

# GESTÃO DO CONHECIMENTO É EFEITO

Elisabeth Vargas

**RESUMO:** *Gestão do conhecimento é um tema fascinante, abordado desde os tempos de Platão, Aristóteles e outros filósofos da antiguidade, sendo hoje estudado em diversas disciplinas, notadamente na de administração de empresas. Devido à preciosidade do seu conceito, imprescindível em qualquer âmbito de atuação do ser humano e infinita abrangência de seu significado, faz-se necessário, que neste artigo, haja uma limitação da abordagem, tratando a gestão do conhecimento apenas no âmbito empresarial.*

**Palavras-chave:** *Conhecimento organizacional, tecnologia da informação, conhecimento tácito, conhecimento explícito, estratégia para a competitividade.*

**ABSTRACT:** *Knowledge Management is a fascinating topic, known since ancient Greek philosophers, like Plato and Aristotle. Nowadays, it is part of different areas of study, especially Business. The concept itself is so comprehensive and involves so many different areas of work and study, that it is necessary to limit the scope of this article to business.*

**Key words:** *Organizational knowledge, Information Technology, tacit knowledge, explicit knowledge, competitive strategy.*

## INTRODUÇÃO

Muitos especialistas em administração de empresa, estudiosos de diversas áreas, têm conceituado o tema “Gestão do Conhecimento” de diversas maneiras. Cada definição publicada traz uma compreensão do assunto de forma sucinta. A gestão do conhecimento, na verdade, parece não ter uma conceituação cartesiana e definida, ela pode ser considerada como um conjunto de conceitos, recursos e mecanismos que, juntos, tornam as empresas mais saudáveis, prazerosas e competitivas.

Se considerarmos gestão do conhecimento como efeito resultante de uma variedade de causas, poderemos ter uma visualização

mais ampla das questões que envolvem a inovação organizacional que está revolucionando a administração das empresas.

## GESTÃO DO CONHECIMENTO VISTA COMO EFEITO DE DIVERSAS CAUSAS

Há um certo desconforto das pessoas ao tentar entender o que é gestão do conhecimento organizacional e, para esclarecer o conceito, é interessante lançar mão de um diagrama, chamado diagrama de Ishikawa, também conhecido como um diagrama de espinha de peixe (figura 1). Esse diagrama costuma ser usado em empresas que trabalham com sistemas da

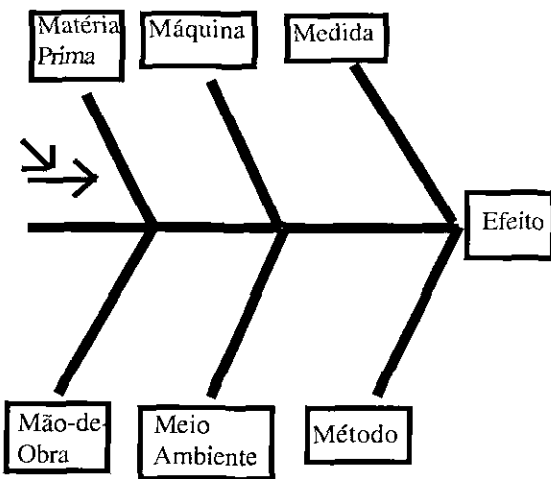
Elisabeth Vargas  
Especialista, instrutora de cursos e consultora  
em gestão do conhecimento organizacional.  
e-mail [evargas@openlink.com.br](mailto:evargas@openlink.com.br)



qualidade, é utilizado para localizar causas de um determinado problema e, para facilitar essa localização, Ishikawa recomendava que se usasse o método dos 6Ms – Matéria prima, Máquina, Medida, Mão-de-obra, Meio Ambiente e Método. Esses 6Ms, contemplam as causas primárias e, juntas, estrategicamente fazem refletir e localizar as causas secundárias

e terciárias do problema. O uso dos 6Ms propostos ajuda a não esquecer itens que são importantes numa análise de causa efeito.

Ao utilizar esse diagrama, o problema é considerado um “efeito indesejado” e, através de um *brainstorming*, realizado junto às pessoas envolvidas com o problema, descobre-se as causas.



