

GESTÃO DO CONHECIMENTO: UMA CONTRIBUIÇÃO AO SEU ENTENDIMENTO

Marco Aurélio Batista Sousa - mcbsousa@bol.com.br
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

RESUMO

Este artigo tem como propósito contribuir para o entendimento da gestão do conhecimento no contexto de organizações empresariais, tendo, como base, seus fundamentos, ou seja: os elementos que a compõem, a taxionomia de conhecimento mais utilizada no contexto organizacional, aspectos relacionados à sua origem e evolução, e a sua identificação como um processo interativo nas organizações. O direcionamento a esta temática e a estes assuntos, em particular, se deve às peculiaridades que contemporaneamente as envolvem, sendo objeto de análise e investigação em diversos setores da sociedade e áreas do saber, pelas atribuições conquistadas pelo conhecimento como elemento promotor de vantagens competitivas sustentáveis a quem melhor souber identificá-lo, gerenciá-lo e aplicá-lo, tanto em atividades pessoais quanto organizacional. Desde modo, todos estes aspectos primam pela necessidade de identificação da gestão do conhecimento e de suas possibilidades tal qual se propõe este estudo.

Palavras-chave: Conceitos. Entendimento. Conhecimento. Gestão do conhecimento.

KNOWLEDGE MANAGEMENT: A CONTRIBUTION TO YOUR UNDERSTANDING

ABSTRACT

This article has as a proposal the contribution for the understanding of knowledge management in the context of business organization, having, as basis, its foundations, in other words: the elements that compose it, the knowledge taxonomy more used in the organizational context, aspects connected to its origin and evolution so its identification becomes as an interactive process in the organizations. The direction to this subject matter and these subjects, particularly, own to the peculiarities that contemporarily involve them, as an object of analysis and investigation in as many sectors of the society as possible in knowledge area because of the conquered attributions by knowledge as an element which promotes advantages that are competitive and sustainable to whom best identify, manage and apply them either in personal or organizational actions. This way, all aspects excel the necessity of knowledge management identification and its possibilities as proposed in this study.

Key words: concepts, understanding, knowledge, knowledge management.

1 INTRODUÇÃO

O conhecimento sobre o mundo e sobre as coisas, no entendimento de Leff (2002, p. 21), “tem estado condicionado pelo contexto geográfico, ecológico e cultural em que se produz e se reproduz determinada formação social. O desenvolvimento do conhecimento teórico do homem acompanhou seus saberes práticos” e vem sendo objeto de estudo há

tempos, recebendo uma ampla diversidade de conotações, significados e funções. Inicialmente, as discussões a respeito dessa expressão tornaram-se o objeto central da filosofia e da epistemologia, com questões que contemplavam o seu conceito e a sua identificação, sendo utilizada para o crescimento pessoal, para aumentar a sabedoria e a satisfação individual (MORESI, 2001).

Na metade do século XVIII, o conhecimento, que sempre havia sido considerado aplicável ao *ser*, passou a ser relacionado ao *fazer*, deixando de servir exclusivamente à satisfação pessoal para tornar-se um bem público (CASTELLS, 2006).

Decorrente dessa transição, o conhecimento passou a ser visualizado como o único fator de produção pelos quais todos os outros poderiam ser facilmente obtidos e copiados, um elemento proeminente e estratégico, mediante agregação de valor às organizações, tornando-se uma vantagem competitiva sustentável (CLARKE, 1998). Com efeito, o conhecimento passou a ser a matéria-prima para tudo, inclusive, para que se produza mais conhecimento (CARNOY, 2000).

Por esses argumentos, sua gestão tornou-se fundamental, para que cada vez mais o conhecimento possa ser utilizado no aprimoramento dos negócios das organizações. Além disso, a administração desse ativo (conhecimento), conforme expõe Leonard-Barton (1998), determina a capacidade da organização para sobreviver, adaptar-se e competir na sociedade.

Dessa forma, o processo que envolve a gestão do conhecimento implica o entendimento de seu significado, sobretudo em um contexto organizacional, bem como a identificação de seus elementos constitutivos, como é o caso dos dados, das informações e do próprio conhecimento.

