

## **Gestão do Conhecimento Corporativo: Um Fator de Competitividade para as Organizações**

### **Corporate Knowledge Management: A Competition Factor for Organizations**

**Christine da Silva Schröder.** Doutora em Administração pela UFRGS (2009). Professora da Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis da Universidade de Passo Fundo (UPF). [christine1004sch@gmail.com](mailto:christine1004sch@gmail.com)

**Mônica Da Pieve Antunes.** Mestre em Administração – PPGA/UFSM. Docente da FEAC/UPF. [monicadapieve@msn.com](mailto:monicadapieve@msn.com)

**Julcimar Luíz de Oliveira.** Graduado em Administração pela FABE. Supervisor de Faturamento da Associação Unisaúde de Marau/RS. [juci.oliveira@uol.com.br](mailto:juci.oliveira@uol.com.br)

**Área: Gestão de pessoas e relações do trabalho**

#### **RESUMO**

O conhecimento adquirido ao longo dos tempos levou o homem a deixar de ser nômade, evoluindo processos relacionados à agricultura e pecuária e, com isso, descobriu que poderia cultivar seus alimentos e domesticar os animais, não precisando mudar de um lugar para outro para garantir sua sobrevivência. Porém, naquela época, não foi possível documentar o conhecimento que haviam adquirido e a tecnologia que desenvolveram. Graças ao conhecimento adquirido pelo homem ao longo dos tempos, temos avançadas tecnologias que nos proporcionam melhor qualidade de vida e de trabalho. A sociedade contemporânea está se caracterizando pela velocidade que as mudanças estão ocorrendo no ambiente, ocasionadas pela globalização e pelo fácil acesso a informação, o que vem gerando constantemente novos conhecimentos. As organizações dessa nova sociedade devem estar preparadas para essas constantes mudanças, para que assim se mantenham competitivas e possam se perpetuar no mercado. À respeito disto, a gestão do conhecimento ganhou notoriedade nas discussões acadêmicas e organizacionais devido à relevância do assunto como forma de transformá-lo em fatores competitivos. Desta forma, o presente artigo pretende apresentar e discutir as teorias e ferramentas pertinentes à criação, disseminação e utilização dos inúmeros conhecimentos gerados pelas pessoas nas organizações. Este estudo justifica-se pela temática contemporânea e ainda em fase de desenvolvimento e da importância do referido no cenário globalizado e competitivo. A metodologia utilizada foi de caráter bibliográfico e as perspectivas geradas pela discussão giram em torno das ferramentas existentes para a criação e disseminação do conhecimento organizacional como a universidade corporativa ou a simples adoção de reuniões expositivas para a geração de idéias voltadas ao cenário das organizações. Além destas, as organizações podem utilizar sistemas complexos de informação, redes sociais relacionadas à práticas e educação corporativa continuada. As organizações já se deram conta que a Gestão do Conhecimento Corporativo não pode ser vista como modismo gerencial, pois o conhecimento corporativo deve ser tratado como um bem

valioso para a perpetuidade das organizações.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão, Conhecimento, Competitividade, Organizações.

## **ABSTRACT**

The knowledge acquired over time led man to leaving a wandering life, developing processes linked to agriculture and livestock and so he found out he would be able to cultivate his food and domesticate his animals, with no need to move around, in order to guarantee his survival. However, at that time, it was impossible to register the knowledge that they had acquired as well as the technology they had developed. Due to the knowledge acquired by man over time, now we have advanced technologies that provide better life and work quality. Contemporary society is being featured by the speed through which changes are occurring in environment, caused by globalization and easy access to information, what has constantly generated new knowledge. The organizations in this new society must be prepared for these constant shifts, so that they can keep being competitive and perpetuate in the marketplace. In this regard, knowledge management intends to introduce and discuss the theories and tools considered relevant to the creation, dissemination and usage of several pieces of knowledge generated by people in the organizations. This paper is justified by the contemporary theme and still being developed and by its importance in the globalized and competitive scenario. The method used had a bibliographic character and the perspectives generated by the discussion are all related to the existing tools for the creation and dissemination of organizational knowledge like the corporate university or the mere adoption of expository meetings for generating ideas aimed at the organization's setting. Beside these, organizations may use complex information systems, social nets related to the practices and continuing corporate education. Organizations have realized that Corporate Knowledge Management cannot be seen as a management fad since corporate knowledge must be treated as a valuable asset for perpetuating organizations.

**KEYWORDS:** Management, Knowledge, Competition, Organizations.

## **1. INTRODUÇÃO**

O século XXI tem sido caracterizado como a era da informação e do conhecimento. O surgimento de avançadas tecnologias num mercado altamente competitivo gera as organizações a busca constante de diferenciais competitivos. Para isso ser possível nesta época, quando apenas a informação pura não garante sucesso, torna-se necessário que a organização consiga lapidar a informação que recebe transformando-a em conhecimento, para que, através do compartilhamento desse conhecimento seja possível alcançar originalidade, maior vantagem competitiva e inovação produtiva.

Neste contexto, os tradicionais fatores de produção como capital financeiro e o capital imobilizado cedem lugar para o capital intelectual. Segundo Canongia et al. (2004), verifica-se a emergência das práticas de gestão do conhecimento no momento em que há um deslocamento do eixo de produção de setores industriais tradicionais, no qual se encontram os setores intensivos em mão-de-obra, matéria-prima e maquinaria, migrando para setores cujos produtos e/ou processos são representados pelo uso intensivo de tecnologias de informação e conhecimento.

Como o conhecimento pode ser gerado pelas pessoas, as organizações estão buscando propiciar aos colaboradores novas formas de crescimento profissional e pessoal, para que assim possam atrair desenvolver e reter o capital intelectual que agregue valor a organização. Com isso, há o surgimento de novas idéias e soluções, conseqüentemente aumentando o grau de competitividade organizacional. No entanto, o grande desafio para as empresas é disseminar e oficializar esse conhecimento, de maneira que o mesmo não fique retido com um colaborador ou com um setor específico.

