

# GESTÃO DO CONHECIMENTO

DANIEL MEDEIROS

Associação Educacional Leonardo da Vinci - ASSELVI  
Gestão Estratégica em Recursos Humanos

## RESUMO

*Nos dias atuais, a globalização difunde-se cada vez mais, em todo o mundo, unindo horizontes, fortalecendo economias, buscando novos parceiros e, acima de tudo, buscando a qualidade de vida do ser humano, aliada à competitividade. A existência de uma economia de livre mercado é uma consequência natural do elevado nível de desenvolvimento das telecomunicações de alta tecnologia e do ser humano como um todo. A melhoria do desempenho requer, como forma de sobrevivência no atual ambiente competitivo, a reformulação da clássica estrutura organizacional das empresas, baseada na especialização por funções. Requer, igualmente, o reconhecimento da informação e do conhecimento como um dos principais recursos empresariais. Tudo isso exige profundas modificações nas práticas administrativas correntes e na condução dos processos de negócio. A Gestão da Informação é um dos pontos fundamentais nesta nova perspectiva de Gestão do Conhecimento, tema do presente trabalho e, cada vez mais, tornando-se relevante como técnica de gestão frente à nova realidade empresarial.*

## 1. INTRODUÇÃO

No século XIX, época em que Taylor iniciou seus estudos, estava em moda o sistema de pagamento por peça ou por tarefa. Os patrões procuravam ganhar o máximo na hora de fixar o preço da tarefa, e os operários, por seu turno, reduziam a um terço o ritmo da produção das máquinas, procurando contrabalançar o preço por peça determinado pelos patrões. Isso significa que o empregado não era valorizado, que era tido como parte da engrenagem das máquinas.

As grandes transformações ocorridas nos últimos anos, impulsionadas, principalmente, pelo avanço da tecnologia, provocaram a passagem da antiga sociedade industrial para uma nova sociedade baseada na informação e no conhecimento. A Gestão do Conhecimento, de acordo com Koulopoulos (1997), reside, basicamente, na capacidade de relacionar as informações estruturadas e não estruturadas com regras constantemente modificadas e aplicadas pelas pessoas na empresa. Dessa forma, percebe-se a fundamental importância da informação como base para o conhecimento, cujas relações têm merecido destaque por diversos autores, como Nonaka e Takeuchi (1997).

A Gestão do Conhecimento requer a distinção apresentada por Nonaka e Takeuchi (1997) entre os dois tipos presentes nas organizações: o conhecimento tácito e o conhecimento explícito.

O conhecimento tácito é o que está profundamente enraizado nas ações, nas experiências, nas emoções, nos valores ou nos ideais de um indivíduo. O conhecimento explícito é o que pode ser facilmente processado por computador, transmitido eletronicamente ou armazenado em banco de dados.

Nonaka e Takeuchi (1997) observam que a essência para criação do conhecimento organizacional está na conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito (externalização). Ninguém sabe tudo sobre algo, mas cada um sabe alguma coisa; por isso, o conhecimento coletivo é importante.

A empresa precisa conhecer o seu potencial. Por esse motivo, as organizações atuais já estão prospectando o seu futuro, pois o melhor trunfo é seu capital humano, fonte na qual deve se alimentar para reunir e mobilizar competências e conhecimentos.

