

**Biblioteca Digital da Câmara dos Deputados**

Centro de Documentação e Informação

Coordenação de Biblioteca

<http://bd.camara.gov.br>

"Dissemina os documentos digitais de interesse da atividade legislativa e da sociedade."

**SECRETARIA DE EMPREENDIMENTOS DA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO GERENCIAL**

# **GESTÃO DO CONHECIMENTO**

**O Desafio de Um Novo Paradigma como  
Alternativa Estratégica para  
Implantação na Câmara dos Deputados**

**Ricardo de Moura Lopes**

**BRASÍLIA  
Janeiro/2002**

**SECRETARIA DE EMPREENDIMENTOS DA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO GERENCIAL  
MONOGRAFIA**

# **GESTÃO DO CONHECIMENTO**

## **O Desafio de Um Novo Paradigma**

**Ricardo de Moura Lopes**

Monografia apresentada como pré-requisito para a conclusão do Curso de Especialização em Desenvolvimento Gerencial, com vistas a obtenção do Grau de Especialista.

“Conhecer é a tendência radical de nossa inteligência, assim como amar é a tendência radical de nossa vontade”.

**BRASÍLIA  
Janeiro/2002**

**SECRETARIA DE EMPREENDIMENTOS DA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA**  
**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO GERENCIAL**  
**MONOGRAFIA**

# **GESTÃO DO CONHECIMENTO**

**O Desafio de Um Novo Paradigma**

**Orientador:** Guilherme Antônio Vivacqua

**Aluno:** Ricardo de Moura Lopes - Turma "B"

**BRASÍLIA**  
**Janeiro/2002**

**SECRETARIA DE EMPREENDIMENTOS DA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA**  
**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO GERENCIAL**  
**MONOGRAFIA**

**AGRADECIMENTOS**

Agradeço à Câmara dos Deputados, instituição que muito me orgulho de pertencer como funcionário, especialmente por sua importantíssima missão social, apesar das injustas críticas que lamentavelmente prevalecem sobre as relevantes e numerosas realizações, ainda que perfeitamente compreensíveis por ser uma natural consequência da nossa inestimável democracia.

Agradeço, muito especialmente, aos meus filhos Marcelo e Eduardo e à minha esposa, amiga e fiel companheira, **Adriana**, por seu amor, sua dedicação, compreensão e paciência, qualidades reconhecidas e que me reforçam com o equilíbrio necessário para enfrentar as provações da vida, inclusive a elaboração desta monografia.

**BRASÍLIA**  
**Janeiro/2002**

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO: Gestão do conhecimento – Uma nova era .....	1
2. O DESAFIO DE UM NOVO PARADIGMA: A descoberta da gestão do conhecimento e sua importância .....	4
3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA .....	7
3.1. Uma visão do futuro .....	7
3.2. Área de estudo: as abordagens ponderadas .....	11
3.3. Origem dos dados e informações .....	12
4. DESENVOLVIMENTO .....	13
4.1. O Conhecimento .....	13
4.1.1. Gestão do Conhecimento: uma ferramenta valiosa no contexto administrativo .....	16
4.1.1. Diferença entre dado, informação e conhecimento .....	22
4.1.1. Tipos de conhecimento .....	24
4.1.1. Transferência do conhecimento .....	25
4.1.1. Capitais do conhecimento .....	28
4.2. Cultura: a importância da conscientização funcional .....	30
4.3. Sistema de Tecnologia de Informação: o apoio necessário .....	38
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	41
6. SÍNTESE E CONCLUSÃO .....	43
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	47

## **1. INTRODUÇÃO: Gestão do conhecimento – Uma nova era**

O processo de globalização e o advento de novas tecnologias de informação, em especial a revolução da Internet, vêm provocando consideráveis transformações nas organizações e, paradoxalmente, todo esse movimento que tem favorecido a grandiosos progressos, tem contribuído, também, para igualar as empresas em termos de oportunidade e abrangência. Surge, em conseqüência, um novo diferencial competitivo: o conhecimento.

A importância do conhecimento não é uma descoberta recente. Há muito esse conceito reflete a idéia de poder. Entretanto, somente nas últimas décadas, as organizações descobriram que a capacidade de gerar e utilizar conhecimento dentro da organização é elemento básico capaz de criar competências e identidades específicas, proporcionando, portanto, diferenciais competitivos e crescimento econômico.

Dessa forma, o conhecimento é, atualmente, fator fundamental em qualquer tipo de organização, pública ou privada. Para que haja reconhecimento e proveito, entretanto, deve-se destacar, particularmente, a cultura organizacional e social dominantes, bem como a importância de um sistema de tecnologia de informação compatível com essa cultura.

É importante mencionar, ainda, que, de acordo com Cavalcanti, Marcos et al (2001: 27), países em desenvolvimento, como o Brasil, concentram suas atividades na industrialização tradicional, baseando sua competitividade na exploração de recursos naturais esgotáveis, enquanto que países ricos caminham no sentido de domínio da economia do conhecimento aumentando, assim, a distância que divide os dois mundos. Para uma melhor compreensão dessa diferença, basta comparar entre as três leis básicas da economia capitalista, predominantes da sociedade industrial, quais sejam: a utilização da matéria-prima, as relações de mercado e o custo do produto, e a aplicação desses fatores no contexto econômico da sociedade do conhecimento.

No primeiro caso, considerando a sociedade industrial, quanto mais uma determinada matéria-prima é consumida menor será sua quantidade na natureza. Nada mais previsível uma vez que se trata de recurso limitado. Na sociedade do conhecimento, ao contrário, quanto mais se extrai o conhecimento necessário para produzir algo, essa “matéria-prima” aumenta ao invés de reduzir, tendo em vista o natural processo de elaboração mental.

No segundo caso, quando alguém vende um bem perde a posse sobre ele para outra pessoa. Na sociedade do conhecimento, porém, quando vendemos conhecimento, sob a forma de software ou uma patente, por exemplo, continuamos a deter o mesmo conhecimento acrescido da experiência adquirida e novas informações conseqüentes, que poderão ser utilizadas em outras situações, ou seja, há um saldo positivo além do financeiro.

No terceiro caso, o custo de produção de um determinado produto depende especialmente do valor dos itens agregados, tais como energia, mão-de-obra, matéria-prima, etc. Na sociedade do conhecimento essa dependência é insignificante uma vez que a fonte é o próprio ser humano e o custo para desenvolver uma cópia ou um bilhão de cópias de um software ou livro, por exemplo, é praticamente o mesmo, podendo até ser reduzido à medida que se torna acessível a um número maior de pessoas.

O atual cenário competitivo das empresas vem exigindo rápidas e contínuas adaptações destas para sobreviverem e crescerem nesses novos tempos da moderna economia e de um público consumidor cada vez mais exigente. Estas constantes transformações têm levado as organizações a mudar suas estruturas, processos e estratégias. Segundo Freitas & Becker<sup>1</sup>, “Para uma empresa manter-se competitiva deve aproveitar o surgimento de qualquer oportunidade e uma das principais fontes de oportunidades (geralmente não utilizada) é a ação sobre a informação e o conhecimento.”

A Câmara dos Deputados tem demonstrado presentemente uma especial disposição de superar deficiências e barreiras, particularmente políticas e administrativa, no sentido de que haja melhores condições para o pleno desenvolvimento de suas atividades e conseqüente reconhecimento e satisfação da sociedade sobre os resultados alcançados. Por isso a preocupação em disseminar a idéia de se adotar a gestão do conhecimento como instrumento necessário e indispensável a uma moderna atuação administrativa. É o que se espera.

Ante o exposto, esta monografia pretende voltar-se para a pesquisa sobre o tema conhecimento e sua gestão, de maneira a evidenciar os métodos e técnicas envolvidos no modelo, destacando as principais visões de consagrados autores estudiosos do assunto, propiciando, dessa maneira, uma oportunidade à Câmara dos Deputados no que diz respeito ao estudo de sua aplicação interna.

---

<sup>1</sup> Apud Albano, Cláudio S., 2000



O objetivo deste trabalho passa a ser, então, o de demonstrar ao nível estratégico da Câmara dos Deputados a importância de se adotar os conceitos próprios relativos à Gestão do Conhecimento, como instrumento capaz de promover o progresso das atividades desenvolvidas até a consolidação do reconhecimento social sobre a instituição.

---

## **2. O DESAFIO DE UM NOVO PARADIGMA: A descoberta da gestão do conhecimento e sua importância**

Primeiramente é oportuno ressaltar que o desenvolvimento gerencial para o serviço público tem o mesmo contexto em relação a empresa privada.

As técnicas de gestão empresarial têm evoluído ao longo da história como resultado do próprio e natural processo de desenvolvimento tecnológico e de movimentos culturais.

A gestão do conhecimento é uma idéia percebida como necessária à sobrevivência e à manutenção de organizações modernas. Trata-se de um conceito novo de difícil definição, mas de fácil reconhecimento quanto a sua importância, especialmente na capacidade que tem de inovar constantemente, apesar da complexidade que envolve o termo e sua aplicação prática.

Pretende-se, por isso, provocar nas organizações a conscientização de que possuem ativos intangíveis importantes para a sua sobrevivência e evolução, identificando os conhecimentos dissipados e os necessários, de maneira a organizá-los e gerenciá-los, portanto, de forma adequada, levando em conta a estrutura e a cultura da organização, aliados à cultura da região e procurando buscar sempre o sistema tecnológico de informação mais compatível com a demanda existente.

Os fatores clássicos de produção: terra, capital e trabalho, estão dando lugar a uma importante tendência mundial, voltada para a inteligência empresarial ou, simplesmente, sociedade do conhecimento, formada pela tríade capacidade de gerar conhecimento, inovar e empreender que, na realidade, são as condições necessárias para o sucesso de uma empresa nessa sociedade e representam o modelo cuja a base é o conhecimento.

Uma empresa tradicional é um conjunto de ativos físicos, adquiridos por capitalistas responsáveis por sua manutenção e que contratam pessoas para operá-los.

A gestão do conhecimento é como um oceano recém descoberto que ainda não consta do mapa e poucos executivos entendem suas dimensões ou sabem como navegá-lo.

A inteligência torna-se um ativo quando se cria uma ordem útil a partir da capacidade intelectual geral, ou seja, quando assume uma forma coerente (uma mala direta, um banco de dados, uma agenda para reuniões, a descrição de um processo); quando capturada de uma forma que permite que seja descrita, compartilhada e explorada; e quando pode ser aplicada a algo que não poderia ser realizado se continuasse fragmentado.

O conhecimento passa assim a ser o novo motor da economia e se transformou no principal fator de produção, cujo o crescimento institucional dependerá do seu correto uso.

Nota-se que as empresas tradicionais vem desaparecendo do topo da lista das mais ricas do planeta. Segundo a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE ou OECD), ligado à Organização das Nações Unidas (ONU), mais de 55% da riqueza mundial advêm do conhecimento e dos denominados bens ou produtos intangíveis, como softwares, patentes, franquias, música, arte, etc. e o comércio será predominantemente eletrônico: *o e-commerce*.

Ao analisar a pauta de exportações dos Estados Unidos nos últimos sete anos, verifica-se que as exportações dos bens intangíveis passaram de menos de 3%, em 1994, para 17%, em 1999. Para 2000 a estimativa era de que este índice alcançaria a casa dos 25% (Fonte: Institute for the Future – [www.iftf.org](http://www.iftf.org)).

Vale observar que, complementarmente, considera-se bens tangíveis muitos produtos de alta tecnologia, como computadores, aviões, satélites, máquinas e aparelhos que, na realidade, o conhecimento é o principal componente subliminar de valor dos mesmos.

Relatório da OCDE (Marcos et al, 2001) apontou que em 1998, o uso do conhecimento foi responsável por mais de 50% do PIB dos países desenvolvidos.

Segundo a revista inglesa *The Antidote* (1999) as empresas européias pretendem investir em gestão do conhecimento mais de 6% de seu faturamento a partir do ano 2000. Este índice representa um aumento de 70% em relação aos gastos de 1999.

O conhecimento, por isso, tem caminhado para ser a mola propulsora da economia mundial e cujo valor de produtos e serviços depende cada vez mais da parcela do conhecimento a eles incorporados.