2 ELEMENTOS CONSTITUTIVOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Coletar dados, bem como selecioná-los e verificar a veracidade de suas fontes é essencial para a qualidade das informações e, conseqüentemente, para o conhecimento. Para Quel (2006, p. 81),

se dado é um evento ou fato em seu estado bruto e informação é a transformação deste dado em um elemento significativo por meio de um processo de organização e interpretação, o conhecimento é o elemento que permite ações efetivas e controladas sobre a visualização e/ou composição daqueles eventos e fatos que dão origem aos dados.

Pode-se identificar, portanto, a existência de uma relação hierárquica de valores entre dados que, combinados e contextualizados, constituem a base, geram a informação e, por conseguinte, quando de sua formulação e processamento cognitivo (humano) geram o conhecimento.

Todavia uma hierarquia reversa faz sentido onde a informação emerge após existir o conhecimento que possibilita compreender sua estrutura, e os dados são percebidos após a informação que permite verificar a existência dos fatos (TUOMI, 1999). O conhecimento surge, quando as informações são interpretadas e avaliadas dentro de um modelo mental, e como as pessoas possuem modelos mentais diferentes, essas informações podem transformar-se em conhecimentos distintos (GUPTA e MCDANIEL, 2002).

Essa representação também pode ser visualizada de outra maneira. Segundo Albino, Gaavelli e Schiuma (2001), o conhecimento possui três características: estrutural; processual e funcional. A estrutural é a base do conhecimento, formada pelos dados e as informações; a processual associa a informação a um significado, a um contexto, a uma interpretação; e a funcional define as habilidades e a competência que permitem às pessoas realizar as tarefas, ou seja, o conhecimento.

3. TAXIONOMIA DO CONHECIMENTO

Na bibliografia pesquisada, encontram-se diferentes taxionomias do conhecimento, dentre as quais: a do conhecimento tácito e a do conhecimento explícito. Essa diferença foi estabelecida por Michael Polanyi, um filósofo que propôs essa divisão em caráter epistemológico (ALLEE, 2003). Posteriormente, essas ideias foram resgatadas por Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi, relacionando-as ao âmbito dos negócios, de maneira prática e aplicável, como mecanismo de apoio e de criação do conhecimento, num contexto de geração de riquezas (BUKOWITZ e WILLIAMS, 2002).

Tendo como fundamento esses direcionamentos, Melo (2003, p. 34) esclarece que o conhecimento tácito se origina “de experiências vividas pelo indivíduo como elemento observador de seu mundo em diversos cenários. Trata-se de um tipo de conhecimento incorporado ao ser que muitas vezes sequer tem consciência de sua existência”. Particularidades que o tornam difícil de ser articulado em linguagem formal e compartilhado integralmente em sua forma e essência (SILVA, 2002).

Além desses atributos, esse tipo de conhecimento possui uma dimensão técnica que contempla habilidades informais de difícil detecção, como é o caso do *know-how*, e uma dimensão cognitiva que consiste em crenças, valores, ideais e modelos mentais presentes em cada pessoa (NONAKA e TAKEUCHI, 2008).

Ao realizar determinadas atividades, o conhecimento tácito é, no entanto, explicitado, o que pode ocorrer pela articulação da linguagem formal, indicações gramaticais, expressões matemáticas, especificações, manuais, mapas, entre outros meios em que possa ser manipulado, armazenado, comunicado e recuperado (MUÑOZ-SECA e RIVEROLA, 2004).

Em uma perspectiva organizacional, ocorre a interação entre os conhecimentos explícitos (objetivo), disponíveis para aprendizagem, e o conhecimento tácito (subjetivo), baseado na experiência das pessoas e seu contexto (NONAKA e TAKEUCHI, 1997; DAVENPORT e PRUSAK, 1998).

A subjetividade do conhecimento tácito refere-se ao fato de ele ser pessoal, ou seja, cada um é responsável por sua construção e incorporação, tornando-o algo subjetivo por natureza.

O conhecimento explícito, por sua vez, é objetivo, retrata o que está externalizado, escrito, falado, divulgado. A mente das pessoas realiza o trabalho de capturá-lo, transformando-o em um novo conhecimento, conforme o interesse de cada um, razão pela qual ele é algo que ocorre com maior morosidade e cuja construção nem sempre é pontual.

4. ORIGEM E EVOLUÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Independentemente de sua taxionomia, o conhecimento é um capital ilimitado para quem melhor souber administrá-lo. Para Cavalcanti, Gomes e Pereira (2001, p. 49), gerenciar conhecimento é uma “preocupação antiga, desde os tempos das cavernas. Naquela época, as pessoas transmitiam para seus descendentes as informações sobre as melhores formas e locais para se obter comida ou de se defender”.