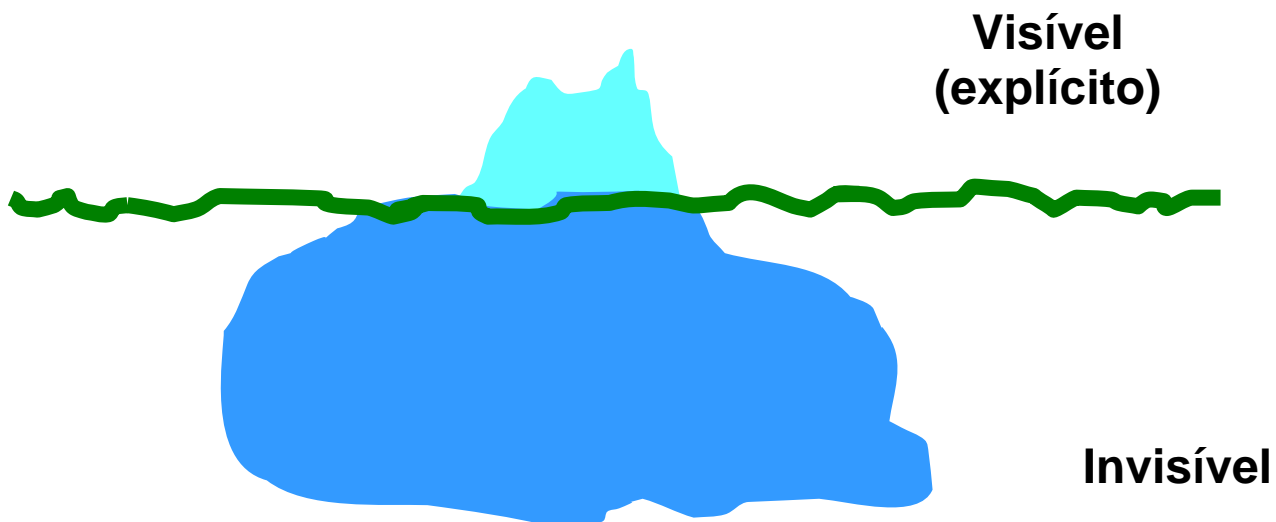
Drucker (1998) ressalta que estamos entrando na sociedade do conhecimento, onde não mais o capital, os recursos naturais ou a mão-de-obra podem ser considerados como recurso econômico básico, mas, sim, o conhecimento, sendo que serão os trabalhadores do conhecimento os que desempenharão o papel central. Considera, ainda, a Gestão do Conhecimento o passo seguinte à Gestão da Informação.

O conhecimento é a chave para a conquista de vantagens competitivas no atual ambiente empresarial. Representa a aplicação e o uso produtivo da informação, motivos pelos quais é fundamental à Gestão do Conhecimento. Entretanto, o conhecimento não possui, exatamente, as mesmas características da informação. A importância da informação, geralmente, está relacionada com o tempo. Diferentemente, o conhecimento deve ser distribuído através da organização, e sua essência está em ser compartilhado, adquirido e trocado para gerar novos conhecimentos.

## 2. Tipos de conhecimento

Para a Gestão do Conhecimento, é fundamental a distinção entre o conhecimento tácito e o explícito apresentada por Polany (1995). O conhecimento tácito é aquele representado pelas experiências individuais; trocado e compartilhado diretamente através do contato pessoal, é mais difícil, certamente, de ser transmitido.

O conhecimento explícito é o conhecimento formal da organização, podendo ser encontrado nas formalizações que a mesma tem sobre si mesma, tais como organogramas, fluxos internos, estatutos, missão e áreas de atuação. A Figura 1, representada por um iceberg, nos permite perceber que o conhecimento tácito, que equivale ao conhecimento implícito no ser humano, está submerso. Já o conhecimento explícito, representado pela ponta do iceberg, demonstra o conhecimento encontrado facilmente, ou seja, o que pode ser explicado.



**Figura 1.** Figura de um iceberg demonstrando, empiricamente, como estão expostos os conhecimentos tácito e explícito. (Michel Authier, 1995).

Atualmente, uma das funções da tecnologia da informação consiste no direcionamento à captação do conhecimento tácito e sua transformação em conhecimento explícito. Essa função foi considerada sem importância durante muito tempo, embora o conhecimento tácito e o conhecimento explícito representem igual valor no conjunto de conhecimentos da organização.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), a interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito resulta nos quatro modos de conversão do conhecimento, apresentados na Figura 2.

