

UM OLHAR SOBRE A GESTÃO DO CONHECIMENTO

Daniela Grotto

RESUMO: *O objetivo deste artigo é propor um conceito para a gestão do conhecimento, com base nas possibilidades de seu gerenciamento. Para atingir este propósito o artigo está fundamentado no levantamento teórico sobre a gestão e a organização do conhecimento e as formas como as organizações estão trabalhando esta gestão.*

Palavras-chave: *Organização do conhecimento, gestão do conhecimento.*

ABSTRACT: *The objective of this article is to propose a concept of knowledge management based on the possibilities to manage knowledge. For this purpose the article encloses a theoretical survey on knowledge management, knowledge organization and the ways that organizations are working the knowledge management.*

Key words: *Knowledge organization, knowledge management.*

INTRODUÇÃO

Cada vez menos considerada um modismo, a gestão do conhecimento está cada vez mais presente nas organizações. Apesar dos conceitos ainda não estarem totalmente estruturados e os caminhos adotados sejam diferentes de uma organização para outra, a característica comum é a de que as organizações estão atentando para a possibilidade, gerar e adquirir um recurso que pode trazer inovação e competitividade. A discordância de conceitos suscita certas dúvidas o real significado de organização do conhecimento, de gerenciamento do conhecimento e da forma como as organizações têm trabalhado a gestão do conhecimento. O objetivo deste artigo é propor alguma res-

posta e levantar características similares nas formas como as organizações têm trabalhado a gestão do conhecimento enquadrando-as em cinco possibilidades de gerenciamento.

ORGANIZAÇÃO DO CONHECIMENTO

Toffler (1980), em seu livro “A terceira onda”, divide a história da civilização em três grandes ondas de transformação: a revolução agrícola (primeira onda), a revolução industrial (segunda onda) e a revolução da informação (terceira onda).

Como o aparecimento da agricultura foi o primeiro ponto decisivo para o desenvolvimento social humano, Toffler (1980) estima que

Daniela Grotto
Diretora de Recursos Humanos da Pomesul Transportes Ltda, Mestre em Administração pelo Curso de Pós Graduação em Administração e membro do Núcleo de Estudos em Gestão da Informação do Conhecimento e da Tecnologia da UFSC.
danielagrotto@hotmail.com.



a primeira onda tenha começado por volta do ano 800 a.C., estendendo-se por muitos anos. Essa civilização agrícola teria dominado a Terra até meados de 1.650 ou 1.750 d.C. e, a partir de então, a segunda onda, ou seja, o acesso à civilização industrial teria começado a ganhar força. Neste período, os novos paradigmas passaram a ser determinados pelos processos produtivos que se massificaram a partir de novas tecnologias, gerando a urbanização e a formação de uma sociedade industrial. Na terceira onda, a maneira industrial de perceber o mundo já não reflete a visão de muitas pessoas. Para Toffler (1980) a terceira onda representa uma economia baseada na informação e no conhecimento.

Seguindo o pensamento de Toffler, outros autores, como Drucker, Senge e Rifkin começaram a analisar como seriam as próximas ondas. Drucker (1998), afirma que o crescimento econômico futuro só é viável a partir de um aumento sensível e contínuo da produtividade do conhecimento. Senge (1998) sustenta que, cada vez mais, as organizações conseguirão vantagens competitivas através da criação e da troca de novos conhecimentos.

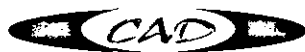
Rifkin (1995) afirma que, no início do século, o setor industrial emergia, conseguindo absorver grande parte dos milhões de trabalhadores agrícolas e fazendeiros que foram deslocados pela rápida mecanização da agricultura; entre 1950 e 1980, o setor de serviços, ao crescer rapidamente, conseguiu reempregar grande parte dos operários demitidos em decorrência da automação. Para o autor, na atualidade, o único novo setor significativo desenvolvido é o do conhecimento.

Classifica-se o momento atual da nova economia com base, entre outras características, nas formas de transação econômica, no perfil do novo profissional e na presença da tecnologia. Sveiby (1998) elaborou um quadro no qual estão representados vários fatores da sociedade vistos sobre o ponto de vista do paradigma industrial e do paradigma do conhecimento.

