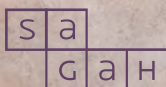


GESTÃO DE PESSOAS

Fabiane Padilha da Silva



SOLUÇÕES
EDUCACIONAIS
INTEGRADAS



Gestão do conhecimento organizacional

Objetivos de aprendizagem

Ao final deste texto, você deve apresentar os seguintes aprendizados:

- Explicar por que a gestão do conhecimento organizacional é importante para o alcance de vantagem competitiva.
- Diferenciar dado, informação e conhecimento.
- Distinguir conhecimento tácito de conhecimento explícito.

Introdução

Atualmente, diante das inúmeras mudanças que o cenário oferece, compreender que a organização é um sistema vivo que interage constantemente com o meio em que se insere é uma estratégia bastante conveniente para a busca de vantagem competitiva. A organização que possui o conhecimento como referência é aquela que reconhece, promove e utiliza-o como fonte de vantagem competitiva. As inúmeras possibilidades existentes (dados, informações e conhecimento) implicam que haja a adoção da gestão do conhecimento como um caminho para um alinhamento mais condizente com o que a empresa deseja para seu futuro, pois não é mais possível ficar esperando, é necessário agir.

Neste capítulo, você vai identificar como e por que a gestão do conhecimento é importante para o alcance de vantagem competitiva, identificando as diferenças entre conhecimento tácito e explícito diante da diferenciação entre dados, informação e conhecimento.

Gestão do conhecimento organizacional: importância para a vantagem competitiva

É inquestionável que a contemporaneidade diferencia-se de outros momentos históricos, por exemplo, pela inserção da tecnologia em nossas vidas.

A chamada era do conhecimento trouxe consigo o uso disseminado da tecnologia da informação e comunicação (TIC) e democratizou a utilização das mídias sociais. Assim, as organizações, da mesma forma que as pessoas, estão em constante adaptação diante das transformações que acontecem permanentemente, e o conhecimento passa a ser um dos insumos mais relevantes nesse cenário.

A gestão do conhecimento oferece às instituições muitas possibilidades de se destacar no cenário competitivo. O conhecimento, atualmente, é visto como um dos principais ativos estratégicos das organizações. Portanto, cada vez mais, cabe à empresa administrá-lo, de forma a alavancar os resultados pretendidos (CAVALCANTI, 2011).

Na esfera econômica, a competitividade pode ser estudada quando a estrutura em que a organização se estabelece (por exemplo: monopólio, oligopólio ou concorrência perfeita) faz com que ela assuma determinada conduta, o que resultará em um desempenho proveniente das decisões tomadas pelos gestores. Isso significa que a interação entre concorrentes promoverá impactos na performance dos *players* desse mercado, fazendo com que a competitividade assuma um papel central nas relações que se estabelecem (LOPES, 2016).

Deriva do panorama econômico, portanto, a competitividade, pois a forma como se apresentam organizadas as empresas, define as estratégias utilizadas, o que resultará em um determinado desempenho (LOPES, 2016). Entretanto, é na área da gestão que a competitividade, com mais destaque, revela-se como um fator decisivo para o sucesso das organizações. Porter (2004), a partir do Modelo das Cinco Forças, enfatiza que na relação com os concorrentes (diretos e indiretos) atuam cinco forças, sendo elas:

- ameaça à entrada de novos concorrentes;
- poder de barganha dos fornecedores;
- poder de barganha dos compradores;
- produtos substitutos; e
- intensidade da rivalidade entre os concorrentes.

Essas forças refletem ameaças que são encontradas no ambiente no qual a empresa está inserida. É de Porter (2004), também, a ideia de que uma organização deve buscar liderança em custos, diferenciação ou enfoque — as chamadas estratégias competitivas. Assim, a competitividade resulta da formulação de estratégias coerentes com o ambiente em que a empresa se encontra, e, conseqüentemente, a escolha da estratégia definirá o caminho que a empresa decidirá tomar.

