

## Concurso de Artigos Técnicos do SSPM - Edição 2012

# “PESSOAL: PATRIMÔNIO DAS ORGANIZAÇÕES” UMA ABORDAGEM DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

## 1º Lugar

Capitão-Tenente (T) Viviane Cunha Farias da Costa  
Mestre em Engenharia de Sistemas pela COPPE/UFRJ  
Especialista em Bancos de Dados e Gestão do Conhecimento  
Graduada em Ciência da Computação  
Assistente Militar do Gabinete de Segurança Institucional da  
Presidência da República (GSI-PR)

### 1 - Introdução

Vivemos, nos dias atuais, a chamada ‘era do conhecimento’ (UHL-BIEN & MARION, 2007). Neste cenário, um grande desafio enfrentado pelas organizações é manter a competitividade num ambiente altamente volátil e dinâmico onde: tecnologias rapidamente se proliferam, competidores se multiplicam e produtos e serviços tornam-se obsoletos do dia para a noite.

Organizações evoluem na medida em que acumulam experiências e promovem o alinhamento entre seus objetivos estratégicos e a aplicação prática de conhecimento, visando apoiar seu desempenho operacional, isto é, suas ações. Não basta saber “o que sabem”. As organizações precisam estar cientes do que “precisam saber” e do que “não sabem”. Neste sentido, torna-se essencial a gestão efetiva de seu **capital intelectual**, isto é, do estoque de conhecimento que a organização possui, e também a identificação de suas **lacunas de conhecimento** – conhecimento crítico para a consecução de sua atividade-fim e que precisa ser adquirido (TIWANA, 1999). Outro aspecto importante é a identificação das áreas críticas de conhecimento essenciais à organização (CEPEDA-CARRIÓN, 2006) e das necessidades de aquisição de novos conhecimentos em função do conhecimento presente na organização. A exemplo do que acontece com qualquer outro tipo de capital, no contexto organizacional, a gestão efetiva do capital intelectual certamente será refletida em vantagem competitiva.

Atualmente, um grande desafio para as organizações é criar valor a partir da combinação e ampliação de seus recursos (humanos, tecnológicos e materiais), da expansão de seu potencial para o aprendizado, da capacidade de gestão de seu conhecimento e da motivação de seu pessoal (HIPKIN & NAUDÉ, 2006).

Nas organizações, o conhecimento está presente não só em documentos, bancos de dados ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas. Porém, um grande diferencial que valoriza e compõe o **capital intelectual** de uma organização é seu pessoal – o **capital humano**. Pois o conhecimento é originado e aplicado a partir da mente das pessoas. E adquirir conhecimento significa aprender. Entretanto, é preciso que, no ambiente organizacional, as pessoas estejam perfeitamente cientes e comprometidas com a estratégia, visão e objetivos da organização de que fazem parte (PARKER & NITSE, 2006). Logo, o capital humano é um patrimônio estratégico que uma organização poderá adquirir, gerenciar e motivar para alavancar vantagem competitiva e incrementar seu capital intelectual.

Este artigo descreve como uma organização poderá expandir e proteger seu patrimônio – o capital intelectual – por meio da gestão eficaz do conhecimento de seu pessoal, refletindo na criação de uma cultura de aprendizado contínuo e no alinhamento da estratégia e objetivos organizacionais às iniciativas de Gestão do Conhecimento (GC).

### 2 - Desenvolvimento

O conhecimento adquire valor quando possui um propósito e está diretamente relacionado à missão, valores institucionais e prioridades estratégicas das organizações. Diferentemente de máquinas, sistemas ou processos, as pessoas são fontes de inovação.

A cada dia, as organizações estão mais dependentes de conhecimento. Porém, seu potencial para gerar conhecimento organizacional será ilimitado, particularmente se seu pessoal for estimulado a pensar, aprender e compartilhar suas ideias com os outros (DAVENPORT e PRUSAK, 2000). O aprendizado organizacional não está relacionado apenas às atividades de treinamento, mas exerce uma dimensão estratégica nas organizações, pois promove a aquisição do conhecimento crítico e relevante para o alcance dos objetivos organizacionais (JANSINK et al., 2005).

