

## Gestão estratégica do conhecimento como parte da estratégia empresarial

### Strategic management of knowledge as part of overall firm strategy

*Osmar Ponchirolli\**  
*Francisco Antonio Pereira Fialho\*\**

#### Resumo

Traçar estratégias significa o processo de entrelaçamento de tudo o que é preciso para administrar uma organização. Neste novo século, torna-se essencial que as empresas focalizem as estratégias nas competências essenciais intelectuais e de serviços e alavanquem as estratégias baseadas em conhecimento. O presente artigo tem como objetivo discutir alguns fundamentos e novas perspectivas abertas pela gestão estratégica do conhecimento como parte da estratégia empresarial. Assim, perceber-se-á que a gestão estratégica do conhecimento trata da prática de agregar valor à informação e de distribuí-la, tendo como tema central o aproveitamento dos recursos existentes na empresa.

**Palavras-chave:** gestão estratégica do conhecimento; dado; informação; conhecimento; sociedade do conhecimento; estratégia e capital humano.

#### Abstract

To establish strategies is a process of coordinating everything that is necessary to manage an organization. It is essential to focus strategies in the intellectual competencies and services and to leverage the knowledge-based strategies in this new century for organizations. The present study has as objective to discuss some of the foundations and new perspectives for the Strategic Administration of Knowledge as part of the overall business strategy. Strategic Administration of Knowledge attempts to add value to information and to distribute it, having as a central theme the optimal utilization of existing resources in the company.

**Key words:** strategic administration of the knowledge; given; information; knowledge; society of the knowledge; strategy and human capital.

\* Filósofo, teólogo, especialista em Didática do Ensino Superior, mestre e doutor pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. Professor do Centro Universitário Franciscano do Paraná e da Faculdade Bagozzi.

osmarp@bomjesus.br

\*\* Engenheiro eletrônico, especialista em Programação de Ondas Eletromagnéticas, psicólogo e doutor em Engenharia de Produção. Professor da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. fapfialho@aol.com

## Introdução

O contexto empresarial atual, com suas drásticas transformações, clama pela reflexão e discussão de vários temas desafiadores, alguns deles encarados como essenciais à sobrevivência das organizações. Esta nova era, sempre acompanhada de locuções adjetivas como “da informação”, “do conhecimento” ou “da comunicação”, mostra a relevância do conhecimento como fator capital à prosperidade organizacional.

Na sociedade do conhecimento, os trabalhadores do conhecimento desempenham um papel central. O componente intelectual assumiu a supremacia, em detrimento do antigo modelo físico. É urgente e indispensável modificar as formas hierárquicas ultrapassadas e cerceadoras da criatividade.

Faz-se necessário tomar consciência da necessidade premente de gerenciar eficazmente o conhecimento.

Algumas empresas chegam a gastar mais em P&D (Pesquisa e Desenvolvimento) do que em todas as outras formas de equipamento, levando-se à crença de que elas estão deixando de ser um local onde se produz para se transformarem em um local onde se pensa.

O aumento da competitividade, aliado ao contínuo e assustador avanço da tecnologia, faz com que os conhecimentos tenham um ciclo de renovação cada vez mais curto, conforme defende Lévy (1994). Para tanto, as empresas tendem a se diferenciar pelo que sabem e pela forma como conseguem usar esse conhecimento. Numa economia global, o conhecimento se torna a maior vantagem competitiva de uma organização.

Pretende-se, neste artigo, debater e provocar discussão sobre as idéias acerca dos fundamentos da gestão estratégica do conhecimento. Em primeiro lugar, discutir-se-á a distinção entre dado, informação e conhecimento. Em seguida, tratar-se-á de alguns fundamentos da gestão estratégica do conhecimento como elementos fundamentais da estratégia empresarial.

## 1 Metodologia

Abordando a diferença entre dado, informação e conhecimento, perceber-se-á não só por que as empresas têm pouca escolha, senão a de se converterem em organização baseada em informações, mas também o porquê do deslocamento de trabalhadores manuais e de pessoal de escritório para trabalhadores do conhecimento, como resultado de a economia induzir às mudanças e a mudança ser exigência da tecnologia da informação.

Com os fundamentos da gestão estratégica do conhecimento, provar-se-á que, apesar disso, o imprescindível para o desenvolvimento da organização baseada em conhecimento não é a tecnologia avançada de processamento de dados, mas, sim, o maximizar e o alavancar do potencial das pessoas, chave para uma vantagem competitiva sustentável.

## 2 Fundamentação teórica

### 2.1 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 informação 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. De acordo com Bellinger (1996), dados são apenas pontos inúteis, sem sentido no espaço e no tempo, sem referência a outro espaço ou tempo, enfim, um evento, uma carta, ou uma palavra, todos fora do contexto.

