

## A Gestão do Conhecimento Como Método de Sucesso Organizacional

Nina Bernardes Trolly (UNILASALLE-RJ) [ninatrolly@gmail.com](mailto:ninatrolly@gmail.com)

### Resumo:

Este estudo visa demonstrar a importância da Gestão do Conhecimento nas instituições. Hoje percebe-se que com clareza que o conhecimento constitui o eixo estruturante do desempenho de sociedades, regiões e instituições. A arte do conhecimento é uma trajetória humana. O conhecimento na história humana é antigo, mas quando se fala numa Gestão do Conhecimento na qual se procura o conhecimento individual e coletivo as corporações são falhas. Um dos fatores que mais contribuiu para ampliar o conhecimento é a formação de uma massa crítica e o processo de internacionalização nas organizações. Todo o tipo de conhecimento traz a necessidade de um gerenciamento, uma gestão, no sentido de aliar a busca de conhecimento, à busca de resultados. O conhecimento adquirido deve ser revertido em produtividade, qualidade e soluções inovadoras, para sim se constituir em um diferencial competitivo sustentável. Este estudo busca informar sucintamente sobre a importância de uma Gestão Conhecimento sólida e apontar este diferencial numa instituição, visando a criação de uma nova forma de trabalho.

**Palavras chave:** Gestão do Conhecimento; Conhecimento Organizacional; Gestão por Competências; Capital Intelectual

## Knowledge Management as a Method of Organizational Success

### Abstract:

This study aims to demonstrate the importance of Knowledge Management in institutions. Today it is clear that knowledge is the structuring axis of the performance of societies, regions and institutions. The art of knowledge is a human trajectory. The knowledge in human history is old, but when speaking in Knowledge Management that seeks the individual and collective knowledge corporations are failures. One of the factors that contributed most to increase knowledge is the formation of a critical mass and the process of internationalization in organizations. Every kind of knowledge brings the need for management, a management, in the sense of allying the search for knowledge, to search for results. The knowledge acquired must be reverted in productivity, quality and innovative solutions, but rather constitute a sustainable competitive differential. This study seeks to inform briefly about the importance of a solid Knowledge Management and point out this difference in an institution, aimed at creating a new form of work.

**Key-words:** Knowledge management; Organizational Knowledge; Management by Competences; Intellectual capital

### 1. Introdução

Uma das grandes questões que as organizações enfrentam a todo momento é a adequação de sua estrutura funcional as necessidades operacionais, administrativas e

gerenciais. Organizações que não se atualizam ou funcionam de forma desregulada com superposição ou indefinição de papéis e responsabilidades certamente desperdiçam recursos, são ineficientes, além de dificultar a responsabilização de seus agentes de insucessos. A engenharia organizacional é a ferramenta que permite aos executivos realizar a tarefa de modernização organizacional. A inovação é fundamental nas empresas, pois é através dela que a corporação se mantém no mercado, competitiva com outras empresas.

Na atualidade as organizações que detêm o conhecimento, conseqüentemente, detêm o poder. E este poder – sustentado pela capacidade de desenvolvimento da consciência dos fatos, da inovação, propagação social e mobilidade (transpor limites) – permite à organização uma maior flexibilidade diante da influência dos fatores externos.

Com o crescimento da competitividade tanto nas Instituições quanto dos países em geral. A população em geral trabalha exclusivamente com diversas formas de conhecimento. Estamos vivendo em um momento de transição do ambiente econômico, aonde a gestão proativa do conhecimento adquire um papel fundamental. Na indústria de hoje, e em geral, os produtos lançados no mercado principalmente os novos; estão diretamente relacionados à posição de mercado, lucros e custos, segundo estudos de Stalk e Hout (1990), publicado na The Free Press em 1990. O estudo reforça que, quanto maior a capacidade de inovação é maior a liderança de mercado, isso se traduz em conhecimento e capacidade de inovação acelerada conforme a necessidade do mercado.

