

# A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NO BRASIL

Saionara Branco Bolson<sup>1</sup>, Patricia Whebber Souza de Oliveira<sup>2</sup>

## RESUMO

O Conhecimento tem sido uma importante ferramenta para o sucesso das organizações, considerando que a partir do domínio do saber é possível desenvolver estratégias competitivas no cenário em que a empresa está inserida. A Gestão do Conhecimento (GC) no contexto organizacional brasileiro ainda é um conceito relativamente novo, de difícil definição, mas de fácil reconhecimento quanto a sua importância, especialmente, na capacidade que tem de inovar constantemente, apesar de complexidade que engloba o termo e sua aplicação prática. Este artigo é baseado em um ensaio teórico que tem como objetivo demonstrar a importância da gestão do conhecimento (GC) no Brasil. Os resultados apontaram que a Gestão de Conhecimento permite conhecer os pontos fortes como também os pontos fracos dos recursos de uma organização, o que facilita a busca da melhoria contínua e a correção dos seus recursos. Conclui-se que a efetiva “Gestão do Conhecimento” requer a criação de novos modelos organizacionais (estruturas, processos, sistemas gerenciais), novas posições quanto ao papel da capacidade intelectual de cada funcionário e uma efetiva liderança, disposta a enfrentar, ativamente, as barreiras existentes ao processo de transformação. O grande desafio é estar sempre com a visão no futuro e incorporando novas tendências que impulsionem as organizações e as pessoas que nela atuam a buscar novas competências.

**Palavras-chave:** Gestão do Conhecimento. Conhecimento. Organizações.

## ABSTRACT

Knowledge has been an important tool for the success of organizations where as from the domain of knowledge is possible to develop competitive strategies in the environment that the company operates. Knowledge management in the organizational context is still a new concept, hard to define but easy to recognize as its importance, especially in the capacity it has to innovate constantly, despite the complexity that includes the term and its practical application. This article is based in bibliographic research that has as aim to raise trends in the knowledge management in Brazil with recent practical and theoretical advancement. The results showed that the Knowledge Management allows knowing the strengths but also weaknesses of the resources of an organization, which facilitates continuous improvement and correction of its resources. It was conclude that the effective "knowledge management" requires the creation of new organizational models (structures, processes, management systems), new positions on the role of intellectual ability of each employee and an effective leadership, willing to face actively the barriers to the transformation process. The big challenge is always with the vision for the future and incorporating new trends that push organizations and people who work to seek new skills.

**Keywords:** Knowledge Management. Knowledge. Organizations.

---

<sup>1</sup>Assistente Social - Pós graduada em Fundamentos do Serviço Social - Especialista em Gestão de Pessoas - Mestranda em Administração - Gestão de Pessoas - Professora Parcial do Curso de CST - RH FACEX. Contato: saionarabolson@hotmail.com.

<sup>2</sup>Graduação em Psicologia pela UFRN (1988) e em Administração pela UnP (2010), Mestrado em Administração pela UFRN (1997) e Doutorado em Educação UFRN (2003). Professora do Mestrado Profissional em Administração - Universidade Potiguar -UnP; Professora de Administração da UFRN; Experiência na área de Administração de Recursos Humanos, atuando principalmente nos seguintes temas: gestão por competências, competências gerenciais, gestão estratégica de pessoas, intenção de rotatividade, remuneração estratégica, gestão de benefícios. Contato: saionarabolson@hotmail.com.

## 1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Vive-se numa era de transformações constantes, seja no campo do conhecimento e da tecnologia com profundos reflexos em todas as dimensões da vida social e que atinge todas as áreas da atividade humana. As inovações tecnológicas, o aprimoramento das políticas públicas e a adoção de novos procedimentos administrativos nas organizações exigem profissionais especializados e/ou preparados para as necessidades das organizações.

Neste contexto, a Gestão do Conhecimento é uma ideia percebida como necessária à sobrevivência e à manutenção de organizações modernas. É preciso que se busque neste século XXI um melhor entendimento da nova realidade social, uma percepção apurada das alternativas para a nova configuração dos processos organizacionais e a tomada de decisão.

Segundo Davenport e Prusak (1998, p. 6), “o conhecimento pode ser comparado a um sistema vivo, que cresce e se modifica à medida que interage com o meio ambiente”. Os valores e as crenças integram o conhecimento, pois determinam, em grande parte, o que o conhecedor vê, absorve e conclui a partir das suas observações. Nonaka e Takeuchi (1997, p. 63) observam que “o conhecimento, diferentemente da informação, refere-se a crenças e compromisso”.

Segundo Cavalcanti (2007a), “vivemos num mundo onde, pela primeira vez, o conhecimento supera os fatores tradicionais de produção – terra, capital, matéria prima, energia e mão-de-obra – no processo de criação de riqueza”.

A Gestão do Conhecimento (GC) exige a instalação de uma nova cultura organizacional voltada à busca de renovações dos antigos conhecimentos e implementação de conceitos modernos. A mudança deverá partir da atitude dos gestores, que visando ao processo de melhoria contínua, procuram cada vez mais a multidisciplinaridade e multifuncionalidade, abrangendo áreas nunca antes cogitadas num perfil de gerência e, obviamente, servindo de referência aos seus colaboradores subordinados para que se sintam motivados e compreendam esta nova exigência do mundo organizacional contemporâneo.

No Brasil, verifica-se que o recurso conhecimento vem aceleradamente sua importância para o desempenho empresarial e que os desafios impostos pela relativa e recente abertura econômica tornam a questão da gestão do conhecimento ainda mais fundamental para as empresas brasileiras. De acordo com Terra (2000) estratégias empresariais, setoriais e nacionais muito bem concatenadas e, rapidamente implementadas, fica muito difícil imaginar que as empresas brasileiras conseguirão se tornar competitivas e, mesmo, sobreviver aos desafios impostos pela competição internacional.