Segundo Fialho (2001), os atributos para serem descritos em qualquer nível conduzem a uma representação simbólica. Tal representação recebe o nome de “dado”, o qual pode ser oral (fonema), gráfico (grafema), gestual (querema) ou escrito (monema ou sintagma).

## 2.2 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.

Conforme Drucker (1992), informação são dados que possuem relevância e propósito, aos quais, depois de coletados, organizados e ordenados, são atribuídos significados e contexto.

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. No entendimento de Drucker (1992), para que dados sejam convertidos em informações, é preciso perguntar do que se necessita, de quem, quando e de que forma, além da certeza de que aqueles que podem prover as informações conhecem e compreendem suas responsabilidades.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), a informação é um fluxo de mensagens e por meio dela não só se extrai, como também se constrói o conhecimento. Alerta Sveiby (1998) que o valor não está na informação armazenada, mas na criação de conhecimento de que ela pode fazer parte. Informação é a disposição dos dados de tal forma que possuam sentido, criando padrões e ativando significados na mente das pessoas.

Entende Fialho (2001) que um conjunto de dados analisados e organizados sob um determinado contexto e que satisfaçam um objetivo específico recebe o nome de informação. Quando a informação é usada de maneira positiva, o homem se forma, se educa e transforma a

realidade. Quando a informação é usada de maneira negativa, o homem deforma a realidade.

A informação é um conhecimento inscrito (gravado) sob a forma escrita (imprensa ou numérica), oral ou audiovisual. É um significado transmitido a um ser consciente por meio de uma mensagem escrita em um suporte espacial e temporal, seja ele impresso, seja ele um sinal elétrico ou uma onda sonora.

## 2.3 Conhecimento

O interesse pelo tema conhecimento é muito antigo. Além de ter sido estudado, profundamente, por vários filósofos e escritores renomados, foi abordado por diversas áreas do saber humano.

No entendimento do filósofo grego Platão, conhecimento é a crença verdadeiramente justificada.

***Todo conhecimento pressupõe o sujeito que quer conhecer e o objeto a ser conhecido, que se apresentam frente a frente, em uma relação***

Nonaka e Takeuchi (1997), inspirados em Platão, consideram o conhecimento como um processo humano dinâmico de justificar a crença pessoal com relação à verdade.

Cabe ressaltar que a epistemologia tradicional ocidental se concentrou “na verdade” como atributo essencial do conhecimento. Sempre que nos indagamos a respeito do conhecimento, estamos, automaticamente, tratando do problema da verdade.

De acordo com a epistemologia oriental japonesa, ainda em Nonaka e Takeuchi (1997), conhecimento significa sabedoria adquirida a partir da perspectiva da personalidade como um todo.

Todo conhecimento pressupõe o sujeito que quer conhecer e o objeto a ser conhecido, que se apresentam frente a frente, em uma relação. O conhecimento é o ato, o processo pelo qual o sujeito se coloca no mundo e, com ele, estabelece uma ligação. A relação de conhecimento implica uma transformação tanto do sujeito quanto do objeto. O verdadeiro conhecimento se dá no cerne do processo dialético de ida e vinda do concreto para o abstrato, processo esse que jamais tem fim e que vai revelando o mundo humano na sua riqueza e diversidade.

Crawford (1994) afirma que conhecimento é a capacidade de aplicar a informação a um trabalho ou a um resultado específico.

Conhecimento é informação internalizada pela pesquisa, estudo ou experiência que tem valor para a organização. No entendimento de Davenport (1998), conhecimento é a informação valiosa da mente combinada com experiência, contexto, interpretação e reflexão.

Assim, o conteúdo de valor agregado do pensamento humano, resultante da percepção e manipulação inteligente das informações, se transforma em conhecimento. Os conhecimentos existem tão-somente na mente do pensador e são base das ações inteligentes. Traduzindo tal pensamento em esquema, chegar-se-ia ao que está explicitado no quadro 1.

### 3 A gestão estratégica do conhecimento

A gestão do conhecimento surgiu no início da década de 1990 e faz parte da estratégia empresarial. Ela trata da prática de agregar valor à informação e distribuí-la, tendo como tema central o aproveitamento dos recursos existentes na empresa. Enfatiza o capital humano, proporcionando a criação de novas idéias e processos, identificando, captando, distribuindo, compartilhando e alavancando o conhecimento. Implica, portanto, a adoção de práticas gerenciais compatíveis com os processos de criação e aprendizado individual e organizacional. Gestão do conhecimento é maximizar e alavancar o potencial das pessoas.

É a estratégia que converte os bens intelectuais das organizações – tanto informações quanto talentos dos membros – em maior produtividade, novo valor e aumento da competitividade.

Essa gestão pode ser entendida como a arte de gerar valor a partir de bens intangíveis da organização. É uma visão que tem por base o conhecimento dos processos de negócio da organização, para alavancar a capacidade de processamento de informações avançadas e tecnologias de comunicação, via translação da informação por meio da criatividade e inovação dos seres humanos, para afetar a competência da organização e sobrevivência em um crescente de imprevisibilidade.