**Descobertas as causas, o próximo passo será estudar cada uma e tentar priorizar a eliminação, considerando as mais graves. É também importante ressaltar que causas triviais, também poderão ser eliminadas em paralelo, pois normalmente envolvem custos e esforços menores para serem combatidos e podem resultar em melhorias bastante significativas.**

Figura 1 CAUSAS

Usando o diagrama de Ishikawa como metáfora para explicar a gestão do conhecimento, é possível visualizar o diagrama apresentado na figura 2. É importante ressaltar que essa ferramenta foi adaptada utilizando as seguintes associações:

- a) O efeito não é um problema e sim um resultado positivo;
- b) a gestão do conhecimento é resultante de diversas causas;
- c) as causas são consideradas as condições capacitadoras as quais propiciam à em-

presa resultados que com provam que ela gerencia bem o seu conhecimento.

d) as associações primárias e secundárias foram consideradas imaginando uma empresa fictícia. É claro que, cada empresa deverá, através de um diagnóstico, levantar o seu próprio elenco de causas.

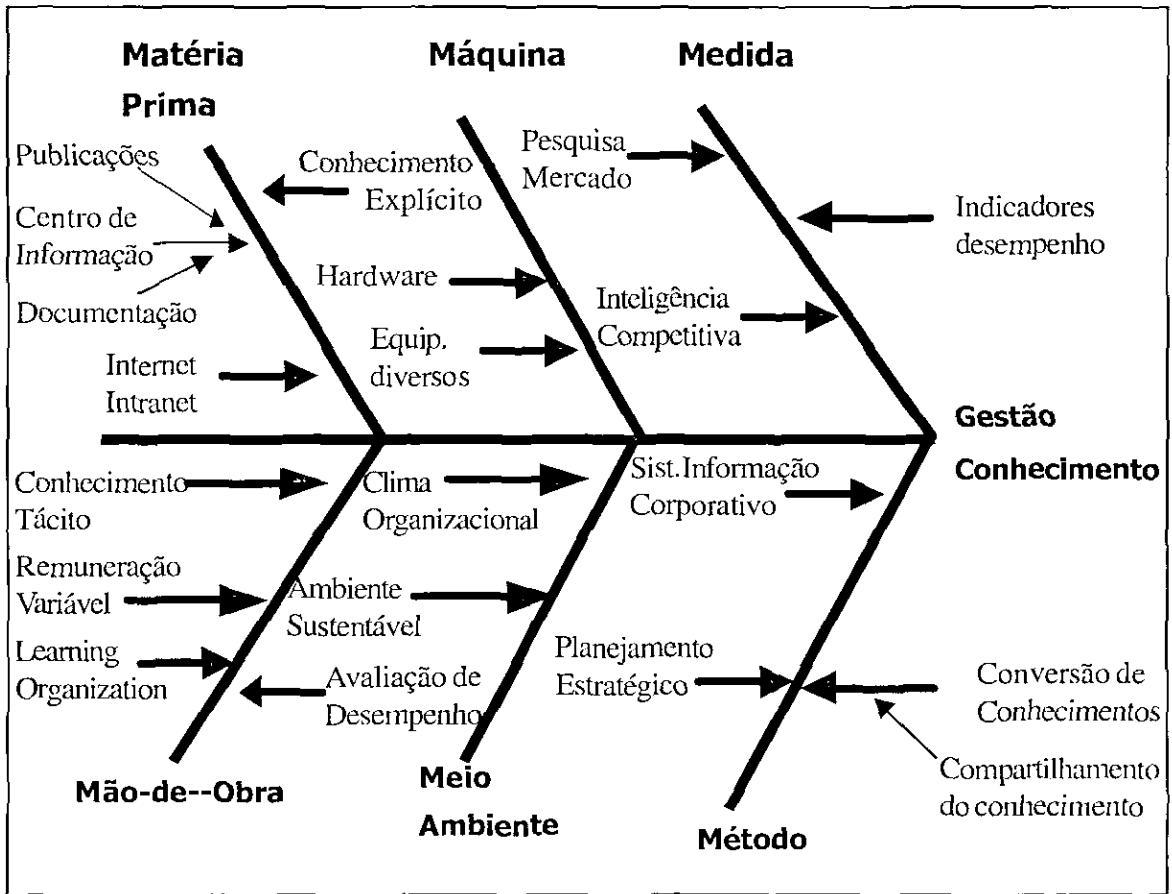


Figura 2 Diagrama de Gestão do Conhecimento

**MATÉRIA PRIMA** – Administração do conhecimento explícito

Os serviços e as atividades são funções derivadas das experiências e dos conhecimentos acumulados dentro dos postos de trabalho e, portanto, específicos a cada empresa. Em essência, a empresa é um repositório de conhecimentos que, quando explicitados, são apresentados em forma de documentos, relatórios, bases de dados, gráficos, textos, figuras, procedimentos, fotos, produtos, softwares, desenhos, fluxos, etc.

Os novos produtos, novos métodos de produção e novos negócios são resultado de novas combinações de conhecimentos. Estas combinações acontecem com mais facilidade

e rapidez se houver mecanismos de transformação de conhecimento tácito em conhecimento explícito. Um importante mecanismo é a criação de um centro de Informação, que se poderia chamar de base de conhecimentos, no qual todas as informações - estrategicamente importantes - possam ser estruturadas, reunidas, tratadas tecnicamente, disseminadas e disponibilizadas para os funcionários de uma maneira geral. A empresa deve manter acessíveis para todos os empregados as informações internas e externas que impactam no negócio da empresa. A gestão do conhecimento explícito torna-se muito mais fácil quando a empresa adota a utilização das redes internet, intranet e extranet.

A **internet**, maior rede de informação do mundo, acessível a partir de qualquer lugar do mundo, através de um browser de navegação, permite que as pessoas aumentem o campo de visão, trazendo para a empresa novas formas de pensar e agir.