A vantagem competitiva de uma empresa se dá quando ela “[...] implanta uma estratégia que os concorrentes não conseguem copiar ou consideram custosa demais para imitar” (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011, p. 72). Para Possolli (2012, p. 96), a gestão do conhecimento é “[...] um conjunto de ações que sistematizam uma base de saberes, em operação por iniciativa de aprendizagem organizacional”. Pode-se abstrair, diante dessas duas afirmações, que as decisões dos gestores devem ter como base o conhecimento, e é essa sustentação que fará com que a empresa se mantenha em vantagem competitiva frente aos concorrentes.

O conhecimento deriva do indivíduo, passando para o grupo e para a organização como um todo e tornando ativo esse processo, que é cíclico, pois o grupo também poderá gerar conhecimento para o indivíduo, da mesma forma que a empresa poderá ser a origem do conhecimento de um indivíduo. Pode-se concluir, dessa forma, que a gestão do conhecimento, dada como esse conjunto de saberes, afetará de forma direta a competitividade da organização, como aponta Bitencourt (2010, p. 57): “[...] a gestão sistematizada deste conhecimento como uma alternativa estratégica é que se apresenta como uma nova alternativa”.

As transformações advindas do uso intensivo de tecnologias digitais fazem com que as empresas tenham que se adaptar e readaptar constantemente. Não é mais possível que uma organização que queira manter-se competitiva fique parada diante de tantas e frequentes mudanças no meio que a rodeia. As mudanças dos últimos anos têm obrigado as instituições a buscar formas inovar constantemente e, nesse sentido, o conhecimento mostra-se como um ativo intangível gerador de vantagem competitiva e performance sustentável.

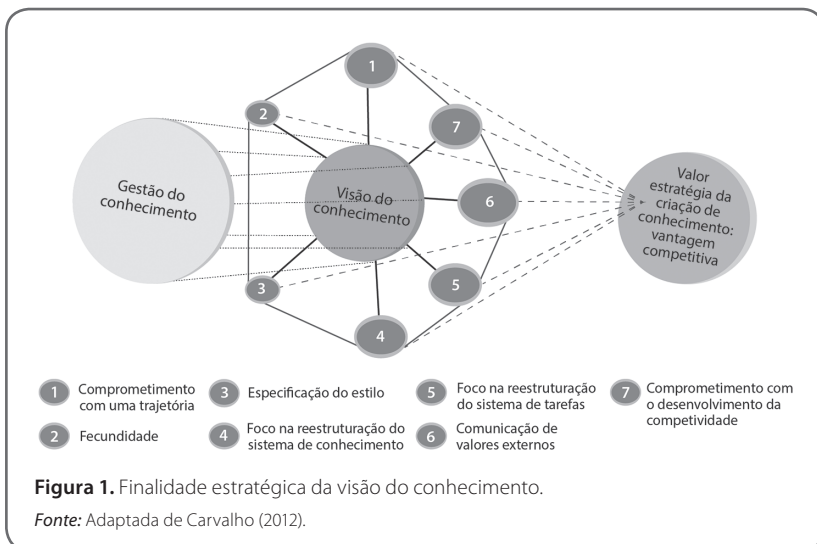


Exemplo

Imagine um espaço onde há um videogame e uma mesa de ping-pong. No passado, provavelmente, essa seria uma área restrita ao lazer em, talvez, um condomínio ou um hotel para passar as férias. Hoje em dia, não se vê isso dessa maneira: muitas empresas estão entendendo que os colaboradores podem ser mais produtivos quando estão em um meio onde podem relaxar. Tempos atuais requerem medidas diferentes na busca de novas ideias e, assim, as organizações devem rever seus modelos, buscando conhecimento em locais nunca antes esperados. Não é apenas frente ao computador que se tem boas ideias: sair da caixa é uma forma de ver a caixa de maneira diferente.

A vantagem competitiva é, portanto, fruto do conhecimento, que, contemporaneamente falando, não é estático, pelo contrário, é dinâmico, muda a todo o momento e está em todos os lugares. A empresa que não entender isso estará parada no tempo, esperando que algo de extraordinário lhe aconteça sem ter feito nada para merecer. A origem do conhecimento em épocas de internet e mídias sociais é muito — e cada vez mais —, líquida, permeando, assim, diversos e diferentes espaços e meios. Desse modo, a sistematização desse conhecimento mostrará que ainda há muito que se percorrer no sentido de aproveitar todo esse ativo intangível que é o conhecimento.