QUADRO 1 - DIFERENÇAS ENTRE DADO, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

DADO	INFORMAÇÃO	CONHECIMENTO
<p>Simple observação sobre estado do mundo.</p> <p>Registro acerca de um determinado evento para o sistema.</p> <p>Evento fora do contexto e sem significado para o sistema. Não existe correlação entre os fatos e suas implicações.</p> <p>O dado é inerte.</p> <p>Facilmente estruturado e transferível.</p> <p>É apenas a representação de eventos e não há a correlação e atuação humana sobre eles.</p>	<p>Dados dotados de relevância e propósito.</p> <p>Coniunto de dados com um determinado significado para o sistema.</p> <p>Provida de determinado significado e contexto para o sistema, porém carece do valor da interpretação.</p> <p>A informação é dinâmica e exige a mediação humana.</p> <p>Apesar de requerer unidade de análise é muito mais fácil transferir do que o conhecimento.</p> <p>Cria padrões e ativa significados na mente das pessoas e exige consenso com relação ao significado.</p>	<p>Informação valiosa da mente humana.</p> <p>Informação que devidamente tratada muda o comportamento do sistema.</p> <p>Possui contexto, significado, além da reflexão, interpretação e síntese.</p> <p>Implica envolvimento e entendimento ativo e está vinculada à ação humana.</p> <p>Freqüentemente tácito e de difícil estruturação e transferência.</p> <p>É a base das ações inteligentes e está ancorado nas crenças de seu detentor.</p>

FONTE: Adaptado de Davenport (1998)

***A criação de um ambiente organizacional, com base na gestão do conhecimento, traz a necessidade de uma profunda sinergia entre três dimensões organizacionais: infra-estrutura, pessoas e tecnologia***

Muitos autores (DRUCKER, 1993; STEWART, 1998; SVEIBY, 1998; DAVENPORT, 1998) afirmam que estamos no limiar de uma nova era, na qual o conhecimento é reconhecido como o principal ativo das organizações e a chave para uma vantagem competitiva sustentável. Até então fortemente caracterizada pelos bens tangíveis, como o capital financeiro e as estruturas físicas, a fonte de riqueza e competitividade passa a ser, agora, o próprio conhecimento. Sociedade do conhecimento, era do conhecimento, era do capital intelectual, sociedade pós-capitalista são algumas denominações para esta nova época.

A ênfase no conhecimento pressupõe a necessidade de sua gestão nas organizações. Nesse sentido, fala-se de gestão do conhecimento. A criação de um ambiente organizacional, com base na gestão do conhecimento, traz a necessidade de uma profunda sinergia entre três dimensões organizacionais: infra-estrutura, pessoas e tecnologia. O investimento em gestão do conhecimento traduz-se na busca pela harmonia e coerência entre as variáveis que compõem essas dimensões.

Comentando as três dimensões da organização da era do conhecimento: a primeira, a da infra-estrutura, busca criar um ambiente propício à gestão do conhecimento, envolvendo variáveis como estrutura organizacional, estilo gerencial, cultura organizacional, visão holística. A segunda, a de pessoas, é caracterizada pela busca da aprendizagem constante, pelo incentivo à criatividade, à inovação e ao compartilhamento do conhecimento, pela valorização da intuição e ainda pela consciência da existência e da necessidade de se trabalharem os modelos mentais, assim como se viabilizar

a descoberta deles. Por último, a dimensão tecnologia refere-se ao suporte às atividades relacionadas à gestão do conhecimento. Dessa maneira, redes de computadores (internet, intranet e extranet), *groupware*, *workflow*, gerenciamento eletrônico de documentos - GED, *datawarehouse* são algumas das ferramentas que apóiam o gerenciamento do conhecimento na organização.

Seria inadequado referir-se à gestão do conhecimento como sendo única e exclusivamente de informações. Esse é, talvez, um dos erros que se percebem no momento atual. O processo de gestão do conhecimento envolve a geração, a codificação e o compartilhamento do conhecimento na organização. A geração do conhecimento refere-se a todas as formas de criação do conhecimento, a partir da interação com o ambiente externo ou, até mesmo, por meio da interação entre os indivíduos da organização. A codificação tem como objetivo identificar e estruturar os conhecimentos úteis para a organização de forma a torná-los acessíveis àqueles que deles precisam. O compartilhamento corresponde à transferência do conhecimento, seja esta espontânea (informal) ou estruturada (formal), entre os membros da organização (DAVENPORT, 1998).

Propiciar um ambiente no qual as pessoas busquem e sintam-se incentivadas a compartilhar seus conhecimentos constitui-se em um dos objetivos da gestão do conhecimento. O simples fato de as pessoas trabalharem juntas em um mesmo ambiente expressa que algum conhecimento está sendo transferido, independentemente de se gerenciar ou não esse processo. A questão está na efetividade dessas transferências, ou seja, na forma como elas ocorrem e como contribuem para as pessoas em particular e para a organização em geral.