A definição de *conhecimento* apresentada por Davenport e Prusak (1998) relaciona, de maneira implícita, conhecimento ao capital intelectual nas organizações: “*Conhecimento é um fluído misto de experiências, valores, informação contextual e insights que fornece uma estrutura para avaliar e incorporar novas experiências e informação. Tem origem e é aplicado na mente das pessoas. Nas organizações, ele está frequentemente embebido, não só nos documentos e repositórios, mas também nas rotinas, processos, práticas e normas.*”

O **capital intelectual** de uma organização é composto pelo conhecimento, experiências, valores e atitudes de seu pessoal e tem uma parcela restrita na mente das pessoas – o chamado **capital humano** – mas também possui uma dimensão explícita dentro da organização – o chamado **capital estrutural** – embebido em recursos materiais, tecnologias, na estrutura organizacional e em tudo mais que não esteja relacionado exclusivamente ao conhecimento das pessoas. Logo, capital intelectual é essencialmente o conhecimento aplicado ao contexto organizacional. Uma organização que incentiva o fluxo de conhecimento entre seu pessoal está aprimorando seu patrimônio e impulsionando seu desempenho. Pois, diferentemente de insumos materiais, que se depreciam com a utilização, o conhecimento é aprimorado na medida em que é utilizado.

O crescente interesse das organizações em proteger e ampliar seu capital intelectual por meio do desenvolvimento de seu capital humano (conhecimento individual e conhecimento organizacional) reforça a importância de três conceitos fortemente relacionados sob a égide da Gestão do Conhecimento (GC): o aprendizado organizacional, o incentivo aos processos para transferência de conhecimento e a criação e manutenção da memória organizacional (HALL & CROASDELL, 2006).

A Gestão do Conhecimento é uma disciplina que norteia as organizações para responderem de forma dinâmica e eficiente às mudanças, em um ambiente externo altamente imprevisível, para que seus funcionários possam ser munidos de todo o conhecimento possível para executar suas tarefas (OLIVEIRA, 2007) e para suprir a organização com os recursos de conhecimento necessários para garantir sua visão e seus objetivos.

Para Dalkir (2005), Gestão do Conhecimento é a coordenação deliberada e sistemática de pessoas, processos e tecnologia de uma organização e de sua estrutura organizacional, com o objetivo de agregar valor por meio do uso e reuso eficiente de conhecimento e pela inovação. Esta coordenação é obtida pela criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento e também por meio da criação de uma memória organizacional que contemple as melhores práticas e as lições aprendidas com intuito de impulsionar uma cultura de aprendizado contínuo. Para isso, é importante criar e incentivar práticas que permitam a disseminação e o compartilhamento do conhecimento organizacional em todos os níveis.

As estratégias para consolidação das iniciativas de Gestão do Conhecimento devem estar alinhadas à estratégia organizacional e produzir resultados tangíveis. Caso contrário, existe um grande risco de que os resultados obtidos com os processos de gestão do conhecimento sejam dissociados dos objetivos estratégicos da organização.

No Brasil, o Comitê Executivo do Governo Eletrônico entende a Gestão do Conhecimento como:

“*Um conjunto de processos sistematizados, articulados e intencionais, capazes de incrementar a habilidade dos gestores públicos em criar, coletar, organizar, transferir e compartilhar informações e*

conhecimentos estratégicos que podem servir para a tomada de decisões, para a gestão de políticas públicas e para inclusão do cidadão como produtor de conhecimento coletivo” (BRASIL, 2004).

As organizações devem encorajar e incentivar o desenvolvimento individual de seu pessoal, criando um ambiente flexível que alinhe os anseios pessoais dos indivíduos com os objetivos da organização (MIKA e AKKERMANS, 2005). Alguns indivíduos atribuem tanto valor ao conhecimento que, muitas vezes, se tornam relutantes em compartilhá-lo. É necessário identificar os aspectos humanos e motivacionais que estimulem os indivíduos a compartilhar seu conhecimento.

A expansão do alcance do conhecimento de individual para coletivo e para além das fronteiras das organizações transforma as pessoas, de simples reservas consumidoras de conhecimento em fontes ativas de geração de conhecimento e inovação.

Em ambientes instáveis, é preciso promover uma cultura que incentive o aprendizado contínuo em favor dos objetivos organizacionais. As pessoas devem ser motivadas a aprender na execução de seus processos de trabalho e no compartilhamento de conhecimentos (SUNASSE e HAUMANT, 2004). Ainda assim, algumas pessoas enfrentam barreiras quando tentam aprender novas formas de executar suas tarefas. Uma forma eficiente de superar essas barreiras de aprendizagem é por meio da transferência de conhecimento, onde os indivíduos utilizam e adaptam o conhecimento adquirido em seus processos de trabalho e aprendem a executar novas tarefas.