A **intranet**, rede que utiliza o padrão de tecnologia da internet para gerenciar informações dentro de uma empresa, permite que as pessoas estejam sempre atualizadas sobre as questões triviais e estratégicas nas quais a empresa está envolvida.

A **extranet**, expansão de uma intranet, ao compartilhar informações com a comunidade externa de uma empresa, incluindo fornecedores, clientes e parceiros de negócios, permite também uma maior aceleração nas decisões em conjunto

**MÁQUINA** - Conhecimento humano e a interface com a máquina

A evolução do mundo tem mostrado a grande tendência de liberar o homem cada vez mais ao ócio. Não o ócio pelo ócio, mas sim uma nova forma de usar o tempo. A utilização da máquina nas atividades de produção em massa é um recurso comprovadamente mais produtivo do que o recurso disponibilizado pela mão-de-obra humana. Assim sendo, é inegável a necessidade da empresa de, cada

vez mais, procurar ajudar o homem a gerenciar o seu tempo vago.

A empresa deve investir em hardwares, softwares de automação de rotinas, máquinas que apóiam os trabalhos repetitivos, de forma a poder liberar, cada vez mais o ser humano, para a execução de atividades inteligentes, que exijam raciocínio. A gestão do conhecimento passa pela necessidade de propiciar ao ser humano a existência de um maior espaço de tempo para se dedicar à criação de novos conceitos, novos produtos e novos negócios.

Outro aspecto que também deve ser observado é a necessidade de potencializar as pessoas para a operacionalização eficaz da tecnologia. Isto somente é possível através da transferência do conhecimento e da sensibilização do uso da tecnologia, mostrando que a máquina não veio para ocupar o lugar do ser humano, mas para complementá-lo e ajudá-lo a dar mais ênfase a seu potencial criativo.

**MEDIDA** - Combinação de conhecimentos gerando novos conceitos

As causas, ou seja, as condições capacitadoras, relativas às medidas, estão diretamente ligadas a algo que todas as empresas necessitam administrar com seriedade: os indicadores de desempenho que apóiam o direcionamento das grandes decisões de uma empresa.

Dentre outras ferramentas da qualidade, próprias para medir o desempenho de indicadores da empresa, o *BSC Balanced Scorecard* tem mostrado bastante êxito na mensuração das quatro principais dimensões.

Dimensão BSC	Conhecimentos Estratégicos
Mercado e Social	Como a empresa é vista pelo cliente e como ela pode atendê-lo.
Financeira	Como a empresa é vista pelos acionistas.
Processos	Em quais os processos de negócios a empresa precisa ter excelência.
Aprendizado	Capacidade da empresa melhorar continuamente e se preparar para o futuro.