Pode-se dizer, no entanto, que a menção a questões relacionadas à expressão “gestão do conhecimento” é algo recente e possui no mínimo três origens. A primeira delas é atribuída a Karl Wiig, que, em 1986, utilizou, pela primeira vez, a expressão *knowledge Management* nos Estados Unidos. A segunda é liderada por Takeuchi e Nonaka que, em 1987, no Japão comandaram um grupo de pesquisadores para entender as pesquisas de Polanyi e aplicá-la em

empresas. Enquanto, isso, neste mesmo período, na Suécia, Kar-Erik Sveiby pesquisava a respeito de uma abordagem estratégica para a gestão dos recursos do conhecimento e indicadores de medição de ativos intangíveis nas organizações empresariais (SKYRME, 2001).

Esses estudos estimularam pesquisadores de outros países a estudar a gestão do conhecimento e seus efeitos nos negócios das entidades empresariais. No Brasil, dentre os precursores dessa iniciativa mencionam-se José Cláudio Cyrineu e Jayme Teixeira Filho, que procuraram criar suas teorias com o intuito de aprimorar as já existentes, estabelecendo um vínculo com a realidade e as necessidades das organizações no cenário nacional de competição globalizada.

A gestão do conhecimento surgiu como uma proposta de agregar valor à informação e facilitar o seu fluxo interativo em toda a organização, de modo a possibilitar condições sustentáveis de competitividade. Ela era visualizada, no entanto, somente como um sistema baseado em tecnologias de informação e comunicação que permitiam armazenar dados e informações ao longo do desenvolvimento dos processos de negócios (EVANGELISTA *ET AL.*; 2003).

Cita-se, entretanto, que o entendimento que se tem contemporaneamente a respeito da gestão do conhecimento decorre da utilização dessas tecnologias como suporte às suas atividades, não sendo o seu fim ou propósito. Davenport e Prusak (1998, p. 148) afirmam que “a gestão do conhecimento é muito mais que tecnologia, mais a tecnologia certamente faz parte da gestão do conhecimento”. Ainda sobre esse assunto, O’Dell e Grayson Jr. (2000) esclarecem que a função da tecnologia da informação e comunicação (TIC) está relacionada necessariamente ao apoio à construção de formas de comunicação, à conversação, ao aprendizado, à formação de comunidades de trabalho, à facilidade de acesso a ideias, entre outras soluções.

Além das contribuições das tecnologias da informação e comunicação, a gestão do conhecimento “faz fronteira com as diversas áreas do conhecimento das organizações, sendo multidisciplinar por excelência, pois o grau de conhecimento das organizações considera o conjunto de competências das diversas áreas que as compõem” (FRANCINI, 2002, p. 3). Existindo, assim, abordagens distintas e áreas de estudos cujas conclusões se superpõem e se contrapõem ou se complementam, buscando explorar conceitos e assuntos que não pertençam a um único campo de investigação, contribuindo para o seu entendimento.

5 GESTÃO DO CONHECIMENTO: UM PROCESSO INTERATIVO NA ORGANIZAÇÃO

A evolução e os avanços dos estudos e pesquisas relacionados à aplicabilidade do conhecimento humano nos negócios das organizações empresariais, além do reconhecimento de sua importância competitiva, têm conferido à gestão do conhecimento novos atributos a mais do que sua simples associação às TICs.

O foco da gestão do conhecimento, em relação aos seus objetivos, resulta da precisão da organização quanto ao conhecimento e outros aspectos a serem analisados. A premissa central suportada por essa forma de gestão é que os fatores que conduzem à faculdade criadora da organização, ao seu desempenho superior, à eficiência operacional e à qualidade dos produtos e serviços são aprimorados, quando o conhecimento é disponibilizado e usado onde e quando necessário (WIIG, 1993).

Dessa forma, dentre os múltiplos conceitos e entendimentos relacionados à gestão do conhecimento; neste estudo, ele é visualizado como um processo contínuo capaz de administrar, com excelência, o fluxo de conhecimento que compreende diferentes atividades relacionadas entre si, a fim de conferir vantagens competitivas sustentáveis às organizações.