A criação de conhecimento também é um processo de aprendizado (REYCHAV e WEISBERG, 2006), em que o conhecimento subjetivo das pessoas é explicitado objetivamente para ser entendido, compartilhado e combinado com o conhecimento do grupo e da organização (NONAKA et al., 2000).

O conhecimento é criado na mente das pessoas e está sempre relacionado ao contexto onde é aplicado (NONAKA e TOYAMA, 2007). Encontramos muitas definições na literatura que apresentam a distinção entre: dado, informação e conhecimento. Em resumo, dados são fatos objetivos e representações da realidade. Quando organizados e contextualizados, são fontes para criação de informação (CHINI,

2004) (DAVENPORT e PRUSAK, 2000) (FAUCHER et al., 2008). Quando esta informação é utilizada por alguém para, por exemplo, solucionar um problema, torna-se conhecimento. O conhecimento é gerado a partir da percepção da informação associada a experiências, inferências e valores individuais.

A transferência ou compartilhamento de conhecimento ocorre quando pessoas, integrantes da mesma organização ou de organizações diferentes se relacionam, trocam suas experiências e conhecimentos – o chamado *conhecimento tácito* – e expressam, codificam e armazenam esse conhecimento em linguagem formal disponível a outras pessoas – *conhecimento explícito* (encontrado em documentos, banco de dados, rotinas, normas etc.). As interações contínuas e dinâmicas entre essas duas formas de conhecimento (tácito e explícito) criam novos conhecimentos e ampliam o capital intelectual das organizações.

Um modelo muito difundido na literatura foi desenvolvido por Nonaka e Takeuchi (1997) e apresenta quatro processos para criar e transferir conhecimento. Na Figura 1, os processos de conversão do conhecimento são representados em torno de uma espiral, onde as interações vão evoluindo do nível individual (i), passando pela interação entre grupos (g) e expandindo-se até o nível organizacional (o), quando o conhecimento passa a ser um patrimônio da organização.

A **Socialização** é o processo de compartilhamento de experiências e a aquisição de novas habilidades por meio da observação, trabalho conjunto e imitação. É o compartilhamento de esquemas mentais, entendimentos e perspectivas individuais. Consiste no compartilhamento do conhecimento tácito entre os indivíduos.

A **Externalização** é o processo de articular e expressar o conhecimento individual por meio de analogias, hipóteses e novos modelos que são documentados e externalizados para estarem disponíveis e tornarem fontes de consulta e criação de novos conhecimentos. Em resumo, consiste em traduzir o conhecimento tácito e representá-lo de forma explícita.

A **Combinação** é o processo de sistematizar e categorizar diferentes conjuntos de conhecimento explícito de forma a contextualizá-lo para a geração de novos conhecimentos.

