do século XV, com a descoberta da impressão por Gutenberg, que a informação manuscrita passou, gradativamente, a ser informação impressa, e a humanidade evoluiu da Idade Média para o Renascimento, entrando assim na Idade Moderna. Esta última, foi marcada por eventos como a passagem do Feudalismo para o Capitalismo, além de eventos da colonização européia, Reforma Protestante, Reforma da Igreja Católica e a Revolução Industrial na Inglaterra.

A Revolução Industrial tem início no século XVIII, quando a burguesia industrial inglesa, ávida por maiores lucros, menores custos de produção industrial e maior produtividade, buscou alternativas para melhorar a produção de mercadorias, provocando a transformação da sociedade agrária, até então predominante, em uma sociedade industrial, baseada em tecnologia, indústria e ambiente urbano.

A Idade Contemporânea ficou marcada por eventos como a Revolução Francesa, a independência das colônias latino-americanas, a Primeira e a Segunda Guerra Mundial, a crise de 1929, a criação da ONU, a Guerra Fria, os blocos econômicos, a crise do petróleo, entre tantos outros (FIALHO *et al.*, 2006, p. 14).

Neste período, o conhecimento deixa de ser um instrumento de controle social pelo Estado e busca servir ao poder econômico. Surgem as grandes inovações, com o desenvolvimento da tecnologia digital e o aumento da velocidade de geração do conhecimento a uma velocidade nunca vista nos períodos históricos precedentes.

É nesse período histórico que entramos na Sociedade do Conhecimento, onde a expansão cada vez mais rápida das diversas áreas de conhecimento leva à necessidade de criação de novas oportunidades de desenvolvimento e ativação profissional.

Fialho *et al.* (2006) ressalta que, aliadas a essa, grandes mudanças que afetaram consumidores, produtores, mercados e sociedade quanto à natureza da produção industrial atingiram fortemente as organizações.

No limiar do século XXI, cada vez mais, as organizações tentam prever o que o futuro trará para que possam desenvolver suas estratégias e planos competitivos. As previsões acerca de qual será a direção da mudança são vagas e o conhecimento e as estratégias do passado não são suficientes para garantir o sucesso futuro da organização.

Para Garvin (1993, apud Fialho *et al.*, 2006), o principal objetivo da gestão é potencializar recursos informacionais de uma organização e sua capacidade de informação, ensinando-a a aprender e adaptar-se às mudanças ambientais com a construção de uma organização voltada para o aprendizado.

De acordo com Thiel (2002), vários foram os eventos e marcos que contribuíram para a evolução da Gestão do Conhecimento no Brasil e no mundo. Em seu estudo, a autora relaciona os principais eventos que deram origem ou reforçaram a Gestão do Conhecimento mundialmente e ressalta que estes, foram marcos importantes para alavancar o movimento em direção à iniciativa das organizações em investirem em Gestão do Conhecimento, valorizando e contabilizando o valor do capital intelectual de suas empresas.

QUADRO1 – Marco histórico da Gestão do Conhecimento

Período	Marco Histórico
Década de 1960	Michael Polany define o conhecimento tácito que será referenciado e utilizado por vários autores de GC até os dias atuais.
1986	David Teece publica o artigo <i>Profiting from Technological Innovation</i> e Sveiby publica <i>The New Annual Report</i> e também <i>The Invisible Balance Sheet</i> .

1989	Patrick Sullivan inicia uma pesquisa sobre "comercialização de inovação".
1990	Peter Senge publica o livro <i>The Fifth Discipline – The Art & Practice of The Learning Organization</i> , que se torna um best seller da Administração e se mantém atual até os dias de hoje.
Out/1990	O termo "capital intelectual" é cunhado na presença de Thomas Stewart, membro do conselho de editores da revista <i>Fortune</i> , e um dos pioneiros na pesquisa do CI – Capital Intelectual.
Jan/1991	Stewart publica um breve artigo, intitulado <i>Brainpower</i> , na revista <i>Fortune</i> .
Set/1991	A Skandia AFS, uma seguradora sueca, cria o primeiro cargo corporativo com responsabilidade sobre CI, designando Leif Edvinsson para vice presidente. W.J. Hudson publica o livro <i>Intellectual Capital: How to Build it, Enhance it, Use it</i> .
Jan/1994	Stewart entrevista Sullivan visando um próximo artigo sobre medição do Capital Intelectual - CI.
Ou/1994	Stewart é o autor da matéria de capa da <i>Fortune</i> , <i>Intellectual Capital</i> .
Nov/1994	Sullivan, Petrash e Edvinsson decidem promover o Encontro de Gestores de CI, ou <i>ICM Intellectual Capital Managers, Gathering</i> , convidando empresas como Dow Chemical, Du Pont, Hewlett-Packard, Hughes Space and Communications, Hoffman LaRoche e Skandia.
Jan/1995	Acontece a primeira reunião do <i>ICM Gathering</i> . Também neste ano, Dorothy Leonard publica o livro <i>Wellsprings of Knowledge – Building and Sustaining the Sources of Innovation</i> , que se tornou referência em diversos trabalhos de GC. Neste ano é lançado o livro que Nonaka e Takeuchi publicaram: <i>The Knowledge- Creating Company – How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation</i> e tornaram-se referências mundiais em GC e muito contribuíram para esse processo de divulgação e evolução dos conceitos fundamentais de GC.
Mai/1995	A Skandia leva a público seu primeiro relatório sobre CI e ainda A. Brooking publica o livro <i>Intellectual Capital: Core Asset for the Third Millenium Enterprise</i> .
Abr/1996	Acontece o Simpósio da <i>Securities and Exchange Commission-SEC</i> sobre medição de ativos intelectuais intangíveis.
Set/1996	Sullivan e Parr publicam <i>Licensing Strategies</i> , em outubro Baruch Lev, prof. de Contabilidade/Finanças, cria o Projeto de Pesquisa de Intangíveis, na <i>New York University</i> .
Mar/1997	Edvinsson e M. Malone publicam o livro <i>Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding its Hidden Brainpower</i> .
Abr/1997	Stewart publica o livro <i>Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations</i> e ainda Sveiby publica o livro <i>The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-Based Assets</i> .
1998	Davenport&Prusak publicam: <i>Working Knowledge – How Organizations Manage What They Know</i> .
1999	O Instituto americano de pesquisas e tendências GartnerGroup lança um relatório: ' <i>KM Architecture and Technology</i> ', apresentando uma metodologia para aplicação nas organizações de um projeto formal de GC. Algumas empresas utilizam este relatório como base para criar a sua própria metodologia.
2000	Ikujiro Nonaka, juntamente com Georg von Krogh e Kazuo Ichijo, lançam o livro: " <i>Enabling Creating Knowledge</i> ", o que vem a ser um reforço e uma atualização do livro anterior de Nonaka: " <i>The Knowledge-Creating Company</i> ".

Mai/2001	É realizado no Brasil, em Embu-SP, o I Encontro Nacional de Gestão do Conhecimento. Neste evento também foi constituída a Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento – SBGC.
Nov/2001	Acontece o CONGEP – I Congresso de GC na esfera pública realizado em São Paulo, no Brasil. Acontecem vários congressos regionais e nacionais no Brasil e se dá a criação de vários pólos estaduais de GC, ligados a SBGC.
Set/2002	Ocorre o primeiro KM Brasil em São Paulo e continuam as criações dos pólos regionais da SBGC por todo o território nacional.

Fonte: Adaptado de Thiel (2002, p.22).

Para Thiel (2002), a relação do marco relevante relata um breve histórico da GC e serve para situar melhor a GC em relação à atualidade no Brasil e no mundo e como ela interfere nas empresas atualmente.

A Gestão do Conhecimento trata das questões críticas de adaptação, sobrevivência e competência organizacional face às mudanças (Santos, 2000).

Na atual Sociedade do Conhecimento, entende-se que a Gestão do Conhecimento trata da prática de agregar valor à informação e distribuí-la, tendo como tema central o aproveitamento dos recursos existentes na empresa.

2.2 Diferenciação entre Dado, Informação e Conhecimento

Para a compreensão da Gestão do Conhecimento, é preciso iniciar pela conceituação de dado, informação, conhecimento e por fim, ao processo integral de Gestão do Conhecimento.

De acordo com Seleme (2003), o termo Conhecimento está no centro do debate dos estudos sobre Conhecimento Organizacional e Gestão do Conhecimento há pelo menos quinze anos, e ainda continua sendo alvo de constantes revisões conceituais em diversos campos.

Para Kogut e Zander (1992), “saber o que” (*know what*) é o tipo de conhecimento baseado na informação que pode ser transferido sem perda da integridade, pois as regras sintáticas são conhecidas. Por outro lado, “saber como” (*know how*) está relacionado com a operação de modo eficiente num processo cumulativo de conhecimento. Assim, a informação é a base para o “saber como” e é obtida a partir do “saber o quê”.

Segundo Blumentritt e Johnston (1999), tanto a epistemologia quanto a gerência do conhecimento não têm considerado a distinção entre informação e conhecimento como sendo uma questão importante. A maioria dos autores não diferencia os dois termos, utilizando-os indistintamente.

Em discordância, Davenport, De Long e Beers (1998) propõem uma hierarquia: dados são definidos como simples observações; informações, como dados com relevância e função atribuídos; e conhecimento como sendo informação avaliada pela mente humana, incluindo reflexão, síntese e contextualização da informação.

Marshall (1997) vai mais longe e afirma que conhecimento é a informação contida na mente humana; ao ser transferida, reverte ao estado de informação e se transforma novamente em conhecimento quando a informação é acessada por outra pessoa. É, portanto, uma coisa pessoal, pois depende dos modelos mentais de cada indivíduo.

A distinção entre dados, informação e conhecimento é abordada com frequência na literatura sobre Gestão do Conhecimento.

De acordo com Davenport e Prusak (1998), para falarmos em Gestão do Conhecimento, é necessário conceituar conhecimento, iniciando por sua distinção de dado e informação. Para os autores, os dados são como um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos, mas que por si só possuem pouca relevância. Uma vez que estes assumem algum propósito, ou significado, passam a ser considerados informações. Ou seja, o significado prático de dado é um registro estruturado de operações e assim, os dados se transformam em informações a partir do momento que o seu criador lhes agrega valor.

Todas as organizações, no entanto, necessitam de dados, pois eles são a matéria-prima para a informação. Essa, por sua vez, precisa informar, isto é, dar forma a algo e representa, portanto, um conjunto de dados contextualizados. O dado converte-se em informação quando seu criador acrescenta significado. Assim, o conceito de *informação* é “dados dotados de relevância e propósito”, observando que, quem os dota de tais atributos são os seres humanos.

Conhecimento é entendido como a informação mais valiosa e, conseqüentemente, mais difícil de gerenciar. É valiosa precisamente porque alguém deu à informação um contexto, um significado, uma interpretação; refletiu sobre o conhecimento, acrescentou a ele sua própria sabedoria, considerou implicações

mais amplas. Desta forma, percebe-se que a importância do envolvimento humano aumenta à medida que se evolui por esse processo dados-informação-conhecimento.

De acordo com Davemport & Prusak (1998, p.06) *“conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações”*.

Segundo os mesmos autores, conhecimento não é dado nem informação embora esteja relacionado com ambos. Entender o que são esses três elementos e como passar de um para outro é essencial para a realização bem-sucedida do trabalho ligado ao conhecimento.

Para Nonaka e Takeuchi (1997), embora os termos “informação” e “conhecimento” sejam usados com frequência como termos similares, há uma nítida distinção entre seus conceitos. Sendo que, para compreender as diferenças e semelhanças entre informação e conhecimento, fazem-se necessárias três observações a respeito do que seja conhecimento, quais sejam: **(1)** o conhecimento, ao contrário da informação, diz respeito a crenças e compromissos; **(2)** o conhecimento, ao contrário da informação, está relacionado ao nosso agir e; **(3)** o conhecimento, como a informação, diz respeito ao significado.

Desta forma, entende-se que a informação é um meio ou material necessário para extrair e construir o conhecimento, alterando-o por meio do acréscimo de algo ou reestruturando. Ela se constitui num produto capaz de gerar conhecimento.

A informação é um fluxo de mensagens, enquanto o conhecimento é criado por esse próprio fluxo de informação, ancorado nas crenças e compromissos de seu detentor (Nonaka e Takeuchi, 1997, p. 64). Tanto a informação quanto o conhecimento são específicos ao contexto e relacionais na medida em que dependem da situação e são criados de forma dinâmica na interação social entre as pessoas.

Nonaka e Takeuchi (1997) explicitam que o conhecimento é dividido em “explícito” e “tácito”, onde o explícito pode ser expresso em palavras e números e o tácito como algo dificilmente visível e expressável. Este último envolve fatores intangíveis como, por exemplo, as crenças pessoais, difíceis de formalizar e comunicar. A interação entre essas duas formas complementares de conhecimento é a principal dinâmica da criação do conhecimento na organização.

Essa abordagem enfatiza a capacidade de criar o conhecimento dentro de uma organização, impactando também, na produção de novos produtos e serviços. O estado proativo do patrimônio humano da organização, considerado agente de inovação, garante o processo de criação do conhecimento. Nesta visão, o ponto principal da abordagem de Nonaka e Takeuchi (1997) é entender como possibilitar esta constante recriação de conhecimento organizacional, desta forma, apontam o indivíduo como o ponto de partida para a criação do conhecimento organizacional.

Segundo Valentim (2002), os termos 'dado', 'informação' e 'conhecimento', serão conceituados neste momento, uma vez que se confundem pela proximidade do seu significado. O termo 'dado' aparece muito na literatura da área de Ciência da Informação e de Informática. A autora ressalta que, Miranda (1999, p.285 apud Valentim, 2002) o define “como um conjunto de registros qualitativos ou quantitativos conhecidos que organizado, agrupado, categorizado e padronizado adequadamente transforma-se em informação”.

O termo informação é referenciado por Valentim (2002) como aquilo que leva à compreensão, o que constitui informação para uma pessoa pode não passar de dados para outra, são dados organizados de modo significativo, sendo subsídio útil à tomada de decisão.

De acordo com Ponchirolli e Fialho (2005), dado é um registro acerca de um determinado evento para o sistema. Mesmo em grande quantidade, é facilmente obtido, armazenado e catalogado com a moderna tecnologia. Entretanto, o dado carece de valor por ser um evento fora do contexto e sem significado para o sistema. Para que os dados se tornem úteis como informações é necessário que a pessoa possa correlacioná-los e atuar sobre eles. Assim, eles se tornam uma forma de observação sobre o estado do mundo. É fácil capturar, comunicar e armazenar os dados.