A competitividade organizacional, por sua vez, pode ser determinada pelo conhecimento que as empresas conseguem gerar e difundir. Porém, para se mantê-la, neste cenário globalizado, o mercado vem exigindo das organizações a renovação de seus conhecimentos, o que provém de um gerenciamento inteligente do conhecimento gerado. Dessa forma, o presente artigo objetiva trazer à discussão as teorias, assim como as diferentes formas para a criação e disseminação do conhecimento gerado pelas organizações a fim de torná-lo um fator competitivo.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Neste capítulo serão apresentadas e discutidas as principais teorias relacionadas à cultura organizacional, aprendizagem organizacional, conhecimento e sua tipologia.

## 2.1 Cultura Organizacional

A sociedade é formada por diversos tipos de organizações que facilitam a vida das pessoas em sociedade através do fornecimento de produtos e serviços capazes de atender às diversas necessidades humanas. Segundo Maximiano (2004), uma organização é uma combinação de esforços individuais que têm por finalidade realizar propósitos coletivos. As organizações atingem objetivos que seriam impossíveis ser atingidos se realizados apenas por uma pessoa. Para atingi-los, as organizações contam com a ajuda de seus colaboradores, que recebem em troca a possibilidade de alcançar seus próprios objetivos, além de seu crescimento profissional.

Gibson (2006) afirma que algumas das várias definições disponíveis de cultura a descrevem como: símbolos, linguagem, ideologias, rituais e mitos, esquemas organizacionais provenientes de esquemas do fundador da organização ou do líder dominante, ou ainda um produto histórico baseado em símbolos e uma abstração extraída do comportamento e das suas conseqüências. A cultura também pode ser definida como:

Um padrão de pressupostos básicos – inventados, descobertos ou criados por um determinado grupo conforme ele vai aprendendo a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna – que tenha funcionado suficientemente bem para ser considerado válido e, portanto, para ser ensinado a novos membros como maneira correta de perceber, refletir e sentir esses problemas. (EDGAR SCHEIN, apud GIBSON, 2006, p.31)

A cultura organizacional ou cultura corporativa pode ser definida como um conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhadas pelos membros da organização. Segundo Angeloni (2003), o conceito de cultura organizacional a partir da década de 1980 passou por uma progressiva estruturação. Atualmente, sua conceituação pode ser dividida em duas vertentes: a mecanicista e a

holográfica.

A abordagem mecanicista entende a cultura organizacional como composta por uma série de elementos distintos, como crenças, histórias, mitos, heróis, tabus, normas e rituais. Dessa forma, estabelece a idéia de que a cultura pode ser manipulada e controlada por meio da ação sobre essas variáveis. (ANGELONI, 2003, p.30)

Porém, mesmo que a abordagem possibilite exercer influência sobre a cultura organizacional, não é possível determinar que tenha um resultado certo e definitivo. A falta de resultados duradouros decorre do fato de os elementos destacados na abordagem mecanicista serem, antes de qualquer definição, a manifestação externa de questões mais profundas relacionadas à percepção das pessoas, e não a cultura em si mesma.

A abordagem holográfica vê a cultura organizacional como um reflexo de forma pela qual a organização é interpretada pelos seus integrantes. Dessa maneira, assim como uma holografia apresenta características do todo do qual faz parte, mesmo em tamanho menor, a cultura organizacional caracteriza-se como uma representação comum da realidade, a qual é compartilhada pelos membros da organização até nas menores unidades que a constituem. (ANGELONI, 2003, p.30)

A cultura de uma organização a distingue de outras organizações, criando uma identidade externa e uma identidade para os membros da organização. Isso estimula o senso de compromisso com a entidade e não apenas com o interesse pessoal. Essa identidade é responsável por dar a base necessária para a administração dos processos de gestão da participação dos colaboradores em torno dos objetivos da organização.

De uma forma geral, as organizações contemporâneas estão sujeitas às rápidas mudanças ocasionadas pelo processo de globalização e o desenvolvimento de novas tecnologias, a cultura organizacional deve estar bem fundamentada para que possam se adaptar, alterando valores e paradigmas para que as mudanças tragam oportunidades e não ameaças ao seu desenvolvimento.

Como a gestão do conhecimento na organização envolve principalmente o relacionamento humano, um dos principais elementos para a sua implantação é a cultura

organizacional. De acordo com Gibson (2006) a cultura organizacional envolve expectativas, valores e atitudes compartilhadas exercendo influência sobre os processos individuais, coletivos e organizacionais. Para que a gestão do conhecimento seja eficiente a cultura organizacional deve considerar tais práticas, já que como citado anteriormente, a cultura organizacional é a base necessária para a administração dos processos de gestão da participação dos colaboradores em torno dos objetivos da organização.

## **2.2 Aprendizagem Organizacional**

O ser humano aprende de diversas formas, seja com as experiências passadas ou através de processos ainda desconhecidos e que serão assimilados constantemente. No contexto organizacional, pode-se inferir que os processos de aprendizagem permitem, tanto às pessoas quanto às organizações, a capacidade de crescer, aprender, mudar e atingir seu propósito. Nesse sentido, Chiavenato (2005) afirma que:

Aprendizagem é o produto, o resultado da interação contínua do organismo com o mundo físico e social. Nessa interação realiza-se a passagem do inato para o aprendido. Denomina-se aprendizagem à aquisição de novas formas de comportamento que se entrelaçam e combinam com comportamentos inatos que vão surgindo à medida que o organismo amadurece. A aprendizagem conduz a mudanças relativamente permanentes na conduta. (CHIAVENATO (2005, p.158).

Fleury (1997, p.20), diz que “aprendizagem é o processo de mudança, resultante de prática ou experiência anterior, que pode vir, ou não, a manifestar-se em uma mudança perceptível de comportamento“. Por meio da aprendizagem as pessoas podem adaptar-se ao meio em que vivem, fazendo com que haja maior adaptabilidade e flexibilidade diante dos inúmeros cenários. Segundo Fleury (1997), os principais modelos de aprendizagem sustentados pelas teorias são: o modelo behaviorista e o modelo cognitivo.