Por efeito desses argumentos, este estudo identifica as seguintes atividades da gestão do conhecimento, conforme Figura 1.

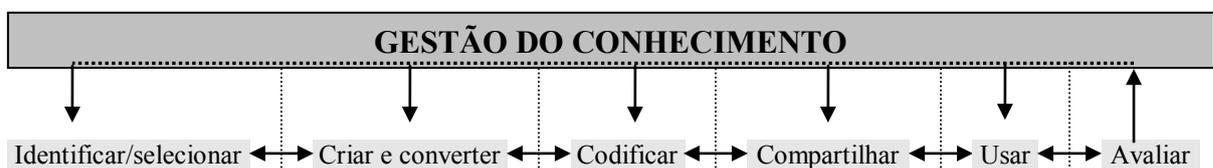


Figura 1: Detalhamento das atividades da gestão do conhecimento

Fonte: Elaborada pelo autor

Identificar/selecionar: representa a percepção que a organização tem do ambiente no qual está inserida, dos conhecimentos que possui e dos conhecimentos que são relevantes ao seu desenvolvimento (AMARAL e PEDRO, 2004).

Criar e converter: nesta atividade, cita-se a teoria de Nonaka e Takeuchi a respeito da criação do conhecimento organizacional, bem como suas formas de conversão. A criação ocorre pela interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, de maneira individual ou coletiva, dentro de um contexto. Enquanto as formas de conversão surgem pela

socialização: tácito para tácito; externalização: tácito para explícito; combinação: explícito para explícito e internalização: explícito para tácito.

Codificar: possibilita que o conhecimento seja registrado e se apresente numa forma que o torne compreensível, acessível e aplicável (FIGUEIREDO, 2005).

Compartilhar: no âmbito organizacional, compartilhar conhecimento “é condição prévia e vital para transformar informações ou experiências isoladas em algo que toda a organização possa utilizar” (PROBST, RAUB e ROMHARDT, 2002, p. 34). Permite que o conhecimento esteja presente na medida do benefício que proporciona às atividades que o constituem.

Usar: aplicar o conhecimento para que possa ser utilizado na produção de riquezas provenientes de uma estratégia consciente de sua geração, seleção e aplicação em cada atividade de valor, e;

Avaliar: busca dar um *feedback* à gestão do conhecimento, analisando o que realmente ocorreu, comparando com o que estava projetado em cada uma de suas atividades e resultado obtido.

O processo de gestão do conhecimento não deve ser desvinculado de outros processos organizacionais e nem das estratégias de negócios e do ambiente externo. Portanto, dentro da complexidade organizacional, entende-se a gestão do conhecimento como um processo interativo em toda a organização, cujas atividades buscam promover a inovação e a aprendizagem individual e coletiva.

6. CONCLUSÕES

O tema gestão do conhecimento contempla um conjunto amplo de conceitos, disciplinas e entendimento em função de sua multidisciplinaridade e aplicações nos mais diversos cenários da sociedade e áreas de conhecimento.

Desde modo, pela abrangência de seus significados e contextos, este artigo se atentou à necessidade de delimitá-los, especificamente o seu emprego, tendo, por base, o cenário de organizações empresariais mediante a definição e explicitação de seus fundamentos, considerados fundamentais ao seu entendimento. A identificação e reconhecimento do que necessariamente o termo gestão do conhecimento representa, possibilita melhor aplicá-lo e, conseqüentemente, usufruir de todas as suas possibilidades.

Assim, a gestão do conhecimento, mediante suas atividades integradoras na empresa, torna-se imprescindível à manutenção de sua competitividade, buscando meios de torná-las sustentáveis perante os desafios e oportunidades inerentes a seus negócios e ao seu universo.

Isto posto, pode-se dizer que sumariamente este artigo, mediante seus comentários, explicitou o conhecimento como um dos elementos fundamentais para as organizações como propulsor de sua operacionalidade. Ademais, destaca-se que este elemento é inerente às pessoas e somente elas têm a possibilidade de identificar dados, contextualizá-los em informações e processá-los em conhecimento, mediante suas necessidades e aspirações, e uma das formas para que isto ocorra se dá pelo reconhecimento do conhecimento tácito e do conhecimento explícito e das interações que podem ocorrer entre eles para esta finalidade.