Quadro 1: Os princípios da organização do conhecimento

Item	Vistos pelo paradigma industrial	Vistos pelo paradigma do conhecimento
Pessoas Base de poder dos gerentes Luta de poder Principal tarefa da gerência	Geradores de custos ou recursos Nível relativo na hierarquia organizacional Trabalhadores físicos <i>versus</i> capitalistas Supervisão de subordinados	Geradores de receitas Nível relativo de conhecimento Trabalhadores do conhecimento <i>versus</i> gerentes Apoio aos colegas
Informação	Instrumento de controle	Ferramenta para o recurso da comunicação
Produção	Trabalhadores físicos processando recursos físicos para criar produtos tangíveis	Trabalhadores do conhecimento convertendo conhecimento em estruturas intangíveis
Fluxo de informações	Via hierarquia organizacional	Via redes colegiadas
Forma básica de receita Estrangulamentos na produção Manifestação da produção Fluxo de produção Efeito do porte Relacionamento com o cliente	Tangível (dinheiro) Capital financeiro e habilidades humanas Produtos tangíveis (hardware) Regido pela máquina, seqüencial Economia de escala no processo de produção Unilateral pelos mercados	Intangível (aprendizado, novas idéias, novos clientes, P&D) Tempo e conhecimento Estruturas intangíveis (concreitos e software) Regido pelas idéias, caótico Economia de escala das redes Interativo pelas redes pessoais
Conhecimento Finalidade do aprendizado	Uma ferramenta ou um recurso entre outros Aplicação de novas ferramentas	O foco empresarial Criação de novos ativos
Valores do mercado acionário	Regidos pelos ativos tangíveis	Regidos pelos ativos intangíveis

Fonte: Sveiby, Karl (1998, p.32)



Nos últimos anos, mudou-se o foco de uma sociedade industrial para uma sociedade do conhecimento. Como se pode observar, foram vários os fatores que contribuíram para essa mudança, desde transformações na economia e no valor dos ativos mais significativos, até no perfil exigido do colaborador (no paradigma industrial o colaborador não precisava e nem deveria ser inteligente).

Para Stewart (1998) e Sveiby (1998), as organizações do conhecimento são aquelas que contam com uma estrutura focada no conhecimento e não no capital; aquelas cujos ativos intangíveis são muito mais valiosos do que seus ativos tangíveis; cujos trabalhadores são profissionais altamente qualificados e com alto grau de escolaridade. Em janeiro de 1999, a Ford comprou a divisão de carros da Volvo por US\$ 6,45 bilhões; na mesma época, a Yahoo comprou a GeoCities por US\$ 4,58 bilhões, Galhano Junior (2000). Embora os valores envolvidos sejam parecidos, as características de cada organização negociada são muito diferentes. Enquanto a compra da Ford envolveu uma organização tradicional e de bens tangíveis, a compra da Yahoo! envolveu uma organização conhecida apenas por usuários da Internet e com bens intangíveis. Assim, constatou-se, também, um novo paradigma na área de aquisição e fusão de organizações.

Presencia-se, atualmente, a multiplicação de organizações cujo principal ativo é um bem intangível chamado conhecimento. É o caso da Microsoft, SAP, Oracle e Astra. Como essas organizações não negociam seus ativos intangíveis, seu valor não pode ser deduzido das transações de mercado de rotina como acontece com o valor dos ativos tangíveis. Sveiby (1998) afirma que esse valor acaba por aparecer indiretamente, no mercado de ações ou quando a organização é vendida. Desta forma, quem compra a organização paga um ágio sobre seu valor contábil chamado na teoria contábil de fundo de comércio. O valor desse fundo é lançado nos livros e depreciado ao longo de mais de quarenta anos. Reconhecen-

do o conhecimento como o principal ativo dessas organizações, autores como Stewart (1998) e Sveiby (1998) passaram a denominá-las de “organizações do conhecimento”.

O FOCO NA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Ao se mudar do paradigma industrial para o paradigma do conhecimento ou da onda industrial para a onda do conhecimento, muda-se também a forma de se gerenciar as organizações. Ao constatar que muitas organizações dependem do conhecimento e têm nele o seu maior valor, o gerenciamento desse novo ativo vem ganhando espaço tanto na literatura quanto nas práticas organizacionais.

A gestão do conhecimento não é considerada uma prática nova por autores como Hansen, Nohria e Tierney (1999). Para eles, nova é a prática “consciente” da gestão do conhecimento pois, por muitos anos, proprietários de negócios familiares preocupavam-se em compartilhar sua sabedoria comercial entre seus familiares. Também Davenport e Prusak (1998) acreditam que, mesmo antes da explosão do assunto, bons gerentes já valorizavam a experiência e o *know-how* de seus colaboradores - isto é, seus conhecimentos.