		CONHECIMENTO TÁCITO EM CONHECIMENTO EXPLÍCITO	
<b>Conhecimento Tácito</b>  do  <b>Conhecimento explícito</b>	(Socialização) <b>Conhecimento Compartilhado</b>	(Externalização) <b>Conhecimento Conceitual</b>	
	(Internalização) <b>Conhecimento Operacional</b>	(Combinação) <b>Conhecimento Sistemico</b>	

**Figura 2.** Conteúdo do Conhecimento criado pelos quatro modos de conversão do conhecimento (Nonaka e Takeuchi, 1997).

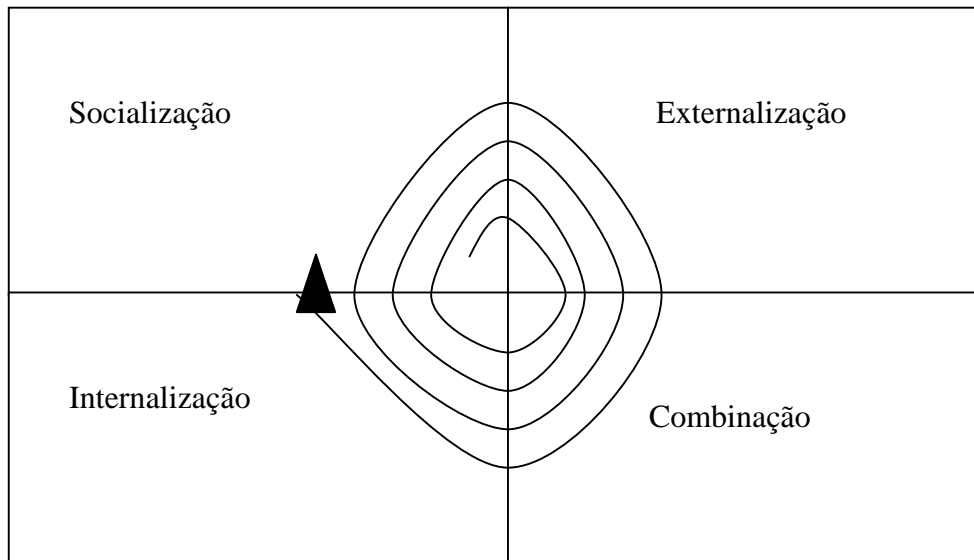
A socialização é o processo de compartilhamento de experiências entre os indivíduos de um grupo, desenvolvendo-se, freqüentemente, através da observação, imitação e prática. Sob o ponto de vista empresarial, o treinamento prático é um exemplo que utiliza, basicamente, os mesmos princípios. Nonaka e Takeuchi (1997) também citam como exemplos de socialização as “sessões de brainstorming”, utilizadas por várias empresas em todo o mundo, e os processos de interação entre as empresas e seus clientes durante o desenvolvimento de um novo produto, bem como após o seu lançamento. O segredo para a aquisição do conhecimento tácito é a experiência compartilhada.

A externalização é o processo de organização do conhecimento tácito em conhecimento explícito através de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos. Quando escrevemos um relatório para ser apresentado em um seminário, estamos codificando e registrando nosso conhecimento tácito. Dentre os quatro modos de conversão do conhecimento, a externalização, embora tenha sido negligenciada no passado, é a chave para a criação do conhecimento, pois cria conceitos novos e explícitos a partir do conhecimento tácito.

A combinação é o processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento. Esse modo de conversão do conhecimento envolve a combinação de conjuntos diferentes de conhecimento explícito – por exemplo, classificação, sumarização, pesquisa e categorização das informações - com a utilização da tecnologia de banco de dados, o que pode levar à criação de novos conhecimentos.

A internalização é o processo de incorporação do conhecimento explícito ao conhecimento tácito. Quando analisamos relatórios, documentos apresentados em um seminário, mentalmente agregamos esses novos conhecimentos às nossas percepções e experiências anteriores, criando novos conhecimentos tácitos.