O que se pode perceber, quando se trata de alinhar a gestão do conhecimento à vantagem competitiva, é que existem diversos caminhos a serem percorridos. Carvalho (2012) cita alguns deles: comprometimento com uma trajetória; fecundidade; especificação do estilo; foco na reestruturação do sistema de conhecimento, foco na reestruturação do sistema de tarefas; comunicação de valores externos e comprometimento com o desenvolvimento da competitividade. O ideal é que se tenha uma interação entre esses elementos, de forma que se construa uma vantagem competitiva sustentável para a organização, conforme mostra a Figura 1.



Defender o conhecimento e a importância da gestão do conhecimento organizacional para o alcance de vantagem competitiva é permitir que a organização se mantenha no páreo com os concorrentes. Em tempos de era

do conhecimento, é aceitar que as transformações pelas quais a sociedade passa são condicionadas ao meio organizacional da mesma maneira. É, além disso, elevar o nível de cada colaborador como o detentor de insumo para o sucesso da empresa, mostrando o quanto ele é imprescindível nesse processo.

Diferenças entre dado, informação e conhecimento

A sociedade vem passando por transformações que exigem das empresas a adoção de novas posturas e novos modelos de gestão como uma alternativa viável frente aos acontecimentos provocados pelo avanço na utilização de tecnologias da informação e comunicação (TICs) e mídias sociais. Ao longo dos anos, a humanidade passou por diferentes momentos, que trouxeram elementos que desencadearam novos arranjos tanto no cenário individual quanto no social e profissional. Esses acontecimentos marcaram mudanças de hábitos e trouxeram elementos que, hoje, podem ser considerados corriqueiros (por estarem tão introjetados no cotidiano das pessoas) ou mesmo obsoletos (por não mais apresentarem o desempenho esperado).

Analizando essas transformações pelas quais a humanidade passou, Tofler (1980) sustenta que existem três ondas que refletem o desenvolvimento da humanidade: a primeira onda iniciou-se há 10 mil anos e era da terra, da força braçal e de recursos renováveis que a riqueza vinha. Na segunda onda, que teve início há 300 anos, a era agrícola é substituída pela era industrial, em que as fábricas dominam o contexto e promovem a riqueza, com a padronização de processos e o surgimento do carvão, petróleo e eletricidade como novas alternativas para fonte de energia. Por fim, a terceira onda — iniciada em torno de 1955 — vem denominada como a era da informação e do conhecimento, momento em que as mudanças nas TICs marcam sobremaneira a sociedade, fazendo com que as empresas se adaptem ou morram, pois novos modelos de gestão baseiam-se, agora, no valor agregado obtido por ativos intangíveis, como o conhecimento.

Nessa era, a gestão que se faz possibilita às empresas a adoção de diversos processos que venham a permitir a criação e aquisição, a organização e a armazenagem, a distribuição e a aplicação do conhecimento (BITENCOURT, 2010). Portanto, sistematizar o conhecimento é, além de criar, explorá-lo para trazer resultados sustentáveis à organização. E, para que haja essa sistematização, é

necessário que se tenha claro que dado é diferente de informação, informação é diferente de conhecimento e, por fim, dado não é sinônimo de conhecimento.

O conhecimento é derivado da informação e, por sua vez, a informação se origina em dados. Essa hierarquia (BITENCOURT, 2010) aponta que a combinação entre dados, informações e conhecimento leva à sabedoria organizacional, a qual se baseia na identificação do que leva a empresa a potencializar e utilizar o conhecimento em prol de atingir uma estratégia. Assim, não basta tornar evidente o conhecimento, é necessário sua aplicação efetiva, que será apresentada por meio de produtos e serviços inovadores. A Figura 2, a seguir, mostra essa relação.