Não se trata apenas de registrar o conhecimento produzido internamente, mas também identificar os processos que geram esse recurso. É claro que isto inclui a aptidão de desenvolver, preservar e utilizar os mesmos, não se descuidando de maneira a permitir que o processo se dilua no dia a dia da administração da empresa como um todo.

Além disso, cabe ressaltar que o conhecimento é altamente dinâmico e multidisciplinar, necessitando, por isso, de um adequado sistema de gestão. Verifica-se que de um determinado dado ou informação pode-se obter diferentes conhecimentos, bem como outras tantas aplicações.

Longe de ser um modismo, a gestão do conhecimento é uma absoluta necessidade das organizações que desejam ter sucesso no século XXI.

Importante salientar que o conhecimento não deve ser visto como meta para as organizações, mas sim uma ferramenta importante na busca de resultados a curto e, principalmente, a longo prazo.

### **3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

#### **3.1. Uma visão do futuro**

O cenário competitivo das empresas tem assistido a profundas mudanças nas últimas décadas. Esse fato vem exigindo rápidas e contínuas adaptações para que sobrevivam e cresçam, especialmente nestes novos tempos de economia globalizada. Estas constantes transformações têm levado as organizações a mudarem suas estruturas, processos e estratégias.

Quem poderia afirmar com segurança que em menos de vinte anos o sistema bancário seria totalmente informatizado? Ou admitir que, há cerca de dez anos, um computador poderia ser carregado no bolso (palmtop), com uma capacidade de memória bem maior do que os existentes em, por exemplo, 1961 e a um preço tão mais acessível?

Além disso, as empresas tradicionais vêm desaparecendo do topo da lista das mais ricas do planeta, dando lugar as empresas que produzem bens intangíveis, as quais geram atualmente cerca de 65% mais valor para seus acionistas, por dólar investido.

Considerando um mercado cada vez mais globalizado, a busca pela eficiência e resultados necessariamente mais favoráveis fazem com que as organizações fiquem atentas às mudanças e, a medida do possível, tentando inclusive antecipar-se a elas.

Paralelamente, é notável a crescente dependência pela informação, matéria-prima das ações responsáveis pela geração de progresso.

Importante ressaltar, entretanto, que por trás de toda e qualquer mudança estão as pessoas, quer pela aplicação de novas tecnologias, quer pelo conhecimento advindo de pesquisas e práticas administrativas.

Najjar (1999) observa que com as transformações ocorridas nas duas últimas décadas na economia e nos negócios, as empresas direcionaram-se naturalmente para as pessoas e suas

interações com seus ofícios. Essas relações tornaram-se mais profissionalizadas e racionais, as empresas mais enxutas e produtivas e a dualidade capital-trabalho ainda mais áspera.

Acrescenta que, talvez por aspectos ligados à tradição paternalista do mercado nacional e por algumas características individuais dos brasileiros, somente anos depois as pessoas tomaram consciência de que já era tempo de iniciar a reconstrução do mercado por meio do trabalho.

A consequência, na sua opinião, é que na relação das pessoas com o trabalho surgiu um processo de angústia decorrente, principalmente, da sensibilidade individual frente a questões do tipo: "a empresa não valoriza mais meu trabalho", "estou subutilizado no departamento", "estou na área de finanças mas sinto que minha real vocação é marketing", entre outras.

Analisando melhor esse quadro ele verifica que várias gerações de classe média no Brasil, até bem pouco tempo, foram orientadas em suas carreiras para dois fatores preponderantes: primeiro, um mínimo de formação acadêmica, ou seja, obter um diploma e, em segundo, um bom emprego – entendido este como segurança, estabilidade e uma jornada semanal que não atrapalhe os passeios de final de semana e os "happy hours".

A busca profissional das pessoas limitava-se a encontrar um serviço, de preferência em uma empresa pública, onde pudesse entregar seu futuro profissional sem preocupações. A troca proposta consistia em obediência cega à empresa e, de volta, recebia a garantia de uma vida razoável e um enterro de primeira classe, sem que se desse conta de que o mercado de trabalho tinha mudado.

A crescente competitividade dos mercados transnacionais passou a exigir que empresas e pessoas fizessem mais com menos, mais resultados com menos recursos, mais horas de trabalho com ganhos iguais e até menores, enfim, com mais capacidade. E as pessoas, em sua maioria, não mudaram. Sentiram-se órfãs. Onde foram parar o paternalismo, o jeitinho, o bom companheirismo, as promoções por anos de casa?

Essas figuras ganharam vida nas crenças e mentes dos profissionais identificados como executivos e gerência intermediária, a classe média dos trabalhadores. Felizmente, ao mesmo tempo em que se pode perceber que as novas gerações de profissionais possuem um

"software" mental mais avançado, nota-se também mudanças extraordinárias no comportamento e atitudes das gerações formadas nos antigos modelos, onde já é comum a busca de ações voltadas para o aprendizado constante e a preocupação com a aquisição de novos conhecimentos ou desenvolvimento daqueles já adquiridos.

Perceberam que a estratégia vencedora para o futuro é a que faz com que as pessoas tomem suas carreiras nas próprias mãos, assumam a responsabilidade pelo seu destino e planejem o caminho profissional para obter a vantagem competitiva fundamental: ganhar flexibilidade para acompanhar as transformações do mercado, tornando-se um profissional integral, antenado com o novo mundo do trabalho.

O grande desafio é estar sempre com a visão no futuro e incorporando novas tendências que impulsionem as organizações e as pessoas que nelas atuam a buscar novas competências. Esta é a idéia central para que as empresas e seus profissionais sobrevivam em um mercado altamente exigente, competitivo e globalizado.

Nesse contexto, as organizações se vêem obrigadas a rever seus conceitos e a adaptarem-se aos novos viés de gerenciamento empresarial. Nesse sentido, tem-se observado uma crescente tendência para uma abordagem cuja a proposta tem superado expectativas: a Gestão do Conhecimento.

Segundo Davenport & Prusak (1998: 14):

*"O conhecimento não é algo novo, pois dentro das organizações as pessoas sempre procuraram, usaram e valorizaram o conhecimento, pelo menos implicitamente. Novo é reconhecer o conhecimento como um ativo corporativo e entender a necessidade de geri-lo e cercá-lo do mesmo cuidado dedicado à obtenção de valor de outros ativos mais tangíveis".*

Cabe ressaltar que as antigas teorias (taylorista, behaviorista, e outras) foram de extrema importância para se atingir o conceito a que se chegou atualmente. Não se deve, portanto, desprezá-las, mas, sim, rever tais conceitos, que já foram diferenciais para uma determinada época e adaptá-los ao cotidiano das organizações atuais.

Considera-se, por fim, que o profissional do futuro não será melhor do que os bons profissionais da atualidade. Será apenas diverso, no que diz respeito ao trabalho em níveis crescentes de turbulência e fundamentalmente diferente em sua relação com o trabalho que deverá, obrigatoriamente, ser fonte de prazer e de realização pessoal e não somente de retorno financeiro.

Deve-se, também, levar em conta que a adaptação a um sistema de gestão do conhecimento implica mudanças que devem ocorrer principalmente quanto à cultura organizacional. Uma organização com hierarquia rígida, departamentalização e excesso de obstáculos na transferência do conhecimento não cabe nos novos sistemas de gerenciamento, além das transformações externas que também devem ser levadas em conta pela organização. Ressalva-se, particularmente, que a organização deve fornecer tempo suficiente para que essas mudanças ocorram.

É oportuno, sobretudo, que a cultura do conhecimento será responsável por diversas mudanças profissionais na vida do homem moderno. Nessa era, que já acontece há algum tempo nos Estados Unidos e que começa a se delinear no Brasil, o conhecimento representa a matéria-prima do trabalhador e o capital do trabalho.

A carreira não se apresenta mais na forma de uma “escada” e a estrutura da organização sofre aplainamento. Além disso, com a velocidade das mudanças tecnológicas, o homem se vê obrigado a estar sempre se atualizando, pois essa é a única maneira dele se manter competitivo.

Assim, para Terra (2000: 45):

*"Gestão do Conhecimento deve levar em consideração simultaneamente tanto as mudanças econômicas, sociais e tecnológicas quanto as conclusões sobre como maximizar o potencial intelectual das pessoas na organização".*

Para Nonaka & Takeuchi (1997: 49), a "*cultura organizacional pode ser vista como consistindo em crenças e conhecimentos compartilhados pelos membros da organização*".

Bertero<sup>2</sup> afirma que:

---

<sup>2</sup> Bertero apud Fleury, Maria Tereza Leme & Fisher, Rosa Maria (1989).



*"O processo de mudança cultural não é fácil, nem rápido. É longo e problemático. Promessas de bons resultados não podem ser feitas por profissionais corretos, uma vez que os resultados da mudança organizacional são sempre incertos e o tempo demandado é necessariamente longo. Os executivos e empresários que buscam na mudança cultural uma solução rápida para as suas dificuldades laboraram num mal-entendido".*

Não obstante à preocupação cultural, um correto sistema de tecnologia de informação também é considerado de extrema relevância para as organizações. Dessa forma, para Davenport & Prusak (1998: 149), *"a gestão do conhecimento é muito mais que tecnologia, mas a tecnologia certamente faz parte da gestão do conhecimento"*.

Por tudo isso, é recomendável que uma organização procure estar sempre revendo o seu modelo gerencial, permanentemente preocupada em acompanhar as rápidas transformações que estão ocorrendo no mundo e as mudanças adotadas devem estar atentas para a cultura interna e externa, além da constante preocupação com um adequado sistema de tecnologia de informação.

### **3.2. Área de estudo: as abordagens ponderadas**

Barroso e Gomes (1999) consideram que quanto mais se lê sobre gestão do conhecimento e suas aplicações, mais se verifica suas ligações com outros assuntos, práticas e estratégias administrativas tradicionalmente conhecidos, tais como: mudanças estruturais, melhores práticas, reengenharia de processos e negócios, gestão de risco, qualidade total, reengenharia e "benchmarking". A linha comum entre estas e outras recentes técnicas de negócio é o reconhecimento de que informação e conhecimento são ativos corporativos e que os negócios necessitam de estratégias, políticas e ferramentas para administrar tais ativos.

A necessidade de gerir conhecimento parece óbvia e as discussões acerca desse tema têm proliferado, mas poucas empresas têm atuado nessa área, se restringindo a utilizar seus instrumentos em soluções variadas, desde métodos fortemente apoiados em tecnologia para acessar, controlar e prover informações até aqueles centrados em esforços maciços para transformar a cultura organizacional, contudo sem uma abordagem bem definida.

Para David Cohen (fascículo III de A Empresa do Novo Milênio, Revista Exame da Editora Abril, 1999), há um segredo para administrar essa nova riqueza do mundo dos negócios que é o conhecimento. É um segredo bem guardado, mas consiste basicamente no seguinte: não há mais segredo. Para ele, o poder não está em deter conhecimento, mas em disseminá-lo. Quanto mais informação você divide com os outros, maior o seu retorno. É assim que as novas tecnologias podem se tornar padrão mundial, é assim que uma empresa pode arregimentar uma rede de fornecedores e será assim que poderá atrair clientes que ajudarão a planejar o produto que eles querem.

Dentro dessa nova visão, a gestão do conhecimento não tem, como pode parecer, a finalidade de incentivar um departamento de gênios e a proteger os direitos intelectuais e sim **orientar a empresa inteira a produzir este que é o bem mais valioso da nova economia**, descobrir formas de aproveitá-lo, difundi-lo e de lucrar com ele.

Serão mencionados neste trabalho expressões sinônimas como: gestão de competência, inteligência organizacional, capital intelectual ou humano que fazem parte do mesmo termo, gestão do conhecimento. Isto se deve ao fato de que diversos autores tratam do mesmo assunto, porém nominados diferentemente.

Nesse contexto, ressalta-se que foram consideradas três abordagens teóricas mais conhecidas, quais sejam a japonesa – com destaque para os autores Nonaka e Takenchi --, a americana – representada por Devenport e Prusak e Little -- e, finalmente, a européia – com Edvisson, Sveiby e Stewart.

### **3.3. Origem dos Dados e Informações**

Levantamento bibliográfico na literatura especializada sobre assuntos relacionados ao tema gestão do conhecimento, entrevistas, visitas à web sites e materiais publicados em livros, revistas e jornais.