Para que as organizações sobrevivam na sociedade do conhecimento, elas devem aprender a administrar seus ativos intelectuais, pois o conhecimento é o único recurso que aumenta com o seu uso. Só o conhecimento das pessoas pode garantir a competitividade e a sobrevivência das empresas, quase sempre soa como novidade quando digo que todas as empresas devem aprender e praticar a gestão do conhecimento (FIGUEIREDO, 2005).

O aprender a conhecer, a fazer, a conviver, e aprender a ser são as habilidades e competências principais no mercado competitivo, são considerados como investimentos para desenvolver recursos essenciais não sendo tratados como despesas, constituindo aquilo que será necessário para assegurar vantagem com o tempo (PONCHIROLLI, 2009).

A Gestão do Conhecimento é uma ideia percebida como necessária à sobrevivência e à manutenção de organizações modernas. Trata-se de um conceito relativamente novo, de difícil definição, mas de fácil reconhecimento quanto a sua importância, especialmente na capacidade que tem de inovar constantemente, apesar de complexidade que engloba o termo e sua aplicação prática. Segundo Drucker (1976), a Era Industrial se esgotou e a Sociedade do Conhecimento emergiu como uma nova modalidade econômico-social.

Fialho (2006) menciona que a Sociedade do Conhecimento exige o aperfeiçoamento da competência tecnológica e organizacional das empresas, por meio da capacidade de absorver e transformar essas informações em conhecimento. “Essa nova sociedade, conseqüentemente, traz consigo mudanças nas estruturas da economia, das organizações e no conceito de trabalhador” (FIALHO, 2006, p.115).

Nessa sociedade, os dados se transformam em informação e, posteriormente, em conhecimentos úteis à manutenção e ao desenvolvimento organizacional. Por isso, “a palavra conhecimento pode apresentar outros significados como: informação, conscientização, saber, cognição, percepção, ciência, experiência, competência, habilidade, capacidade, aprendizado, etc” (RIBEIRO JUNIOR; FELZENSWALB; RABELLO, 2007, p.24).

Dessa forma, a informação e o conhecimento se disseminam não apenas na Sociedade como um todo, mas também no interior das organizações. O panorama é de incerteza, ambiente em mudanças e de intensa competitividade, com clientes cada vez mais exigentes. A velocidade cotidiana talvez não permita visualizar isso, mas o fato é que as organizações estão mudando velozmente com a possibilidade de disponibilizar a informação e o conhecimento de maneira nunca antes imaginada.

A necessidade de conhecimento nas organizações é um fator notável, também no Brasil, principalmente para aqueles que trabalham com serviços ou produtos que envolvem a informação.

Este artigo tem como objetivo demonstrar a importância da Gestão do Conhecimento (GC), no Brasil, bem como os avanços práticos e teóricos recentes, no sentido de mostrar as diferentes contribuições científicas brasileiras, perfazendo uma análise a partir de um ensaio teórico.

Com base nessas premissas, e face à relevância da temática na sociedade contemporânea é que reside a vontade de pesquisar, conhecer, aprofundar e avaliar como se processa as práticas da GC, nas organizações brasileiras.

A Gestão do Conhecimento é, pois, uma temática que tem suscitado cada vez mais atenção, nas duas últimas décadas, tendo originado inúmeros trabalhos de investigação e investimentos cada vez mais significativos por parte das organizações. Longe de ser um modismo, a gestão do conhecimento é uma absoluta necessidade das organizações que desejam ter sucesso no século XXI.

## **2 DEFINIÇÕES SOBRE A GESTÃO DO CONHECIMENTO**

A proposta de estudo da GC é escrita por Nonaka e Takeuchi (1997) que se colocam como os precursores desse estudo. As definições do conhecimento, desde as mais antigas as mais atuais, possuem um forte embasamento no fato de que o conhecimento, algo abstrato, pode ser reconhecido quando dividido, transferido, replicado (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

Ter conhecimento é resultado da análise de informações, notícias e ideias adquiridas e aplicadas durante as experiências vividas ao longo do tempo. Cada vez mais, o conhecimento tem sido a fonte de riqueza do Século XXI, pois não é possível abordar os temas: progresso, sustentabilidade, governança, visão sistêmica, estratégia competitiva, teoria da complexidade sem mencionar o tema Conhecimento e, com a crescente globalização, lidar com o Conhecimento será o grande desafio da sociedade, dos governantes e das organizações com ou sem fins lucrativos.

Os pesquisadores da área reconhecem que a tecnologia trouxe diversos benefícios, dando origem as novas tecnologias de comunicação e de processamento de dados, ampliando o ambiente informacional, e formal dentro das organizações e fora delas, como em todos os ambientes que convivemos.

A tecnologia é apenas um dos componentes da gestão do conhecimento, e frequentemente não se apresenta como o meio mais adequado para fornecer mudanças. Pois muitas mudanças terão que começar na dimensão pessoal e não na tecnológica.

A Gestão do Conhecimento é o método de gerir as informações dentro da empresa, como afirma Angeloni e Fernandes (2003, p.15), “a Gestão do Conhecimento organizacional é o conjunto de processos que governa a criação, a disseminação e a utilização de conhecimento no âmbito das organizações”.

De acordo com Wiig (1997) GC é fazer a organização agir de forma mais inteligente pela facilitação da criação, acumulação, desenvolvimento e uso do conhecimento de qualidade.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997, p. 4), o conhecimento acumulado externamente é

Compartilhado de forma ampla dentro da organização, armazenado como parte da base de conhecimentos da empresa e utilizado pelos envolvidos no desenvolvimento de novas tecnologias e produtos [...] é a chave para entender os motivos do sucesso das empresas japonesas. É exatamente essa dupla atividade, interna e externa, que abastece a inovação contínua dentro das empresas japonesas. A inovação contínua, por sua vez, leva a vantagens competitivas.