O modelo behaviorista: seu foco principal é o comportamento, pois este é observável e mensurável; partindo do princípio que a análise do comportamento implica o estudo das relações entre eventos estimuladores, respostas, conseqüências, planejar o processo de aprendizagem implica definir todo o processo, em termos passíveis de observação, mensuração e réplica científica.

O modelo cognitivo: pretende ser um modelo mais abrangente do que o behaviorista, explicando melhor fenômenos mais complexos, como a aprendizagem de conceitos e solução de problemas. Procura utilizar dados objetivos, comportamentais e dados subjetivos; leva em consideração as crenças e percepções dos indivíduos que influenciam seu processo de apreensão da realidade. (FLEURY, 1997 p.19)

A aprendizagem proporciona ao indivíduo a capacidade de desenvolver novas idéias, já que é responsável pela assimilação de conhecimentos. Nessa perspectiva, as organizações precisam aprender constantemente, para acompanhar as constantes mudanças que acontecem no ambiente empresarial. O processo de aprendizagem organizacional pode ser visto como uma continuação do processo de aprendizagem individual, uma vez que é o resultado dos conhecimentos dos membros da organização.

Segundo Lacombe (2003), as organizações que aprendem são aquelas com capacidade para criar, adquirir e transferir o conhecimento, bem como para modificar seu comportamento para refletir novos conhecimentos.

No coração da organização que aprende encontra-se uma mudança de mentalidade – em vez de nos vermos como algo separado do mundo passamos a nos ver conectados ao mundo; No lugar de considerar os problemas como causados por alguém “lá fora”, enxergamos como nossas próprias ações criam os problemas pelos quais passamos. Uma organização que aprende é um lugar onde as pessoas descobrem continuamente como criam sua realidade. E como podem mudá-la. (SENGE, 2000, p.46)

Para Senge (2000), a organização que aprende apresenta cinco disciplinas: domínio pessoal, modelos mentais, a construção de uma visão compartilhada, aprendizagem em equipe e pensamento sistêmico como segue detalhado abaixo:

- Domínio pessoal: É a disciplina de esclarecer e aprofundar nossa visão pessoal, de concentrar nossas energias, de desenvolver paciência e de ver a realidade

objetivamente.

- Modelos mentais: São pressupostos que influenciam nossa forma de ver o mundo e de agir. O conceito de modelo mental é semelhante ao das premissas básicas inconscientes que definem os padrões de comportamento numa cultura organizacional. O objetivo é não nos deixarmos limitar por esses modelos.
- Visão compartilhada: Envolve as habilidades de descobrir visões de futuro compartilhadas que estimulem o envolvimento, em vez de mera aceitação. Em vez de antever diferentemente de construir a visão de uma situação qualquer sozinho, o líder deve procurar compartilhar sua visão com os demais e criar tal visão junto com eles.
- Aprendizagem em equipe: Começa pelo diálogo que representa a capacidade dos membros de deixarem de lado idéias pré- concebidas e participarem de um “pensar em conjunto”.
- Pensamento sistêmico: É a quinta disciplina, a que integra as outras, fundindo-as em um corpo coerente de teoria e prática.

Tais disciplinas tornam-se essenciais no processo de aprendizado organizacional e deve ser amplamente difundido no meio organizacional. Segundo Angeloni (2003), as organizações que aprendem, constroem, mantêm, melhoram e organizam o conhecimento e a rotina em torno de suas atividades e culturas, a fim de utilizar as aptidões e habilidades da sua força de trabalho de modo cada vez mais eficiente.

### **2.3 CONCEITO DE CONHECIMENTO**

Para Chiavenato (2005), a palavra conhecimento pode ter vários e diferentes significados. Pode significar informação, conscientização, saber, cognição, sapiência, percepção, ciência, experiência, qualificação, discernimento, competência, habilidade, prática,



capacidade, aprendizado, sabedoria, certeza etc. O conhecimento confere uma idéia ou noção sobre algo aliado à experiência de vida e ao discernimento sobre a vasta gama de dados, informações ou conhecimentos gerados constantemente no ambiente.

Conforme Angeloni (2003), para se definir o que é conhecimento é necessário distinguir os termos dado, informação e conhecimento. Os dados referem-se a elementos descritivos de um evento, informam um estado da realidade. A informação não possui sentido próprio, sendo o resultado de relações sistemáticas entre fatos. O conhecimento é um conjunto de informações, não o acúmulo delas, mas um agrupamento articulado, “significa compreender todas as dimensões da realidade, captando e expressando essa totalidade de forma cada vez mais ampla e integral” (ANGELONI, 2003, p. 16).

O conhecimento também pode ser definido como acúmulo de experiências. No contexto organizacional pode-se defini-lo como o que as empresas sabem sobre os processos organizacionais, advindos de experiências passadas, e o que elas sabem sobre seus clientes, produtos, erros e sucessos do passado. Além disso, a experiência deve ser considerada para dinamização de processos organizacionais presentes e futuros.

### **2.3.1 Características do conhecimento**

Chiavenato (2005) afirma que o conhecimento possui quatro características: O conhecimento é tácito, orientado para a ação, é sustentado por regras, está em constante mutação.

- O conhecimento é tácito: O conhecimento é algo pessoal, isto é, formado de dentro de um contexto social e individual. Não é de propriedade de uma organização ou coletividade... Embora pessoal, ele é construído de forma social. O conhecimento transmitido socialmente se confunde com a experiência que o indivíduo tem da realidade. As experiências novas são sempre assimiladas por meio dos conceitos que um indivíduo possui. (...)
- O conhecimento é orientado para a ação: O ser humano está sempre gerando novos conhecimentos por meio da análise das impressões sensoriais que recebe (e quanto mais sentidos ele utiliza no processo, melhor) e perdendo os antigos. Essa qualidade dinâmica do conhecimento é refletida em verbos como, aprender, esquecer, lembrar e compreender.(...)