Já a informação, é um conjunto de dados, os quais devidamente processados são providos de um determinado significado e contexto para o sistema. Entretanto, apesar da relevância e propósito, carecerá de valor se faltar a riqueza da interpretação. Para que os dados se transformem em informação é fundamental que as correlações entre os vários fatos e suas implicações para os indivíduos e para a organização sejam evidenciadas, tornando-se visíveis e explícitas (PONCHIROLLI; FIALHO, 2005, p.129).

Na compreensão de Angeloni (2003), dado, informação e conhecimento são elementos fundamentais para a comunicação e a tomada de decisão nas organizações, mas seus significados não são tão evidentes. Eles formam um sistema hierárquico de difícil delimitação. O que é um dado para um indivíduo pode ser informação e/ou conhecimento para outro.

Na tentativa de diferenciá-los, a autora descreve que, os dados são elementos brutos, sem significado, desvinculados da realidade. As informações são dados com significado, ou seja, são o resultado do encontro de uma situação de decisão com um conjunto de dados, ou ainda, são dados contextualizados que buscam fornecer uma solução para determinada situação de decisão.

Com relação ao conhecimento, destaca que este pode então ser considerado como a informação processada pelos indivíduos e que o valor agregado à informação depende dos conhecimentos anteriores desses indivíduos e portanto adquirimos conhecimento por meio do uso da informação nas nossas ações (ANGELONI, 2003).

Probst, Raub e Romhardt (2002, pp. 21-23) destacam que

[...] há certa tendência de confundir dados, informação e conhecimento devido aos mal entendidos sobre Gestão do Conhecimento. [...] Os gestores do Conhecimento somente podem desenvolver uma abordagem integrada, se conseguirem, primeiro, distinguir entre dados, informações e Conhecimento e, segundo, reconhecer as relações entre eles.

Os mesmos autores conceituam conhecimento como

[...] um conjunto total, incluindo cognição e habilidades, que os indivíduos utilizam para resolver problemas. Inclui tanto a teoria quanto a prática, as regras do dia-a-dia e as instruções sobre como agir. O Conhecimento baseia-se em dados e informações, mas, ao contrário deles, está sempre ligado a pessoas (Probst, Raub e Romhardt, 2002, p.29).

2.2.1 Abordagens específicas de Conhecimento

De acordo com Oliveira Junior (1999), o conceito de conhecimento não é consensual. A história da filosofia, desde o período clássico grego, está associada a

uma busca sem fim para o significado do conceito de “conhecimento”. Ressalta que, Grant (1996, p. 10 apud Oliveira Junior, 1999) em relação à mesma pergunta quanto ao que seria o conhecimento afirma que “desde que esta questão tem intrigado alguns dos maiores pensadores do mundo, desde Platão a Popper, sem a emergência de um claro consenso, essa não é uma arena que eu escolho para competir” e informa que, além da tautologia em responder à questão como “aquilo que é conhecido”, ele se contenta em oferecer o reconhecimento de que existem muitos tipos de conhecimento relevantes para a firma.

Para Probst, Raub e Romhardt (2002, p.29), o conhecimento baseia-se em dados e informações, mas, ao contrário deles, está sempre ligado a pessoas, podendo ser entendido como um estoque ou um potencial ou uma “base” disponível para as organizações. Afirmam que há uma base de conhecimento formada por

[...] ativos de Conhecimento individuais e coletivos que a organização pode utilizar para realizar suas tarefas. A base de Conhecimento também inclui os dados e as informações sobre os quais se constroem o Conhecimento individual e organizacional.

Conhecimento é a informação mais valiosa e, conseqüentemente a mais difícil de gerenciar. É valiosa, precisamente porque alguém deu à informação um contexto, um significado, uma interpretação; alguém refletiu sobre o conhecimento, acrescentou a ele sua própria sabedoria, considerou suas implicações mais amplas. O conhecimento ainda implica na síntese de múltiplas fontes de informações e também é tácito, existe simbolicamente na mente humana e é difícil explicitar. (DAVENPORT, 2000, p. 19)

Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que o conhecimento diz respeito a crenças e compromissos, sendo função de uma atitude, perspectiva ou intenção específica. Guiados pela epistemologia oriental, entendem que a natureza do conhecimento não é a verdade, mas a crença justificada, ou seja, o conhecimento é um processo dinâmico de justificação da crença pessoal com relação à verdade, ao invés de algo absoluto, estático e não-humano, conforme assumido pela epistemologia tradicional do ocidente. Diante dessa perspectiva, Nonaka e Takeuchi (1997) destacam a importância de gerar crenças, compromissos, situações e interações apropriadas, para que as informações sejam convertidas em

conhecimento e possam circular pelas organizações, influenciando positivamente julgamentos, comportamentos e atitudes.

Gerir o conhecimento em uma organização implica em compreender as aptidões estratégicas ou as aptidões tecnológicas estratégicas, no caso de organizações que têm por base a tecnologia (LEONARD-BARTON, 1998 APUD VIEIRA; GARCIA, 2004).

Destacando que, as aptidões estratégicas são estabelecidas gradualmente ao longo do tempo nas organizações, constituindo-se em vantagens competitivas difíceis de serem imitadas, desta forma, cabe aos gerentes criá-las e mantê-las, gerenciando as atividades geradoras de conhecimento e identificando suas dimensões. Atividades geradoras de conhecimento são aquelas que adicionam valor e permitem a busca de soluções criativas por parte dos empregados, o aperfeiçoamento constante dos processos de produção, a integração de novas técnicas e metodologias, a experimentações e a importação de *know-how*.

As dimensões das aptidões estratégicas, por sua vez, são representadas pelas qualificações pessoais e conhecimentos incorporados nos equipamentos e sistemas físicos. Concorrem, ainda, como reservas de saber, os modernos sistemas de gestão, capazes de selecionar os empregados tanto por seus potenciais e experiências, quanto por suas atitudes positivas em relação ao aprendizado.

Diante do conceito de conhecimento organizacional, Oliveira Junior (1999) se utiliza da definição dada por Sanchez e Heene (1997, p.5), onde o conhecimento organizacional é definido como “o conjunto compartilhado de crenças sobre relações causais mantidas por indivíduos dentro de um grupo”.

Oliveira Junior (1999) destaca que, de acordo com os autores, as definições acerca do conhecimento individual e da empresa possuem três objetivos principais:

(1) explicar que a relevância estratégica do conhecimento nunca é algo dado, absoluto ou determinístico, mas apenas existe na forma de crenças, baseadas em avaliações de possíveis relações causais entre fenômenos;

(2) reconhecer que o conhecimento é originado e existe na mente de indivíduos, mas as organizações podem possuir conhecimento em várias formas que é compreendido por mais de um indivíduo na organização e;

(3) as conceituações buscam recolocar o conceito de conhecimento no nível dos processos mentais conscientes, mais do que nos processos neurais de mais

baixo nível, associados com o que alguns autores tratam por um componente do conhecimento tácito.

De acordo com Davenport e Prusak (1999, p. 6), o termo “conhecimento” não possui uma conceituação definitiva, variando de sentido de acordo com o autor e o contexto de aplicação, no entanto, pode-se afirmar que conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Tem origem e é aplicado na mente das pessoas e, nas organizações, costuma estar embutido não apenas em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

Conhecimento é a informação mais valiosa e, conseqüentemente a mais difícil de gerenciar. É valiosa, precisamente porque alguém deu a informação um contexto, um significado, uma interpretação; alguém refletiu sobre o conhecimento, acrescentou a ele sua própria sabedoria, considerou suas implicações mais amplas. O conhecimento ainda implica na síntese de múltiplas fontes de informações e também é tácito, existe simbolicamente na mente humana e é difícil explicitar. (DAVENPORT *et al.*, 2000, p. 19).

Segundo Spender (2001, p.37), “o termo conhecimento deve estender-se além das patentes ou do Conhecimento incorporado nos artefatos e envolver o ato de conhecer revelado na solução de problemas e nas práticas produtivas de indivíduos e grupos na organização”.

Para o autor supracitado, as características básicas do conhecimento enquanto **bem privado**, são:

- (1) aquele que pode ser criado e consumido;
- (2) aquele que pode ser comprado e vendido.

Para o **conhecimento público**, as características são:

- (1) os bens públicos têm contextualidade – eles são compartilhados pela comunidade, de modo que se torna difícil atribuir-lhes preço;
- (2) os bens públicos têm Extensibilidade – podem atender uma comunidade inteira sem serem consumidos.

Levando-se em consideração a importância estratégica do conhecimento e de seus componentes, Choo (2003) considera a informação como um componente intrínseco de quase tudo que uma organização faz e presente em três esferas nas

quais a criação e o uso da informação se mostram fundamentais para o crescimento e a adaptação das empresas:

(1) dar sentido (criar significado) às mudanças que ocorrem no ambiente externo à organização;

(2) criar, organizar e processar as informações com o objetivo de gerar novos conhecimentos;

(3) auxiliar na tomada de decisão.

O autor acrescenta ainda que a organização do conhecimento possui informações e conhecimentos que lhe conferem uma especial vantagem, permitindo-lhe agir com inteligência, criatividade e, ocasionalmente, esperteza.

2.3 Definição de Gestão do Conhecimento

Malhorta (1998, p.03) apresenta a seguinte definição para Gestão do Conhecimento:

Gestão do Conhecimento abastece as questões críticas de adaptação organizacional, sobrevivência e competência face às mudanças de ambiente cada vez mais ininterrupto. Essencialmente, incorpora processos organizacionais que visam combinação sinérgica entre a capacidade de dados e processamento de informação das tecnologias da informação, e as capacidades criativas e de inovação dos seres humanos.

Esse é um processo extremamente complexo, conforme as considerações de Terra (2000, p.201-202):

A Gestão do Conhecimento está associada à própria evolução da teoria organizacional e depende de uma análise profunda da relação entre as seguintes variáveis: ambiente econômico e social, evolução tecnológica, lógica organizacional e concepções sobre a natureza humana. Reconhecemos em nossa abordagem a complexidade e a multidimensionalidade associadas à Gestão do Conhecimento e refutamos abordagens reducionistas, que, a nosso ver, acabam por gerar soluções simplistas, pouco eficazes e algumas vezes até prejudiciais à compreensão dos fenômenos organizacionais.

De acordo com Thiel (2002, p.22), a Gestão do Conhecimento não é apenas gerir ativos de conhecimento, mas também gerir os processos que atuam sobre estes ativos. Esses processos incluem: desenvolver, preservar, utilizar e compartilhar conhecimento. Por isso, Gestão do Conhecimento envolve identificação e análise dos ativos de conhecimento disponíveis e desejáveis, além dos processos com eles interligados. Também envolve o planejamento e o controle das ações para desenvolvê-los, com o intuito de atingir os objetivos da organização.

Sveiby (1998) simplifica o conceito afirmando que a Gestão do Conhecimento pode ser entendida, basicamente como a arte de gerar valor a partir de bens intangíveis da organização.

Para Malhotra (1998), Gestão do Conhecimento é uma visão, baseada no conhecimento dos processos de negócio da organização, para alavancar a capacidade de processamento de informações avançadas e tecnologias de comunicação, via translação da informação em ação por meio da criatividade e inovação dos seres humanos, para afetar a competência da organização e sobrevivência em um crescente de imprevisibilidade.

A Gestão do Conhecimento pode ser vista como uma coleção de processos que governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização (DAVENPORT & PRUSAK, 1998).

Wiig (2002), em sua definição sobre GC, afirma que é a “construção sistemática, explícita e intencional do conhecimento e sua aplicação para maximizar a eficiência e o retorno sobre ativos de conhecimento da organização”.

Em seu artigo intitulado "*Gestão do conhecimento no Brasil*", Terra (2008, p.1) define Gestão do Conhecimento da seguinte maneira:

Gestão do Conhecimento significa organizar as principais políticas, processos, ferramentais gerenciais e de tecnologia de informação à luz de uma clara compreensão dos processos de GERAÇÃO, IDENTIFICAÇÃO, VALIDAÇÃO, DISSEMINAÇÃO, COMPARTILHAMENTO, USO e PROTEÇÃO dos conhecimentos estratégicos para gerar resultados (econômicos) para a empresa e benefícios para os colaboradores e *stakeholders*.

O autor ressalta que, a Gestão do Conhecimento na sua concepção mais moderna, é um conceito integrativo de várias disciplinas de gestão: gestão

estratégica, gestão de recursos humanos, gestão da informação, gestão da inovação, gestão do capital intelectual, etc.

Em concordância com o autor, Toledo e Crispim (2007, p.2) comentam que uma dificuldade na abordagem da questão da Gestão do Conhecimento deriva de sua multidisciplinaridade, pois se relaciona com diferentes áreas da organização (administração geral, qualidade, recursos humanos, engenharia de produção, pesquisa e desenvolvimento, informática, etc.) e com diferentes ciências (economia, psicologia, sociologia, administração) tendo dimensões que se superpõem e que se complementam.

Teixeira Filho (2000) destaca que a Gestão do Conhecimento pode ser conceituada como uma coleção de processos responsáveis pela criação, disseminação e utilização do conhecimento, visando atingir plenamente os objetivos da organização. Tratando-se de uma disciplina utilizada de forma sistemática para promover e estimular a criação, codificação, gestão e disseminação de conhecimentos específicos em um determinado contexto, buscando a eficiência, sobrevivência e inovação da organização.

Stewart (1998) diz que expressões como Gestão do Conhecimento, capital intelectual, inteligência competitiva estão constantemente presentes na literatura técnica do final do século XX e início do XXI e caracterizam os novos rumos da administração das organizações. Nesse período, o grande fascínio está em compreender o fator humano e gerenciar o seu potencial, unindo a agilidade aos valores em voga na busca pelo resultado.

Nonaka e Takeuchi (1997) conceituam a Gestão do Conhecimento como a atividade de divulgar e explicitar os saberes implícitos nas práticas individuais e coletivas das organizações. Corroborando, Sveiby (1998) ressalta que a Gestão do Conhecimento pode ser compreendida como o processo de criação de um ambiente de ensino-aprendizado, a partir da criatividade, do julgamento e do diálogo entre os indivíduos, que na sociedade do conhecimento necessitam desenvolver a pro - atividade, a flexibilidade, a multidisciplinaridade e a abertura para novos ensinamentos.

De acordo com Cajueiro *et al.* (2007, p.2), a importância do conhecimento para as organizações fez surgir o interesse pelo gerenciamento desse ativo tão valioso, por isso muitos estudiosos têm se dedicado ao tema de forma a destacar a sua significância. Gestão do Conhecimento é uma maneira sistemática de perceber

os conhecimentos existentes na organização e como aproveitar o potencial em seu benefício. A Gestão do Conhecimento considera o conhecimento existente na organização, a sua transferência para os demais membros, assim como, a criação de novos conhecimentos. Mencionam que, em termos gerais, podemos dizer que, a Gestão do Conhecimento requer análise situacional da empresa, assim como revisões contínuas do seu funcionamento, mas acima de tudo, estar presente na política e na cultura organizacional, considerando os contextos específicos de cada organização.