Como exemplo, citam-se os Programas Educacionais que têm disseminado conhecimentos ao longo dos anos com a certeza de que a aplicação destes ocorrerá, porém nem sempre isto acontece como o desejado, pois os educadores se norteiam pela “Educação Bancária”, que segundo Freire (1996), refere-se ao aprendiz como sendo o depósito de conhecimentos e assim não se torna crítico o suficiente para adequar o conhecimento a aplicação transformadora cotidiana que pode relacionar isso ao fato dos educadores se tornarem profundos conhecedores de seus temas teoricamente sem contato com a realidade prática.

Alvarenga Neto (2005, 18) propõe que a GC deve ser compreendida como:

O conjunto de atividades voltadas para a promoção do conhecimento organizacional, possibilitando que as organizações e seus colaboradores possam sempre se utilizar das melhores informações e dos melhores conhecimentos disponíveis, com vistas ao alcance dos objetivos organizacionais e maximização da competitividade.

A gestão do conhecimento nas organizações, então, pode ser entendida como um processo que se inicia na identificação dos objetivos estratégicos organizacionais e segue pelas práticas gerenciais utilizadas para a identificação, desenvolvimento, captura e disseminação do conhecimento útil. Esse processo de gestão visa aperfeiçoar o desempenho da organização por meio da aplicação de conceitos, procedimentos e ferramentas de

tecnologia de informação para apoiar práticas coletivas de criação e compartilhamento do conhecimento da empresa (QUANDT, 2001).

Ainda sobre GC, Loureiro (2003, p.07):

[...]a gestão do conhecimento pode ser definida como a abordagem facilitadora e sistemática para aumentar o valor e a acessibilidade ao "capital do conhecimento" da organização, tendo em vista qualificar melhor os atores sociais, induzir e disseminar a inovação e assegurar o desenvolvimento das organizações.

De modo geral, a Gestão do Conhecimento é a forma com que as organizações trabalham o conhecimento, englobando a sua aquisição, compartilhamento, adaptação ao meio e aprimoramento. A Gestão do Conhecimento é um processo que tem história. Associada à teoria organizacional, tem um enfoque contemporâneo, mas é um processo que sempre existiu em todos os tipos de empresa.

O conceito da GC surgiu dentro das organizações nos anos 1990, não somente associado ao processo operacional, mas, principalmente, à estratégia organizacional (SANTOS, 2001)

O conhecimento está se tornando o eixo estruturante do desempenho de organizações. Para Stewart (1998, p.8), a informação e o conhecimento são as armas termonucleares competitivas de nossa era. O conhecimento é mais valioso e poderoso do que 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 as controlas de forma mais eficaz, não necessariamente as empresas mais fortes (PONCHIROLLI, 2009, p.72).

De acordo com Sordi (2008, p.12) o conhecimento “é o novo saber, resultante de análises e reflexões de informações segundo valores e modelo mental daquele que o desenvolve, proporcionando a este melhor capacidade adaptativa às circunstâncias do mundo real”.

Na visão de Murray (2005, p, 23) a GC nas organizações é “uma estratégia que transforma bens intelectuais da organização – informações registradas e o talento de seus membros em maior produtividade, novos valores e aumento de competitividade”.

Já Moresi (2002, p, 42) afirma que a GC poderá ser como: “o conjunto de atividades que busca desenvolver e controlar todo tipo de conhecimento em uma organização visando à utilização na consecução de seus objetivos”.

No entanto, a definição mais simples sobre GC nas organizações e a de Teixeira Filho (2001), que declara ser a GC uma coleção de processos que governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização.

A GC gera novos procedimentos de trabalho e amplia o conhecimento nas mentes humanas. E uma organização que pretende definir uma estratégia adequada de gestão do conhecimento, deve dispor dos fundamentos para que a inovação e compartilhamento do conhecimento prevaleçam constantemente.

As pessoas utilizam informações de contexto sem se dar conta disto. A importância do conhecimento contextualizado deve-se ao fato deste possuir a capacidade de prover maior significado à atividade, fatos, artefatos gerados e decisões tomadas. Além disso, o conhecimento contextual, quando tratado em um modelo de Gestão de Conhecimento, atua como um filtro que se apoia na descoberta de informações, comparando o contexto atual com aqueles disponíveis na memória organizacional.

### **3 A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO**

Atualmente, em um mercado competitivo, as empresas buscam a todo tempo, maneiras de sobreviver a este cenário mercadológico como também de se diferenciar em seus serviços e/ou produtos oferecidos. Passam então, a articular novas propostas de gestão, dentre elas a Gestão do Conhecimento e a Gestão da Informação. O conceito de gestão de conhecimento é visto sob óticas diferenciadas, como podemos observar nas colocações dos autores a seguir.

Segundo Davenport (1998), a Gestão do Conhecimento pode ser vista como uma série de ações gerenciais constantes e sistemáticas que facilitam os processos de criação, registro e compartilhamento do conhecimento nas organizações.

Para Alvarenga Neto (2005) gestão do conhecimento deve ser entendida como gestão da organização na era do conhecimento. Na concepção do autor, as empresas não gerenciam o conhecimento; este se encontra incorporado em cada pessoa e na fronteira periférica existente entre as mentes de várias pessoas que atuam dentro de uma mesma organização.

Já de acordo com Zabet e Silva(2002, p.14)“vivemos um tempo de mudanças contínuas, uma época de desafios cada vez maiores, em que o conhecimento é a maior alavanca de riquezas em todas as áreas, e o aprender assume papel fundamental”.

Isto é, com a chegada do computador e de outras tecnologias, como a Internet, aquela nos trouxe novos padrões de complexidade, competitividade e mudanças constantes em todos

os empreendimentos. A única maneira de acompanhar essa complexidade e as suas mudanças é através da aprendizagem constante.