## **4. DESENVOLVIMENTO**

### **4.1. O Conhecimento**

Definir conhecimento não é tão simples como possa parecer, principalmente devido à sua característica de intangibilidade. Entretanto seguem algumas definições dos estudiosos no assunto.

Segundo Platão: "*conhecimento é a crença verdadeiramente justificada*".

Para Nonaka & Takeuchi (1997), "*o conhecimento é um processo humano dinâmico de justificar a crença pessoal com relação à verdade*".

Para Davenport & Prusak (1998):

*"O conhecimento é uma mistura fluída de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. O conhecimento existe dentro das pessoas, faz parte da complexidade e imprevisibilidades humanas. Assim, o conhecimento pode ser comparado a um sistema vivo, que cresce e se modifica à medida que interage com o meio-ambiente"*.

Sveiby (1998) define conhecimento como "*uma capacidade de agir*".

Algumas características também devem ser ressaltadas, dada a extrema relevância atribuída ao conhecimento atualmente:

- apesar da sua intangibilidade, o conhecimento é, atualmente, o diferencial competitivo das organizações;
- é uma fonte inesgotável e quanto mais utilizado tanto maior é a necessidade de adquiri-lo, nunca se esgotando, além de não depreciar com o uso;
- é um dos bens mais preciosos de uma pessoa, não podendo ser roubado ou copiado e podendo ser compartilhado de modo ilimitado, sem nenhum prejuízo para quem o forneceu;
- contraria os preceitos da economia de que o valor deriva da escassez;
- não existe um responsável pelo conhecimento. Ninguém tem o controle dele;

- é um ativo intangível que não sendo utilizado se deteriora.

Assim, Druker (1993) cunhou os termos:

*"Trabalho do Conhecimento"* ou *"Trabalhador do Conhecimento"* e afirma que, na nova economia, o conhecimento não é apenas mais um recurso ao lado dos tradicionais fatores de produção -- trabalho, capital e terra --, mas sim, o único recurso significativo. Sustenta que o fato do conhecimento ter se tornado um bem, muito mais do que apenas um recurso, é o que o torna singular na nova sociedade.

Com a natural evolução que ocorre no mundo, as organizações devem estar em sintonia com a era do conhecimento, a fim de desenvolver estruturas e estratégias que possibilitem a manutenção contínua desse novo processo.

Segundo Nonaka & Takeuchi (1997), a criação e o acúmulo de conhecimento em nível organizacional ocorre por meio de um processo o qual eles denominam "espiral do conhecimento", descrito através de cinco condições "capacitadoras":

**Intenção:** é a aspiração de uma organização às suas metas e atua como um elemento regulador no processo de geração do conhecimento. Para criar conhecimento, devem as organizações estimular o compromisso de seus empregados, formulando e propondo uma intenção organizacional.

**Autonomia:** todos os membros de uma organização devem agir de forma autônoma conforme as circunstâncias, pois, dessa maneira, a organização amplia a chance de introduzir oportunidades inesperadas. Idéias originais emanam de indivíduos autônomos, defendidas dentro da equipe, transformando-se então em idéias organizacionais.

**Flutuação e Caos Criativo:** trata-se de uma ordem cujo padrão é difícil de prever inicialmente. Quando é introduzida em uma organização seus membros enfrentam um "colapso" de rotinas, hábitos ou estruturas cognitivas e têm a oportunidade de reconsiderar o pensamento e perspectivas fundamentais. Esse processo contínuo de questionamento e reconsideração estimula a criação do conhecimento organizacional. Alguns denominam este fenômeno de criação da "ordem a partir do caos".

O caos criativo é gerado naturalmente quando a organização enfrenta uma crise real ou pode ser gerado intencionalmente quando os líderes procuram evocar um "sentido de crise".

**Redundância:** é requisito básico para a criação do conhecimento. Significa a existência de informações que transcendem as exigências operacionais imediatas dos membros da organização. O compartilhamento de informações redundantes promove a distribuição do conhecimento tácito, i.é., adquirido através da prática, pois os indivíduos conseguem sentir o que os outros estão tentando expressar. Deve-se estabelecer uma relação de compromisso entre a redundância e a eficiência no processamento de informações. Uma forma objetiva é a proposta pelos sistemas de informação que criam verdadeiros mapas para o conhecimento organizacional. Para Davenport & Prusak (1998), *"a idéia da redundância é nitidamente a antítese do pensamento monopolista, o qual é e se constitui uma das patologias do mercado do conhecimento"*.

**Variedade e Requisitos:** pode ser obtido de diferentes formas organizacionais e no desenvolvimento dos recursos humanos. O importante é promover a interdisciplinariedade e multidisciplinariedade na resolução dos problemas implícitos ao desenrolar do processo.

Outro aspecto a ser destacado é que o conhecimento para Davenport & Prusak (1998) pressupõe uma ação, ou seja, para ser considerado conhecimento tem que fazer diferença, caso contrário é uma tarefa inútil. Para Stewart (1998): *"o capital humano se dissipa com facilidade. É preciso encontrá-lo. Isso significa que a inteligência organizacional, bem como qualquer outro ativo, deve ser cultivada no contexto da ação"*. Sendo assim, o conhecimento tem que gerar soluções necessárias. Ele somente tem valor quando avaliado pelas decisões e ações que gera. Um bom conhecimento pode levar a excelentes decisões em Marketing, Produção, Recursos Humanos, etc.

Logo, as empresas estão passando de uma força de trabalho braçal para uma força de trabalho intelectual, da hierarquização para a autonomia do empregado, integrado em uma relação horizontal nas atividades da empresa. Dessa forma, a gestão do conhecimento nas empresas é algo que deve ser tratado com importância, pois ela será um fator estratégico não só contribuindo para a sobrevivência das organizações como, também, para seu crescimento.

Competir na era do capital humano exige muito trabalho, pois se está vivendo em uma sociedade extremamente dinâmica, instável, desafiadora e evolutiva. Assim, conforme Nonaka & Takeuchi (1997): "numa economia onde a única certeza é a incerteza, a única fonte segura de competitividade duradoura é o conhecimento".

#### **4.1.1. Gestão do Conhecimento: uma ferramenta valiosa no contexto administrativo**

Entendendo que gestão é um processo de decisão, baseada em um conjunto de conceitos e princípios coerentes entre si, que visa a garantir a consecução da missão da empresa, tem-se que, com a importância da gestão do conhecimento, as empresas começam a rever suas estratégias, estruturas e culturas. Elas estão enxergando que a competição se dá, principalmente, pelo talento dos recursos humanos investidos nos projetos. Entretanto, a atuação de cada pessoa depende da união entre capacitação e motivação e esta deverá ser uma mistura de vontade própria com estímulos externos.

Segundo Macintosh (1997):

*"Gestão do conhecimento não trata apenas dos ativos de conhecimento, mas também dos processos que atuam sobre esses ativos. Estes processos incluem desenvolver, preservar, utilizar e compartilhar conhecimento".*

Gerenciar conhecimento, portanto, pode ter muita tecnologia envolvida ou não. Mas, tecnologia sozinha não é suficiente para gerar um sistema de gerenciamento do conhecimento. Esse sistema ainda envolve a ciência da informação, comunicação interpessoal, aprendizado organizacional, ciências cognitivas, motivação, treinamento, publicação e análise de processos de negócios. O importante é que qualquer despesa empregada na área de conhecimento será, sem dúvida, um investimento e, com certeza, os resultados serão favoráveis e maiores que os custos. Nenhuma empresa, portanto, sobreviverá sem tecnologia, mas são os recursos humanos que, atualmente, estão fazendo a diferença, até porque os avanços tecnológicos dependem destes.

Dessa forma, o sucesso de algumas empresas japonesas deve-se às suas habilidades na criação, compartilhamento e transferência de conhecimento para produtos e serviços, pois a

organização não pode criar conhecimento sem pessoas, ela apenas incentiva as pessoas criativas e disponibiliza ambientes para que as mesmas gerem o conhecimento. Conforme Davenport & Prusak (1998: 28), “*o conhecimento é criativo e deve ser estimulado a se desenvolver de formas inesperadas, ou seja, deixar espaço para o inesperado*”.

Assim, a gestão do conhecimento é a ferramenta para administrar o capital intelectual. Ela reforça o trabalho dos funcionários, melhora o desenvolvimento dos serviços e aumenta a competitividade e satisfação da empresa.

As organizações que incentivam o conhecimento formam um ambiente e uma cultura propícios ao aprendizado contínuo. Com essa atitude tanto os indivíduos como a organização tendem ao crescimento.

A gestão do conhecimento, então, tem como objetivo tornar claro o saber referente aos produtos, processos e tecnologias da empresa, nos níveis necessários para a solução dos problemas. É um processo articulado, contínuo e intencional de geração, codificação, disseminação e apropriação do conhecimento. Visa a consolidação das diversas formas de capital humano, a citar: competência, idéias, sistemas de relacionamentos, padrões e redes de comunicação interpessoais.

Conforme D'Little (1998: 10), a implantação de uma Gestão do Conhecimento deve obedecer a algumas dimensões integradas:

**Conteúdo** - Essa implementação não é uma tarefa finita e deve ser direcionada para os objetivos organizacionais. Necessita de uma aplicabilidade constante a fim de auxiliar as organizações ao longo do tempo e nas possíveis mudanças, além de fazer uma auditoria mapeando a base do conhecimento da organização, identificando o conhecimento necessário para solucionar os problemas-alvo.

**Cultura** - Formação de uma equipe multidisciplinar com um líder aclamado, a fim de orientar os empregados nas mudanças culturais da empresa.

**Processo** – Aplicado segundo uma metodologia de passos sucessivos que não causem impacto aos empregados, construindo um diretório para registro do perfil de conhecimentos existentes. Para tanto, deve-se detectar o conhecimento necessário, comparando-o com o que

a empresa possui e o que precisa ser adquirido, tanto no momento atual quanto futuramente. Descobrir, portanto, o conhecimento disperso na empresa e organizá-lo é um excelente fator competitivo.

**Infra-Estrutura** - A tecnologia adotada deve ser compatível com a capacidade e a motivação das pessoas em utilizá-la. Assim, a infra-estrutura deve ser adaptada às necessidades da empresa e não vice-versa.

O conhecimento sendo bem administrado a organização tem consideráveis ganhos, uma vez que terá condições de utilizá-lo mais adequadamente aquele recurso para a realização dos objetivos almejados.

Um dos grandes problemas encontrados pelas empresas é a falta de controle do seu próprio ambiente e, pior ainda, a de não ter consciência de que a solução dos problemas está à sua volta.

Em algumas empresas, sem que se perceba, os seus ativos intangíveis superam os seus ativos tangíveis. O conhecimento, portanto, está ganhando uma notoriedade tão grande que, por exemplo, no mercado de ações as organizações que investem em conhecimento estão visivelmente superando as demais.

Na visão americana, a gestão do conhecimento é visto como algo estático, baseado em um banco de informações. Gestão do Conhecimento faz parte do Capital Intelectual, bem como, Gestão da Informação faz parte da Gestão do Conhecimento.

Para Davenport & Prusak (1998: 31):

*"O primeiro passo em qualquer iniciativa ligada ao conhecimento é reconhecer que existem mercados do conhecimento. As realidades sociais, econômicas e políticas devem ser levadas totalmente em conta para se entender os mercados do conhecimento".*

Na visão europeia a gestão do capital intelectual é vista como algo dinâmico que prova uma sinergia da informação entre todos os membros da organização.



Dessa forma, conforme Stewart (1998: 75), "*... ter idéias é uma característica humana inata que não requer treinamento nem educação especiais, o desafio gerencial está no desenvolvimento organizado de idéias construtivas*".

Segundo esse mesmo autor (1998: 78), "*o capital humano cresce de duas formas: quando a empresa utiliza mais o que as pessoas sabem e quando um número maior de pessoas sabe mais coisas úteis*".

A transferência do conhecimento e da inovação, portanto, se dá por meio de comunidades de prática, ou seja, concluiu-se que o aprendizado é uma atividade social que ocorre em grupos numa constante movimentação.

Ainda de acordo com Stewart (1998: 86), "*as comunidades de prática são as oficinas do capital humano, o lugar onde as coisas acontecem. Ninguém as possui. O trabalho que realizam é propriedade conjunta do grupo*".

Brook Maviele, consultor da McKinsey & Co., define comunidade de prática como:

*"um grupo de profissionais ligados informalmente uns aos outros por meio da exposição a uma classe de problemas comuns, à busca comum de soluções e que, em si, incorporam um conjunto de conhecimentos"*.

Stewart ressalta, também, que:

*"Apesar dos gerentes não poderem gerenciar as comunidades de prática, eles podem ajudá-las. Dando-lhes status semi-oficial, disponibilizando recursos, criando sistemas de comunicação transorganizacional e fazendo rodízios de funcionários entre as unidades de negócios para que eles conheçam outras pessoas que realizam trabalho afins"*.

Para Sveiby (1998), são três os ativos intangíveis que deveriam ser incluídos numa folha de balanço da companhia:

♦ **estrutura externa:** diz respeito ao cliente, às relações com os fornecedores e à imagem da empresa;

♦ **estrutura interna:** inclui patentes, conceitos, modelos, programas de computadores e sistemas de administração que são parte da empresa;

♦ **competência dos funcionários:** que se refere à sua capacidade de ação em situações distintas.

Sveiby trocou os nomes capital por estrutura devido ao conhecimento não se deteriorar com o uso, enquanto o capital se deteriora.

Para Edvisson (1998), Capital Intelectual é definido como o somatório do Capital Humano, Capital Estrutural (tecnologia, ativos), Capital Clientes, Capital Organizacional, Capital Inovação e Capital Processos. Ele ainda define Capital Intelectual como a diferença entre o valor de uma empresa avaliada no mercado e o seu capital.

Assim, para Edvisson, após a avaliação isolada de cada elemento do Capital Intelectual, o que gera valor de mercado é a organização estar "*tão alinhada e balanceada que otimiza o capital financeiro*".

Da origem do Capital Intelectual ao surgimento da Sociedade do Conhecimento, ou Sociedade Pós-Capitalista, depois da Segunda Guerra Mundial, caracterizada por uma série de mudanças e transformações, a informação e o conhecimento passaram a ter um papel fundamental.

Toffler<sup>3</sup> identifica três grandes momentos de mudanças vividos pela humanidade, usando a metáfora de ondas:

- a Primeira Onda corresponde à *Sociedade Agrícola*, força muscular na qual a terra representava o principal recurso econômico;
- a Segunda Onda corresponde à *Sociedade Industrial*, pelo poder das máquinas em que as fontes de riquezas eram físicas; e

---

<sup>3</sup> TOFFLER, Alvim. A Terceira Onda. 19ª ed. Rio de Janeiro: Record, 1993.

- a Terceira Onda corresponde à *Sociedade do Conhecimento*, caracterizada pelo poder da inteligência, na qual a **informação** assume o papel principal como recurso econômico e a riqueza é produto do conhecimento.

A Primeira Onda – revolução agrícola – levou centenas de anos para acabar, sendo que em alguns países ela ainda está presente. Já a Segunda Onda, ascensão da civilização industrial, dura uns poucos trezentos anos, embora considere-se que ainda sobrevive mesmo que em menor intensidade.

Nesse ritmo, é provável que a Terceira Onda esteja concluída em poucas décadas. Entretanto, muitos países estão vivendo o impacto simultâneo de duas ou até três ondas de mudanças que se sobrepõem, gerando confrontos inevitáveis. Isso porque países que estão na Revolução Agrícola estão se relacionando com outros países que estão na Revolução Industrial ou na Sociedade do Conhecimento. No Brasil, hoje, existem regiões que estão vivendo ainda a Primeira Onda e por outro lado existem regiões que estão experimentando gradativamente as vantagens da Terceira Onda.

No modelo anterior, na era da Sociedade da Segunda Onda -- Industrial – as empresas formavam enormes parques industriais, com todas as máquinas, motores e equipamentos necessários para desenvolverem suas atividades. Atualmente, os avanços tecnológicos e gerenciais da Sociedade da Terceira Onda – do Conhecimento – permitem uma grande descentralização das tarefas, principalmente por meio da terceirização, levando a uma desmaterialização da indústria.

Paralelamente, verifica-se que enquanto o trabalhador da Sociedade Industrial dependia completamente do capitalista para a sua segurança profissional, na Sociedade do Conhecimento essa relação se inverte e o capitalista passa a precisar consideravelmente mais dos trabalhadores do conhecimento.

Analisando a força do conhecimento vemos que ele sempre desempenhou um importante papel nas grandes transformações sociais, por exemplo: na primeira fase da Revolução Industrial, onde o objetivo maior era o acúmulo de capital, ocorreram investimentos e pesquisas nas ferramentas, processos e produtos; na sua segunda fase, a preocupação passou a ser a produção individual como melhoria do processo (Revolução da

Produtividade); recentemente a preocupação passou a ser o conhecimento administrativo – Revolução Gerencial. Nada obstante, só agora, com a Era da Informação, o conhecimento passou a ser reconhecido como elemento essencial para o sucesso organizacional.

Na Sociedade do Conhecimento, aos três tradicionais fatores de recursos – matéria-prima, mão-de-obra e capital – acrescenta-se agora o reconhecimento à inteligência das pessoas como um bem intangível e que agrega valor aos produtos e serviços.

#### **4.1.2. Diferença entre dado, informação e conhecimento**

Dado, informação e conhecimento são três conceitos distintos que muitas vezes são usados como sinônimos ou se confundem:

**Dado** - é o princípio ou base de algum assunto. Assim, conforme Davenport & Prusak (1998), "*dados são um conjunto de fatos distintos e objetivos relativos a eventos. São a matéria-prima para a criação da informação. Os dados, por si só, têm pouca relevância ou propósito*". É o registro de uma transação.

**Informação** - conforme Davenport & Prusak (1998) "*são os dados que fazem a diferença*". Informação é um conjunto de dados com um determinado significado para o sistema. É uma mensagem contextualizada.

**Conhecimento** - é a informação que, devidamente tratada, muda o comportamento do sistema. Para Davenport & Prusak (1998):

*"O conhecimento está próximo, mais do que os dados e informações, da ação. O conhecimento é entregue através de meios estruturados, tais como livros e documentos e de contatos pessoa a pessoa que vão desde conversas até relações de aprendizado. Além disso, valores e crenças são partes integrantes do conhecimento, pois determina aquilo que o conhecedor vê, absorve e conclui a partir de suas observações".*

Assim, Nonaka & Takeuchi (1997) dizem que "*o conhecimento, diferentemente da informação, refere-se a crenças e compromissos*".

Logo, para transformar dados em informações precisa-se de ferramentas. Mas para transformar informação em conhecimento precisa-se de tempo.

E mais, o conhecimento, ao contrário da informação, além de dizer respeito à crenças e compromissos está relacionado à ação. É uma função de atitude, perspectiva ou intenção específica com algum fim.

Embora os termos "informação" e "conhecimento" sejam usados com frequência como conceitos intercambiáveis, existe uma nítida distinção entre ambos.

A informação proporciona um novo ponto de vista para a interpretação de eventos ou objetos, o que torna visíveis significados antes invisíveis ou lança luz sobre conexões inesperadas. Por isso, a informação é um meio ou material necessário para extrair e construir o conhecimento.

Consideramos a informação como um fluxo de mensagens, enquanto o conhecimento é criado por esse próprio fluxo, ancorado nas crenças e compromissos de seu detentor. Essa compreensão enfatiza que o conhecimento está essencialmente relacionado com a ação humana.

Tanto a informação quanto o conhecimento são específicos ao contexto e relacionais na medida em que dependem da situação e são criados de forma dinâmica na interação social entre as pessoas. As pessoas que interagem em um determinado contexto histórico e social compartilham informações a partir das quais constroem o conhecimento social como uma realidade, o que, por sua vez, afeta seu comportamento.

Da mesma forma, uma visão empresarial apresentada como uma estratégia inequívoca por um líder é transformada organizacionalmente em conhecimento, por meio da interação com o ambiente pelos membros da empresa, afetando assim o comportamento dos mesmos.

A informação e o conhecimento diferem do capital, dos recursos naturais, do trabalho e da maquinaria. Em primeiro lugar o conhecimento é o que os economistas chamam de um “bem público”. Esse jargão significa que o conhecimento pode ser usado sem ser consumido.

O conhecimento existe independente do espaço. Como as partículas quânticas, ele pode estar em mais de um lugar ao mesmo tempo. Venda-me um bolo e você não o terá mais. Venda-me a receita e teremos ambos. No que diz respeito aos ativos intelectuais e produtos intangíveis, você pode ter o bolo e também comê-lo. Mas não pode tê-lo de volta. Um vendedor pode retomar um carro, mas não um fato. Há um paradoxo na economia da informação e tanto o comprador quanto o vendedor estão sujeitos a ele: há casos em que o comprador não pode julgar se vale a pena pagar por alguma informação antes de possuí-la, porém, após possuí-la não precisa mais comprá-la.

#### 4.1.3. Tipos de conhecimento

**Tácito** – Conhecimento adquirido através da vivência e da experiência. Difícil de ser mensurado e de ser compartilhado. Considerado o mais importante e principal fator para a competitividade das empresas, pois envolve fatores intangíveis como crenças pessoais, perspectivas e valores.

Segundo Stewart (1998), a maior virtude do conhecimento tácito é que ele é automático exigindo pouca ou nenhuma reflexão. Contudo, é difícil modificá-lo ou expressá-lo.

**Explícito** - É mais fácil de ser compartilhado entre as pessoas e de ser sistematizado. É articulado em linguagem formal e encontra-se em manuais e normas de procedimentos.

Para Polany (1966), "*o conhecimento é dividido em tácito (conhecimento informal) e explícito (conhecimento codificado ou formal)*". Seu conceito de conhecimento baseia-se em três teses: a) a verdadeira descoberta não pode ser atingida através de uma seqüência de regras ou algoritmos; b) o conhecimento é público mas resulta da experiência pessoal; e c) todo conhecimento é tácito ou tem raízes no conhecimento tácito.

Sendo assim, conforme Nonaka & Takeuchi (1997: 67), "*o conhecimento tácito é subjetivo, da experiência (corpo), simultâneo (aqui e agora) e análogo (prática) e o*

*conhecimento explícito é objetivo, da racionalidade (mente), seqüencial (lá e então) e digital (teoria)".*

Além disso, a interação entre o conhecimento tácito e o explícito é a base para a criação do conhecimento amplo e para a resolução de problemas da organização. Conforme Barclay & Murray (1997):

*"Numa visão mais objetiva, o que realmente importa é como o conhecimento é adquirido e como pode ser usado -- tanto explícito quanto tácito -- de maneira a alcançar resultados positivos que venham ao encontro das necessidades da empresa".*

#### **4.1.4. Transferência do conhecimento**

Para Davenport & Prusak (1998: 107):

*"A resposta curta e melhor para efetivamente transferir conhecimento é contratar pessoas perspicazes e deixar que elas conversem entre si. Entretanto, a transferência do conhecimento não é uma tarefa simples, devido principalmente à dificuldade de exprimir com fidelidade aquilo que se pensa".*

Ainda para Davenport & Prusak (1998:123):

*"Se o conhecimento não for absorvido, ele não terá sido transferido. A mera disponibilização do conhecimento não é transferência. Mesmo a transmissão e a absorção, juntas, não têm valor útil se o novo conhecimento não levar a algumas mudanças de comportamento ou do desenvolvimento de alguma idéia nova que leve a um novo comportamento".*

Sendo assim, de acordo com Sveiby (1998), a transferência pode dar-se por meio da:

**Informação:** melhor forma de transmitir o conhecimento explícito, porém com falhas, dependendo da interpretação que o receptor venha a dar à informação recebida, de acordo com o seu modelo mental.

**Tradição:** transmissão do conhecimento pelo mestre ao aprendiz até este ter absorvido todo o aprendizado.

Nonaka & Takeuchi (1997) postularam quatro modos diferentes de conversão do conhecimento:

**Socialização** - (tácito para tácito): é o lugar onde o processo de criação inicia. É um processo de compartilhamento de experiências, observação, imitação e prática. As experiências face-a-face são a chave para a transferência do conhecimento tácito

**Externalização** - (tácito para explícito): é mais conscientemente construída. Modelos mentais individuais, expresso na forma de metáforas, analogias, conceitos, hipótese ou modelos. O modo de externalização da conversão do conhecimento é visto geralmente no processo de criação do conceito e é provocado pelo diálogo ou pela reflexão coletiva.

A metáfora, por exemplo, é uma forma de perceber ou entender intuitivamente uma coisa imaginando outra simbolicamente. É também uma ferramenta importante para a criação de uma rede de novos conceitos. Esse processo criativo e cognitivo continua à medida que pensamos nas semelhanças entre os conceitos e sentimos um desequilíbrio, contradição ou incoerência em suas associações, o que leva à descoberta de um novo significado ou à formação de um novo paradigma.

**Combinação** - (explícito para explícito): é o processo de sistematização de conceitos existentes em um novo sistema de conhecimentos. A combinação de um novo conhecimento explícito com uma informação e conhecimentos pré-existentes gera e sistematiza o conhecimento explícito por toda a organização.

A reconfiguração das informações existentes através da classificação, do acréscimo, da combinação e da categorização do conhecimento explícito pode levar a novos conhecimentos.



**Internalização** - (explícito para tácito): consiste basicamente no exercício continuado que enfatiza e treina certos modelos/padrões. Focaliza o treino com mestres experientes e colegas. Em vez de ensinar baseado em análise, ensina pelo contínuo processo de auto-aprimoramento, onde a ativa participação é enfatizada. Quando são internalizadas nas bases do conhecimento tácito dos indivíduos sob a forma de modelos mentais ou *know-how* técnico compartilhado, as experiências através da socialização, externalização e combinação tornam-se ativos valiosos.

Para que o conhecimento explícito se torne tácito efetivamente, é necessária a verbalização e diagramação do conhecimento sob a forma de documentos, manuais ou histórias orais. A documentação ajuda os indivíduos a internalizarem suas experiências, aumentando assim seu conhecimento tácito.

Diante do exposto, conclui-se então que: de nada adianta investir milhões em infra-estrutura técnica se não há um estudo cauteloso do que deve ser transferido, para quem e qual a melhor forma. De acordo com Sveiby (1998), *"um movimento de transferência indiscriminada de conhecimento pode provocar aumento de custos, ineficiência e confusão"*.

Além disso, para Davenport & Prusak (1998:117):

*"A ampla transferência do conhecimento não poderia acontecer em grandes empresas globais sem as ferramentas propiciadas pela tecnologia da informação, mas os valores, normas e comportamentos que constituem a cultura da empresa são os principais determinantes do grau de sucesso da transferência do conhecimento importante"*.

Após ter abordado o conceito de conhecimento, bem como os aspectos a ele relacionados, para Davenport & Prusak (1998) existem fatores que levam os projetos do conhecimento ao sucesso. Assim, conforme o objetivo do trabalho, cabe aqui ressaltar dois desses aspectos e que na visão dos autores estão entre os mais importantes. Dessa forma, a cultura orientada para o conhecimento e a infra-estrutura tecnológica são fatores elementares para a empresa obter êxito, por essa razão há que se detalhar um pouco mais o assunto.

#### 4.1.5. Capitais do conhecimento

Modelos de gestão de empresas na sociedade do conhecimento apresentados por Karl Erik Sveiby (1997), Thomas Stewart (1997) e Leif Edvinson (1998), mostram-se semelhantes no mérito mas com enfoque predominantemente teórico. Por outro lado, Cavalcanti et al (2001) desenvolveram um modelo fruto da reflexão teórica dos autores acima mencionados, porém com uma relativa preocupação na observação prática e experiências concretas sobre a questão, estabelecendo, assim, o que chamaram de capitais do conhecimento, representados em número de quatro capitais que devem ser devidamente monitorados e gerenciados para que se tenha a efetiva gestão do conhecimento. São eles:

- **Capital Ambiental** – representam os fatores expressos pelo conjunto das características sócio-econômicas da região (nível de escolaridade, distribuição de renda, taxa de natalidade, etc.), pelos aspectos legais, valores éticos e culturais (empreendedorismo), aspectos governamentais (grau de participação do governo na economia, estabilidade política, etc.) e pelos aspectos financeiros (níveis da taxa de juros, existência de mecanismos adequados de financiamento à produção, etc.).

Para um melhor dimensionamento da importância deste capital numa empresa, pergunta-se: por que a Microsoft surgiu fora do Brasil? A resposta provavelmente será encontrada nas respostas a outras perguntas, quais sejam: será que no Brasil existe ambiente favorável para empreendimentos dessa natureza? Por outro lado, será que nos falta gente com a competência gerencial e a capacidade de um Bill Gates?

Exemplos não faltam de empresas e brasileiros que tem espalhado pelo mundo modelos de sucesso reconhecido.

- **Capital Estrutural** – pode ser definido como a infra-estrutura necessária para fazer a empresa funcionar (conjunto de sistemas administrativos, conceitos, modelos, rotinas, marcas, patentes, programas de computador, etc.). Segundo Edvinsson (1998), o capital estrutural representa tudo aquilo que fica na organização quando as pessoas vão embora para casa.

É o único dos quatro capitais do conhecimento efetivamente possuído pela organização, que permite calcular, com maior exatidão, o seu valor.

- **Capital Intelectual** – refere-se tanto à capacidade, habilidade e experiência, quanto ao conhecimento formal das pessoas que integram uma organização.

O capital intelectual é um ativo intangível que pertence ao próprio indivíduo, mas que pode ser utilizado pela empresa para, entre outras coisas, aumentar o seu prestígio e reconhecimento social.

Uma organização é valorizada se conseguir atrair, reunir e manter o capital intelectual e, para isso, é necessário antes de tudo definir suas competências essenciais, ou seja o conjunto de habilidades e tecnologias que permite à organização oferecer ao benefícios ao cliente. Definida suas competências essenciais é possível, então o mapeamento das habilidades profissionais exigidas para o melhor desempenho da empresa.

- **Capital de Relacionamento** – representa a rede de relacionamentos de uma organização com clientes, fornecedores e parceiros, que se comunica por meio de ligações dinâmicas as quais ensejam trocas deliberadas e estratégicas de serviço, conhecimento e valor.

A partir da visão estratégica da organização define-se os relacionamentos-chave, de maneira a se atingir o almejado reconhecimento social.

#### **4.2. Cultura: a importância da conscientização funcional**

Um dos grandes desafios da gestão do conhecimento é adequar a cultura organizacional à distribuição de informação. As pessoas temem perder seus postos de trabalho transmitindo seu conhecimento. Algumas soluções nessa área estão sendo criadas, como no caso de uma área de vendas de carros onde a competição entre os vendedores é bastante acirrada, a empresa pode em vez de oferecer porcentagens por vendas passar a remunerar os vendedores por armazenamento na base de dados.

De acordo com Freitas<sup>4</sup> (1999: 97):

*"Através da cultura organizacional se define e transmite o que é importante, qual a maneira apropriada de pensar e agir em relação aos ambientes interno e externo, o que são condutas e comportamentos aceitáveis, o que é realização pessoal, entre outros. Ao mesmo tempo, através dos elementos culturais, as organizações se apresentam como o lugar da excelência, das virtudes, do projeto ou missão a realizar, sempre capazes de rejuvenescer e quiçá atingir a imortalidade... "*

As pessoas têm de conscientizar-se que o conhecimento está em constante evolução, por isso é mais vantajoso compartilhá-lo constantemente do que guardá-lo, ou importantes oportunidades serão desperdiçadas.

Algumas empresas estão se destacando com políticas de disseminação do conhecimento. A Gessy Lever, subsidiária holandesa, sediada em São Paulo, adotou o "Learning Center", um centro de treinamento com computadores, bibliotecas, sala de leitura e de vídeos, onde os funcionários podem fazer cursos ou procurar os conhecimentos que eles desejarem aprender no horário de trabalho, negociando o tempo com seu superior, naturalmente. Conforme o diretor de recursos humanos daquela empresa: *"os funcionários detentores de maior número de informações, a renovação de conhecimento será constante e maior"*.

Um dos empecilhos culturais ao compartilhamento do conhecimento são as recompensas por desempenhos individuais. A empresa deve estimular o ganho pelo êxito organizacional, ou seja, como um trabalho coletivo e não individual.

Assim, obter resultados investindo em conhecimento requer um sistema e uma cultura organizacional que permitam o livre fluxo do conhecimento, analisando os sistemas de trabalho, os valores e os comportamentos das pessoas.

Além disso, a cultura, segundo algumas pesquisas, apesar de ser um fator determinante do sucesso nas empresas, devendo ser analisada como instrumento de poder, é o aspecto que menos é dado importância. Uma exceção é a empresa Halderbank -- maior fabricante mundial

---

<sup>4</sup> Freitas apud Motta, Fernando C. Prestes et al, 1997.

de cimento -- que adota o seguinte lema: "*Roube com orgulho e compartilhe com prazer*". Ela valoriza tanto o doador do conhecimento como o tomador. Daí a importância de uma mudança cultural objetivando o compartilhamento de idéias.

Entretanto, alguns aspectos devem ser ressaltados a fim de que essas mudanças culturais não sejam apenas perda de tempo e dinheiro. Como o foco é o empregado, porque ele é o detentor do conhecimento, fatores psicológicos são extremamente relevantes serem analisados para que as mudanças culturais atinjam resultados satisfatórios, tais como: medo de transferir o conhecimento, obstáculos que impeçam a absorção das melhores idéias, qual mídia seria mais adequada para transferir esse conhecimento (intranetes, groupware, palestras, feiras, etc.), entre outros.

O objetivo primordial, portanto, é transferir conhecimento modificando o ambiente cultural. Por isso, uma das principais providências nesse sentido deve ser a participação do empregado em todas as fases das mudanças, a fim de compreender o que está por trás das transformações e quais os objetivos almejados pela empresa. Isto facilita no desenvolvimento do trabalho, na motivação do funcionário e o número de falhas, sem dúvida, será reduzido. Além disso, o estabelecimento de uma cultura organizacional requer tempo para que os empregados vivenciem os princípios e valores.

Freitas (1999: 98) enfatiza:

*"Não quer dizer que as organizações ou as empresas consigam atingir integralmente os objetivos que a cultura organizacional se encarrega de propor. Há, sim, um enorme esforço nesse sentido, porém o sucesso -- maior ou menor -- depende das respostas dos indivíduos em conjunto".*

É importante ressaltar, todavia, que existem diferenças culturais entre empresas orientais e ocidentais. As empresas japonesas procuram sempre o aprimoramento, crescimento, inovação, mesmo quando estão em ascensão. Elas olham sempre para o futuro prevendo mudança no mercado, na tecnologia, na concorrência e no produto. As empresas ocidentais somente tomam tais atitudes se for necessário. Assim, segundo Davenport & Prusak (1998: 76), "*o sucesso costuma ser inimigo da inovação, algo que já foi batizado de 'a maldição do vencedor'*".

A fim de detalhar um pouco mais o assunto destaca-se um aspecto cultural relevante que foi observado no Sudeste Asiático, particularmente nas organizações da Malásia. Com a evolução do processo de industrialização e a abertura de mercados, o desenvolvimento na qualidade de recursos humanos foi tratado como prioritário em suas metas. Observou-se nesse contexto que o aspecto cultural começou a ser um elemento de vantagem competitiva, principalmente quando a mão-de-obra é adequada a atender tanto as necessidades internas do país como as externas.

Atentou-se, também, para a dificuldade de transmitir práticas de gerenciamento qualitativo por serem, conforme Abdullah<sup>5</sup>, “*valores e premissas intrínsecos a determinada cultura*”, por isso ser importante realizar metas de trabalho nos contextos social e cultural de uma dada sociedade asiática.

Dessa forma, para os profissionais de Recursos Humanos da Malásia, o grande desafio foi adaptar as técnicas de treinamento oriundas de países ocidentais ao seu contexto local. Assim, concluiu-se que o treinamento patrocinado pela empresa local proporciona um aprendizado contínuo, sendo mais benéfico do que treinamentos já prontos.

Ainda tendo como referência Abdullah, para acompanhar, portanto, as mudanças com atividades de treinamento adequando-as a cultura local, fez-se necessária a observância de alguns aspectos:

- análise de necessidades do nível de conhecimento e competências requeridas;
- clima organizacional;
- influência da cultura;
- intervenção de treinamento, ou seja, os profissionais de Recursos Humanos - RH devem examinar a cultura corporativa das organizações de seus clientes;
- orientação para o trabalho, de maneira a proporcionar recursos adicionais para possibilitar que a força de trabalho adquira certos conhecimentos e habilidades;

---

<sup>5</sup>

Abdullah apud Odenwald (1996).

- cirurgia cultural, isto é, reconhecer que os valores culturais e os processos de trabalho existentes tendam a reduzir a eficiência e a eficácia organizacional no encaminhamento das tarefas;
- pesquisa e desenvolvimento, quer dizer, os profissionais de RH devem se engajar na contínua pesquisa sobre os valores que regem as pessoas nas organizações.

Logo, segundo o autor, em estudos conduzidos pelo Instituto Malaio de Gerenciamento de Pessoal, concluiu-se que, no longo prazo:

*"As organizações que ganharão vantagem competitiva a partir de iniciativas voltadas para seus recursos humanos serão aquelas que conseguirem formar bem-sucedidas parcerias entre os recursos humanos e a gerência de linha, de modo a integrar as capacidades de seus recursos humanos com as necessidades provenientes dos negócios".*

É sabido que em qualquer tipo de empresa, seja qual for o ramo, os objetivos primordiais são: constituir um ambiente de trabalho eficiente, ser líder no mercado e conseqüentemente obter bons lucros. Acha-se, portanto, que em cada época pode-se obter modelos homogêneos de como gerenciar uma empresa. Entretanto, as pessoas que trabalham nas organizações são elementos imponderáveis que provocam impactos na empresa e modificam o sistema de gestão. Logo, a administração de uma empresa depende da cultura em que se instala.

Cabe ressaltar que, para Freitas, *"a cultura nacional é um dos fatores na formação da cultura organizacional e sua influência pode variar de organização para organização"*.

Um estudo sobre diferenças culturais realizado por Hofstede<sup>6</sup>, entre várias subsidiárias da IBM do mundo, revelou que o Brasil tem as seguintes características: coletivismo, grande concentração de poder, avesso ao risco e equilibrado em relação a valores masculinos/femininos (sendo masculino: racional, agressivo, financeiro; e feminino: intuitivo, afetuoso, ligado à família).

---

<sup>6</sup> Hofstede, Geert. Culture's Consequences: international differences in work-related values.

Assim, com base em trabalhos de antropólogos, sociólogos e psicanalistas, nas análises de professores e consultores e na experiência de executivos, chegou-se a seguinte conclusão quanto à cultura brasileira:

**Flexibilidade e Capacidade de Adaptação:** a imagem dos executivos brasileiros é efetivamente de um profissional flexível, de reação rápida, boa em emergência. O que torna os brasileiros mais predispostos à flexibilidade, considerando o ambiente instável em que são formados, exemplo: inflação, medidas provisórias, entre outros.

Está comprovado em depoimentos da Xerox e da Rhodia que os processos desenvolvidos aqui são implantados com muito mais facilidade.

Assim, a filosofia do jeitinho é muito positiva para as empresas, como formadora de processos mentais que facilitam a flexibilidade e a capacidade de adaptação.

Por outro lado, essa flexibilidade tem uma certa aversão a regras, minúcias e uma dificuldade de disciplina mental, além de propiciar a autoconfiança excessiva e uma tendência a interpretar os movimentos de mercado como crises que vão passar. Assim, da Mata coloca: *"no Brasil não há simplesmente o pode e o não pode, há também o jeito e o jeitinho"*. Para Wood (1995) *"a palavra jeitinho é usada no diminutivo para revelar intimidade e simpatia. Do ponto de vista cultural, o jeitinho é considerado para resolver situações aparentemente insolúveis"*.

**Relações Cordiais:** Edson Vaz Musa, consultor de empresas, diz que qualquer projeto tem de levar em conta três aspectos: o conceitual, no qual os franceses são especialmente fortes; o metodológico, que inclui a capacidade de execução e a delimitação de regras, ponto forte dos americanos; e o ambiental, que visa a criação de um clima psicológico favorável ao trabalho, ponto de excelência dos brasileiros.

Essa cordialidade não se constitui sinônimo de bondade e sim de relações dirigidas pela emoção. No Brasil as pessoas levam o trabalho não só como ambiente profissional mas também como forma de relações interpessoais.



A ênfase nas relações pessoais nas empresas também se traduz por uma maior disposição de colaboração.

Além disso, a lealdade no Brasil se constrói geralmente em torno das pessoas e não da instituição. Assim, o Brasil é um país com alto grau de coletividade onde o objetivo de cada indivíduo é o do grupo.

Um dos problemas dessa sociedade relacional é a tendência em "passar a mão na cabeça" de um funcionário que não faz sua parte. Porém, a concorrência já está mudando isso.

**Autoritarismo e Paternalismo:** o Brasil é uma sociedade formada pelo autoritarismo e pelo paternalismo. Esses fatores provêm principalmente do modelo colonial brasileiro. A cultura escravocrata montou essa estrutura baseada na desigualdade. A idéia de hierarquia é muito forte, deve-se substituí-la pela idéia de time, mas é difícil mudar da subserviência para o engajamento.

Outro traço do autoritarismo é a ética da desconfiança. O cidadão é considerado culpado até que se prove o contrário. O cartão de ponto vale mais do que o resultado, a quantidade de pessoas reservada para supervisionar um processo é maior do que se precisa, as perguntas são tomadas como ofensa, há uma dificuldade de avaliar superiores hierárquicos e o conceito de desempenho é muito prejudicado.

Além disso, há no Brasil a ausência do "gosto pelo esforço", muito típico em sociedades européias. Isso explica, em parte, a aversão à disciplina.

Tudo isso tende a não proporcionar um processo decisório participativo e muito menos cooperativo entre chefes e subordinados.

**Criatividade:** andando concomitantemente com a flexibilidade, a criatividade é outra característica dos brasileiros. No Brasil, a média de idéias implementadas é de 3,4 por funcionário, mais do que o dobro da meta mundial. Não há incentivo financeiro para as idéias, apenas o reconhecimento da empresa.

O lado reverso é uma forte vocação à autoconfiança, que reforça a falta de planejamento.

Há uma tendência em se tomar decisões com menos dados, uma disposição de começar a tarefa e depois ir ajustando (como, aliás, recomendam os manuais da Nova Economia em que não há tempo a perder).

**Ambigüidade:** segundo Nelson Savioli, diretor de recursos humanos da Gessy Lever: "*mais do que qualquer europeu ou americano, o brasileiro tem a capacidade de perceber diferenças individuais e de grupos e de atuar de acordo com essa diferenças*".

Essa característica facilita a criação de planos contingenciais e a contemplação de várias exigências ao mesmo tempo, mas dificulta a tomada de decisões.

**Exocentrismo:** conforme a professora Livia Barbosa: "*a sociedade brasileira tem seus valores voltados para fora*".

Os executivos brasileiros estão muito mais atualizados com as ferramentas do mundo dos negócios do que os europeus, por exemplo. Outro dado que impressiona os estrangeiros é a internacionalização dos executivos brasileiros, que são, em média, muito mais bem informados sobre o mundo do que os estrangeiros e costumam falar duas ou três línguas.

**Entusiasmo:** o processo cultural brasileiro é de entusiasmo rápido e de queda de entusiasmo também rápida.

**Empreendedorismo:** uma pesquisa feita em 21 países pela Global Entrepreneurship Monitor (Monitor de Empreendedorismo Global) instituição criada em 1998, revelou que os brasileiros são os maiores empreendedores do mundo, destacando que um em cada grupo de oito brasileiros começou um novo negócio em 2000, enquanto nos Estados Unidos a proporção é de um para dez. O grande problema desse empreendedorismo é que ele é pouco científico e muito empírico, geralmente em consequência da falta de postos de trabalho o que aumenta a necessidade de obtenção de renda, além de atingir principalmente pessoas de baixa instrução -- justamente as que menos têm condições de empreender.

Segundo esses estudos concluiu-se que o brasileiro considera o país um ótimo lugar para o empreendedorismo, mas revela que o candidato tem dificuldade de reconhecer as oportunidades quando surgem, devido a alguns fatores, por exemplo, culturais, a crença de

que o governo vai dar um jeito nos problemas de cada cidadão e educacionais, como a inexistência de disciplinas nas escolas que ensinem a empreender.

Conforme Vinícius Luremos, diretor técnico do Serviço Brasileiro de Apoio à Pequena Empresa (SEBRAE), *"não há uma cultura de empreendedorismo no Brasil. Todo mundo é educado para ser empregado e quem se arrisca em um negócio próprio aprende quase tudo sozinho"*.

**Prevenção à Incerteza:** para Hofstede o Brasil inclui-se entre as nações com alta prevenção à incerteza, significa que apresentam alto nível de preocupação com o futuro, mais stress no trabalho, forte resistência a mudanças e medo do fracasso nos negócios.

No livro Mudanças Organizacionais, aprofundando temas atuais em administração de empresas, Wood (1995) ressalta a importância da relação existente entre cultura e desempenho organizacional, principalmente hoje em dia com a abertura de mercados em que o aspecto cultural deve ser levado em conta como forma da empresa conseguir se manter no local escolhido se quiser expandir o seu negócio.

A forma mais adequada, por isso, é adotar a postura geocêntrica, ou seja, a organização deve levar consigo a maturidade e a liderança obtidas, mas buscando adaptar-se à diferenças locais.

Diante do exposto não cabe aqui esgotar o assunto, tendo em vista que a cultura brasileira é bastante abrangente em diferentes fatores. O que se espera é dar uma visão geral dos principais aspectos quanto à influência da cultura brasileira nas organizações instalada no país.

#### **4.3. Sistema de Tecnologia de Informação: o apoio necessário**

A constante evolução tecnológica, que tem se intensificado com o passar do tempo, afeta significativamente todas as atividades humanas e aumenta o grau de incerteza e imprevisibilidade do futuro. Conforme Torres<sup>7</sup>, "Vivemos em um mundo em que dos mais

---

<sup>7</sup> Apud Albano, Cláudio S., 2000

fortes fatores de competitividade para qualquer empresa, em qualquer ramos de negócios, é o uso da tecnologia, adequada aos seus objetivos.”

Tecnologia pode ser definida, baseada na conceituação de alguns autores, como um conjunto formado pelos conhecimentos, meios e habilidades – capacidade de realizar algo – colocados a serviço da fabricação de um produto final.”

Dessa forma, podemos afirmar que o uso adequado das tecnologias é um dos elementos essenciais das organizações para que estas sejam competitivas, faz-se necessário distribuir e compartilhar as tecnologias bem como as experiências adquiridas com o seu uso. Assim, fortes tendências e fatores tecnológicos estão direcionando uma mudança na estratégia das empresas. Os mais marcantes, segundo Bettis & Hitt<sup>8</sup> são: a taxa crescente da mudança e inovação tecnológica, a chamada “era da informação” e a crescente intensidade do conhecimento. Essa mudança tecnológica tem um forte impacto psicológico e sociológico e obriga as empresas a pensar novas maneiras de gerenciamento, com novos padrões de eficiência e produtividade.

Para uma empresa possuir tecnologia avançada não é suficiente acompanhar as mudanças empresariais. Davenport & Prusak (1998: 19) ressaltam bem a idéia quando explicam que: *"pelo fato de que essencialmente a mesma tecnologia está acessível a todos, ela não pode proporcionar uma vantagem de longo prazo a ninguém"*.

Com todo o avanço tecnológico o conhecimento humano ainda continua sendo o diferencial nas empresas, pois, conforme Davenport & Prusak (1998: 154):

*"Embora as organizações tenham implementado sistemas técnicos em ramos estreitos do conhecimento, os seres humanos não foram superados como provedores do conhecimento. Entretanto esse conhecimento associado a uma tecnologia e, por conseguinte, essa tecnologia adequada à cultura organizacional, sem dúvida fará a organização alcançar os objetivos almejados. Assim, a tecnologia da informação é um facilitador no processo de Gestão do Conhecimento"*.

---

<sup>8</sup>

Apud Albano, Cláudio S., 2000

Além disso, comprar tecnologia para a empresa é fácil, o difícil é gerenciar essa tecnologia de acordo com os objetivos da empresa. Dessa forma, dificilmente problemas são atribuídos à tecnologia em si, pois geralmente a falha decorre de habilidades humanas.

A tecnologia isoladamente não propicia o sucesso da empresa. São diversos fatores coordenados que, juntos, serão o diferencial da empresa. Sendo assim, por mais avançada que seja essa tecnologia implementada, necessário se faz abrir um espaço para as habilidades humanas.

Outro aspecto a ser ressaltado é que com todo esse avanço tecnológico a Internet veio para facilitar o fluxo de informações, todavia, importante questionar como a empresa seleciona a informação adequada aos seus objetivos sem gastar muito tempo?

Essa é outra questão que faz a diferença nas empresas, pois as organizações que criarem métodos de racionalização a fim de somente filtrar as informações necessárias, estarão atingindo um ponto crucial que já levou muitas empresas à falência.

Por tudo isso, afigura-se que a tecnologia da informação é uma forma de quebrar o excesso de hierarquização e transferir um pouco de autonomia a cada profissional em seu trabalho, pois a informação deixa de ser recebida somente na vertical passando a se horizontalizar. Logo, cabe ressaltar que a tecnologia só auxilia no crescimento organizacional se for implementada concomitantemente com outros fatores de sucesso para a empresa.

Acima de tudo, entretanto, é preciso reconhecer que a tecnologia, no fundo, iguala as empresas; as pessoas é que fazem a diferença.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A implantação e o gerenciamento da gestão do conhecimento em qualquer organização exigirá a integração de todo o seu corpo funcional, que deverá estar consciente da necessidade do seu envolvimento para que se possa atingir os objetivos propostos, quais sejam, o da excelência de sua atuação e o compartilhamento de informações, de modo que a cadeia de valor de serviços da organização seja permeada e agregada pelo acréscimo desse importante ativo, cada vez mais valorizado, que é o conhecimento.

Primeiramente, há que se descobrir e desenvolver novas maneiras de trabalho, abandonando o viés burocrático que até hoje tem marcado sua atuação e tornando-se centros efetivos de resultados, atendendo às aspirações de enfrentar e vencer os desafios e as exigências do público.

Uma alternativa que começa a ser adotada pelas empresas é a Universidade Corporativa, onde a utilização de novas tecnologias tem um papel fundamental no sentido de democratizar e facilitar o acesso a programas de treinamento, aumentando a capacidade para atingir os objetivos traçados e maximizando a utilização dos recursos investidos.

Treinamento e desenvolvimento continuam a ser aplicados de acordo com as necessidades das organizações e das pessoas, mas deixam de ser o foco tanto pelas inúmeras possibilidades que a aplicação de novas tecnologias propiciam, quanto pelo ambiente riquíssimo de pesquisa e fontes de conteúdos didáticos que se abrem para os alunos em diversos formatos, tais como: imagens, áudios, vídeos, hipertextos, etc.

Novas formas de planejar, desenvolver e mensurar o capital intelectual e a inteligência competitiva das organizações, que são seu melhor ativo, serão justificadas pela necessidade de atender e exceder a expectativa de seus clientes, fundamental para sua sobrevivência.

Treinamento e aprendizado contínuo, em seu conceito mais nobre, deverão receber recursos cada vez maiores, como estratégia para enfrentar e vencer o desafio de mudanças, de forma que a inteligência competitiva e os conhecimentos adquiridos sejam desenvolvidos no limite da obsessão, por meio de processos voltados para a melhoria do desempenho que caracterize um padrão de alta qualidade.

Resumindo, pode-se verificar que o que se tem pela frente não é um novo estilo de administração e tampouco um modismo, mas um novo paradigma reforçado por tendências do mundo de hoje e que mudarão a maneira de construir, consolidar e desenvolver organizações, não interessa de que porte elas sejam.

Neste sentido, o conceito de capital intelectual, gestão de competência, gestão do conhecimento, inteligência competitiva ou outro nome que se dê, porque no final são expressões com um mesmo sentido, deverá ser disseminado de forma incansável e cotidiana até o limite do insano, pois será isso que irá garantir a perenidade das empresas e a geração de riquezas.

Na nova economia, neste novo mundo admirável, vão prevalecer, acima de tudo, os atributos de valor e a geração de riquezas contidas na capacidade ou, mais especificamente, na inteligência das pessoas, pois aí reside a verdadeira matéria-prima necessária ao desenvolvimento. O futuro não cai do céu nem está escrito nas estrelas. Ele é construído em nosso dia-a-dia ou, como disse Mahatma Gandhi: *“quem quer progredir não pode repetir a história, tem que fazer uma nova”*.

## 6. SÍNTESE E CONCLUSÃO

Se observarmos a evolução do mundo veremos que o conhecimento tem sido a mola mestra do crescimento do ser humano em toda a sua história. Parece estranho se falar em conhecimento quando que sem o mesmo não poderíamos nem imaginar em estar onde estamos hoje, com este grau de desenvolvimento especialmente tecnológico.

Retornando a 1890, no início do Fordismo e em plena Era Industrial, vemos a construção de empresas baseadas na organização oriunda do Exército e da Igreja, organizações de sucesso a milhares de anos, com uma estrutura hierárquica funcionando como um relógio, ainda que não suíço.

Nesse estilo, o conhecimento dos principais processos da organização ficavam retidos nos níveis mais elevados da empresa, enquanto eram criados níveis hierárquicos com relativas vantagens, que tinham a função de controlar e direcionar os esforços dos empregados no sentido de serem atingidas as cotas de produção.

Tudo na Sociedade Industrial e nas empresas que foram criadas nessa era, obedecia aos rígidos princípios do mecanicismo, onde chefes controladores e empregados submissos eram ingredientes fundamentais para o sucesso da empresa.

No final da II Guerra Mundial, mais precisamente na década de 1940, os cérebros disponíveis no mundo que foram utilizados para construir máquinas e armas de guerra, precisavam atuar para reconstruir os países e cidades. Este foi o primeiro de uma série de acontecimentos que iriam demonstrar que mais do que fazer, era necessário planejar, analisar e criar e que o homem começava a ter um diferencial, agora mais evidente para manter competitivas e expansivas as empresas.

A Era da Informação surgiu, então, com o primeiro computador eletrônico em 1946, pesando aproximadamente 30 toneladas. Já era estimado pelos homens da época que no futuro o computador iria pesar não mais do que 1,5 toneladas. Um grande engano que hoje achamos graça pelo tamanho do erro cometido na previsão, mas que se for considerado os paradigmas da época para tal previsão é perfeitamente compreensível.



Assim, as tecnologias de gestão resgataram conceitos antigos e evoluíram ainda mais, como por exemplo a implantação da qualidade total na década de 1970 e a reengenharia nas décadas de 1980 e 1990. Forçando conseqüentemente o aumento da competitividade das empresas e dando espaço para o homem poder utilizar de forma mais adequada toda a sua criatividade e inovação, inicialmente restrita a pequenos grupos de pessoas de nível estratégico.

Esta evolução trouxe benefícios para o homem, como a duplicação da vida média de 35 anos no século passado, para 65 anos nesta era. Mas também trouxe uma preocupação ainda maior com relação ao seu emprego a cada momento ocupado por máquinas e computadores.

Iniciado na década de 1990, os sistemas integrados de gestão trouxeram mais vantagens para as empresas na sua interminável batalha em torno da competitividade, isso quando eram implantados com sucesso. De qualquer forma, nota-se que os controles e rotinas físicas ou até intelectuais vão sendo realizadas por máquinas e computadores de uma forma extremamente acelerada, fazendo com que cada um de nós se preocupe, ainda mais, com relação ao futuro que converge, gradativamente, para a consolidação do conhecimento como atributo essencial para o desenvolvimento organizacional.

Só não podemos esquecer que a mola mestra de todo o processo foi e tem sido o homem e a sua capacidade de acumular esse conhecimento. De geração em geração novos conhecimentos são consolidados e passados para os nossos filhos como se estes continuassem a eterna busca por novos conhecimentos.

Graças aos avanços tecnológicos o fluxo de informação superou todas as expectativas em termos de velocidade e, em conseqüência, o seu volume também aumentou de forma exponencial, fazendo com que a democratização da própria informação propicie a ampla e acelerada evolução do conhecimento.

Assim, podemos depreender que o conhecimento, e a sua gestão, não são algo novo, apenas se tornou evidente em um determinado momento que ao passar de uma Era Mecanicista para uma Era da Informação, ou do Conhecimento, o diferencial das empresas estará não em seus prédios ou infra-estruturas, ou mesmo em seus tradicionais recursos, mas sim no seu corpo funcional.

Dizer isso é relativamente fácil, ou seja, reconhecer que o homem e o seu talento podem fazer a diferença para que uma organização tenha ou não sucesso. Mas, na prática, estamos na grande maioria das vezes em organizações totalmente imersas na Sociedade Industrial, onde controlar horários e tempo dedicado à empresa são mais importantes do que o resultado que as pessoas podem trazer para o serviço.

Uma mudança de cultura implica em alterações nas regras de poder vigentes nas organizações e somente aqueles que possuem total segurança sobre o que estão fazendo é que terão coragem de mudar, apostando que esta será a direção correta.

O líder na empresa precisa agora, mais do que nunca, entender o ser humano não mais como uma máquina para apertar parafusos e que deve utilizar o máximo desta máquina até que a mesma não sirva mais. O líder precisa agora considerar que o diferencial estará na capacidade de criar e alavancar resultados e isto poderá ocorrer à meia noite ou ao meio dia, o controle da hora não irá afetar o resultado, mas o peso do resultado irá afetar o sucesso ou não da empresa.

Por fim, quando o mundo transitou, no início do século XX, da sociedade agrícola para a sociedade industrial, o Brasil era o maior produtor de café. O papel que nos era reservado era o de consumidor e importador de produtos industrializados (que possuíam maior valor agregado) e exportador de matérias-primas.

Hoje, quando o mundo está transitando da sociedade industrial para a sociedade do conhecimento, o papel que nos é reservado é o mesmo: consumidor e importador de conhecimento e bens intangíveis (softwares, know-how, patentes, licenças, royalties, música, filmes, jogos, franquias, etc.) e exportador, não mais de produtos agrícolas, porém agora de produtos industriais (carros, telefones celulares, computadores, remédios, etc.) – como tradicionalmente sempre fizemos.

Será que queremos continuar eternamente nos vagões de trás do desenvolvimento? Se não airmos de outra forma é assim que ficaremos.

Enquanto a discussão sobre a sociedade do conhecimento atravessa toda a Europa e Estados Unidos, no Brasil o assunto é ainda incipiente, aumentando cada vez mais o fosso que divide os dois mundos.

Akio Morita, ex-presidente mundial da Sony, ilustra bem a importância do ambiente para a indução de mudanças culturais necessárias à implantação de novas práticas. A gerência média da Sony possuía uma atitude muito comum, principalmente quando se tratava de uma gerência medíocre: todo o talento novo que surgia era visto como uma ameaça pelo gerente e perseguido até sair da empresa.

Percebendo a necessidade vital de novos talentos para que a empresa fosse inovadora e sabendo das limitações da sua gerência média, Morita resolveu introduzir um novo critério de avaliação dirigida aos mesmos. Em vez de serem avaliados exclusivamente pelo seu desempenho financeiro, passaram a ser avaliados exclusivamente pelo número de pessoas habilidosas que revelavam para a companhia.

Esta simples mudança de métrica transformou a prática dos gerentes. Eles deixaram de perseguir os novos e valiosos funcionários e, ao contrário, passaram a atraí-los para o seu departamento. Continuaram a ser as mesmas pessoas, com a mesma cultura porém com outra prática que, aos poucos, influenciaria aquela.

Assim como Morita, temos de encontrar formas gerenciais que estimulem novas práticas e possam, pouco a pouco, transformar nossa cultura, nossa escala de valores e melhor aproveitar nossos talentos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBANO, Cláudio Sonáglio. **Impacto da Tecnologia da Informação no Novo Cenário Competitivo das Organizações**. Revista CCEI - URCAMP, v. 4, n.5, p. 63-68, mar. 2000.
- BARROS, Aidil de Jesus de & LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Projetos de Pesquisa: Propostas Metodológicas**. Rio de Janeiro, Editora Vozes, 1990.
- BARROSO, Antônio Carlos de Oliveira & GOMES, Elisabeth Braz Pereira. **Tentando Entender a Gestão do Conhecimento**. Revista de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas, v. 33, mar/abr 1999.
- CAVALCANTI, Marcos; GOMES, Elisabeth & PEREIRA, André. **Gestão de Empresas na Sociedade do Conhecimento**. Rio de Janeiro, Campus, 2001.
- CRAWFORD, R. **Na Era do Capital Humano**. São Paulo, Atlas, 1994.
- DAVENPORT, Thomas H. & PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial Como as Organizações Gerenciam o seu Capital Intelectual**. Rio de Janeiro, Campus, 1998.
- D'LITTLE, Arthur. **Knowledge Managemet: Reaping the Benefits**. Prism Second Quater, 1998.
- DRUCKER, Peter F. **Administrando em Tempos de Grandes Mudanças**. São Paulo, Pioneira, 1998.
- EDVISSON, Lief & MALONE Michael S. **Capital Intelectual**. São Paulo, Makron Books, 1998.
- FLEURY, Maria Tereza Leme & FISHER, Rosa Maria. **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo, Atlas, 1989.
- MARTINS, Gilberto de Andrade. **Guia para Elaboração de Monografias e Trabalhos de Conclusão**. São Paulo, Atlas, 2000.
- MOTTA, Fernando C. Prestes & CALDAS, Miguel P. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo, Atlas, 1997.

NAJJAR, Eduardo Rienzo, **Estamos Todos Órfãos?** São Paulo, Revista Ser Humano, Segmento, 1999.

NONAKA, Ikujiro & TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do Conhecimento na Empresa - Como as Empresas Japonesas Geram a Dinâmica da Inovação.** Rio de Janeiro, Campus, 1997.

ODENWALD, Sylvia B. & MATHENY, William G. **Impacto Global: tendências mundiais em treinamentos de desenvolvimento.** São Paulo, Futura, 1996.

POLLONI, Eurico G. F. **Administrando Sistemas de Informação.** São Paulo, Futura, 2000.

STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual - A Nova Vantagem Competitiva das Empresas.** Rio de Janeiro, Campus, 1998.

SVEIBY, Karl E. **A Nova Riqueza das Organizações: Gerenciando e Avaliando Patrimônios de Conhecimento.** Rio de Janeiro, Campus, 1998.

WOOD, Thomaz Jr. **Mudança Organizacional: Aprofundando Temas Atuais em Administração de Empresas.** São Paulo, Atlas, 1995.

Revista Exame - Edição 712, ano 34, nº 8, abril/1999, pp. 202-207.

Jornal Correio Braziliense - março/2001 - caderno Economia, p. 14.

## 4.2. Referencial Analítico

Edvinsson & Malone (1998) especulam porque relatórios tradicionais não oferecem mais uma indicação sobre qual empresa emergente jovem está para conquistar o mundo ou qual corporação tradicional, de primeira linha, está para desaparecer no buraco negro da concorrência.

Quando estes relatórios conseguem captar um vislumbre de realidade, por que aquelas indicações se encontram nas entrelinhas do texto e não em negrito no balanço patrimonial? E por que as corretoras de valores divulgam recomendações de compra e venda de ações que parecem não ter qualquer relação com o desempenho financeiro das empresas que estas ações representam?

Mais curioso de tudo, por que o mercado de ações bateu recordes e mais recordes durante a década de 90, quando a economia, mesmo em fase de alta, manteve-se continuamente fraca?

A resposta é que o modelo tradicional de contabilidade, que descreveu com tanto brilho as operações das empresas durante meio milênio, não tem conseguido acompanhar a revolução que está ocorrendo no mundo dos negócios.

De maneira idêntica ao organograma, à brochura institucional, ao manual de pessoal, os demonstrativos financeiros das grandes empresas mostram-se cada vez mais estáticos e obsoletos para acompanhar a organização moderna, com sua estrutura fluida, parceria estratégica, empregados com empowerment, trabalho em equipe, marketing em rede de multimídia e repositórios vitais de recursos humanos intelectuais.

A mensuração do Capital Intelectual é uma idéia revolucionária e, como a maioria das revoluções, se recusará a permanecer dentro dos limites que foram estabelecidos para ela.

A Revolução Industrial não parou com o tear movido a água, mas avançou revisando as artes, as ciências, as empresas, o governo, a própria organização da sociedade e, finalmente, até a maneira de as pessoas raciocinarem.

Ocorreu dessa maneira, também, com a chamada Segunda Revolução Industrial dos anos 70, que criou não somente a indústria moderna, mas igualmente a empresa hierarquizada e a sociedade burocrática.

Estamos vivenciando na atualidade, com a Revolução da Informação, as mesmas mudanças abrangentes. A descontinuidade radical acarretada pelo circuito integrado semicondutor, especialmente o microprocessador, está resultando uma onda de choque em direção a todos os segmentos da vida moderna.

A História também nos ensina que essas previsões estão sempre erradas, que o impacto real não acontece da maneira esperada, que até mesmo a definição do que é importante muda para sempre.

Assim como o telefone não substituiu o telégrafo, em vez disso, criou uma sociedade inteiramente nova baseada nas comunicações, também a televisão não foi o rádio com imagens, mas o centro de uma nova ordem social. E a produção em massa não somente resultou em artigos manufaturados a um custo menor, mas redefiniu o relacionamento entre o homem e o mundo natural.

A mensuração do Capital Intelectual pode não ter o grau de profundidade dessa outras, mas poderá provocar mudanças radicais. Afinal de contas, quando você muda o que valoriza, estará em última instância alterando suas metas e reorientando suas estratégias para poder cumpri-las.

Para o presente, no entanto, o que tudo isto implica situada nossa imaginação, exceto a afirmação de que a aceitação geral do Capital Intelectual certamente alterará a maneira como as empresas são organizadas e administradas, bem como redirecionará o fluxo de investimentos na economia mundial.

Stewart (1998) considera que a informação e o conhecimento são as armas termonucleares competitivas de nossa era. O conhecimento é mais valioso e poderoso do que os recursos naturais, grandes indústrias ou polpudas contas bancárias.

Em todos os setores, as empresas bem-sucedidas são as que têm as melhores informações ou as que controlam de forma mais eficaz -- não necessariamente as empresas mais fortes.

A Wal-Mart, a Microsoft e a Toyota não se tornaram grandes empresas por serem mais ricas do que a Sears, a IBM e a General Motors, ao contrário. Mas tinham algo muito mais valioso do que ativos físicos ou financeiros. Tinham capital intelectual.

Não quer dizer com isso que capital intelectual signifique um pequeno grupo de PhDs trancados em um laboratório. O capital intelectual é a soma do conhecimento de todos em uma empresa, o que lhe proporciona vantagem competitiva.

Ao contrário dos ativos, com os quais empresários e contadores estão familiarizados -- propriedades, fábricas, equipamento, dinheiro -- o capital intelectual é intangível.

É o conhecimento da força de trabalho: o treinamento e a intuição de uma equipe de químicos que descobre uma nova droga de bilhões de dólares ou o "know-how" de trabalhadores que apresentam milhares de formas diferentes para melhorar a eficácia de uma indústria.

É a rede eletrônica que transporta informação na empresa à velocidade da luz, permitindo-lhe reagir ao mercado mais rápido que suas rivais e é também, e principalmente, a cooperação - o aprendizado compartilhado - entre uma empresa e seus clientes que forja uma ligação entre eles, trazendo, com muita frequência, o cliente de volta.

Em uma frase: o capital intelectual constitui a matéria intelectual -- conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência -- que pode ser utilizada para gerar riqueza.

É a capacidade mental coletiva. É difícil identificá-lo e mais difícil ainda distribuí-lo de forma eficaz. Porém, uma vez descoberta e bem explorada, os resultados certamente serão positivos.

Uma empresa tradicional é um conjunto de ativos físicos, adquiridos por capitalistas responsáveis por sua manutenção e que contratam pessoas para operá-los.



A gestão do capital intelectual é como um oceano recém-descoberto, que ainda não consta do mapa, e poucos executivos entendem suas dimensões ou sabem como navegá-lo.

Podem saber um pouco sobre ativos intelectuais codificados, como patentes e direitos autorais. Podem ter uma noção do valor dos outros, como o patrimônio da marca. Podem intuir que o treinamento e a experiência obtidos na curva do aprendizado fazem parte, de alguma forma, de sua base de ativos.

Mas o talento também é capital intelectual. O valor de um laboratório, por exemplo, inclui a capacidade de seus cientistas de fazer novas descobertas no futuro.

Pode-se colocar uma etiqueta de preço nisto? Quanto embolsaríamos se vendêssemos P&D que não gere frutos que possamos utilizar, mas que outra pessoa poderia querer? Como avaliar aspectos intangíveis, como projeto, serviço e customização, que distinguem vencedores de perdedores?

A área de recursos humanos pode saber quanto a empresa gasta com treinamento formal, mas não sabe quanto de aprendizado o treinamento realmente gerou.

A inteligência torna-se um ativo quando se cria uma ordem útil a partir da capacidade intelectual geral - ou seja, quando assume uma forma coerente (uma mala direta, um banco de dados, uma agenda para uma reunião, a descrição de um processo); quando capturada de uma forma que permite que seja descrita, compartilhada e explorada, e quando pode ser aplicada a algo que não poderia ser realizado se continuasse fragmentado.

Nonaka & Takeuchi (1997) acreditam que a implementação de processo de gestão do conhecimento será mais tranqüila nos países orientais que no restante do mundo. Observam eles que há uma razão para a tendência dos observadores ocidentais de não recorrerem ao tema da criação do conhecimento organizacional. Eles sempre partem da visão da organização como uma máquina para processamento de informações.

Essa visão está profundamente enraizada nas tradições administrativas ocidentais, de Taylor a Simon. Trata-se de uma visão do conhecimento como sendo necessariamente explícito, algo formal e sistemático.

O conhecimento explícito pode ser expresso em palavras e números, e facilmente comunicado e compartilhado sob a forma de dados brutos, fórmulas científicas, procedimentos codificados ou princípios universais. Assim, o conhecimento é visto como sinônimo de um código de computador, uma fórmula química ou um conjunto de regras gerais.

As empresas japonesas, no entanto, têm uma forma muito diferente de entender o conhecimento. Admitem que o conhecimento expresso em palavras e números é apenas a ponta do iceberg. Vêem o conhecimento como sendo basicamente tácito, algo dificilmente visível e exprimível.

O conhecimento tácito é altamente pessoal e difícil de formalizar, o que dificulta sua transmissão e compartilhamento com outros. Conclusões, "insights" e palpites subjetivos incluem-se nesta trilha de conhecimento. Além disso, o conhecimento tácito está profundamente enraizado nas ações e experiências de um indivíduo, bem como em suas emoções, valores ou ideais.

Ao mesmo tempo, o conhecimento tácito contém uma importante dimensão cognitiva. Consiste em esquemas, modelos mentais, crenças e percepções tão arraigadas que os tomamos como certos. A dimensão cognitiva do conhecimento tácito reflete nossa imagem da realidade (o que é) e nossa visão do futuro (o que deveria ser).

Apesar de não poderem ser articulados muito facilmente, esses modelos implícitos moldam a forma com que percebemos o mundo à nossa volta.

A distinção entre conhecimento explícito e conhecimento tácito é a chave para a compreensão das diferenças entre as abordagens ocidental e japonesa ao conhecimento. O conhecimento explícito pode ser facilmente processado por um computador, transmitido eletronicamente ou armazenado em bancos de dados.

No entanto, a natureza subjetiva e intuitiva do conhecimento tácito dificulta o processamento ou a transmissão do conhecimento adquirido por qualquer método sistemático ou lógico e para que possa ser comunicado e compartilhado dentro da organização, terá que ser convertido em palavras ou números que qualquer um possa compreender.

É exatamente durante o tempo em que essa conversão ocorre -- de tácito em explícito e novamente em tácito -- que o conhecimento organizacional é criado.

O reconhecimento do conhecimento tácito e sua importância tem diversas implicações de suma relevância, porquê dá origem a uma perspectiva totalmente diferente da organização, não a de uma máquina de processamento de informações, mas a de um organismo vivo.

Dentro deste contexto, compartilhar a mesma compreensão a respeito do que a empresa representa, que rumo está tomando, onde quer chegar e como, torna-se muito mais importante do que processar informações subjetivas.