- O conhecimento é sustentado por regras: Com o passar do tempo, criamos em nosso cérebro inúmeros padrões que agem como regras inconscientes de procedimento para lidar com todo tipo de situação concebível. ...O conhecimento das regras funciona também como um conhecimento tácito, isto é, como um tipo de ferramenta. Uma regra é padrão para a correção. Além do mais, as regras agem como filtros para novos conhecimentos... A maior dificuldade não está em persuadir as pessoas a aceitar coisas novas, mas em persuadi-las a abandonar as antigas. (...)
- O conhecimento está em constante mutação: O conhecimento não é estático, mas é continuamente construído e reconstruído na mente das pessoas. (CHIAVENATO, 2005.p.150,151)

Tais características demonstram que, mesmo em atividades cotidianas ou complexas, o conhecimento é gerado dentro de determinados padrões e condições, sendo influenciado pela ação humana e pelas transformações do ambiente. Chiavenato (2005) afirma que devido a sua variabilidade torna-se muito difícil lidar com o conhecimento. Muitos autores, ao trabalharem com o conhecimento, preferem usar o conceito de competência, sendo que a competência de uma pessoa consiste em cinco elementos mutuamente dependentes.

- Conhecimento explícito: O conhecimento explícito envolve conhecimento dos fatos e é adquirido principalmente pela informação, quase sempre pela educação formal.
- Habilidade: É a arte de saber fazer; envolve alguma proficiência prática - física ou mental - e é adquirida, sobretudo por treinamento e prática. Inclui o conhecimento de regras de procedimento e habilidades de comunicação.
- Experiência: É adquirida principalmente pela reflexão sobre erros e sucessos passados.
- Julgamento de valor: São percepções do que o indivíduo acredita estar certo. Agem como filtros conscientes e inconscientes para o processo de saber de cada indivíduo.
- Rede social: É formada pelas relações do indivíduo com outras pessoas dentro de um ambiente e uma cultura, transmitidos pela tradição. (CHIAVENATO, 2005, p.151).

Pode-se perceber que a competência está intimamente ligada ao conhecimento humano, à conseqüente experiência e as relações adquiridas em um contexto social, sendo que todos esses elementos convergem em ações desenvolvidas no ambiente.

### **2.3.2 Tipos de conhecimento**

Cruz (2002), afirma que existem dois tipos de conhecimento: o conhecimento tácito e o conhecimento explícito:

O conhecimento tácito é aquele que nós possuímos dentro de nós mesmos, fruto do aprendizado e da experiência que desenvolvemos ao longo de nossa vida. O conhecimento explícito é aquele que externamos formalmente ou não. (CRUZ, 2002, p.262)

O conhecimento tácito, também chamado de conhecimento inconsciente é o conhecimento intrínseco, ou seja, é individualizado e próprio de cada pessoa. É o conhecimento subjetivo que é adquirido pela experiência e pela prática, pode ser transmitido de maneira informal por meio de conversas, correspondências, etc.

Representa o conhecimento do que sabemos, mas que não pode ser verbalizado ou escrito em palavras. É o conhecimento mais coerente dentro da organização e está relacionado com a cultura organizacional. O custo de compartilhar o conhecimento tácito é elevado porque ele repousa na comunicação direta face a face. Além disso, sua transferência é pouco eficiente. (CHIAVENATO, 2005, p.152)

O conhecimento explícito é o conhecimento que é estruturado e documentado. É seqüencial e fundamentado em teorias, e registrado em documentos, livros, manuais, programas de treinamento, etc. Chiavenato (2005, p.152) diz que “o conhecimento explícito representa geralmente a acumulação de políticas, procedimentos e processos de negócio que formam a base das operações da organização”.

O custo de compartilhar o conhecimento explícito por meio de meios eletrônicos e meios gráficos é baixo, mas o custo de capturar conhecimento tácito e transformá-lo em conhecimento explícito é muito elevado. Em muitas organizações o conhecimento explícito tem uma vida curta. A informação torna-se rapidamente obsoleta à medida que o ambiente de negócios muda. (CHIAVENATO, 2005, p.152)

Os conhecimentos tácitos e explícitos se complementam, eles interagem entre si realizando trocas nas atividades criativas das pessoas. As corporações devem determinar o quanto de conhecimento explícito e de conhecimento tácito deve existir no ambiente organizacional, para que seja definida uma balança entre a inovação e a produtividade. Para

reter o conhecimento corporativo, é necessário que exista uma interação entre conhecimento tácito e explícito, ocasionando certo equilíbrio entre a produtividade e a inovação.

[...] as organizações precisam determinar o quanto de conhecimento tácito deve ser sistematicamente convertido em conhecimento explícito para balancear as necessidades de criar uma força de trabalho ao mesmo tempo produtiva e inovadora. (CHIAVENATO, 2005, p.153)

Conforme Nonaka e Takeuchi (2004) existem quatro modelos de conversão do conhecimento: socialização, externalização, combinação e internalização.

	Conhecimento tácito	<i>para</i>	Conhecimento explícito
Conhecimento Tácito de	Socialização		Externalização
Conhecimento Explícito	Internalização		Combinação

Figura 1 – Quatro modos de conversão do conhecimento

Fonte: Nonaka e Takeuchi, 2004, p. 60.

A socialização parte do conhecimento tácito para o conhecimento tácito, a externalização parte do conhecimento tácito para o conhecimento explícito, a combinação parte do conhecimento explícito para o conhecimento explícito e a internalização parte do conhecimento explícito para o conhecimento tácito.