O compartilhamento do conhecimento pode ser informal, isto é, aquele que ocorre de forma espontânea e não-estruturada; ou ainda, formal, aquele que ocorre por meios mais estruturados e intencionais. Muitas vezes,

as oportunidades de trocas informais do conhecimento sugerem perda de tempo, mas é importante dar-se conta de que tanto a troca formal quanto a informal são essenciais ao sucesso da organização devendo, portanto, ambas serem estimuladas.

Muito da ineficiência do compartilhamento do conhecimento, na maior parte das organizações, deve-se às informações limitadas sobre onde procurar os conhecimentos já existentes. Em muitos casos, a própria organização nem tem idéia dos conhecimentos que “possui”. Na maioria das vezes, as transferências cotidianas do conhecimento são localizadas e fragmentárias. Discute-se sobre determinado problema apenas com as pessoas que estão mais próximas ou com aquelas com as quais se tem mais afinidade e, não, necessariamente, com as que tenham um conhecimento mais profundo do problema em questão (DAVENPORT, 1998).

É quase impossível a prática de compartilhamento do conhecimento quando existem fronteiras departamentais. Cada departamento se isola em sua fronteira limitando a gestão estratégica do conhecimento. Uma empresa que não aprende, não valoriza o capital humano. A dificuldade do compartilhamento está também relacionada ao tipo de conhecimento envolvido. O conhecimento explícito pode ser transmitido facilmente já que é de fácil estruturação e representação. Em contrapartida, compartilhar conhecimento tácito exige um intenso contato pessoal, pois este envolve experiência, preparo, intuição.

A socialização corresponde à troca de conhecimento tácito entre indivíduos, principalmente pelo compartilhamento de experiências vivenciadas por estes. Um exemplo é o compartilhamento de conhecimento tácito entre desenvolvedores de produtos e clientes, antes e após o lançamento de um produto no mercado. Esse tipo de compartilhamento constitui-se em um processo

de socialização e criação de novo conhecimento para aperfeiçoamento do próprio produto.

A externalização é considerada o meio mais eficaz de criação do conhecimento, pois por intermédio dela ocorre a conversão do conhecimento tácito, difícil de ser comunicado e formulado, para conhecimento explícito, transmissível e articulável. O compartilhamento

é evidenciado na externalização à medida que um conhecimento tácito torna-se explícito e, assim, acessível à organização como um todo.

A combinação refere-se à união de diferentes conhecimentos explícitos para formar um todo novo, ou seja, criar um conhecimento explícito novo. Na combinação, o compartilhamento ocorre quando conhecimentos explícitos de fontes diferentes são reunidos para formar um conhecimento novo.

A internalização é o processo de conversão do conhecimento explícito em tácito. Observa-se também na internalização o compartilhamento do conhecimento, pois para o indivíduo internalizar um determinado conhecimento é necessário que este seja previamente compartilhado.

Modelos antiquados não se coadunam com a realidade da era do conhecimento. As novas realidades competitivas romperam as fronteiras entre os ramos de negócios, derrubando grande parte dos padrões que norteavam as práticas gerenciais, tornando obsoletos os modelos convencionais de estratégia e crescimento.

Dessa forma, para que resultados eficazes sejam obtidos na gestão do conhecimento é primordial a conexão com a estratégia. Mesmo que o potencial humano seja reconhecido e valorizado no contexto empresarial e exista boa vontade por parte dos administradores, sem o apropriado gerenciamento estratégico, dificilmente o conhecimento poderá ser considerado um diferencial competitivo.

---

***As oportunidades de trocas informais do conhecimento sugerem perda de tempo, mas é importante dar-se conta de que tanto a troca formal quanto a informal são essenciais ao sucesso da organização***

---

Referindo-se aos mecanismos para criar, coletar e disseminar conhecimento, as organizações que aprendem reconhecem que o valor do conhecimento raramente é criado e compartilhado por acaso. Mecanismos conscientes devem ser colocados em ação para adquiri-lo, e uma energia considerável deve ser dedicada para disseminá-lo e impulsioná-lo.

Conforme Senge (1990), as organizações de aprendizagem são aquelas nas quais as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde surgem novos e elevados padrões de raciocínio, onde a aspiração coletiva é libertada e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender em grupo.