Conforme Davenport e Prusak (1998, p. 06):

O Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

Neste cenário, em que o conhecimento se torna um elemento primordial para o aprendizado organizacional, é necessário obter não só o conhecimento proveniente dos componentes gerados durante a execução das atividades de processos de trabalho, mas também as situações e caracterizações ocorridas durante a sua realização. Estas situações e caracterizações se traduzem em questões como: Como se deu a interação? O que foi discutido? Por que uma ação foi executada dessa forma? Quais habilidades eram requeridas para executar a ação e quais eram possuídas pelos executores?

O termo Gestão do Conhecimento tem adquirido muito espaço, nos últimos anos, dentro das organizações. As instituições reconhecem que o desenvolvimento e o gerenciamento eficientes do conhecimento organizacional são fatores decisivos para o sucesso e a qualidade dos produtos/serviços (NONAKA; TAKEUSHI, 1997; DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

A transformação das empresas após a Segunda Guerra Mundial trouxe mudanças nas atitudes e nos projetos organizacionais. Inicialmente, até o ano de 1920, foi concretizada a Revolução Agrícola. Entre 1920 e 1970, a Revolução Industrial. E, após a década de 70, a Revolução da Informação. O Brasil acompanhou toda essa evolução e hoje, encontra-se nos Modelos emergentes, onde a GC predomina dentro das organizações.

Teixeira Filho (2000) defende que o conhecimento tornou-se o fator econômico mais importante no ambiente corporativo das organizações, tanto nas organizações mundiais quanto nas brasileiras. Conhecimento esse, aplicado no dia-a-dia das empresas, sobre o mercado, seus processos, seus clientes, sua tecnologia, seus concorrentes.

Veja o que dizem Nonaka e Takeuchi (1997, p20)

Primeiramente as indústrias automobilísticas japonesas penetraram no mercado externo com carros baratos, compactos e de boa qualidade e competiram com base



nos baixos custos demão-de-obra. Mas, ao mesmo tempo, investiam intensamente na construção de fábricas modernas, inovando em tecnologias de processos, novas práticas de qualidade e produtividade, obtendo economia de escala, tornaram-se inovadoras em tecnologia de processos, pioneiras na produção *just-in-time* e diversas outras práticas da qualidade e produtividade.

Ao final da década de 1990, a GC apresentava duas abordagens distintas: uma voltada ao Gerenciamento de Informações, fortemente calcada na Tecnologia da Informação (TI); e outra voltada para a gestão de pessoas, com predominância das Ciências Sociais. O início do século XXI traz uma nova vertente, que aponta para o conagraçamento das duas abordagens iniciais, culminando no entendimento da Gestão do Conhecimento como um processo sistêmico, que não pode prescindir de tecnologias, estratégias e pessoas (STRAUHS, 2003).

É nesse contexto que o conhecimento, ou melhor, que a Gestão do Conhecimento (KM, do inglês Knowledge Management) se transforma em um valioso recurso estratégico para a vida das pessoas e das empresas. Não é de hoje que o conhecimento desempenha papel fundamental na história. Sua aquisição e aplicação sempre representaram estímulo para as conquistas de inúmeras civilizações.

Desta forma, a gestão do conhecimento gera valor às organizações, diferenciando-as das demais. Propicia um melhor aproveitamento do conhecimento já existente, contribui para a redução de custos, para o aumento de competitividade e receita. Também os investimentos em capacitação profissional acabam por retornar mais rapidamente.

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 organizações e seus profissionais sobrevivam em um mercado altamente exigente, competitivo e globalizado.

O conceito de GC parte da premissa de que todo o conhecimento existente na organização, na cabeça das pessoas, nas veias dos processos e no coração dos departamentos, pertencetambém à organização. Em contrapartida, todos os colaboradores que contribuem para esse sistema podem usufruir de todo o conhecimento presente na organização.

#### **4 PROJETOS DE GC EM ALGUMAS EMPRESAS BRASILEIRAS**

Considerando que “Gestão do Conhecimento” é uma temática “relativamente” nova na literatura nacional, faz-se necessário elencar alguns conceitos relativos ao referencial teórico que embasam este trabalho sobre a Gestão do Conhecimento.

A pesquisa foi desenvolvida considerando-se suporte teórico de autores renomados na área como: Drucker (1997), Nonaka e Takeuchi (1997), Davenport e Prusak (1998), Stewart (1998), Melo (2003), Alvarenga Neto (2005), Figueiredo (2005) Terra (2006), Angelonietal(2008) e outros.

Para Melo (2003, p.35), a GC é:

uma visão, baseada no conhecimento dos processos de negócio da organização, para alavancar a capacidade de processamento de informações avançadas e tecnologias de comunicação, via translação da informação em ação por meio da criatividade e inovação dos seres humanos, para afetar a competência da organização e sua sobrevivência.

De acordo com Terra (2006, p.1) a GC

É como uma forma de organizar as principais políticas, processos e ferramentas gerenciais e tecnológicas à luz de uma melhor compreensão dos processos de Geração, Identificação, Validação, Disseminação, Compartilhamento e Uso dos conhecimentos estratégicos para os colaboradores.

Na visão de Davenport (1998) conhecimento seria uma informação valiosa na mente humana que inclui reflexão, síntese e contexto, de difícil estruturação, de difícil captura em máquinas, frequentemente tácito e de difícil transferência. Já em Davenport e Prusak (2003), o conhecimento não é dado nem informação, embora esteja relacionado com ambos e as diferenças entre os termos sejam normalmente uma questão de grau.