Mas somente nos anos 90, segundo Hansen, Nohria e Tierney (1999), é que se começou a falar sobre gestão do conhecimento. Como os fundamentos da economia industrializada mudaram de recursos naturais para recursos intelectuais, percebeu-se necessário examinar o conhecimento que envolvia os negócios e como ele era utilizado. Ao mesmo tempo, o aumento no uso de computadores interligados em rede também possibilitou a codificação, armazenamento e compartilhamento de certos tipos de conhecimento mais facilmente e com o menor custo do que jamais havia se visto.

Enquanto no Brasil a adesão a esses novos valores ainda é tímida, nos Estados Unidos vem ocorrendo uma adesão acelerada. Pesquisa realizada pelo Delphi Group (apud Sayon, 1998) levantou que, até 1998, 28%

das organizações americanas já haviam aderido à gestão do conhecimento e que, até o ano de 2002, este percentual subiria para 96%. Sobre as razões que levaram as organizações a adotarem a gestão do conhecimento, a pesquisa revelou: possibilidade de responder mais rapidamente ao mercado, por agregar valor para o usuário, maior índice de inovação, redução de custos e para seguir os passos dos concorrentes.

Em outra pesquisa realizada pela PricewaterhouseCoopers (2000) com 801 presidentes executivos (*chief executive officers* ou CEOs) de 19 países do mundo, houve um consenso sobre a importância da gestão do conhecimento, ou seja, 97% dos CEOs entrevistados consideraram a gestão do conhecimento absolutamente vital para o sucesso da organização. Questionados sobre o que envolve a gestão do conhecimento, os CEOs enfatizaram a identificação e captação do conhecimento interno e externo, fazendo dele um ativo corporativo integrado; a distribuição e compartilhamento do conhecimentos frente a uma cultura organizacional recompensadora; e a utilização do conhecimento a fim de criar valor para a organização.

Na mesma pesquisa, foram identificadas três razões para a crescente importância do conhecimento como ativo: a globalização, a concorrência acirrada e as novas tecnologias.

À medida que as empresas se globalizam, elas precisam gerir seus recursos de conhecimento com mais abrangência e eficiência do que no passado e disponibilizá-los internacionalmente. Com a intensificação da concorrência, têm de reunir toda sua capacidade de excelência para servir ao cliente. Ademais, com o uso de novas tecnologias, mesmo as maiores empresas devem maximizar a capacidade de coletar; categorizar; distribuir e utilizar o conhecimento em toda a empresa. (Pricewaterhouse Coopers, 2000, p.142)

As razões levantadas na pesquisa vão ao encontro com o que pregam Davenport e Prusak (1998). Para eles, os principais fatores que levaram à atual explosão do conhecimento foram: a globalização da economia (o que levou as organizações a buscarem uma nova vantagem sustentável para se distinguir em seus mercados), o *downsizing* (que revelou a falta do conhecimento dos colaboradores que deixaram a organização) e a substituição do elemento humano pela tecnologia (quando algumas organizações equivocadamente presumiram que a tecnologia poderia substituir a qualificação e o julgamento de um trabalhador humano experiente).

Diversas são as definições de gestão do conhecimento e muitas são as possibilidades de gerenciamento deste novo ativo. Para Sayon (1998, p.8) gestão do conhecimento “(...) é um processo interno que se aplica à corporação para conseguir o reaproveitamento do conhecimento adquirido pelos funcionários no dia-a-dia da empresa”. Mello (1999) define o gerenciamento do conhecimento como a tentativa de alavancar o desempenho organizacional pela localização, aplicação e manutenção do conhecimento. Para Linde (2000, p.1) a gestão do conhecimento é “(...) o ato de organizar e ajudar a estruturar a forma como as pessoas compartilham o conhecimento”. Para Davenport e Prusak (1998) a gestão do conhecimento envolve a geração, a codificação e coordenação e a transferência do conhecimento. Para Moran (1994) é um conjunto de processos que governa a criação, a disseminação e a utilização de conhecimento no âmbito das organizações. Frappaolo (apud Koch, 1997, p.2) conceitua gestão do conhecimento como “(...) um conjunto de ferramentas para automação dos relacionamentos entre informações, usuários e processos” e Bromberek (apud Koch, 1997, p.2) como o “... processo de obter, gerenciar e compartilhar a experiência e especialização dos funcionários utilizando-se de tecnologias”.