A socialização é um processo de compartilhamento de experiências por meio de algumas formas de aprendizado, objetivando a transferência anterior de ambas as partes, permitindo, assim, associações por meio de contextos específicos. [...] externalização, processo que relaciona o conhecimento tácito com conceitos explícitos na forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos. Os processos de aprendizagem que permeiam a externalização estão relacionados com a base do conhecimento dos indivíduos [...] A combinação é um modo de conversão de conhecimento que envolve a junção de conjuntos diferentes de conhecimentos já explicitados. Os indivíduos utilizam meios como documentos, telefones, redes de

computadores, conversas e reuniões para combinar conhecimentos diferentes.[...] A internalização é o processo de incorporação do conhecimento explícito ao tácito, sendo a aprendizagem uma forma de efetuar essa conversão. É nessa forma de conversão que a aprendizagem mais se destaca. Para que as experiências por meio da socialização, externalização e combinação tornam-se ativos valiosos, elas devem ser internalizadas nas bases do conhecimento tácito dos indivíduos sob a forma de modelos mentais ou know-how técnico compartilhado. (ANGELONI, 2003, p.89,90)

As conversões do conhecimento permitem que as informações não fiquem vagas no ambiente organizacional fazendo com que o conhecimento seja difundido por toda a organização. Considerando a importância da utilização dos conhecimentos da organização, Chiavenato (2005) classificou a utilização do conhecimento em dois tipos: o conhecimento *just-in-case* e conhecimento *just-in-time*:

Conhecimento *just-in-case*: é o conhecimento de que as pessoas necessitam antes de fazer seu trabalho. Quando uma companhia admite um novo empregado, ele recebe um treinamento básico sobre os processos de trabalho e experiências passadas que o habilitem a desempenhar o cargo. Conhecimento *just-in-time*: É o conhecimento de que as pessoas precisam quando estão executando seu trabalho [...] Oferecer conhecimento *just-in-time* no momento da necessidade é o que se pretende por meio de investimentos na tecnologia da informação no mundo corporativo. Isso possibilita a rápida distribuição do conhecimento *just-in-time*, e as organizações podem ter processos sólidos para encurtar o tempo requerido, a fim de converter conhecimento tácito em conhecimento explícito. (CHIAVENATO, 2005, p.154).

Ainda quanto à utilização do conhecimento, Cruz (2002) afirma que tanto o conhecimento tácito quanto o explícito podem ter três usos: estratégico, operacional e emocional.

O conhecimento estratégico é aquele que serve para desenvolver planos à longo prazo, geralmente de três a cinco anos.

O conhecimento operacional é o que nos leva a desenvolver planos de ação para alcançarmos as metas (curto prazo, no máximo um ano) e conseqüentemente os objetivos.

O terceiro tipo de conhecimento, o emocional, é o que mantém as estruturas informais (e muitas vezes até mesmo as formais), funcionando em qualquer organização. (CRUZ, 2002, p.263)

A utilização do conhecimento gerado melhora o desempenho das organizações, permitindo a elas se perpetuarem no ambiente de negócios, através de grandes realizações ou

de pequenos ajustes nos processos organizacionais.

### **3. METODOLOGIA**

Os procedimentos metodológicos são essenciais para a definição dos procedimentos necessários à execução da pesquisa. Neste estudo optou-se pela classificação baseada nos procedimentos técnicos, pois serve para analisar os fatos sob o ponto de vista empírico, para confrontar a visão teórica com os dados da realidade. Existem dois grupos de delineamentos para a coleta de dados: aqueles que se valem das fontes de “papel” e aqueles cujos dados são fornecidos por pessoas. No primeiro grupo encontra-se a pesquisa bibliográfica e a documental e no segundo grupo a pesquisa experimental, o levantamento e o estudo de caso. (LAKATOS E MARCONI, 2000, p.49).

Segundo Lakatos e Marconi (2000, p. 66) a pesquisa bibliográfica trata do levantamento, seleção e documentação de toda bibliografia já publicada sobre o assunto que está sendo pesquisado, em livros, revistas, jornais, boletins, monografias, teses, dissertações, material cartográfico, com o objetivo de colocar o pesquisador em contato direto com todo material já escrito sobre o mesmo.

Diehl (2004, p. 44) destaca que as vantagens da pesquisa bibliográfica se referem ao fato de que os documentos constituem fonte rica e estável de dados e de que não exige contato com os sujeitos da pesquisa. Pode-se considerar que a pesquisa bibliográfica é utilizada quando se pretende adquirir conhecimentos a partir do emprego predominante de informações oriundas de diversos materiais e fontes. Desta forma, no presente trabalho foram utilizadas fontes bibliográficas relacionadas à temática com o intuito de provocar reflexões acerca dos conceitos e da aplicabilidade dos mesmos no contexto organizacional.

As variáveis da pesquisa se limitam ao processo de criação e disseminação do conhecimento, à gestão deste recurso através das ferramentas citadas pelos autores e às vantagens competitivas proporcionadas às organizações por meio do conhecimento gerado

por seus colaboradores.

#### **4 GESTÃO DO CONHECIMENTO: UMA ANÁLISE CONCEITUAL QUANTO À APLICABILIDADE NAS ORGANIZAÇÕES**

O conhecimento corporativo gerado dentro de uma organização é um ativo intangível que possui aporte estratégico e competitivo imprescindíveis às organizações, havendo, para tanto, a necessidade de uma gestão efetiva junto aos processos de criação e difusão. Com a incorporação do capital intelectual a empresa poderá reagir mais rápido que a concorrência e se antecipar às necessidades do mercado. Uma eficiente gestão desse conhecimento pode transformá-lo em uma vantagem competitiva. Porém, essa gestão vai muito além de investimentos em tecnologia e deve abranger as formas de relações interpessoais e de como os dados e as informações tornam-se conhecimentos e de como eles são divididos. A gestão do conhecimento pode ser definida como:

[...] o conjunto de esforços ordenados e sistematizados visando criar novo conhecimento, difundi-lo na organização para os que dele precisam e incorporá-los a produtos, serviços e sistemas, bem como a protegê-lo do uso indevido. (LACOMBE, 2003, p.490)

Lacombe (2005) destaca também que o maior desafio das organizações é o de permitir que a enorme quantidade de conhecimento da organização é gerado individualmente e que as organizações deixam de registrar tal conhecimento como forma de disponibilizá-lo aos que permanecem na empresa.