Em opinião contrária, Von Krogh; Ichijo; Nonaka (2001) sugerem que não se gerencia conhecimento, apenas capacita-se para o conhecimento, facilitando-se os relacionamentos, as conversas e o compartilhamento do conhecimento localizado em toda a organização, independentemente de suas fronteiras geográficas e culturais.

Em contrapartida, Davenport (1998, p.14) classifica o conhecimento como um recurso, e afirma que o seu valor econômico não é tão facilmente compreendido, classificado e medido. É um recurso invisível, intangível e difícil de imitar. Uma das características mais fundamentais, porém, é o fato de esse recurso ser altamente reutilizável, ou seja, quanto mais utilizado e difundido, maior será o seu valor. O efeito depreciação opera, portanto, de maneira oposta aos recursos tangíveis: a depreciação se acelera, se o conhecimento não é aplicado.

Para Davenport (1998), a Gestão do Conhecimento pode ser vista como uma série de ações gerenciais constantes e sistemáticas que facilitam os processos de criação, registro e compartilhamento do conhecimento nas organizações.

Segundo Alvarenga Neto (2005), Gestão do Conhecimento deve ser entendida como gestão da organização na era do conhecimento. Para o autor, as empresas não gerenciam o conhecimento; este se encontra incorporado em cada pessoa e na fronteira periférica existente entre as mentes de várias pessoas que atuam dentro de uma mesma organização. O que as empresas fazem é gerenciar as condições ambientais necessárias à criação e troca de conhecimento novo, favorecendo o processo de inovação, necessário à sua sustentabilidade.

Por fim, Sveiby (1998) e Von Krogh (2001) salientam que esse é considerado o processo mais eficiente no gerenciamento organizacional, potencializando o diferencial competitivo do mercado contemporâneo.

2.4 Princípios da Gestão do Conhecimento

Davenport e Prusak (1998, p. 22) apresentam um caso relevante denominado “Programa de Trabalho em Equipe Virtual da British Petroleum” ilustrando algumas das características do conhecimento e os princípios e benefícios da Gestão do Conhecimento, dentre eles, destacam que:

- 1.** O conhecimento tem origem e reside na cabeça das pessoas.
- 2.** O compartilhamento do conhecimento exige confiança.
- 3.** A tecnologia possibilita novos comportamentos ligados ao conhecimento.
- 4.** O compartilhamento do conhecimento deve ser estimulado e recompensado.
- 5.** Suporte da direção e recursos são fatores essenciais.
- 6.** Iniciativas ligadas ao conhecimento devem começar com um programa piloto.
- 7.** Aferições quantitativas e qualitativas são necessárias para se avaliar a iniciativa.
- 8.** O conhecimento é criativo e deve ser estimulado a se desenvolver de formas inesperadas.

Entende-se que, um dos principais desafios da Gestão do Conhecimento é vencer as relutâncias e deficiências naturais das pessoas no trato com o conhecimento, o que requer muito investimento na criação de estruturas e de cultura condizente ao efetivo compartilhamento de informações entre as pessoas. Percebe-se também que, a prática da Gestão do Conhecimento nas empresas, ao englobar a criação, a utilização, a retenção e a medição do conhecimento pressupõe o comprometimento de toda a empresa, de modo estratégico e abrangente.

De acordo com Ulrich (1993) as organizações do conhecimento são aquelas nas quais a criação do conhecimento é a fonte de inovações contínuas e está intimamente ligada ao capital intelectual, representando mudanças e transições, exigindo mudança de mentalidade.

Os aspectos relevantes para formação da organização do conhecimento são:

(1) integração de saber e fazer, de forma que as ideias possam ser testadas e a capacidade humana ampliada;

(2) levar a sério o aperfeiçoamento contínuo e encorajar ativamente as pessoas que estão sob a sua influência e;

(3) estabelecer e deixar claro que o conhecimento deve ser adquirido para alavancar e fortalecer grupos, no sentido de formarem partícipes do processo e não casulos do conhecimento.

Para Castro (1996), as principais funções da Gestão do Conhecimento nas organizações são:

- Identificar de forma adequada os conhecimentos relevantes para o bom funcionamento do negócio.
- Evitar que conhecimentos estranhos, não desejados sejam introduzidos no desempenho das funções do negócio.

Segundo Plonski *et al.* (2002, p.4), em termos práticos, a Gestão do Conhecimento implica, necessariamente em:

- Evidenciar e valorizar o conhecimento e capital intelectual já existentes;
- Desenvolver competências inter-relacionadas nos planos estratégico, organizacional e individual;
- Acelerar a geração de novos conhecimentos de valor competitivo, mediante:
 - aumento da colaboração entre funcionários;
 - facilitação do acesso dos funcionários às fontes de treinamento (*on line* e *off line*), informações e conhecimento;
- Descobrir Capital Intelectual e Conhecimento já existente na empresa;
- Gerar novas receitas com base no reuso de conhecimento / capital intelectual existente na empresa;
- Proteger o capital intelectual existente na empresa;
- Alavancar conhecimento existente na empresa e no ambiente externo para melhor servir os clientes;
- Inserir a organização em fluxos e comunidades focadas em áreas específicas de conhecimento;

- Melhorar o processo decisório no nível gerencial, na produção e na linha de frente da empresa;
- Reduzir custos e retrabalho, evitando atividades de baixo valor agregado.

Em seu artigo intitulado “*Gestão do Conhecimento no Brasil: Cenário Atual e Perspectivas Futuras*”, Terra (2007) introduz as seguintes indagações: Se Conhecimento e Ativos Intangíveis são tão importantes por que poucas empresas têm processos sistemáticos e estratégicos para gerenciá-los? Discorrendo sobre isso, apresenta hipoteticamente as principais dificuldades inerentes da Gestão do Conhecimento:

- A Gestão do Conhecimento envolve necessariamente transdisciplinariedade: é preciso pensar em estratégia, gente, cultura, processos e tecnologia ao mesmo tempo.
- É preciso de capacidade de abstração para enxergar processos “invisíveis” de criação e uso de conhecimento, mas também praticidade para implementar processos visíveis e que se institucionalizem nas organizações.
- Gestão do Conhecimento é algo estratégico, mas se manifesta por meio de ações que se enraízam no modo de trabalhar das pessoas.
- Necessita de compartilhamento, mas não pode ser dependente de atitudes altruísticas.
- Assim como na estória do “ovo e da galinha” é difícil dizer como começar: as pessoas participam se a Gestão do Conhecimento lhes for benéfica, mas a Gestão do Conhecimento só lhes será benéfica se as mesmas participarem de forma entusiástica e sistemática.
- Aprender e gerar novos conhecimentos úteis e estratégicos demanda tempo, mas as organizações demandam resultados no curto prazo (e cálculos do tipo ROI).

Aliando as visões de Terra (2005), Davenport e Prusak (1998), segundo suas contribuições diante dos principais fatores estratégicos para implantação da Gestão do Conhecimento, destacam-se:

- a) **Alta administração** - ações e decisões administrativas no suporte ao desenvolvimento e Gestão do Conhecimento;

- b) **Cultura organizacional** - aspectos da cultura organizacional influenciando positivamente ou negativamente no processo de Gestão do Conhecimento;
- c) **Novas estruturas organizacionais** - nova visão organizacional com equipes multidisciplinares e com alto grau de autonomia apoiando criatividade e a geração de novos conhecimentos;
- d) **Práticas e Políticas de Gestão de Pessoas** - aspectos ligados à contratação, qualificação e gestão das pessoas, na agregação de conhecimento. Práticas que influenciam de forma positiva ou negativa a motivação em compartilhar o conhecimento;
- e) **Tecnologias e Sistemas de Informação** - a tecnologia aumentando a velocidade na geração e disseminação do conhecimento. Políticas internas de acesso à informação influenciando positiva ou negativamente na geração de conhecimento. Ferramentas e meios pelos quais flui o conhecimento na organização;
- f) **Mensuração de Resultados** - necessidade de perceber os resultados dos investimentos em projetos de Gestão do Conhecimento;
- g) **Aprendizado com o Ambiente** - a influência de variáveis externas nas práticas de Gestão do Conhecimento. Elementos do ambiente externo que interferem na formação de conhecimento organizacional;
- h) **Orientação para Processos** - ações voltadas à organização interna processual que possam influenciar na Gestão do Conhecimento

Thiel (2002) discorre que o comprometimento da alta direção é caracterizado pela vontade e empenho que esta terá no sentido de alavancar o projeto de Gestão do Conhecimento e de designar os responsáveis pelo projeto. Esse comprometimento surge quando a empresa tem um problema específico e que a Gestão do Conhecimento oferece soluções alternativas.

Ressalta que, para que este comprometimento não ocorra somente na fase inicial é preciso manter a alta direção convencida dos benefícios do projeto durante todo o desenvolvimento, como por exemplo, comparando a situação anterior com a evolução do projeto bem como, demonstrando o quanto a empresa perde se permanecer na situação em que se encontra não dando continuidade ao projeto.

Diante da cultura organizacional, Stewart (1998) propõe a existência de uma vertente que incentive um ambiente de compartilhamento de ideias e uma cultura

organizacional que permita o livre fluxo de informações, são fatores primordiais para o favorecimento da Gestão do Conhecimento. Para Terra (2005), a cultura organizacional deve estar condicionada ao desenvolvimento de inovação, experimentação, aprendizado contínuo e compromisso com os resultados e otimização de todas as áreas da empresa.

Com relação às novas estruturas organizacionais, a necessidade de criação de um ambiente propício à aprendizagem deixou de ser passível de solução no nível individual, passando para um esforço organizado de formação de equipes interdisciplinares, reforçando a necessidade de se estudar o comportamento humano nas instituições, principalmente no que diz respeito ao trabalho em equipe, necessário ao desenvolvimento de projetos de pesquisa. (BORGES-ANDRADE, 1984).

Diante das novas práticas e políticas de gestão de pessoas, Fischer, citado por Fleury & Fleury (2000, p. 65), identificaram alguns pontos fundamentais da gestão estratégica dos recursos humanos nas empresas, voltadas à Gestão do Conhecimento. Entre eles destacam-se:

- (1)** a captação de competências necessárias às estratégias de negócio: as empresas procuram captar pessoas questionadoras e com alto nível educacional e;
- (2)** o desenvolvimento de competências essenciais: observa-se a demanda por pessoas preocupadas com o autodesenvolvimento.

Segundo Terra (2005), em organizações que aprendem, as informações e os sistemas de informação têm de ser precisos, personalizados, imediatamente disponíveis em um formato que facilite o espaço, e têm de estar disponíveis em um formato que facilite o uso. Num contexto onde sistemas de informação devem gerar valor para os processos decisórios, e onde trabalhadores lidam com conteúdos maciços de conhecimento em suas atividades.

De acordo com Seleme (2003, p.128), o processo de avaliação e mensuração, enquanto etapa de Gestão do Conhecimento constitui numa parte de apoio do modelo de Gestão do Conhecimento adotado como referência e assim, deve-se:

- (1)** Definir os indicadores para se medir o grau em que atendeu às Metas de Conhecimento;
- (2)** Definir os indicadores para se avaliar o avanço da implantação das Etapas de Gestão;

(3) Justificar para cada indicador a utilidade dos resultados obtidos e;

(4) Definir as formas e a periodicidade com que os indicadores serão avaliados.

Analisando o aprendizado com o ambiente, Rodrigues (2003) discorre que no contexto do ambiente externo, as empresas precisam de informações sobre o mundo exterior e que, segundo Davenport e Prusak (2000) o ambiente exterior consiste em informações sobre três tópicos:

(a) mercados de negócios - criam condições gerais de negócios, o que afeta a capacidade das empresas adquirirem e gerenciarem seus negócios através da informação, bem como optar pelo tipo de informação de que precisam;

(b) mercados tecnológicos - são compradas e vendidas as tecnologias disponíveis que podem afetar o mundo informacional; e

(c) mercados da informação - todas as coisas, de tendências industriais a malas-diretas, são negociadas. As empresas enfocam o tipo de informação que deve ser comprada desse mercado e avaliam as maneiras de vender as informações.

Com relação ao fator estratégico de orientação para processos, Kaplan e Norton (1997) ressaltam que as empresas da era da informação estão baseadas em um novo conjunto de premissas operacionais, tais como os processos interfuncionais, onde as empresas buscam vantagens competitivas através da especialização de habilidades funcionais nas áreas do conhecimento, administração, marketing e tecnologia. A informação é fundamental no apoio às estratégias e processos de tomada de decisão. Sua utilização representa uma intervenção no processo de gestão, podendo, inclusive, provocar mudanças organizacionais, à medida que afeta os diversos elementos que compõem o sistema de gestão (BEUREN, 2000, p.43 APUD RODRIGUES, 2003, p.29).

Seleme (2003, p.47) cita que, como pioneira, Leonard-Barton (1995), identifica as aptidões organizacionais básicas fundamentais para que a empresa seja um laboratório de aprendizagem e geração de conhecimento, tais como:

1. Conhecimento e qualificações do empregado: são qualificações do tipo T (vertical: habilidades funcionais e disciplinar, e horizontal: capacidade de aplicar conhecimentos a situações diversas).

2. Sistemas técnicos físicos: a competência tecnológica não se acumula apenas na cabeça das pessoas; acumula-se também nos sistemas físicos que elas constroem ao longo do tempo - bancos de dados, maquinaria e *softwares*.

3. Sistemas de Gestão: a acumulação de conhecimentos por parte do empregado é norteada e monitorada pelos sistemas de instrução, remuneração e incentivos da companhia. Esses sistemas de gestão, especialmente as estruturas de incentivos, criam os canais por onde o conhecimento flui e é acessado; eles também impõem barreiras a atividades geradoras de saber indesejadas.

4. Valores e normas: determinam que tipos de conhecimento devem-se buscar e cultivar, que tipos de atividades geradoras de conhecimento deve-se tolerar e encorajar.

A autora ressalta que, Leonard-Barton (1995) procurava construir um modelo a partir das condições favoráveis dos fatores organizacionais, e assim, se constitui na pioneira em destacar as variáveis organizacionais como elementos-chaves no processo de Gestão do Conhecimento.