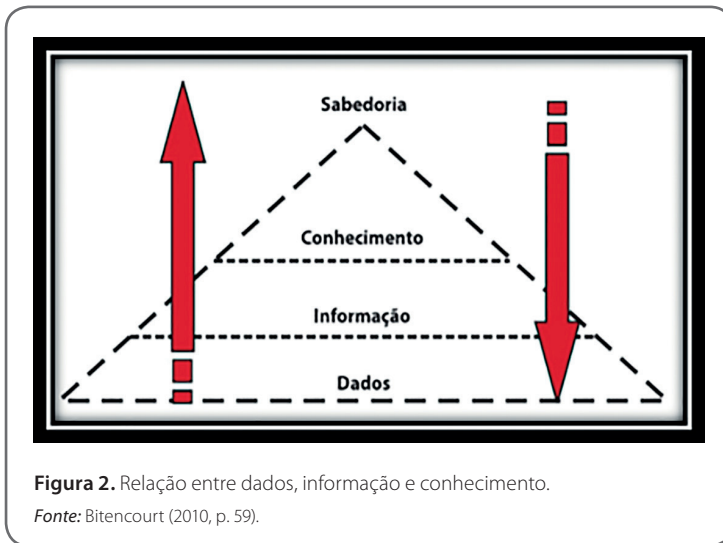


Figura 2. Relação entre dados, informação e conhecimento.

Fonte: Bitencourt (2010, p. 59).

Nessa escala, os dados são eventos que, isoladamente, não apresentam significado, o que eles têm apenas a partir do momento em que há uma interpretação sobre eles. Portanto, são imprescindíveis para que haja a informação, pois esta deriva dos dados. Atualmente, com o uso massivo de tecnologia nas empresas, os bancos de dados passaram a ser elementos estratégicos, pois, ao serem trabalhados de forma correta, podem gerar informações valiosas às organizações.



Exemplo

A área de recursos humanos se utiliza muito dos bancos de dados, pois eles podem gerar informação de grande valor para a organização, melhorando a tomada de decisão, possibilitando um melhor planejamento da área e também fornecendo insumos estratégicos para uma gestão mais assertiva. Um exemplo de dado pode ser o nível escolar de um colaborador, que pode ser usado para descobrir quantos colaboradores possuem ensino superior. Com base nessa informação, a empresa pode optar por oferecer aos colaboradores um subsídio para aqueles que se dispuserem a cursar o ensino superior, já que se sabe que as empresas com colaboradores que apresentam maiores níveis de escolaridade apresentam melhores resultados.

Dessa forma, o dado é um fato relativo a eventos sem significado, a informação é um dado organizado para descrever uma situação e o conhecimento é a forma como o ser humano interpreta esses dados e informações e os repassa aos demais. O dado tem sentido quando o ser humano o interpreta, transforma em informação e o aplica (conhecimento) na tentativa de alcançar os objetivos da organização. Veja, no Quadro 1, um comparativo sobre os conceitos de dado, informação e conhecimento.

Quadro 1. Conceito, definição, características e exemplos de dados, informação e conhecimento

Conceito	Definição	Características	Exemplo
Dado	Engloba simples observações sobre o estado do mundo.	Facilmente estruturado, obtido por máquinas, transferível. É frequentemente quantificável.	Número de pessoas acima do peso na instituição.
Informação	Dado dotado de relevância e propósito.	Exige consenso em relação ao significado, a medição humana. Requer unidade de análise.	Gráfico contendo a função e o peso de cada colaborador.
Conhecimento	Informação valiosa da mente humana. Engloba reflexão, síntese e contexto.	Difícilmente estruturado, obtido por máquinas, transferível. É frequentemente tácito.	Ações de reeducação alimentar com a contratação de uma nutricionista.

Fonte: Adaptado de Possolli (2012).

Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que o conhecimento trata de crenças e compromissos, sendo, assim, a função de uma atitude, perspectiva ou intenção específica. O conhecimento está relacionado à ação e a um contexto relacional, mostrando que ele é sustentado pela informação, mas não é o mesmo que ela. O que se pode observar com as palavras anteriores é que a informação distingue-se do conhecimento por diversas características, mas o mais importante é compreender que não há conhecimento sem informação.

A humanidade vivencia uma época em que é quase imperceptível a diferença entre virtual e real; dessa forma, onde dados e participantes se movem continuamente, existe uma busca contínua, que é a de reunir esses dados a fim de transformá-los em informação e, o mais importante, essa informação em conhecimento. São inúmeras as possibilidades de buscar dados e informações, mas ainda cabe ao ser humano a tomada de decisão sobre a forma como eles serão usados, e essa é a característica principal do conhecimento, sua utilização com uma finalidade.