As transformações por que passa o cenário empresarial, evidenciam a importância de as empresas aprenderem como fazer a Gestão do Conhecimento, tornando-se este um fator crucial e diferenciador para o sucesso de qualquer organização. Para Canongia et al. (2004) "a gestão do conhecimento pode ser sintetizada como um processo articulado e intencional, destinado a sustentar ou a promover o desempenho global de uma organização, tendo como

base a criação e a circulação de conhecimento".

Essa gestão ganhou destaque nos últimos anos em função da importância que o conhecimento vem ganhando dentro das organizações, além da relevância que o capital intelectual das empresas e seus ativos intangíveis ganham a cada dia no cenário organizacional. Isso possibilita às organizações o desenvolvimento de novos produtos, aperfeiçoamento de práticas e desenvolvimento de estratégias em função do conhecimento adquirido por ela.

[...] a Gestão do conhecimento já não pode mais ser vista como modismo gerencial, e, sim, como uma evolução gerencial pela qual as organizações deverão passar como requisito para alcançar estágios avançados de competitividade e da sua própria sustentabilidade. (PEREIRA, 2006, p.06)

O surgimento da gestão do conhecimento está ligado à globalização e ao surgimento da internet e além de outros diversos tipos de tecnologias empregados nas organizações, sendo que os mesmos transformaram intensamente a maneira das organizações trabalharem. No cenário atual onde as mudanças acontecem com uma velocidade cada vez maior, o conhecimento pode ser considerado a principal vantagem competitiva da organização e, saber como administrar esse conhecimento é essencial para a sobrevivência das organizações na chamada era do conhecimento.

Grande parte do conhecimento das organizações está dentro da mente dos seus colaboradores, ou seja, o capital intelectual que possuem. Por isso nas organizações modernas, as pessoas com maiores competências são mais valorizadas e, assim, o capital intelectual passou a ser a chave para o sucesso das empresas.

[...] capital intelectual é a soma dos conhecimentos, informações, propriedade intelectual e experiência de todos em uma empresa, que podem ser utilizados para gerar riqueza e vantagem competitiva. (...) O capital intelectual é como uma rede eletrônica que transporta informação na empresa à velocidade da luz. (LACOMBE, 2003, p.490)



A gestão do conhecimento não é apenas o gerenciamento de pessoas, mas compreende infinitas atividades, começando pelos gestores estratégicos e passando por toda a estrutura organizacional. Para Ramos e Júnior (2006, p.11), as organizações necessitam de tipos de conhecimentos que ajudem na análise e definição dos problemas; respondem às questões operacionais e de negócios e solucionem problemas e melhorem o desempenho pessoal e organizacional. O capital intelectual dá condições à empresa que as permitam criar novos produtos e serviços, prevendo as necessidades do mercado e que elas tenham uma reação rápida às ações da concorrência.

A capacitação dos recursos humanos das organizações é o atual diferencial entre as empresas, já que o mercado globalizado permite uma alta competitividade em que os produtos finais são de qualidades semelhantes. Segundo Lacombe, (2003), um dos fatores que levou a gestão do conhecimento a ganhar tanto destaque foi a facilidade de ordenar, armazenar, recuperar e disseminar informações proporcionadas pela rede de computadores e pelos softwares de gerenciamento dessas redes, com custos relativamente baixos.

Lacombe, (2003) afirma que a preocupação com estruturas organizacionais simples também colaborou com o destaque da gestão do conhecimento, que levou à aplicação do *downsizing* em muitas organizações. Algumas tiveram que readmitir colaboradores dispensados, em função dos conhecimentos que possuíam, pelo fato de que estas organizações não haviam documentado e disseminado o conhecimento dos demitidos.

Ao contrário dos ativos tangíveis da organização que depreciam com o uso, o conhecimento é o único ativo que aumenta com o uso. Segundo Probst (2002), as firmas inovadoras formam grupos de trabalho focando a gestão do conhecimento, enquanto os dirigentes enfatizam o papel especial que o conhecimento desempenhará em moldar o futuro de suas empresas.

Segundo Quel (2006), pensando no futuro as organizações vêm se aprimorando por séculos, buscando a longevidade, e, para tal, apóiam-se no processo de aquisição, transformação e disseminação do conhecimento. As organizações têm de saber lidar com os fenômenos da globalização, em que o ciclo de vida dos produtos e processos é muito curto, exigindo das empresas estejam sempre conectadas, para tomarem decisões acertadas.

#### **4.1 Processo de Gestão do Conhecimento**

Um dos fatores fundamentais para o sucesso da gestão do conhecimento é o processo aplicado para a gestão. Para Lacombe (2003, p. 78), “no cerne da gestão do conhecimento, estão quatro processos: geração, organização, desenvolvimento e distribuição do conteúdo”.

##### **4.1.1 Geração do conhecimento corporativo**

De acordo com Lacombe (2003), a geração do conhecimento corporativo é o processo de incentivo para que as pessoas contribuam com idéias, assim a empresa identifica o conteúdo desejado e a geração do conhecimento pode ocorrer através dos conhecimentos dos colaboradores sobre o negócio. A geração do conhecimento também pode se dar através da análise externa e descrição do ambiente da empresa. Para adquirir conhecimento a empresa pode se beneficiar de suas relações externas, com parceiros, clientes, fornecedores, etc. A organização pode trazer de fora formas de especialização e também podem comprar o conhecimento que não conseguem desenvolver sozinhas.

##### **4.1.2 Distribuição do conhecimento**

O compartilhamento e a distribuição do conhecimento são de fundamental importância

para a gestão do conhecimento. De nada adianta gerar e adquirir conhecimento se o mesmo não for disseminado na organização. A retenção do conhecimento é uma perda irreparável para a organização. Para Probst (2002), não é necessário que todos saibam tudo dentro da organização, levando-se em consideração o princípio da divisão do trabalho em que se levantam duas perguntas-chave: Quem deve saber o quanto sobre o quê, ou ser capaz de fazer o quê, e em que nível? Como podemos facilitar o compartilhamento e distribuição do conhecimento?