Alvarenga Neto (2005, p.18) propõe que a GC deve ser compreendida como:

O conjunto de atividades voltadas para a promoção do conhecimento organizacional, possibilitando que as organizações e seus colaboradores possam sempre se utilizar das melhores informações e dos melhores conhecimentos disponíveis, com vistas ao alcance dos objetivos organizacionais e maximização da competitividade.

Diante do cenário, Nonaka e Takeuchi (2008), adotam a definição tradicional de conhecimento como sendo “crença verdadeira justificada”. Já pela ótica da lógica formal seria um processo humano dinâmico de justificação da crença pessoal dirigida à “verdade”.

Stewart (1998) nos leva a fazer uma reflexão de como o conhecimento agrega valor aos bens hoje existentes.

O conhecimento tornou-se o principal ingrediente do que produzimos, fazemos, compramos e vendemos. Resultado: administrá-lo – encontrar e estimular o capital intelectual armazená-lo, vendê-lo e compartilhá-lo – tornou-se a tarefa econômica mais importante dos indivíduos, das empresas, dos países (STEWART, 1998, p.11).

Já Drucker (1997, p.29) afirma que:

Apesar da atual aceitação da importância do conhecimento no gerenciamento das organizações, essa não se constitui em uma ideia nova, mas que só agora abandonou a periferia do pensamento e das práticas de gestão e passou a ocupar um papel de destaque no gerenciamento organizacional.

O conhecimento valorizado na nova economia é aquele que pode ser aplicado para obter resultados e gerar riqueza. Mais especificamente, é aquele que pode ser utilizado sistemática e objetivamente para definir qual o novo conhecimento que levará a organização ao encontro da inovação e da conseqüente diferenciação de seus produtos, bem como agregar valor aos indivíduos.

Ao inovarem, as organizações processam informações de fora para dentro, com o intuito de resolver problemas existentes e adaptarem-se ao ambiente em transformação. Além disso, criam novos conhecimentos e informações, de dentro para fora, a fim de redefinir tanto os problemas quanto as soluções. Nesse processo, recriam, continuamente, o seu meio.

Sabe-se que, a Gestão do Conhecimento é o grande desafio para as organizações alcançarem altos níveis de produtividade. Por isso, somente a partir de uma transformação de crenças, visões de mundo e, conseqüentemente, de atitudes, comportamentos, métodos e técnicas, podem indivíduos, organizações e sociedades encontrar seu lugar num contexto histórico tão complexo e exigente que se apresenta.

São vários os aspectos relacionados à Gestão do Conhecimento: papel da alta administração, cultura e estrutura organizacionais, práticas de gestão de recursos humanos, impacto dos sistemas de Informação e mensuração de resultados, alianças estratégicas etc. Esta abordagem de Terra (2000) reflete a compreensão de que a GC implica, necessariamente, na coordenação sistêmica de esforços em vários planos: organizacional e individual; estratégico e operacional; normas formais e informais.

Entender a situação da Gestão do Conhecimento no Brasil é entender que as transformações que vêm acontecendo na sociedade da Era do Conhecimento se tornaram mais visíveis no final da década de 1980, com a globalização e com os avanços nas Tecnologias de Informações, que possibilitaram o advento de sistemas de transmissão instantânea de informação.

“O conhecimento é criado apenas pelos indivíduos. Uma organização não pode criar conhecimento sem os indivíduos”(NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p.57).Ou ainda, conhecimento é criado apenas pelos indivíduos e a eles pertence. Uma organização não pode criar conhecimento sem as pessoas. O que pode fazer é apoiar pessoas criativas e prover contextos para que essas gerem conhecimento.

Drucker, há dez anos (ano base 2010) fez a seguinte consideração: “Para se manterem competitivas – e até mesmo para sobreviver – as empresas deverão converter-se em organizações de especialistas perspicazes e bem-informados”. Passados dez anos, verificamos que este cenário mudou e muito. Alguns dizem que a Gestão do Conhecimento virou a “moda” no mundo da gestão, nos últimos anos.

Conforme menciona Davenport e Prusak (1999, p, 14):

O conhecimento não é algo novo. 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 tangíveis. A necessidade de extrair o máximo de valor do conhecimento organizacional é maior agora do que no passado.

Empresas brasileiras evoluíram bastante no sentido de adotar práticas de gestão do conhecimento. Veja o que está sendo feito, embora ainda exista um longo caminho a ser percorrido. Organizações renomadas Brasileiras como, Caixa Econômica Federal, Banco do Brasil, Embrapa, Serpro e Grupo Votorantim vêm adotando a Gestão do Conhecimento como uma iniciativa deliberada e sistemática. O quadro a seguir mostra alguns dos projetos destas organizações.

**Quadro1:** Projetos e Objetivos da Gestão do Conhecimento no Brasil

<b>ORGANIZAÇÃO</b>	<b>PROJETO</b>	<b>OBJETIVO DO PROJETO</b>
Grupo Votorantim Cimentos	O Projeto Votorantim Cimentos para a Gestão Do Conhecimento	É integrar todas as unidades da holding em um ambiente de troca de conhecimentos, com custos reduzidos em relação a treinamentos e disseminação de práticas de gestão ou operações convencionais, o Canal do Conhecimento foi estruturado dentro de um ambiente virtual dividido em Pessoas, Comunidades, Biblioteca e E-Learning.
Banco do Brasil	Banco do Brasil promove Gestão de Conhecimento em Wiki.	A ferramenta Wiki foi escolhida pelo BB para propiciar a seus funcionários um espaço de construção e gestão de conhecimento. Trata-se de um lugar para compartilhar, trocar e contribuir com suas experiências, resolver problemas, melhorar procedimentos, dar e receber orientações, discutir alternativas,

		participar com suas opiniões.
Caixa Economica Federal	Caixa Inova em programas de Gestão do Conhecimento - Wikiversidade	A Wikiversidade é um programa de treinamento, que acontece no horário de expediente e no local de trabalho do funcionário, no próprio computador por meio da intranet, e tem o objetivo de ser uma ferramenta de suporte ao desempenho dos funcionários.
EMBRAPA	Bases de Conhecimento na Embrapa	Uma Base de Conhecimento é um ambiente de trabalho para o compartilhamento, recuperação e distribuição do conhecimento específico. Com isto a empresa pode compartilhar de forma mais integrada o conhecimento adquirido.
SERPRO	GC e da aprendizagem organizacional	É de estabelecer o direcionamento estratégico para a administração dos conhecimentos essenciais ao funcionamento do SERPRO visando à continuidade dos negócios da empresa.