A gestão do conhecimento não se limita apenas a ter os recursos que disponibilizem o acesso aos dados relativos aos indicadores operacionais ou estratégicos. Nessa gestão deve-se também estar preocupado com a existência da competência das pessoas em interpretar estes indicadores e, a partir deles, criar novos conceitos, combinações e tomar decisões acertadas para os negócios da empresa. Outro importante aspecto a ser valorizado é o sistema de inteligência competitiva que pode ser resumido em 5 pontos básicos:

- **Planejamento** - Necessidade de informação e atores envolvidos.

- **Coleta** - Identificação e seleção de fontes de coleta de dados e triagem.

- **Tratamento da Informação** - Processamento de dados e armazenamento.

- **Análise e Validação da Informação** - Contextualização dos dados, transformado em informação estratégica.

- **Utilização, disseminação e avaliação** - Divulgação da informação no âmbito da empresa e a utilização quando aplicável.

**MÃO-DE-OBRA** - Conhecimento organizacional na mente das pessoas

As pessoas crescem naturalmente junto com as organizações, modificam e ampliam seus conhecimentos tácitos, tomam-se hábeis, aumentam suas competências, se autodesenvolvem, criam novos produtos, modificam e melhoram processos e atividades. Considerando esse contexto, seria interessante fazer uma reflexão em relação à seguinte pergunta: Onde ficam registrados esses conhecimentos? Bem, nem todos os conhecimentos tácitos conseguem ser explicitados, mas o volume de conhecimento que é possível explicitar deve ser convertido em explícito e armazenado no acervo da memória da empresa. O saber de cada um é patrimônio de cada um, no entanto os conhecimentos relativos aos processos, rotinas, relatórios de desenvolvimentos de produtos e outros explicitáveis são da empresa e, estes sim, precisam ser conservados e mantidos para propiciar a evolução contínua do conhecimento organizacional.

Em geral, o uso do conhecimento tácito nas empresas tem sido estimulado apenas nas pessoas que ocupam níveis hierárquicos mais elevados, no entanto esse tipo de conhecimento deve ser estimulado em todos os níveis. As empresas que têm adotado a prática de estímulo ao uso do conhecimento tácito, de forma global, mostram que fica muito mais fácil a implantação de novos conceitos, novas filosofias, novos desafios, novos produtos e novos serviços.

Há também outras formas para aumentar a possibilidade de troca de conhecimentos entre a empresa e as pessoas, uma delas é a adoção de um sistema de remuneração por competência. É importante que as empresas adotem um sistema de remuneração mais inteligente e mais atraente. Esse sistema induz as pessoas a se sentirem mais responsáveis pelo investimento do seu próprio saber.

É claro que a remuneração, ainda que inteligente e atraente, por si só não estabelece todo o comprometimento necessário para se trabalhar a gestão do conhecimento tácito. As pessoas precisam saber que, acompanhado dessa remuneração, a empresa enxerga o ser humano como um ser criativo, capaz de grandes realizações e forte aliado na batalha pelo aumento da competitividade. O ser humano possui em sua natureza o desejo de trabalhar com desafios e as empresas que souberem combinar esse desejo aos seus planos de ação, descobrirão que essa postura aumenta nas pessoas a capacidade de assumir riscos e propiciar mudanças audaciosas.

Não há mais espaço para a pergunta: Como posso fazer para que os meus funcionários compartilhem conhecimento? Essa pergunta já ficou no passado. Criar recursos para que os funcionários compartilhem conhecimento já é condição *sine qua non* para a existência da empresa. Nunca foi tão necessário fazer com que os funcionários sintam-se também donos do negócio em que trabalham e nunca foi tão necessário que o dono do negócio divida seus lucros.

**MEIO AMBIENTE** - clima organizacional favorável à gestão do conhecimento

Para aumentar a eficiência da gestão do conhecimento como estratégia para a competitividade, uma das primeiras atitudes que uma empresa deve adotar é a de questionar o modelo mental conservador e a segunda atitude é a de estar disposta a promover mudanças que possibilitem a criação de um ambiente favorável à criação de novos conhecimentos.