Essa concepção é encarada como uma opção plausível para as organizações, já que, no fundo, todos os seres humanos são eternos aprendizes. Para que essa concepção se concretize, Senge (1990) enumerou cinco disciplinas básicas necessárias:

1. Domínio Pessoal, com o qual o indivíduo deve aprender a esclarecer e aprofundar continuamente seu objetivo pessoal, a concentrar-se em sua energia, a desenvolver paciência e a ver a realidade de maneira objetiva, verificando como as ações individuais afetam o mundo ao redor.
2. Modelos Mentais, por meio dos quais se devem conhecer e examinar meticulosamente as idéias ou imagens profundamente arraigadas que influenciam atitudes pessoais, detectando-se, assim, as falhas na maneira de ver o mundo.
3. Objetivo Comum, o qual consiste em buscar imagens do futuro que promovam um engajamento verdadeiro em vez de simples anuência.
4. Aprendizado em Grupo, já que a organização só tem a capacidade de aprender se os grupos forem capazes de aprender, e este aprendizado começa com o diálogo e permite que as pessoas

possam enxergar além dos limites de suas perspectivas pessoais.

5. Raciocínio Sistêmico, uma disciplina que integra as outras. É a estrutura conceitual que permite ver o todo, as inter-relações em lugar de coisas estanques ou instantâneos estáticos.

Acredita-se que obterão maior sucesso as empresas que se constituírem como organizações de aprendizagem e que conseguirem descobrir como despertar o empenho e a capacidade de aprender das pessoas em todos os níveis da organização.

Para Schön (1983), é preciso que todos se tornem habilitados no aprendizado, para que sejam capazes não somente de transformar as instituições, em resposta a situações de mudança, mas também de desenvolver instituições que incorporem sistemas de aprendizado, ou seja, sistemas capazes de causar suas próprias e contínuas transformações.

No entanto, a falta de um modelo de gestão é extremamente prejudicial à organização e impede que os recursos sejam mais bem utilizados, o que conseqüentemente afeta a produtividade, a competitividade e até a própria sobrevivência da empresa.

Estratégia é a forma como uma empresa administra os seus recursos, as suas capacitações e competências para alcançar os seus objetivos, considerando uma interação dinâmica com o ambiente. Devem-se levar em conta os pontos fortes, existentes e potenciais, para superar as mudanças no ambiente.

Se as empresas tiverem consciência do que sabem, se souberem gerenciar estrategicamente o conhecimento e buscarem formas eficazes de transferi-lo, certamente aumentarão muito seus lucros. Argumenta Sveiby (1998) que uma estratégia orientada para o conhecimento gera lucros cada vez maiores, basicamente, a partir de ativos intangíveis, ativos que convertam receitas invisíveis geradas por um grande número de atividades em receitas tangíveis.

Uma estratégia voltada para o conhecimento valoriza os ativos intangíveis e é o processo apropriado para maximizar o potencial dos conhecimentos existentes em uma organização, disponibilizando todo conhecimento necessário para que as pessoas que constituem a empresa desempenhem suas tarefas eficazmente. A formulação de estratégias prescinde de um clima que deve ser conquistado em ambientes abertos, com processos participativos, com fluxos eficientes de comunicação, com compartilhamento de informações, com linguagem adequada que flua em todos os níveis da organização.

Algumas iniciativas são fundamentais para elaborar e instituir um programa de gestão do conhecimento: analisar que conhecimentos são valiosos para a organização; garantir que não haja barreiras à difusão deles, utilizando facilitadores; criar processos para que os conhecimentos cheguem às atividades do dia-a-dia; projetar uma infra-estrutura que permita ter acesso a esse conhecimento com facilidade.

Sem uma estrutura condizente com uma estratégia voltada para o conhecimento, todo o empenho da criação pode ser em vão. Existe uma correlação entre a estratégia e a estrutura organizacional. Sem uma estrutura adequada, é impossível fazer com que as organizações tenham um desempenho razoável. Os alicerces de nossos modelos organizacionais tradicionais são, em grande parte, um legado da tradição gerencial científica, da forma burocrática e da racionalização administrativa.

O capital humano, segundo Ponchirolli (2003), é muito mais importante e significativo do que a soma do patrimônio de uma organização. As empresas necessitam perceber que os seres humanos, em seu trabalho, não são apenas pessoas movimentando ativos – eles próprios são ativos que podem ser valorizados, medidos e desenvolvidos como qualquer outro ativo da corporação. Na era da informação e das mudanças inevitáveis a cada momento, o ponto principal da filosofia

empresarial é a compreensão de que as pessoas são realmente o recurso mais importante. Isso não é novidade para ninguém, mas, na verdade, a idéia tem sido utilizada mais como figura de retórica do que como uma prática sincera na maior parte das organizações.

O valor da tecnologia da informação para o sucesso empresarial é inegável nos dias atuais. A gestão do conhecimento depende muito da gestão da infra-estrutura da tecnologia da informação, pois permite que as pessoas rompam com os antigos paradigmas e criem novas formas de viver, transpondo limites e criando formas de aprimoramento contínuo. Entretanto, na era do conhecimento, são o cérebro e o talento das pessoas que ocupam o centro do modelo do capital intelectual.