Não há concordância sobre a definição de gestão do conhecimento. Essa discordância reflete os caminhos diversos que as organizações estão tomando na gestão do conhecimento: umas enfatizando o suporte tecnológico, outras o elemento humano. Enquanto em algumas definições as soluções tecnológicas são mais ressaltadas através do conceito de armazenamento e reaproveitamento de conhecimento, em outras, o elemento humano é mais valorizado em função do compartilhamento e de geração de novas idéias. Embora a tecnologia represente um papel importante, viabilizando o armazenamento e a disseminação, não é exclusiva na gestão do conhecimento. Como coloca Holtshouse (apud Wah, 2000), líder da iniciativa em gestão do conhecimento da Xerox, o aspecto humano está sempre presente na gestão do conhecimento.

A tecnologia da informação fornece a estrutura, porém não fornece o conteúdo (...) trata-se de um assunto relacionado com as pessoas. Certamente a tecnologia da informação é um facilitador, mas por si só não consegue extrair as informações da cabeça de um indivíduo.” Chase (apud Wah, 2000, p.54)

Verificando-se, com base na literatura pesquisada, que as definições encontradas não contemplam todas as possibilidades de gerenciamento do conhecimento, elaborou-se um conceito próprio onde a gestão do conhecimento é entendida como o processo de promover e administrar a geração, o compartilhamento, o armazenamento, a utilização e a mensuração de conhecimentos, experiências e especializações nas organizações (Figura 2). Cada um desses aspectos são enfocados de maneira e com importância diferente nas organizações, não significando que todos devam estar presentes para que ocorra a gestão do conhecimento.



Figura 2: Formas de gerenciamento do conhecimento

O conceito de gerar envolve a aquisição ou a criação de um conhecimento ainda não existente na organização, seja contratando um novo colaborador, adquirindo algum sistema ou na pesquisa e desenvolvimento de projetos, produtos e processos. Já o conceito de compartilhamento consiste na transmissão de conhecimentos já existentes dentro da organização. No armazenamento, buscam-se soluções para se codificar e disponibilizar o conhecimento. Na utilização, intenta-se fazer uso eficiente do conhecimento gerado, compartilhado e armazenado. Com a mensuração mede-se e quantifica-se o valor dos conhecimentos para que a organização possa saber o valor de seu ativo conhecimento.

POSSIBILIDADES DE GERENCIAMENTO DO CONHECIMENTO

A fim de corroborar o conceito proposto levanta-se, através de pesquisas já realizadas, os caminhos que as organizações estão tomando quando trabalham com a gestão do conhecimento para em seguida confrontá-los com as possibilidades de gestão do conhecimento propostas neste artigo.

Wah (2000) lista os caminhos (um ou mais) que as organizações escolhem para trabalhar com a gestão do conhecimento:

- *na captura*, armazenamento, recuperação e distribuição de ativos tangíveis de conhecimento, tais como patentes ou direitos autorais;
- *na coleta*, organização e disseminação de conhecimentos intangíveis, tais como *know-how* e especialização profissional, experiência individual, soluções criativas, etc.;
- *na criação* de um ambiente de aprendizado interativo no qual as pessoas transfiram prontamente o conhecimento.

De acordo com Wah (2000), a captura e coleta do conhecimento é um caminho adotado que está relacionado com o armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento enquanto a criação de um ambiente de aprendizado corrobora a possibilidade de geração e de compartilhamento do conhecimento. Este conceito negligencia apenas a possibilidade de mensuração do conhecimento.

Também Davenport; Prusak (1998) apontam algumas iniciativas que podem ser relacionadas com as possibilidades de gerenciamento do conhecimento propostas neste artigo. Pela tecnologia (ressaltando as formas de armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento), pela contabilidade (indicando a possibilidade de se mensurar o conhecimento) e pela valorização dos colaboradores (fomentando a geração de novos conhecimentos bem como seu compartilhamento).

Ruggles (1998) afirma que a maioria das organizações está adotando o mesmo caminho quando decidem investir na gestão do conhecimento, geralmente iniciando com investimentos na capacidade tecnológica, o que as permite (ao menos no início) a capturar e compartilhar o conhecimento. Este autor acredita que, ironicamente, só depois de desenvolverem a capacidade tecnológica é que as organizações percebem o quão vital são os recursos humanos.

