



A GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES: SUA OPERACIONALIZAÇÃO E O PAPEL DO GESTOR

Antonio Carlos Aroca¹, Cláudia Herrero Martins Menegassi², Susana Cecilia Maroneze Bonfante³

RESUMO: O conhecimento é resultado do pensar e do agir humano e assim está presente dentro das organizações contemporâneas pela ação do homem. Esse trabalho busca discutir o sentido do conhecimento para as organizações e o papel da liderança na gestão desse conhecimento, desenvolvendo-o e evitando sua perda. Para tanto, será apresentada a Gestão do Conhecimento por meio de algumas de suas práticas e ferramentas, promovendo a discussão do papel do conhecimento dentro das organizações e também dos desafios dos gestores frente a esse fenômeno da Gestão do Conhecimento. A metodologia utilizada nesse estudo é a pesquisa bibliográfica sobre o tema em questão, buscando apresentar uma análise pessoal dos autores.

PALAVRAS-CHAVE: Conhecimento; Organizações; Gestão; Liderança.

1 INTRODUÇÃO

A busca pelo conhecimento é relatada há muitos séculos e continua sendo uma preocupação constante. A produção do conhecimento inicia de um interesse ou necessidade de solucionar um problema. Pode-se dizer ainda que o conhecimento está em constante movimento, podendo ser refutado por novas descobertas e experiências (POPPER, 1980). O objeto apenas muda de acordo com as necessidades observadas e sentidas pelo seu observador em determinado momento. O conceito de conhecimento foi introduzido inicialmente por Platão e depois definido pelos filósofos ocidentais como uma “crença verdadeira justificada” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.24). Os autores apresentam o conhecimento como tácito e explícito. Conhecimento tácito é definido pelos autores como aquele que está na formação e experiência individual de cada um, e o conhecimento explícito, o que está compartilhado nos livros, manuais, sistemas, dados, entre outros. Para Nonaka e Takeuchi, o “conhecimento humano é criado e expandido através da interação social entre conhecimento tácito e o conhecimento explícito” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.67). Essa é apenas uma das definições de conhecimento dentro da área de Gestão do Conhecimento, mas traz uma ideia comum a diversas outras: o conhecimento precisa ser transmitido, compartilhado e utilizado dentro das organizações para que possa colaborar para o atingimento de seus objetivos.

2 MATERIAL E MÉTODOS

A metodologia utilizada no desenvolvimento desse estudo é a pesquisa bibliográfica a partir de materiais publicados em livros e artigos sobre o tema objeto de estudo.

3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

O conhecimento organizacional é uma experiência múltipla dentro das organizações, e depende do fluxo da informação e do conhecimento e seu compartilhamento na comunicação. Nonaka e Takeuchi (1997) apontam os seguintes fatores que promovem a gestão do conhecimento: socialização, externalização, combinação, e internalização. A Socialização é definida como um processo de compartilhamento de experiências; é conversão do conhecimento tácito para tácito. Externalização é percebido como um processo que combina diálogo com reflexão coletiva e caracteriza a conversão do conhecimento tácito para explícito. A combinação é um processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento, onde conhecimento explícito é combinado com outros conhecimentos explícitos. E por fim na Internalização o processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito tem o objetivo de internalizar a aprendizagem. É uma contínua interação entre o conhecimento explícito e tácito.

As organizações tem o papel de perceber seus membros como criadores do conhecimento. Promover ambiente propício à troca de informações e implantar técnicas e ferramentas que auxiliem na promoção do conhecimento é um grande desafio no mundo empresarial. A gestão do conhecimento é uma estratégia que

¹ Mestrando em Gestão do Conhecimento nas Organizações – UNICESUMAR, Maringá – PR. antoniocarlos@pr.senac.br ² Docente do Mestrado em Gestão do Conhecimento nas Organizações – UNICESUMAR, Maringá – PR claudiaherrero@gmail.com ³ Mestranda em Gestão do Conhecimento nas Organizações – UNICESUMAR, Maringá – PR. susanamaroneze@hotmail.com



facilita a construção, conexão e compartilhamento do conhecimento para superar obstáculos na organização. Young (2010) apresenta cinco etapas da gestão do conhecimento: identificação do conhecimento; criação do conhecimento; armazenamento de conhecimento; compartilhamento de conhecimento e aplicação do conhecimento. São etapas que estabelecem fluxos que garantem a informação necessária para auxiliar na geração de novas ideias, comunicação entre departamentos e produção de conhecimento.

De acordo com Young (2010) a utilização de técnicas e ferramentas de gestão do conhecimento está ligada a produtividade empresarial no mundo globalizado. Podem ser observados os seguintes resultados organizacionais: aumento da produtividade mediante redução de custos, aumento da efetividade, uso mais eficiente dos recursos (incluindo conhecimento), melhoria do processo de decisão e aumento na rapidez da inovação; aumento da lucratividade como resultado da produtividade, qualidade e melhorias na satisfação do cliente; qualidade dos produtos e serviços com resultado da aplicação do conhecimento para melhorar os processos de trabalho e relacionamento com os clientes; e manutenção do crescimento como resultado de uma maior produtividade, aumento da lucratividade e melhor qualidade de produtos e serviços (YOUNG, 2010).

Fontes de informação interna e externa são geradas e estão disponíveis a todo o momento para que as organizações possam absorvê-las. Gomes, Kruglianskas e Scherer (2011) conceituam a informação interna como a que está disponibilizada na empresa a partir de seus próprios produtos, serviços e processos. A informação externa é caracterizada como aquela que vem de meios externos, como opiniões de consumidores, pesquisas de mercado, informações e tecnologia oriundas de parceiros da empresa e universidades. É a gestão combinada dessas duas fontes de informação que permitirá às empresas ampliarem processos inovadores.

Com relação às demais práticas e técnicas de Gestão do Conhecimento embasadas nos três pilares já mencionados, Young (2010) propõe práticas para organizações que desejam implantar ou melhorar sua gestão do conhecimento. A seguir são apresentadas algumas delas, as mais usuais adotadas pelas organizações.

A técnica do Brainstorming, cujo significado da palavra é o figurativo “chuva de ideias”, propõe a reunião de pessoas, com o objetivo de gerar ideias inovadoras ou soluções para um determinado projeto ou problema. Young (2010) destaca a importância da liberdade de expressão nesta ferramenta. A princípio nenhuma ideia deve ser descartada ou julgada e tudo deve ser anotado para análise no decorrer do processo. “A melhor forma de ter uma grande ideia é ter um monte de ideias” (PAULING, 1960, p. 10).

Comunidade de prática (CoP) é outra ferramenta de destacada por Young (2010, p. 35). São grupos de pessoas que compartilham uma preocupação ou uma paixão por algo que eles fazem e buscam aprender e melhorar regularmente, nas organizações. O manual de técnicas e ferramentas para gestão do conhecimento apresenta três elementos cruciais para projetar uma CoP: o domínio, ou seja identidade e competência partilhada que distingue os membros de outras pessoas; a comunidade, em que os membros se envolvem em atividades conjuntas e discussões, ajudando uns aos outros, e compartilhando informações em busca do conhecimento comum; e por fim a Prática, um repertório compartilhado de recursos: experiências, histórias, ferramentas, formas de lidar com problemas recorrentes, uma prática compartilhada (YOUNG, 2010). O maior objetivo é compartilhar e criar habilidades comuns, conhecimento e experiência entre os funcionários.

No compartilhamento do conhecimento, o modelo Collaborative Physical Workspace, apresentado por Young (2010, p.25) propõe que o espaço físico de trabalho seja adequado e pensado para ser colaborativo e dinâmico. A proposta é um espaço físico com arquitetura aberta, que proporcione um conformo e liberdade aos indivíduos para comunicarem-se. Neste ambiente tudo é pensado para que as pessoas possam interagir criar e compartilhar conhecimento em suas atividades.

Essas e outras ferramentas têm objetivo de produzir conhecimento, a fim de auxiliar as organizações a se tornarem consultoras na gestão do conhecimento “KM Consultores” (YOUNG, 2010, p.3) e inserir novas e pequenas organizações na gestão do Conhecimento. Este processo de Gestão do Conhecimento está baseado em cinco etapas principais: identificar o conhecimento, criar o conhecimento, armazenar conhecimento, compartilhar conhecimento e aplicar o conhecimento. Para cada etapa do processo de Gestão do Conhecimento, Young (2010) sugere métodos e ferramentas específicos.

Profissionais que atuam na gestão de pessoas podem facilitar o processo de gestão do conhecimento com ferramentas e incentivos de política interna que facilitem a interação entre as pessoas e o processo de desenvolvimento do conhecimento. Terra e Kruglianskas (2003, p. 222) definem o papel da liderança como “marcante capacidade de produzir e gerir ações simbólicas”. A constante entrada e saída de conhecimento no meio empresarial influencia a equipe de trabalho. O novo líder é um administrador dessa influência, um gestor, um agente. Gestores estão cada vez mais atentos em administrar o conhecimento de sua equipe e realizar intercâmbio de informações e tecnologias em busca da melhoria contínua. A gestão do conhecimento como ciência tem o desafio de promover estratégias que auxiliem no fluxo de informações, na comunicação interna e externa e na transformação do conhecimento em produto. Ishikura (2008, p.165) afirma: “Em todos os lugares, alianças estratégicas são estabelecidas e atividades da cadeia de valores são terceirizadas, com mudanças feitas quase em base semanal”.

Na tarefa de gerir o conhecimento organizacional, a gestão de pessoas enfrenta o desafio de manter a harmonia e o equilíbrio diante da entrada e saída constante de conhecimento no meio em que se encontra. “Assim a tarefa do gestor é a de estar alerta e tomar decisões no sentido de corrigir e repor o equilíbrio, ou seja, garantir a



homeostasia da organização.” (MAGALHÃES, 2005, p. 67). Analisando o comprometimento com resultados, a Gestão do Conhecimento propõe uma nova relação entre a empresa e seu colaborador para que as organizações mantenham seus funcionários, capital intelectual. Além do incentivo e foco no aprendizado, cabe às organizações valorizar o conhecimento individual de seus funcionários. Pasher e Ronen, (2011) propõem um compromisso com a promoção e interação de outros conhecimentos através da confiança mútua, numa percepção de que esta partilha resulta em uma cultura de ganha-ganha, em que os indivíduos e a organização são beneficiados. O colaborador valorizado na sua prática de conhecimento individual com uma relação de confiança pode comprometer-se mais com o resultado, que passa a ser coletivo.

4 CONCLUSÃO

Para superar os desafios da gestão do conhecimento dentro das organizações é necessário que as empresas se empenhem em concretizar ações voltadas ao seu capital intelectual. Sua missão é oferecer ferramentas e métodos para criação, compartilhamento e armazenamento do conhecimento que resultará em um processo de trabalho voltado para a Gestão do Conhecimento. O sucesso deste processo pode ser analisado a partir do nível de envolvimento de funcionários dos diversos setores da empresa. O desafio se encontra na gestão destes indivíduos e no desenvolvimento do conhecimento como estratégia para estabelecer um cenário de vantagem competitiva sustentável por parte da organização em vista do seu mercado.

A retenção dos talentos é mais um desafio da gestão do conhecimento nas organizações. É importante considerar o risco de fuga de conhecimento com a perda de colaboradores que apresentam alto nível de conhecimento. Cabe ressaltar que Lee; Suh e Lee, (2013) pesquisando empresas coreanas concluíram que a saída de membros detentores do conhecimento de uma organização resultou em perda de ganho capital, contato com fornecedores e clientes. Empresas que focam no desenvolvimento do conhecimento interno dos indivíduos e sabem armazená-lo e utilizá-lo não precisam adquirir o mesmo de fora, e na maioria das vezes com elevado custo. (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Por sua vez, a gestão por competências nas organizações dinamiza o processo de gestão estando associada à ideia de agregar valor e entregando resultados às organizações, independente do cargo ou função desempenhada pelo funcionário. Assim o relacionamento entre as competências individuais e organizacionais podem gerar a maximização de resultados e consequentemente a permanente busca de sustentabilidade no mercado globalizado.

REFERÊNCIAS

GOMES, C. M.; KRUGLIANSKAS, I; SCHERER, F. L. Gestão das fontes externas de informação: uma análise dos fatores que influenciam o desempenho inovador. *Gestão e Produção*. vol.18 no. 4 São Carlos 2011.

ISHIKURA, Y. Gestão do conhecimento e concorrência global. In: NONAKA, I; TAKEUCHI, H. *Gestão do Conhecimento*. Porto Alegre. Bookman, 2008.

LEE, S.; SUH, E.; LEE, M.. Measuring the risk of knowledge drain in communities of practice. *Journal of Knowledge management*. Vol 18, n. 2, p.382-395, 2013.

MAGALHÃES, R. *Fundamentos da gestão do conhecimento organizacional*. Lisboa: Edições Silabo, 2005.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação de Conhecimento na Empresa*. 4ª ed. Rio de Janeiro: Campus.1997.

PASHER, E.; RONEN, T. The Role of Culture in a Successful Knowledge – Creating and Knowledge – Sharing Organization. In *The Complete Guide to Knowledge Management: a strategic plan to leverage your company’s intellectual capital*. New Jersey: Hoboken, 2011. P. 47-68.

POPPER, K. R. *Conjecturas e Refutações*, Brasília: Editora da UnB. 1980.

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

TERRA, J. C.; KRUGLIANSKAS, I. *Gestão do conhecimento em pequenas e médias empresas*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

Anais Eletrônico

IX EPCC – Encontro Internacional de Produção Científica UniCesumar

Nov. 2015, n. 9, p. 4-8

ISBN 978-85-8084-996-7



TIDD, J. BASSANT, J.; PAVIT, K.; tradução Elizamari Rodrigues Becker. *Gestão da Inovação* 3. Ed. – Porto Alegre: Bookman, 2008.

YOUNG, R. Asian Productivity Organization. United Kingdom. 2010.