Lacombe (2003) sugere para a distribuição do conhecimento a forma de guarda e recuperação de informações por meio de computadores interligados em rede e ressalta a definição de uma forma de protegê-la de usos indevidos. Probst (2002, p. 62) diz que “a distribuição do conhecimento é o processo de compartilhar e disseminar o conhecimento que já se encontra presente na organização”. Nesse sentido, a disseminação é um fator essencial, de nada adianta a organização gerar conhecimento se não possui uma estrutura eficiente para sua disseminação. O conhecimento gerado deve ser disponibilizado para aqueles que necessitem dele.

Ainda sobre o processo de Gestão do Conhecimento, Davenport e Prusak *apud* VANTI (2007) propõem um processo de Gestão do Conhecimento segmentado em três grandes grupos: geração, codificação e transferência.

Geração do conhecimento: de acordo com Davenport e Prusak, (1998, *apud* VANTI, 2007), abrange a aquisição, adaptação, fusão, recursos dedicados e rede de conhecimento.

- Aquisição: existente ou não na organização, o conhecimento adquirido deve ser algo novo. A maneira mais eficaz de adquirir o conhecimento é através da compra, ou seja, contratar elementos ou organizações que os possuem;
- Adaptação: a empresa deve se adaptar as condições de seu desenvolvimento, criando uma estrutura capaz de sustentar e incentivar a geração do conhecimento;
- Fusão: cria-se com o propósito de gerar um ambiente complexo, onde se espera o surgimento de uma nova sinergia entre pessoas de diferentes perspectivas a fim de chegar a um objetivo comum;
- Recursos dedicados: a finalidade de gerar conhecimento é a formação de grupos específicos de trabalho, orientados para um único projeto, que será difundido para a empresa após sua conclusão;

- Rede de conhecimentos: o conhecimento gerado de forma não estruturada ou pelas redes informais, também é de suma importância para a empresa, dessa maneira, a presença dos facilitadores do conhecimento se faz necessário para ser gradualmente gerado na organização (DAVENPORT E PRUSAKM 1998, apud VANTI, 2007, p. 413)

Codificação do conhecimento: Esse processo tem como função formatar o conhecimento organizacional de forma a torná-lo mais acessível para quem precise dele. De acordo com Davenport e Prusak, (1998, apud VANTI, 2007), a codificação e coordenação como processo de gestão do conhecimento compreende as tentativas de codificação dos diferentes tipos de conhecimento, o mapeamento do conhecimento, a criação de modelos de conhecimento.

- Codificação dos diferentes tipos de conhecimento: padronização na representação do conhecimento adquirido em processos bem estruturados, bem como aquele armazenado individualmente por pessoas;
- Mapeamento do conhecimento: ele deve conter a localização dos pontos de geração de conhecimento, possibilitando a todos um acesso fácil e rápido.
- Criação de modelos de conhecimento: as regras, entidades e rotinas são importantes para a aplicabilidade da gestão do conhecimento. O maior valor está na definição das variáveis de identificação do conhecimento, que podem afetar as ações da gerência. (Davenport e Prusak, 1998, apud VANTI, 2007, p.414).

Transferência do conhecimento: Davenport e Prusak, (1998, apud VANTI, 2007), afirmam que a transferência do conhecimento envolve duas ações: transmissão (envio o apresentação do conhecimento a um receptor potencial) e absorção por parte do receptor. A mera disponibilização do conhecimento não é transferência.

#### **4.2 Gestão do Conhecimento: Competitividade e Inovação**

As mudanças organizacionais são promovidas para que as empresas se mantenham competitivas e inovadoras, isso permite a elas sobreviverem em um mercado globalizado, exigindo cada vez mais das organizações soluções em novos problemas e exigências. Nakagawa (1994) afirma que a competitividade de uma empresa pode ser definida com a sua

capacidade de criar vantagens que lhe permitam enfrentar a concorrência.

[...] a competitividade empresarial resulta, em última instância de decisões estratégicas através das quais são definidas suas políticas de investimentos, de marketing, tecnologia, de gestão de produção, financeira e de recursos humanos, etc. (NAKAGAWA, 1994, p.17).

Uma organização que não se mantém competitiva não conseguirá se perpetuar no mercado, que atualmente é globalizado e inconstante, fazendo com que os concorrentes a ultrapassem no acirrado contexto. Inovação é sinônimo de algo novo e de utilização da criatividade, pois significa criar algo que ainda não exista e que traga uma vantagem para o seu criador. A inovação permite que as organizações obtenham novas oportunidades e se mantenham competitivas no mercado. Desta maneira, buscar inovação requer um grande portfólio de conhecimentos adquiridos pelas pessoas que formam a cultura organizacional de empresa.

A inovação pode ser definida como a introdução de novos produtos ou serviços ou de novas técnicas para sua produção ou funcionamento. Pode consistir na aplicação prática de uma invenção, devidamente desenvolvida. Também são inovação, as novas formas de marketing, vendas e publicidade, distribuição, etc. que resultem em custos menores e/ou faturamentos maiores. Além do grande impacto que podem produzir na própria vida social, as inovações tem um importante papel de estímulo à atividade econômica, na medida em que implicam em novos investimentos. (SADRONI, 1996, p.243)

Para Chiavenato (2005), a inovação melhora a posição estratégica da organização e permite vantagens como; melhor desempenho organizacional, facilidade de engajamento e retenção dos melhores talentos, estimula o aprendizado e a transferência de conhecimento, proporcionam diversificação e desenvolvimento profissional, e apresentação de níveis de integração multicultural, funcional cruzada e operacional.

A inovação é a base da competição moderna. A 3M conquistou a imagem de organização mais inovadora do mundo graças à sua capacidade de criar um novo produto a cada três dias. (CHIAVENATO, 2005, p.455)

A inovação está ligada à mudança, pois ela busca criação de novas idéias, criação de novos produtos e serviços e novos processos organizacionais que facilitem o desenvolvimento da empresa. Este processo de criatividade leva à identificação de possíveis vantagens para as organizações.

O fortalecimento da criatividade dos indivíduos potencializa na direção da obtenção de inovações incrementais, substanciais ou até radicais, que proporcionem uma fonte inegável de vantagem competitiva. (CASSAPO, 2007, p.16).

Um dos fatores preponderantes à competitividade das organizações que criam e disseminam o conhecimento é de que hajam políticas de incentivam às pessoas geradoras do conhecimento. Drucker *apud* Lacombe (2005) recomenda que é necessário o desenvolvimento de recompensas, reconhecimento e oportunidades de carreira aos profissionais geradores de conhecimento corporativo e ainda a implantação de uma estrutura de administração baseada em equipes, evitando, dessa forma, que o conhecimento fique retido e individualizado.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Certamente a era da informação e do conhecimento é um fator irreversível perante o desenvolvimento gerado e suas conseqüentes influencias ao cenário sócio-econômico. Às organizações cabe a adaptação e o uso correto de seus recursos primando pela agilidade de adaptação e inovação. Tais fatores estão intimamente ligados ao conhecimento pertencente às organizações e à seus colaboradores que, dentro do contexto cultural organizacional, devem aprender constantemente através do pensamento sistêmico e da visão compartilhada.

O conhecimento pode ser convertido de diversas formas como a socialização e a internalização, que permitem aos colaboradores o compartilhamento de experiências vivenciadas e a incorporação e conseqüente aprendizagem, transformando tais aspectos em

ricos e potenciais meios de difusão e aplicabilidade dos conhecimentos gerados e adquiridos. Neste contexto, o capital intelectual relativo aos colaboradores e à organização é variável e intangível, já que não é possível dimensioná-lo e compará-lo com demais recursos da organização. No entanto, para que haja uma correta aplicabilidade dos conhecimentos gerados, as organizações deverão proporcionar ferramentas e programas com o intuito de estimular a criação e a disseminação do conhecimento gerado. As grandes corporações utilizam recursos como TV ou universidade corporativa. No entanto, devido à escassez de recursos comuns às pequenas e médias empresas, tais ferramentas tornam-se inviáveis, fazendo com que as mesmas se utilizem de recursos modestos e acessíveis como encontros para troca de idéias e aprimoramento, além de treinamentos específicos e palestras relacionadas aos negócios da empresa.

De um modo geral, as organizações que detém poucos recursos direcionados às ferramentas para criação e disseminação do conhecimento deve incentivar a formação e aprendizado constantes à seus colaboradores, valorizando o desenvolvimento humano, a aquisição de habilidades e a manutenção das competências profissionais.

Apesar da importância da Gestão do Conhecimento Corporativo para as organizações modernas elas ainda enfrentam barreiras para sua implantação ligadas, especialmente, à cultura organizacional e ao comportamento humano. Um dos desafios para as empresas é a criação de um conjunto de indicadores para se medir os retornos e benefícios da Gestão do Conhecimento.

Em linhas gerais a Gestão do Conhecimento Corporativo, desde que adequadamente explorado, proporciona inúmeros benefícios às organizações. E em um cenário global, onde as mudanças acontecem aceleradamente, e o capital intelectual é considerado um dos principais fatores de produção das empresas modernas, a competitividade torna-se a chave para a sobrevivência das empresas, e o conhecimento corporativo é um fator determinante para

aumentar o grau de competitividade das organizações.

## REFERÊNCIAS

ANGELONI, Maria Terezinha, **Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias**. São Paulo, Saraiva, 2003.

BATISTA, E. **Sistemas de Informação**. São Paulo, Saraiva, 2004.

BOTELHO, C. Regina; COSTA, Roberto; **Dimensões da Gestão do Conhecimento na Câmara dos Deputados**. Revista GC Brasil, nº 04, 2007.

CANONGIA, C.; SANTOS, D. M.; SANTOS, M. M.; ZACKIEWICZ, M. **Foresight, inteligência competitiva e gestão do conhecimento: instrumentos para a gestão da inovação**. *Gestão & Produção*, v. 11, n. 2, p. 231-238, 2004.

CASSAPO, Felipe. **Construção coletiva do Saber: Alavancando o valor por meio de redes dinâmicas do conhecimento**. Revista GC Brasil, nº 04, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2º ed. Rio de Janeiro, Elsevier, 2005.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas, Organizações & métodos: estudo das novas tecnologias de informação** - 3. ed. São Paulo, Atlas, 2002.

DIEHL, Astor Antônio. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Ed. Prentice Hall, 2004.

FLEURY, Afonso; LEME, Maria Teresa. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, coréia e Brasil**. 2 ed. São Paulo, Atlas, 1997.

FRITSCH, Gabriel; ROSSONI, Laura Justo; VANTI, Adolfo Alberto. **Análise de uma ferramenta para a Gestão do Conhecimento através de um sistema complexo de informação**. Rio de Janeiro, Revista Angrad, Volume 8, número 4, 2007.

GIBSON, James L, **Organizações: comportamento, estrutura e processos**. São Paulo, McGraw-Hill, 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar Projetos**. 4. ed. São Paulo. Atlas, 2002.

JONES, G. **Administração Contemporânea**. São Paulo, Mcgraw-Hill, 2008.

LAKATOS E MARCONI, Eva Maria, Marina de Andrade, **Fundamentos da metodologia Científica**. 4º ed. rev. e ampl. São Paulo, Altas, 2001.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo, Atlas,



2004.

NAKAGAWA, Masayuki. **ABC - Custeio Baseado em atividades**. São Paulo, Atlas, 1994.

NETO, Rivadávia. **Gestão do Conhecimento em organizações: Proposta de mapeamento conceitual integrativo**. Revista GC Brasil, nº 04, 2007.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do conhecimento**. São Paulo: Ed. Bookman, 2004.

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

QUEL, Luiz Felipe. **Gestão de Conhecimentos**. São Paulo: Ed. Saraiva, 2006.

RAMOS, C.Valle; JÚNIOR, R.I.Castagno. O processo de implantação da Gestão do Conhecimento: barreiras e facilidades. Revista GC Brasil, nº 04, 2007.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia Científica: Guia para Eficiência nos Estudos**. São Paulo: Atlas, 2002.