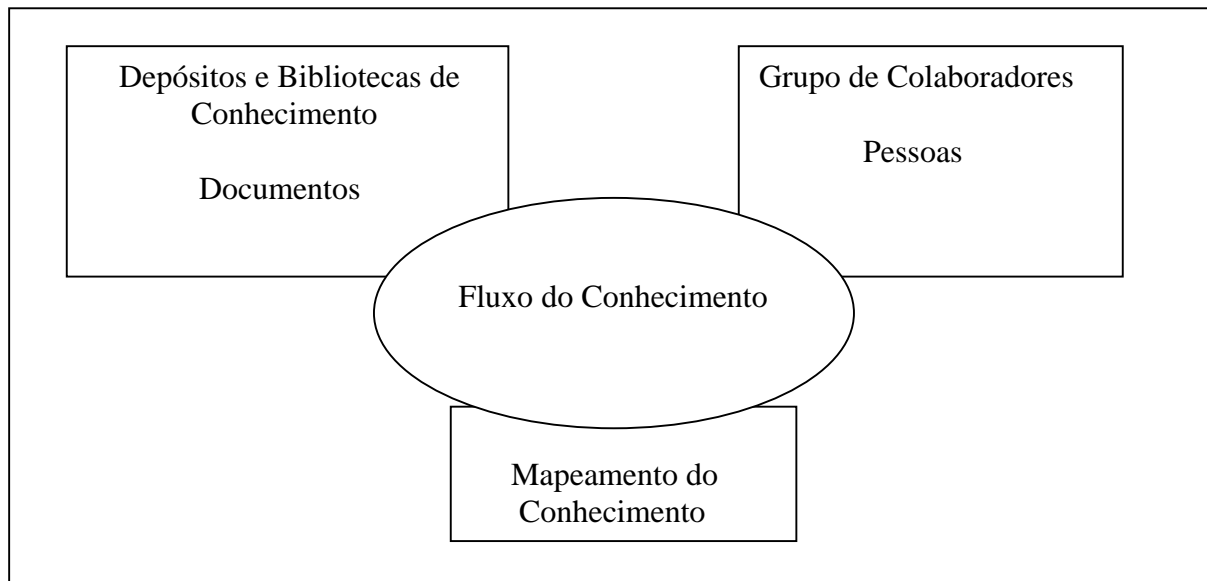
O conhecimento possui uma natureza dinâmica e interativa. Essa natureza pode ser representada através da espiral do conhecimento, proposta por Nonaka e Takeuchi (1997), que reproduzimos na Figura a seguir:



**Figura 3.** Espiral do Conhecimento (Nonaka e Takeuchi, 1997).

Esta espiral representa a dinâmica da interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito na organização. A organização deve mobilizar o conhecimento tácito criado e acumulado nos níveis individuais de forma que a conversão do conhecimento ocorra continuamente, ampliando-se em uma escala cada vez maior, cruzando as fronteiras entre seções, departamentos e divisões organizacionais, caracterizando a necessidade da estruturação em torno de processos. A Gestão do Conhecimento é representada por um conjunto de processos que governa a criação, a disseminação e a utilização do conhecimento no âmbito das organizações.

Nonaka e Takeuchi (1997) destacam que a Gestão do Conhecimento tem por objetivo principal caracterizar o fluxo do conhecimento na organização através da interação do conhecimento tácito – que é gerado e compartilhado entre os colaboradores da organização - com o conhecimento explícito, presente na organização sob a forma de arquivos, de documentos e de bibliotecas, conforme mostra a Figura 4.



**Figura 4.** Arquitetura da Gestão do Conhecimento (adaptado de Borghoff e Pareschi, 1998).

A Gestão do Conhecimento é campo multidisciplinar, cujos aspectos envolvem gestão e tecnologia da informação, comunicação interpessoal, aprendizado organizacional, ciências cognitivas, motivação, treinamento e análise de processos. Trata-se de um enfoque integrado para identificar, capturar, gerenciar e compartilhar todo o ativo informacional das organizações, incluindo documentos, bases de dados e outros repositórios, bem como a competência individual dos trabalhadores. Todo esse ativo informacional é constituído a partir das informações utilizadas e geradas pelos processos existentes na empresa, de modo que a identificação e o conhecimento da estrutura e do funcionamento dos processos organizacionais representem condições primordiais à Gestão do Conhecimento.