**Fonte:** Adaptado da autora Brito (2005)

Observa-se que o quadro acima mostra que tais empresas acompanham os avanços nos métodos e ferramentas da Gestão do Conhecimento e procuram introduzir práticas adotadas na iniciativa privada. Há, entretanto, necessidade de um estudo mais aprofundado para verificar com maior precisão o estágio em que se encontram estas organizações, no sentido de mensurar as relações inerentes a Gestão do Conhecimento.

Na concepção de Santiago Jr(2004) parte do conhecimento necessário para o desenvolvimento de novos projetos já está presente na própria empresa, no entanto não está disponível de forma adequada. A gestão do conhecimento não se limita à criação de novos conhecimentos, mas também à organização daqueles existentes.

Na segunda metade da década de 90 já começamos a ter mais referências sobre os temas gestão de conhecimento, capital intelectual, inteligência competitiva. Em 1998 tivemos um recorde de bibliografias sobre o tema conhecimento. Toffler (1980) diz que, no momento atual, que é identificado pela Terceira Onda, é a Era da Sociedade do Conhecimento, onde se permite uma grande descentralização de tarefas. Esta fase é caracterizada pelo poder do cérebro, na qual a informação assume o papel de principal recurso econômico.

Nessa sociedade, os dados se transformam em informação e, posteriormente, em conhecimentos úteis à manutenção e ao desenvolvimento organizacional. Por isso, a palavra conhecimento tem vários significados como: informação, conscientização, saber, cognição ,percepção, ciência, experiência, competência, habilidade, capacidade, aprendizado, etc.(RIBEIRO JUNIOR, 2007, p.24).

O conhecimento, adquirido a partir da experiência de funcionários ou equipes faz a diferença ao lançar um novo projeto ou negócio, visto que a visão quantitativa empresarial é voltada para os números e a visão qualitativa é voltada para uma visão experiente, embasada no conhecimento e na informação.

Para Drucker (1993), as atividades do conhecimento e de serviços não devem ser tratadas apenas como trabalho. Na fabricação e transportes de coisas, o foco quanto a aumentar produtividade está no trabalho. Na atividade de conhecimentos e de serviços tem de estar no desempenho. Para ser específico, em algumas tarefas de conhecimento e serviço, o desempenho significa qualidade.

Para Freitas e Brandão (2005), um sistema integrado de gestão do conhecimento pode-se administrar e compartilhar o conhecimento gerado em uma organização, bem como auxiliar os gestores no acesso às informações estratégicas, tornando a organização mais competitiva e eficiente. Além destes, apresentam-se, como benefícios da utilização desse sistema, (1) a alta qualidade nas decisões, (2) o aumento da produtividade e eficiência, (3) a redução do tempo de duração do processo decisório e (4) o aumento do nível de satisfação de clientes e funcionários.

O desenvolvimento do capital humano está centrado, no desenvolvimento das competências. Em uma sociedade na qual a competitividade cresce, a competência torna-se um diferencial e um requisito para um desempenho satisfatório das pessoas e das organizações. Uma competência é uma combinação de conhecimentos e comportamentos, conhecimentos estes que reúnem características, tais como, formação, treinamento, experiência, autodesenvolvimento, habilidades, interesses e vontade (RESENDE, 2003).

Da mesma forma que as organizações se voltam para a criação do conhecimento visando à competitividade e a produtividade, a educação é concebida não como uma área em si, mas como um processo permanente de construção de pontes entre o mundo da escola e o universo globalizado que caracteriza a realidade atual (DAWBOR, 2001).

A Gestão do Conhecimento tem como ponto principal o ser humano, ou seja, a informação tem um lado humano, comportamental, que acaba influenciando e formando a cultura informacional da empresa. Hoje o fator decisivo é cada vez mais, o homem em si, ou seja, seu conhecimento, sendo mensurado como bens tangíveis.

"O novo estilo de gestão exigirá que se forme uma verdadeira cultura empresarial de competência e resultado, o que supõe mudanças profundas não só na estrutura, nos sistemas, nas políticas e nas práticas, mas também e principalmente na mentalidade organizacional e individual" (EBOLI, 2001, p23)

As organizações brasileiras, tanto privadas como as públicas, nas últimas três décadas, passaram a se conscientizar da importância da revisão dos seus modelos de gestão. Nas empresas privadas, a motivação era a sua sobrevivência e competitividade no mercado; no caso das públicas, era atender com qualidade a prestação, de serviços de interesse da sociedade (SANTOS et al., 2002).

Santos et al (2002) também ressalta que, no sentido de recuperar o tempo perdido, as empresas brasileiras já desenvolveram esforços. No entanto, há poucas empresas nacionais consideradas de “classe mundial”. O contexto histórico é decorrente das grandes mudanças que tornaram obsoletas as práticas anteriormente utilizadas. Ocorre uma quebra de paradigma que precisa ser avaliada do ponto de vista da evolução dos novos modos de se administrar uma organização. Segundo o cenário ambiental da evolução dos modelos de gestão, Maranaldo (1989) cria o conceito de “Eras empresariais”:

A Gestão do Conhecimento é o método de gerir as informações dentro da empresa, como afirma Angeloni e Fernandes (2003, p.15), “a Gestão do Conhecimento organizacional é o conjunto de processos que governa a criação, a disseminação e a utilização de conhecimento no âmbito das organizações”.