Segundo OECD – Organisation For Economic Co-Operation and Development, site de estudos sobre a economia mundial, divulgou recentemente em site, estudos sobre as quantidades de patentes licenciadas mundialmente por países e o seu crescimento no decorrer dos anos. Esta indicação reflete na necessidade do conhecimento, inovação e na aceleração das mudanças dos acontecimentos no nosso mundo globalizado.

A competitividade baseada no conhecimento passou a ser um fator determinante nas Instituições de um modo geral. Não há como quantificar o conhecimento ou medir este recurso. São recursos invisíveis, intangíveis e de difícil de imitar. Uma das suas características é o fato, será esse recurso ser reutilizável; ou seja, quanto mais utilizado e difundido, maior seu valor.

## 2. A Era do Conhecimento

Segundo Nonaka e Takeuchi, o conhecimento empresarial é gerado através de uma espiral. Primeiro temos a socialização onde o conhecimento é pessoal e apenas compartilhado por uma única pessoa de acordo com suas experiências e práticas. O segundo passo é a externalização que ocorre quando um certo grupo começa a interagir e compartilhar o

conhecimento pessoal. O terceiro passo é a combinação desses dois conceitos, quando finalmente o conhecimento é transformado em processos e manuais prontos a serem transmitidos para toda a organização. Por fim, temos a internalização onde o conhecimento é aumentado, estendido e aperfeiçoado.

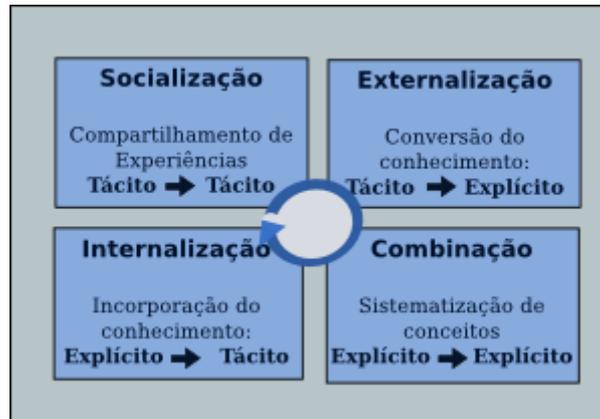


Figura 1 - Espiral do conhecimento / Fonte: NONAKA & KONNO, 1998

### 2.1. De tácito para tácito – Socialização

Compartilhar o conhecimento diretamente com outro. Este modo de conversão do conhecimento denominado socialização configura o processo de compartilhamento de experiências e viabiliza a criação do conhecimento tácito (NONAKA, 1994). Segundo Silva (2002, p.46) uma frase sintetiza esta conversão: “troca de conhecimentos face-a-face entre as pessoas”.

### 2.2. De explícito para explícito – Combinação

Combinar partes distintas do conhecimento explícito para um novo todo. O conhecimento no sentido de que sintetiza informações de muitas fontes diferentes. Mas essa combinação não amplia a base de conhecimento já existente. A combinação é o processo de sistematização do conhecimento explícito em um sistema de conhecimento onde os indivíduos trocam e combinam conhecimento explícito de forma sistemática (NONAKA & TAKEUCHI, 1997), ademais se configura o agrupamento dos registros de conhecimento (SILVA, 2002). O conhecimento explícito é coletado dentro e fora da organização e então combinado, editado ou processado a fim de formar um novo conhecimento explícito (NONAKA & KONNO, 1998).

### 2.3. De tácito para explícito – Externalização

Compartilhar o seu conhecimento para “outros”. O processo de externalização consiste na articulação do conhecimento tácito em explícito através de ações que possam ser entendidos

pelos outros seja esta ação um diálogo ou reflexão coletiva (NONAKA & TOYAMA, 2003). Desse modo Silva (2002), caracteriza esta conversão com o registro de conhecimento de um determinado indivíduo feito por ele mesmo. O sucesso da conversão do conhecimento tácito em explícito depende do uso seqüencial de metáforas, analogias e modelos. Por exemplo, por meio de reflexões para construção do conceito de um novo produto (NONAKA, 1994).

#### **2.4. De explícito para tácito. Internalização para ampliação, estender e reformular seu próprio conhecimento tácito**

A internalização consiste na incorporação de conhecimento explícito sob a forma de conhecimento tácito. Este processo ocorre através do “aprender fazendo”, pela verbalização, diagramação e modelos mentais. Quando a maioria dos membros da organização compartilha do novo modelo mental, o conhecimento passa a fazer parte da cultura organizacional. E a cada internalização bem sucedida, o ciclo reinicia, levando ao aperfeiçoamento ou a inovação (NONAKA & TOYAMA, 2003). De acordo como Nonaka & Takeuchi (1997), os quatro modos de conversão formam uma espiral, denominada “espiral do conhecimento” e não um círculo, pois ela expande e retrai horizontalmente através da dimensão ontológica, relativa ao que e real, composta por:

- Indivíduo;
- Grupo;
- Organização e interorganização.

### **3. Gestão do Conhecimento**

A Gestão do Conhecimento é o nome dado ao conjunto de tecnologias e processos cujo objetivo é apoiar a criação, a transferência e a aplicação do conhecimento nas organizações segundo Maryan Alavi. O conhecimento e a gestão do conhecimento são conceitos complexos e multifacetados. Assim, o desenvolvimento e implementação de uma gestão do conhecimento que seja eficaz requer uma rica fundamentação.

É um processo para criação, captura, armazenamento, disseminação, uso e proteção do conhecimento importante para a empresa. A Gestão do Conhecimento, por meio de suas práticas, objetiva organizar de forma estratégica os conhecimentos dos colaboradores e os conhecimentos externos, que são fundamentais para o sucesso do negócio. (SEBRAE)

Utilizando a gestão do conhecimento, a empresa pode diminuir os gastos em produtos e investir em capital intelectual, o que, geralmente, tem um melhor custo-benefício.

Do ponto de vista empresarial, é a prática que interessa. É o conhecimento aplicado que gera capacidade de produzir resultados, ou seja, competência. Segundo Fleury & Fleury (2000) “cada indivíduo, cada equipe, cada área precisa ser competente de modo a agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo”. O indivíduo deve ser competente no sentido de atender às expectativas da organização e a organização deve valorizar essa competência.

Para Stewart (2002), dados e informações quando processados ao longo do tempo geram conhecimento, que abarca “*expertise e insight*” oferecidos pelos indivíduos. Este ato de conhecer oferecido pelo indivíduo, quando segregado e alinhado aos objetivos organizacionais geram o conhecimento corporativo, refletindo nos produtos e serviços que visam atender às necessidades específicas dos clientes. O conhecimento surge da condensação de dados, informações e crenças, os quais emergem do pensamento humano e fazem parte do complicado processo de entendimento do ser. Além disso, os autores fazem uma conexão entre conhecimento, informação e dados: o primeiro resulta da informação, que por sua vez resulta dos dados, ou seja, através da pesquisa de dados, e do comparativo desses elementos, surge à informação, e esta produz o conhecimento individual ou coletivo. (DAVENPORT; PRUSAK, 1998)

Carbone et al. (2006) assegura que o macro-ambiente, em que as empresas estão inseridas, sofre continuamente modificações em função das mutações no estilo de vida social, o que reflete de modo significativo no ambiente interno das organizações; que deverão desenvolver estratégias, a fim de adequar-se às tendências do mercado. Fatores como avanço tecnológico, conservação ambiental, responsabilidade social, entre outros, impulsionam e manipulam as necessidades do público alvo, que expressa a cada dia, uma necessidade maior de agilidade para o atendimento de suas necessidades. Diante do exposto, a competitividade corporativa está intimamente relacionada à capacidade da organização em desenvolver o conhecimento e inovar os processos; através de estratégias inteligentes para a adaptação a esse meio, para que melhore seu desempenho, mantendo a superioridade diante dos concorrentes.

No ambiente competitivo das empresas, os chamados ativos intangíveis se configuram como fonte de inovação e criação de novos patamares de valor. Neste contexto, a Gestão do Conhecimento tem recebido, cada vez mais, atenção das organizações, que têm buscado compreender seu significado e encontrar formas de gestão que lhes garantam impactos positivos no desempenho das mesmas (STEWART, 1998).

Segundo Chiavenato, com a invenção da máquina a vapor e sua aplicabilidade à produção, modificou-se a estrutura social e comercial, instaurando-se, assim, a chamada “Revolução Industrial”. Nesta época, Taylor, nos Estados Unidos, desenvolveu experiências destinadas a aumentar a produtividade mediante eficiência no nível operacional, e baseando-se nelas, propôs métodos e sistemas de organização racional do trabalho, buscando estabelecer a máxima eficiência possível. Em 1916, Fayol, engenheiro e administrador francês, complementou o trabalho desenvolvido por Taylor, ao propor a racionalização e segregação da estrutura administrativa que gerenciava o processo de trabalho. A preocupação básica era aumentar a eficiência da empresa por meio da forma e disposição dos setores que a compunham e de suas interrelações estruturais. (CHIAVENATO, 2000). Na mesma época (início do século XX), Ford utilizou os princípios da linha de montagem na fabricação de automóveis. Essa metodologia permitiu a redução do tempo de montagem, uma vez que dividia e simplificava as operações, o que, por consequência, resultava na desqualificação operária e na intensificação do trabalho (MAXIMIANO, 2000).

As empresas norte-americanas trabalham o conhecimento de forma explícita, ou seja, é tratado como um recurso que existe fora do indivíduo, que pode ser trabalhado, acumulado e transferido para outros indivíduos ou, até mesmo, inserido em sistemas tecnológicos de gestão. A partir dessa concepção, desconsideram-se as pessoas como recurso chave para a criação de desenvolvimento do conhecimento organizacional (CARBONE; et al., 2006).

O método brasileiro de gestão do conhecimento é semelhante ao americano, porém, abrange distintamente, as atividades de treinamento, mapeamento do conhecimento e os registros das melhores práticas. Outro ponto importante é que no Brasil, iniciaram-se os processos de gestão por competência e a criação de universidades corporativas, que visam à gestão de pessoas e utilizam-se de outros portais do conhecimento (CARBONE et al., 2006).

#### **4. Competência**

Competência, segundo Hugo Brandão é baseada na tríade CHA, que são os (C) conhecimentos, (H) habilidades, competências técnicas, e as (A) atitudes e competências comportamentais que uma pessoa possui. O conhecimento relacionado a formação acadêmica se trata do conhecimento teórico, a habilidade está ligada ao conhecimento prático e já a atitude representa as emoções, os valores e sentimentos das pessoas, tudo isso forma o comportamento humano.

Segundo Santos et al. (2001) competência é o elo entre conhecimento e estratégia, é a capacidade de gerar resultados observáveis. Ela está relacionada à prática, ou seja, colocar em prática aquilo que se sabe em um determinado contexto.

Está associada às realizações das pessoas, àquilo que elas produzem e/ou entregam. A competência não é um estado ou um conhecimento que se tem, e nem é resultado de treinamento. Há competência apenas quando há competência de ação.

#### 4.1. Gestão por Competencias

A Gestão por Competências representa uma alternativa aos modelos gerenciais tradicionalmente utilizados pelas organizações. Propõe-se a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional) as competências necessárias para alcançar seus objetivos.

A gestão por competências direciona sua ação prioritariamente para o gerenciamento da lacuna (*gap*) de competências eventualmente existente na organização ou equipe, procurando eliminá-lo ou minimizá-lo. A ideia é aproximar ao máximo as competências existentes na organização daquelas necessárias para atingir os objetivos organizacionais.

Sob essa perspectiva, minimizar eventuais lacunas de competências significa orientar e estimular os profissionais a eliminar as incompatibilidades entre o que eles são capazes de fazer (competências atuais) e o que a organização espera que eles façam (competências necessárias).

### 5. Capital Intelectual

O Capital Intelectual é um conjunto de conhecimento e informações pertencentes a um grupo de indivíduos, organizações ou corporações. É a soma do Capital Humano com o Capital Estrutural.

O capital humano se refere ao conhecimento explícito ou implícito, útil para a empresa, na qual possuem as pessoas que trabalham na organização, e sua capacidade de aprender. O Capital humano é a base para a geração de dois outros tipos de capital intelectual.

O capital estrutural é o conhecimento que a organização consegue formalizar, explicitar e sistematizar. Isto inclui todo o conhecimento estruturado que depende da eficácia e eficiência interna da organização: os sistemas de informação e comunicação, a tecnologia disponível, processos de trabalho, patentes, sistemas de gestão. O capital estrutural é de propriedade da empresa, é fica na organização quando as pessoas saem.

Sendo assim, o capital intelectual pode ser definido como sendo a inteligência, a habilidade e os conhecimentos humanos. Esses conhecimentos podem ser tácitos - advindos

das experiências ao longo da vida, ou explícitos - são estruturados, criptografados e armazenados, sendo possível sua transmissão a outras pessoas.

### 5.1. O Capital Intelectual e as organizações

Dentro de uma organização o capital intelectual é a soma de todo o conhecimento. Constitui a propriedade intelectual e as experiências que podem ser usadas para gerar ganho. Segundo Pompa e Eliseu (2002) após a padronização das atividades realizadas na Revolução Industrial por meio do método criado por Taylor, os produtos vendidos tornaram-se parecidos, sem nenhum diferencial, fazendo com que o cliente se tornasse mais exigente e que as empresas buscassem pessoas com conhecimentos diferentes para tornar seu produto exclusivo, chamando assim novamente a atenção de possíveis investidores e novos fregueses, tornando o mercado mais competitivo. Desta forma o capital intelectual passou a ser o foco das empresas.

O Capital Intelectual que está na mente das pessoas, atualmente é considerado o recurso mais importante que uma organização pode ter. Admitindo a importância do Capital Intelectual, este é denominado como a nova vantagem competitiva, ou seja, um diferencial na obtenção de sucesso e recursos de uma instituição. Pode-se dizer que é através do capital intelectual que uma empresa consegue se desenvolver e se destacar no mercado em que atua.

No período industrial, consideravam-se como recursos de uma organização apenas os recursos físicos como terra, capital e trabalho, mas com a transição do período industrial para o período do conhecimento, o intelecto também passou a ser valorizado, haja vista que poderia ser um diferencial para as organizações. Sendo assim, o capital intelectual dos indivíduos passou a ter grande importância.

#### 5.1.1. Gestão do Capital Intelectual

A gestão do capital intelectual dentro das organizações tornou-se crucial, revelando a necessidade de buscar recursos para incentivar os funcionários a compartilharem conhecimento, abrangendo desde cargos de diretoria à chão de fábrica. Desta forma, a instituição retém o *know-how* e obtém ideias para possíveis melhorias e redução de custos.

Como o capital intelectual é bastante complexo para ser mensurado, o conceito de gestão do conhecimento foi criado com o intuito de auxiliar as organizações na utilização de meios que organizassem melhor esse intelecto, de forma a não deixar ideias soltas, sem foco e bagunçadas dentro da mente das pessoas. A organização procura assim desenvolver e absorver ao máximo esse conhecimento, não o deixando somente na cabeça das pessoas, mas podendo assim cruzar informações e tomar atitudes mais assertivas, o que vai a compreender e atender melhor os clientes.

## 6. Conclusão

A inovação, como fonte de vantagem competitiva, baseia-se na gestão do conhecimento, que é potencializada pela aprendizagem organizacional que envolve os aspectos de criação e produz interação humana. Nesse sentido, conforme as dimensões destacadas por Terra (1999), vários aspectos envolvem as práticas empresariais e aqueles que as fazem. As pessoas passam a ser recursos organizacionais no que diz respeito às ações inovadoras dentro de uma empresa e, por sua vez, são envolvidas em questões como as estratégias e as práticas políticas da administração empresarial e as tecnologias de informação e comunicação. Da mesma forma, outros aspectos começam a ser valorizados e reconhecidos como importantes para os gestores, e os investimentos e os conhecimentos mudam de foco buscando, por exemplo, a cultura e a estrutura organizacionais e os processos de aprendizagem.

Para empresa que tem a vontade de ser competitiva no mercado o investimento na gestão do conhecimento, traz um retorno muito valioso para ela, otimizando o processo corporativo envolvendo a gestão da competência e do capital intelectual utilizando da inteligência empresarial e da educação corporativa como meio da organização conseguir seus objetivos.

Para acelerar esse processo, é preciso que ele comece pela alta administração, porque é lá que se formam os valores da organização e se estabelecem as políticas que vão governar todas as funções da empresa. É papel fundamental da alta administração valorizar o aprendizado individual e coletivo, estimular o compartilhamento de conhecimento e manter o foco no cliente. O grande desafio é conservar a coerência entre o discurso e a prática nas várias dimensões da gestão do conhecimento. Gerir conhecimento significa, cada vez mais gerir pessoas e gerir a própria empresa

## Referências

**BRANDÃO, H. P. GUIMARÃES, T. de A.** *Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construtor?* RAE, São Paulo, v. 41, n. 1, Jan./Mar. 2001. Disponível em: [www.rae.com.br](http://www.rae.com.br) Acesso em 07 de julho de 2017

**CARBONE, Pedro** “*GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: uma nova metodologia de gerenciamento do capital humano*”. Revista Mundo PM – Project Management, Edição 11, out-nov/2006, Curitiba, Editora Mundo, 2006.

**LACOMBE, Francisco.** *Recursos Humanos: Princípios e Tendências*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012. 515 p.

**FRANÇA, Ana Cristina Limongi.** *Práticas de Recursos Humanos: PRH*. São Paulo: Atlas, 2008. 267 p.

**LANA, Manuela Sampaio; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela.** *GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: Impactos na Gestão de Pessoas*. 2007. 18 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração de Empresas, Faculdade Estácio de Sá de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2007.

**CARBONE, et al.** *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

- CHIAVENATO, Idalberto.** *Introdução à teoria geral da administração*, 6.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- DAVENPORT, Thomas H; PRUSAK, Laurence.** *Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- FERREIRA, Ademir Antonio, REIS, Ana Carla Fonseca, PEREIRA, Maria Isabel.** *Gestão empresarial: De Taylor aos nossos dias*. São Paulo: Pioneira, 1997.
- GEUS, Arie de.** *A empresa viva: como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar*. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.
- KAPLAN, Robert S; NORTON, David P.** *Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru,** *Introdução à administração*. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- NONAKA, Ikujiro.** *The Concept of "BA": Building a Foundation for Knowledge Creation*. California Management Review, v. 40, n.3 1998
- NONAKA Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka.** *Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica de inovação*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- NONAKA, I; TOYAMA, R.** *The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process*. Knowledge Management Research & Practice, 2003.
- SCHIMIDT, Paulo; SANTOS José Luiz dos.** *Avaliação de ativos intangíveis*. São Paulo: Atlas, 2002.
- SENGE, Peter.** *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. Editora Best Seller, São Paulo, 2001.
- STEWART, Thomas A.** *Capital Intelectual: A nova vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- STEWART, Thomas A.** *A riqueza do conhecimento: O capital intelectual e a nova organização*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- TERRA, J. C. C.** *Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial*. 3. ed. São Paulo: Negócio Editora, 2001.