Como uma nova forma, a gestão do conhecimento não se realiza somente por intermédio da tecnologia, esquecendo-se de que o lado humano é primordial para tornar viável uma mudança significativa. O resgate da ética no processo de gestão do conhecimento é essencial.

A implementação de processos de gestão do conhecimento já está em estado de relativo desenvolvimento em organizações mundiais líderes. A seguir, alguns casos de sucesso de compartilhamento do conhecimento (quadro 2).

Como fazer, então, a identificação, captação e distribuição do conhecimento? As pessoas obtêm e geram conhecimento das informações de diversas formas: por comparação, pela experimentação, por conexão com outros conhecimentos e por meio de outras pessoas.

A gestão de competências é o processo sistematizado de administração do capital humano organizacional que tem seu foco na gestão entre pessoas e empresa alinhada às necessidades estratégicas, seguindo os preceitos e a filosofia da organização que aprende. Seu objetivo visa ao alcance dos resultados e desempenho esperados e, dessa maneira, à obtenção e manutenção da competitividade mercadológica.



QUADRO 2 - CASOS DE SUCESSO DE COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO

CONHECIMENTO COMPARTILHADO	CASOS DE SUCESSO			
	British Petroleum	Ernest & Young	Xerox	Banco Mundial
Filosofia	Toda iniciativa de gestão do conhecimento deve ser dirigida para uma necessidade empresarial real a fim de melhorar o desempenho.	O conhecimento especializado existente deve ser captado e disseminado pela organização, em todo o mundo, para evitar a reinvenção da roda.	Deve-se alavancar o <i>know-how</i> dos funcionários, pois o negócio principal da empresa é prestar serviços de assistência técnica aos clientes.	O compartilhamento da especialização em desenvolvimento ao redor do planeta deveria ser ilimitado. O intuito é atingir a missão de aliviar a pobreza mais rapidamente nos países em desenvolvimento.
Prática	Os gerentes do conhecimento buscam e codificam as lições aprendidas em suas unidades de negócios. Uma comunidade de práticas destila essas lições na intranet da empresa.	As comunidades de interesse publicam o conhecimento das melhores práticas em forma de <i>knowledge containers</i> , para serem aprendidas e aplicadas pelos outros.	Os representantes de campo contribuem com dicas eletrônicas numa plataforma padronizada para o compartilhamento de conhecimentos utilizados no mundo inteiro.	Os especialistas e gerentes de tarefa em todo o mundo utilizam a internet para compartilhar conhecimentos e experiência na solução de problemas de desenvolvimento.
Benefícios	Economia significativa de custos na abertura de pontos-de-venda e mais eficiência na perfuração de poços de petróleo e outros empreendimentos.	Os consultores podem acelerar a solução de problemas e levar os resultados aos clientes mais rapidamente.	Dicas úteis ajudam a empresa a reduzir o custo de peças e de mão-de-obra.	A solução acelerada de problemas ajuda os países em desenvolvimento a superarem crises muito mais rápido que no passado.

FONTE : HSM Management (2000)

O alcance dos resultados de negócio é facilitado pela gestão de competências, na medida em que o mapeamento dessas habilidades/conhecimentos e a construção de um quadro profissional mais adequado ao perfil de negócios ofereçam a possibilidade de:

- aumentar a agilidade dos processos decisórios;
- inovar e antecipar soluções;
- agregar conhecimento aos produtos e serviços;
- garantir *market share* e competitividade num mercado globalizado em constante transformação;
- transformar a empresa numa *learning organization*;
- estimular e construir uma visão compartilhada do negócio;
- fomentar a co-responsabilidade, participação pessoal e cooperação individual e coletiva;
- auxiliar a gestão do conhecimento da empresa pelo mapeamento vivo de seu capital intelectual, desenvolvendo equipes fortes, bem estruturadas, aptas para a inovação

requerida pelo mercado e maior valorização do talento individual;

- adequar os processos de RH às necessidades dos negócios e dos profissionais;
- admitir e demitir por meio de processos mais criteriosos;
- alocar recursos em projetos especiais de forma ágil e qualificada;
- transferir, substituir, promover pessoal;
- gerenciar carreira/gestão salarial.

Como todo novo conceito, não existe um padrão acordado sobre o que seja gestão do conhecimento. Diversos autores, aliás, acreditam muito mais ser um conceito reformatado e revigorado pelas novas tecnologias do que propriamente uma inovação. Pode-se dizer, em linhas gerais, que se trata de uma ferramenta gerencial a fim de administrar a informação, agregar-lhe valor e distribuí-la, para que possa se transformar em conhecimento.