De acordo com Wiig (1997) GC é fazer a organização agir de forma mais inteligente pela facilitação da criação, acumulação, desenvolvimento e uso do conhecimento de qualidade.

Complementando, a GC pode ser vista como processo de obter, gerenciar e compartilhar a experiência e especialização dos componentes de uma organização, com a finalidade de se ter acesso à melhor informação no tempo certo, utilizando-se de tecnologias para tal.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Os fatores de produção, bem como sua evolução e gestão, são impactados pela capacidade e velocidade com as quais o conhecimento humano tem sido desenvolvido, utilizado e atualizado. Esse fenômeno se deu com o advento da Era do Conhecimento. E tal Era surgiu impulsionada por fenômenos que estão transformando as relações econômicas, políticas e sociais da civilização humana, como a globalização, os mercados regionais e os avanços tecnológicos, em especial a Tecnologia da Informação.

Pode-se inferir que as organizações brasileiras possuem em geral uma percepção da importância da GC. Certamente, as empresas crêem que o conhecimento pode diferenciar sua organização das existentes. No entanto, muitas vezes, a informação se encontra inacessível,

desorganizada, dispersa. Várias razões são enumeradas para se compartilhar o conhecimento na organização.

Percebe-se que os meios de produção tradicionais - máquinas, rotinas, instalações - não representam mais o grande diferencial competitivo das Organizações. De fato, a tecnologia democratizou o acesso a eles para além do mundo das grandes empresas.

Assim, o desafio das organizações do século XXI será atrair e reter clientes, fornecedores e criadores de conhecimento. A estratégia empresarial necessitará apoiar-se em uma estratégia de educação continuada dos empresários, executivos e técnicos que compõem o capital humano das organizações. Isso se fará por meio de programas estruturados sob medida para as necessidades específicas do negócio e que valorizem o raciocínio criativo, a resolução de problemas, o desenvolvimento de lideranças, o autogerenciamento da carreira, a efetividade na comunicação e na colaboração, além do desenvolvimento tecnológico.

Nesse contexto de grandes transformações, de economia globalizada, de mercados cada vez mais concorrentes entre si, o instrumento de competitividade das Organizações necessariamente deverá ser baseado em conhecimento.

Para as organizações fazerem GC no Brasil, segundo Terra (2000), serão necessárias profundas revisões nos valores das lideranças empresariais nacionais. Acredita que, esse será o primeiro passo, e talvez o mais importante.

A Gestão do Conhecimento procura compreender, a partir dos recentes avanços nas tecnologias de informática e de telecomunicações, e das conclusões das teorias sobre criatividade e aprendizado individual e organizacional, como os investimentos nesta área podem de fato aumentar a capacidade de gerar, difundir e armazenar conhecimento de valor para as empresas e para o país.

No entanto, o reconhecimento de que o conhecimento é um recurso que precisa ser gerenciado é recente. A GC é uma nova área. Seu enfoque revê a empresa, sua estrutura, suas estratégias e, principalmente, sua cultura.

A gestão do relacionamento entre a organização e seus clientes deve ocorrer de maneira interativa, propiciando troca de benefícios e vantagens para ambas às partes, em que esta interação conduz a um processo ininterrupto de aprendizagem, conhecimento mútuo e intensificação de relacionamentos.

No decorrer das leituras sobre esta temática, pode-se observar que o conhecimento tem sido sempre uma questão central para todas as sociedades; foco de trabalho de muitos



filósofos desde a antiguidade, teólogos, cientistas, humanistas. Mas só recentemente, com a expansão da economia informacional meados da década de 1990, que as organizações perceberam a sua importância pelo diferencial que representa como um valioso recurso estratégico para as pessoas, organizações e todo o mundo dos negócios.

As organizações precisam responder com agilidade à complexidade dos problemas gerados em ambientes de constantes mudanças. Na visão de Angeloni et al (2008), a estratégia é a forma encontrada para combinar conhecimentos e habilidades dos indivíduos e da organização para, efetivamente, gerar resultados sustentáveis e garantir a competitividade da organização. Ainda, as empresas capazes de se renovar continuamente por meio da criação de estratégias inovadoras serão as construtoras de amplas vantagens competitivas.

Os funcionários das empresas têm usado conhecimento nas organizações há muito tempo, pelo menos implicitamente. O conhecimento da organização, do negócio da empresa, tem estado por trás da maioria das decisões, ao longo dos anos. No entanto, o reconhecimento de que o conhecimento é um recurso que precisa ser gerenciado é recente, no Brasil. A GC é uma nova área. Seu enfoque revê a empresa, sua estrutura, suas estratégias e, principalmente, sua cultura.

Os resultados apontaram que a Gestão de Conhecimento permite conhecer os pontos fortes como também os pontos fracos dos recursos de uma organização, o que facilita a busca da melhoria contínua e a correção dos seus recursos. A GC nas organizações passa, por sua vez, obrigatoriamente como já mencionado pela compreensão das características e demandas do ambiente competitivo. É evidente que se vive em um ambiente cada vez mais turbulento, no qual vantagens competitivas precisam ser permanentemente, reinventadas e em que setores de baixa intensidade em tecnologia e conhecimento perdem, inexoravelmente, participação econômica.

Portanto, na concepção de Angeloni et al(2008, p.33),

Mapear os conhecimentos críticos, identificar quem os possui e como é possível compartilhar, gerando outros conhecimentos, em um ciclo de aprendizado prático e contínuo, é uma ação a ser realizada pelas empresas que desejam construir vantagens estratégicas da empresa.