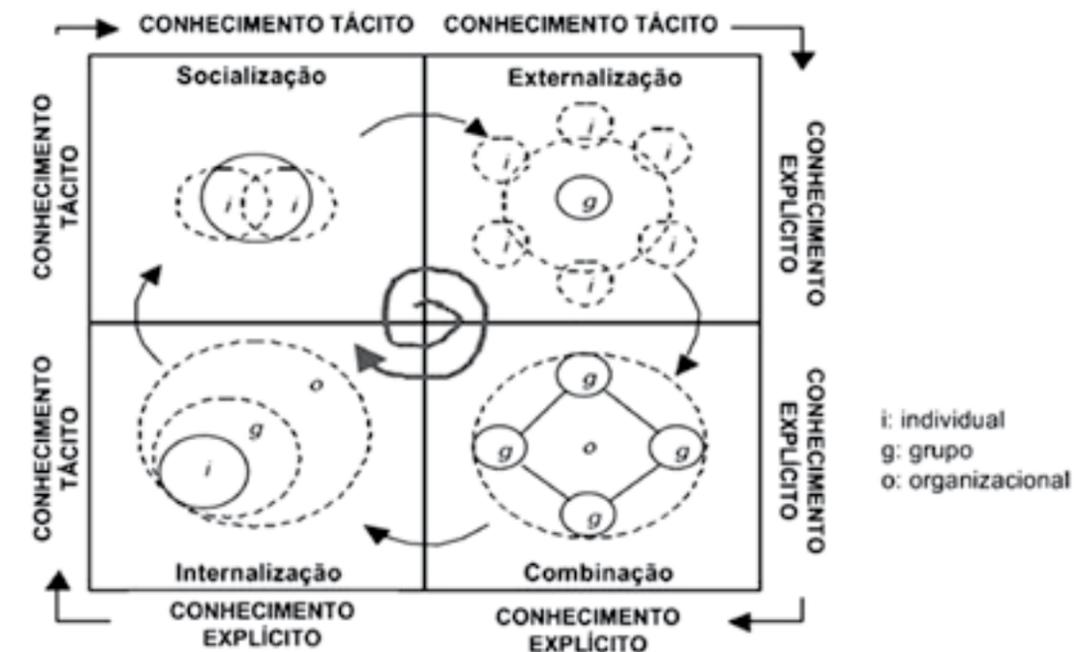


Figura 1 - Criação do Conhecimento (Adaptado de NONAKA e KONNO, 1998)

A **Internalização** é o processo de assimilação e compreende a incorporação individual do conhecimento explícito, transformando-o em conhecimento tácito. É sinônimo de aprendizado (NONAKA et al., 2006).

O conhecimento não é apenas um conjunto de entendimentos a ser “disseminado” ou transmitido aos outros. A criação do conhecimento pode ser definida como um processo contínuo em que uma pessoa adquire um novo conhecimento, um novo contexto e uma nova visão do mundo. É um processo social. A comunicação serve como um veículo pelo qual os membros de um grupo processam informações e compartilham conhecimento. As relações de comunicação interpessoais podem se tornar ricas fontes de conhecimento. Por conseguinte, a criação do conhecimento organizacional é um processo que disponibiliza e amplia o conhecimento criado pelos indivíduos em benefício de toda a organização (NONAKA et al., 2006).

A criação e o compartilhamento autêntico e eficiente do conhecimento estão fortemente relacionados ao contexto em que ele é criado e utilizado, à cultura organizacional e ao pessoal envolvido (KAN-

FER et al., 2000). O conhecimento é criado a partir de “uma intensa difusão de ideias e metáforas entre grupos e indivíduos”. E não pode se tornar móvel e transmissível dissociado do contexto específico que o originou (NONAKA et al., 2006).

O conhecimento torna-se mais valioso na medida em que é reutilizado, pois é ‘refinado’ e, continuamente, adaptado por quem o utiliza, em favor do grupo e da organização (FRUCHTER e DEMIAN, 2002).

O aprendizado organizacional é um processo pelo qual a organização adquire e utiliza novos conhecimentos, com adequação de ferramentas, comportamentos e valores, abrangendo todos os níveis da organização. Guia mudanças no comportamento organizacional e transforma as organizações em ‘organizações que aprendem’ (“learning organizations”) (ADB, 2008). Essas organizações possuem o aprendizado arraigado em sua cultura e incentivam a transferência de conhecimento.

A Gestão de Conhecimento estabelece o aprendizado como um processo contínuo dentro das organizações (LEHANEY e CLARKE, 2004). De forma impositiva, uma organização não poderá obrigar seu

pessoal a aprender. Existem barreiras para implementação dos processos de aprendizado e compartilhamento de conhecimento, incluindo características psicológicas, o receio a mudanças, dificuldades de comunicação e o nível de complexidade dos problemas enfrentados pelas organizações (SUNASSE e HAUMANT, 2004). Mesmo que disponibilize diversos cursos, *workshops* ou seminários não poderá garantir que seus funcionários adquiram conhecimento ou que se predisponham a compartilhá-lo.

A criação do conhecimento é consequência do investimento no aprendizado em nível individual, organizacional e interorganizacional. O novo conhecimento aprendido é traduzido em novos objetivos, procedimentos, papéis e melhor desempenho organizacional. Alguns aspectos devem ser considerados no planejamento, implantação e formalização de iniciativas e estratégias de Gestão do Conhecimento (COSTA, 2009):

- i. Considerar a Gestão do Conhecimento uma das prioridades estratégicas da organização;
- ii. Conscientizar a alta administração, a média gerência e os funcionários sobre a importância da Gestão do Conhecimento;
- iii. Definir e disseminar amplamente a estratégia de Gestão do Conhecimento na instituição e torná-la bem conhecida entre a maioria do pessoal;
- iv. Utilizar amplamente na organização as iniciativas de Gestão do Conhecimento; e
- v. Instituir grupos de pessoas com responsabilidades e objetivos bem definidos em termos de Gestão do Conhecimento.