A existência de um clima organizacional favorável à criação de novos conhecimentos é fundamental para que haja o desejo das pessoas de, não somente pensar em novas formas de agir, como também o de compartilhar em equipe essas novas formas. Essa pretensão das pessoas em melhorar cada vez mais suas rotinas está associada à liberdade de errar e à possibilidade de os erros serem encarados também como uma forma de aprender.

O ambiente organizacional é consequência de vários comportamentos que acontecem no plano da gestão administrativa. A atenção que os líderes das empresas depositarem no empregado e no seu ambiente de trabalho será proporcional ao potencial criativo que a empresa vai usufruir para competir no mercado. O ambiente sadio de trabalho não é construído pura e simplesmente por definição e sim, principalmente, pelos valores e crenças percebidas pelos os funcionários.

A forma de como a empresa contribui para o desenvolvimento sustentável no aspecto social, também é bastante relevante para causar um ambiente interno saudável. É importante salientar que posturas superficiais de adoção de programas sociais, falsa impressão de cuidado com a poluição (seja ela de que tipo for), não funcionam. O funcionário é inteligente e saberá sempre distinguir uma postura verdadeira da falsa. Portanto, se a empresa deseja trabalhar com a gestão do conhecimento, precisa trabalhar com a verdade e em prol de um meio ambiente saudável e uma sociedade mais justa.

**MÉTODO** - Gestão do Conhecimento usando metodologias

Cada organização, independente do setor econômico em que atua ou do seu faturamento, necessita lançar mão de atitudes que causem uma transformação contínua de idéias em produtos/serviços e isto somente será possível através de métodos. É preciso exercitar a busca da criatividade, é preciso diminuir a distância entre o querer e o fazer, é preciso construir, de forma criativa, a realização dos sonhos pessoais e organizacionais.

A empresa é um organismo vivo que tem reações muito peculiares a ela, ou seja, metodologias idênticas causam efeitos distintos nas empresas. Nem sempre um método que resultou em ganhos para uma empresa proporcionará os mesmos resultados para outra. Além do mais, necessário se faz também estar atento para a questão do excesso de métodos e procedimentos, pois em se tratando de conhecimento que é resultante de uma constante evolução humana, não se pode adotar regras rígidas. Stevens (1978) diz em seu livro *NÃO APRESSE O RIO (ele corre sozinho)* que “Atribuir uma norma fixa a uma espécie em mutação é como atirar às cegas num pássaro voando” (p 42). Nessa mesma linha De Masi (1999) diz também algo que nos faz refletir sobre as rotinas padronizadas, quando afirma que “as empresas de hoje são baseadas em procedimentos que funcionam como trilhos de um trem – vão para frente e para trás, não desviam nunca. Esses procedimentos reduzem a incerteza e a possibilidade de erros. São o paraíso dos burocratas,... mas a criatividade baseia-se na incerteza: o criativo erra muitas vezes, mas quando acerta revoluciona.”

É preciso trabalhar com planejamento estratégico para garantir o rumo da empresa, com sistemas corporativos de informação a fim de fornecer insumos para decisões coletivas. Quanto às rotinas padronizadas, nunca esquecer de incentivar as pessoas a usarem a autonomia para alterar os padrões, onde e quando forem aplicáveis.

Nos diversos processos e mecanismos que provocam a conversão de conhecimentos, a prática do diálogo é fundamental, causando uma necessidade da empresa incrementar, cada vez mais, os processos de comunicação nos ambientes interno e externo. Existem muitas técnicas conhecidas para a transferência do conhecimento, como reuniões periódicas, eventos, *workshops*, treinamentos, relatórios técnicos, diálogos programados, etc; mas sempre é bom lembrar que nas conversas que acontecem nos bebedouros, nos restaurantes das empresas, também ocorrem transferências de valiosos conhecimentos.

### PLANO DE AÇÃO PARA IMPLANTAÇÃO DE MECANISMOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Uma empresa que deseja trabalhar gerindo o seu conhecimento, ao desenhar o seu diagrama, pode imaginar que precisará dispor de

grandes quantias para investir em todas as condições capacitadoras do conhecimento. Na verdade, a empresa não precisa implementar todas as ações e mecanismos ao mesmo tempo, embora fosse essa a situação ideal. O importante é elaborar um plano que privilegie a implantação de programas (causas) mais críticos e que agregam mais valor à competitividade da empresa. Trabalhar com gestão do conhecimento percebido como efeito, é trabalhar para o surgimento de um ambiente favorável à criação de novos conceitos, novos modelos mentais, novos serviços e novos produtos. Tudo isso com grande possibilidade de atender à velocidade esperada e exigida pelo mercado.