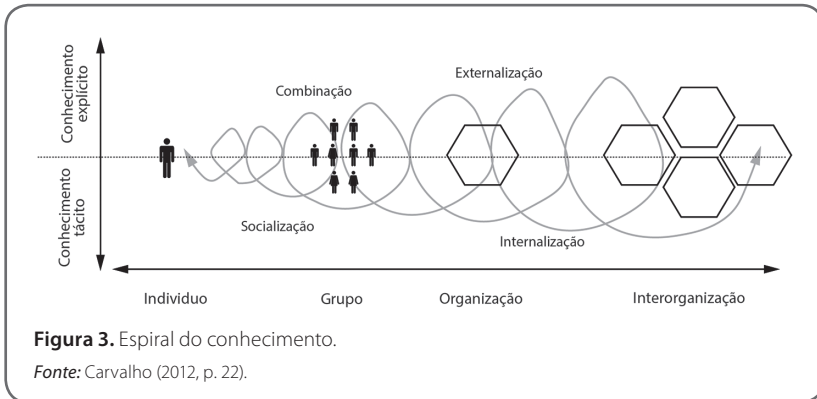
Foram muitos os adventos históricos até a data de hoje, entretanto, vive-se uma era em que as informações são abundantes — em função da evolução tecnológica e das comunicações —, mas o uso que se faz delas, muitas vezes, fica aquém do desejado. Quando, antigamente, precisava-se de uma informação específica, demorava-se horas e até dias para encontrá-la. Hoje, em segundos, conseguimos basicamente qualquer dado ou informação por meio dos buscadores. Vive-se em uma época sem precedentes, mas cabe a nós fazer bom uso dessa quantidade enorme de informações em prol de algo útil. Isso também deve acontecer dentro das instituições, pois de nada adianta termos um mundo de oportunidades sem que saibamos aproveitar as benesses que elas podem trazer. O colaborador é o detentor supremo do conhecimento — seja ele tácito ou explícito, como veremos adiante —, e as empresas devem buscar aproveitar isso da melhor maneira possível em busca de seus objetivos.

Distinção entre conhecimento tácito e explícito

O conhecimento, como já foi visto, parte da utilização de dados e informações. Ele é direcionado a algo, intencional e é próprio do ser humano. Foram os autores Nonaka e Takeuchi, no livro *Criação do Conhecimento* (primeira edição de 1935), que trouxeram a ideia da criação do conhecimento organizacional por meio da dinâmica entre o conhecimento tácito e explícito.

Para Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento possui sua origem no indivíduo, mas expande-se para o meio organizacional e interorganizacional. Assim,

é o indivíduo o principal agente do conhecimento que vem a ser tangibilizado na organização e que pode vir a extrapolar os muros da mesma. Essa dinâmica configura-se por meio de uma espiral, que é a espiral do conhecimento, conforme mostra a Figura 3.



Conforme essa espiral, uma das dimensões mais amplas é representada pelo conhecimento interorganizacional, que deriva da troca entre as organizações. Ele é iniciado pelo indivíduo e por meio da interação entre os conhecimentos tácito e explícito desse indivíduo, dos grupos e das organizações, assumindo um nível mais completo, profundo e significativo. Dessa maneira, as relações entre as organizações estabelecem-se com base no conhecimento único de um colaborador, que vai se ressignificando pelas contribuições de outros parceiros, mas sustentado pela mesma base.

O conhecimento individual é imprescindível para o conhecimento organizacional. Entretanto, esse conhecimento, mais amplo, deriva de outros recursos (tecnológicos, rotinas, ambiente), que, mobilizados, constroem a cultura da organização, denominada por Nelson e Winter (2005, p. 153) rotina: “O conhecimento reside na memória de uma organização, ou seja, em suas rotinas. Essas rotinas são a forma de estocagem do conhecimento específico da organização”. É essa rotina, específica de cada empresa, que possui como base o conhecimento, o que significa que existe, dentro de cada organização, uma infinidade de possibilidades a serem aproveitadas, pois cada pessoa vem com seu histórico de vida, suas experiências, e a junção dessas unidades formará a cultura empresarial. É por isso, então, que a gestão do conhecimento deve se preocupar com esses ativos intangíveis representados pelo conhecimento tácito e explícito.