Com a evidência de que, a cada dia que passa, o ciclo de desenvolvimento de novos produtos e serviços é

mais curto e exige velocidade de reação e antecipação às mudanças do mercado, as empresas passam a se preocupar com o que sabem e o que precisam saber. Passa a ser cada vez mais importante identificar o impacto e a consistência do conhecimento nos setores específicos da empresa. Torna-se fundamental criar condições e apoiar o desenvolvimento e a comunicação desse conhecimento, além de, é claro, criar os mecanismos de mensuração dele (conhecimento) na organização.

Para transformar dados em informação, e esta, em conhecimento, é preciso tempo. Nessa seqüência, conceituamos dados como abstrações quantificáveis, pensamento formal que pode ser representado e transformado pelo computador; informação como representação por meio de texto, figuras, sons ou animações que têm significado para alguém, ou seja, algum dado que faz sentido; e conhecimento, algo pessoal, inseparável do sujeito, abstração daquilo que foi experimentado por alguém (figura 1). Nas palavras de Nonaka e Takeuchi (1997):

Embora os termos informação e conhecimento sejam usados com freqüência como termos intercambiáveis, existe uma nítida distinção entre informação e conhecimento. [...] O conhecimento, ao contrário da informação, diz respeito a crenças e compromissos. O conhecimento é uma função de uma atitude, perspectiva ou intenção específica... O conhecimento, ao contrário da informação, está relacionado à ação [...].

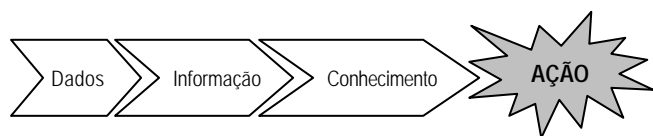


FIGURA 1 - DADOS/INFORMAÇÃO/CONHECIMENTO  
FONTE: Os autores

O conhecimento se encontra não somente em objetos reais, como documentos e sistemas, mas também nas práticas realizadas na organização e na experiência acumulada pelas pessoas. Por isso, o processo da gestão do conhecimento é tão complexo.

Infelizmente, pelo fato de só recentemente a necessidade de a gestão estratégica do conhecimento estar sendo assimilada, o conhecimento tem sido um recurso muito mal gerido em muitas empresas e, por isso, não raro, encontram-se ainda aquelas que operam com estruturas impróprias, sistemas obsoletos e gerentes ultrapassados. Sem uma estrutura condizente com uma estratégia voltada para o conhecimento, todo o empenho da criação pode ser em vão.

As estruturas organizacionais tradicionais não têm correspondido de forma compatível, pois a gestão estratégica do conhecimento requer uma estrutura orgânica, dinâmica, solta e flexível, em que todo talento humano possa ser aproveitado: o capital humano, considerado a nova riqueza das organizações, é o fator mais importante de produção.

Davenport (1998) afirma que o mais difícil na administração informacional é o forte tempero humano. Os recursos humanos são a fonte mais óbvia e difícil de potencial de valor corporativo para se reconhecer e alavancar.

A tecnologia da era industrial transformou os trabalhadores em simples engrenagens, mas a revolução do conhecimento não pode fazer isso, por implicar em comunicação, que, por sua vez, exige o envolvimento ativo do ser humano.

Por isso, torna-se muito perigoso, ao pensar que a gestão do conhecimento realiza-se somente pela tecnologia, esquecer que o lado humano é primordial para viabilizá-la.

A ênfase exagerada na tecnologia da informação pode levar à negligência de outras fontes de informação. As empresas raramente identificam em que o comportamento e a cultura devem mudar, para que a tecnologia seja bem-sucedida.

Um problema gerado pelo avanço da tecnologia da informação nas empresas é a sobrecarga. Adverte Sveiby (1998) que o acréscimo de informação tende a confundir em vez de esclarecer.

A quantidade e disponibilidade das informações crescem numa progressão exponencial, confundindo as pessoas e dificultando, sobretudo, a gestão do conhecimento. Sabe-se que tanto a escassez quanto o excesso podem ser prejudiciais: perder-se em uma quantidade incontável de informações é tão nocivo como não possuí-las. Temos de aprender a jogar fora, em vez de adorar e acumular informações. Temos de adotar a máxima “quanto menos melhor”.

O conhecimento total existente no mundo dobra a cada cinco anos. Apesar de as empresas serem bombardeadas com informação por todos os lados, é patente a escassez de informação correta.

Na verdade, são poucas as organizações que têm conhecimento das informações que já possuem e das que precisam, daí a grande importância de gerenciá-las eficazmente, quando colocadas à disposição, identificando as que são úteis e resumindo os dados operacionais, para que não haja sobrecarga.

***A quantidade e a disponibilidade das informações crescem numa progressão exponencial***

O mundo atual está repleto de informação desmedida, equivocada, manipulada, dispersa, sonogada, ambígua e não confiável, e o grande desafio dos gerentes é saber distingui-las.