Ruggles (1998) propõe a distinção das atividades organizacionais, que têm o conhecimento como foco principal, em oito categori-

as. Percebe-se que tais atividades contemplam as formas de gerenciamento do conhecimento propostas: geração, compartilhamento, armazenamento, utilização e mensuração do conhecimento. Tais categorias estão assim divididas e agrupadas:

- gerando novos conhecimentos (geração);
- acessando conhecimentos de fontes externas (armazenamento);
- utilizando conhecimentos acessíveis em tomadas de decisão (utilização);
- embutindo conhecimento em processos, produtos, e/ou serviços (utilização);
- representando o conhecimento em documentos, banco de dados e softwares (armazenamento);
- facilitando o crescimento do conhecimento através da cultura e de incentivos (geração e compartilhamento);
- transferindo/compartilhando o conhecimento existente para outras partes da organização (compartilhamento);
- medindo o valor dos ativos de conhecimento e/ou o impacto do gerenciamento do conhecimento (mensuração).

Analisando as pesquisas realizadas sobre as formas de gestão do conhecimento adotadas nas organizações pode-se notar similaridades entre estas iniciativas. Tomando-se por base estas pesquisas propôs-se o conceito de gerar, armazenar, compartilhar, utilizar e mensurar o conhecimento como as possibilidades de gerenciamento do conhecimento.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações são diferentes e, no que diz respeito à gestão do conhecimento não existe um método único nem uma receita pronta para todas as organizações. No entanto observa-se que a maioria das organizações percorre caminhos similares quando decide investir na gestão do conhecimento. Ao analisar esses caminhos verifica-se que os mesmos apresentam características capazes de integrá-los em

possibilidades de gerenciamento do conhecimento. Dessa forma torna-se a gestão do conhecimento como sendo o processo de promover e administrar a geração, o compartilhamento, o armazenamento, a utilização e a mensuração de conhecimentos, experiências e especializações nas organizações, refletindo esses diferentes caminhos que as organizações estão adotando.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

DAVENPORT, Thomas; PRUSAK, Laurence. *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DRUCKER, Peter. Programe-se para o futuro: os desafios dos países desenvolvidos *HSM Management*. Barueri, ano 2, n.8, p.48-54, mai./jun. 1998

GALHANO JUNIOR, Geraldo Prado. 500 anos de economia. *Trevisan*, São Paulo, ano XIII, n. 145, p. 25-30, 2000.

HANSEN, Morten, NOHRIA, Nitin, TIERNEY, Thomas. What's your strategy for managing knowledge? *Harvard Business Review*. Harvard, p.106-116, mar./abr. 1999.

KOCH, Walter. Carrinho de mão, carroça ou caminhão. *Mundo da Imagem*. São Paulo, n.23, p.1-5, set./out.. 1997.

LINDE, Karen V. *Desvendando a gestão do conhecimento*. 2000. Disponível em: <http://www.in.../>

MELLO, Alexandre M. Knowledge management. *Mundo da Imagem*. São Paulo, n.34, p.1-6, jul./ago. 1999.

MORAN, José M. Influência dos meios de comunicação no conhecimento. *Ciência da informação*. Brasília, v.23, p.233-238, mai./ago. 1994.

PRICEWATERHOUSECOOPERS. Otimismo com cautela. *HSM Management*. Barueri, n.18, ano 3, p. 138-146, jan./fev. 2000.

RIFKIN, Jeremy. *O fim dos empregos*. São Paulo: Makron Books, 1995.

RUGGLES, Rudy. The state of the notion. *California Management Review*. Berkeley, v.40, n. 3, p.80-89, primavera 1998.

SAYON, Melissa. O difícil momento de compartilhar. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, p. 8, nov. 1998.

SENGE, Peter. *A quinta disciplina*. São Paulo: Best Seller, 1998.

STEWART, Thomas A. *Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, Karl Erik. *A nova riqueza das organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

THUROW, Lester. A base da pirâmide. *HSM Management*. Barueri, n. 19, ano 4, p. 142-146, mar./abr. 2000.

TOFLER, Alvin. *A terceira onda*. 14. ed. Rio de Janeiro: Record, 1980.

WAH, Louisa. Muito além de um modismo. *HSM Management*. Barueri, n. 22, ano 4, p. 52-64, set./out. 2000.