Vale observar que, ao implementar um programa ou uma condição capacitadora, estes podem estar alavancando outros programas ou outras condições capacitadoras, automaticamente, o que podemos chamar de efeito indutor.

Condição capacitadora	Efeito Indutor
Planejamento estratégico	Se a empresa começa a trabalhar com planejamento estratégico, automaticamente começa a perceber que precisa: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabelecer seus indicadores de desempenho.</li> <li>• Implantar um sistema corporativo de Informação.</li> <li>• Trabalhar com inteligência competitiva.</li> </ul>
Learning Organization	Se a empresa adota mecanismos para trabalhar como uma organização que aprende, automaticamente vai notar que as pessoas executarão suas tarefas com raciocínio sistêmico, domínio pessoal, modelos mentais desenvolvidos, objetivos comuns e aprendizado em grupo. Tais procedimentos provocarão, como efeito indutor, um clima organizacional favorável à gestão do conhecimento.
Inteligência Competitiva	Se a empresa adota mecanismos para trabalhar com inteligência competitiva, automaticamente perceberá que far-se-á necessário criar e manter um centro de informação, constando do seu acervo, publicações e documentos que contenham a memória da empresa. Far-se-á necessário também trabalhar com acesso às redes internet e intranet.
Sistema de Informação corporativo	Se a empresa adota um sistema de informação corporativo, automaticamente perceberá que se faz necessário adquirir softwares e hardwares compatíveis com o armazenamento e disseminação da informação.

Existem outras associações que poderiam ser destacadas, mas a título de exemplo essas são suficientes para comprovar que uma organização funciona, realmente, como um organismo vivo que age e reage conforme os movimentos provocados.

Não existem caminhos predefinidos para implantação de mecanismos de gestão do conhecimento, no entanto imagina-se que todas as empresas, de uma maneira ou de outra, bem ou mal, já gerenciam alguns de seus conhecimentos e a proposta é que, antes de traçar qualquer plano, se desenhe o seu diagrama e se crie o seu planejamento de implantação a partir desse diagrama.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Um antigo filósofo dizia que: “Só amamos o que conhecemos”. Talvez o primeiro passo para induzir à gestão do conhecimento seria tornar a empresa tão conhecida para os seus funcionários, que se chegue ponto de poder contar com o amor deles. Fatos têm evidenciado que as pessoas para obterem sucesso precisam estar apaixonadas pelas suas atividades. Há alguns anos atrás essa afirmativa poderia parecer piegas, mas, atualmente, tem uma conotação diferente.

A gestão do conhecimento não é um produto de prateleira; gestão do conhecimento está muito mais perto de ser uma arte, algo que se constrói de forma coletiva. É uma mistura de tecnologia e alma. Precisa-se da tecnologia para realizar o já conhecido e precisa-se da alma para criar novas tecnologias.

Enxergar a gestão do conhecimento como efeito de diversas causas remete a uma reflexão infinita, que são as inúmeras causas que poderão aparecer em uma investigação.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CENTRO DE APOIO AO DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO. *Inteligência competitiva: estratégia para pequenas empresas*. Brasília: GH Comunicação Gráfica Ltda. 1999.

DAVENPORT, Thomas; PRUSAK, Laurence. *Conhecimento empresarial*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

De MASI, Domenico. Por mais horas de folga. *Exame*. vol.32 n.6. p. 62 – 68. 1999.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *O novo sistema de administração e mensuração estratégica*. EUA: Harvard Business Review, 1996.

LÉVY Pierre; AUTHIER, Michel. *As árvores de conhecimentos*. São Paulo: Escuta, 1995.

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

STEVENS, Barry. *Não apresse o rio (ele corre sozinho)*. São Paulo: Summus, 1978.

WARDMAN, Kellie T. **Criando organizações de aprendem**. São Paulo: Futura. 1996.