A necessidade das empresas visualizarem seus processos deve-se à implantação dos programas de certificação de qualidade baseados na norma ISO 9000 que, basicamente, determinam a organização da empresa através do conhecimento e da documentação dos seus processos produtivos. Dentre os motivos que levaram muitas empresas a dispenderem tempo demasiado ou, simplesmente, não concluírem seus programas de certificação de qualidade, encontra-se o fato de que a estrutura tradicional está baseada em funções e não, em processos. Podemos destacar, ainda, a falta de conhecimento do funcionamento dos próprios processos, que estavam armazenados apenas sob forma de conhecimentos tácitos não transformados em conhecimentos explícitos.

Um outro fato relevante ocorrido na reestruturação de diversas empresas, observa Authier (1995), é que após a demissão ou transferência de funcionários, as empresas perceberam que o conhecimento dos processos residia nos únicos depósitos de conhecimento tácito que possuíam, isto é, nos seus próprios empregados.

A Gestão do Conhecimento está diretamente relacionada à visão da organização através de processos, pois a inteligência corporativa se faz presente na estrutura de seus processos produtivos.

Authier (1995) ressalta que o conhecimento, de modo geral, é aquilo graças ao qual elaboramos respostas e soluções para problemas novos. O conhecimento pode ter dois significados aparentemente diferentes:

- é, primeiramente, aquilo que nos torna capazes de interpretar uma informação, de dar um sentido a um saber;
- é, também, um ser humano – um conhecido – que pode ser um aliado em uma situação problemática.

Quer seja a capacidade de dar um sentido, quer seja a capacidade de fazer alianças, o conhecimento é possuído por uma ou mais pessoas, mas só pode ser algo humano.

Competências ou conhecimentos, intrinsecamente ligados uns aos outros, caracterizam as riquezas humanas que a empresa detém.

Consultores podem ajudar no projeto e na construção de grandes sistemas do conhecimento, no mapeamento do conhecimento com algum nível de detalhe, no levantamento do estado atual do conhecimento e na educação de gerentes e funcionários sobre os fundamentos do conhecimento. Consideramos que essas informações devem construir um único parágrafo, melhor escrito e relacionado um com o outro.

Segundo Davenport (1954), a parte difícil é a implementação de projetos da Gestão do Conhecimento na prática. Por esse motivo, faria mais sentido recorrer à ajuda externa para a implementação de um projeto do que recorrer para desenhá-lo.

Na procura de auxílio, é sensato, igualmente, fazer uma ampla busca interna na organização. Mesmo que a empresa tenha estabelecido uma função formal do conhecimento, haverá muitas outras fontes potenciais de assistência para outras funções: sistemas da informação podem ajudar na infra-estrutura de tecnologia; recursos humanos podem ajudar na motivação das pessoas para que tanto compartilhem e usem conhecimentos quanto identifiquem nós do conhecimento – indivíduos, equipes e redes, finanças e contabilidade e descobrir como avaliar o conhecimento e os esforços para geri-lo.

Davenport (1954) ressalta que é melhor realizar algo primeiro e depois falar a respeito do que fazer o contrário. Muitas iniciativas de reengenharia observadas, por exemplo, saíram dos trilhos quando a onda sobre o que iriam conseguir aumentou as expectativas para muito além do que era verdadeiramente possível. Assim sendo, é importante começar gradativamente na Gestão do Conhecimento; realizar, de fato, alguma coisa e, depois, anunciar as conquistas.

As empresas, geralmente, começam a gerir melhor seus conhecimentos quando ocorrem problemas essencialmente empresariais relacionados com o conhecimento, tais como produtos mal desenhados ou perda de pessoal-chave e de clientes.

Davenport (1954) afirma que os fatores fundamentais, na hora de decidir por onde começar um projeto de gestão de conhecimento, é verificar a importância da área específica do conhecimento para a empresa e a sua viabilidade.

Exemplificando, o conhecimento relacionado com clientes é, obviamente, crucial para a maioria das organizações e oferece grande potencial de retorno. Se esse for um elo fraco da empresa, talvez seja um bom ponto de partida.