Conclui-se que a efetiva “Gestão do Conhecimento” requer a criação de novos modelos organizacionais (estruturas, processos, sistemas gerenciais), novas posições quanto ao papel da capacidade intelectual de cada funcionário e uma efetiva liderança, disposta a enfrentar, ativamente, as barreiras existentes ao processo de transformação.

## REFERÊNCIAS

ALVARENGA NETO, R. C. D.de. **Gestão da informação e do conhecimento nas organizações:** análise de casos relatados em organizações públicas e privadas. 2002. (Mestrado em Ciência da Informação – PPGCI) - Escola de Ciência da Informação da UFMG, Belo Horizonte, 2005.

ANGELONI, M. T.; FERNANDES, C. B. **Elementos intervenientes na tomada de decisão.** Ciência da Informação, Brasília, v.32, 2003.

ANGELONI, M. T. et al. **Gestão do conhecimento no Brasil:** casos, experiências e práticas de empresas públicas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

BRITO, Lydia Maria Pinto. **Gestão de competências, Gestão do Conhecimento e organizações de aprendizagem:** instrumento de apropriação pelo capital do saber. Fortaleza: UFC, 2005.

CAVALCANTI, Marcos; GOMES, Elisabeth. **Inteligência empresarial:** um novo modelo de Gestão para uma nova economia. Produção, v. 10, n. 2, p.53-64, maio, 2007.

DAWBOR, Ladislau. **Tecnologia do Conhecimento:** os desafios da educação. Rio de Janeiro: Vozes, 2001.

DAVENPORT, T.H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

\_\_\_\_\_. **Conhecimento empresarial:** como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DRUCKER, Peter F. **Administração.** São Paulo: Ática, 1976.

\_\_\_\_\_. **Sociedade Pós-Capitalista.** São Paulo: Pioneira, 1993.

\_\_\_\_\_. **A organização do futuro:** como preparar hoje as empresas de amanhã. São Paulo: Futura, 1997.

\_\_\_\_\_. **Desafios gerenciais para o século XXI.** São Paulo: Pioneira, 1999.

EBOLI, M. Um novo olhar sobre a educação corporativa, desenvolvimento de talentos no século XXI. In: \_\_\_\_\_. **Gestão por competências:** um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Editora Gente, 2001.

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

FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JUNIOR, M. de M. **Gestão estratégica do conhecimento:** integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JÚNIOR, Moacir de Miranda. Aprendizagem e Gestão do Conhecimento. In: \_\_\_\_\_. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002. v.1, p.133 - 146.

FREIRE, P. **Educação e mudança**. 10.ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1985.

\_\_\_\_\_. **Pedagogia da autonomia**: saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra 1996.

FREITAS, Isa Aparecida; BRANDÃO, Hugo Pena. Trilhas de aprendizagem como estratégia para desenvolvimento de competências. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 29., 2005. Brasília. **Anais...** Brasília, 2005.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LOUREIRO, J. L. **Gestão do conhecimento**. Portugal: Centro Atlântico, 2003.

MALHOTRA, Y. Is knowledge the ultimate competitive advantage. **BusinessManagement**. 2003. Disponível em: <<http://www.kmnetwork.com/BMA.html>>. Acesso em: jul. 2004.

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

MORESI, Eduardo Amadeu Dutra. Inteligência organizacional: um referencial integrado. **Ci.Info.**, Brasília, v.30, n.2, p.35-46, maio/ago. 2002

MURRAY, Bruce A. **Revolução total dos processos**: estratégias para maximizar o valor do cliente. São Paulo: Nobel, 2005.

NONAKA, I. ; TAKEUSHI, H. **Criação do conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

\_\_\_\_\_. **Criação do conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PONCHIROLLI, Osmar. **Capital humano**: sua importância na gestão estratégica do conhecimento. Curitiba: Juruá, 2009.

QUANDT, C. **Impactos da Implantação do Processo de Gestão do Conhecimento na Estruturação dos Sistemas de Informações Empresariais**. International Symposium On Knowledge Management / Document Management. Curitiba, PUCPR/CITS, 2001.

RESENDE, Enio J. **O livro das competências**: desenvolvimento das competências: a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade. 2.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

RIBEIRO JUNIOR, Hugo José. **Proposta de programa em gestão do conhecimento para ambiente de pesquisa e inovação**. Itajubá, 2007.

RIBEIRO JUNIOR, Adriano; FELZENSWALB, Gabriel; RABELLO, Joana. **A gestão do conhecimento na distribuição de aço**: a inteligência competitiva aplicada à empresa Juresa Industrial de Ferro Ltda. 2001. 84f. Projeto de Pesquisa - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007.

SANTOS, A. R. (Org.). **Gestão do conhecimento**: uma experiência para o sucesso empresarial. Curitiba: Champagnat, 2002.

SANTIAGO JUNIOR, José R.S. **Gestão do conhecimento**: a chave para o sucesso empresarial. São Paulo: Novatec Editora, 2004.

STRAUHS, F do R. **Gestão do conhecimento em laboratório acadêmico proposição de metodologia**. 2003. 482f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

STEWART, T. A. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

SVEIBY, K.E. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. (Org.) **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008. 319p.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial. São Paulo: Negócio, 2000.

\_\_\_\_\_. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial. São Paulo: Negócio Editora, 2006.

TEIXEIRA FILHO, Jayme. **Gerenciando conhecimento**. Rio de Janeiro: SENAC, 2000.

TOFFLER, Alvin. **A terceira onda**. 16. ed. Rio de Janeiro: Record, 1980.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2010.

ZABOT, J.; SILVA, L. **Gerência do conhecimento**: aprendizagem e tecnologia construindo a inteligência coletiva. São Paulo: Atlas, 2002.

WIIG, K.M. **Integrating Intellectual Capital and Knowledge Management**. Long Range Planning, v.30, n.3, p.399-405, 1997.