Também é importante incentivar o trabalho colaborativo onde poderá ocorrer a complementação de capacidades, de conhecimentos e de esforços individuais e a interação entre pessoas com entendimentos, pontos de vista e habilidades complementares. Ao desempenhar suas tarefas, membros de um grupo compartilham importantes informações a respeito do contexto e dos procedimentos que executam. Esse tipo de trabalho possui o potencial de gerar, criativamente, soluções alternativas, levantar as vantagens e desvantagens de cada uma e apoiar o processo decisório (COSTA et. al., 2011).

### 3 - Conclusão

Uma organização bem sucedida terá que conservar, de maneira sustentável, sua habilidade de antecipar, reagir e se adaptar a novas tendências e mudanças do mercado competitivo.

Apesar do auxílio dos recursos tecnológicos, a Gestão do Conhecimento é conduzida por pessoas (SILVA, 2002). O foco principal deverá ser as mudanças nos processos internos da organização (para fomentar a utilização e o compartilhamento do conhecimento), a definição de papéis e responsabilidades (para direcionar a aquisição, a criação e a proteção do conhecimento crítico e essencial para a organização) e o incentivo à Gestão do Conhecimento (para que as pessoas contribuam com seus conhecimentos e ampliem o capital intelectual da organização).

A definição de uma estratégia para implantação da Gestão do Conhecimento em uma organização deverá estar relacionada à melhor forma de neutralizar as lacunas de conhecimento, isto é, a obtenção do conhecimento relevante e necessário aos objetivos organizacionais.

A criação do conhecimento e de valor organizacional por parte daqueles que compõem o capital intelectual de uma organização depende do compartilhamento de experiências e requer o entendimento de aspectos sociais para lidar diretamente com a natureza colaborativa e social dos processos de Gestão do Conhecimento. Por outro lado, a gestão do conhecimento organizacional deverá ser priorizada como uma atividade estratégica e crucial nos dias atuais, pois é um processo que impulsiona o desempenho organizacional e possibilita o desenvolvimento de competências essenciais aos interesses estratégicos das organizações.

### 4 - Referências Bibliográficas

- ADB, 2008, "Auditing the Lessons Architecture", *Philippines: Asian Development Bank*, Disponível em: <http://www.oecd.org/dataoecd/60/52/40333026.pdf>. Acesso em: 10 maio 2012
- BRASIL, 2004, "Diretrizes gerais para o Governo Eletrônico". Disponível em: <http://www.governoeletronico.gov.br/fo-gov.br/principios>. Acesso em: 25 de junho de 2012.
- CEPEDA-CARRIÓN, G., 2006, "Competitive Advantage of Knowledge Management". In: *Encyclopedia of knowledge management*, Hershey, PA: Idea Group Reference, pp. 34-43.
- CHINI, T.C., 2004, *Effective knowledge transfer in*

*multinational corporations*, 1ed. New York: Palgrave Macmillan.

COSTA, V.C.F., SOUZA, J.M., OLIVEIRA, J., ESTEVES, M.G.P., 2011. "Gestão do Conhecimento e Memória de Grupo", *Sistemas Colaborativos*, Editora Campus, pp.206-220.

COSTA, V.C.F., 2009. **Modelo 3M**: "Um modelo de Universidade Corporativa para integrar o ensino e a pesquisa na criação do conhecimento organizacional". Dissertação de Mestrado. COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

DAVENPORT, T.H., PRUSAK, L., 1998. **Working Knowledge**: How Organizations Manage What They Know. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.

DAVENPORT, T.H., PRUSAK, L., 2000. "Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know", *Ubiquity archive*, v.1, n.24. Disponível em: [http://www.acm.org/ubiquity/book/t\\_davenport\\_1.html](http://www.acm.org/ubiquity/book/t_davenport_1.html).

DALKIR, K. (2005). **Knowledge management in theory and practice**. Editora Elsevier.