Começar a gestão do conhecimento pelo aprendizado organizacional seria uma boa idéia, mas as empresas raramente o fazem. Dependendo da escola de aprendizado organizacional pela qual a empresa opte os conceitos e métodos envolvidos podem incluir:

- pensar na organização como um “sistema”,
- construir e facilitar comunidades de aprendizado e prática,
- concentrar-se em questões de desenvolvimento pessoal,
- criar estruturas organizacionais menos hierárquicas e mais auto-organizadoras e
- planejar com o uso de cenários.

Segundo Davenport (1954), todos esses conceitos têm seu valor como meio de promover a gestão do conhecimento, uma vez que abordam amplamente as questões culturais e comportamentais, as mais difíceis de se mudar normalmente.

As organizações devem gerenciar seus conhecimentos. Todos devem participar e contribuir para um bom resultado. Devemos observar, no entanto, que os engenheiros de uma organização devem estar criando e usando o conhecimento de desenvolvimento de novos produtos. Entretanto, nem todos os engenheiros podem fazer, ou farão, um bom trabalho na hora de escrever aquilo que sabem. Todos os envolvidos devem refletir sobre a vida, mas nem todos podem escrever poemas ou romances sobre suas meditações.

A Gestão do Conhecimento não terá sucesso se não houver trabalhadores e gerentes cujo principal trabalho envolva: extrair e editar o conhecimento daqueles que o têm, facilitar redes do conhecimento e implantar e gerir infra-estruturas de tecnologia do conhecimento.

É imprescindível, da mesma forma, manter a “chama acesa”, isto é, ter um programa de reanimação do projeto ou da própria gestão do conhecimento para que, além da alta gerência, os colaboradores saibam dos resultados obtidos e das perspectivas futuras.

### **3. CONCLUSÃO**

Concluimos que a Gestão do Conhecimento se baseia em recursos existentes, com os quais as organizações já podem estar contando – uma boa gestão de sistemas de informação, uma gestão de mudança organizacional e boas práticas da gestão de recursos humanos.

Se a organização tem uma boa biblioteca, um sistema de banco de dados textuais ou, até mesmo, programas educativos eficazes, provavelmente, já está fazendo alguma coisa que poderia ser chamada de gestão do conhecimento.

A Gestão do Conhecimento coexiste bem com a estratégia de negócios, com gestão de processos, com estar próximo dos clientes e assim por diante. O trabalho da Gestão do Conhecimento precisa ser combinado com essas outras atividades; caso contrário, é muito provável que seja ineficaz.

De modo geral, é a empresa que tem que tomar suas próprias decisões em relação ao conhecimento mais importante de gerir (como motivar as pessoas a compartilhar e a utilizar o conhecimento) e ao que fará um projeto ter sucesso em seu ambiente próprio e específico.

Cada organização possui suas particularidades, sua cultura própria. Portanto, seu conhecimento coletivo será diferenciado das demais organizações, o que a tornará mais competitiva se o conhecimento for bem gerido.

Quanto mais a organização conseguir transformar seus conhecimentos tácitos em explícitos, mais conhecerá o seu potencial e mais conseguirá elevar o nível profissional e intelectual de seus colaboradores, tornando-se vencedora e inovadora.

#### **4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

**AUTHIER, Michel. As Árvores de Conhecimentos.** São Paulo 1995.

**BORGHOFF, Uwe, PARESCHI, Remo. Information technology for knowledge management.** Germany:Springer, 1998.

**DAVENPORT, Thomas. Conhecimento Empresarial.** Rio de Janeiro 1954.

**HUGON, Paul. História das Doutrinas Econômicas.** São Paulo 1992.

**KOULOPOULOS, Thomas M. The Workflow Imperative.** USA: John Wiley & Sons 1995.

**NONAKA, Ikujiro, TAKEUCHI, Hirotaca. Criação de Conhecimento na empresa.** Rio de Janeiro 1997.

**THIVES JR, Juarez Jonas. Workflow Uma Tecnologia para Transformação do Conhecimento nas Organizações.** Santa Catarina 2000.