Em continuidade aos seus estudos diante dos fatores relacionais entre a Gestão do Conhecimento e as condições organizacionais, Seleme (2003, p. 49) apresenta os estudos de Mertins, Heisig e Vorbeck (2001) que detalham seis condições que devem ser observadas:

1. As organizações precisam definir seus os processos administrativos centrais para gerenciar a cadeia de valor; isto porque os Conhecimentos serão gerenciados para agregar valor aos processos gerenciais (eficiência).

2. Os sistemas de informação - a tecnologia de informação é a infraestrutura para suportar as atividades de armazenagem e distribuição/acesso do Conhecimento.

3. As lideranças - o sucesso da Gestão do Conhecimento não está só na definição das metas e da aprovação do programa, mas fundamentalmente na execução. Neste sentido, as lideranças cumprem um papel fundamental.

4. A cultura corporativa - grau em que a cultura sustenta ou dificulta a implantação de práticas de Gestão do Conhecimento.

5. A gestão de recursos humanos, no sentido de redesenho dos cargos e carreiras, sistemas de avaliação de desempenho.

6. Os sistemas de controle - revisão dos indicadores de desempenho que considerem a criação e aplicação dos Conhecimentos.

Terra (2000, p.105) propõe um modelo denominado “as sete dimensões da prática gerencial” a fim de entender como ocorre o processo de formação, formalização, utilização e distribuição do conhecimento gerado pela própria empresa e por todos os seus funcionários, tais dimensões seriam:

1. Fatores Estratégicos e o Papel da Alta Administração: Os eventos deveriam estar em linha com as visões da alta administração, as competências essenciais, metas, senso de direção e de urgência, liderança, e desenvolvimento de instrumentos estratégicos. É indispensável da alta administração na definição dos campos do conhecimento, no qual os funcionários da organização devem focalizar seus esforços de aprendizado, além do seu papel indispensável na clarificação da estratégia empresarial e na definição de metas desafiadoras e motivadoras.

2. Cultura e Valores Organizacionais: Os eventos deveriam estar correlacionados com o grau de autonomia e criatividade; com a perspectiva dos próprios funcionários com relação às normas e valores que estimulam a criatividade individual; com a implementação de novas ideias; e com o uso do recurso tempo e a questão dos espaços de trabalho. Entende-se que o desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada à inovação, experimentação, aprendizado contínuo e comprometida 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. Neste sentido, as escolhas em termos de normas formais e informais a serem estimuladas e apoiadas adquirem um caráter altamente estratégico.

3. Estrutura Organizacional: foca-se no trabalho em equipe; na maior delegação de responsabilidades; em um menor número de níveis; persegue-se o maior número de competências múltiplas; se as equipes de trabalho têm acesso a todas informações; se informações apóiam as linhas de frente; se os objetivos de desempenho têm uma ligação direta com a satisfação dos clientes. As novas estruturas organizacionais e práticas de organização do trabalho, que diversas empresas, em diferentes setores e diferentes países, estão adotando para superar os limites à inovação, ao aprendizado e à geração de novos conhecimentos, eliminar as tradicionais estruturas hierárquico-burocrático e buscando sua base no trabalho de equipes multidisciplinares com alto grau de autonomia;

4. Administração de Recursos Humanos: nesta dimensão exploram-se os macros processos de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento e as competências e habilidades; o aprendizado individual ou coletivo e o auto-

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

- Melhorar a capacidade das organizações de atrair e manter pessoas com habilidades, comportamentos e competências que adicionam aos estoques e aos fluxos de conhecimento (de valor) das mesmas. Isso ocorre a partir do momento em que as empresas adotam processos seletivos altamente rigorosos e que buscam aumentar a diversidade nas contratações;

- 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 se refere 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 fora da empresa;

- Adotar esquemas de remuneração, cada vez mais, associados à aquisição de competências individuais, ao desempenho da equipe e da empresa como um todo no curto e no longo prazo.

5. Sistema de Informações: são abordadas questões de excesso de informação; acesso às informações; compartilhamento de conhecimento; o elemento humano como interligação com os demais processos de gestão e conhecimento tácito. 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. Há novas possibilidades proporcionadas pelo avanço tecnológico, mas o papel do contato pessoal e do conhecimento tácito para os processos de aprendizado organizacional não são dispensáveis em função de que os melhores sistemas de informação e ferramentas de comunicação ainda dependem essencialmente dos *inputs* individuais;

6. Mensuração dos Resultados: está relacionada a como medir o fator dos ativos intangíveis, baseados no conhecimento, na satisfação dos clientes, na cultura ou clima organizacional; na mensuração dos resultados em empresas baseadas no conhecimento; nas diferenças entre os valores de mercado e nos valores contábeis. Esforços recentes de mensuração de resultados sob várias perspectivas e em sua

comunicação por toda a organização vem sendo alvo e esforços de autores e empresas preocupadas em avaliar várias dimensões do capital tangível e intangível;

7. Aprendizado com o Ambiente: identificar como se processa o aprendizado pela interface com os *stakeholders* que ajudam na estratégia competitiva. Percebe-se a crescente necessidade de as empresas se engajarem em processos de aprendizado com o ambiente e, em particular, por meio de alianças com outras empresas e do estreitamento do relacionamento com clientes.

Pode-se claramente perceber que há um consenso conceitual entre diversos autores apresentando como princípios estratégicos para a Gestão do Conhecimento os fatores de cultura organizacional com seus valores e crenças, apoio e colaboração da alta administração para que haja o efetivo comprometimento com a Gestão do Conhecimento bem como, a importância de ferramentas de tecnologia da informação dando suporte às decisões e armazenamento do conhecimento gerado tanto interno quanto externamente.

2.5 Processo de Gestão do Conhecimento

A Gestão do Conhecimento é operacionalizada com aspectos práticos dentro de um ambiente de negócios, portanto, entende-se que o desenvolvimento de uma estratégia para criação do conhecimento organizacional é considerada como fator determinante ao sucesso do processo.

Stewart (1998) afirma que, se em uma empresa não há conhecimento comum, não existe razão para ser uma empresa. Entende-se que, havendo um conhecimento comum, surge a importância do papel da Gestão do Conhecimento para gerenciar e criar formas de identificar, sintetizar, integrar e disseminar o conhecimento importante, tornando-o comum em uma organização empresarial.

Para Teixeira Filho (2000), as pessoas têm usado conhecimento nas organizações há muito tempo, pelo menos implicitamente. O conhecimento da empresa, da competição, dos processos, do ramo de negócio, enfim, tem estado por trás de diversas decisões estratégicas e operacionais, ao longo dos anos. No entanto, o reconhecimento de que o conhecimento é um recurso que precisa ser gerenciado é relativamente recente.

De acordo com Kruglianskas & Terra (2003), a Gestão do Conhecimento consiste em atividades enfocadas na obtenção do conhecimento organizacional a partir de sua própria experiência e a partir da experiência de terceiros e sobre a aplicação prudente de tal conhecimento para realizar a missão da organização. Essas atividades são executadas unindo tecnologia, estruturas organizacionais e processos cognitivos para aumentar o campo de conhecimento existente e gerar novos conhecimentos.

2.5.1 Davenport e Prusak

A Gestão do Conhecimento pode ser vista como uma coleção de processos que governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização (DAVENPORT & PRUSAK, 1998).

Não é apenas gerir ativos de conhecimento, mas também gerir os processos que atuam sobre estes ativos. Tais processos incluem: desenvolver, preservar, utilizar e compartilhar conhecimento. Desta forma, a Gestão do Conhecimento envolve identificação e análise dos ativos de conhecimento disponíveis, úteis e desejáveis, além dos processos com eles interligados. Envolve ainda, o planejamento e o controle das ações para desenvolvê-los, com o intuito de atingir os objetivos estratégicos das empresas.

Para Davenport e Prusak (1998) a Gestão do Conhecimento nas organizações tem que atender aos seguintes objetivos, mantendo o foco no conhecimento e não no dado ou na informação:

1. Criar um repositório de conhecimento constituído de:

- Conhecimento Externo, obtido no meio organizacional, utilizando, por exemplo, os conceitos e ferramentas de Inteligência Competitiva;
- Conhecimento Interno Estruturado, baseado em relatórios de pesquisa e de marketing, registros de técnicas e métodos, etc.
- Conhecimento Interno Informal, sistematizado a partir das experiências vivenciadas pela própria organização (lições aprendidas).

2. Melhorar o acesso ao conhecimento através de:

- Identificação das “páginas amarelas”.
- Estabelecimento de rede de contato com especialistas.
- Criação de *gatekeepers* - elementos de ligação entre grupos na organização.

3. Desenvolver um ambiente e uma cultura organizacional que estimule a criação, a transferência e o uso do conhecimento.

4. Gerenciar o conhecimento como um recurso mensurável:

- Através de auditorias internas, buscando o conhecimento - capital intelectual - disperso pela organização.

Ressaltam que, o objetivo típico desse tipo de projeto é pegar o conhecimento incorporado em documentos – memorandos, relatórios, apresentações, artigos e assim por diante – e colocá-los num repositório onde possa ser facilmente armazenado e recuperado.

Quando as pessoas falam da Gestão do Conhecimento, a conversa geralmente deriva para enunciações altamente abstratas e filosóficas. Mas existe um mundo real da Gestão do Conhecimento – um mundo de orçamentos, prazos, políticas de escritório e liderança organizacional, voltados para projetos da Gestão do Conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK, 2003, p. 173).

Uma vez constatado que é difícil quantificar os retornos provenientes do conhecimento, deve-se basear em indicadores gerais de sucesso, visto que os indicadores de sucesso da Gestão do Conhecimento não são tão diferentes dos critérios que as empresas usam para medir o sucesso de outros tipos de projetos de mudanças corporativas.

Diante de suas pesquisas em trinta e um projetos diferentes de Gestão do Conhecimento realizado em vinte empresas, destacam que os principais atributos para definir o sucesso na Gestão do Conhecimento são (DAVENPORT; PRUSAK, 2003, p.182):

- Crescimento dos recursos vinculados ao projeto, incluindo pessoal e orçamentos;

- Crescimento no volume de conteúdo e de uso do conhecimento (por exemplo, o número de documentos ou de acessos aos repositórios);
- Probabilidade de que o projeto se sustente na ausência de um ou dois indivíduos específicos, ou seja, o projeto é uma iniciativa organizacional e não individual;
- Familiaridade com os conceitos de conhecimento e Gestão do Conhecimento em toda a organização;
- Alguma evidencia de retorno financeiro, seja com relação à atividade da Gestão do Conhecimento em si (se ela for vista como um centro de lucros) ou à organização como um todo. Essa correlação não precisa ser rigorosamente especificada; pode ser apenas perspectiva.

Ao avaliar os projetos nas empresas, Davenport e Prusak (2003) constataram que com seus projetos de Gestão do Conhecimento, os gerentes pretendiam empreender melhorias específicas em desenvolvimento de novos produtos, suporte a clientes, educação e treinamento, desenvolvimento de software, gestão de patentes e muitas outras funções e processos.

Os autores sugerem que a Gestão do Conhecimento comece pelo aprendizado organizacional e, dentre os conceitos e métodos envolvidos, incluem:

- 1.** Pensar na organização como um “sistema”;
- 2.** Construir e facilitar comunidades de aprendizado e prática;
- 3.** Concentrar-se em questões de desenvolvimento pessoal;
- 4.** Criar estruturas organizacionais menos hierárquicas e mais auto-organizadoras e;
- 5.** Planejar com o uso de cenários. Ressaltam que cada um desses conceitos tem seu valor como meio de promover a Gestão do Conhecimento, uma vez que abordam amplamente as questões culturais e comportamentais, normalmente mais difíceis de mudar.

Com relação à cultura orientada para o conhecimento como processo fundamental para o sucesso de um projeto, os autores destacam:

- 1.** Uma orientação positiva para o conhecimento onde os funcionários são inteligentes e intelectualmente curiosos, mostrando-se desejosos de

explorar e livres para isso, onde suas atividades criadoras do conhecimento contam com a credibilidade dos executivos.

2. Ausência de inibidores do conhecimento na cultura onde as pessoas não têm ressentimentos em relação à empresa e não temem que o compartilhamento do conhecimento lhes custe o emprego.
3. O tipo do projeto da Gestão do Conhecimento é compatível com a cultura.

Para os autores, há muitos fatores culturais que inibem a transferência do conhecimento, denominados “atritos”, pois retardam ou impedem a transferência e tendem a erodir parte do conhecimento à medida que ele tenta se movimentar pela organização. Desta forma, sugerem algumas formas de superação dos atritos mais comuns:

QUADRO 2 – Atritos mais comuns e formas de superá-los.

Atritos	Soluções Possíveis
▪ Falta de confiança mutual	▪ Construir relacionamentos e confiança mútua através de reuniões face a face.
▪ Diferentes culturas, vocabulários e quadros de referência.	▪ Estabelecer um consenso através de educação, discussão, publicações, trabalho em equipe e rodízio de funções.
▪ Falta de tempo e de locais de encontro; ideia estreita de trabalho produtivo.	▪ Criar tempo e locais para transferência de conhecimento: feiras, salas de bate-papo, relatos de conferências.
▪ <i>Status</i> e recompensas vão para os possuidores do conhecimento.	▪ Avaliar o desempenho e oferecer incentivos baseados no compartilhamento.
▪ Falta de capacidade de absorção dos recipientes.	▪ Educar os funcionários para a flexibilidade; propiciar tempo para aprendizado; basear as contratações na abertura de ideias.
▪ Crença de que o conhecimento é prerrogativa de determinados grupos, síndrome do “não inventado aqui”.	▪ Estimular a aproximação não hierárquica do conhecimento; a qualidade das ideias é mais importante do que o cargo da fonte.
▪ Intolerância com erros ou necessidades de ajuda.	▪ Aceitar e recompensar erros criativos e colaboração; não há perda de <i>status</i> por não se saber tudo.

Fonte: Adaptado de Davenport; Pruzak (2003, pp.117-118).

As definições, as funções, os objetivos e as atividades são claras. Entretanto, algumas questões levantadas por Davenport (1998) devem ser respondidas:

- Como o conhecimento é criado por ou extraído dos funcionários?

- Como ele é distribuído e/ou acessado?
- Como ele é transferido ou depositado em novos cérebros e aplicado aos problemas e decisões em negócios?

Concluem que é fundamental construir uma cultura positiva em relação ao conhecimento, onde a empresa define qual tipo de pessoas que deseja atrair e contratar. O que torna o conhecimento valioso para as empresas é, em última instância, a capacidade de tornar melhores as decisões e medidas tomadas a partir dele.

2.5.2 Nonaka e Takeuchi

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), a Gestão do Conhecimento acontece quando a organização completa a ***espiral do conhecimento***, um processo que visa à conversão dos conhecimentos tácitos e explícitos. Visto que a criação do conhecimento organizacional é uma interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e explícito.

Como citado anteriormente, o conhecimento explícito é codificado, caracterizado pela sua facilidade em ser veiculado de forma elaborada, por meio de linguagem formal e sistemática, em manuais, especificações, expressões matemáticas e outros. Já o conhecimento tácito envolve a experiência individual e é segmentado em duas dimensões: a técnica (capacidade informal - *know-how*) e a cognitiva (os modelos mentais e as crenças pessoais).

Uma vez que a espiral do conhecimento é um processo dinâmico de criação do conhecimento organizacional que mapeia as possíveis interações entre o conhecimento explícito e tácito, permite a realização de trocas nas atividades criativas dos indivíduos. Tais interações constituem o motor do processo de criação do conhecimento, representando a forma como o conhecimento individual é articulado e disseminado na organização. Apresentando-se na forma de quatro processos de conversão: **(1)** socialização; **(2)** externalização; **(3)** combinação e; **(4)** internalização (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, pp.69-78):

1. Socialização é o processo de conversão responsável pela transformação do conhecimento tácito em conhecimento tácito, pela aquisição direta de experiências, de modelos mentais ou de habilidades técnicas compartilhadas e sem a articulação da linguagem. Caracterizam-se como processos de interação num grupo de pessoas, ligando-se às teorias dos processos de grupo e da cultura organizacional. O processo capta conceitos embutidos em práticas e auxilia na transformação de conhecimentos em valor organizacional.

É um processo de compartilhamento de experiências e, a partir daí, da criação do conhecimento tácito, como modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas. Um indivíduo pode adquirir conhecimento tácito diretamente de outros, sem usar a linguagem. Os aprendizes trabalham com seus mestres e aprendem sua arte não através da linguagem, mas sim através da observação, imitação e prática. No contexto do piso de fábrica, o treinamento prático utiliza basicamente o mesmo princípio.

De acordo com os autores, o segredo para a aquisição do conhecimento tácito é a experiência, dentre tais formas de aquisição, destacam:

- Sessões de *brainstorming*: reuniões formais para discussões detalhadas destinadas a resolver problemas difíceis. Nessas discussões, não são questionadas as qualificações ou o status dos participantes, mas sim, valorizadas cada uma das ideias sugeridas pelos integrantes do grupo. Essas reuniões, além de constituir um fórum para o diálogo construtivo, são também uma forma de compartilhar experiências e ampliar a confiança mútua entre os participantes.

- Habilidade técnica socializada – significa adquirir o conhecimento tácito do especialista através da observação, imitação e prática com o objetivo de descobrir o segredo de fabricação. Ocorre também entre os responsáveis pelo desenvolvimento de produtos e clientes, onde tal interação pode ser considerada como um processo infinito de compartilhamento de conhecimento tácito e criação de ideias para aperfeiçoamento.

2. Externalização atua diretamente na conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito, por meio da articulação do conhecimento operacional em conceitual. É o processo de criação do conhecimento no momento em que o conhecimento tácito se torna realmente explícito, sendo viabilizado pelo uso de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos, e da verbalização e

diagramação do conhecimento sob a forma de documentos, manuais ou histórias orais.

Este processo pode ser provocado pelo diálogo ou pela reflexão coletiva e normalmente orientada pela utilização de metáforas ou analogias, no sentido de estimular o compromisso direto com o processo criativo. A metáfora é uma forma de perceber ou entender intuitivamente uma coisa imaginando outra coisa simbolicamente.

Por outro lado, a associação através da analogia é realizada pelo pensamento racional e concentra-se nas semelhanças estruturais ou funcionais entre as duas coisas. As contradições inerentes a uma metáfora são então harmonizadas pela analogia, o que reduz o desconhecido, destacando o caráter comum das duas coisas diferentes. Outro método utilizado para estimular o diálogo ou reflexão coletiva e criar um conceito é a combinação da dedução com indução.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p.71), a “externalização é um processo de criação do conhecimento perfeito, na medida em que o conhecimento tácito se torna explícito, expresso na forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos”.

Entende-se, portanto, que a externalização é a chave para a criação do conhecimento, criando novos e explícitos conceitos a partir do conhecimento tácito. Podemos converter o conhecimento tácito em conhecimento explícito de forma eficiente e eficaz através do uso sequencial da metáfora, analogia e modelo. Depois de criados, os conceitos explícitos podem ser modelados, que muitas vezes são apenas descrições, arranjos ou desenhos.

3. Combinação é o processo caracterizado pela sistematização de conceitos, orientada para o processamento de informações por meio da conversão do conhecimento explícito em conhecimento explícito. Possibilitando assim, que os indivíduos realizem a combinação e a troca de conhecimentos, através de documentos, reuniões, conversas ao telefone, além das redes de comunicação computadorizadas e da utilização de banco de dados, podendo levar a novos conhecimentos.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997) “a criação do conhecimento realizada através da educação e do treinamento formal nas escolas normalmente assume

essa forma. O ensino ministrado em um curso de pós-graduação em administração é um exemplo”.

No contexto dos negócios, constata-se essa conversão quando os gerentes desmembram e operacionalizam visões empresariais ou conceitos de negócios. A gerência desempenha um papel crítico na criação de novos conceitos através da rede de informações e conhecimentos codificados. Usos criativos de redes de comunicação computadorizadas e bancos de dados facilitam esse modo de conversão do conhecimento.

4. Internalização é a conversão do conhecimento explícito em conhecimento tácito, ou seja, é o processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito relacionado diretamente com o aprendizado organizacional. Possibilita a criação do conhecimento tácito partindo do conhecimento explícito. Está diretamente relacionado ao “aprender fazendo” e vinculado à aprendizagem organizacional, pois é o fim e ao mesmo tempo o início da criação do novo conhecimento. É caracterizado pelo processo de internalização do conhecimento operacional, que modifica os modelos mentais ou o *know-how* técnico.

Desta forma, a internalização provoca um novo ciclo na espiral do conhecimento, passando pela socialização, pela externalização, pela combinação, e voltando à internalização. Este processo pode ser viabilizado pela comunicação oral ou por meio da codificação do conhecimento tácito em documentos que podem servir como um facilitador na sua internalização permitindo a reexperimentação, por exemplo, lendo ou ouvindo uma história de sucesso permite-se que alguns membros da organização sintam o realismo e a essência da história, ou seja, a experiência que ocorreu no passado, pode se transformar em um modelo mental tácito.

A construção de um compartilhamento de modelo mental a partir do processo coletivo de internalização torna possível ao conhecimento tácito ser vinculado à cultura organizacional. Algumas formas de concretizar esta conversão são: a criação de um tempo para aumentar a criatividade individual, a experimentação dos novos conceitos e o uso de simuladores (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

De acordo com os autores, quando as experiências são internalizadas nas bases do conhecimento tácito dos indivíduos sob a forma de modelos mentais ou *know-how* técnico compartilhado, através da socialização, externalização e combinação tornam-se valiosas. Para que o conhecimento explícito se torne tácito, é

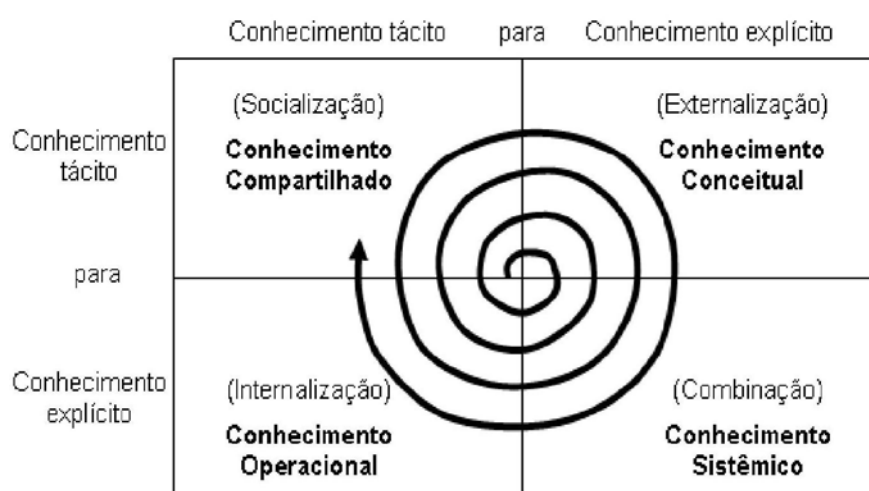
necessária a verbalização e a diagramação do conhecimento sob a forma de documentos, manuais ou histórias orais. A documentação ajuda os indivíduos a internalizarem suas experiências, aumentando assim seu conhecimento tácito.

Além disso, documentos ou manuais facilitam a transferência do conhecimento explícito para outras pessoas, ajudando-as a vivenciar as experiências dos outros. A internalização também pode ocorrer sem que na verdade se tenha de reexperimentar as experiências de outras pessoas, a experiência que ocorreu no passado pode transformar em um modelo mental tácito.

Quando o ciclo se completa, está certamente enfatizada a dimensão epistemológica da criação do conhecimento, que é dinâmica e que para chegar ao âmbito organizacional, dá voltas na espiral e cada vez atinge um contexto mais abrangente, contemplando-se assim a dimensão ontológica. Ambas interagem dinamicamente ao longo do tempo, concretizando um percurso simultâneo e complementar (NONAKA, TAKEUCHI, 1997).

Em suma, a abordagem de Nonaka e Takeuchi (1997) abrange as duas dimensões, epistemológica e ontológica, que por sua vez se complementam em quatro modos de conversão – socialização, externalização, combinação e internalização, que interagem de forma mútua e contínua com o passar do tempo.

FIGURA 1 – Espiral do Conhecimento.



Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997, p.80).

Os quatro tipos de conhecimento apresentados estão assim resumidos:

(1) a socialização começa desenvolvendo um campo de interação que facilita o compartilhamento das experiências e modelos mentais dos membros;

(2) a externalização é provocada pelo diálogo ou pela reflexão coletiva significativos, nos quais o emprego de uma metáfora ou analogia ajuda os membros da equipe a articularem o conhecimento tácito oculto e difícil de ser comunicado;

(3) a combinação é provocada pela colocação do conhecimento recém criado e do conhecimento já existente proveniente de outras seções da organização em uma rede, cristalizando-os assim em um novo produto, serviço ou sistema gerencial;

(4) por último, o aprender fazendo provoca a internalização.

Este processo de conversão de conhecimento para a Gestão do Conhecimento é denominado ***espiral do conhecimento***, na qual a interação entre conhecimento tácito e explícito terá uma escala cada vez maior na medida em que subirem os níveis ontológicos. Assim, a criação do conhecimento organizacional é um processo em espiral, que se inicia no nível individual e vai subindo, ampliando-se através de comunidades de interação, que cruzam fronteiras entre seções, departamentos, divisões e organizações.

Nonaka e Takeuchi (1997, p.83) ressaltam que, “a espiral do conhecimento é direcionada pela intenção organizacional, que é definida como a aspiração de uma organização as suas metas”.

Normalmente, os esforços para alcançar a intenção assumem a forma de estratégia dentro de um contexto de uma empresa. A essência da estratégia está no desenvolvimento da capacidade organizacional de adquirir, criar, acumular e explorar o conhecimento.

2.5.3 Terra

A Gestão do Conhecimento nas organizações 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.

De acordo com o autor, Terra (2007, p.2), a revisão da literatura mostra que os processos de criação e aprendizado individual, de forma análoga ao processo organizacional, demandam e implicam na reinvenção pessoal, ou seja, estão associados à mudança de modelos mentais, mapas cognitivos e de comportamentos, assim como à busca de grandes desafios e resolução de tensões internas. Além do mais, também se verifica que os indivíduos, em seus processos criativos e de aprendizado, dependem de grande motivação intrínseca, assim como da interação com outros, da combinação de múltiplas perspectivas e experiências e, finalmente, de tentativas e erros pessoais.

Terra (2005) discorre que a Gestão do Conhecimento não envolve apenas a adoção de algumas poucas práticas gerenciais, mas também, um grau elevado de compreensão, estímulo e mesmo empatia com os processos humanos básicos de criação e aprendizado tanto individual, como coletivo.

Como citado anteriormente, o autor destaca vários aspectos relacionados à Gestão do Conhecimento como: papel da alta administração, cultura e estrutura organizacionais, práticas de gestão de recursos humanos, impacto dos sistemas de informação, mensuração de resultados, alianças estratégicas, etc.

O tema Gestão do Conhecimento tem bases sólidas em várias abordagens distintas e complementares. O recente foco da literatura nos processos geradores de conhecimento (de valor) representa, de fato, um avanço na teoria organizacional, visto que conseguiu evidenciar, com maior ênfase, como diversas práticas gerenciais e de organização do trabalho estão associadas a processos individuais e coletivos de criação, aprendizado e inovação. O tratamento mais analítico do processo da Gestão do Conhecimento, entretanto, de suas principais questões continua a representar importantes desafios (TERRA, 2005, p. 263):

- Como mapear o conhecimento (competências individuais) existente nas empresas?
- Como facilitar e estimular a explicitação do conhecimento tácito dos funcionários?
- Como utilizar os investimentos em informática e em tecnologia de comunicação para se aumentar o conhecimento da empresa e não apenas acelerar o fluxo de informações?
- Como atrair e selecionar pessoas com as requeridas competências, habilidades e atitudes? Que sistemas, políticas e processos devem ser

implementados para moldar comportamentos relacionados ao estímulo à criatividade e ao aprendizado?

- Como manter o equilíbrio entre o trabalho em equipe e o trabalho individual, e entre o trabalho multidisciplinar e a requerida especialização individual?

Para Terra (2007, p.4), quando se pensa em Gestão do Conhecimento há uma superposição na direção 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* e perspectivas, que o aprendizado organizacional demanda uma visão sistêmica do ambiente e a confrontação de modelos mentais distintos e, finalmente, que 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.

Ressalta que, os desafios relacionados à adoção das práticas e modelos associados à Gestão do Conhecimento não são, evidentemente, triviais. Neste sentido, é preciso avaliar as várias experiências (estudos de casos, em particular) reportadas na literatura, de empresas que se engajaram em grandes processos de mudanças. De maneira geral, eles apontam, antes de tudo, para significativos esforços de conscientização e de comunicação e ativa participação pessoal da alta administração. Precisam, por outro lado, ser apoiados por mudanças de processos, estruturas, sistemas de informação além de incentivo individual e coletivo.

A Gestão do Conhecimento é vista por Terra (2005), como um modelo baseado em dimensões que governam a aquisição, geração, armazenamento e difusão do conhecimento individual e organizacional, atingindo os objetivos da gestão empresarial. Esta é uma área nova na confluência entre a tecnologia da informação, aprendizagem e administração, um novo campo entre a estratégia, a cultura e os sistemas de informação de uma organização. Com o enfoque da Gestão do Conhecimento começa-se a rever a empresa, suas estratégias, sua estrutura e sua cultura.

Segundo o autor, a Gestão do Conhecimento significa organizar as principais políticas, processos e ferramentas gerenciais e tecnológicas à luz de uma melhor compreensão dos processos de geração, identificação, validação, disseminação,

compartilhamento e uso dos conhecimentos estratégicos para gerar resultados (econômicos) para a empresa e benefícios para os colaboradores.

Neste sentido, os sistemas de informação se apóiam na codificação, no armazenamento e na distribuição de informação, mas as condições para a geração de um efetivo aprendizado organizacional se dão pelas pessoas. As atividades de criação de conhecimento têm lugar com e entre os seres humanos visto que o conhecimento é transmitido por pessoas e para pessoas, através de meios estruturados como vídeos, livros, documentos, páginas Web, dentre outros. Além disso, as pessoas obtêm conhecimento daqueles que já o têm, através do compartilhamento de experiências e ideias. Desta forma, acredita-se que as empresas tendem a se diferenciar pelo que elas sabem e pela forma como conseguem usar esse conhecimento.

A Gestão do Conhecimento implica, segundo Terra (2001), na adoção de práticas gerenciais compatíveis com as conclusões sobre os processos de criação e aprendizado individual e na coordenação sistêmica de esforços nos planos: organizacional e individual; estratégico e operacional; normas formais e informais. Segundo o autor, esta abordagem está bastante associada às práticas gerenciais que facilitam os modos de conversão de conhecimento proposto por Nonaka e Takeuchi (1997).

Terra (2005, p. 76) destaca que, “Conhecimento não é commodity”. Quando se fala em transferir conhecimento é preciso, portanto, caracterizá-lo. Alguns tipos de conhecimento são extremamente difíceis de ser transferidos pois dependem de anos de experiência e/ou estudos acumulados, são altamente abstratos e intuitivos. Outros tipos, no entanto, são facilmente representados explicitamente e passíveis de transmissão via sistemas de informação ou embutidos em produtos, fórmulas, processos, etc.

O autor nos explica que, no primeiro caso, a transferência, contudo, só ocorre a partir da ação individual e contextualizada do indivíduo detentor do conhecimento e também a partir de um processo de transferência baseado na convivência e diálogos reflexivos.

Segundo o autor, o processo de transformação de informação em conhecimento é totalmente dependente da mente humana e da sua capacidade de interpretação. Porém, estas são baseadas em experiências individuais e conhecimento prévio acumulado. Portanto, acumular informações e automatizar

processos são mais fáceis do que replicar a capacidade de criatividade e de aprendizado.

2.5.4 Probst, Raub e Romhardt

Os autores apresentam uma forma de organizar as necessidades de aprendizado empresarial visando poupar esforços aos inexperientes no processo de estruturação da Gestão do Conhecimento. Para tanto, trabalharam com várias empresas na tentativa de mapear os processos essenciais em Gestão do Conhecimento e suas principais áreas com problemas.

Desta forma, Probst, Raub e Romhardt (2002, p.32) criaram uma estrutura pragmática de Gestão do Conhecimento, sob o enfoque da pesquisa-ação, com as seguintes recomendações:

- a)** Transformar os problemas da empresa em problemas de conhecimento e avaliar os efeitos das decisões sobre os ativos intelectuais da organização.
- b)** Evitar soluções generalizadas e ajudar a entender problemas que sejam especificamente sobre conhecimento.
- c)** Dirigir nossa atenção para problemas existentes e ajudar a manter nossa concentração na realidade.
- d)** Fornecer uma matriz de análise orientada para a ação e ferramentas comprovadas.
- e)** Desenvolver critérios para medir o sucesso.
- f)** Ser compatível com os sistemas existentes e integrar os métodos existentes para encontrar soluções.
- g)** Ser formulada em linguagem compreensível que possa ser usada nas atividades diárias da empresa.

Assim, acreditam os autores que, a Gestão do Conhecimento deve ajudar aos administradores em geral a tratarem o conhecimento como um recurso e deve estimular ideias práticas que possam ser implementadas.

Diante dos resultados de suas pesquisas com gerentes sêniores de ramos industriais diferentes, os autores identificaram problemas práticos que pertenciam

claramente à dimensão do conhecimento. Após a realização das entrevistas, workshops e estudos de casos detalhados, desenvolveram sua metodologia por meio da subdivisão da Gestão do Conhecimento em módulos e os denominaram “elementos construtivos da Gestão do Conhecimento”, no sentido de auxiliar as empresas a analisarem suas situações e estruturarem suas atividades e processos.

Tal metodologia é composta pelos seguintes processos essenciais (PROBST; RAUB E ROMHARDT, 2002, pp.33-36):

- 1. Processos essenciais:** o intuito é agrupar e categorizar em termos gerais os problemas empresariais, permitindo a identificação das diversas atividades que podem ser consideradas essenciais na Gestão do Conhecimento, as quais estão intimamente relacionadas entre si.
- 2. Identificação do conhecimento:** identificar o conhecimento externo significa analisar e descrever o ambiente de conhecimento da empresa, ou seja, definir um quadro geral de habilidades, informações e dados internos e externos. Considerando que a falta de transparência leva à ineficiência, a decisões desinformadas e à duplicação.
- 3. Aquisição do conhecimento:** as empresas importam uma parte substancial de seu conhecimento de fontes externas, ou seja, por meio das relações com clientes, fornecedores, concorrentes e parceiros em empreendimentos cooperativos que têm um potencial considerável para fornecer conhecimento.
- 4. Desenvolvimento do conhecimento:** é um elemento construtivo que complementa a aquisição de conhecimento, porém, seu foco está na geração de novas habilidades, novos produtos, ideias melhores e processos mais eficientes. Neste caso, incluem todos os esforços administrativos conscientemente direcionados para produzir capacidades que ainda não se encontram presentes na organização, como pesquisas de mercado, processos criativos por parte dos funcionários, etc.
- 5. Compartilhamento e distribuição do conhecimento:** é a condição vital para transformar informações ou experiências isoladas em algo que toda a organização possa utilizar. As perguntas-chave são: Quem deve saber sobre o quê, ou ser capaz de fazer o quê e em que nível? Como podemos facilitar o compartilhamento e a distribuição do conhecimento? O passo

mais importante é analisar a transição do conhecimento do indivíduo para o grupo ou a organização.

- 6. Utilização do conhecimento:** o objetivo integral da Gestão do Conhecimento é assegurar que o conhecimento presente em uma organização seja aplicado produtivamente em seu benefício. Neste caso, devem-se tomar providências para garantir que habilidades e ativos de conhecimentos valiosos sejam totalmente utilizados.
- 7. Retenção do conhecimento:** a retenção seletiva de informações, de documentos e de experiências requer gestão, tais como os processos para selecionar, armazenar e atualizar um conhecimento de potencial valor futuro devem ser estruturados cuidadosamente.
- 8. Completando o conceito:** os processos de Gestão do Conhecimento como descritos produzem um quadro amplo dos problemas operacionais que podem surgir ao se considerar o conhecimento como recurso. Também pode haver dificuldades, se a empresa deixar de inserir na Gestão do Conhecimento em uma estratégia global. As intervenções operacionais devem ser feitas em uma estrutura que as coordene e lhes dê orientação, neste caso, compete à administração criar tal estrutura.
- 9. Metas de conhecimento:** estabelecem as habilidades que devem ser desenvolvidas e em que níveis, onde as metas normativas pretendem criar uma cultura empresarial ciente do conhecimento na qual as habilidades dos indivíduos são compartilhadas e desenvolvidas. As metas estratégicas definem o conhecimento essencial da organização e especificam as habilidades de que necessitarão no futuro. As metas operacionais estão preocupadas com a implementação da Gestão do Conhecimento; convertem as metas normativas e estratégicas em objetivos concretos.
- 10. Avaliação do conhecimento:** a forma em que as metas de conhecimento são formuladas determina as maneiras pelas quais podem ser avaliadas. O processo de monitoramento é essencial para o ajuste eficaz do procedimento de Gestão do Conhecimento a longo prazo.

Para os autores, tais elementos construtivos da Gestão do Conhecimento fornecem um esboço das áreas em que a gestão ativa do conhecimento é possível. O principal interesse é apresentar a abordagem no sentido de permitir transformar

problemas administrativos em problemas de conhecimento podendo assim ser compreendida pelos indivíduos da organização.

2.6 Aquisição do Conhecimento

Para Terra (2005), a necessidade de aprendizado deve e está sendo, cada vez mais, estendida para além das fronteiras das empresas, ou seja, clientes, fornecedores, outras empresas (concorrentes ou não), institutos de pesquisas, universidades, etc.

Com a geração do conhecimento denotamos o conhecimento adquirido por uma organização e também o conhecimento que ela desenvolve. Conhecimento adquirido não precisa ser necessariamente recém criado, mas apenas ser novidade na empresa.

Davenport e Prusak (2003, p. 64) citam o caso da British Petroleum, que concede o prêmio “Ladrão do Ano” à pessoa que tiver “roubado” as melhores ideias no desenvolvimento de aplicativos. Segundo os autores, eles reconhecem que, em se tratando de conhecimento organizacional, originalidade é menos importante que utilidade.

Para Marcus (1989 apud THIEL, 2002) a aquisição do conhecimento é a transferência e a transformação do conhecimento da forma no qual ele está disponível no mundo, para uma forma que pode ser utilizado por um sistema do conhecimento. A autora complementa que o conhecimento se origina das pessoas, enquanto que o conhecimento nos sistemas é representado através de símbolos formais. A aquisição do conhecimento é uma questão com várias faces e que engloba diversos problemas técnicos abordados pela Engenharia do Conhecimento.

Thiel (2002) reforça a ideia de que essas questões envolvem decisão sobre qual conhecimento pode esclarecer ou elucidar um problema, como o conhecimento pode ser utilizado em um projeto, como representá-lo, ou como capturar o conhecimento das pessoas e codificá-lo em uma base de conhecimentos. Todos esses são aspectos que tornam a aquisição de conhecimento uma questão básica a ser resolvida em qualquer sistema que envolve uso do conhecimento.

Segundo Ferreira (2007), a aquisição do conhecimento se dá através de novos conhecimentos que os indivíduos adquirem através de pesquisa ou da experiência no trabalho. Muito embora, fontes externas também possam fazer parte da aquisição de conhecimento por uma organização. Os novos conhecimentos podem ser adquiridos de forma intencional e sistemática ou como resultado secundário das atividades organizacionais.

Davenport e Prusak (2003) ressaltam que a maneira mais direta e, geralmente, a mais eficaz de se adquirir conhecimento, é a **"compra"** – isto é, adquirir uma organização ou contratar indivíduos que o possuam. Por vezes o conhecimento é adquirido como derivado de uma compra motivada por razões diversas, mas que, cada vez mais, as empresas adquirem outras empresas especificamente por seu conhecimento, tendo em vista, a combinação de um tipo de conhecimento com o outro.

Uma empresa que adquire outra empresa para encampar seu conhecimento está comprando pessoas (isto é, o conhecimento que existe na cabeça das pessoas e nas comunidades conhecedoras), talvez algum conhecimento estruturado e documentado em papel ou computador, e rotinas e processos que incorporam o conhecimento da empresa comprada.

Porém, Davenport e Prusak (2003, p. 67) chamam-nos a atenção ao fato de que "o conhecimento que você pensa estar comprando pode sair pela porta e nunca mais voltar". Referindo-se principalmente aos casos de organizações, mesmo que ricas em conhecimento e fortes, podem se tornar frágeis se seu conhecimento não sobreviver às transformações de uma aquisição.

Outra forma de aquisição de conhecimento é definida por Davenport e Prusak (2003) como **"aluguel de conhecimento"** que significa realmente alugar uma fonte de conhecimento. Como por exemplo, contratar um consultor para um determinado projeto. Neste caso, o aluguel do conhecimento tende a envolver algum grau de transferência do conhecimento. Embora a fonte do conhecimento seja temporária, parte do conhecimento tende a permanecer na empresa.

Uma forma costumeira de se gerar o conhecimento numa organização é formar unidades ou grupos para essa determinada finalidade, denominados, **"recursos dirigidos"**. Departamentos de pesquisa e desenvolvimento é o exemplo padrão onde os recursos são projetados para gerar conhecimento.

No entanto, algumas vezes, o retorno financeiro da pesquisa demora a se materializar e, quando se materializa, pode ser difícil de mensurar. A pressão por lucros imediatos pode fazer o corte de custos recaírem na área de pesquisa e desenvolvimento da empresa, e pode levar a economias que eliminam recursos dirigidos à geração de conhecimentos vitais (DAVENPORT; PRUSAK, 2003, p.70).

Dentro das empresas, o conhecimento é gerado também pelas **"redes informais"** e auto-organizadas, as quais podem tornar-se mais formalizadas com o tempo. Comunidades de possuidores de conhecimento acabam se aglutinando motivados por interesses comuns, e, em geral, conversam pessoalmente, por telefone, pelo correio eletrônico e por *groupware* para compartilhar o conhecimento e resolver problemas em conjunto.

De acordo com Davenport e Prusak (2003), quando redes desse tipo partilham conhecimento comum suficiente para se comunicar e cooperar, a continuidade de seu contato costuma gerar conhecimento novo dentro das organizações.

Probst, Raub e Romhardt (2002, p.91), relatam que as empresas podem adquirir nos mercados de conhecimento externo o seguinte:

- (1) o conhecimento de especialistas externos;
- (2) o conhecimento de outras firmas;
- (3) o conhecimento de parceiros e clientes e;
- (4) produtos do conhecimento.

Os autores elucidam da seguinte forma, as empresas podem adquirir conhecimento no mercado de trabalho procurando as pessoas com as habilidades certas – habilidades que a empresa não poderia desenvolver através de seus próprios esforços. Podem recrutar especialistas, consultores ou equipes inteiras para preencher lacunas de conhecimento interno (PROBST, RAUB E ROMHARDT, 2002, p.91).

Zabot e Silva (2002, p.66) salientam que "O conhecimento é, na verdade, um trunfo competitivo de extremo poder, e é de extrema importância não só na aquisição, como também sua criação e transferência".

2.7 Criação do Conhecimento

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), a função da organização no processo de criação do conhecimento organizacional é fornecer o contexto apropriado para facilitação das atividades em grupo e para criação e acúmulo de conhecimento em nível individual. Desta forma, o processo em espiral, inicia-se no nível individual e vai subindo, ampliando comunidades de interação que cruzam fronteiras entre seções, departamentos, divisões e organizações.

Para tanto, os autores apresentam as cinco condições que promovem a espiral do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, pp.83-94):

- a) Intenção:** a essência da estratégia está no desenvolvimento da capacidade organizacional de adquirir, criar, acumular e explorar o conhecimento. Conceituar uma visão e relacioná-la ao tipo de conhecimento que deve ser desenvolvido e sua efetiva implementação é o ponto crítico da estratégia da empresa que quer associar tecnologias essenciais e atividade de negócios. O critério mais importante para julgar a veracidade de um determinado conhecimento é a intenção organizacional. Sua clareza assegura o julgamento do valor da informação ou do conhecimento percebido ou criado.
- b) Autonomia** para os indivíduos, de modo a aumentar a possibilidade de eles se automotivarem para criar um novo conhecimento, além de ampliar as chances de introduzir oportunidades inesperadas. Neste caso, todos os membros de uma organização devem agir de forma autônoma conforme as circunstâncias. A postura empresarial que assegura a autonomia está mais propensa a manter maior flexibilidade ao adquirir, interpretar e relacionar informação.
- c) Flutuação e caos criativo:** condições que estimulam a interação entre a organização e o ambiente externo. A introdução da flutuação numa empresa se dá por meio de colapsos de rotinas, hábitos ou estruturas cognitivas. Um processo contínuo de questionamento e reconsideração de premissas existentes estimula a criação do conhecimento. O enfrentamento de uma crise gera naturalmente o caos, como por exemplo,

na queda de desempenho em razão de mudanças nas necessidades de mercado ou pelo crescimento de concorrentes. Ou seja, a flutuação é uma ordem cujo padrão é dificilmente previsto inicialmente, e caos criativo é intencionalmente introduzido na organização, com o objetivo de aumentar a tensão interna e focalizar a tensão de seus membros na definição de um problema e resolução de uma situação de crise;

d) Redundância: é a existência de informações que transcendem as exigências operacionais imediatas dos membros da organização, de modo a promover o compartilhamento de conhecimento tácito. No mundo dos negócios, a redundância refere-se à superposição intencional de informações sobre atividades da empresa e responsabilidades da gerência e sobre a empresa como um todo.

e) Variedade de requisitos: significa criar na organização uma diversidade tal que corresponda à variedade e à complexidade do ambiente, permitindo, assim, que a organização enfrente os desafios impostos pelo ambiente. Essa variedade de requisitos pode ser aprimorada pelos membros da organização através da combinação de informações de uma forma diferente, flexível e rápida e também pelo acesso às informações em todos os níveis da organização.

Quanto ao fato de criar novos conhecimentos, Nonaka e Takeuchi (1997, p.10) apontam que não é apenas uma questão de aprender com os outros ou adquirir conhecimentos externos. O conhecimento deve ser construído por si mesmo, muitas vezes, exigindo uma interação intensiva e laboriosa entre os membros da organização, cabendo aos gerentes constituírem o elo entre os ideais visionários da alta gerência e a realidade vivida pelos funcionários da linha de frente. Para os autores, o conhecimento deve ser construído internamente na empresa, passando pela conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito, sobretudo pelo processo de compartilhamento de experiências que levem a rever ou a recriar modelos mentais ou habilidades técnicas, com o uso de comunicações escritas ou orais.

Para Nonaka e Takeuchi (1997) a criação do conhecimento seria uma interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e explícito, bem como, através dos diversos níveis repetidamente produzidos, passariam por diversos momentos e gerariam tipos de conhecimento específicos, de acordo com cada um dos processos que lhes dariam respectivamente: o conhecimento compartilhado, a externalização que gera o conhecimento conceitual, a associação do conhecimento sistêmico e do conhecimento operacional.

Para que essa condição crie conhecimento organizacional é preciso que um conceito criado por um indivíduo ou por um grupo seja compartilhado por outros indivíduos que talvez não precisem do conceito imediatamente. O compartilhamento de informações redundantes promove o compartilhamento de conhecimento tácito, pois os indivíduos conseguem sentir o que os outros estão tentando expressar (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

De acordo com Davenport e Prusak (1998), a criação do conhecimento também possui uma dimensão política, pois será sempre visto como favorecendo um ou outro setor dentro da empresa, provocando também uma preocupação nos colaboradores em estarem bem situados no mapa. A presença deste componente político pode representar um bom sinal, indicando a importância do conhecimento para a organização.

Na visão de Probst, Raub e Romhardt (2002, p.109), a criação do conhecimento é denominada como “desenvolvimento do conhecimento” e esclarecem: “o desenvolvimento do conhecimento é um elemento construtivo particularmente importante da Gestão do Conhecimento. Concentra-se no desenvolvimento de novas habilidades, novos produtos, ideias melhores e processos mais eficientes”.

Em seu quadro resumo, apresentam as seguintes considerações diante do desenvolvimento do conhecimento (PROBST, RAUB E ROMHARDT, 2002, p.133):

- 1.** O desenvolvimento do conhecimento é a produção deliberada de competências que antes não estavam presentes na organização. Não estão presentes apenas na área de P&D, mas sim em toda a empresa gerando o conhecimento vital.

2. O conhecimento nem sempre é resultado de esforço deliberado, também pode ser subproduto de atividades diárias da empresa, portanto, faz-se necessário avaliar o grau de desenvolvimento das competências.
3. Se os processos pelos quais se cria conhecimento forem separados das metas de conhecimento, certamente os recursos são desperdiçados.
4. A criatividade e a capacidade individual de solução de problemas interagem no desenvolvimento do conhecimento organizacional.
5. O conhecimento tácito vital deve ser externado para que se torne visível e utilizado para toda a organização, ainda assim, considerando os custos de externalizar todos os conhecimentos.

Probst, Raub e Romhardt (2002, p.133) finalizam deixando a seguinte mensagem: “As condições-chave para o desenvolvimento do conhecimento coletivo são a interação, a comunicação, a transparência e a integração”.

2.8 Compartilhamento do Conhecimento

Assumindo o pressuposto de que o sucesso da empresa está baseado na sua capacidade de criar e transferir conhecimento de forma mais eficaz que seus competidores, entender os mecanismos pelos quais o conhecimento pode ser criado e transferido na empresa é ponto de partida para um resultado superior (Oliveira Junior, 1999).

Para Sveiby (1998), a principal atividade nas organizações do conhecimento é justamente a sua transferência. Na visão de Davenport e Prusak (2003) a transferência acontece naturalmente. O conhecimento é transferido nas organizações, quer gerenciemos ou não esse processo. A transferência espontânea e não estruturada do conhecimento é vital para o sucesso da empresa.

Embora o termo Gestão do Conhecimento implique a transferência formalizada, um de seus elementos essenciais é o desenvolvimento de estratégias específicas para incentivar essas trocas espontâneas. Em particular em organizações cujo papel principal é criar o conhecimento. Na economia regida pelo conhecimento, conversar é trabalhar. (DAVENPORT; PRUSAK, 2003, p. 108).

O compartilhamento ou transferência de conhecimento é facilitado quando se utiliza formas simples e espontâneas que incentivam as trocas de informação e conhecimento entre as pessoas.

Davenport e Prusak (2003) ressaltam que, devemos reconhecer o valor dos contatos tanto face a face quanto eletrônicos e propiciar oportunidade para ambos. Acima de tudo, precisamos alargar nossa definição de produtividade de modo a incluir o que deveria constituir conversas casuais muito produtivas, períodos de reflexão, e aprendizado.

Em concordância, Terra (2007, p.38) comenta em seu artigo “*Gestão do Conhecimento: 7 Dimensões e 100 Práticas Gerenciais*” que, em organizações que colocam o compartilhamento de conhecimento como valor fundamental, adota-se a política que, como regra básica, as pessoas têm acesso amplo às informações e conhecimentos da organização. Isto não quer dizer que não existam dados, informações e conhecimentos que sejam tratados como confidenciais ou de circulação limitada. A restrição ao acesso, no entanto, é a exceção e não a regra.

Reforça seu posicionamento quando sugere que o incentivo ao compartilhamento é, em muitos casos, incentivado ou promovido por meio de eventos especiais nos quais há, por exemplo:

(1) comunicação direta da alta administração ou gerentes com todos os subordinados;

(2) apresentação de desenvolvimentos, novas ideias e inovações ocorridas em determinadas partes da organização;

(3) reconhecimento por atitudes altamente colaborativas ou de compartilhamento de conhecimentos, etc.

Senge (1998, p.236) diz que a visão compartilhada muda o relacionamento das pessoas com a empresa. Em lugar de sua empresa, ela se transforma em nossa empresa. Uma visão compartilhada é o primeiro passo para conseguir que pessoas que não confiam umas nas outras comecem a trabalhar em conjunto. Cria uma identidade comum. Portanto, para que a disseminação do conhecimento, e depois a

Gestão do Conhecimento sejam implantadas com sucesso numa organização, faz-se necessário iniciar com pequenos exemplos, para que após, os envolvidos sentirem os resultados favoráveis, implantem a ideia e levem em frente essa nova forma de evoluir.

Crawford (1994, p.162) destaca que compartilhar todas as informações: permitem uma aplicação mais inteligente das melhores ideias e do trabalho árduo de cada indivíduo. Um ambiente de comunicação aberta permite o fluxo livre de ideias de qualquer possível fonte, e a disseminação destas ideias por toda a empresa, e não por um único departamento, loja ou divisão.

O indicado é que, após as ideias e objetivos compartilhados, as pessoas partam para execução de um protótipo, onde o pensamento criativo é colocado em prática. O importante é o processo: as pessoas se reúnem, acertam o tom adequado para o compartilhamento de *insights* individuais, demolem barreiras à cooperação proveitosa, liberam o potencial criativo do grupo, distendem a mente para abraçar novos conceitos, e zelosamente aplicam a sabedoria técnica ao desenvolvimento de protótipos (VON KROGH, ICHIJO, NONAKA, 2001, p. 195).

De acordo com Terra (2005), o compartilhamento do conhecimento numa organização pode ser desenvolvido considerando as sete dimensões da Gestão do Conhecimento desenvolvidas por Terra (2005):

- (1)** o apoio da alta administração;
- (2)** cultura organizacional voltada à inovação e aprendizado;
- (3)** novas estruturas organizacionais e práticas de trabalho;
- (4)** práticas e políticas de administração de recursos humanos;
- (5)** tecnologia e sistemas de informação;
- (6)** esforços para mensuração de resultados e;
- (7)** processos de aprendizado com o ambiente.

Neste sentido, Davenport e Prusak (1998, p. 22) observam que a nova tecnologia da informação provoca apenas a distribuição e o armazenamento para o intercâmbio do conhecimento, pois ela não cria conhecimento e não pode garantir nem promover a geração ou o compartilhamento do conhecimento numa cultura corporativa que não favoreça tais atividades, sendo necessária uma vontade da organização. As empresas continuam a planejar sistemas complexos e caros de informação que não podem funcionar a não ser que as pessoas modifiquem o que fazem. (DAVENPORT, 2001, p. 109).

O'Dell e Grayson (2000) afirmam que a necessidade de objetivos bem definidos pela organização para transformar conhecimento em valor, além de também identificar áreas onde haverá melhoria de performance pela identificação e compartilhamento do conhecimento e das melhores práticas.

O conhecimento não deve ficar somente acumulado no topo da organização, mas é importante que esteja presente nos indivíduos de todos os níveis e nos relacionamentos entre eles, para que este “conhecimento coletivo” – soma das contribuições individuais – seja gerenciado e otimizado, a fim de obter um diferencial competitivo na agregação de valor para produtos e serviços aos clientes (COLLIS e MONTGOMERY, 1995).

Sveiby (1998) chama a atenção para uma característica do conhecimento que o diferencia dos demais recursos básicos: quanto mais compartilhado e utilizado, mais valioso ele se torna.

Os processos organizacionais, que uma organização adota em integrar transferência do conhecimento e da informação através dos limites funcionais e divisionais (aprendizagem estratégica), são essenciais e necessitam ser controlados constantemente. Desde a vantagem competitiva e o sucesso financeiro são limitados diante da dinâmica da indústria, é necessário colocar a mudança estratégica no contexto da competição e identificar que tipos das mudanças de rotinas poderão conduzir a organização à inovação estratégica (DAINTY; EGBU, 2003).

Na Gestão do Conhecimento, buscam-se diversas formas de disseminar o conhecimento entre os membros da empresa. Neste sentido, O Dell e Grayson (2000, p.228), mencionam que é fundamental a busca por um defensor ou um patrocinador que:

(1) entenda a necessidade;

(2) tenha influência e recursos para dedicar às iniciativas de gestão e transmissão do conhecimento e dar sustentação a essa nova prática empresarial.

Desta forma, faz-se necessária a preparação da organização para entender o papel da transmissão do conhecimento e do projeto. Diante deste processo, O Dell e Grayson (2000, p.228) apontam as seguintes atividades:

a) identificar as principais partes interessadas (o cliente interno);

b) articular a maneira como elas mais se beneficiariam com boa parte desse projeto;

c) informá-las e envolvê-las;

- d) identificar os sucessos em sua organização que resultaram do compartilhamento e do acesso mais eficaz ao conhecimento para ajudar e reforçar o apoio e a compreensão.

Havendo o conhecimento da dificuldade de se compartilhar algo que é intrinsecamente pessoal e subjetivo, favorecendo trocas e combinações de conhecimento, Nonaka e Takeuchi (1997), propõem a utilização de documentos ou manuais para facilitar a transferência do conhecimento explícito para outras pessoas, ajudando-as a vivenciar indiretamente as experiências dos outros, podendo-se, até mesmo, recriá-las.

Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2000) destacam que o importante para qualquer organização se tornar competitiva e se manter sempre no mercado é criar e compartilhar o conhecimento com e entre seus membros. A empresa se mantém sempre viva, mantendo um espírito criador, onde se busca e visualiza a criação de uma organização onde haja compartilhamento e transferência de conhecimento efetiva. Além disso, a empresa deve estar aberta para incutir e desenvolver um espírito de colaboração e cooperação entre os seus funcionários.

Com base nessa perspectiva, entende-se que o compartilhamento do conhecimento requer não só o envolvimento da gerência, mas também condições para a utilização de base de dados, a construção de redes de relacionamentos formais e informais (*networks*); bem como a geração de confiança e de reciprocidade entre as pessoas (formas de capital social).

2.9 Retenção do Conhecimento

Constantemente nos dizem como a memória organizacional é importante, embora na maioria dos métodos de administração a preservação deliberada do próprio passado da empresa desempenhe um papel secundário. Em termos gerais, a memória pode ser descrita com 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 (PROBST, RAUB E ROMHARDT, 2002, p.133).

Em concordância, Sabbag (2007) corrobora que, os registros do passado, do histórico e da memória organizacional tornam-se ainda mais relevantes quando se observa a taxa elevada de substituição e redução de pessoal e a diminuição da idade média dos empregados: a perda de memória organizacional tornou-se problema real.

Na visão de Senge (1998), as pessoas mudam de emprego porque não estão satisfeitas ou não se sentem estimuladas em seu trabalho. As empresas podem minimizar esse problema se criarem um ambiente em que as pessoas se engajem no que fazem e onde o crescimento pessoal e o da organização estejam interligados.

Rodrigues (2003) destaca que a motivação é promover o registro do que é individual (conhecimento tácito) e promover o uso deste registro em situações assemelhadas, resultando numa referência formal para a organização, não importando quem (a pessoa que) esteja associado à tarefa. De fato, repete-se o que tem sido alertado pela literatura corrente, ou seja, a importância em transformar o conhecimento tácito (individual) em explícito para que seja usado pelo coletivo da organização.

Nonaka e Takeuchi (1997) reforçam que, conhecimento tácito deve ser registrado, formalizado de maneira a tornar-se um recurso organizacional e não apenas uma proficiência individual. O que é interno deve ser articulado e tornado explícito.

É de suma importância que as organizações preservem experiências valiosas, dados e informações vitais de forma focada. Deste modo, as organizações que desejam administrar seu conhecimento para que ele seja acessível no futuro, Probst, Raub e Romhardt (2002) recomendam que sejam dominados três processos básicos da Gestão do Conhecimento:

(1) selecionar dentre muitos eventos, pessoas e processos aqueles que devem ser retidos;

(2) devem ser capazes de armazenar sua experiência de forma adequada e;

(3) manter o conhecimento atualizado para garantir a memória organizacional.

Diante disso, Probst, Raub e Romhardt (2002) observam que o conhecimento organizacional só pode ser desenvolvido com base no conhecimento anterior e recomendam evitar decisões equivocadas como apagar todos os dados do cliente porque o marketing não foi eficiente no passado; dispensar equipes bem sucedidas

que estiveram trabalhando no problema errado e despedir funcionários acima de uma certa idade por considerar que eles não são flexíveis o suficiente para lidar com as mudanças futuras.

Sabbag (2007) ressalta que, além disso, o registro também é uma forma de tornar inteligíveis as práticas, as ocorrências, os incidentes e as contingências que afetam o dia-a-dia da organização e, portanto, reduz as incertezas e desconhecimentos. Para o autor, vivência e experiência não se transformam em conhecimento, tanto em indivíduos quanto em organizações, sem um esforço reflexivo e crítico. Portanto, se não houver adequado investimento prévio em registros e classificação de informação, tal esforço torna-se quase inviável.

De acordo com Nogueira (2003), nas grandes organizações, a todo o momento são geradas informações que podem ser úteis ao futuro que deveriam ser guardadas: relatórios de projetos, atas de reuniões, cartas, apresentações, contatos com clientes (sugestões, reclamações e elogios), etc. Entretanto, é simplesmente impossível registrar todos esses eventos.

Desta forma, ao decidir o que preservar, deve-se imaginar o que aconteceria se um funcionário em particular saísse de repente da empresa. Se ele tem conhecimentos importantes que não estão disponíveis facilmente (seja em documentos arquivados ou arquivos em seu micro pessoal), deve-se considerar cuidadosamente como registrar esse conhecimento.

A necessidade de registro deve-se ao fato de que a informação não é perecível, não perde a utilidade em pouco tempo, pode ser acumulada. Uma análise longitudinal em retrospectiva sempre é útil para as organizações porque extrai conhecimento sobre a evolução do mercado, do desempenho, de processos, de técnicas e assim por diante (SABBAG, 2007, p. 240).

Probst, Raub e Romhardt (2002) comentam que a retenção de conhecimento e de habilidades é uma batalha permanente contra o esquecimento natural. E assim, reforçam a importância de processos bem estabelecidos e da experiência de funcionários antigos, muitas vezes subestimadas, a terem seus registros de conhecimento, especialmente durante reorganizações, caso contrário, pode levar a perdas irreversíveis às empresas.

O esquecimento organizacional é um processo natural. Suas causas podem estar no indivíduo, em grupos ou na parte eletrônica da memória organizacional.

Neste caso, a relevância está nas experiências passadas que formam uma estrutura de referencia para processos de aprendizados futuros.

2.10 Ferramentas para Gestão do Conhecimento

Terra (2007, p.6) descreve em seu artigo intitulado “*Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial*” que a Gestão do Conhecimento procura compreender, a partir dos recentes avanços nas tecnologias de informática e de telecomunicações, e das conclusões das teorias sobre criatividade e aprendizado individual e organizacional, como os investimentos nesta área podem de fato aumentar a capacidade de gerar, difundir e armazenar conhecimento de valor para as empresas e para o país.

No mesmo artigo, Terra (2007) comenta que a Gestão do Conhecimento centra-se em três aspectos principais: foco nos ativos intangíveis (principalmente o fator humano); tornar a Gestão do Conhecimento algo explícito; e incentivar e criar mecanismos que facilitem aos empregados o compartilhamento de seus conhecimentos. Ressalta que, em particular, várias tecnologias que podem ser empregadas para este fim, tais como: *intranets, groupware, document management systems, data warehouses, desktop-videoconferencing, electronic bulletin boards*, etc.

Além disso, 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).

Observa-se um movimento crescente das empresas na busca de métodos e ferramentas que possibilitem florescer boas ideias e criar grandes inovações. Para

atender esta necessidade, o profissional do século XXI precisa ter acesso rápido à informação, interagindo por meio de diversos canais de comunicação e estabelecendo redes de interação.

Uma das tendências mais recentes em organizações líderes é a constituição de espaços virtuais para a troca de informações com diversos tipos de atores externos. Estes espaços incluem, normalmente, uma biblioteca digital, lista de contatos, fóruns, mecanismos de notificação e mesmo *workflow*. Em alguns casos, podem incluir diversos níveis de permissão de acesso a conteúdos e mesmo a permissão para se detonar automaticamente processos de compra, venda e produção em um fornecedor ou parceiro integrado no espaço colaborativo. Estes sistemas de colaboração virtual tendem a diminuir ruídos na comunicação e aumentar a confiança e a agilidade. Também podem melhorar a capacidade de inovação conjunta e melhorar os serviços prestados aos clientes finais de uma dada cadeia produtiva (TERRA, 2007).

Em seu artigo “*Gestão do conhecimento: 7 dimensões e 100 práticas gerenciais*”, Terra (2007, p.50) afirma que o compartilhamento de conhecimento não envolve necessariamente processos formais e/ou uso de sistemas de informática sofisticados. Mais importante é que a alta gestão da empresa utilize frequentemente vários mecanismos para colocar em evidência os comportamentos desejados com relação ao compartilhamento de conhecimento. Em organizações líderes na Gestão do Conhecimento, as histórias de colaboração e compartilhamento de conhecimento são celebradas e amplamente comunicadas. Indivíduos que compartilham com frequência e com impacto positivo ganham destaque e notoriedade na organização.

Santiago Junior (2004) afirma que a tecnologia da informação pode exercer um papel importante para a Gestão do Conhecimento em uma organização, por tal motivo sua utilização deve ser feita de forma responsável e objetiva.

O autor reforça que os grandes benefícios oriundos destas tecnologias estão relacionados ao maior grau de conectividade entre as pessoas, maior disseminação das informações ao longo dos vários níveis hierárquicos, bem como com os parceiros comerciais, fornecedores e clientes. Tais ferramentas podem ser divididas em três grandes grupos (SANTIAGO JUNIOR, 2004, p.55):

1. Repositório de Materiais de Referência: conhecimentos explícitos registrados e armazenados que podem ser acessados por qualquer membro da organização, evitando duplicações de esforços.

2. Mapas de Conhecimento: listas e descrições das competências de indivíduos de dentro para fora das organizações. Facilitam o compartilhamento de conhecimento ao permitir que as pessoas se encontrem rapidamente e que seja estabelecido o devido relacionamento pessoal.

3. Armazenamento de Conhecimentos: ferramentas que reduzem as barreiras de tempo e a distância no acesso ao conhecimento.

Outras iniciativas específicas voltadas à Gestão do Conhecimento propostas por Santiago Junior (2004, p.57) são:

- **Páginas amarelas:** banco de dados online com a lista de pessoas e o respectivo conhecimento de seu domínio. Tem como grande objetivo a localização de especialistas que detêm o conhecimento sobre assuntos relevantes para a empresa e a identificação de eventuais lacunas existentes (falta de conhecimento).
- **Repositórios de conhecimentos:** coletânea de conhecimentos explícitos existentes na organização em formato de documentos e relatórios técnicos, dentre outros.
- **Intranet:** soluções de redes que permitem o gerenciamento de informações e conhecimentos da organização por meio de protocolos da Internet. A *intranet* possibilita maior aproveitamento da inteligência da empresa, pois permite que os colaboradores criem, acessem e distribuam informações e conhecimentos de forma eficaz.
- **Extranet:** aplicação que utiliza protocolos da Internet que integra a organização e seus membros aos clientes e fornecedores. Atualmente, as ferramentas de colaboração têm sido um grande exemplo de aplicação que utiliza o conceito de *extranet*.

Fialho *et al.* (2006) destacam que as ferramentas tecnológicas utilizadas num sistema de Gestão do Conhecimento devem estar alinhadas com as estratégias da empresa, para que a conversão em ações diárias da busca dos objetivos permita a

integração entre os negócios da empresa, conhecimento gerado e a tecnologia utilizada. Para os autores, um sistema de Gestão do Conhecimento deve envolver um conjunto de tecnologias que permitam lidar com as diversas formas de informações existentes, como textos, gráficos, documentos, etc., transformando-as em conhecimento reutilizável e compartilhável.

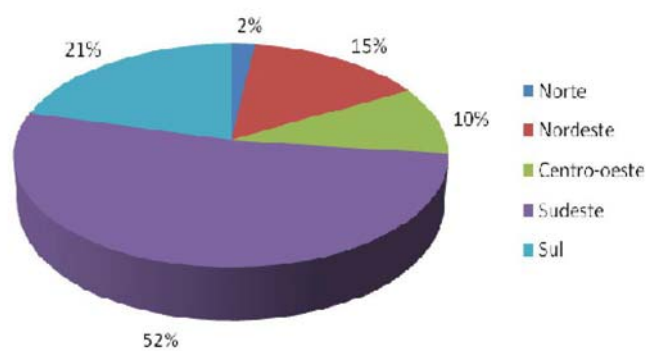
Por fim, Santiago Junior (2004) destaca que todas as iniciativas têm como principal objetivo a obtenção de informações e conhecimentos que possam ser efetivamente utilizados nos diversos processos e atividades da organização.

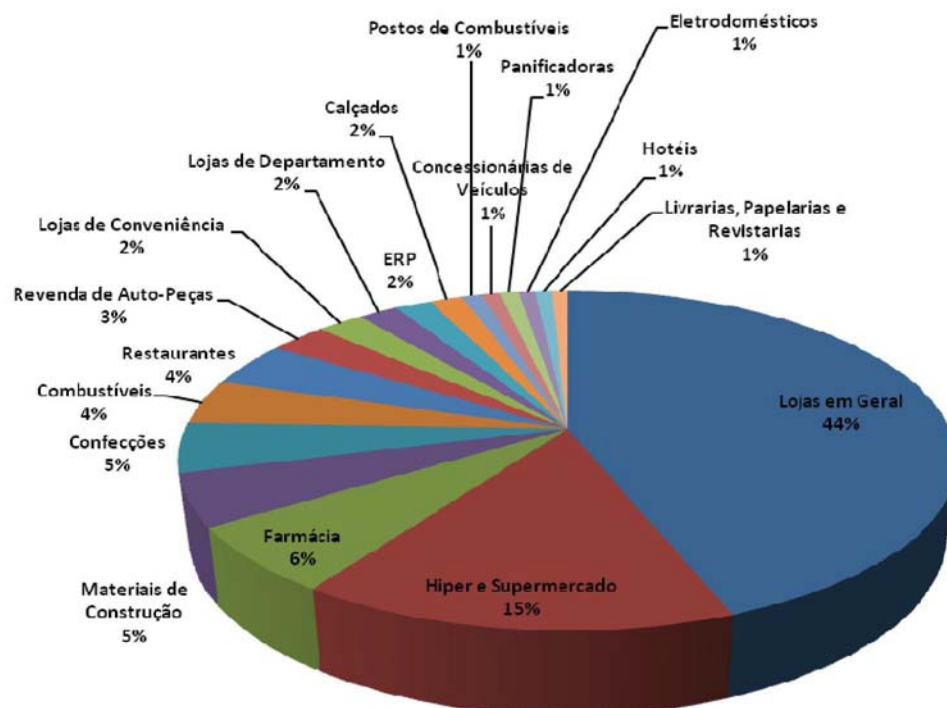
A utilização da tecnologia da informação para a Gestão do Conhecimento está justamente associada ao objetivo de criar novos conhecimentos, disseminá-los na organização e incorporá-los às atividades, serviços, produtos e relacionamentos das organizações.

2.11 Gerenciando o Conhecimento em Tempos de Rápidas Mudanças

Ao longo dos anos, o conhecimento da empresa, da competição, dos processos, do ramo de negócio, enfim, tem estado por trás de milhões de decisões estratégicas e operacionais. As pessoas têm usado conhecimento nas organizações há muito tempo, mas só atualmente foi verificada a sua real valorização. A constatação de que o conhecimento é um recurso que precisa ser gerenciado é recente (TEIXEIRA FILHO, 2000).

De acordo com Terra (2007, p.40), a variável tempo é extremamente importante para o aprendizado, inovação e conhecimento de maneira geral. Organizações cujo horizonte gerencial é muito focado no curto prazo não estão, em geral, criando as condições para a geração, organização, e compartilhamento de conhecimento. Aponta que, em organizações líderes há um equilíbrio entre o necessário investimento no longo prazo e atenção às demandas imediatas de médio e longo prazos. Nestas organizações, os gerentes, principalmente, compreendem os objetivos de longo prazo da organização e são avaliados por uma série de indicadores que mostram que suas ações que estão contribuindo para o futuro da organização. Com isto evitam-se ações que possam gerar rápidos resultados no curto prazo, mas que podem vir a prejudicar resultados futuros.





CONSENTIMENTO DE PARTICIPAÇÃO DA PESSOA COMO SUJEITO

6.5. Como você vê a importância deste tipo de programa de coleta, transformação, transmissão e disseminação do conhecimento advindo das *softwarehouses* parceiras do programa de *software Partners* ?

6.6. A empresa tem comentários ou sugestões diante do tema Gestão do Conhecimento?