Neste sentido, também se fez necessário apresentar as origens e aspectos evolutivos da gestão do conhecimento, bem como deslumbrá-la como um conjunto de atividades que se interagem e se integram a outras na, organização.

REFERÊNCIAS

- ALAVI, M.; LEIDNER, D. Review: Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. **MIS Quarterly**. v. 25, n. 1, p. 107-136, 2001.
- ALBINO, V.; GARAVELLI, A. C.; SHIUMA, G. A metric for measuring knowledge codification in organization learning. **Technovation**. n. 21, p. 413-422, 2001.
- ALLEE, V. **The future of knowledge**: increasing prosperity through value networks. Burlington: Elsevier Science, 2003.
- AMARAL, P. C.; PEDRO, J. M. **O capital conhecimento**: modelos de avaliação de activos intangíveis: Lisboa: Universidade Católica, 2004.
- BUKOWITZ, W. R.; WILLIAMS, R. L. **Manual de gestão do conhecimento**: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- CARNOY, M. **Sustaining the new economy**: work, family, and community in the Information age. Cambridge, MA: Harvard University Press, 2000.
- CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. 9. ed. São Paulo: Paz e terra, 2006.
- CAVALCANTI, M. C. B.; GOMES, E. B. P; PEREIRA A. F. **A gestão de empresas na sociedade do conhecimento**: um roteiro para a ação. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- CLARKE, P. Implementing a knowledge strategy for your firm. **Research Technology Management**. V. 41, n. 2, p. 28-31, 1998.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

EVANGELISTA, A. DONATO, A; CARVALHO, F. NEVES, H. **A gestão do conhecimento nas organizações**. Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão – ISEG, 2003.

FIGUEIREDO, S. P. **Gestão do conhecimento**: estratégias competitivas para a criação e mobilização do conhecimento na empresa: descubra como alavancar e multiplicar o capital intelectual e o conhecimento da organização. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

FRANCINI, W. S. A gestão do conhecimento: conectando estratégia e valor para a empresa. **RAE eletrônica**. v. 1, n. 2, jul-dez/2002. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1459&Seção=PWC&VOLUME=1&NUMERO=2&Ano=2002>>. Acessado em: 20 jan. 2007.

GUPTA, A. K.; McDANIEL, J. Creating competitive advantage by effectively managing knowledge: a framework for knowledge management. **Journal of Knowledge Management Practice**, 2002.

LEFF, E. **Epistemologia ambiental**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2002.

LEONARD-BARTON, D. **Nascente do saber**: criando e sustentando as fontes de inovação. Rio de Janeiro: FGV, 1998.

MELO, L. E. V. **Gestão do conhecimento**: conceitos e aplicações. São Paulo: Érica, 2003.

MORESI, E. A. D. Gestão da informação e do conhecimento. In: TARAPANOFF, K. (Org). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Universidade de Brasília, 2001, p. 111-141.

MUÑOZ-SECA, B.; RIVEROLA, J. **Transformando conhecimento em resultados**: a gestão do conhecimento como diferencial na busca de mais produtividade e competitividade para a empresa. São Paulo: Clío editora, 2004.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

O'DELL C.; GRAYSON JR., C. J. **Ah... se soubéssemos antes o que sabemos agora**: as melhores práticas gerenciais ao alcance de todos. São Paulo: Futura, 2000.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento**: os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre. Bookman, 2002.

QUEL; L. F. **Gestão de conhecimentos**: os desafios da complexidade nas organizações. São Paulo: Saraiva, 2006.

QUINTAS, P. Managing Knowledge in Practice In: FORAY, D. GAULT, F (Orgs). **Measuring Knowledge Management in the Business Sector**: First Steps. Paris, OECD, 2003, p. 29-50.

SILVA, S. L. Informação e competitividade: a contextualização da gestão do conhecimento nos processos organizacionais. **Ciência da Informação**. Brasília, v. 31, n. 2, p. 142-151, 2002.

SKYRME, D. J. **Capitalizing knowledge**. Boston: Butterworth-Heineman, 2001.

TAKEUCHI, H. NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.



TUOMI, I. Data is more than knowledge: implications of the reversed knowledge hierarchy for knowledge management and organizational memory. **Journal of management information systems**, v.16, n.3, p. 107-121, 1999.

WIIG, K. M. **knowledge management foundations**: thinking about thinking. Arlington, Texas: Schema press, 1993, v.1