A máquina, cada vez mais, elimina a necessidade e a oportunidade de contato humano, fazendo com que o homem moderno tenha pouco tempo para se relacionar com os outros. Anestesiado pela profusão de estímulos, ele acaba trabalhando, se distraíndo e aprendendo sozinho. A mesma sociedade que lhe cobra participação, tira-lhe as condições de convivência e de contato humano. O supremo paradoxo das relações interpessoais na atualidade é o de: “Amar as coisas e usar as pessoas”.

## Conclusão

A vasta literatura sobre teorias do aprendizado, se comparada com a criação do conhecimento, apresenta inúmeras similaridades, mas diferenças também. Uma das maiores diferenças prende-se ao fato de que na maioria delas falta a correlação com o conhecimento.

É importante ter uma postura crítica em relação a teoria ocidental sobre gerenciamento, cuja preocupação com “a aquisição, acumulação e utilização” de conhecimentos existentes resulta na falta de perspectiva da “criação de novos conhecimentos”.

Dependendo de qual ramo do saber humano aborde o tema, ou do problema específico que a organização tenta resolver por intermédio do aprendizado, as teorias apresentadas podem ser bem diversas.

Não há muita concordância entre as disciplinas sobre o que seja conhecimento e aprendizagem organizacional e como ela ocorre. Os economistas tendem a ver aprendizagem como alguma forma abstrata de resultado positivo decorrente da utilização do conhecimento. A literatura de negócios normalmente relaciona o conhecimento a uma eficiência competitiva. A literatura sobre inovação, por sua vez, refere-se a uma eficiência vinculada à capacidade de inovação. Essas áreas têm seu foco mais voltado para o exame dos resultados provenientes da gestão do conhecimento do que propriamente para os fundamentos de seu estudo.

Por outro lado, as teorias de organização e de psicologia enfatizam predominantemente o processo de aprendizagem e geração do conhecimento. Na área de administração e negócios, o gerenciamento do conhecimento e aprendizagem é visto como uma busca intencional para preservar e melhorar a competitividade, produtividade e inovação em circunstâncias incertas de mercado e evolução tecnológica. A gestão estratégica do conhecimento tem a ver com o aproveitamento dos recursos resultantes do conhecimento, concentrando-se naqueles ainda não descobertos que poderiam ser aproveitados.

A aprendizagem pode ser definida como o aumento da capacidade de alguém tomar ações eficazes. Aprendizagem organizacional é a capacidade ou os processos no âmago da organização, destinados a manter ou melhorar o desempenho com base na *experiência*.

O aprendizado é uma forma de agir para corrigir erros cometidos em ações anteriores. No caso de tentar inutilmente alterar o curso dos acontecimentos, ao perceber que os recursos utilizados são desproporcionais ao benefício obtido ou ao descobrir que andou perseguindo objetivos de curto prazo em detrimento de seus interesses fundamentais, o indivíduo pode parar

para refletir sobre sua conduta. Analisando a cadeia dos meios aos fins, ele avaliará a efetividade da sua ação. Mediante uma ação de segunda ordem, se a efetividade for baixa, ele se preocupará, no seu agir, em ampliá-la.

Desse modo, quando a gestão estratégica do conhecimento é considerada como parte da estratégia empresarial, cria-se, nas organizações, um processo de gestão voltado ao conhecimento, e, com certeza, só assim, o “Amar as coisas e usar as pessoas” se converta em “Amar as pessoas e usar as coisas”, desfazendo-se o paradoxo.

***Gestão estratégica do conhecimento  
como parte da estratégia empresarial***

- Recebido em: 01.03.2005
- Aprovado em: 31.03.2005

---

## Referências

- BELLINGER, G. **Knowledge Management**. Consortium benchmarking study. Final report. American Productivity & Quality Center, 1996.
- CRAWFORD, R. **Na era do capital humano**: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas - seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento. São Paulo: Atlas, 1994.
- DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.
- DRUCKER, P. F. **Administrando para o futuro**: os anos 90 e a virada do século. São Paulo: Enio Matheus Guazzelli & Cia Ltda., 1992.
- DRUCKER, P. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.
- FIALHO, F. A. P. **Ciências da cognição**. Florianópolis: Insular, 2001.
- LÉVY, P. **As tecnologias da inteligência**: o futuro do pensamento na era da informática. Rio de Janeiro: Editora 34, 1994.
- NONAKA, I.; KONNO. The concept of “Ba”. **California Management Review**, Berkeley, v.40, n.3, p.40-54, spring, 1998.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- PONCHIROLLI, O. **A importância do capital humano na gestão estratégica do conhecimento sob a perspectiva da teoria do agir comunicativo**. 2003. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.
- HSM MANAGEMENT. Muito além de um modismo. Ano 4, n.22, set./out. 2000.
- SHÖN, D. **Theory in practice**. San Francisco: Jossey-Bass, 1983.
- SENGE, P. M. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização da aprendizagem. São Paulo: Best Seller, 1990.
- STEWART, T. A. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.