O conhecimento considerado tácito é aquele derivado de experiências, percepções próprias, modos de fazer únicos. Por ser mais pessoal, mostra-se difícil de ser processado ou transmitido por qualquer forma sistemática ou lógica, sendo um obstáculo sua transposição em palavras ou números. Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que o conhecimento tácito é altamente pessoal, pautado em emoções, valores ou ideais e apresenta duas dimensões, como mostra o Quadro 2.

Quadro 2. Dimensões do conhecimento tácito

Dimensão	Características
Técnica	Abrange um tipo de capacidade informal e difícil de definir ou habilidades capturadas no termo <i>know-how</i> .
Cognitiva	Consiste em esquemas, modelos mentais, crenças e percepções. Reflete nossa imagem da realidade (o que é) e nossa visão de futuro (o que deveria ser) e, assim, molda o nosso mundo.

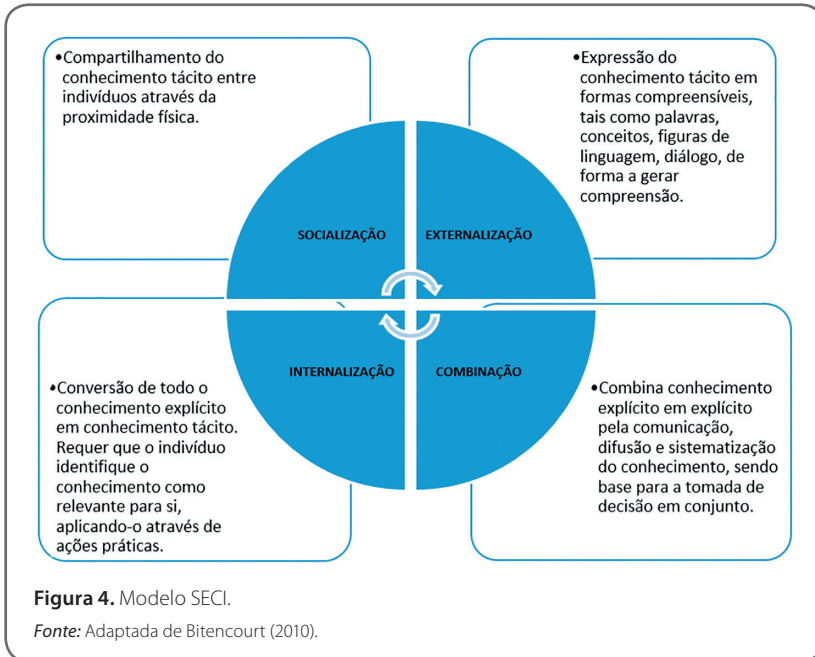
Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997).

Já o conhecimento explícito pode ser processado por um computador, transmitido com facilidade, armazenado em um banco de dados. É formal e sistemático, pode ser representado por números e palavras, pois pode ser facilmente comunicado e compartilhado por meio de dados, informações e modelos. Baseia-se na racionalidade e facilmente é transcrito em livros, apostilas e manuais organizacionais.

É benéfico para a organização manter registrado em algum tipo de manual todo o conhecimento organizacional, porém, as empresas passam por desafios quando buscam transformar o conhecimento tácito em explícito, e, mesmo que essa busca possa prejudicar a inovação, engessando o desenvolvimento de novas ideias com burocracias e documentação excessiva, ainda é interessante manter a memória da empresa, de alguma forma, registrada (CARVALHO, 2012).

Nonaka e Takeuchi (1997, p. 8) revelam que: “[...] é exatamente durante o tempo em que essa conversão ocorre — de tácito em explícito e, conforme

veremos, novamente em tático — que o conhecimento organizacional é criado”. O modelo SECI (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização) foi criado para evidenciar essa dinâmica, como mostra a Figura 4.