FAUCHER, J.P.L., EVERETT, A.M, LAWSON, R., 2008. "Reconstituting knowledge management", *Journal of Knowledge Management*, v. 12, n. 3, pp. 3-16.

FRUCHTER, R., DEMIAN, P., 2002, "CoMem: Designing an interaction experience for reuse of rich contextual knowledge from a corporate memory", *Artificial Intelligence for Engineering Design, Analysis and Manufacturing*, v.16, n. 3, pp. 127-147.

HALL, D., CROASDELL, D., 2006, "Inquiring Organizations", In: *Encyclopedia of knowledge management*, Hershey, PA: Idea Group Reference, pp. 244-250.

HIPKIN, I., NAUDÉ, P., 2006, "Developing Effective Alliance Partnerships: Lessons from a Case Study", *Long Range Planning*, v. 39, n. 1, pp. 51-69.

JANSINK, F., KWAKMAN, K., STREUMER, K., 2005, "The knowledge-productive corporate university", *Journal of European Industrial Training*, v. 29, n.1, pp. 40-57.

KANFER, A.G., HAYTHORNTHWAITE, C., BRUCE, B.C., BOWKER, G.C., BURBULES, N.C., PORAC, J.F., WADE, J., 2000, "Modeling Distributed Knowledge Processes in Next Generation Multidisciplinary Alliances", *Information Systems Frontiers*, v.2, pp. 3-4.

LEHANEY, B., CLARKE, S., COAKES, E., JACK, G., 2004, **Beyond Knowledge Management**, IDEA GROUP PUBLISHING

MIKA, P., AKKERMANS, H., 2005. "Towards a new synthesis of ontology technology and knowledge management", *The Knowledge Engineering Review*, v. 19, n.4, pp. 317-345.

NONAKA, I., TOYAMA, R., 2007, "Strategic management as distributed practical wisdom (phronesis)", *Industrial and Corporate Change*, v. 16, n. 3, pp. 371-394. Disponível em: <http://icc.oxfordjournals.org/cgi/reprint/16/3/371>. Acesso em: maio de 2012.

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

NONAKA, I., KONNO, N., 1998, "The concept of "Ba": Building a foundation for knowledge creation", *California Management Review*, v. 40, n. 3, pp. 40-54.

NONAKA, I., TOYAMA, R., KONNO, N., 2000, "SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation", *Long Range Planning*, v. 33, pp. 5-34.

NONAKA, I., VON KROGH, G., VOELPEL, S., 2006, "Organizational Knowledge Creation Theory: Evolutionary Paths

and Future Advances", *Organization Studies*, v. 27, n. 8, pp. 1179 - 1208.

OLIVEIRA, J., 2007. **Methexis: Uma abordagem de apoio à Gestão do Conhecimento para Ambientes de "eScience"**. Tese de D.Sc. COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

O'Sullivan, K., 2005, "Leveraging Knowledge Management Technologies to Manage Intellectual Capital". In: **Creating the Discipline of Knowledge Management The Latest in University Research**, pp 135.

PARKER, K.R., NITSE, P.S., 2006, *Competitive Intelligence Gathering*. In: **Encyclopedia of knowledge management**, Hershey, PA: Idea Group Reference, pp. 44-50.

PRAT, N., 2006. A Hierarchical Model for Knowledge Management. In: **Encyclopedia of knowledge management**, Hershey, PA: Idea Group Reference, pp. 211-220.

REYCHAV, I., WEISBERG, J., 2006, *Human Capital in Knowledge Creation, Management and Utilization*. In: **Encyclopedia of knowledge management**, Hershey, PA: Idea Group Reference, pp. 221-229.

SILVA, S. L., 2002, "Informação e competitividade: a contextualização da gestão do conhecimento nos processos organizacionais", *Ci. Inf.*, v. 31, n.2, pp. 142-151.

SUNASSE, N. N., HAUMANT, V., 2004, "Organisational learning versus the learning organization", In: **SAICSIT '04: Proceedings of the 2004 annual research conference of the South African institute of computer scientists and information technologists on IT research in developing countries**, South African Institute for Computer Scientists and Information Technologists.

TIWANA, A., 1999, **The Knowledge Management Toolkit**. Prentice Hall PTR, Primeira Edição.

UHL-BIEN, MARION, R., 2007, "Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era". *The Leadership Quarterly*, v.18, n.4, pp. 298-318.