De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), o modo denominado socialização viabiliza o compartilhamento de experiências e modelos mentais, permitindo a interação produtiva. O modo externalização trata do conhecimento conceitual e enquadra as analogias e metáforas que venham a facilitar o processo de externalizar o conhecimento tácito. O modo combinação é representado pela união do conhecimento recém-criado com o conhecimento preexistente, promovendo a criação de novos produtos e serviços. Por fim, o modo internalização aborda o aprender fazendo. O Quadro 3, a seguir, baseado em Carvalho (2012), apresenta outros elementos que revelam como o modelo SECI pode ser visualizado nas organizações.

Quadro 3. Modelo SECI

Modelo de conversão				
	Socialização	Externalização	Combinação	Internalização
De/para	Tácito/Tácito	Tácito/Explícito	Explícito/Explícito	Explícito/Tácito
Fatores criativos	Construção do campo de interação	Diálogo e reflexão coletiva significativos	Associação dos conhecimentos explícitos	Aprender fazendo
Conteúdo criativo	Conhecimento compartilhado	Conhecimento conceitual	Conhecimento sistêmico	Conhecimento operacional
Ferramentas criativas	Diálogo, observação, imitação e prática	Metáfora, analogia e modelo	Sistemas de comunicação e banco de dados	Treinamentos, simulações, histórias de sucesso
Resumo	Experiência empírica	Construção de conceito	Decomposição e associação de conceitos	Ampliação do conhecimento tácito
Entidades criadoras	Indivíduo/Indivíduo	Indivíduo/Grupo	Grupo/Organização	Organização/Indivíduo

Fonte: Adaptado de Carvalho (2012).

O grande objetivo da gestão do conhecimento é criar, organizar e disseminar o conhecimento de modo que ele venha a agregar valor à competitividade da empresa em relação aos outros *players* do mercado. O que se observa é que, atualmente, embora haja inúmeros caminhos para encontrar informações, o conhecimento e sua efetiva aplicabilidade ainda não são utilizados de forma estratégica. Muitas vezes, é o excesso de informação que impede um desempenho melhor, por isso, os gestores devem ater-se a esse detalhe, selecionando e fazendo triagens nos materiais que visem proporcionar aumento de conhecimento.

É evidente que, nos dias de hoje, temos à disposição muita informação, entretanto, existem momentos em que é um grande desafio para os gestores transformar essa gama de informações em conhecimento. Esse ativo, tão im-

portante para a vantagem competitiva das organizações, passa pela peneira da cultura da empresa, pois é nesse contexto que o conhecimento é efetivamente colocado em prática. Não adianta a empresa oferecer cursos e dar as ferramentas se o agente mais importante — que é o colaborador — não estiver disposto a refletir sobre o que aprendeu, compartilhar, colocar em prática e usar esse aprendizado como base para novos conhecimentos e aplicações.



Referências

BITENCOURT, C. *Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

CARVALHO, F. C. A. *Gestão do conhecimento*. São Paulo: Pearson, 2012.

CAVALCANTI, M. (org.). *Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação*. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

HITT, M.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. *Administração estratégica: competitividade e globalização*. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

LOPES, H. C. O modelo estrutura-conduta-desempenho e a teoria evolucionária neoschumpeteriana: uma proposta de integração teórica. *Revista Economia Contemporânea*, v. 20, n. 2, ago. 2016. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=51415-98482016000200336&lng=pt&nrm=iso. Acesso: 27 jun. 2019.

NELSON, R.; WINTER, S. *Uma teoria evolucionária da mudança econômica*. Campinas: Unicamp, 2005.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

PORTER, M. E. *Estratégia competitiva: técnicas para a análise da indústria e da concorrência*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

POSSOLLI, G. E. *Gestão da inovação e conhecimento*. Curitiba: Intersaberes, 2012.

Leituras recomendadas

MAGNANI, M. *Identificação de fatores críticos de sucesso para formulação de estratégias que minimizem a perda de competência organizacional de um centro de P&D agropecuário*. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2004.

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

Encerra aqui o trecho do livro disponibilizado para esta Unidade de Aprendizagem. Na Biblioteca Virtual da Instituição, você encontra a obra na íntegra.

Conteúdo:

