



Gestão do Conhecimento

Gestão do conhecimento

Yaeko Ozaki

Marcia Eloisa Avona

© 2016 por Editora e Distribuidora Educacional S.A.
Todos os direitos reservados. Nenhuma parte desta publicação poderá ser reproduzida ou transmitida de qualquer modo ou por qualquer outro meio, eletrônico ou mecânico, incluindo fotocópia, gravação ou qualquer outro tipo de sistema de armazenamento e transmissão de informação, sem prévia autorização, por escrito, da Editora e Distribuidora Educacional S.A.

Presidente

Rodrigo Galindo

Vice-Presidente Acadêmico de Graduação

Mário Ghio Júnior

Conselho Acadêmico

Dieter S. S. Paiva
Camila Cardoso Rotella
Emanuel Santana
Alberto S. Santana
Regina Cláudia da Silva Fiorin
Cristiane Lisandra Danna
Danielly Nunes Andrade Noé

Pareceristas

Reinaldo Barros Cicone
Raquel de Oliveira Henrique

Editoração

Emanuel Santana
Cristiane Lisandra Danna
André Augusto de Andrade Ramos
Daniel Roggeri Rosa
Adilson Braga Fontes
Diogo Ribeiro Garcia
eGTB Editora

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Ozaki, Yaeko
O99g Gestão do conhecimento / Yaeko Ozaki, Marcia Eloisa
Avona. – Londrina : Editora e Distribuidora Educacional S.A.,
2016.
236 p.

ISBN 978-85-8482-424-3

1. Gestão do conhecimento. 2. Gerenciamento de recursos de informação. I. Avona, Marcia Eloisa. II. Título.

CDD 658.4

2016
Editora e Distribuidora Educacional S.A.
Avenida Paris, 675 – Parque Residencial João Piza
CEP: 86041-100 – Londrina – PR
e-mail: editora.educacional@kroton.com.br
Homepage: <http://www.kroton.com.br/>

Sumário

Unidade 1 Fundamentos sobre o conhecimento	7
Seção 1.1 - Contexto atual do conhecimento	9
Seção 1.2 - Dados, informações e conhecimento	21
Seção 1.3 - Tipos de conhecimento	31
Seção 1.4 - Abordagens sobre o conhecimento organizacional	43
Unidade 2 Gestão do conhecimento	57
Seção 2.1 - Criação do conhecimento organizacional	59
Seção 2.2 - Criação do conhecimento interorganizacional	71
Seção 2.3 - Modelos de conhecimento	83
Seção 2.4 - Criação de contextos favoráveis	97
Unidade 3 Implantação da gestão do conhecimento	111
Seção 3.1 - Modelos de gestão do conhecimento	113
Seção 3.2 - Fatores estratégicos	129
Seção 3.3 - Cultura organizacional e gestão do conhecimento	145
Seção 3.4 - Implantação da gestão do conhecimento	159
Unidade 4 Valor organizacional	177
Seção 4.1 - Conhecimento e inovação	179
Seção 4.2 - Conhecimento e estratégia organizacional	189
Seção 4.3 - Indicadores da gestão do conhecimento	201
Seção 4.4 - As tendências da gestão do conhecimento	213

Palavras do autor

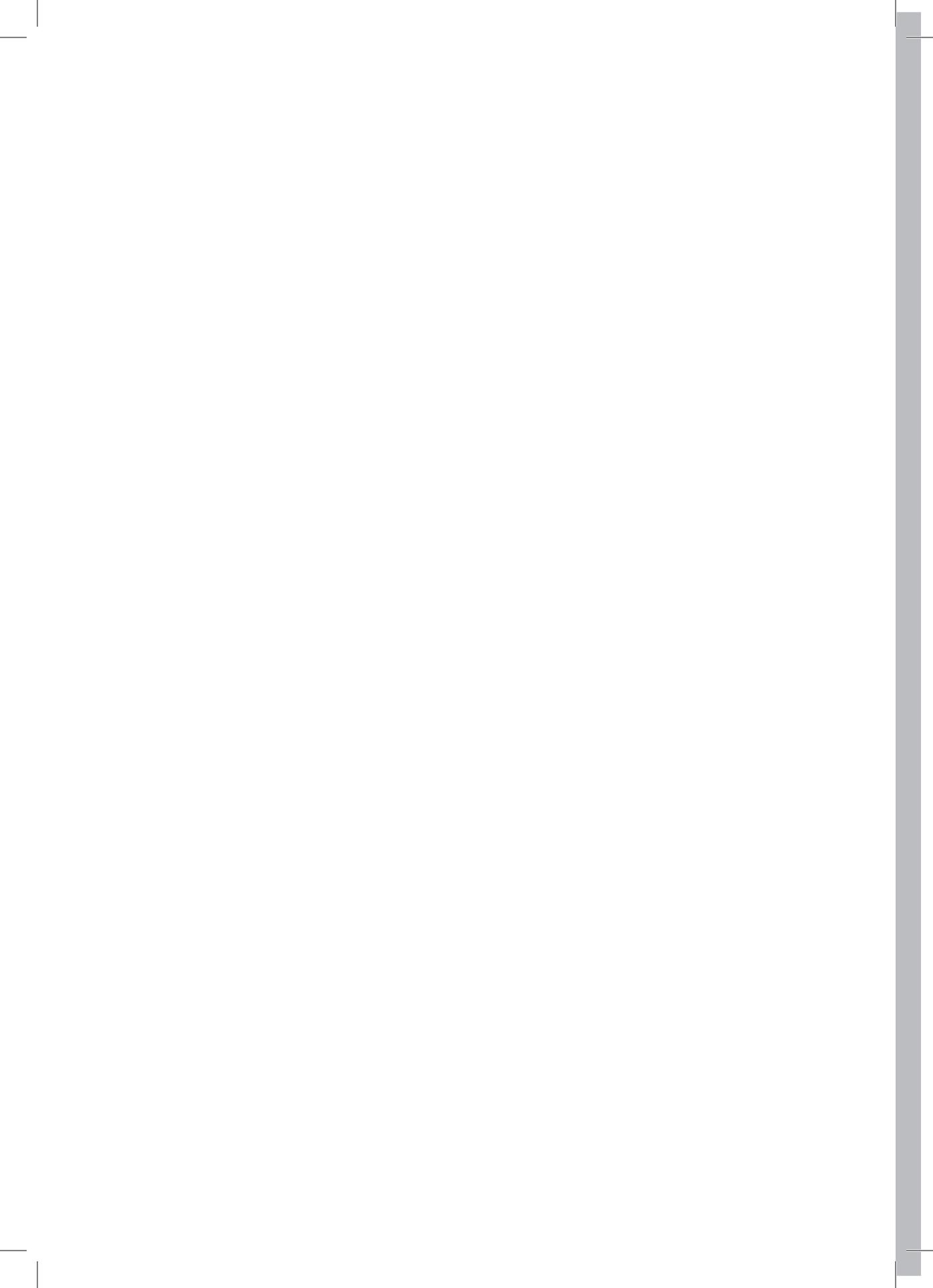
Olá! Bem-vindo(a) à disciplina Gestão do Conhecimento!

Ela foi especialmente preparada para você, que vive num mundo de turbulentas e constantes mudanças, que exige forte empenho de todos os profissionais, independentemente da área de formação, para gerir conhecimento e, com criatividade, gerar inovações em produtos/serviços que garantam a longevidade organizacional.

Aceleradas mudanças vêm acontecendo a partir do advento das tecnologias da informação e comunicação, a partir dos anos 1990, época em que chegaram ao Brasil os celulares, viabilizando a comunicação pessoal sem fio. Os aparelhos dessa época eram robustos, pesados e sem beleza, mas causaram grande impacto. De lá para cá quanta mudança em relação aos de hoje! Quanta modernidade, interatividade, praticidade e beleza! Quanta convergência tecnológica num mesmo aparelhinho! Desde o seu início, quantos modelos já surgiram? O celular é apenas um exemplo para observarmos a velocidade das mudanças ao nosso redor. Mas quem e que fatores impulsionam as mudanças? Por que algumas organizações têm vida curta e outras ficam centenárias? Será que essas mudanças estão associadas à gestão do conhecimento?

Convidamos você a acompanhar esses e outros questionamentos que surgirão no decorrer da disciplina Gestão do Conhecimento. Ao concluí-la, você terá conhecido o conceito de gestão do conhecimento e sua importância para a sua formação acadêmica e as estratégias das empresas que valorizam o capital humano. Para alcançar essas competências, na primeira Unidade de Ensino, abordamos os conceitos de gestão do conhecimento; na unidade 2, vamos ver o que é conhecimento; na unidade 3, compreenderemos a implantação do processo de gestão do conhecimento e concluiremos os estudos com o conhecimento como valor organizacional.

Desenvolver essas competências exigirá dedicação, empenho e autoestudo, pois você é protagonista do próprio aprendizado e desenvolvimento. Então, mãos à obra e cérebro em ação! Desejamos bom aproveitamento e contamos com a sua participação.



FUNDAMENTOS SOBRE O CONHECIMENTO

Convite ao estudo

Olá! Imaginamos que esteja ansioso(a) para iniciar os estudos!

Segundo a Organização das Nações Unidas (ONU), mineração é a extração, elaboração e beneficiamento de minerais em geral encontrados em estado natural: sólido (como o carvão), líquido (a exemplo do petróleo) e gasoso (como o gás natural).

A atividade de mineração no mundo teve origem na Antiguidade e permanece até os dias de hoje. No Brasil, desde o século XVIII, essa atividade vem se intensificando. De acordo com o Departamento Nacional de Produção Mineral (DNPM), dados de 2013 apontavam que havia cerca de 8.870 empresas mineradoras no Brasil, contando aproximadamente com 214 mil trabalhadores em julho/2015.

Com as exportações de minérios para Estados Unidos, China, Japão, Alemanha, Argentina e Coreia do Sul, dados de 2013 mostram que o setor representou 5% do Produto Interno Bruto (PIB) industrial brasileiro. A meta do setor era aumentar significativamente as exportações no período 2014-2018, investindo em ampliação de obras, projetos logísticos e aumento das extrações. No entanto, no segundo trimestre de 2015, o setor anunciou crise, acarretando demissões e congelamento de projetos.

É nesse cenário global que se inclui uma empresa de beneficiamento de minério de ferro localizada no Brasil. O principal produto são pelotas de minério de ferro que, após passarem por transformação, geram valor agregado e são comercializados para a indústria siderúrgica mundial. Ocupa posição de

destaque nas exportações para as Américas, Oriente Médio, Ásia e Europa. Em 2014, a empresa inaugurou uma usina de pelotização, com tecnologias de última geração, ampliando a sua capacidade produtiva e gerando cerca de 6 mil empregos. A empresa se desenvolve de forma sustentável, investindo constantemente na busca pela interação, diálogo, comprometimento e participação efetiva de todos os stakeholders. O envolvimento de todos acontece pela partilha do desejo de seguirem na mesma direção.

No início de novembro de 2015, a imprensa noticiou o rompimento de barragens de contenção de lama e resíduos de mineração dessa empresa mineradora. Esse rompimento provocou uma enxurrada de lama, causando destruições de infraestrutura física, perdas à biodiversidade e morte de pessoas. Comprometeu também a qualidade de vida da população de vários municípios porque a lama escoou pelos rios, chegando a atingir outro Estado, interrompendo o fornecimento de água que era captada nos rios atingidos. A imprensa noticiou também que outras barragens da mesma empresa correm risco de rompimento e por isso estão sendo reforçadas na estrutura.

É a partir da reflexão a respeito desse trágico acontecimento que convidamos você a compreender os conceitos da Unidade 1 de Gestão do Conhecimento. Em função desse acontecimento, é possível construir novos conhecimentos em diferentes áreas da formação profissional.

Nesta unidade, vamos estudar os fundamentos sobre o conhecimento, importantes para compreensão da gestão do conhecimento organizacional. Você conseguirá esclarecer questões como: o que é conhecimento? Como surge o conhecimento? Como reconhecer as organizações que valorizam o conhecimento? O que diferenciam os dados das informações e dos conhecimentos? Se o conhecimento decorre da aprendizagem, como ocorre a aprendizagem individual e a organizacional?

Esse cenário gerará 4 desafios que serão propostos em cada uma das seções desta Unidade 1. Temos certeza de que você irá gostar de realizar esses desafios! Então, ao acompanhar os desafios propostos em cada aula, procure fazer associações com os conhecimentos relacionados ao seu curso.

Está pronto(a) para iniciar os estudos?

Seção 1.1

Contexto atual do conhecimento

Diálogo aberto

Se o conhecimento é pessoal e individual, que conhecimento você pôde captar desse triste acontecimento para sua vida pessoal?

Pense nos conhecimentos e no profissional da sua própria área de formação. Que conhecimentos poderiam ser utilizados para minimizar os problemas decorrentes desse acontecimento? Pense nos aspectos materiais, sociais e ambientais. Se você pudesse contribuir com os conteúdos aqui apresentados, o que faria?

Será que existe relação entre gestão do conhecimento e a ocorrência de acidentes? Você consegue pensar em algum exemplo? Será que a mineradora era ou continua sendo uma empresa voltada ao conhecimento? Por quê?

Se todo novo conhecimento parte de uma dúvida, de uma pergunta ou da necessidade de solução para um problema, então é impossível prever desastres desse tipo? Vamos pensar nessas coisas?

Não pode faltar

Fundamentos sobre o Conhecimento

Você já observou quanto repertório de saber já possui? Quanto conhecimento você produziu desde a sua infância até o momento presente? Como será que esse saber aconteceu?

O que é conhecimento? O termo “conhecimento” origina-se no latim “cognoscere”, que significa conhecer, saber. O ato de conhecer envolve processos mentais, como “percepção, atenção, memória, interpretação, raciocínio lógico, julgamento, além de habilidades como a capacidade de planejar uma atividade ou de solucionar um problema” (CORDIOLI, 2008, p. 86). Então, entende-se que a produção do conhecimento pode ser pessoal e individual. De onde vem o conhecimento? O conhecimento tem origem

nas experiências individuais, nas observações, nos relacionamentos, na leitura de publicações, na internet, na religião, no desenvolvimento das ciências e nos diferentes estudos que realizamos.



Assimile

Se o conhecimento resulta de processos mentais; é pessoal e individual. Então, você já é detentor de inúmeros conhecimentos construídos ao longo de sua vida.

O desenvolvimento do conhecimento está intimamente ligado à convivência em grupo, quando o conhecimento de uma pessoa é transmitido à outra, de forma que cada ser humano evolui movido pela necessidade de compreender a si mesmo, conhecer o outro e o mundo em que está inserido. Assim, o conhecimento pessoal pode ser transformado em conhecimento coletivo, impactando nos grupos sociais.



Lembre-se

O conhecimento individual pode ser transformado em conhecimento coletivo, por meio das interações.

Há diferentes interpretações sobre o conhecimento. Para a psicologia, o conhecimento é compreendido como o conteúdo da memória; na sociologia, está associado a grupos sociais e a instituições; na informática, especificamente na área da inteligência artificial, refere-se à cognição de uma pessoa nos processos eletrônicos; na economia, como fator de produção coletiva (NORTH, 2010). E em sua área de formação? Como se compreende o conhecimento? Chiavenato (2004) descreve o conhecimento em quatro características básicas: a) é tácito (pessoal e individual e construído socialmente); b) é orientado para a ação (novos conhecimentos são gerados por intermédio da percepção); c) é sustentado por regras (que são inconscientes e dificultam as pessoas de aceitar coisas novas); e d) está em constante mutação. Na sociedade atual, o conhecimento é considerado fator de produção, assim como a terra, a mão de obra e o dinheiro eram tradicionalmente considerados fatores de produção. Cada trabalhador contribui com conhecimento e talento para a organização, transformando-os em resultados. Hoje, diferentemente do passado, os trabalhadores estão deixando de ser fornecedores de mão de obra e transformando-se em “fornecedores de conhecimento e competências, capazes de agregar valor ao negócio, à organização e ao cliente” (CHIAVENATO, 2004, p. 111). O conhecimento apresenta a sua dimensão individual, social e organizacional.

Você já se imaginou vivendo isoladamente, sem contato com as pessoas, sem comunicação por meio de telefones celulares ou pelas redes sociais? Talvez você

consiga passar algumas horas ou alguns dias sem contato algum. Somos seres sociais e necessitamos de interação. Por isso, embora tenhamos objetivos pessoais, precisamos das outras pessoas para alcançar objetivos que são comuns e, por isso, formamos organizações.

Características das organizações que valorizam o conhecimento

Aproveitamos para lembrar aqui o conceito de organização. Só existe organização quando os seus integrantes se comunicam e cooperam uns com os outros com a finalidade de alcançar um objetivo comum, uma vez que pessoas isoladamente não conseguiriam alcançar (CHIAVENATO, 2009).

São exemplos de organização: escolas, exército, comunidades de bairro, empresas privadas, empresas públicas, comunidades religiosas, hospitais, instituições bancárias, sindicatos, lojas comerciais e outras organizações voltadas para a produção de bens ou produtos ou para a prestação de serviços. Na visão tradicional de organização, seus integrantes são os proprietários, os administradores e os empregados. Hoje, consideram-se os stakeholders,



Vocabulário

Stakeholders: pessoas ou grupos que podem afetar ou receber os impactos da atuação de uma organização. Portanto, são parceiros os proprietários (acionistas e investidores), os fornecedores, os distribuidores, a sociedade, os órgãos governamentais, os clientes, os gestores e os colaboradores internos (empregados com carteira de trabalho assinada, profissionais que realizam trabalho por contrato, a exemplo daqueles que são autônomos ou integram empresas contratadas, estagiários e aprendizes).

Se cada um de nós já tem conhecimento, já pensou no potencial de conhecimentos quando se unem os conhecimentos de todos os que fazem parte de uma organização? Mas nem todas conseguem aproveitar esse conhecimento. E será que a mineradora que citamos na situação geradora da aprendizagem saberá aproveitar o conhecimento dos seus colaboradores?



Refleta

Será que, mesmo os profissionais com menor escolaridade, têm algum conhecimento para contribuir na solução do problema na mineradora?

Incertezas... competição em níveis globais... redes... intenso ritmo de mudanças... adaptações diante do novo... inovações... tudo isso faz parte do momento em que estamos vivendo, conhecido como Era do Conhecimento, devido à importância do conhecimento. Nesse contexto, as organizações que valorizam o conhecimento são aquelas que se sustentam por meio dele.



Assimile

Organizações que valorizam o conhecimento são conhecidas como empresas inteligentes e empresas criadoras do conhecimento.

“Em uma economia onde a única certeza é a incerteza, a fonte certa de vantagem competitiva duradoura é o conhecimento”. Dessa forma, Nonaka (2008, p. 39) reflete a respeito da empresa “criadora de conhecimento”, onde a inovação constante é o negócio principal. E continua explicando que:



[...] quando os mercados transformam-se, as tecnologias proliferam, os competidores multiplicam-se e os produtos tornam-se obsoletos quase do dia para a noite, as empresas bem-sucedidas são as que criam consistentemente novos conhecimentos, disseminam-no amplamente pela organização e o incorporam rapidamente em novas tecnologias e produtos.

Isso quer dizer que, para ter sucesso e garantir longevidade, as organizações atuais devem criar, disseminar e incorporar novas tecnologias e produtos ou serviços aos clientes ou consumidores.



Vocabulário

Inovação: é “uma nova ideia aplicada para desenvolver ou melhorar um produto, processo ou serviço” (ROBBINS, Stephen Paul; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010, p. 578).

O mesmo autor aponta que ter capacidade de resposta rápida aos clientes, criar novos mercados, desenvolver novos produtos com agilidade e dominar tecnologias emergentes caracterizam as organizações que pensam no conhecimento e em seu relevante papel.

Nessas reflexões de Nonaka, chama-nos atenção o termo “tecnologia”. Após estudos aprofundados para compreender o conceito de tecnologia, Veraszto et al. (2008) concluíram que a tecnologia tem o seu lado cultural (metas, valores, códigos éticos e crença no desenvolvimento e na criatividade humana) e tem o seu aspecto organizacional (economia e atividades industriais, trabalhadores, consumidores/usuários); é um saber que se adquire pelas teorias, práticas e pesquisas tecnológicas. Homem, cultura, saberes e necessidades, trabalho e instrumentos fazem parte da concepção de tecnologia. Podemos compreender, então, a importância do conhecimento, uma vez que ele é criado, aplicado e utilizado pelas próprias pessoas.



Refleta

O que diferencia o capital intelectual do capital físico? Suponha o capital físico e o capital intelectual que uma mineradora poderia ter.

Enquanto o capital físico passa por depreciação pelo uso, ocorre o contrário com o capital intelectual, porque o conhecimento tem valorização contínua, e a bagagem de conhecimentos individual aumenta à medida que se compartilha com outras pessoas. Nessa perspectiva, as organizações devem proporcionar às pessoas um trabalho desafiador, que agregue experiências e conhecimentos; devem saber conquistar, reter e motivá-las, pois são elas que detêm o conhecimento que contribuirá para o sucesso organizacional. Esse capital vale mais à medida que consegue influenciar as ações e o sucesso organizacional. Nesse sentido, quatro alavancas do conhecimento são indispensáveis: a) dar poder e autonomia (empowerment) aos trabalhadores; b) criar condições para disseminação de informação para facilitar a tomada de decisões e a busca pelo novo; c) recompensar os trabalhadores pelos objetivos organizacionais atingidos; e d) definir as competências que a organização necessita para alcançar os seus objetivos, de modo a criar condições internas para que os trabalhadores desenvolvam essas competências. Cada gestor e a organização como um todo passam a ter o papel de aumentar e aplicar continuamente o capital humano (CHIAVENATO, 2009).

O conhecimento de uma organização inclui patentes, processos, tecnologias, competências dos trabalhadores, informações sobre a clientela, os mercados e os fornecedores. North (2010) denomina “empresas inteligentes”, aquelas que são orientadas para o conhecimento.



Pesquise mais

O Instituto de Tecnologia de Massachusetts (MIT) publicou as empresas de tecnologia mais inteligentes do mundo. Constate quais são elas.

Conheça as 50 empresas de tecnologia mais inteligentes do mundo. 20 fev. 2014. Disponível em: <<http://olhardigital.uol.com.br/pro/noticia/conhecaas-50-empresas-de-tecnologia-mais-inteligentes-do-mundo/40458>>. Acesso em: 22 out. 2015.

As empresas inteligentes se diferenciam das empresas tradicionais não sensibilizadas para o conhecimento. As empresas inteligentes são aquelas que: a) atendem às “exigências diferenciadas dos clientes” (NORTH, 2010, p. 24), equilibrando, por exemplo, a queda de preços para os produtos ou serviços; b) oferecem soluções para os problemas dos clientes, intensificando em conhecimentos dificilmente imitáveis ou não substituíveis em curto prazo; c) desenvolvem produtos melhores que os dos concorrentes; d) transferem conhecimentos para clientes, fornecedores, parceiros e competidores e também promovem troca com eles; e) têm como valores fundamentais a confiança, a liberdade para as inovações e a autenticidade; f) utilizam benchmarking interno e externo, destacando as melhores práticas em prol da melhoria contínua; g) fomentam contatos informais, reuniões, trabalho em equipe, de forma que estimulam a comunicação e os espaços sociais e profissionais; h) utilizam tecnologia da informação e de comunicação, unindo sócios, clientes, fornecedores e outras fontes externas de conhecimento; i) consideram os gestores como responsáveis pela criação de condições favoráveis ao estabelecimento de objetivos organizacionais.



Exemplificando

A Volvo é uma empresa especializada em produtos e serviços voltados ao transporte comercial de cargas ou passageiros. É um exemplo de empresa que valoriza o conhecimento. Ela adotou em 2003 o Modelo de Excelência da Gestão da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), visando melhorar o seu sistema de gestão no Brasil. Criou os conselhos de excelência, grupos formados por profissionais de diferentes áreas da empresa que, além de suas atribuições rotineiras, planejam melhorias.

Concluimos, então, que as empresas criadoras do conhecimento ou as empresas inteligentes impulsionam o conhecimento dos trabalhadores em prol do desempenho do próprio negócio e conseqüentemente contribuem para o desenvolvimento de seus profissionais e da sociedade.



Atenção!

As empresas criadoras do conhecimento ou as empresas inteligentes são as organizações que valorizam e reconhecem no conhecimento um importante recurso para alcançar os seus objetivos.



Faça você mesmo

Agora é com você! Retomando a situação da mineradora, levante pontos relevantes que poderão auxiliar você a compreender a empresa.

Para isso, considere os seguintes itens:

- A mineradora pode ser considerada uma organização? Por quê?
- Em que contexto, observando o conhecimento, ela está inserida?
- Será que ela é uma organização tradicional ou atual do ponto de vista do conhecimento? Com base na leitura desta seção “Não Pode Faltar”, identifique quais são, pelo menos, 5 características que identificam uma organização que valoriza o conhecimento e que você deve observar nas organizações.



Vocabulário

Benchmarking: “é a comparação sistemática dos processos e desempenhos organizacionais para criar novos padrões e/ou melhorar os processos.” São quatro tipos básicos: a) interno (no interior de uma organização); b) competitivo (operações e desempenho com competidores diretos); c) funcional (de processos semelhantes em ramo de negócios); d) genérico (de operações entre ramos de negócios não relacionados). Os benefícios promovidos pelo benchmarking são: compreender forças e fraquezas e perceber possíveis melhorias (HAVE, Steven Ten et al. Modelos de gestão: o que são e quando devem ser usados. São Paulo: Prentice-Hall, 2003, p. 21).

Sem medo de errar

Vamos resolver a situação-problema??

Se o conhecimento é pessoal e individual, que conhecimento você pôde captar desse triste acontecimento para sua vida pessoal?

Pense nos conhecimentos e no profissional da sua própria área de formação. Que conhecimentos poderiam ser utilizados para minimizar os problemas decorrentes desse acontecimento? Pense nos aspectos materiais, sociais e ambientais. Se você pudesse contribuir com os conteúdos aqui apresentados, o que faria?

Será que a mineradora era ou continua sendo uma empresa voltada ao conhecimento? Por quê?

Se todo novo conhecimento parte de uma dúvida, de uma pergunta ou da necessidade de solução para um problema, levante algumas perguntas que poderiam gerar novo conhecimento para a empresa.

Do ponto de vista do conhecimento, o que as organizações de hoje estão focando?

Você poderia fazer uma pequena lista contendo as características de uma organização que valoriza o conhecimento.



Atenção!

Organização é um conjunto de pessoas que se comunicam e cooperam mutuamente com a finalidade de alcançar um objetivo comum, pois sozinhos não conseguiriam alcançar.

Apenas a título de exemplo, eis uma característica: promovem melhoria contínua dos produtos e serviços que oferecem. Será que a mineradora é inovadora? Releia o item NÃO PODE FALTAR. Lá você vai encontrar muitas outras. Que outras características você listou?

Lembre-se de que, quando você busca a solução de um problema, deve observá-lo por diversos pontos de vista e não apenas buscar uma resposta única e já pronta. Deve analisar os elementos do texto, buscar explicações no seu conhecimento tácito, na sua experiência pessoal, no que já havia aprendido antes, unindo teoria e prática, observar o contexto e, enfim, pensar de uma maneira ampla e aberta, buscando sempre respostas mais completas, embora não definitivas.



Lembre-se

Empresas criadoras do conhecimento e empresas inteligentes valorizam o conhecimento nas organizações porque o conhecimento dá origem à inovação e a tecnologias que levam a sociedade ao desenvolvimento.

Avançando na prática

Pratique mais

Instrução

Desafiamos você a praticar o que aprendeu transferindo seus conhecimentos para novas situações que pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois as compare com as de seus colegas.

Análise da organização X	
1. Competência de fundamentos de área	Conhecer o conceito de Gestão do Conhecimento e sua importância para a gestão e as estratégias das empresas que valorizam o capital humano.
2. Objetivos de aprendizagem	Identificar o que é conhecimento e as características das organizações que valorizam o conhecimento.
3. Conteúdos relacionados	Conhecimento – Organizações que valorizam o conhecimento.
4. Descrição da SP	Análise a organização em que você trabalha, do ponto de vista do conhecimento, e identifique se ela valoriza o conhecimento. Caso você não tenha experiência profissional, pergunte a alguém do seu relacionamento para verificar se o conhecimento parece ser importante para ela.
5. Resolução da SP	Para resolver a atividade, acompanhe as seguintes etapas: <ul style="list-style-type: none"> • de posse da lista elaborada na solução-problema, identifique quais são as características que apresenta a organização em que você trabalha; • reflita se há algo que você possa fazer para essa organização, utilizando o seu conhecimento.



Lembre-se

O conhecimento é individual e pessoal e pode ser transformado em conhecimento coletivo. As organizações criadoras do conhecimento e organizações inteligentes são as que reconhecem no conhecimento um importante recurso para serem reconhecidas no mercado e alcançar a longevidade.



Faça você mesmo

Suponha que um amigo lhe enviou um e-mail com os seguintes dizeres: “Gostaria de, num futuro bem próximo, implantar a gestão do conhecimento na empresa em que trabalho. Mas, neste momento, não sei por onde começar. Talvez você pudesse me ajudar, explicando o que é conhecimento. A maioria das pessoas que aqui trabalham tem apenas quatro anos de escolaridade. Por isso, acho que não posso contar muito com eles! Será que existe conhecimento neles que possa ser aproveitado nos negócios? Como posso saber se aqui é uma empresa que valoriza o conhecimento?”

Como você responderia a esse e-mail?

Faça valer a pena

1. João estava se candidatando a uma vaga de gestor de produção

e afirmava que estava em busca de oportunidade numa empresa sensibilizada para o conhecimento. É provável que estivesse referindo a:

- I. Uma empresa que valorizasse o conhecimento de seus profissionais.
- II. Uma vaga em que ele pudesse aplicar os seus conhecimentos.
- III. Uma empresa voltada à inovação de seus produtos e serviços.
- IV. Uma empresa em que pudesse inovar os processos de produção.
- V. Criar condições favoráveis para produzir novos conhecimentos.

Estão corretas as afirmações:

- A. Apenas I, III e V.
- B. Apenas II, III e IV.
- C. Apenas I, IV e V.
- D. I, II, III, IV e V.
- E. Apenas I, II e V.

2. Identifique se são Verdadeiras (V) ou Falsas (F) as afirmativas a seguir. Inovar significa:

- 1 - Desenvolver produto totalmente inédito para os consumidores.
- 2 - Adquirir um serviço especializado já existente no mercado nacional.
- 3 - Reproduzir um processo de trabalho já existente em outra organização.
- 4 - Reaplicar uma técnica produtiva aplicada em organização concorrente.
- 5 - Aplicar uma nova ideia para melhorar e desenvolver um produto ou serviço.

Assinale a alternativa que apresenta respectivamente a sequência correta.

- A. 1 V – 2 V – 3 F – 4 V – 5 V.
- B. 1 V – 2 V – 3 V – 4 V – 5 V.
- C. 1 F – 2 V – 3 V – 4 V – 5 V.
- D. 1 V – 2 V – 3 F – 4 F – 5 F.
- E. 1 V – 2 F – 3 F – 4 F – 5 V.

3. Empresas inteligentes são aquelas que valorizam o conhecimento. Identifique as características dessas empresas.

- I. Desenvolvem produtos diferenciados em relação aos concorrentes.
- II. Compartilham os conhecimentos com os seus stakeholders.
- III. Observam as melhores práticas existentes em outras organizações.
- IV. Estimulam o relacionamento e a comunicação entre os colaboradores.
- V. Deixam de oferecer soluções rápidas para os clientes ou consumidores.

Estão corretas as afirmações:

- A. Apenas I, III e V.
- B. Apenas II, III e IV.
- C. Apenas I, IV e V.
- D. I, II, III e IV.
- E. Apenas I, II e V.

Seção 1.2

Dados, informações e conhecimento

Diálogo aberto

Olá! Na seção 1.1, você compreendeu o que é conhecimento, o contexto do conhecimento nas organizações na atualidade e quais são as características das organizações que valorizam o conhecimento, as chamadas organizações inteligentes ou criadoras do conhecimento.

Vamos refletir agora a respeito de dados, informações e conhecimento. Qual é a relação que existe entre esses conceitos? A compreensão dos conteúdos da seção anterior vai ajudar você a compreender os das seções seguintes, além de contribuir para a sua participação efetiva durante as aulas presenciais. Então, contamos com a sua dedicação!

Como vimos na seção 1.1, as organizações na atualidade estão valorizando o conhecimento. Onde você poderia buscar o conhecimento de valia para o local em que você trabalha? Já que pessoas são detentoras do conhecimento, será que as organizações conseguem aproveitar a bagagem de informações e de conhecimentos de cada profissional?

Há pessoas que acreditam que conhecimento e informação são termos sinônimos. Você concorda ou discorda? Será que estamos falando do mesmo conceito? Será que na mineradora existem dados e informações que podem ser transformados em conhecimento? E será que podem gerar ações e resultados?

Em relação ao rompimento das barragens e suas consequências, que dados a mineradora precisaria ter para transformá-los em informações para serem úteis na recuperação da empresa e da sociedade? E para transformar essas informações em conhecimento? Em sua área de formação, você consegue pensar em algum exemplo?

Ao final dos estudos desta seção, você saberá conceituar dados, informações e conhecimento, diferenciar dados de informações e os meios de transformá-las em conhecimento útil para as organizações. Então, mãos à obra e cérebro em ação!

Não pode faltar

DADOS

Dados são “pedaços de conhecimento” (FULD, 1995 apud RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ, 2013). São elementos que descrevem um evento que ainda não passaram por tratamento lógico ou que ainda não foram contextualizados (ANGELONI, 2008).



Exemplificando

As letras de um alfabeto representam um conjunto de dados.

O quadro abaixo contém um outro exemplo de dados.

A	B	C	D
520	495	384	421
134	259	148	398
444	139	894	175

Os dados são transformados em informações por contextualização, categorização, cálculo, correção e condensação (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). Contextualizá-los significa saber a finalidade dos dados coletados; categorizá-los quer dizer agrupar por semelhanças; corrigir significa eliminar falhas e erros; e condensar é sintetizar ou resumir.

Os dados podem ser quantificáveis e sintetizados em forma de tabela ou gráficos, para possibilitar interpretação e transformação em informações. Um gráfico sobre as vendas realizadas mensalmente pode levar à análise de que as vendas estão aumentando ou reduzindo, ou se estão ou não alcançando as metas preestabelecidas.

INFORMAÇÕES



Refleta

Será que ter informação é o mesmo que ter conhecimento? O que diferencia um dado de informação e de conhecimento? Existe relação entre esses três conceitos?

O termo “informação” é originário do latim “informatio” ou “informare”, que se traduz em moldar, dar forma; é o conjunto de dados logicamente selecionados e agrupados para realizar um determinado objetivo. Portanto, envolve coleta, classificação e mescla

de dados (ANGELONI, 2008).



Exemplificando

O número 1.549 pode indicar uma quantidade ou o número identificador do prédio de uma rua; masculino e feminino são categorias de gênero. Considerados isoladamente são dados. Juntos e contextualizados, traduzem uma informação, como cita o balanço social da empresa, por exemplo: compõem a empresa metalúrgica X, 1.549 empregados, sendo 1.459 do gênero masculino e 90 do gênero feminino.

Assim como o conhecimento, a informação tem significado em um determinado contexto e se cria por meio da comunicação entre as pessoas (RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ, 2013).



Pesquise mais

Assista ao vídeo Sociedade da informação: poder, informação e conhecimento, com duração de 5 minutos. Apresenta flashes de arte, fotos, eventos históricos, tirinha, historinha, notícias, trechos de filmes e outras imagens e reflexões. A pergunta instigadora é: "Pra que serve o teu conhecimento?" O vídeo está disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=EKyFqO-Bofl>>. Acesso em: 4 nov. 2015.

Convidamos você a pensar nessa resposta.

As informações são o caminho dos dados para possibilitar a geração de conhecimento (NONAKA apud TAKEUCHI; NONAKA, 2008) e sua interpretação pode ser diferente em contextos culturais diferentes (NORTH, 2010).



Exemplificando

Se a informação pode ser interpretada em contextos culturais diferentes, veja um exemplo citado na comunicação gestual. Para nós, brasileiros, o gesto de polegar para cima  quer dizer que está certo e também é utilizado para pedir carona. Para nós e para os americanos tem o mesmo significado. Mas será que para outros povos o significado é o mesmo? No Japão, significa o número 5; na Alemanha, o número 1. Entretanto, na Turquia, significa cantada de alguém para sair com pessoa homossexual; na Nigéria e na Austrália, representa um gesto obsceno (POLITO, Reinaldo. O significado dos gestos em diferentes culturas. 15 set. 2008).

Disponível em: <<http://economia.uol.com.br/planodecarreira/artigos/polito/2008/09/15/ult4385u82.jhtm>>. Acesso em: 28 out. 2015).

Suponha que você esteja numa mesa de negociação com seus colegas japoneses e faça esse gesto com o polegar para sinalizar que a decisão está ok. Será que eles entenderão?

Pesquise mais no link citado logo acima outros exemplos de interpretações de um mesmo gesto em contextos culturais diferentes.

Deve-se observar as características da qualidade de uma informação: integridade (se está completa), veracidade (se é fiel ao fato), confidencialidade (quem tem direito a ela), disponibilidade (existência, facilidade de acesso), atualidade (se é atual), confiabilidade (se tem credibilidade), originalidade (se vem direto da fonte), agregação de valor (importância) (DE SORDI, 2008).



Refleta

Antes de transformar uma informação em conhecimento, é prudente analisar as suas características, para evitar a tomada de decisão inadequada a partir de uma informação não confiável.

CONHECIMENTO

É um conjunto de informações (ANGELONI, 2008) que se relacionam com crenças e costumes, interação, ação e atitude, que objetiva atingir especificamente uma finalidade. Então, o conhecimento é gerado como consequência da busca de soluções para as dificuldades (SÜFFERT, 2007) assim como a informação tem significado dentro de um contexto e é gerada por meio da comunicação entre as pessoas (RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ, 2013).

As informações são transformadas em conhecimento por meio de comparações, análise das consequências, observação das conexões ou das relações e pelo diálogo entre as pessoas (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).



Pesquise mais

O professor Edson Ito, diretor do Board of Directors do Strategic and Competitive Intelligence Professionals (SCIP) – Brasil – relatou em entrevista publicada em 19 abr. 2012, a importância de transformar dados em conhecimento. Disponível em: <<http://www.amcham.com.br/gestao-empresarial/noticias/transformar-dados-em-conhecimento-e-etapa-mais-importante-da-inteligencia-competitiva>>. Acesso em: 28 out. 2015.

O conhecimento apoia-se em dados e informações, mas sempre está atrelado às pessoas. Tem origem nas pessoas em um determinado contexto e se manifesta em ações. Essas ações proporcionam resultados mensuráveis de como uma pessoa, grupo ou organização gera conhecimento e como utiliza a informação para solucionar as dificuldades (NORTH, 2010).



Exemplificando

No contexto organizacional, a análise dos resultados de uma pesquisa de satisfação dos clientes pode gerar propostas de ação para aumentar a satisfação e conseqüentemente aumentar as vendas dos produtos produzidos.

O conhecimento está associado à competência, que é a aptidão para transformar conhecimentos em ações direcionadas ao objetivo (NORTH, 2010).



Assimile

Nas organizações, as informações e os conhecimentos estão expressos em manuais, procedimentos, processos, normas, políticas e rotinas de trabalho.

O conhecimento é um dos elementos para geração da inovação (FREITAS FILHO, 2013) e também está associado ao aumento do capital organizacional. Süffert (2007) classifica o capital organizacional em três tipos: recursos humanos, recursos tecnológicos e recursos físicos. No primeiro tipo de capital, incluem-se pessoas e recursos organizacionais, tais como cultura e clima organizacional, processos, sistemas de gestão; recursos tecnológicos envolvem as tecnologias utilizadas para alcançar a missão organizacional, nas quais se incluem as tecnologias da informação; e em recursos físicos consideram-se equipamentos e recursos materiais e financeiros.



Pesquise mais

A declaração da missão organizacional justifica a razão da existência de uma organização. Ao analisar as missões declaradas por 52 hotéis do sul do Brasil, Souza, Coral e Lunkes concluíram que a missão desses hotéis tem como foco os clientes, os produtos/serviços e a qualidade.

Se quiser saber mais a respeito dessa pesquisa, o link é: <<http://www.podiumreview.org.br/ojs/index.php/rgesporte/article/view/71>>. Acesso em: 30 out. 2015.

A partir dos três conceitos que estudamos – dados, informações e conhecimento – podemos resumir a sequência de geração de conhecimento e inovação conforme a Figura 1.1.



Assimile

Os dados podem ser transformados em informações e elas podem ser transformadas em conhecimento.

Figura 1.1 | Sequência de geração de conhecimento e inovação



Fonte: O autor (2015)



Faça você mesmo

Você compreendeu bem as diferenças entre dados, informações e conhecimento?

Retomando a situação da mineradora, que dados e informações poderiam estar disponíveis para transformá-los em conhecimento em busca de soluções para os problemas gerados pelo rompimento das barragens? Mesmo que você nunca tenha trabalhado numa mineradora, tem condições de levantar algumas hipóteses.

Então, agora é com você!

Sem medo de errar

Vamos pensar em alguma solução para a situação-problema da mineradora, considerando os conceitos de dados, informações e conhecimento?

Lembramos que dados são elementos que, isolados, não possuem significado, mas uma vez agrupados e organizados permitirão interpretação. Quando os dados passam a ter significado, transformam-se em informações.

Como será que a empresa consegue manter os dados que recebe, uma vez que

o problema atingiu proporções que fogem do seu controle, pois além dos fatores internos, há outros fatores do ambiente externo envolvidos? Será que esses dados podem ser transformados em informação? Por exemplo, quantas pessoas da cidade em que aconteceu o problema foram afetadas? Qual o valor financeiro envolvido nessa perda?

Será que esses dados podem gerar informações, tais como: quais são as necessidades mais urgentes para socorrer as pessoas envolvidas? Reflita a respeito das necessidades fisiológicas, sociais, de segurança, de resgate da autoestima. Essas são informações que podem gerar novos conhecimentos em busca da solução dos problemas?



Atenção!

Os dados podem ser transformados em informação por meio de contextualização, categorização, cálculo, correção e condensação.



Lembre-se

As informações podem ser transformadas em conhecimento por meio de comparações, análise das consequências, observação das conexões ou das relações e pelo diálogo entre as pessoas.

Chamamos atenção para a integração entre dados, informações e conhecimento, que permitirá fazer algo, que levará à tomada de decisão, que será útil para alcançar um objetivo específico. No caso da mineradora, significa recuperar a empresa e a comunidade nos aspectos individuais, sociais, econômicos e ambientais.

Será que há outras possibilidades de transformação de dados em informações e informações em conhecimento nessa empresa?

Avançando na prática

Agora, desafiamos você a buscar a aplicação do que aprendeu, identificando dados, informações e conhecimento na instituição em que você estuda.

Pratique mais

Instrução

Desafiamos você a praticar o que aprendeu, transferindo seus conhecimentos para novas situações que podem ser encontradas no seu ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois as compare com as de seus colegas.

Transformação de dados e informações em conhecimento: um estudo na Faculdade X	
1. Competência de fundamentos de área	Conhecer o conceito de Gestão do Conhecimento e sua importância para a gestão e as estratégias das empresas que valorizam o capital humano.
2. Objetivos de aprendizagem	Compreender e diferenciar dados de informação e de conhecimento.
3. Conteúdos relacionados	Dados – informação e conhecimento.
4. Descrição da SP	Você estuda numa instituição de ensino, que também é considerada uma organização, porque os seus integrantes se comunicam e cooperam mutuamente para alcançar objetivos comuns. Isoladamente, eles não conseguiriam alcançá-los. Imagine que você tenha curiosidade em saber se pode aplicar os conceitos da gestão do conhecimento numa instituição de ensino universitário. Qual é a sua relação com a instituição, em termos de dados, informação e conhecimento? Você tem acesso a dados? E a informações? Como transforma informações em conhecimento? Como eles ajudam você na tomada de decisões e na evolução do seu projeto de vida?
5. Resolução da SP	Para encontrar resposta à sua curiosidade, reflita sobre os seguintes pontos. <ul style="list-style-type: none"> • Que dados a instituição tem a seu respeito? Uma dica é o seu RA. Que outros dados você identificou? • Como esses dados podem ser agregados para se transformar em informação? Outra dica advém de uma outra pergunta: a partir dos dados que estão no banco de dados da instituição, que informação você tem? • Agora transforme a informação em conhecimento. Como você sabe que está aprovado e que concluiu o curso? De posse dessa informação, você já pode tomar a decisão de se matricular em um curso de pós-graduação?



Lembre-se

Os dados precisam ser organizados para se transformar em informação e informação recebe interpretação para ser transformada em conhecimento.



Faça você mesmo

Pense na seguinte situação: Alfredo é gestor de RH de uma empresa que costuma contratar anualmente 20 estagiários ultimoanistas em seus cursos de, pelo menos, 5 diferentes instituições de ensino. Todos eles passam por avaliação de desempenho contínuo para acompanhamento do desenvolvimento por seus tutores e, ao final do estágio anual, os melhores são contratados como profissionais efetivos da empresa. Nos últimos 3 anos, relatórios apontam que todos os estagiários provenientes de duas universidades são contratados como efetivos. Diante disso, a empresa decidiu que, a partir do próximo ano, todos os estagiários serão selecionados apenas nessas duas universidades.

A partir da análise dessa situação, identifique dados, informação e conhecimento.

Faça valer a pena

1. Associe as características de uma informação, citadas na coluna da esquerda com as respectivas explicações na coluna da direita. Em seguida, identifique a alternativa que contém a sequência correta dessa associação.

I – Confiabilidade	a – Nem todos têm direito a ela
II – Integridade	b – Facilidade de acesso
III – Confidencialidade	c – Fiel aos fatos
IV – Veracidade	d – Sem falhas
V – Disponibilidade	e – Completa

- A. I d – II b – III a – IV e – V c.
- B. I a – II b – III c – IV e – V e.
- C. I b – II e – III a – IV c – V d.
- D. I d – II e – III a – IV c – V b.
- E. I b – II d – III e – IV e – V c.

2. A informação apresenta as seguintes características:

- I. Situa-se dentro de um contexto.
- II. É gerada pela comunicação.
- III. Envolve agrupamento de dados.
- IV. É o fluxo para o conhecimento.
- V. É a base para obtenção de dados.

Identifique as características corretas.

- A. Apenas as citadas em II, IV e V.
- B. Apenas as citadas em I, III e V.
- C. Apenas as citadas em I, II, III e IV.
- D. I, II, III, IV e V.
- E. Apenas as citadas em II, III e IV.

3. A respeito do conhecimento, identifique as afirmativas corretas.

- I. Apoia-se em dados e informações em poder das pessoas.
- II. Associa-se a conceitos das diversas áreas do conhecimento.
- III. É sinônimo de competência pessoal e profissional.
- IV. É gerado para solução de problemas do cotidiano organizacional.
- V. Manifesta-se por meio de atitudes e ações práticas.

Identifique as alternativas corretas.

- A. Apenas I, III e V.
- B. Apenas I, II, IV e V.
- C. Apenas I, IV e V.
- D. I, II, III, IV e V.
- E. Apenas I, II e V.

Seção 1.3

Tipos de conhecimento

Diálogo aberto

Na seção 1.1, você compreendeu o que é conhecimento, o contexto do conhecimento nas organizações na atualidade e quais são as características das organizações que valorizam o conhecimento, nas chamadas organizações inteligentes, ou criadoras do conhecimento.

Na seção 1.2, você aprendeu a diferenciar dados de informações e de conhecimento. Você sabe o quanto é importante ter conhecimento, não só para gerir a sua vida pessoal, mas também gerir o conhecimento na organização em que você trabalha.

Vamos prosseguir nos fundamentos sobre o conhecimento e desta vez você vai saber diferenciar os dois tipos de conhecimento: o tácito e o explícito. O primeiro é pessoal e subjetivo e o segundo, como o próprio nome revela, está explícito, está registrado em algum meio físico ou digital.

Você sabe por que as organizações de hoje precisam saber cultivar e enfrentar os paradoxos? Mas, o que é um paradoxo? O que tem a ver paradoxo com o conhecimento nas organizações na atualidade? Após compreender as respostas a essas questões na seção NÃO PODE FALTAR!, volte sua reflexão para a situação geradora da aprendizagem, a da mineradora. Este é o momento de pensar no terceiro desafio. Suas reflexões devem obter respostas às seguintes questões. Bento Rodrigues, um distrito da cidade de Mariana, foi devastado pela lama, mas a maior parte da população de cerca de 600 pessoas está salva. Onde estão as fontes de conhecimento tácito para reconstruir o distrito? E para a reconstrução daquilo que foi destruído? Será que todo o conhecimento explícito disponível no distrito desapareceu? Como construir o que foi perdido? Profissionais da sua área de formação poderiam contribuir com conhecimentos? De que forma?

Ao finalizar os estudos desta seção, você estará apto(a) a diferenciar o conhecimento tácito do conhecimento explícito e terá compreendido as ideias que devem fundamentar as organizações voltadas para a criação do conhecimento. Agora é com você! Vamos lá?

Não pode faltar

A passagem da sociedade industrial para a sociedade do conhecimento mudou a forma de perceber o paradoxo, algo que era necessário eliminar. Em virtude disso, iniciaremos os estudos desta aula compreendendo a relação entre paradoxos e conhecimento.

Paradoxo e conhecimento

Em 2012, ao proferir uma palestra a um grupo de executivos angolanos, o professor Miguel Pina e Cunha (2012), das universidades Nova Angola Business School (Luanda, Angola) e Nova School of Business & Economics, de Lisboa (Portugal), enfatizou que “a gestão é uma profissão exigente, entre outras razões porque confronta aqueles que a exercem com paradoxos nem sempre fáceis de resolver”.

Embora essa afirmação mostre a importância do trabalho do administrador, vale também para os profissionais de todas as áreas do conhecimento, pois todos os participantes das organizações lidam com os paradoxos.

Então, antes de abordarmos os tipos de conhecimento, vamos compreender o que é paradoxo e como se relaciona com o conhecimento.

Takeuchi e Nonaka (2008) citam Handy (1994) ao explicar que, quanto maior a turbulência, mais complexo se torna o mundo e maior será a ocorrência de paradoxos. As empresas bem-sucedidas, além de enfrentarem os paradoxos, conseguem tirar vantagem deles.



Vocabulário

Paradoxo significa opinião contrária à comum. É “afirmação, na mesma frase, de um conceito mediante aparentes contradições ou termos incompatíveis”.

(Fonte: Dicionário de português on-line. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra=paradoxo>>. Acesso em: 7 nov. 2015.

Não se trata apenas de uma figura de linguagem, mas no paradoxo, mesmo tendo sentidos opostos, as ideias se fundem, como é o caso de conhecimento tácito e conhecimento explícito.

De que forma você acha que as empresas tiram vantagem?

Takeuchi e Nonaka (2008) expõem que as empresas bem-sucedidas entendem que, compreendendo os paradoxos, o mundo parece diferente e menos ameaçador. Os autores citam Joseph Schumpeter, economista austríaco, como exemplo de alguém que conseguiu manter duas ideias opostas ao mesmo tempo, ao desenvolver os postulados do “desequilíbrio dinâmico”, como a estabilidade da economia, e da “destruição criativa”, por parte dos inovadores, como a força propulsora da economia no mundo capitalista. Essas teorias são a antítese da teoria econômica, que se baseia na compreensão do equilíbrio como regra de uma economia saudável e nas políticas monetária e fiscal como impulsionadoras da economia moderna. Somente uma mente diferenciada consegue manter duas visões opostas em busca de uma melhor resposta. Essa é a forma pela qual os autores defendem como devem pensar e agir nas organizações que querem ser bem-sucedidas.

As empresas fracassam devido à tendência de tentarem eliminar os paradoxos. Hoje, diferentemente das organizações da Sociedade Industrial, as da Sociedade do Conhecimento acreditam que o paradoxo é algo que deve ser aceito e cultivado, como observam Takeuchi e Nonaka (2008, p. 19) na seguinte citação:

As contradições, as inconsistências, os dilemas, as dualidades, as polaridades, as dicotomias e as oposições não são alheios ao conhecimento, pois o conhecimento em si é formado por dois componentes dicotômicos e aparentemente opostos – isto é, o conhecimento explícito e o conhecimento tácito.

Mas, afinal, o que é um paradoxo? Vasconcelos, Mota e Pinochet (2003) citam a definição de paradoxo proposta por Eisenhardt (2000): trata-se da existência simultânea de duas realidades opostas e aparentemente irreconciliáveis, assim como acontece com novo e velho, liberdade e vigilância, autonomia e conformidade. Os mesmos autores atribuem a Merton (1950) o argumento de que as ações sociais produzem paradoxo básico, com consequências contraditórias; para cada consequência desejada de uma ação, ocorrem consequências secundárias não desejadas ou previstas, que se contrapõem às consequências encontradas pelas pessoas ao agir.



Refleta

Faça uma relação entre os argumentos de Merton e o paradoxo entre o discurso e a prática nas organizações. Todas as normas prescritas em manuais de procedimentos são aplicadas? Cumpri-las trazem consequências contraditórias não desejadas ou previstas?

A produção de normas de procedimentos é baseada na racionalidade e a ação envolve o componente da emoção. Isso quer dizer que razão e

emoção também compõem outro paradoxo nas organizações?

Os estudos sobre os paradoxos nas organizações tiveram início por volta de 1950. Mas até hoje continuam as discussões a esse respeito.

Então, é importante que você esteja preparado(a) para compreender e gerir os paradoxos, não somente na vida profissional, mas também na vida pessoal. Enfrentar os paradoxos significa utilizar-se da dialética.

A dialética

As empresas que enfrentam os paradoxos são chamadas de empresas dialéticas. Você compreenderá melhor as empresas dialéticas na unidade de ensino 2. Neste momento, você entenderá a questão da dialética.

A prática da dialética teve origem na antiga Grécia. Suas características são a ênfase na mudança e a ênfase nos opostos e tem sido muito útil na atualidade para compreender e lidar com as turbulências e a complexidade. Segundo o raciocínio dialético, a mudança acontece por meio do conflito e da oposição. É a busca constante por compreender as contradições existentes nas pessoas e nas situações. Portanto, o conhecimento é criado de forma dinâmica, pela compreensão do que aparenta ser oposto e contraditório. E por que o uso do termo "aparenta"? Porque não são realmente opostos. O conhecimento é criado e envolve conceitos aparentemente opostos; são os paradoxos, a exemplo de tácito e explícito, caos e ordem, micro (pessoa) e macro (ambiente), mente e corpo, dedução e indução, parte e todo, novo e velho, masculino e feminino, indivíduo e organização, inferior e superior, Oriente e Ocidente e assim por diante. O raciocínio dialético percebe a unidade na contradição daquilo que está aparentemente nas extremidades opostas. A partir da ideia de que os opostos são complementares, cria-se uma nova realidade por meio da síntese, que é um "processo contínuo e dinâmico que reconcilia e transcende os opostos antes que um novo conhecimento seja criado" (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p. 22).

A dialética, então, é um modo de raciocínio que enfatiza duas características úteis para compreender as turbulências e a complexidade do mundo atual: a primeira é a percepção de mudança permanente e a segunda é a identificação dos opostos. A mudança ocorre por conflito e oposição; por isso, a busca de contradições nas pessoas e nas situações é que permite entender o sentido do movimento. O ponto de partida desse movimento dialético é a tese.

O estágio seguinte é a demonstração de que a tese é inadequada ou inconsistente; é nesse estágio que ocorre a antítese, ou seja, a negação ou a oposição à tese. O terceiro estágio é a síntese; é nesse estágio que tese e antítese se unem e transcendem. Pela lógica dialética, da negação da tese pela antítese, sempre haverá uma síntese, que

passa a ser uma nova tese a ser negada, formando um movimento permanente, em forma de espiral. Sempre haverá contradição e transformação para geração de novo conhecimento.

Esses três estágios formam o processo pelo qual as organizações criam e exploram o conhecimento, sintetizando aquilo que parece ser oposto ou contraditório, em forma de espiral, que passa pelos dois conceitos aparentemente opostos, como nos exemplos de caos e ordem (em vez de caos ou ordem), tácito e explícito. Então, a chave para coordenar o processo de criação do conhecimento é o raciocínio dialético (TAKEUCHI; NONAKA, 2008). Pela lógica dialética, a negação da tese pela antítese provocará a síntese, num movimento permanente de criação do novo conhecimento.



Refleta

Observe quando há um conflito no seu ambiente que esteja relacionado, por exemplo, a um processo de trabalho. O conflito acontece quando duas pessoas estão em desacordo quanto às etapas do processo; uma defende (tese) uma sequência de etapas e a outra não concorda (antítese), isto é, defende uma sequência diferente; se houver diálogo entre as partes, poderão chegar à síntese, que é a união entre tese e antítese, surgindo um novo processo de trabalho, sendo criado um novo conhecimento.



Pesquise mais

Vale a pena ler este estudo que analisou 53 artigos teórico-empíricos publicados entre 1997 a 2010 nos anais de eventos da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Anpad). Os resultados mostraram que o pesquisador brasileiro demonstra percepção de que o conhecimento organizacional envolve aspectos tácitos e explícitos teorizados por Takeuchi e Nonaka como conhecimentos complementares, contrariando a visão de que no Ocidente, a gestão se concentra no conhecimento explícito. Vale a pena conferir em: RODRIGUES, Marcos Mazurek; GRAEML, Alexandre Reis. Conhecimento tácito ou explícito? A dimensão epistemológica do conhecimento organizacional na pesquisa brasileira sobre gestão do conhecimento. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, João Pessoa, v. 3, n. 2, p. 131-144, jul./dez. 2013. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/16490/10001>>. Acesso em: 7 nov. 2015.

Conhecimento Explícito

É o tipo de conhecimento que pode ser formalizado por meio de palavras, números, sons. Podem ser compartilhados em textos, tabelas, gráficos, figuras, desenhos,

recursos visuais, fórmulas, diagramas, mapas, esquemas, especificações de produtos e outros meios. É fácil de ser recuperado quando organizado em base eletrônica de dados ou documentos impressos; pode ser rapidamente transmitido de modo formal e sistematizado (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).



Exemplificando

O conhecimento explícito pode ser compartilhado e registrado em publicações impressas ou digitais, tais como em livros, jornais, revistas, sites. Nas organizações, o conhecimento explícito está registrado em manuais, políticas, procedimentos e outras formas físicas impressas ou digitais. Uma vez registrado, o conhecimento explícito passa a ser informação.

Conhecimento Tácito

Esse tipo de conhecimento é pessoal e subjetivo e, por isso mesmo, dificilmente visível e também difícil de ser explicado, formalizado e transferido para outra pessoa porque envolve habilidades práticas. O conhecimento tácito refere-se a habilidades, ideias, valores, emoções, percepções e experiências pessoais. Intuições e palpites subjetivos são alguns exemplos; está interiorizado nas ações e nas experiências corporais das pessoas (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).



Exemplificando

O conhecimento tácito é o conhecimento que está em você, adquirido por meio de cursos, leituras e experiências anteriores. Você demonstra o conhecimento tácito quando está realizando uma tarefa durante a sua atuação profissional.

Há duas dimensões para o conhecimento tácito: a técnica e a cognitiva. A dimensão técnica é a do conhecimento voltado para a realização de alguma atividade de trabalho, quando uma pessoa demonstra que tem expertise ou know-how, que quer dizer o conjunto de habilidades e conhecimentos adquiridos ao longo do tempo pela experiência, especialização e estudos. A dimensão cognitiva está relacionada a “crenças, percepções, ideais, valores, emoções e modelos mentais” e dá forma ao modo de percepção do mundo (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p. 19).



Assimile

Modelos mentais são esquemas, paradigmas, perspectivas, crenças e pontos de vista que ajudam as pessoas a perceber e definir o seu mundo.



Refleta

Qual dos dois conhecimentos (tácito e explícito) é mais importante? Por quê?

Complementaridade dos dois conhecimentos

Takeuchi e Nonaka (2008) explicam que as proposições sobre os opostos na dialética são aplicáveis no conhecimento pelos seguintes motivos: a) conhecimentos tácito e explícito são retratados como opostos, mas são complementares e interdependentes, isto é, dependem-se simultaneamente; b) existe algum conhecimento explícito no conhecimento tácito e vice-versa; c) tanto o conhecimento tácito como o conhecimento explícito são realidades percebidas a partir de um determinado contexto, mostrando que um pode se transformar no outro.

O conhecimento não é explícito ou tácito, mas é tanto explícito quanto tácito. Isso é um paradoxo, pois o conhecimento é "inerentemente paradoxal, porque é formado por aquilo que parecem ser dois opostos" (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p. 20).



Exemplificando

Imagine que você vai realizar um trabalho em grupo para atender à solicitação de um professor. Cada integrante do grupo fica responsável por realizar uma pesquisa bibliográfica para depois trocar informações no próximo encontro.

Onde você irá buscar essas informações para cumprir a sua parte na pesquisa?

Isso mesmo! Em publicações impressas ou em websites?

Que tipo de conhecimento é esse que você estará pesquisando?

Acertou novamente! Você estará buscando o conhecimento explícito que contenha conceitos teóricos ou a aplicação das teorias na prática.

No encontro seguinte do grupo, quando você compartilhar o que aprendeu (conhecimento tácito), por meio do conhecimento explícito, dialogando com seus colegas do grupo, estará transformando o conhecimento tácito em explícito. Quando esse processo de transformação acontece, poderá surgir um novo conhecimento tácito, não somente em você, mas em cada integrante do grupo. Você pode perceber que esse processo de criação do conhecimento é contínuo em nossa vida?

Quando você e seu grupo redigem o trabalho de forma conjunta para

entrega ao professor, estarão entregando o resultado da construção do conhecimento coletivo.

Por esse exemplo, você poderá compreender a tese dos autores que defendem que os conhecimentos tácito e explícito são complementares e interdependentes, embora pareçam opostos. E esse é também um exemplo de um paradoxo!

Entendendo o paradoxo dos conhecimentos tácito e explícito, percebe-se que os dois conhecimentos são igualmente importantes devido à interdependência e complementaridade.

Os conhecimentos mais importantes estão nas pessoas (conhecimentos tácitos), e não nas organizações (conhecimentos explícitos) (DAVIS; BOTKIN, 1996; O'DELL; GRAYSON, 1998 apud GROTO, 2008).



Refleta

Porque os conhecimentos mais importantes estão nas pessoas, as organizações devem fazer a gestão desse conhecimento para desenvolvimento de quem – pessoas ou organizações? Será que estamos diante de mais um paradoxo? Pense nisso!

Nas empresas japonesas, o conhecimento tácito é predominante, pois entendem a empresa como organismo vivo, ressaltando a importância da experiência direta das pessoas e o conhecimento que é construído socialmente. Nas empresas ocidentais, há predominância do conhecimento explícito, valorizando habilidades analíticas e formas concretas de apresentação verbal e visual, como em documentos, manuais e bases de dados computacionais. Dessa forma, as empresas são vistas como máquinas que processam conhecimento (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

O conhecimento tácito deveria ser mais reconhecido e valorizado nas organizações. Percebe-se a dificuldade de tornar explícitos muitos conhecimentos tácitos para armazenamento, o que requer muito diálogo e interação entre as pessoas. Dessa forma, um dos grandes desafios da gestão do conhecimento é promover o compartilhamento do conhecimento que ainda não está explícito.

Será muito produtivo se tiver ficado claro para você esses conceitos, porque numa das próximas seções você vai compreender a conversão do conhecimento, utilizando os conhecimentos tácito e explícito.



Faça você mesmo

Agora que você consegue visualizar com clareza o conhecimento tácito

e o explícito, você saberá solucionar mais um desafio.

Considerando a sua vida pessoal e as suas experiências na empresa que trabalha, você já produziu algum conhecimento explícito?

Em caso afirmativo, foi ou está sendo utilizado por outras pessoas?

Como aconteceu esse processo, até chegar ao conhecimento explícito?

Sem medo de errar

Para ajudar você a responder às questões do desafio, aqui estão algumas ideias para alcançar a solução:

1. Se o conhecimento tácito está na pessoa, então é certo que cada morador do distrito possui esse conhecimento. Pense acerca de quais conhecimentos eles possuem e podem ser úteis à mineradora, aos órgãos governamentais, aos próprios moradores e à sociedade.

2. Supondo-se que todo o conhecimento explícito tenha sido destruído pela lama, pense em como o conhecimento tácito poderia ser útil na reconstrução ou reconstituição do conhecimento explícito.

3. Reflita sobre qual dos dois conhecimentos poderia ser mais útil na solução dos problemas.

Se você compreendeu de onde surge e a importância dos dois tipos de conhecimento, com certeza saberá responder quais são as fontes desses dois conhecimentos!



Atenção!

Importante observar que conhecimento tácito é dificilmente visível enquanto que o explícito, como o próprio nome indica, é visível.



Lembre-se

O conhecimento tácito e o explícito são interdependentes e complementares.

Avançando na prática

Pratique mais

Instrução

O desafio agora é você praticar o que aprendeu transferindo seus conhecimentos para novas situações que poderá encontrar no ambiente de trabalho. Reflita sobre a descrição da situação-problema (SP) e acompanhe as dicas para resolução.

Conhecimento Tácito e Explícito em momentos de transição	
1. Competência de fundamentos de área	Conhecer o conceito de Gestão do Conhecimento e sua importância para a gestão e as estratégias das empresas que valorizam o capital humano.
2. Objetivos de aprendizagem	Saber a diferenciação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito e compreender as ideias que fundamentam a empresa dialética e sua relação com esses dois conhecimentos.
3. Conteúdos relacionados	Conhecimento tácito, conhecimento explícito.
4. Descrição da SP	Marcos, gerente de produção numa fábrica de componentes eletrônicos, recebeu convite para trabalhar em outra indústria. Ao fazer o seu pedido de desligamento ao superintendente geral, ele disponibilizou-se a permanecer na empresa por um mês para preparar o seu substituto. Essa disponibilidade foi bem aceita pelo superintendente, que tratou logo de realizar o recrutamento externo para seleção do novo gerente de produção. Durante o período em que "treinava" o substituto, Marcos redigiu as rotinas do seu trabalho na tentativa de ajudar o substituto e a organização. Marcos explicou ao substituto que era prática da empresa fazer reuniões semanais com os profissionais do setor para ouvir relatos e experiências sobre processos de trabalho e discutir conflitos e oposições para gerar inovações. O seu desafio é identificar o conhecimento tácito e o conhecimento explícito no relato da situação de Marcos. Justifique a sua compreensão.
5. Resolução da SP	Para solucionar a SP, reflita sobre os conceitos do conhecimento tácito e do explícito aplicados na prática, explicando a sua resposta.



Lembre-se

O conhecimento tácito é pessoal e subjetivo e o conhecimento explícito é objetivo e expresso em palavras, sons, imagens e outros meios físicos.

Faça valer a pena

1. São meios de expressar o conhecimento explícito:

- I. Mapas.
- II. Crenças.
- III. Diagramas.
- IV. Fórmulas.
- V. Emoções.

Identifique a alternativa que contém os meios corretos.

- A. Apenas as citadas em II, IV e V.
- B. Apenas as citadas em I, III e V.
- C. Apenas as citadas em I, II, III e IV.
- D. I, II, III, IV e V.
- E. Apenas as citadas em I, III e IV.

2. A dialética é uma forma de raciocínio que ressalta duas características: a mudança e a ênfase nos opostos. Analise as afirmativas a seguir a respeito desse processo dialético.

- I. A mudança ocorre diante de situações conflituosas e de oposição.
- II. O ponto de partida para a mudança é chamada de antítese.
- III. Após a percepção de que há uma negação à tese, ocorre a síntese.
- IV. Cria-se um novo conhecimento quando ocorre a união entre tese e antítese.
- V. Síntese é o processo pelo qual ocorre a criação de um novo conhecimento.

Agora, assinale a alternativa correta.

- A. As afirmativas I, II e III estão corretas.
- B. As afirmativas I, III e IV estão corretas.
- C. As afirmativas I, IV e V estão corretas.
- D. As afirmativas I, II e IV estão corretas.
- E. As afirmativas I, II, III e IV estão corretas.

3. Analise as duas afirmativas a seguir.

1ª afirmativa – Compreender o processo de geração do conhecimento é essencial para as organizações na atualidade.

PORQUE

2ª afirmativa – O conhecimento é percebido como fonte de inovação para as organizações se manterem competitivas.

Pode-se concluir que:

- A. As duas afirmativas são falsas.
- B. A primeira afirmativa é verdadeira, e a segunda é falsa.
- C. A primeira afirmativa é falsa, e a segunda é verdadeira.
- D. As duas afirmativas são verdadeiras, e a segunda justifica a primeira.
- E. As duas afirmativas são verdadeiras, e a segunda não justifica a primeira.

Seção 1.4

Abordagens sobre o conhecimento organizacional

Diálogo aberto

Perceba quanta coisa você já sabe! Sabe que as organizações inteligentes ou criadoras do conhecimento são aquelas que estão inseridas no ambiente atual. Elas sabem lidar com as turbulências, os conflitos, a velocidade das mudanças e a competitividade. Você já sabe como transformar dados e informações em conhecimento e que os dois tipos de conhecimento, tácito e explícito, são interdependentes e complementares e são muito importantes na gestão do conhecimento.

Todos esses conteúdos desenvolvidos nesta unidade de ensino abrem espaço para você entender os próximos, que são a gestão do conhecimento e sua implantação para a criação de valor para as organizações.

Então, você vai avançar agora um pouco mais nos fundamentos sobre o conhecimento. Este é o momento para entender a respeito da aprendizagem individual e organizacional e das organizações que aprendem.

As questões que vão nortear o conteúdo desta seção são: o que é aprendizagem individual? E aprendizagem organizacional? E as empresas que aprendem? Há interligação entre esses conceitos?

Após compreender essas questões na seção NÃO PODE FALTAR, retome a reflexão sobre a mineradora de ferro que teve rompimento das barragens. Este será o último desafio nesta unidade de ensino. Você deve refletir sobre os seguintes questionamentos: você acredita que será possível recuperar a empresa por meio da aplicação dos conceitos da aprendizagem individual, da aprendizagem organizacional e das organizações que aprendem? Como fazer isso?

Tente articular as suas propostas exercitando também os conteúdos já apresentados nas seções anteriores.

Ao finalizar os estudos desta seção, você terá compreendido os conceitos propostos e aplicá-los na prática. Pronto(a) para começar?

Não pode faltar

Aprendizagem individual

Aprender faz parte da natureza humana. Quando você realiza algo melhor do que fazia anteriormente, pode-se dizer que houve aprendizado. Toda mudança que influencie ou produza em você uma mudança em seu ambiente psicológico, significa aprendizado.

É por meio da aprendizagem que você percebe o mundo e sua relação com ele. Ela é fundamental para o processo de mudança individual, organizacional e da sociedade.



Exemplificando

Para o passageiro de um barco, espumas brancas em alto-mar são um lindo fenômeno, enquanto que para o piloto desse barco são o sinal de rochas perigosas (LEWIN, 1942 apud AGUIAR, 2005, p. 144).

Perceba a diferença na interpretação das "espumas brancas". O piloto do barco, por força do seu trabalho, detém conhecimento, fruto do seu aprendizado.

Você encontrará na literatura grande quantidade de definições e conceitos acerca da aprendizagem individual. Citaremos apenas alguns, para facilitar a sua compreensão: a) aprendizagem é a aquisição de informações, habilidades, atitudes e valores; b) desenvolve-se pela interação social, em contato com a realidade, com o meio e com as pessoas; c) a aprendizagem depende da automotivação de quem quer aprender; d) com o desenvolvimento, processos cada vez mais complexos são aprendidos; e) a aprendizagem promove mudanças no comportamento.

Na literatura psicológica, há diferentes teorias da aprendizagem, dentre as quais se destacam o modelo behaviorista e o cognitivo.

O modelo behaviorista entende o comportamento como a interação entre o indivíduo e o ambiente. O homem é produto e produtor dessa interação. A aprendizagem é propiciada pelo comportamento operante. Nesse caso, o organismo reage emitindo respostas e sua ação produzirá uma alteração ambiental, isto é, uma consequência que retroagirá sobre o indivíduo, alterando a possibilidade de futura ocorrência de um comportamento. Skinner foi o mais importante behaviorista. Segundo ele, a melhor maneira de eliminar um comportamento indesejado é utilizando o reforço (recompensa) ao comportamento desejado, e não reforçar o comportamento indesejado. A falta de reforço fará extinguir esse comportamento (BOCK; TEIXEIRA; FURTADO, 2011).



Exemplificando

A punição, por exemplo, produz mais efeitos negativos que positivos, porque, além de instalar o medo e a tensão, tende a reduzir o comportamento indesejado, mas também reduzirá os comportamentos desejados.

No modelo cognitivo, a aprendizagem é um processo interno de processamento de informações. A teoria epistemológica de Piaget, também conhecida como teoria do conhecimento, enfatiza a maturação biológica para aquisição de conhecimentos. A teoria de Vygotsky privilegia a influência do ambiente social na aprendizagem. Lewin (apud AGUIAR, 2005) considera quatro tipos de aprendizagem: a) mudança na estrutura cognitiva (conhecimento); b) mudança na motivação (gostar ou não gostar de algo); c) mudança na ideologia, que se caracteriza pela associação de uma pessoa a diferentes grupos; e d) controle voluntário da musculatura (controle de movimentos corporais). Como mudança cognitiva, a aprendizagem está associada com quase todo o campo do comportamento. Quando há mudança do significado de algo, há mudança na estrutura cognitiva. A mudança na motivação e a mudança de ideologia (valores) estão associadas às mudanças de necessidades e de significado, que estão ligadas à estrutura cognitiva, pelo conhecimento. Então, existe interdependência entre necessidades e estrutura cognitiva.

Kolb (1997 apud GOMES et al., 2008) desenvolveu o modelo de aprendizagem vivencial (Figura 1.2), a partir das ideias de Lewin, segundo o qual os aprendizes adultos precisam de quatro tipos de habilidades para que haja aprendizado: a) experiência concreta (é o fazer; ocorrem ações e atividades para assimilação de dados e informações); b) observação reflexiva (é observar e refletir; é a busca de referências e ligações das experiências vivenciadas no passado); c) conceitualização abstrata (envolve conclusão relacionada às experiências vivenciadas; é a busca de explicações lógicas); d) experimentação ativa (agir conforme o conhecimento e experiências; há necessidade de entender a utilidade do conhecimento, para absorvê-lo; é quando ocorre um novo aprendizado).

Figura 1.2 | Modelo de aprendizagem vivencial de Kolb



Fonte: Kolb (1997 apud GOMES et al., 2008).

No ambiente organizacional, a aprendizagem contínua é importante pelos seguintes aspectos: a) contribui para manutenção da competitividade, que ocasiona maior longevidade das organizações; b) ambientes imprevisíveis, como os da atualidade, exigem conhecimento para lidar com as mudanças, que também precisam ser rápidas; c) há necessidade de compreensão dos negócios, principalmente a respeito de como as ações das pessoas influenciam o futuro; d) apoia o planejamento do futuro, pela disseminação de informações e conhecimento; e) é uma forma de resposta ao desempenho de equipes de trabalho; f) impulsiona a dinâmica de funcionamento organizacional. Nas organizações acontece o aprendizado individual e o coletivo, gerando o conhecimento tácito e o explícito.



Refleta

De que forma o aprendizado individual se torna aprendizado coletivo?

Pense no conhecimento tácito e no conhecimento explícito!

Aprendizagem nas organizações

Quando se trata da aprendizagem, você encontra na literatura duas abordagens: a da aprendizagem organizacional e das organizações que aprendem. A primeira, representada por pesquisadores acadêmicos, preocupa-se em descrever como as organizações estão aprendendo e buscam identificar os fatores associados. A segunda, representada por pesquisadores e consultores, contribui a partir das práticas bem-sucedidas nas organizações.

De uma forma sintetizada, você vai compreender essas duas abordagens.



Pesquise mais

Para saber mais a respeito de aprendizagem organizacional e organizações que aprendem, vá ao link <www.rausp.usp.br/download.asp?file=V3903220-230.pdf>. O título do artigo é "Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa". Os autores Bastos, Gondim e Loiola analisam os dois processos que ocorrem nas organizações.

Aprendizagem organizacional

São as pessoas que criam mecanismos para que haja aprendizagem nas organizações. Aprendizagem organizacional é a capacidade de manter ou aperfeiçoar o desempenho com base na experiência adquirida (GOMES et al. apud HANASHIRO, 2008), corrigindo erros e falhas cometidos e prevenindo problemas no futuro. Só se

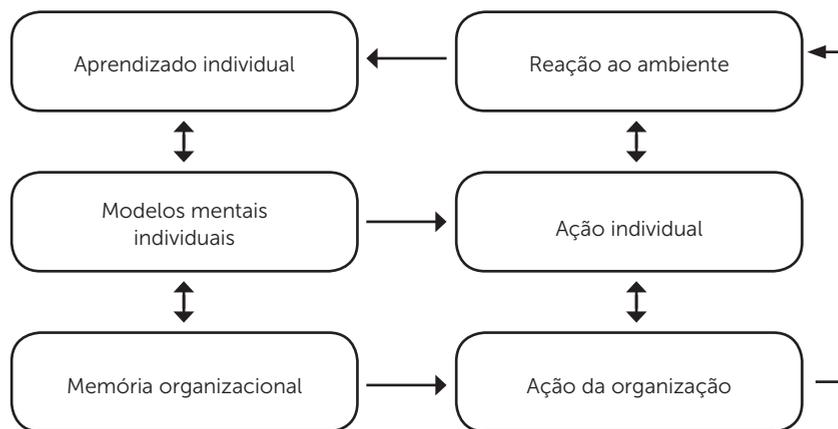
pode dizer que há aprendizagem na organização quando há modificação na ação. Só ocorre por meio de percepções, conhecimentos e modelos mentais compartilhados (você irá compreender o que são modelos mentais logo mais no item das organizações que aprendem). O aprendizado é a base de conhecimentos e experiências vivenciadas, que estão na memória organizacional.

Aprendizagem organizacional serve de alavanca de transformação para as organizações do conhecimento, permitindo adquirir, criar, compartilhar, aplicar e armazenar conhecimento.

O processo de aprendizagem organizacional ocorre por aquisição, disseminação e uso do conhecimento. A aquisição ocorre pela experiência direta dos colaboradores e indireta da experiência de outras organizações. A disseminação acontece por meio do conhecimento explícito. O uso do conhecimento é demonstrado quando há mudança de comportamentos e de decisões. Se não houver aplicação, não ocorrerá aprendizagem.

Observe na Figura 1.3 como ocorre o ciclo de aprendizagem organizacional, segundo Kim apud Fernandes (apud ANGELONI, 2008). As ações individuais convergem para as ações organizacionais, produzindo resultados (reações ao ambiente). As reações ao ambiente funcionam como retroalimentação do aprendizado individual, que influencia e são influenciados pelos modelos mentais individuais e pela memória organizacional. Esse ciclo é formado por quatro processos psicossociais que se relacionam: intuição e interpretação (no nível individual) e integração e institucionalização (no nível organizacional). A interpretação é a verbalização de ideias ou conhecimentos para si mesmo e/ou para outras pessoas. A integração é a mudança de valores e crenças que orientam as ações coletivas por meio de visões compartilhadas. A institucionalização é a incorporação de conhecimentos a sistemas, processos, estratégias e práticas organizacionais.

Figura 1.3 | Ciclo de aprendizagem organizacional



Fonte: Kim (1993 apud FERNANDES apud ANGELONI, 2008, p. 138).

A aprendizagem organizacional tem importância, porque traz vantagem competitiva e proporciona formas de aprender e de reaprender novos conhecimentos.



Pesquise mais

Para saber mais sobre a intuição, acesse a reportagem da IstoÉ, publicada em 14 nov. 2012, que aborda a intuição como ferramenta útil na tomada de decisões na sua vida pessoal e profissional. Disponível em: <http://www.istoec.com.br/reportagens/253988_QUANTO+VALE+SUA+INTUICAO>. Acesso em: 30 out. 2015.

Organizações que aprendem

Como o ambiente atual é muito dinâmico, o conhecimento rapidamente se torna obsoleto. Quanto maior é a interconexão do mundo, mais complexos e dinâmicos ficam os negócios e maior deverá ser o aprendizado. Surge então o conceito das organizações que aprendem.

O significado das organizações que aprendem é a antítese das organizações tradicionais e controladoras.



Refleta

Se antítese indica oposição ou negação a uma tese, por que o significado das organizações que aprendem é a antítese das organizações tradicionais e controladoras?

Segundo Peter Senge (2014), autor do livro "A Quinta Disciplina", as organizações que aprendem aplicam cinco disciplinas, que são vitais para as organizações do conhecimento: a) pensamento sistêmico; b) domínio pessoal; c) modelos mentais; d) construção de uma visão compartilhada; e) aprendizagem em equipe. O autor explica que disciplina refere-se a teorias e técnicas que devem ser estudadas e dominadas para serem efetivamente aplicadas; praticar uma disciplina significa ser um eterno aprendiz. Pensamento sistêmico é a quinta disciplina porque integra as outras quatro disciplinas. É a capacidade de entender um sistema como um todo e que as partes são interligadas e interdependentes.



Exemplificando

A própria realidade organizacional é um sistema que está interligado com o ambiente externo; qualquer mudança no ambiente externo poderá provocar mudanças no ambiente interno e vice-versa. Outro exemplo são os vários processos de trabalho na organização; a mudança em um deles

poderá provocar mudança em outros processos. O ser humano também é outro exemplo: para compreendê-lo, é necessário compreendê-lo como um todo integrado das dimensões de sua vida física, psicológica, social, espiritual e ambiental.

Ter domínio pessoal significa ter proficiência, ter comprometimento com o autoaprendizado durante o decorrer da vida. Modelos mentais são generalizações/imagens que influenciam a visão de mundo e de agir nele; o aprendizado individual é captado em modelos mentais. Um exemplo de modelo mental que limita a criatividade, além de impedir mudanças e criar dependência a regras, são os sistemas de controle existentes na organização. A construção de uma visão compartilhada refere-se a um conjunto de princípios e práticas orientadoras rumo a uma visão. A visão compartilhada inclui a imagem que se visualiza para o futuro, incluindo os valores essenciais para se alcançar essa visão, a finalidade da existência (missão), os objetivos (alvos a serem alcançados) e as metas (prazos e objetivos quantitativos). Aprendizagem em equipe é um paradoxo organizacional (você já estudou esse conceito na seção 1.3), porque a inteligência da equipe extrapola a inteligência individual; tem início pelo diálogo; se as equipes não tiverem capacidade de aprendizado, certamente a organização também não terá. Exemplificando, organizações que aprendem, incentivam a criatividade coletiva, por meio de técnicas para resolução de problemas que promovem a aprendizagem dos participantes do trabalho em equipe. Para se chegar ao pensamento sistêmico, é necessário construir uma visão compartilhada, porque dessa forma haverá estímulo de todos no compromisso com os objetivos de longo prazo. Os modelos mentais vão permitir novas formas de perceber o mundo. No coração da organização que aprende está a mudança de mentalidade. A aprendizagem em equipe possibilitará a busca de visão como um todo e o domínio pessoal motivando a aprender continuamente sobre como as ações humanas afetam o mundo. As cinco disciplinas aplicadas em conjunto podem atuar como antídoto contra as deficiências de aprendizagem nas organizações.



Assimile

As cinco disciplinas das organizações que aprendem são: pensamento sistêmico, domínio pessoal, modelos mentais, construção de uma visão compartilhada e aprendizagem em equipe.

Pelo conteúdo apresentado aqui, percebe-se que há relação entre os conceitos de aprendizagem individual, aprendizagem organizacional e empresas que aprendem. Individualmente as pessoas aprendem, transformando em aprendizado coletivo, isto é, transformando o conhecimento tácito em explícito. São as pessoas que criam mecanismos para que a aprendizagem ocorra. Ambientes dinâmicos, complexos e incertos, exigem rápida renovação dos conhecimentos que, por sua vez, exigem novos

aprendizados em nível individual e organizacional. A “aprendizagem organizacional” e a “organização que aprende” abordam o mesmo fenômeno, que é a aprendizagem. Para se tornar uma organização que aprende, é necessário adquirir conhecimento por meio da aprendizagem individual e organizacional.



Faça você mesmo

Senge enfatizou que disciplina refere-se a teorias e técnicas que precisam ser estudadas, dominadas e aplicadas. Aproveite, então, essa oportunidade para refletir sobre as disciplinas da organização que aprende, para depois exercitá-las.

Pense na organização em que você trabalha. Procure associar as cinco disciplinas às práticas que acontecem no seu ambiente de trabalho.

Ela pode ser considerada uma organização que aprende? Por quê?

Sem medo de errar

Vamos dedicar atenção ao último desafio desta unidade de ensino!

Você já tem conhecimentos agregados dos três desafios anteriores.

Tente articular as suas propostas exercitando também os conteúdos já aprendidos.

Será que é possível recuperar a empresa por meio da aplicação dos conceitos da aprendizagem individual, da aprendizagem organizacional e das organizações que aprendem? Como fazer isso?

O objetivo aqui não é dar respostas prontas ao desafio proposto, mas é instigar o seu raciocínio para agregar-lhe novos modelos mentais.



Atenção!

Você pode refletir além da recuperação da mineradora... no ambiente externo... na recuperação das comunidades afetadas ao longo dos rios... na recuperação do meio ambiente... O raciocínio é o mesmo, se você considerar que uma organização é todo agrupamento de pessoas que se unem para alcançar objetivos comuns.

Pense na aprendizagem individual, no conhecimento tácito; na aprendizagem coletiva, no conhecimento explícito. Será que em decorrência do trágico acontecimento, houve aprendizado individual e coletivo para os colaboradores da empresa? Para as pessoas das comunidades?

A mídia divulgou que a empresa participou de uma reunião, abrindo diálogo com cerca de 20 prefeituras das cidades da região atingida, para ouvir a respeito das necessidades emergenciais e responder aos questionamentos sobre as ações das frentes de trabalho. Será que essa é uma forma de aprendizado individual e coletivo em busca de solução conjunta para os problemas?

Uma organização que aprende utiliza disciplinas que precisam ser dominadas e aplicadas. Pense nisso!



Lembre-se

As disciplinas da organização que aprende são: pensamento sistêmico, domínio pessoal, modelos mentais, construção de uma visão compartilhada e aprendizagem em equipe.

Avançando na prática

Pratique mais	
Instrução Desafiamos você a praticar o que aprendeu transferindo seus conhecimentos para novas situações que pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois as compare com as de seus colegas.	
Criando uma organização que aprende	
1. Competência de fundamentos de área	Conhecer o conceito de Gestão do Conhecimento e sua importância para a gestão e as estratégias das empresas que valorizam o capital humano.
2. Objetivos de aprendizagem	Compreender os conceitos de aprendizagem individual, aprendizagem organizacional e organizações que aprendem.
3. Conteúdos relacionados	Informações e conhecimento, conhecimento tácito, conhecimento explícito, aprendizagem individual, aprendizagem organizacional e organizações que aprendem.
4. Descrição da SP	Um laboratório de análises clínicas, que presta serviços à população e a hospitais e empresas, uniu-se a uma indústria farmacêutica e com pesquisadores de uma universidade para realizar uma pesquisa para desenvolvimento de um novo medicamento para tratamento de anemia em adultos. Essa doença é caracterizada por deficiência de ferro no organismo e atinge cerca de dois bilhões de pessoas no mundo, segundo dados da Organização Mundial de Saúde (OMS). Ao todo, participam desse projeto cerca de 40 profissionais. Faça uma análise desse cenário, do ponto de vista da aprendizagem individual, da aprendizagem organizacional e das organizações que aprendem. De que forma as organizações envolvidas podem incentivar a aprendizagem individual dos profissionais envolvidos e a aprendizagem organizacional? Considerando que as três organizações trabalharão juntas, formando uma nova organização de trabalho, como transformá-la em organização que aprende?

5. Resolução da SP	<p>Pense nos seguintes aspectos.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. À primeira vista, parece se tratar de três organizações com profissionais altamente qualificados (será que cada um deles está preocupado com o autoaprendizado para alcançar o objetivo desse projeto?); 2. Cada organização tem suas próprias características culturais; imagine agora que elas formarão uma quarta equipe para desenvolverem o projeto juntas (reflita a respeito da aprendizagem individual ser transformada em aprendizagem organizacional); 3. Como aplicar nessa nova equipe as disciplinas da organização que aprende?
--------------------	---



Lembre-se

Peter Senge definiu como disciplina as teorias e técnicas que precisam ser estudadas, dominadas e aplicadas.



Faça você mesmo

Faça uma pesquisa na internet e identifique uma organização que aprende e explique por que pode ser considerada assim.

Faça valer a pena

1. Analise as seguintes afirmações a respeito da aprendizagem.

- I. A aprendizagem contínua é importante para manter a organização competitiva.
- II. Há interdependência entre necessidade e estrutura cognitiva para haver aprendizado.
- III. Pessoas criam mecanismos para que a aprendizagem organizacional aconteça.
- IV. A aprendizagem é o processo interno de processamento de informações.
- V. Adultos necessitam de experiência concreta para que o aprendizado ocorra.

Assinale a alternativa que contém as afirmações corretas.

- A. I, II, III e V.
- B. I, III, IV e V.
- C. I, II, IV e V.

D. I, II, III, IV e V.

E. II, III, IV e V.

2. Roberto participou de um processo seletivo e ficou indeciso quanto a mudar de emprego. Analisando a empresa em que está trabalhando atualmente e a proposta, as vantagens se equiparam. Diante disso, ele resolveu seguir o próprio palpite de que seria melhor mudar de emprego. Nessa situação, Roberto utilizou:

A. A intuição.

B. Um paradoxo.

C. A antítese.

D. A razão.

E. Reforço negativo.

3. Analise as afirmações a respeito da aprendizagem individual que se seguem. Assinale com V as afirmações Verdadeiras e com F as afirmações Falsas.

() I. É a aquisição de informações, habilidades, atitudes e valores.

() II. Realiza-se por meio do contato com as pessoas e o meio.

() III. Só acontece quando se observa mudança de comportamento.

() IV. Só se aprende quando há motivação para o aprendizado.

() V. As pessoas desenvolvem a aprendizagem nas organizações.

Agora, identifique a alternativa que contém a sequência correta das afirmações.

A. I F – II F – III V – IV F – V F.

B. I V – II V – III V – IV V – V V.

C. I V – II V – III F – IV V – V V.

D. I F – II V – III V – IV V – V F.

E. I V – II V – III F – IV F – V V.

Referências

AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de. **Psicologia aplicada à administração**: uma abordagem interdisciplinar. São Paulo: Saraiva, 2005.

ALVES, Antônio Fernando Gomes. Uma revisão de literatura no enfoque da aprendizagem individual nas organizações. **Integração**, 2009, ano XV, n. 56, p. 13-19.

ANGELONI, Maria Terezinha (org.). **Organizações do conhecimento**: infraestrutura, pessoas e tecnologia. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

BOCK, Ana Mercês Bahia; TEIXEIRA, Maria de Lourdes Trassi; FURTADO, Odair. **Psicologia fácil**. São Paulo: Saraiva, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

_____. **Recursos Humanos**: o capital humano das organizações. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CLEMES, Sandro. Intuir e conhecer: uma perspectiva ampliada da gestão dos saberes organizacionais. In: ANGELONI, Maria Terezinha (org.). **Organizações do conhecimento**: infraestrutura, pessoas e tecnologia. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008. p. 217-239.

CORDIOLI, Aristides Volpato. **Vencendo o transtorno obsessivo-compulsivo**: manual de terapia cognitivo-comportamental para pacientes e terapeutas. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

CUNHA, Miguel Pina e. A gestão como gestão de paradoxos. 21 dez. 2012. **Nova School of Business & Economics/ Angola School of Business**. Disponível em: <<http://www.absexecutivos.com/investigacao/mundos-de-angola/121-a-gestao-como-gestao-de-paradoxos>>. Acesso em: 10 nov. 2015.

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

DE SORDI, José Osvaldo. **Administração da informação**: fundamentos e práticas para uma nova gestão do conhecimento. São Paulo: Saraiva, 2008.

FERNANDES, Caroline Brito. Aprendizagem organizacional como um processo para avaliar o conhecimento nas organizações. In: ANGELONI, Maria Terezinha (org.). **Organizações do conhecimento**: infraestrutura, pessoas e tecnologia. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008. p. 133-152.

FREITAS FILHO, Fernando Luiz. **Gestão da inovação**: teoria e prática para implantação. São Paulo: Atlas, 2013.

GOMES, Carlos Eduardo; et al. Competências organizacionais e individuais: o que são e como se desenvolvem. In: HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori (org.). **Gestão do fator humano**: uma visão baseada em stakeholders. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008. p. 217-257.

GROTTO, Daniela. O compartilhamento do conhecimento nas organizações. In: ANGELONI, Maria Terezinha (org.). **Organizações do conhecimento**: infraestrutura, pessoas e tecnologia. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008. p. 169-189.

MARCUSE, Herbert. **Ideologia da sociedade industrial**. Rio de Janeiro: Zahar, 1967.

NONAKA, Ikujiro. A empresa criadora de conhecimento. In: TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Artmed, 2008. p. 39-53.

NORTH, Klaus. **Gestão do conhecimento**: um guia prático rumo à empresa inteligente. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ, Martius Vicente (org.). **Gestão do conhecimento e inovação nas empresas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2013.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**: a arte e a prática da organização que aprende. 30. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2014.

SOUZA, Paula; CORAL, Sumára Maragno; LUNKES, Rogério João. Missão organizacional: análise dos principais elementos propostos por Pearce II (1982) presentes nas missões dos hotéis do sul do Brasil. **Podium Sport, Leisure and Tourism Review**, v. 3, n. 1. jan./jun. 2014.

SÜFFERT, Claus Jorge. **A gestão do conhecimento como solução**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. Criação e dialética do conhecimento. In: TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Artmed, 2008. p. 17-37.

_____. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

VASCONCELOS, Isabella; MOTTA, Fernando Cláudio Prestes; PINOCHET, Luis Hernan Contreras. Tecnologia, paradoxos organizacionais e gestão de pessoas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 2, p. 94-106, jun. 2003.

VERASZTO, Estéfano Vizconde; SILVA, Dirceu da; MIRANDA, Nonato Assis de; SIMON, Fernanda Oliveira. Tecnologia: buscando uma definição para o conceito. **Prisma.com**. Disponível em: <<http://revistas.ua.pt/index.php/prismacom/article/view/681/pdf>>. Acesso em: 5 nov. 2015.

GESTÃO DO CONHECIMENTO

Convite ao estudo

Olá, estudante. Você está iniciando a unidade II que apresenta como tema central a gestão do conhecimento. Você certamente já começou a perceber a importância deste conteúdo em sua vida diária. Nesta unidade de ensino, você continuará aprendendo muito mais. Na seção 2.1, você saberá mais sobre a criação do conhecimento organizacional, como este ocorre e os benefícios que pode trazer para a organização que valoriza o conhecimento. Na seção 2.2, será abordado sobre o conhecimento interorganizacional, o que nos mostra que o conhecimento percorre todas as esferas da organização, sendo vital em todos os departamentos e áreas. A seção 2.3 apresenta o modelo de conversão do conhecimento – SECI segundo Nonaka Takeuchi. Já na seção 2.4, você aprende sobre a criação de ambientes favoráveis à gestão do conhecimento. É necessária uma mudança de cultura, e novos olhares devem ganhar espaço. Para que o conhecimento aconteça, decisões e ações precisam ser tomadas. As empresas que adotam a gestão do conhecimento como uma prática estão garantindo a sobrevivência no competitivo mercado em que atuam.

É um universo fabuloso este do conhecimento, você não concorda? Pois bem, nós o convidamos a estudar esta unidade com empenho, pois esta traz muitos conhecimentos que irão enriquecer sua formação profissional.

Para dar continuidade aos estudos nesta unidade de ensino II, você vai conhecer agora a Situação Geradora de Aprendizagem, que nos ajudará a desenvolver os conceitos mais importantes desta Unidade.

Gerir conhecimento é um tema amplo, complexo e que requer uma série de mudanças na organização para que a implantação ocorra de maneira efetiva. Sabe-se, entretanto, que esse é um aspecto essencial para que a empresa possa crescer. Pode-se afirmar que, até mesmo para se manter no acirrado mercado, é necessário dar os primeiros passos em direção a gestão do conhecimento.

A empresa Bolo Brigadeiro já se encontra no mercado de comércio de bolos caseiros e doces há quase 10 anos. Suas proprietárias Beth e Marli iniciaram o negócio trabalhando sozinhas na confecção de bolos e nas vendas. Faziam de tudo; é assim que elas dizem como foi o começo. A empresa prosperou e novos desafios não tardaram a chegar.

Diante de novas demandas e problemas aguardando por respostas, resolveram buscar soluções recorrendo a conceitos da Gestão de Conhecimento.

Vamos descobrir os problemas enfrentados pela Bolo Brigadeiro e compreender a estrutura organizacional. Trata-se de uma empresa de pequeno porte que conta com oito pessoas em suas operações, sendo as duas sócias que alternam funções administrativas e de atendimento, dois confeitores, duas ajudantes, um atendente de balcão e um caixa.

Os problemas enfrentados pela empresa são vários, e parecem se desenvolver em série – um não resolvido atrai outro, e assim somam-se a ponto de perder o controle e acarretar perdas e prejuízos para a organização. Dentre eles, estão desperdício de material, perda de lucro por sobra de produtos na prateleira ou falta do produto desejado, com conseqüente perda da venda. Outro problema recorrente é que os confeitores têm suas formas peculiares de desenvolverem seus produtos, acarretando clara diferença na padronização do produto.

Estão surgindo problemas também com a satisfação dos clientes, e essa situação vem trazendo grande preocupação para Beth e Marli.

Como você acredita que a gestão do conhecimento pode auxiliar as proprietárias na solução destes problemas?

Desejamos a você bons estudos nesta e nas próximas seções desta unidade.

Seção 2.1

Criação do conhecimento organizacional

Diálogo aberto

Qualquer organização guarda em seu interior um determinado conhecimento acumulado ao longo do tempo. Não importa seu tamanho ou área de atuação; em sua existência foi se desenvolvendo o conhecimento ali. No entanto, nem todas o utilizam de forma sistemática. Muitas vezes, nem se dão conta que o possuem.

Você se recorda dos problemas enfrentados pelas proprietárias da Bolo Brigadeiro? Pois bem, apesar de a empresa ser de pequeno porte, elas enfrentam grandes dificuldades atreladas a prejuízos oriundos de diferentes fontes, como desperdício de material, falta de sincronia entre o que é produzido e vendido, falta de padronização nos produtos oferecidos. Ainda que estejam posicionadas no mercado em que atuam, não conseguem expandir, uma vez que não exploram o potencial de seus confeiteiros na criação de novas receitas e sabores.

Por desconhecerem os benefícios que a gestão do conhecimento traz, resolvem seus problemas apoiados em intuição ou ao acaso. Algumas vezes, obtêm-se sucessos e em outras os resultados são desastrosos.

Como será que elas poderiam resolver isso? Será que gerindo o conhecimento da empresa elas poderiam superar estes problemas, qualquer que seja o tamanho da empresa? Quais conceitos elas precisam compreender? Será que tem a ver com uma tal de dialética? Mas como se faz essa gestão do conhecimento? Existe uma fórmula fixa pra isso? Você sabe responder a essas questões?

Tenho certeza de que vai se surpreender com as descobertas que fará nesta seção. Com os conceitos aprendidos, você poderá identificar muitas respostas às questões apresentadas.

Envolva-se com a incrível experiência que o aprendizado proporciona.

Não pode faltar

O conhecimento é um grande diferencial para as organizações, pois é uma fonte de vantagem competitiva. Mais que isso, é uma estratégia organizacional em um cenário em que empresas fracassam se não conseguem atingir seus objetivos.

Você já aprendeu bastante sobre conhecimento até aqui. É importante também que fique bem claro para você que quem produz o conhecimento é o indivíduo. E como isso acontece? Nonaka e Takeushi (2008) afirmam que o conhecimento é diferente da informação, pois guarda uma relação com crenças e compromissos.

A informação é um conjunto organizado de dados, mas o conhecimento vai além disso. Esse ocorre quando um indivíduo, que é quem pode criar o conhecimento, dá a esses dados um significado, um valor, transformando-o.

De acordo com Choo (2006 apud TAKEUCHI; NONAKA, 2008), o uso estratégico da informação implica em criar significado para esta, construir conhecimento e tomar decisões. Com base nesse trinômio, as empresas podem se adaptar mais rapidamente às novas demandas a partir da criação de novos conhecimentos, melhorando seus processos e fluxos de operação.

A construção do conhecimento parte da dialética que se insere no raciocínio, no diálogo e no debate. De acordo com o filósofo alemão Hegel, faz parte da dialética o movimento que uma ideia faz ao deixar de ser o que é, para ser outra coisa. Takeushi e Nonaka (2008) colocam que a mudança ocorre através do conflito e da oposição, conforme o pensamento dialético.

Sendo assim, o ponto inicial do pensamento dialético é a tese. Para Takeushi e Nonaka (2008, p. 21), "o próximo estágio é para que esta tese mostre-se inconsistente e inadequada. É a oposição do primeiro estágio conhecida como *antítese*. O segundo estágio também demonstra-se inconsistente e inadequado, e então surge um terceiro estágio que é a *síntese*". De acordo com os autores, nesse estágio, a *tese* e *antítese* prévias se conciliam e transcendem. Com o tempo, a síntese dará início a um novo processo dialético, constituindo-se como tese, em um processo contínuo e dinâmico.

A criação do conhecimento contém esse dinamismo, "sintetizando o que aparenta serem opostos, como tácito e explícito, caos e ordem, micro (indivíduo) e macro (ambiente), eu e outro, mente e corpo, parte e todo, dedução e indução, criatividade e controle, inferior e superior, burocracia e força de trabalho, e assim por diante" (TAKEUSHI; NONAKA, 2008, p. 21).

Os opostos, ou paradoxos não são simples, tampouco confortáveis de serem enfrentados:

Viver com um paradoxo é como andar em uma floresta escura em uma noite sem lua. É uma experiência desagradável e, às vezes, assustadora. Todo o sentido de direção está perdido; as árvores e arbustos oprimem; onde quer que se pise, encontra-se um novo obstáculo; todo ruído ou murmúrio é amplificado; há um sopro de perigo; parece mais seguro ficar imóvel do que mover-se. Vindo o amanhecer, no entanto, o caminho fica claro; os ruídos agora são o canto dos pássaros e o murmúrio na vegetação rasteira é apenas o dos coelhos disparando; as árvores definem o trajeto em vez de bloqueá-lo. A floresta é um lugar diferente (HANDY, 1994, p. 14 apud RODRIGUES et al., 2005, p. 04).

As empresas que enfrentam os paradoxos são chamadas de empresas dialéticas. Por naturalmente aceitarem as contradições, estão sempre em movimento. As pessoas relatam suas experiências e realidades ao mesmo tempo que se sensibilizam com as experiências contadas por outras pessoas. Por meio do diálogo, criam um novo significado, inovam. O conhecimento pode ser adquirido pelas interações sociais e pela comunicação, enfatizando postos por meio de conflito e oposição.

A partir dos encontros, das trocas, das associações de ideias e da oposição entre elas, o conhecimento emerge. Ao tecermos nossos pensamentos, baseando-nos em conhecimentos já adquiridos, informações e em novas experiências, temos a possibilidade de gerar os insights que dão origem a novas visões a respeito do assunto discutido. O resultado, então, passa a ser diferente daquele original, pois se transformou, renovou-se e possibilitou o surgimento de um outro conceito.



Vocabulário

Insight é um acontecimento cognitivo que pode ser associado a vários fenômenos e ser sinônimo de compreensão, conhecimento, intuição. É a compreensão súbita de alguma coisa ou determinada situação.

As empresas dialéticas rompem as práticas existentes pela “rotina criativa”, renovando-se, transcendendo a si mesmas. A IBM e Canon são pioneiras como empresas dialéticas e são exemplos de que é possível sintetizar o melhor do Oriente e do Ocidente na criação do conhecimento organizacional, enfatizando na mudança e na ênfase nos opostos.



Pesquise mais

Takeuchi e Nonaka relatam as experiências da IBM e da Canon como empresas dialéticas. Estão disponibilizadas em TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. Criação e dialética do conhecimento. In: **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008. p. 31-36.

O conhecimento produzido é valioso e se torna um bem intangível – aquele que não tem existência física. É assim também com o capital intelectual. Nas organizações, são tratados como ativos intangíveis.

Uma patente, uma marca, um conceito são exemplos de valores que não são tangíveis, mas expressam grande valor organizacional. É possível determinar o valor de uma marca como Facebook, ou Google, ou Banco do Brasil, ou mesmo como a faculdade em que estuda?

O valor dessas organizações vai muito além do mobiliário, equipamentos ou área construída.



Refleta

O que vale o conhecimento produzido por essas empresas? Quando comercializadas, pelo que estará sendo cobrado? Não será em sua grande parte pelo vasto conhecimento embutido em cada uma delas? Certamente que sim!

Esse é o diferencial que faz com que uma empresa se destaque e consiga se perpetuar. Para Nonaka (2008), há uma outra forma de as empresas pensarem o conhecimento, e cita as japonesas Honda e Canon à capacidade de serem praticamente imbatíveis, uma vez que se preocupam em responder às necessidades de seus clientes, criar novos mercados, desenvolver novos produtos de maneira ágil e eficaz. Isso tudo envolve a criação e novos conhecimentos.

Criar novos conhecimentos é sair do lugar-comum, é parar de fazer mais do mesmo.

De acordo com Nonaka (2000), a partir do slogan “Teoria da Evolução do Automóvel”, criada pelo líder da equipe de projeto da empresa Honda, lançou-se um desafio de criar uma nova resposta para a concepção de um carro, que focasse o máximo no ser humano e o mínimo na máquina.

Para construir um carro ideal, pensaram que a forma deveria ser uma esfera, sendo curto em comprimento e alto. Deveria ser mais leve e menos dispendioso, bem como bastante confortável e sólido, mais que os tradicionais. O formato em esfera proporcionaria mais espaço e conforto aos passageiros e ocupava menor área nas estradas. De acordo com Nonaka (2000), a forma diminuía os espaços ocupados por motor e outros sistemas mecânicos.

Você já deve estar sabendo que carro é esse, não é mesmo? Sim, é o Honda City, um produto diferenciado da empresa, criado com o conceito de carro urbano.



Refleta

Qual é sua percepção hoje do carro Honda City, que foi lançado mundialmente em 1982. Talvez você nem tivesse nascido ainda, não é? 33 anos depois, como esse conhecimento foi transformado? Ele teria continuado em crescimento de vendas se nada tivesse mudado?

Um sedan adaptado à cidade e a quem vive nela é o conceito por traz da propaganda do Honda City 2015 que chega a comparar a evolução do carro com a teoria de Darwin.

Verifique o que traz a matéria abaixo, que trata sobre o carro, e aproveite para observar a criação do conhecimento.



Pesquise mais

Acompanhe nesta matéria a evolução do honda city. Observe o que mudou na versão 2015. Você consegue observar a criação do conhecimento aqui? Veja pelo <https://www.youtube.com/watch?v=JP_eCSzZy_0>. Acesso em: 20 nov. 2015.

Para que uma organização possa colocar em prática a criação do conhecimento, é necessário contar com colaboradores engajados e comprometidos, que acreditam na missão da empresa e que ajudam a manter seus valores. Empresas criativas existem, pois contam com pessoas que reconhecem o valor do novo, e da capacidade em constantemente superar as dificuldades.

No exemplo abaixo, você perceberá que o sucesso de uma organização passa por uma definição clara dos valores a serem mantidos, assim como dos comportamentos que frequentemente devem ser adaptados para atender à necessidade dos clientes.



Exemplificando

Quem vive na cidade de Campinas já pode experimentar cafés ou quitutes que têm um sabor único. O Café Regina há mais de 30 anos prepara o café na hora, e em sua criação o café era passado em coador e em bules. Ainda hoje, essa tradição é mantida e diariamente servem dezenas de xicarzinhas de café fresco e saboroso. Essa empresa criou um conhecimento a respeito de como fazer café, e, mais que isso, atrelou-o a uma experiência única que é tomar café de coador passado na hora. Quantas memórias afetivas essa experiência pode conter? Isso ocorre também com os restaurantes rurais que, mais que servir comida, trazem associadas a uma refeição a experiência no campo.



Faça você mesmo

Você deve ter outras vivências desse tipo no local onde mora, certo? Por que não escreve sobre isso e compartilha com seus colegas? Vocês descobrirão muito sobre criação de conhecimento organizacional.

O conceito de conhecimento pode ter ainda um outro significado, que é a manutenção do aspecto holístico. Nonaka e Takeushi (2008) abordam que a empresa não é uma máquina, mas um organismo vivo e, desta forma, tem um sentido coletivo de identidade.

Dessa forma, os autores mostram que a empresa criadora de conhecimento se apoia em ideias e ideais. A partir das renovações ininterruptas, seja no campo individual, seja no organizacional, a empresa inventa o novo conhecimento. Para os japoneses, essa estratégia não é por departamento ou área de especialidade. Ao contrário, é uma forma de comportamento, uma forma de ser, tornando cada um em trabalhador do conhecimento. Um empreendedor é o que cada profissional se torna ao agir desta maneira.



Assimile

Ao construir o conhecimento, você se torna um empreendedor. Seus passos profissionais e carreira dependerão bastante de como você encara esse processo. Pense nisso!

As plataformas de criação de conhecimento também são tratadas como espaços de criação. Segundo Nonaka e Takeushi (2008, p. 99), “o conhecimento necessita de um contexto físico para que seja criado”. Ainda para os autores (apud SUCHMAN, 1987), o conhecimento é criado em ações localizadas. Deve guardar relação com um contexto em termos de tempo, espaço e relacionamento com outras pessoas.

Em outras palavras, Nonaka e Takeushi (2008) afirmam que o conhecimento não se cria no vácuo; ao contrário, é necessário um lugar no qual a informação ganha significado por meio da interpretação, tornando-se, assim, conhecimento. De acordo com Carvalho (2012), a palavra Ba tem uma tradução que se aproxima de “lugar”. Foi proposta pelo filósofo Kitaro Nishida (1921-1970) para se referir a um espaço de interação no qual a experiência acontece.

Mas o que seria esse “lugar”? O ‘Ba’ pode ser entendido como um espaço físico, como salas de reuniões ou outros locais da empresa em que as trocas podem ocorrer.

Nishida (apud TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p. 99) define ‘Ba’ como “um contexto compartilhado em movimento, no qual o conhecimento é partilhado, criado e utilizado”. Continua sua afirmação de que “o novo conhecimento é criado a partir do conhecimento existente através da mudança dos significados e contextos”.

No entanto, ‘Ba’ não indica apenas espaço físico. Takeuchi e Nonaka (2008, p. 100) afirma que:

Deve ser entendido como interações que ocorrem em um tempo e local específicos. O ba pode emergir em indivíduos, grupos de trabalho, espaços virtuais como os grupos de e-mails e no contato da linha de frente com o cliente. O ba é local existencial onde os participantes partilham seus contextos e criam novos significados através das interações.

A criação do conhecimento ocorre independente, como se pôde ver, dos espaços enquanto lugares, como consultórios, gabinetes, salas de reunião, auditórios, mas também nasce nas trocas de correspondências, nos grupos de trabalho, da conversa na sala do café, na linha de produção, ou tantos outros exemplos que se poderia citar.



Exemplificando

Os autores Sabbadini e Ferreira Filho (2011) desenvolveram um trabalho sobre a criação do conhecimento organizacional, com a realização de uma pesquisa junto a uma importante empresa de bebida localizada na cidade do Rio de Janeiro, e com distribuição em território nacional.

Constataram que a organização realiza a gestão do conhecimento por diferentes meios, dentre esses meios, está a utilização de softwares que permitem a atualização sistemática de versões de anteriores de documentos, manuais, fórmulas e procedimentos. Outro meio é a intranet corporativa que disponibiliza serviços de correio eletrônico (*e-mail*), hipertexto e transferência de arquivos. Além disso, segundo os autores (2011, p. 11), com essa ferramenta o colaborador encontra a lista interna de telefones, informações de interesse para os funcionários, planos de benefícios, manuais de procedimentos, ofertas internas de vagas, jornal interno, material de treinamento multimídia, diretrizes, políticas e planos de ação, biblioteca de material técnico, busca automática de documentação e comunicações gerais da corporação. A intranet também é utilizada para treinamento de seus funcionários, através de cursos em rede, disponibilizados através do sistema. O SAC – serviço de atendimento ao cliente – é mais um meio de gerir conhecimento. Por meio de um *software* que consiste num banco de dados, são registradas e catalogadas as reclamações e sugestões dos clientes.

Veja quantos meios de fazer com que as informações gerenciadas se transformem em um material valioso para a tomada de decisões, criação de novos produtos e serviços. O material completo é encontrado está disponível em: <<http://periodicos.unifacel.com.br/index.php/rea/article/viewFile/196/48>>.

Acesso em: 27 nov. 2015.

De acordo com Carvalho (2012, p. 36), a criação do conhecimento é facilitada por um contexto que apresenta dimensões, sendo “confiança mútua, empatia ativa, acesso à ajuda, leniência no julgamento e coragem”. Para o autor, os Ba’s devem coexistir em vários níveis.

O conhecimento depende do encontro, da interação. A produção solitária gera conhecimento, mas é enriquecida no momento em que ecoa no outro.

A gestão do conhecimento é basicamente uma troca constante de informações, transformadas, enriquecidas pelas experiências compartilhadas. De acordo com Davenport e Prusak (1998 apud CARVALHO, 2012), está na empresa a decisão sobre qual conhecimento deve gerir, bem como a motivação que fará as pessoas compartilharem e utilizarem o conhecimento.

Sem medo de errar

Agora você já tem como entender de que forma a gestão do conhecimento pode ajudar a empresa na solução de muitos de seus problemas. Um dos aspectos levantados diz respeito à dialética empresarial. A partir da conscientização por parte da direção sobre a importância do diálogo, muita coisa pode mudar.

Takeushi e Nonaka (2008) colocam que a mudança ocorre através do conflito e da oposição, conforme o pensamento dialético. Para que isso ocorra, a empresa deve estimular encontros e debates entre os colaboradores.

Essa condição independe do tamanho da organização. A criação do conhecimento deve fazer parte de toda organização, qualquer seja sua estrutura. Quem atua no dia a dia da empresa tem muitas percepções que podem ser compartilhadas e, assim, soluções surgem com muita frequência por meio daqueles que estão na rotina de suas atividades. Esses conhecem bem o território onde atuam e as rotinas de seu trabalho.



Lembre-se

Empresas voltadas para a criação do conhecimento são aquelas que compartilham informações e experiências. Ao fazerem isso, estão diretamente construindo o futuro e sua permanência no mercado em que atuam.

Outro aspecto importante também é de que são necessárias determinadas condições para que o conhecimento ocorra. Uma dessas condições é estimular a criação de Bas na organização, e esses se referem a espaços físicos, virtuais e mentais.

O conhecimento não se forma no vácuo. A criação de espaços físicos para que ocorram os encontros, como salas de estudos, de reuniões, refeitórios deve ser sempre estimulada. Um bom exemplo disso são os tradicionais "Café com o Presidente" que muitas empresas praticam.

De acordo com Carvalho (2012, p. 36), a criação do conhecimento é facilitada por um contexto que apresenta dimensões, sendo elas "confiança mútua, empatia ativa, acesso à ajuda, leniência no julgamento e coragem". Estimular a confiança mútua e a colaboração deve fazer parte do trabalho dos gestores organizacionais, uma vez que a gestão do conhecimento sempre traz um diferencial.

O conhecimento nasce dos mais diferentes modos, e vale, portanto, indicar a redação de e-mails claros e bem formulados, assim como relatórios, declarações, informativos, dentre outros. Dessa forma, podemos dizer que não há uma fórmula para que o conhecimento se crie em uma organização, mas há de ter, na verdade, conscientização e ações que o estimulem.



Atenção!

O conhecimento começa no indivíduo é compartilhado e ganha outra dimensão. As organizações que aprendem e aplicam os conceitos relacionados à gestão do conhecimento estimulam as trocas. Essa ação deve fundamentalmente envolver toda a organização por meio de práticas e disponibilização de recursos.

Avançando na prática

Pratique mais	
Instrução Desafiamos você a praticar o que aprendeu transferindo seus conhecimentos para novas situações que pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois as compare com as de seus colegas.	
Começando a criar o conhecimento	
1. Competência de Fundamentos de área	Conhecer o conceito de Gestão do Conhecimento e sua importância para a gestão e as estratégias das empresas que valorizam o Capital Humano
2. Objetivos de aprendizagem	Levar o estudante a compreender a importância da criação do conhecimento e a relevância deste para as organizações.
3. Conteúdos relacionados	Gestão, criação do conhecimento.
4. Descrição da SP	Colaboradores da manutenção de uma organização apresentavam certa dificuldade em realizar o trabalho com sucesso. Havia muitas falhas e demora para a conclusão do processo. Não havia discussões a respeito das dificuldades que apresentavam e jamais se encontravam para conversarem a respeito de seus problemas. Um dia, um novo colaborador abordou sobre a possibilidade de se reunirem para debater a respeito. O que esse grupo estava inaugurando neste momento? Que resultados poderiam surgir com essa prática?
5. Resolução da SP	As dificuldades surgem em qualquer empresa ou equipe de trabalho, mas, ao começar a usar os conceitos relacionados à gestão do conhecimento, é possível melhorar bastante os resultados. Ainda que sem terem noção dos conceitos de criação do conhecimento, os trabalhadores optaram por se reunirem. As reuniões para debates geram a criação do conhecimento por meio da dialética, do surgimento dos opostos. Estavam a partir daquele momento criando o conhecimento organizacional pela troca de suas experiências, em um espaço (Ba) determinado para esse fim. Um deles se responsabilizou por registrar as conversas e as soluções. Era o início da transformação do conhecimento tácito que cada um possuía em um conhecimento coletivo. As reuniões frequentes em uma sala configuraram o espaço Ba tratado por Nonaka e Takeushi (2008).



Lembre-se

Lembre do caso citado acima, a respeito da empresa de bebidas do Rio de Janeiro, que utiliza diversas formas de compartilhar o conhecimento. Note que sempre há outras formas de estimular a produção de conhecimento e fazê-lo fluir pela organização. Isso é essencial quando falamos de gestão do conhecimento.



Faça você mesmo

Pesquise na internet um exemplo de aplicação dos conceitos da dialética em empresas.

Você poderá também ler no livro **Gestão do conhecimento**, escrito por TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. Porto Alegre: Bookman, 2008, p. 31-33 (exemplo da IBM), p. 33-36 (exemplo da Canon). Você encontrará outros exemplos nesse livro.

A partir dessa leitura, redija um breve texto explicando a importância dos conhecimentos tácito e explícito na empresa dialética.

Faça valer a pena!

1. O capital intelectual se trata de um ativo intangível para as organizações e é responsável pelos resultados obtidos por uma organização. Essa condição reforça o seu valor, e, sendo assim, as ferramentas de gestão que lidam com essas informações são consideradas:

- a) Competências.
- b) Talentos.
- c) Ativos.
- d) Conhecimento.
- e) Processos.

2. A respeito da empresa dialética, é correto afirmar que:

- I – Costumam enfrentar os paradoxos.
- II – Procuram estar sempre em movimento.
- III – Os colaboradores dialogam, trocando experiências.
- IV – Costumam rejeitar os conflitos interpessoais.
- V – Renovam-se constantemente.

Assinale a alternativa com as afirmações corretas.

- a) Apenas I, II, III e V.
- b) Apenas I, III e V.
- c) Apenas I, II, IV e V.
- d) Apenas I, IV e V.
- e) Apenas I, II e V.

3. Complete as lacunas abaixo a respeito do processo de criação do conhecimento.

Uma empresa iniciou um processo de _____ e para obter os resultados desejados optou por realizar reuniões frequentes para troca de ideias e informações. Os encontros envolveriam _____ de diferentes áreas e aconteceriam semanalmente por cerca de duas horas em uma sala escolhida para essa finalidade. Essa condição relacionada à criação do conhecimento é chamada de _____.

Está correta a seqüência encontrada na alternativa:

- a) Gestão do conhecimento / colaboradores / ba físico.
- b) Gestão do conhecimento / clientes / ba virtual.
- c) Gestão do conhecimento / clientes / ba físico.
- d) Reciclagem / colaboradores / ba físico.
- e) Gestão do conhecimento / ba físico / clientes.

Seção 2.2

Criação do conhecimento interorganizacional

Diálogo aberto

Já aprendemos até aqui que o conhecimento e sua gestão se apresentam como um grande diferencial organizacional, haja vista as grandes demandas que o cenário organizacional atual apresenta.

Para demonstrar como o conhecimento, é relevante para o bom andamento de um negócio, não importando seu tamanho ou segmento, foi apresentada a você a empresa de bolos Bolo Brigadeiro e algumas das dificuldades apresentadas pelas proprietárias.

Tais dificuldades envolvem a gestão do conhecimento, como pudemos observar na seção 2.1. Vimos que entender sobre dialética e paradoxos nos faz compreender que as empresas devem se beneficiar, renovando o conhecimento por meio dos opostos.

O novo é parte da confrontação do que já existe, e, por meio das pessoas, o conhecimento é criado e também se transforma. Esse movimento ocorre dentro das organizações, mas também fora dela. O ambiente externo influencia o fluxo de conhecimento de dentro para fora da organização e vice-versa. As empresas que adotam a estratégia da parceria podem obter resultados mais significativos, pois juntas agregarem muito mais valor do que fariam se estivessem isoladas.

Sendo assim, como a Bolo Brigadeiro poderia proceder para fomentar a criação do conhecimento interorganizacional? O que é preciso desenvolver para que as proprietárias da Bolo Brigadeiro possam melhorar seu desempenho organizacional, partindo dos conceitos de criação do conhecimento interorganizacional? Como manter esta destreza depois de compreender sobre conhecimento interorganizacional?

São muitos os questionamentos que esse tema provoca. Isso ocorre porque ao compartilhar os conhecimentos todos ganham. É improvável que uma empresa possa deter todo o conhecimento possível sobre a área na qual atua. Você se lembra do conhecimento tácito? Aprendeu sobre ele na seção anterior.

Para a criação desse tipo de conhecimento, parte-se de uma junção de diversos fatores, incluindo os *insights*. Isso o torna único, e embora seja mais difícil, pode ser compartilhado. Esse é o grande ganho da criação do conhecimento interorganizacional: a otimização dos esforços que garante a todos os envolvidos uma vantagem competitiva.

Não pode faltar

A criação do conhecimento de uma empresa causa influência sobre o ambiente em que está inserida e também por ele é influenciada. Conforme já sabemos, o conhecimento é criado dentro das organizações por meio dos sucessivos compartilhamentos de saberes. O conhecimento é, assim, resultado de uma informação que encontrou ancoragem em pessoas, em suas crenças e compromissos, desta forma transformando-se em um novo saber, ou conhecimento.

Entretanto, não é somente dentro de uma organização que o conhecimento organizacional se cria, mas também a partir do relacionamento interempresas, ou seja, entre empresas diferentes.

Para Carvalho (2012), existem elementos interconectados que são significativos para a gestão do conhecimento em nossa época. Dentre eles, estão as redes interorganizacionais nas quais as empresas fortalecem os vínculos existentes por meio de trocas de informações e conhecimentos coordenados para os objetivos em comum.

As atividades desenvolvidas dentro e fora da organização formam uma cadeia de valor, e Gattorna nos apresenta este conceito.



[...] na prática, uma cadeia de valor é qualquer combinação de processos, funções, atividades, relacionamentos e caminhos, ao longo dos quais produtos, serviços, informações e transações financeiras movimentam-se internamente e entre empresas. Isso incluiu todas e quaisquer atividades começando com a extração de matérias-primas e terminando com o consumo final. (GATTORNA, 2009, p. 2, apud CARVALHO, 2012, p. 43).

O primeiro vínculo estabelecido nas redes interorganizacionais é o conhecimento, que é anterior às trocas de produtos, serviços e transações financeiras. De acordo com Ahmazdjian (2008), a reputação alcançada pelo Vale do Silício evidenciada pelas constantes inovações e geração de conhecimento ocorreu em função de vários fatores, e, dentre eles, pode-se citar a capacidade de gerar conhecimentos entre indivíduos, empresas e instituições de educação. O Vale do Silício diz respeito a uma região de polo industrial localizada na Califórnia, Estados Unidos. Grande parte das empresas localizadas ali é de informática e eletrônica, bem como de componentes eletrônicos que são produzidos a partir do elemento químico Silício (Si) e daí vem o seu nome.



Pesquise mais

No Brasil, Recife é considerada o “Vale do Silício” brasileiro. A cidade se transformou em berço de importantes centros de inovação e do maior parque tecnológico do país. Cada vez em maior número, multinacionais como a IBM, Accenture, Microsoft, HP e Samsung, escolhem a região para instalar fábricas e centros de pesquisa. Essa informação demonstra a capacidade do país em produzir conhecimento, bem como a força do nordeste brasileiro. Continue a obter conhecimento lendo a reportagem completa. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/tecnologia/noticias/recife-o-vale-do-silicio-brasileiro>>. Acesso em: 7 dez. 2015

Dentro de uma empresa, com o estímulo e condições preparadas para isso, é possível criar conhecimento de alto valor para aqueles que se beneficiam de seus produtos e serviços. A troca interorganizações amplia esse efeito exponencialmente.

Tanto as empresas no vale do silício quanto o grupo Toyota desenvolveram um forte Ba (ambiente físico e virtual) para a criação do conhecimento. Ahmadjian (2008, p. 202) adverte ainda que a criação do conhecimento combina além dos fatores físicos e virtuais, os mentais, e que está “enraizada no inesperado, em *flashes de insights* e no acúmulo de ideias formadas pela mentade”. Sendo assim, “um Ba deve proporcionar aos participantes uma linguagem compartilhada, metáforas comuns e rotinas bem entendidas para a comunicação, assim como prover aos indivíduos com a liberdade e segurança”.

A criação do conhecimento organizacional é um processo que amplifica o conhecimento criado pelo indivíduo, cristalizando-o como conhecimento organizacional.

Esse conjunto de conhecimento já adquirido por você estudante é fundamental para compreender que, segundo Takeushi e Nonaka (2008), esse processo ultrapassa as fronteiras intraorganizacionais, alcançando níveis interorganizacionais.

Para os autores, a última fase da criação do conhecimento é o compartilhar do conhecimento com o mundo exterior, através das “redes de conhecimento” formadas com os clientes, universidades e outras organizações.

Assim como ocorre com a criação do conhecimento no interior das organizações, a criação do conhecimento interorganizacional também exige um Ba, ou espaço de interação para que a comunidade interorganizacional possa engajar-se neste processo. Para Ahmadjian (2008, p. 203), devem ser encontradas “maneiras de nutrir uma cultura, uma linguagem para facilitar a troca de ideias e uma atmosfera de confiança e de cuidado”.

Além disso, cita que existem diversos fatores adicionais que se revelam essenciais para a criação do conhecimento interorganizacional, o que envolve:

- número de empresas participantes e que colaboram no processo de criação do conhecimento;
- os vínculos pelos quais as empresas estão ligadas;
- duração temporal desses relacionamentos.

Esses fatores são importantes para um compartilhamento contínuo. A criação do conhecimento pode ocorrer entre duas ou mais empresas. Conforme explica Carvalho (2012), as redes interorganizacionais podem ser formadas até mesmo por empresas rivais que compartilham entre si o mesmo mercado. Pode não ocorrer a troca direta, mas, ao lançar um produto inovador, disponibiliza a seus concorrentes informações e conhecimentos sobre tecnologia, design, tendência de mercado, dentre outros aspectos.

Os vínculos de colaboração podem se estabelecer com um número limitado de empresas que estejam mais próximas, como podem também se estender a uma ampla gama de outras empresas, com grande alcance, porém com vínculos mais fracos e distantes.

Esses vínculos podem ser administrados por acionários, relações de dependência recíproca, confiança interpessoal ou a combinação de todos esses fatores (WILLIAMSON, 1985 apud AHMADIJIAN, 2008). A duração dos relacionamentos entre as organizações pode ser de longa ou curta duração. Dependerá dos acordos estabelecidos e necessidades instituídas.

Um exemplo prático da eficácia da criação do conhecimento interorganizacional vem da empresa automobilística japonesa Toyota, que estabeleceu a criação do conhecimento além das fronteiras da própria organização ao trabalhar como fornecedores para melhorar constantemente a qualidade, a eficiência e o custo.

Na produção realizada pelas empresas japonesas, observa-se um grande compartilhamento do conhecimento interorganizacional. Para isso, a Toyota fornece especificações gerais aos seus fornecedores, e em alguns casos, bastante detalhados, em uma relação considerada de pai para filho, ou de igual para igual. Há casos em que o contato é mais distante, e essa decisão depende do estágio de desenvolvimento do fornecedor com o conhecimento e prática do modelo Toyota (IYER; SESHADRI; VASHE, 2010).

Essa condição, a de realizar o compartilhamento do conhecimento de forma interorganizacional, foi identificada posteriormente como uma das principais fontes de vantagem competitiva das empresas automobilísticas japonesas.



Exemplificando

Faoro e Oliveira (2012) desenvolveram um artigo cujo problema de pesquisa era

Como as empresas de fruticultura estão compartilhando conhecimento intraorganizacional e interorganizacional?”. O Brasil está, segundo os autores, bem posicionado nesse mercado, destacando-se como um dos maiores produtores mundiais de frutas, e com grande potencial de crescimento. Os pesquisadores destacam que a criação do conhecimento nas empresas pesquisadas ocorre tanto intraorganizacionalmente, por meio de treinamentos e instruções fornecidas no início das atividades de cada dia, como também é criado de forma interorganizacional. Para isso, “ocorrem os ‘Dias de Campo’, que são eventos promovidos por fornecedores de insumos agrícolas ou instituições de pesquisa, normalmente em alguma propriedade rural ou área experimental, com o objetivo de demonstrar aos grupos de produtores a utilização e os resultados dos produtos ou técnicas agrícolas, bem como promover a troca de informações, experiências e conhecimentos entre os participantes. Além disso, como fontes externas foram destacadas: o uso da internet, os fornecedores, principalmente de defensivos agrícolas, instituições de pesquisa, com destaque para a Embrapa” (FAORO; OLIVEIRA, 2012, p. 9).

Os autores salientam que o fomento da criação do conhecimento interorganizacional no setor pesquisado ocorre pela boa relação entre as empresas, com troca de informações, tecnologia, técnicas e outros recursos.

Disponível em: <http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2012/artigos/E2012_T00075_PCN60384.pdf>.

Acesso em: 7 dez. 2015.



Faça você mesmo

Quais experiências você possui com relação à troca de conhecimento interorganizacional? Pense nas situações em que os conhecimentos foram compartilhados entre empresas, em uma troca mútua, a fim de obter os melhores resultados. Troque ideias com seus colegas para que, por meio dessas experiências, vocês enriqueçam o conhecimento sobre esse tema.

O exemplo citado no “Exemplificando” mostra de forma clara como o compartilhamento de conhecimento é relevante para que as organizações possam difundir o *know-how* obtido pelas experiências dos colaboradores e parceiros ao longo do tempo.



Vocabulário

know-how é um termo em inglês que significa literalmente “**saber como**”. É **o conjunto de conhecimentos práticos** (fórmulas secretas, informações, tecnologias, técnicas, procedimentos etc.) adquiridos por uma empresa ou um profissional, que traz para si vantagens competitivas. O *know how* está diretamente relacionado com inovação, habilidade e eficiência na execução de determinado serviço. É um produto valioso resultante da experiência. As empresas que conseguem dominar o mercado por apresentar conhecimento especializado sobre algum produto ou serviço que os concorrentes não possuem detêm o *know how* que as diferencia de seus concorrentes. Disponível em: <<http://www.significados.com.br/know-how/>>. Acesso em: 7 dez. 2015.

De acordo com os resultados obtidos pela pesquisa realizada, Faraó e Oliveira (2012) identificaram que na criação do conhecimento interorganizacional realizado por meio do compartilhamento intraorganizacional tanto o conhecimento tácito quanto o explícito ocorreram. A criação do conhecimento interorganizacional se revelou através de diferentes Ba's, ou seja, foram utilizados os mecanismos de reuniões, conversas presenciais ou por telefone, bem como o trabalho em equipe. Também foi utilizado software de gestão e mapeamento de processos de uma das empresas.

O compartilhamento interorganizacional também ocorreu de forma específica, sendo identificado com maior intensidade nas relações entre empresas, universidades e instituto de pesquisas, por meio de troca das experiências, informações e conhecimentos de seus agrônomos e diretores.



Assimile

Você já havia pensado em como os conhecimentos produzidos pelas empresas, institutos e universidades podem ser compartilhados e complementados de modo a produzir ganhos significativos? A reunião de vários conhecimentos promove transformações que são vitais em qualquer ramo de atividade.

Um fator considerado muito positivo para a criação do conhecimento interorganizacional é apresentado por Ahmadijian (2008), quando essa afirma que um Ba deve ser cuidadosamente constituído, e, dentre os fatores, está o sentimento de identidade entre empresa e fornecedores que gera um compromisso constante entre eles. O senso de história compartilhada pode ser um diferencial importante.

As questões regionais, os problemas econômicos, ambientais, financeiros, dentre outros, enfrentados pelo grupo os fortalece pela identificação. A autora afirma que não é somente o estado mental e as rotinas que criam o conhecimento interorganizacional, mas também as análises que conduzem a uma redução regular do custo no produto e melhorias no processo.



Refleta

Empresas como a japonesa Toyota vão mais longe ao criar o conhecimento interorganizacional. Essa envia seus executivos para muitos de seus fornecedores, que contribuem como membros de conselho e auditores. Executivos aposentados executam com tranquilidade papéis administrativos em empresas que se relacionam com a Toyota e os sindicatos da empresa e de muitos dos fornecedores pertencem à mesma federação, desenvolvendo contatos pessoais próximos (AHMADIJIAN, 2008, p. 205).

Como você, estudante, percebe essa relação? Não lhe parece que a transparência com que se realiza a troca de conhecimentos entre empresas é fundamental? A confiança se revela uma base bastante promissora para a criação do conhecimento inteorganizacional.

Ahmadijian (2008) apresenta um exemplo bastante interessante sobre a criação de conhecimento interorganizacional que vai além dos modelos de empresas automobilísticas.

No Japão, ainda, revela que empresas do ramo de eletrônica criaram um conceito intitulado *shukko*, que quer dizer troca ou transferência de pessoal. Funcionários são enviados a outras empresas parceiras com diferentes objetivos. Um empregado mais velho pode administrar operações dos fornecedores, assim como engenheiros mais jovens são enviados para ajudar a introduzir uma nova tecnologia, bem como para entender o processo de fabricação. Essa condição auxilia na percepção da cultura por parte dos envolvidos.

Para um melhor monitoramento da qualidade dos produtos ou serviços, um colaborador pode passar grande parte do seu tempo alocado nas instalações dos fornecedores. Essa condição do *shukko* varia de acordo com as necessidades, sendo que essa flexibilidade permite o ajuste da mão de obra, segundo IYER, SESHADRI E VASHE (2010).

Além dos exemplos apresentados de compartilhamento de conhecimentos interorganizacionais, Ahmadjian (2008) cita também as empresas de biotecnologia. O sucesso desse tipo de empresa ocorre se houver a capacidade de explorar as redes de conhecimento disseminadas nas demais empresas do segmento, nas universidades, institutos de pesquisa e companhias farmacêuticas. A concentração de empresas de biotecnologia não é frequente, como ocorre com as de tecnologia, exemplificadas pelo Vale do Silício. Sendo assim, criar meios de criar e difundir os conhecimentos adquiridos se mostra vital.

Prestes Jr. (2008) apresentou, com seus estudos a respeito de empresas brasileiras de biotecnologia, que as redes de compartilhamento do conhecimento ocorrem especialmente com o objetivo de aumentar a eficiência na produção, bem como diversificar produtos e serviços por meio do compartilhamento de experiências.



Pesquise mais

Entenda mais sobre redes interorganizacionais estudando a dissertação de mestrado indicada, que traz por título **Redes Interorganizacionais: Estudos de políticas de cooperação em biotecnologia no Brasil**. Disponível em: <www.teses.usp.br/teses/disponiveis/96/96132/tde-28042008-170855/>. Acesso em: 7 dez. 2015.

Por meio das redes interorganizacionais surgem as estratégias coletivas que visam complementar os conhecimentos específicos, e, dessa forma, desenvolver ou aprimorar produtos ou serviços há existentes como muito mais rapidez. O conhecimento coletivo leva a soluções de problemas de forma mais eficaz do que se tivesse que tratá-lo isoladamente.

Essas necessidades passam a demandar novas formas de gestão organizacional, e as redes de conhecimento interorganizacionais ajudam a atender às demandas de um mercado que exige inovação nos produtos e agilidade nos serviços, a fim de manter as empresas atuantes em um cenário de grande competitividade.

Sem medo de errar

Nesta seção, foi possível identificar que empresas de um mesmo segmento, localizadas em uma mesma região, que compartilham fornecedores e dividem clientes tem muita coisa em comum e podem se ajudar mutuamente. Trata-se de uma estratégia de negócio que visa obter resultados mais significativos, pois, dessa forma, as empresas agregarem muito mais valor do que fariam se estivessem isoladas.

Sendo assim, é necessário um novo olhar para compreender questões como as apresentadas. O que é preciso desenvolver para que as proprietárias da Bolo Brigadeiro possam melhorar seu desempenho organizacional partindo dos conceitos de criação do conhecimento interorganizacional?

As práticas de gestão devem contemplar o conhecimento com um valor indissociável do sucesso do negócio. Por meio de contatos com outras empresas do ramo elas poderiam verificar se os mesmos problemas relacionados a desperdícios e falta de padronização ocorrem. Existe alguma associação na cidade ou no estado em que se localizam? É possível estabelecer uma maior aproximação com fornecedores? E as empresas concorrentes, elas podem se ajudar? Esses são questionamentos que precisam ser feitos.

Fomentar a criação do conhecimento interorganizacional, e assim desenvolver novos produtos, visando manterem-se competitivas, é essencial. O mercado, qualquer que seja ele, está sempre em busca de novidades e alternativas. Mais uma vez, faz-se necessário lançar mão de trocas e intercâmbios com outras organizações.

Uma sugestão é que se criem Bas dentro da própria empresa e também fora, de modo que esses conhecimentos sejam mais facilmente compartilhados. Há várias formas, lembra-se? Pode-se escolher os espaços físicos ou virtuais. O que você sugere que seja implantado?

Uma vez que a empresa se conscientize sobre a importância da criação do conhecimento partindo das trocas tanto internas quanto as externas, como deve manter essa destreza depois de compreender sobre conhecimento interorganizacional?

O conhecimento envolve um fluxo contínuo, e as práticas gerenciais do conhecimento envolve cuidar da estratégia, da inovação, do capital humano, de processos e projetos, e de clientes. Manter a destreza em manter o conhecimento interorganizacional se mostra fundamental. O primeiro passo é a conscientização.



Lembre-se

De acordo com Carvalho (2012, p. 47), “a gestão do conhecimento não é algo que precise ser trazido de fora e implantado. Um olhar atento sobre as práticas gerenciais existentes em qualquer organização revelará que muitas delas são práticas de conhecimento”.



Atenção!

Um gestor organizacional atua essencialmente como um gestor de estratégia, de processos, de inovação, de informação e de capital humano, e deve incluir em suas funções a gestão do conhecimento. No entanto, essa atividade não cabe somente a gestores, mas a cada colaborador dentro e fora da organização.

Avançando na prática

Pratique mais	
Instrução Desafiamos você a praticar o que aprendeu transferindo seus conhecimentos para novas situações que pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois as compare com as de seus colegas.	
O sucesso a partir das parcerias	
1. Competência de Fundamentos de Área	Conhecer o conceito de Gestão do Conhecimento e sua importância para a gestão e as estratégias das empresas que valorizam o Capital Humano.
2. Objetivos de aprendizagem	Levar o estudante a compreender como a troca de conhecimento entre organizações pode ser relevante para o sucesso do negócio.
3. Conteúdos relacionados	Gestão, criação do conhecimento, conhecimento interorganizacional.
4. Descrição da SP	Manuela, desde pequena, gosta de flores e sempre levou jeito para cuidar dos jardins de sua casa. Quando cresceu não teve dificuldade em escolher a profissão em que ia atuar e com ajuda da família montou uma empresa de jardinagem. Apesar dos inúmeros cursos que realizou e que busca fazer para se manter atualizada, encontra dificuldade para resolver todos os problemas referentes ao seu negócio. Ao rever suas dificuldades, pensou: o que mais, além do que vinha fazendo, poderia ser feito?

5. Resolução da SP	Ao refletir sobre suas necessidades, Manuela começou a compreender que já aprendera bastante com as próprias experiências, mas não bastava mais somente isso. Decidiu, então, que precisa buscar mais conhecimento, estabelecer trocas com outros empresários que como ela cuidavam de paisagismo. Para isso, resolveu montar um espaço em sua loja com o objetivo de trocar conhecimento com outros paisagistas e profissionais de áreas correlatas. Mandou <i>e-mails</i> , cartas com o convite e divulgou um <i>blog</i> criado com esse objetivo. Sem se dar conta, já iniciava a importante jornada em busca do conhecimento interorganizacional. Fornecedores, empresas localizadas na cidade e região, parceiros e colaboradores estavam envolvidos no processo.
--------------------	--



Lembre-se

Vivemos na era da informação. Se por um lado é inegável que trouxe muitos benefícios, por outro, administrar a quantidade avassaladora de informações é um desafio. As redes de informação de uma empresa dependem de suas necessidades. Pode ir de um boca a boca até sistemas avançados baseados na inteligência artificial (CARVALHO, 2012). Uma boa gestão da informação deve permitir que o acesso aos dados, informações e conhecimentos chegue de forma rápida. Para isso, é preciso desenvolver fluxos de armazenamento e acesso de dados, e, além disso, treinar o pessoal, mantendo as informações atualizadas.



Faça você mesmo

“A criação de uma rede de conhecimento é uma forma de modelar um contexto para facilitar a partilha e a distribuição de conhecimento” (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002, p. 145). Os autores abordam que não se pode obrigar os funcionários a dividirem o que sabem, mas a existência de uma infraestrutura é necessária para permitir que isso ocorra.

Sendo assim, realize uma pesquisa, em sua empresa ou em outras, para identificar como o conhecimento é compartilhado com outras empresas.

Faça valer a pena!

1. O conhecimento interorganizacional é compartilhado entre as demais empresas, instituições de pesquisa e universidades. Com isso, ganhou grande visibilidade no mercado local e internacional a partir de:

- a) Empresas de tecnologia do Vale do Silício.
- b) Empresas japonesas, dentre elas a Toyota.
- c) Empresas brasileiras, dentre elas a Vale.
- d) Empresas automobilísticas coreanas.
- e) Empresas de tecnologia da Europa.

2. Considere os dados que se apresentam: no Japão, empresas do ramo de eletrônica criaram um conceito intitulado _____ que quer dizer troca ou transferência de pessoal. Funcionários são enviados a outras empresas parceiras com diferentes objetivos.

Assinale a alternativa que contém a resposta correta.

- a) Sukkot.
- b) Poka-yoke.
- c) Seiri.
- d) Shukko.
- e) kaizem.

3. De acordo com Carvalho (2012), nas redes interorganizacionais são formados vínculos que permitem que as trocas se estabeleçam. Afirma ainda que há uma prioridade a ser respeitada. Aponte a alternativa que apresenta os conteúdos em sua ordem correta.

- a) Conhecimento, vínculo, produtos, serviços.
- b) Conhecimento, produtos, serviços, clientes.
- c) Conhecimento, produtos, serviços, transações financeiras.
- d) Produtos, clientes, serviços, transações financeiras.
- e) Serviços, clientes, produtos, conhecimento.

Seção 2.3

Modelos de conhecimento

Diálogo aberto

O conhecimento se mostra como estratégico e deve fazer parte do escopo de gestão de toda organização que pretenda se manter competitiva. Não há escolha. A gestão do conhecimento intra e interorganizacional é uma prerrogativa dos tempos atuais.

As proprietárias da empresa de bolos Bolo Brigadeiro estão no caminho certo. Já tomaram consciência de que precisam cuidar desse precioso bem que é o conhecimento criado e compartilhado.

Quanto a esse aspecto, puderam compreender que o conhecimento precisa de determinadas condições para ser criado, e, além disso, a partir das trocas estabelecidas com outras empresas, parceiros, fornecedores e até mesmo concorrentes, é possível chegar a importantes soluções, bem como realizar inovações.

Internamente, o conhecimento percorre vários caminhos e sabe-se que a relação entre os dois tipos de conhecimento, o tácito e explícito, gera padrões para a criação do conhecimento, e sua conversão. Sendo assim, algumas questões necessitam de uma reflexão:

- Como criar e gerar mais conhecimento tácito?
- Qual a relação do conhecimento tácito com o explícito?
- Há formas de transformar conhecimento explícito em novos conhecimentos explícitos?
- Como novos conhecimentos se formam?
- Por que essas conversões são chamadas de espiral do conhecimento?

São várias as perguntas que devem ser respondidas na criação do conhecimento. Para que o conhecimento seja criado, transmitido e compartilhado, são necessárias certas condições. É o caso dos Bas, e também de um padrão de criação do conhecimento.

Não pode faltar

O conceito de conhecimento apoia-se em uma abordagem holística, o que implica dizer que a empresa é um organismo vivo que contém um sentido de identidade e finalidade. De modo coletivo, cria o conhecimento, que se iniciou no indivíduo por meio de *insights*.

Para Nonaka (2008, p. 42), “tornar o conhecimento disponível para os outros é a atividade central da empresa criadora de conhecimento”. Para explicar sua teoria, cita o exemplo da empresa Matsushita, que apresentava dificuldades em construir uma máquina de fazer pão caseiro que atendesse às expectativas. A máquina deixava a crosta do pão muito cozida, enquanto que o miolo não chegava a ficar cozido. Após muitas análises, não chegaram a nenhum fator conclusivo que indicasse sucesso com mudanças implementadas.

Para resolver a questão, o engenheiro responsável pelo *software* propôs como solução observar um especialista em fazer pão e estudar sua técnica em sovar. Decidiram que ver de perto quem sabe fazer bem esse ofício poderia produzir resultados positivos. Com essa observação, foram introduzidas novas peças à máquina, que reproduziam com sucesso a técnica de “esticar e torcer” a massa de modo que podia oferecer a qualidade desejada. Feitos esses reparos, a partir da observação pessoal, a máquina de fazer pão da Matsushita se tornou um sucesso de vendas.

Nessa experiência, o conhecimento transmitido pelo chefe dos padeiros foi o conhecimento tácito, que é mais difícil de ser transmitido por se tratar de uma especialidade. Além do *know-how* presente que envolve as habilidades técnicas, o conhecimento tácito está profundamente enraizado na ação e no comprometimento do indivíduo.

Nonaka (2008, p. 43) observa ainda que



O conhecimento tácito apresenta uma dimensão cognitiva que consiste em modelos mentais, crenças e perspectivas tão inseridas em nós que as consideramos naturais, não podendo, portanto articulá-las com facilidade. Por este mesmo motivo, esses modelos implícitos moldam profundamente a percepção do mundo ao nosso redor.

O conhecimento explícito também é verificado nessa experiência de compartilhamento de conhecimento para a fabricação da máquina de fazer pão. Segundo o autor, o conhecimento tácito e o explícito se complementam, interagem e intercambiam nas atividades criativas.

A produção do conhecimento envolve um modelo mental. De acordo com Moreira (2004, p 07), “modelo mental é uma representação interna de informações que corresponde, analogamente, ao estado de coisas que estiver sendo representado, seja qual for ele. Modelos mentais são análogos estruturais do mundo”. Isso quer dizer que cada pessoa faz uma elaboração interna a partir do conhecimento compartilhado e o transforma. O resultado é um novo modelo mental.

Moreira (2004, p. 8) aponta também que,

[...] interagindo com o sistema, a pessoa continuamente modifica seu modelo mental a fim de chegar a uma funcionalidade que lhe satisfaça. É claro que os modelos mentais de uma pessoa são limitados por fatores tais como seu conhecimento e sua experiência prévia com sistemas similares e pela própria estrutura do sistema de processamento de informação humano.

O autor coloca que na criação do conhecimento estão presentes os modelos mentais que representam aspectos significativos do nosso mundo físico e social. Todo nosso conhecimento sobre o mundo depende da nossa habilidade de construir modelos sobre ele. E conclui afirmando que

Modelos mentais são internos às mentes das pessoas. Eles são tácitos e não podem ser explorados diretamente. Podem, no entanto, ser investigados indiretamente via modelos conceituais com os quais as pessoas se comunicam com as outras verbalmente, simbolicamente ou pictoricamente (MOREIRA, 2004, p. 16).

A partir dessas informações, pode-se observar que o modelo mental influencia na formação e compartilhamento do conhecimento, especialmente no tácito.

A relação entre os dois tipos de conhecimento, o tácito e explícito, gera quatro padrões básicos para a criação do conhecimento. Essa conversão ocorre da seguinte forma:

1. De tácito para tácito: ocorre quando o conhecimento é compartilhado de indivíduo para indivíduo. Isso pode ocorrer através da observação, imitação de uma prática.

2. De tácito para explícito: nesse caso, o conceito tácito torna-se explícito por meio de analogias, conceitos, hipóteses ou modelos.

3. De explícito para explícito: os conhecimentos são compartilhados por meio de reuniões, conversas telefônicas, documentos, manuais, dentre outros. Envolve a interação entre conceitos.

4. De explícito para tácito: diz respeito ao aprender fazendo. O conhecimento acumulado no nível individual necessita ser socializado, iniciando, dessa forma, um novo conhecimento.

São quatro os modelos de conversão do conhecimento. De acordo com Carvalho (2012), o conhecimento é criado, desenvolve-se, é convertido, e depois é substituído por outro conhecimento recém-criado.

Há um movimento de conversão do conhecimento, o SECI – Socialização, Externalização, Combinação e Internalização. Na socialização, a interação ocorre entre indivíduos; na externalização, a relação se dá entre indivíduos e grupos. A combinação apresenta a relação entre o grupo e a organização e, por fim, na internalização a interação se amplia para indivíduo, grupo e organização. Esse modelo de conversão de conhecimento é demonstrado na Figura 2.1.

Figura 2.1 – Modelos de conversão do conhecimento



Fonte: Adaptado de Takeuchi e Nonaka (2008).

Conforme Takeuchi e Nonaka (2008, p. 98), “os quatro modos de conversão do conhecimento forma uma espiral. Na espiral de criação do conhecimento, a interação entre o conhecimento tácito e explícito é amplificada por meio de quatro modos de conversão do conhecimento”. Os autores complementam ainda que a espiral se torna maior a medida que sobe para níveis ontológicos.

Carvalho (2012) esclarece que por níveis ontológicos entende-se o indivíduo, o grupo, a organização e a interorganização. No Quadro 2.1, é demonstrado como ocorre a relação entre os modelos e os diversos fatores envolvidos.

Quadro 2.1 – Modelos de conversão do conhecimento

	SOCIALIZAÇÃO	EXTERNALIZAÇÃO	COMBINAÇÃO	INTERNALIZAÇÃO
DE/PARA	Tácito/tácito	Tácito/explicito	Explícito/explicito	Explícito/tácito
FATORES CRIATIVOS	Construção do Campo de interação	Diálogo e reflexão coletiva significativos	Associação dos conhecimentos explícitos	Aprender fazendo
CONTEÚDO CRIADO	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 ENVOLVIDAS	Indivíduo/Indivíduo	Indivíduo/Grupo	Grupo/organização	Organização/indivíduo

Fonte: Carvalho (2012, p. 21).

Vamos entender cada um desses modelos de conversão?

A conversão do conhecimento tácito-tácito é chamada de socialização. Participam da criação do conhecimento indivíduos que compartilham experiências e saberes. Essa socialização ocorre por meio do diálogo, observação, imitação. É uma transmissão de conhecimentos de ordem prática, e, a partir da interação entre pessoas, as visões individuais são compartilhadas. Quando alguém conta o que sabe, explica ou demonstra como faz, ou quando se observa o outro em atividade, trata-se de compartilhar o conhecimento no modelo socialização.



Assimile

De acordo com Davenport e Prusak (1998 apud BEHR; NASCIMENTO, 2008), o conhecimento tácito é caracterizado como complexo, substancial, não passível de ensino, não articulado, não observável em uso e não documentado. Sendo assim, o conhecimento tácito é o mais difícil de ser transmitido, ao mesmo tempo, a empresa que o detém possui forte valor agregado.

Na conversão **tácito-explicito**, o modelo é chamado de externalização. Dele participa o indivíduo e o grupo, e o conhecimento é criado por meio do diálogo e reflexão coletiva, com o objetivo de construir um conceito.

Na combinação, a conversão ocorre entre o conhecimento **explícito-explicito**. Participam o grupo e a organização, e o conteúdo criado é o conhecimento sistêmico. Diversos conhecimentos explícitos são combinados, formando novos conhecimentos explícitos.

Carvalho (2012) orienta que nesse tipo de conversão de conhecimento se faz necessária a participação da equipe de TI (tecnologia da informação), para que seja criado o sistema de compartilhamento da informação da maneira mais apropriada às necessidades da organização. Além disso, a rede de informações deve servir a outro aspecto importante, como é o conhecimento estratégico da organização, bem como a elaboração das tarefas e processos realizados no dia a dia.

Por fim, está a conversão do conhecimento **explícito-tácito**, que envolve a internalização. Ocorre quando todo o “conhecimento produzido é colocado em prática e o modelo da rede de informação é internalizado por todos os membros da organização” (CARVALHO, 2012, p. 95).

De acordo com o autor, isso não implica dizer que todo colaborador conhecerá detalhes das informações a que tem acesso, já que o conhecimento aprofundado é domínio daqueles que lidam com os determinados dados. No entanto, todos passam a ter uma visão mais abrangente e consistente sobre fluxo, armazenamento e organização de dados e informações.



Pesquise mais

Davenport e Prusak (1998 apud BEHR; NASCIMENTO, 2008) afirmam que o conhecimento explícito caracteriza-se por ser esquemático, simples, passível de ensino, articulado, observável em uso e documentado.

Conheça mais pesquisando o artigo indicado. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1679-39512008000100003&script=sci_arttext>. Acesso em: 15 dez. 2015.

Na geração do conhecimento, independente do modelo de conversão usado, o resultado voltado à organização é fundamental. De acordo com Senge (2009), a empresa que aprende é aquela com maior possibilidade de adaptação, característica vital em tempos turbulentos.

O autor aborda que a visão compartilhada permite que pessoas envolvidas se sintam conectadas, sendo que, dessa forma, os interesses comuns emergem com maior força.



Exemplificando

Os autores Behr e Nascimento (2008, p. 8) contrariam as ideias de autores como Takeuchi e Nonaka (2008) e Senge (2009), quando dizem que “a conversão do conhecimento tácito em explícito, como técnica de gestão do conhecimento, nada mais é do que um mecanismo de controle do trabalhador, pelo qual este é pressionado, tanto pela organização quanto pelos seus pares, a transmitir seus conhecimentos tácitos, tornando-os explícitos. Ao permitir que seu conhecimento tácito torne-se explícito, o trabalhador se expõe a críticas de outros colegas e permite que a organização, por deter seus conhecimentos, possa substituí-lo por outro com salário menor. Nesse contexto, a emancipação do trabalhador dar-se-á somente enquanto ele detiver seus conhecimentos tácitos”. Confira o artigo completo disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1679-39512008000100003>>. Acesso em: 20 dez. 2015.



Faça você mesmo

E você, já tem uma opinião formada a esse respeito? Agora que tem mais conhecimento sobre o assunto, pense: seria a opinião dos autores citados no Exemplificando válida? Não será o compartilhamento do conhecimento uma vantagem para os indivíduos? Discuta com seus colegas e verifique a opinião deles sobre esses questionamentos. Amplie seus conhecimentos através do compartilhamento de informações.

De acordo com Senge (2009) e Porém, Santos e Beluzzo (2012), há a necessidade de utilizar de forma estratégica o conhecimento. Essa é uma preocupação constante das empresas atualmente segundo as autoras, que afirmam que as empresas devem usar a inteligência para competir.

Tomaél et al. (2006, p. 155-156 apud Porém, Santos & Beluzzo, 2012, p. 9) afirmam sobre a inteligência competitiva:



A Inteligência Competitiva (IC), cujo objetivo é investigar o ambiente de atuação da organização (interno e externo), para levantar novas oportunidades de negócios e reduzir os riscos, é um processo composto por várias etapas, que envolvem a identificação, a coleta, o tratamento e a disseminação de dados, informação e conhecimento. Configura-se como umas das principais alternativas que contribuem efetivamente para uma melhor execução das estratégias organizacionais. É através desse sistema de informação que a organização poderá prospectar, selecionar, filtrar, analisar e disseminar a massa informacional necessária para torna-la competitiva.



Refleta

Realizar a gestão do conhecimento traz em seu contexto uma importante estratégia organizacional que gera inovações e, conseqüentemente, resultados. No entanto, há visões contrárias que enfocam na necessidade de se manter o conhecimento tácito junto ao trabalhador. O que é inegável quanto à gestão do conhecimento é sua relevância, especialmente no cenário atual, no qual as transformações fazem parte da rotina organizacional.

Sendo assim, as empresas que conseguirem alinhar gestão da informação com o conhecimento, e disseminá-lo a toda a empresa, de maneira estratégica, estará agregando valor em seus processos e garantindo a vantagem competitiva. Com isso, há uma grande possibilidade de que todos ganhem com isso, tanto empresas quanto trabalhadores.

Sem medo de errar

É importante saber que, internamente, o conhecimento percorre vários caminhos e sabe-se que a relação entre os dois tipos de conhecimento, o tácito e explícito, gera quatro padrões básicos para a criação do conhecimento.

Para compreender como ocorre a conversão desses conhecimentos, é preciso que se saiba que os modelos que convertem o conhecimento tácito-explícito ocorrem de tácito para tácito, que é quando o conhecimento é compartilhado de indivíduo para indivíduo. Isso pode ocorrer através da observação, imitação de uma prática. O compartilhamento do conhecimento ocorre por meio de experiências diretas.

Outra forma é a conversão de tácito para explícito, sendo que o conceito tácito torna-se explícito por meio de analogias, conceitos, hipóteses ou modelos. Nesse caso, a reflexão de cada um contribui significativamente para a explicitação do que foi absorvido, e um novo saber é formado.

Na conversão explícito para explícito, os conhecimentos são compartilhados por meio de reuniões, conversas telefônicas, documentos, manuais, dentre outros. Envolve a interação entre pessoas para compartilhamento de novos conceitos. A propagação do conhecimento por meio explícito é relevante, pois permite a consulta no tempo em que se fizer necessário.

Finalmente, o conhecimento convertido de explícito para tácito diz respeito ao aprender fazendo. O aprender e adquirir o novo conhecimento ocorre na prática. O conhecimento acumulado no nível individual necessita ser socializado, iniciando, dessa forma, um novo conhecimento.

Com esta seção, foi possível compreender que o conhecimento tem modelo de conversão em que o tácito e o explícito se encontram em vários momentos. Por meio da interação entre eles, o conhecimento se forma e se renova cíclica e constantemente.



Lembre-se

De acordo com Carvalho (2012, p. 47), “a gestão do conhecimento não é algo que precise ser trazido de fora e implantado. Um olhar atento sobre as práticas gerenciais existentes em qualquer organização revelará que muitas delas são práticas de conhecimento”.



Atenção!

A gestão do conhecimento demanda estratégia. Por estratégia, podemos entender que há a necessidade de planejamento e ações que sejam realizadas a fim de se obter os melhores resultados. Por meio do conhecimento, criado e compartilhado de forma objetiva e prática, empresas podem se tornar mais competitivas, garantindo sua sobrevivência.

Avançando na prática

Pratique mais	
Instrução Desafiemos você a praticar o que aprendeu transferindo seus conhecimentos para novas situações que pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois as compare com as de seus colegas.	
Conhecimento compartilhado por meio do modelo de conversão	
1. Competência de Fundamentos de Área	Conhecer o conceito de Gestão do Conhecimento e sua importância para a gestão e as estratégias das empresas que valorizam o Capital Humano.
2. Objetivos de aprendizagem	Levar o estudante a compreender que existem modelos de conversão do conhecimento.
3. Conteúdos relacionados	Gestão, conversão do conhecimento, conhecimento tácito e explícito.
4. Descrição da SP	Uma pesquisa foi realizada em uma escola de atendimento especializado, representando empresas de pequeno porte com o objetivo de identificar como elas lidam com o compartilhamento dos conhecimentos por meio do modelo de conversão. Disponível em: < https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/1518-2924.2005v10n20p38/303 >. Acesso em: 21 dez. 2015. Inicialmente, foram feitas entrevistas individuais com as sócias para obter dados mais detalhados sobre os processos administrativos e pedagógicos e como ocorre a conversão do conhecimento baseado no processo SECI.
5. Resolução da SP	Identificou-se junto às sócias que essas têm conceitos semelhantes quanto ao que é conhecimento organizacional, que é algo que pode ser transmitido através do intercâmbio entre as pessoas da empresa, e que corresponde à soma dos conhecimentos de cada indivíduo, utilizados em conjunto para a solução de problemas, tomada de decisões, ou mesmo para a construção de uma "forma de pensar" uniforme na escola. A socialização se mostrou o principal processo de conversão do conhecimento utilizado, de acordo com as opiniões das sócias. Por ser uma empresa de pequeno porte, cujo ramo de atividade exige alta especialização para o

	desempenho de suas atividades, a escola pesquisada apresenta, na socialização, seu principal processo de transferência de conhecimento entre os diversos especialistas, sendo este realizado e estimulado através, basicamente, de encontros formais e informais, reuniões e <i>brainstorming</i> . Ou seja, a existência de um campo de interação e diálogos pessoais – Ba, é presente e importante no processo de socialização do conhecimento da escola.
--	---



Vocabulário

Brainstorming significa tempestade cerebral ou tempestade de ideias. É uma expressão inglesa formada pela junção das palavras *brain*, que significa cérebro, intelecto, e *storm*, que significa tempestade. Trata-se de uma dinâmica de grupo que é usada em várias empresas como uma técnica para resolver problemas específicos, para desenvolver novas ideias ou projetos, para juntar informação e para estimular o pensamento criativo. Disponível em: <<http://www.significados.com.br/brainstorming/>>. Acesso em: 21 dez. 2015.



Lembre-se

Segundo Takeuchi e Nonaka (2008), os treinamentos ministrados nas organizações usam basicamente o princípio da socialização, em que o conhecimento é transmitido de indivíduo para indivíduo. Os autores citam como exemplo o *brainstorming camp*, que é uma reunião de participantes de uma equipe de projeto e outros colaboradores interessados, e que ocorre fora da empresa, em um hotel, com a finalidade de discutir os problemas mais difíceis por meio de discussões criativas.



Faça você mesmo

Refleta a respeito da gestão do conhecimento na empresa em que trabalha ou entreviste alguém próximo a você, com o objetivo de identificar qual o modo de conversão percebido mais claramente. Verifique como isso ocorre e os resultados obtidos.

Faça valer a pena!

1. A gestão do conhecimento envolve estratégia e é necessário que determinados elementos estejam presentes. Analise as afirmações.

I – Gestores preparados e conscientes da necessidade de estimular a criação e compartilhamento do conhecimento.

II – Cultura do conhecimento institucionalizada.

III – Foco no resultado.

IV – Equipe de TI com participação obrigatória.

Em relação aos elementos que devem estar presentes na gestão do conhecimento, assinale a alternativa correta.

a) I e II.

b) II apenas.

c) I e III.

d) IV apenas.

e) I, II e IV.

2. De acordo com Carvalho (2012), o conhecimento pode transformar nossa visão, dependendo do contexto em que estamos inseridos, das escolhas que fazemos e das informações que temos à mão. É formado por paradoxos, com a presença de componentes aparentemente opostos: o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Quanto ao conhecimento tácito, considere:

I – O conhecimento tácito é transmitido na socialização.

II – O conhecimento tácito é composto por maior objetividade.

III – O conhecimento tácito é mais complexo.

IV – O conhecimento tácito é prático.

V – O conhecimento tácito é criado a partir de experiências compartilhadas.

Está correto o que se afirma na alternativa:

- a) I, II, IV.
- b) I, III, V.
- c) I, III, IV.
- d) I, IV, V.
- e) Apenas V.

3. Nonaka (2008), ao explicitar sua teoria, cita o exemplo da empresa Matsushita, que apresentava dificuldades em construir uma máquina de fazer pão caseiro, que atendesse às expectativas. A máquina deixava a crosta do pão muito cozida enquanto que o miolo não chegava a ficar cozido. Após muitas análises, o engenheiro responsável pelo software propôs como solução observar um especialista em fazer pão e estudar sua técnica em sovar. Decidiram que ver de perto, com quem sabe fazer bem esse ofício, poderia produzir resultados positivos. O modelo de conhecimento compartilhado nesse exemplo foi:

- a) Tácito para explícito.
- b) Explícito para tácito.
- c) Explícito para explícito.
- d) Tácito para tácito.
- e) Nenhuma das alternativas.

Seção 2.4

Criação de contextos favoráveis

Diálogo aberto

A criação do conhecimento organizacional e interorganizacional são essenciais para o desenvolvimento organizacional. Um ambiente favorável que permita que as trocas de conhecimento entre pessoas e organizações ocorram também é necessário, já que há diversas barreiras que devem ser vencidas para que esse seja criado e compartilhado.

Quanto ao caso da empresa de bolos Bolo Brigadeiro, o conhecimento está sendo criado e compartilhado, tanto internamente quanto com outras empresas parceiras, pois as proprietárias já assimilaram a importância do conhecimento compartilhado para o negócio.

Uma vez que o conhecimento já pode ser criado e compartilhado de maneira estratégica na Bolo Brigadeiro, a questão a ser pensada agora diz respeito a desenvolver e manter um contexto favorável para a criação e manutenção deste conhecimento, além de evitar que problemas individuais e organizacionais possam atrapalhar. Sendo assim, as proprietárias devem realizar as seguintes reflexões:

- Há barreiras a serem ultrapassadas na criação do conhecimento. Quais são essas barreiras?
- Como promover um ambiente favorável à criação do conhecimento?
- Há influência dos colaboradores na formação do conhecimento?
- E quais são as barreiras que podem ser de origem organizacional?

Ao se compreender quais são as barreiras individuais e organizacionais que podem influenciar, é possível organizar um ambiente favorável de forma que a gestão do conhecimento seja uma realidade. Empresas que pretendem inovar, crescer de maneira sustentável e competir em um mercado cada vez mais acirrado não podem prescindir da criação, divulgação e do uso do conhecimento gerado.

Esse é certamente um diferencial para as organizações independente do porte ou tipo de negócio e, dessa forma, empresas como a fictícia Bolo Brigadeiro, ao fazer uso da gestão do conhecimento, estão mais aptas a concretizarem as novas oportunidades quando essas surgem.

Não pode faltar

Uma empresa é formada e existe por causa de pessoas. Desde seus fundadores até o mais recente profissional contratado, o conhecimento está presente na organização. Seu capital intelectual é o que mantém a competitividade e a produtividade que atende às necessidades e expectativas de seus clientes.

A soma dos conhecimentos tácitos e explícitos dos profissionais da organização forma o capital intelectual, e a visão de complexidade deve ser analisada. Por complexidade, Morin (1986, *apud* CARVALHO, 2012, p. 166) explicita que essa compreende algumas regras:



- todo é mais que a soma das partes;
- todo é menor que a soma de suas partes;
- todo é, ao mesmo tempo, maior e menor que a soma das partes.

Carvalho (2012, p. 167) complementa com a análise entre capital intelectual e recursos humanos, ficando a relação desta maneira:



- capital humano é mais que a soma dos recursos humanos;
- capital humano é menor que a soma dos recursos humanos;
- capital humano é, ao mesmo tempo, maior e menor que a soma dos recursos humanos.

Na primeira afirmação, a soma dos conhecimentos tácitos e explícitos dos recursos humanos forma um importante conjunto que é maior que o número de pessoas. Na segunda afirmação, vemos que cada pessoa na organização representa um conhecimento único na soma de seus conhecimentos tácito e explícito, e, por isso, deve ser valorizada. E, por fim, na terceira afirmação, há a síntese das duas afirmações formando um paradoxo, conforme vimos na seção 2.1. É por meio desse paradoxo que conhecimentos e pessoas se entrelaçam, formando um conjunto singular e capaz de criar. Neste processo, é fundamental que sejam dadas oportunidades para que os colaboradores participem ativamente na tomada de decisões.

Como foi visto na seção anterior, o compartilhamento de informações ocorre por meio de quatro etapas chamadas de conversão do conhecimento, e que se referem à socialização, externalização, combinação e internalização.

De acordo com Barros *et al.*, (2010, p. 5),

[...] na socialização, as pessoas conversam e repassam informações umas às outras, transferindo o conhecimento tácito de uma para o conhecimento tácito da outra. Já na externalização, o conhecimento tácito recebido é transformado em conhecimento explícito, através de conceitos, que podem ser inclusive documentados. Na terceira etapa, existe a combinação, onde os conhecimentos explícitos externalizados são comparados com outros conhecimentos explícitos já existentes sobre o assunto abordado, analisando-se aí as convergências e divergências evidenciadas. Finalmente, o novo conhecimento explícito gerado pela combinação volta a ser tácito, através do processo de internalização, o qual promove a certeza de que a pessoa que recebeu os novos conhecimentos, realmente aprendeu. Este processo pode ser caracterizado pelo “aprender fazendo”, ou seja, quando a pessoa põe em prática aquele conhecimento recebido durante a socialização.

A conversão completa em todas as etapas é que garante que o conhecimento foi gerado e compartilhado entre todos. Se não se concluem todas as etapas, a troca foi de informações e não de conhecimento. Segundo os autores, muitas empresas confundem a gestão do conhecimento com tecnologia da informação (TI). Essa é uma ferramenta que auxilia no compartilhamento, mas não substitui as conversões.

O conhecimento efetivamente se concretiza quando os colaboradores podem criar, opinar, transmitir o que sabem, e, para isso, são necessários ambientes favoráveis. Segundo Barros et al. (2010), o ambiente favorável é aquele que oferece confiança, reciprocidade, reputação e altruísmo, e, ao conhecer esses fatores, a empresa pode monitorar possíveis obstáculos.

De acordo com Ichijo (2008), qualquer administrador admitiria que a gestão do conhecimento é essencial para as empresas, em especial as de alta tecnologia, pela necessidade da constante inovação. No entanto, a criação e manutenção do conhecimento não é tão fácil de se manter, tornando-se, muitas vezes, uma fonte de tensão nas organizações.

A criação do conhecimento é, segundo o autor, um processo frágil, um produto social gerado pela interação entre as pessoas, e o ambiente empático é que pode estabelecer as relações genuínas. Entretanto, existem barreiras individuais e organizacionais que influenciam na formação do conhecimento organizacional. Nesse caso, os colaboradores podem relutar em aceitar novas lições, *insights*, ideias, devido a barreiras organizacionais.



Vocabulário

De acordo com o dicionário *on-line* de português, *insights* significa:

s.m. Compreensão repentina de um problema, ocasionada por uma percepção mental clara e, geralmente intuitiva, dos elementos que levam a sua resolução.

Iluminação; revelação ou visão inesperada e repentina de alguma coisa. Disponível em: <<http://www.significados.com.br/insight/>>. Acesso em: 27 dez. 2015.

De acordo com o autor, há várias barreiras que se interpõem à criação e compartilhamento do conhecimento. Dentre elas, estão as individuais, o que envolve a capacidade de lidar com novas situações, eventos, informações e contextos. Outro aspecto relevante a considerar com relação às barreiras individuais é a acomodação e a ameaça à autoimagem.

Para Ichijo (2008), há também barreiras organizacionais a serem ultrapassadas e destaca quatro como as principais. A primeira é a necessidade de uma linguagem legitimada, em segundo lugar, aparecem as histórias organizacionais, em terceiro lugar, estão os procedimentos, e a quarta barreira são os paradigmas da empresa.

Com o objetivo de converter os conhecimentos tácito e explícito em conhecimentos comuns a todos, a linguagem assume uma parte fundamental. O uso de um vocabulário inovador também auxilia na busca de novas oportunidades.

As histórias constituem as memórias organizacionais que permitem que os indivíduos regulem seus próprios comportamentos. Histórias transmitidas de maneira negativa, como empreendimentos que não deram certo, atividades de marketing que fracassaram e tentativa infrutíferas de implantação de tecnologia, podem levar a novas dificuldades no compartilhamento de informações e conhecimentos. Histórias também podem salientar diferenças entre os antigos e os novos conhecimentos, fazendo o novo parecer menos legítimo. Esse é um aspecto significativo e que demanda atenção de seus gestores organizacionais.

Os colaboradores tendem a evitar investir em procedimentos ineficazes em prol da imagem profissional e oportunidades de fazer carreira, portanto as organizações devem repensar suas formas de trabalho a fim de evitar as dificuldades no compartilhamento de conhecimentos.

As intenções estratégicas, a missão, a visão e os valores constituem os paradigmas da organização. Para Schwandt, Prahalad e Bettis (1986 *apud* ICHIJO, 2008, p.126),

[...] os paradigmas tornam-se inseridos em qualquer organização; eles definem os assuntos comentados nas reuniões administrativas, a linguagem usada, as principais histórias contadas e as rotinas que são seguidas. Os paradigmas influenciam até mesmo os dados e as informações que os empregados provavelmente procurem (como informações sobre a concorrência, levantamentos de clientes ou estudos de fornecedores), assim como de que modo os interpretarão.

Qualquer organização exige metas, valores e normas compartilhadas e, por meio dos paradigmas, novos membros são socializados, alinhando-se ao pensamento atual da empresa.



Exemplificando

As normas, valores e objetivos organizacionais são transmitidos aos colaboradores por meio de treinamentos específicos, como é o caso dos programas de integração que oferecem as informações necessárias aos funcionários logo após a contratação. Entende-se por missão a razão de existir de uma organização. Qual é o principal propósito da empresa. Já por visão, entende-se que é onde a organização pretende chegar, ou o que pretende se tornar no futuro. E, por fim, os valores organizacionais, que são crenças e atitudes que dão uma personalidade à empresa, definindo uma "ética" para a atuação das pessoas e da organização como um todo. Os valores organizacionais são fundamentais para que todos os objetivos sejam alcançados. Esses são programas viáveis de serem abordados de tempos em tempos de acordo com as novas demandas organizacionais.



Faça você mesmo

Como ocorre a transmissão de conhecimento na empresa em que trabalha? Há programas que visam à integração de novos colaboradores para que sejam alinhados os valores e objetivos organizacionais? Você conhece a missão e visão da empresa em que trabalha? Se não existe uma missão e visão estabelecidas, o que você pode sugerir?

Segundo Alcará et al., (2009), ocorrem fatores externos e internos que influenciam nas ações humanas. No que se refere aos fatores externos, pode-se considerar a recompensa que decorre do compartilhamento e o grau de relacionamento que existe entre o emissor e o receptor. Os fatores internos se referem ao sentimento de poder

que decorre do conhecimento detido. Nesse caso, o colaborador pode entender que, ao deter o conhecimento, ele mantém também um nível de importância em torno de si, e o compartilhamento é mais difícil de concretizar.

Os autores também abordam que as pessoas não compartilham seus conhecimentos sem uma forte motivação pessoal. Essa ideia é reforçada por Szulanski (2000, apud TONET; PAZ, 2006, p. 78) que afirma ser esta a razão que conduz a busca e aceitação de conhecimentos diferentes ou novos.

Ainda para Alcará et al., (2009) a falta de motivação pessoal poderá levar a atitudes que envolvem procrastinação, rejeição, sabotagem ou passividade, e que prejudicam no momento da implementação e no uso do conhecimento compartilhado.

De acordo com O'delle e Grayson (1998, apud ALCARÁ et al., 2009), a primeira barreira a ser vencida é a ignorância, uma vez que os que possuem o conhecimento não necessariamente sabem que devem partilhar, tampouco sabem que têm o que partilhar. Outra questão é que, muitas vezes, o receptor não consegue absorver o que aprendeu ou não tem tempo ou recursos para colocar em prática o conhecimento. O terceiro fator que se observa é a falta de relacionamento, de credibilidade ou esforço para ouvir ou ajudar uns aos outros.



Refleta

É fundamental uma atitude agregadora por parte das organizações e uma postura amistosa dos gestores, de forma a estimular a participação e a troca desinteressada. Muitas vezes, há o interesse por parte do colaborador em colaborar, mas, se não for estimulado, pode entender que o que sabe não é relevante para as inovações no negócio e, dessa forma, atua em suas próprias atividades de maneira restrita. Essa condição atrapalha em uma progressão de carreira e nas oportunidades organizacionais.

Diante disso, um importante aspecto que a empresa deve estimular diz respeito ao fazer parte. O compartilhamento ocorre com mais facilidade quando o colaborador se sente integrado a sua equipe realizando trocas significativas com os demais membros. Ao se sentir parte importante no processo de criação e compartilhamento de novos conhecimentos, o colaborador se sentirá encorajado a emitir suas opiniões, palpites, *insights* e é a partir deste recurso, o intelectual, que empresas crescem e se destacam em um mercado cujos clientes são exigentes e cobram novas posturas organizacionais diariamente.

Szulanski (2000, apud TONET; PAZ, 2006) aponta que a transferência do conhecimento não deve ser vista como um ato em que uma pessoa passa algo a

outra, e sim como processo, constituído de diferentes estágios, cada um com suas dificuldades próprias, sendo que um aspecto crítico e importante é que o receptor compreenda a mensagem como ela realmente foi transmitida.

Os programas de treinamento são também um importante recurso para que o conhecimento seja compartilhado, e essa é uma ação organizacional. Para Rulke e Zaheer (2000 apud ALCARÁ et al., 2009, p. 174),

Os canais de aprendizado intencional incluem sessões de treinamento formal e outros mecanismos, como boletins internos e *benchmarking* competitivo, pelos quais o conhecimento explícito é compartilhado. Os canais de relacionamento, ao contrário, incluem com maior ênfase os mecanismos de compartilhamento informal, como contatos sociais com os pares. Os autores associam intensamente os canais adicionais à eficiência. Um outro fator interessante é que o conhecimento operacional, de contextos específicos é mais bem disseminado por meio de mecanismos formais, como os treinamentos ou as atividades de *benchmarking*.

De acordo com Dyer e Nobeoka (2000 apud ALCARÁ et al., 2009), para que ocorra o compartilhamento da informação, é fundamental a interação social, e alguns fatores podem auxiliar, como clareza quanto aos objetivos da organização; linguagem comum quanto a informações; participação em eventos sociais com o objetivo de aumentar as redes de contato.

Quando se trata de gestão do conhecimento, o organizacional é o mais importante, mas ele pode representar uma dificuldade de ser compartilhado. Falta de recompensa em solucionar problemas, falta de confiança, falta de tempo e oportunidade e falta de entendimento por parte do receptor são algumas das problemáticas que podem surgir e se manter (ALCARÁ et al., 2009).

Os autores realizaram uma pesquisa com 32 participantes que fazem parte da Rede de Cooperação e Inovação em Alimentos Funcionais do Estado do Paraná e visava identificar as formas e bases em que ocorria o compartilhamento de informações, conhecimentos e experiências. Os resultados indicaram que um fator que influencia no compartilhamento é a motivação.

A motivação é composta por elementos como confiança, que sugere cumplicidade e habilidade para solucionar problemas de forma consistente. A amizade, afinidade, harmonia e a doação, bem como valores, crenças e interesses em comum, fazem parte do fator motivação.

Esses fatores somados tendem a criar um clima harmonioso que promovem a troca de interesses e ideias. Na doação, há o prazer em compartilhar informações, e já ocorreu a internalização, que é quando a pessoa já assimilou a importância que tem o compartilhamento de conhecimentos.

Na pesquisa, foi identificado também que há fatores que se tornam barreiras no compartilhar de informações e conhecimentos. Alguns participantes abordaram que em determinadas situações se sentiram “vítimas” ao compartilhar o que sabiam pela apropriação de ideias e mesmo produtos por parte dos parceiros. Para Empson (2001 apud ALCARÁ et al., 2009), o medo da exploração na relação de parceria é um fator importante a ser considerado, já que pode dificultar o estabelecimento de trocas.

Ao se tratar de ambiente universitário, que é o caso dos participantes da referida pesquisa, a desconfiança, o medo do roubo de ideias e o plágio colocam a seguinte dúvida: proteger ou compartilhar a informação? Os autores ainda complementam que nesse campo de atividade o trabalho individual é mais reconhecido que o coletivo, o que se apresenta como um engano, uma vez que o trabalho coletivo sempre ganha um destaque maior tanto no âmbito nacional quanto internacional, e por meio do conhecimento coletivo todos ganham.



Pesquise mais

Vários fatores influenciam na gestão do conhecimento, dentre eles o ambiente organizacional, bem como fatores internos que dizem respeito ao indivíduo. Esses dados podem ser verificados na pesquisa realizada por Alcará et al., (2009). A pesquisa completa está disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pci/v14n1/v14n1a12>>. Acesso em: 27 dez. 2015.

Como se estudou nesta seção, para que ocorra o compartilhamento de conhecimentos, são necessárias certas condições, como a criação de um ambiente organizacional favorável, um ambiente empático em que prevaleça a confiança, reciprocidade e o altruísmo. Além dessas condições, treinamentos e outros programas podem ser aplicados de forma a priorizar a troca de conhecimentos. Desta forma, a empresa deve estar consciente da necessidade de estimular a troca de conhecimentos por meio de condições e recursos destinados à essa finalidade. Características individuais também marcam as boas relações quando se tem disponibilidade e tempo para o auxílio mútuo.

Sem medo de errar

Para que ocorra a criação e conversão do conhecimento, é necessário que algumas condições e necessidades sejam atendidas. O contexto organizacional é um dos fatores essenciais, bem como a estimulação de atitudes que evitem que barreiras individuais e organizacionais possam emergir e atrapalhar neste processo.

Para tanto, algumas reflexões devem ser realizadas para responder às questões que se apresentam: há a informação de que ocorrem barreiras a serem ultrapassadas na criação do conhecimento.

É necessário pensar quais são as dificuldades que impedem de o conhecimento ser formado e compartilhado. Até que ponto a empresa é responsável por estas barreiras e como pode fazer sua parte, evitando que surjam?

E a empresa pode evitar barreiras, podemos entender que essa também consegue promover um ambiente favorável à criação do conhecimento, e, sendo assim, em que ações pode investir para estimular a relação entre os colaboradores? A organização pode e deve fazer sua parte na promoção do conhecimento, já que tanto essa quanto cada indivíduo influencia nesse processo.

A relação de confiança e reciprocidade é importante para que o colaborador se sinta seguro em partilhar o que sabe, podendo confiar na integridade dos demais parceiros. Os valores que a empresa divulga e pratica são o pano de fundo que dará o suporte necessário para um comportamento ético e responsável.

O que deve ser compreendido é que o conhecimento é o recurso que leva a empresa a criar novas possibilidades, inovar, enfrentar o acirrado mercado e seus concorrentes. Também é o fator que estimula o colaborador a oferecer o que possui de melhor e querer fazer parte. Poder contribuir e somar em uma organização tem um valor inestimável para o colaborador, já que, a partir da possibilidade de dar ideias e contribuir com a organização, esse sente que é valorizado e aceito por suas contribuições.

Além de tudo, conhecer, trocar, aprender é um fator altamente motivador para uma grande parte de pessoas.



Lembre-se

A gestão do conhecimento permite o uso de ferramentas que auxiliam a empresa a compreender a direção que precisa ser tomada em situações que assim o exijam. De acordo com Carvalho (2012), a empresa precisa definir seu negócio baseando-se em valores que atendam seus próprios valores bem como os dos investidores. Para isso, deve definir objetivos, prazos e estratégias.



Atenção!

Uma ferramenta do conhecimento é o *Balanced Scorecard*. Com seu uso, há uma mensuração clara de quatro perspectivas organizacionais, sendo financeira, clientes, processos internos de negócios e aprendizado e crescimento. Todas as perspectivas se ligam pela estratégia e visão organizacional (CARVALHO, 2012).

Avançando na prática

Pratique mais	
Instrução Desafiamos você a praticar o que aprendeu transferindo seus conhecimentos para novas situações que pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois as compare com as de seus colegas.	
As condições favoráveis à criação do conhecimento	
1. Competência de Fundamentos de Área	Conhecer o conceito de Gestão do Conhecimento e sua importância para a gestão e as estratégias das empresas que valorizam o Capital Humano
2. Objetivos de aprendizagem	Proporcionar ao estudante reflexões a respeito das condições que favorecem a criação do conhecimento, bem como as barreiras individuais e organizacionais que atrapalham.
3. Conteúdos relacionados	Gestão, criação do conhecimento, conhecimento tácito e explícito, conversão de conhecimentos.
4. Descrição da SP	Ao se realizar pesquisas em empresas que estão atentas e realizam a gestão do conhecimento, pode-se notar que em seus esforços de obter as melhores posições no cenário em que se encontram, há acertos e também aspectos a serem melhorados. Dentre os que frequentemente necessitam de um olhar atento, está a estimulação à criação de um ambiente favorável e que estimule o compartilhamento de informações e conhecimentos. Sendo assim, como isso pode ser feito? Quais devem ser as prioridades? Quem deve fazer parte?
5. Resolução da SP	A criação de um bom ambiente organizacional depende em grande parte da própria direção/gestão que está à frente da empresa. A missão, visão e valores contribuem em grande parte para a formação de um clima estimulante e inovador. Fora isso, cabe aos gestores utilizar ferramentas ou procedimentos que aproximem as pessoas e permitam que essas realizem trabalhos juntos, que possam trocar conhecimentos e ideias de forma a gerar novos conhecimentos. Cabe ainda a participação individual com a conscientização da necessidade de estabelecer relações positivas com os demais, e que envolvam confiança e respeito mútuos.



Lembre-se

De acordo com Ichijo (2008), as organizações podem ser verdadeiras arenas para seus colaboradores no que se refere ao conhecimento organizacional. O clima deve ser favorável à criação e compartilhamento de conhecimentos, e, por sua vez, cada pessoa deve fazer também sua parte, relacionando-se de maneira empática, colaborativa e agregadora. Esse conjunto empresa-pessoas é que garante os bons resultados organizacionais.



Faça você mesmo

Quais são as barreiras que normalmente são percebidas por você no que tange à criação de novos conhecimentos? E como é o compartilhar desses saberes? Há mais estímulos ou barreiras nesse processo que é sempre cíclico e interminável?

Faça valer a pena!

1. Carvalho (2012) estabelece uma relação paradoxal entre capital intelectual e recursos humanos, e expõe a seguinte condição:

- I – O capital humano é maior que a soma dos recursos humanos.
- II – O capital humano é menor que a soma dos recursos humanos.
- III – O capital humano é, ao mesmo tempo, maior e menor que a soma dos recursos humanos.
- IV – O capital humano não é maior ou menor que a soma dos recursos humanos.

Assinale a alternativa correta.

- a) I, II, III são verdadeiras e IV é falsa.
- b) II, III, IV são verdadeiras e I é falsa.
- c) III, IV são verdadeiras e I e II são falsas.
- d) Todas as afirmações são verdadeiras.
- e) Todas as afirmações são falsas.

2. Considere as seguintes afirmações e marque a alternativa que traz a etapa de conversão correta.

- a) Socialização: o conhecimento tácito recebido é transformado em conhecimento explícito, através de conceitos, que podem ser inclusive documentados.
- b) Externalização: os conhecimentos explícitos são comparados com outros conhecimentos explícitos já existentes sobre o assunto abordado, analisando-se aí as convergências e divergências evidenciadas.
- c) Combinação: as pessoas conversam e repassam informações umas às outras, transferindo o conhecimento tácito de uma para o conhecimento tácito da outra.
- d) Combinação: o conhecimento explícito gerado volta a ser tácito através da internalização.
- e) Nenhuma das alternativas está correta.

3. De acordo com Ichijo (2008), a criação do conhecimento é um processo _____, um produto social gerado pela interação entre as pessoas, e o ambiente _____ é que pode estabelecer as relações genuínas. Entretanto, existem barreiras _____ e organizacionais que influenciam na formação do _____ organizacional.

Assinale a alternativa de acordo com as palavras que completam as lacunas em sua ordem correta.

- a) complexo / empático / individuais / conhecimento.
- b) necessário / organizacional / pessoais / conhecimento.
- c) frágil / organizacional / pessoais / produto.
- d) frágil / empático / individuais / conhecimento.
- e) integrado / social / físicas / conhecimento.

Referências

- AHMAZDJIAN, C. L. Criação do Conhecimento Inteorganizacional: conhecimento e redes. In: TAKEUSHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- ALCARÁ, A. R. *et al.* **Fatores que influenciam o compartilhamento da informação e do conhecimento**. Perspectivas em Ciências da Informação, São Paulo, v. 14, n. 1, p. 170-191, jan./abr. 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/pci/v14n1/v14n1a12>. Acesso em: 29 dez. 2015.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M.; FAYARD, P. Criação de Conhecimento nas redes de cooperação interorganizacional. **Revista RAE**, Porto Alegre, v. 45, n. 3, jul./set.2005. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/19963/000480541.pdf?>. Acesso em: 07 dez. 2015.
- BARROS, J. S. *et al.* Gestão do conhecimento: ações e ferramentas para a superação de barreiras no compartilhamento do conhecimento. **Ponto de Acesso**, Salvador, v. 4, n. 2, p. 33-57, set. 2010. Disponível em: <http://www.pontodeacesso.ici.ufba.br/>. Acesso em: 27 dez. 2015.
- BEHR, R. R.; SCHLEIDEN, P. N. A gestão do conhecimento como técnica de controle: uma abordagem crítica da conversão do conhecimento tácito em explícito. **Cadernos. EBAPE. BR**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 1, mar. 2008. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S1679-39512008000100003>. Acesso em: 20 dez. 2015.
- CARVALHO, F.C.A (Org.). **Gestão do Conhecimento**. São Paulo: Pearson, 2012.
- FAORO, R.R.; OLIVEIRA, M. **Compartilhamento do conhecimento intraorganizacional e interorganizacional**: Empresas do setor de fruticultura. Simpoi 15 anos, Anais. Disponível em <http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2012/artigos/E2012_T00075_PCN60384.pdf>. Acesso em: 07 dez. 2015.
- ICHIJO, K. Da administração à promoção do conhecimento. In: TAKEUSHI H., NONAKA, I. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- IYER, A.V.; SESHADRI, S.; VASHE, S. R. **A Gestão da Cadeia de Suprimentos da Toyota**: Uma abordagem estratégica aos princípios do sistema Toyota de produção. São Paulo: Bookman, 2010.
- MOREIRA, M. A. Modelos mentais. **Investigações em Ensino de Ciências**, Porto Alegre, v. 1, n. 3, pp. 193-232, jul. 1996, Atualizado em 2004. Disponível em: <http://www.if.ufrgs.br/public/ensino/N3/moreira.htm>. Acesso em: 24 jun. 2015.

PORÉM, M. E.; SANTOS, V. C. B.; BELLUZZO, R. C. B. Vantagem competitiva nas empresas contemporâneas: a informação e a inteligência competitiva na tomada de decisões estratégicas. **Intexto**, Porto Alegre, UFRGS, n. 27, p. 183-199, dez. 2012. Disponível em: <http://www.seer.ufrgs.br/intexto/article/download/22959/23493>. Acesso em: 30 nov. 2015.

PRESTES JR. N. H. **Redes Interorganizacionais**: Estudos de políticas de cooperação em biotecnologia no Brasil. 2008, 106 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Organizações – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2008. Disponível em: <www.teses.usp.br/teses/disponiveis/96/96132/tde-28042008-170855/>. Acesso em: 7 dez. 2015.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento**: os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2002.

RODRIGUES, C. J. M. et al. A dialética como criadora de conhecimento. **Revista eletrônica Fait**, Itapeva, 2005. Disponível em: http://fait.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/jbxPAaP4Koos9nf_2014-4-16-14-13-39.pdf. Acesso em: 9 dez. 2015.

SENGE, P. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização que aprende. Rio de Janeiro: Bestseller, 2009.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

TONET, H. C., PAZ, M. G. T. Um Modelo para o Compartilhamento de Conhecimento no Trabalho. **RAC**, v. 10, n. 2, p. 75-94, abr./jun. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v10n2/a05.pdf>>. Acesso em: 29 dez. 2015.

IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Convite ao estudo

Vamos dar continuidade aos estudos da Gestão do Conhecimento (GC)?

Nas Unidades 1 e 2, você estudou os fundamentos sobre o conhecimento e a Gestão do Conhecimento. Agora, ainda visando aprofundar seus conhecimentos sobre sua importância para a gestão e as estratégias das empresas que valorizam o Capital Humano, você irá estudar a implantação da Gestão do Conhecimento; compreender o que são modelos; saber diferenciar Gestão da Informação de Gestão do Conhecimento; compreender a escala do conhecimento e saber identificar os graus de maturidade da GC nas organizações; e compreender os diferentes modelos de GC.

A Situação Geradora da Aprendizagem (SGA) desta unidade refere-se a uma lavanderia. Alguns hospitais mantêm serviços próprios de lavagem e esterilização das roupas utilizadas e outros recorrem à terceirização dos serviços. Internamente, a denominação “lavanderia hospitalar” foi substituída por “unidade de processamento de roupas de serviços de saúde”, pois as roupas e tecidos utilizados em hospitais e em assistência à saúde necessitam ser submetidos ao processamento em serviços especializados e por profissionais capacitados. É uma atividade de apoio na qualidade da assistência à saúde, à segurança e ao conforto dos pacientes¹.

Sendo assim, estudaremos os aspectos da implantação da gestão do conhecimento em uma empresa privada desse ramo que emprega 23 funcionários trabalhando em dois turnos. Eles lavam e esterilizam cerca de 900 kg de roupas diariamente, entre roupas de cama e de banho, cobertores, colchas, cortinas, roupas de vestir de pacientes e de profissionais, fraldas,

¹O Manual de Processamento de Roupas de Serviços de Saúde: Prevenção e Controle de Riscos foi elaborado pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa) e fornece diretrizes para o exercício dessa atividade. Está disponível em: <http://www.anvisa.gov.br/servicosaude/manuais/processamento_roupas.pdf>. Acesso em: 14 mar. 2016.

compressas, máscaras, jalecos, gorros e panos de limpeza. As idades dos trabalhadores variam de 23 a 48 anos.

A empresa segue as orientações da Anvisa para o processamento das roupas, abrangendo as seguintes atividades: 1) retirada da roupa suja da unidade geradora e seu acondicionamento; 2) coleta e transporte da roupa suja até a unidade de processamento; 3) recebimento, pesagem, separação e classificação da roupa suja; 4) processo de lavagem da roupa suja; 5) centrifugação, secagem, calandragem ou prensagem, ou passadoria da roupa limpa; 6) separação, dobra e embalagem da roupa limpa; e 7) armazenamento, transporte e distribuição da roupa limpa. A unidade de processamento de roupas também pode realizar outras atividades, como o preparo de pacotes de roupas para esterilização, confecção e reparo de peças. A empresa utiliza máquinas e equipamentos de alta tecnologia, considerados os melhores do mundo².

No estudo desta unidade, a partir da análise do contexto dessa lavanderia, vamos refletir como poderá ser feita a implantação da Gestão do Conhecimento e que fatores precisarão ser considerados. Então, acompanhe as atividades propostas e associe os conteúdos ao seu curso.

Lembre-se de que todas as áreas das ciências se utilizam de informações e conhecimento.

Bons estudos!

²Se quiser saber mais a respeito de serviços de lavanderia hospitalar, acesse um vídeo institucional disponível em: <<http://aqualav.com.br/>>. Acesso em: 14 mar. 2016.

Seção 3.1

Modelos de gestão do conhecimento

Diálogo aberto

A lavanderia da nossa SGA tem cada vez mais pedidos e seus gestores estão avaliando a necessidade de gerir o conhecimento acumulado até aqui. Esse conhecimento ainda é pouco sistematizado, o que tem causado alguns problemas à empresa, que eventualmente perde qualidade no serviço prestado e a chance de gerar melhorias no processo, devido à falta de sistematização de informações importantes ao longo do processo, sejam elas positivas ou negativas. Além disso, dado o aquecimento do mercado na área, seus diretores estão preocupados com a possibilidade de concorrentes menores crescerem e afetarem sua liderança.

Se a lavanderia quer se diferenciar das demais e alcançar a capacidade competitiva, que graus de maturidade, em termos de gestão do conhecimento, precisará ultrapassar? A lavanderia já trata da Gestão da Informação? Quais seriam as mudanças necessárias nas atividades-base para transformarem-se numa Gestão do Conhecimento? Por ser uma empresa privada, em qual modelo de processos para gerir conhecimento o dono da lavanderia precisará pensar? Afinal, quais são as diferenças entre os modelos de gestão? Quais são os processos que a lavanderia já possui? Que modelo de gestão é o mais adequado a uma empresa deste tipo, no estágio em que ela se encontra?

Ao finalizar os estudos desta seção, você terá compreendido as diferenças entre gestão da informação e do conhecimento, os degraus que uma organização deve ultrapassar até chegar ao topo da escala do conhecimento, os graus de maturidade e os modelos de implantação da gestão do conhecimento existentes.

Agora é com você!

Não pode faltar

O que são Modelos?

Modelos são “construções intelectuais, palpites, apostas baseados na crença de que existe uma relação de analogia entre aquilo que conhecemos e aquilo que desejamos

conhecer” (ALVES, 1995 apud MARTINS, 2010, p. 11). Os modelos são construídos por conceitos e têm como funções organizar, prever e medir. Fotos, projetos, layouts, diagramas, analogias, escalas e maquetes são alguns exemplos.

Para a construção dos modelos, as teorias são importantes porque fornecem os conceitos. “Os modelos conceituais relacionam de forma sequencial e lógica as informações e as fases do processo de decisão, de forma a permitir o desenvolvimento controlado e consistente com os objetivos em mente” (ANDRADE, 1998, p. 16).

Nessa direção, o termo “Gestão do Conhecimento” acaba abrigando uma grande variedade de ideias, definições, conceitos, modelos e ferramentas para gerir estrategicamente o conhecimento nas organizações.

Para compreender os modelos de GC, vamos iniciar entendendo alguns conceitos importantes.

Breve Histórico sobre a GC

O histórico da GC é sintetizado em três gerações: a 1ª geração da GC considera o período anterior a 1995, quando o conhecimento era considerado como o fluxo de informações para dar suporte à tomada de decisão nas organizações. A 2ª geração iniciou-se a partir de 1995. Um marco nesse período foram as ideias de Nonaka e Takeuchi, introduzindo os conceitos de conhecimento tácito e explícito e disseminando a ideia de que esses dois tipos de conhecimento deveriam estar disponíveis na organização.

A partir do terceiro milênio, surgiu a 3ª geração, que propõe que o conhecimento é uma construção individual e intangível (sem existência física), buscando gerir um ambiente favorável ao desenvolvimento do conhecimento. Assim, a GC vem se firmando como “condutora de ações de incentivo à criatividade, invenção e inovação, visando à otimização e o desenvolvimento de novos produtos, serviços e processos, ou seja, a criação do conhecimento organizacional” (RODRIGUEZ, 2013, p. 140).

Definições de GC

O’Dell e Grayson (1998), citados por Quinn et al. (2003, p. 181), afirmam que GC é “uma estratégia consciente de extrair o conhecimento certo das pessoas certas e na hora certa, ajudando todos a compartilharem as informações e as colocarem em prática, com vistas a incrementar o desempenho organizacional”.

Sendo assim, a Gestão do Conhecimento Organizacional, ou Knowledge Management, “é um conjunto de processos que governa a aquisição, a criação, o

compartilhamento, o armazenamento e a utilização de conhecimento no âmbito das organizações” (ANGELONI, 2008, p. 2).

Gestão do Conhecimento é um:

[...] conjunto de ações e práticas de apoio que, de forma explícita e sistemática, contribui para a sustentabilidade da organização, gerenciando as circunstâncias adequadas para que prosperem os processos associados ao conhecimento organizacional (processos do conhecimento), em especial os de criação, uso, comunicação eficaz e difusão do conhecimento organizacional, pelos diferentes grupos que compõem a organização, propiciando-lhe o aprendizado organizacional que lhe garantirá a longevidade (RODRIGUEZ, 2013, p. 136).

Nas inúmeras definições pesquisadas na literatura, encontram-se a ênfase nas interações entre as pessoas, o compartilhamento e a aprendizagem, bem como o aprendizado organizacional resultante da GC.

Gestão da Informação (GI) ou Gestão do Conhecimento (GC)?

Se informação gera conhecimento, quer dizer que um alimenta o outro. O conhecimento resulta do intercâmbio de ações das pessoas, enquanto indivíduos e grupos, trabalhando juntos para que as organizações alcancem os seus objetivos.

Para compreender a Gestão do Conhecimento (GC), é preciso saber diferenciá-la da Gestão da Informação (GI). A GI é:

[...] um conjunto de estratégias que visa identificar as necessidades informacionais, mapear os fluxos formais de informação nos diferentes ambientes da organização, assim como sua coleta, filtragem, análise, organização, armazenagem e distribuição, objetivando apoiar o desenvolvimento das atividades cotidianas e a tomada de decisão no ambiente corporativo (VALENTIM, 2004, on-line).

Gestão do Conhecimento é “um conjunto de estratégias para criar, adquirir, compartilhar e utilizar ativos de conhecimento, bem como estabelecer fluxos que garantam a informação necessária no tempo e formato adequados, a fim de auxiliar na geração de ideias, solução de problemas e tomada de decisão” (VALENTIM, 2004, online). A GI trabalha no âmbito dos fluxos formais, no conhecimento explícito (documentos gerados, recebidos e utilizados para as atividades organizacionais), enquanto que a GC trabalha no âmbito dos fluxos informais, ou seja, no conhecimento tácito (reuniões, eventos, valores, crenças, experiências, construção individual do conhecimento e outros) (VALENTIM, 2004, on-line). Sendo assim, a GI deve anteceder a GC para que as informações sejam organizadas e analisadas quanto a sua qualidade.



Assimile

Criar e aplicar o conhecimento são os diferenciais da GC.

O Quadro 3.1 mostra as atividades-base que diferenciam a GI da GC:

Quadro 3.1 | Atividades-base da GI e da GC

Atividades-base	
Gestão da Informação	Gestão do Conhecimento
<ul style="list-style-type: none"> • Identificar demandas e necessidades de informação. • Mapear e reconhecer fluxos formais. • Desenvolver a cultura organizacional positiva em relação ao compartilhamento/socialização de informação. • Proporcionar a comunicação informacional de forma eficiente, utilizando tecnologias de informação e comunicação. • Prospectar e monitorar informações. • Coletar, selecionar e filtrar informações. • Tratar, analisar, organizar e armazenar informações utilizando tecnologias de informação e comunicação. • Desenvolver sistemas corporativos de diferentes naturezas, visando ao compartilhamento e uso de informação. • Elaborar produtos e serviços informacionais. • Fixar normas e padrões de sistematização da informação. • Retroalimentar o ciclo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar demandas e necessidades de conhecimento. • Mapear e reconhecer fluxos informais. • Desenvolver a cultura organizacional positiva em relação ao compartilhamento/socialização de conhecimento. • Proporcionar a comunicação informacional de forma eficiente, utilizando tecnologias de informação e comunicação. • Criar espaços criativos dentro da corporação. • Desenvolver competências e habilidades voltadas ao negócio da organização. • Criar mecanismos de captação de conhecimento gerado por diferentes pessoas da organização. • Desenvolver sistemas corporativos de diferentes naturezas, visando ao compartilhamento e uso de conhecimento. • Fixar normas e padrões de sistematização de conhecimento. • Retroalimentar o ciclo.

Fonte: Adaptado de Valentim (2004).

Alvarenga Neto, Barbosa e Pereira (2007, p. 21) sugerem que não se gerencia conhecimento, mas as organizações apenas se capacitam para o conhecimento por meio da criação de contextos favoráveis à criação, uso e compartilhamento da

informação e do conhecimento, principais fatores de competitividade na atualidade. As organizações gerenciam o contexto capacitante, ou seja, as condições favoráveis à inovação, criatividade, aprendizagem e compartilhamento de informações e conhecimento. Assim, “GC significa gestão na era do conhecimento [...]. A ideia é gerenciar culturas, ambientes e processos do conhecimento, mas não o conhecimento em si” (GOLDMAN, 2008, p. 146 apud RODRIGUEZ, 2013, p. 135).

Escala do Conhecimento e os Graus de Maturidade da GC

A Figura 3.1 a seguir mostra a escala do conhecimento e os graus de maturidade da GC nas organizações. Empresas orientadas para o conhecimento atingem todos os degraus dessa escala, cujo objetivo é “gerar saberes a partir de informações e converter conhecimentos em vantagens competitivas sustentáveis, mensuráveis como êxitos comerciais” (NORTH, 2013, p. 33).

Para North, signo é tudo o que tem significado para alguém; quando ordenados, são transformados em dados. Os dados são símbolos ou eventos que ainda não foram interpretados. Uma vez organizados e contextualizados, os dados se tornam informações, que são a matéria-prima do conhecimento. Essas informações, quando conectadas a outras referentes ao passado ou ao momento presente, ganham significado e, quando manifestadas em ações, são transformadas em conhecimento. O degrau seguinte é saber fazer algo com os conhecimentos que alguém ou alguma organização tem. Os saberes estão nas pessoas (são os conhecimentos tácitos) e têm origem na união de diferentes informações. Então, saber fazer é o conjunto de conhecimentos, capacidades e habilidades para solucionar problemas.

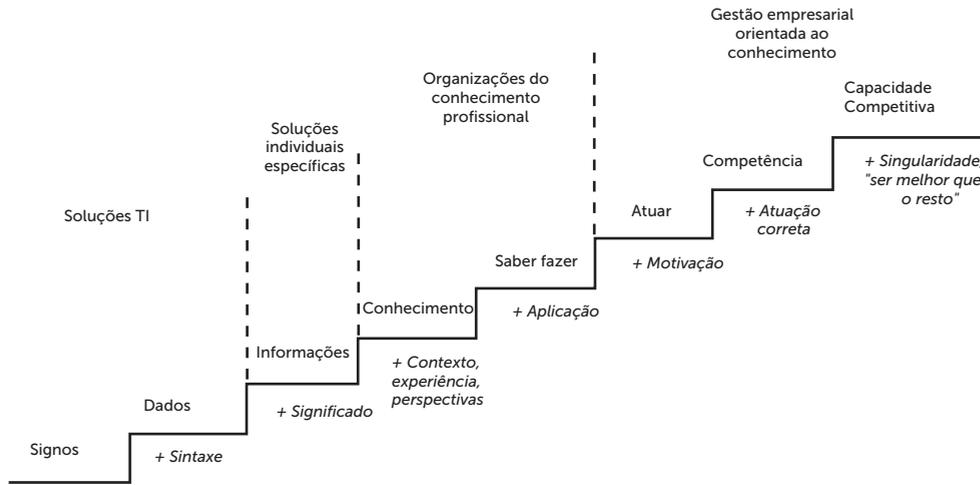


Refleta

Se o conhecimento está nas pessoas, não pode haver “banco de conhecimentos”. Existem bancos de dados, nos quais dados e informações são armazenados.

Em seguida, vem o atuar, que é decorrência da motivação para agir. Assim é demonstrada a competência de uma pessoa ou de uma organização, que é quando se concretiza o uso dos saberes direcionado ao alcance de objetivos. É importante considerar as competências-chave de uma organização, que são a união entre habilidades e tecnologias, fundamentadas em conhecimentos tácitos e explícitos e que criam valor aos clientes; referem-se à aprendizagem coletiva de uma organização. Além disso, as competências-chave tornam a empresa única, ou seja, melhor que as demais. É quando ela atinge o topo da escala, que é a capacidade competitiva.

Figura 3.1 | Mostra a escala do conhecimento



Fonte: North (2010, p. 38).

A partir da escala do conhecimento, compreende-se o grau de maturidade da GC de uma organização. Segundo North (2010), na escala do conhecimento existem 4 graus de maturidade: 1) soluções em tecnologia de informação (TI); 2) soluções individuais específicas de cada área problemática; 3) organizações do conhecimento profissional; e 4) gestão empresarial orientada ao conhecimento.

O primeiro grau compreende a execução da GC com o apoio das soluções de TI, por meio de acesso aos documentos e aos bancos de dados. O segundo grau compreende aquelas empresas que introduziram a GC em algumas áreas específicas. No terceiro grau, estão as organizações profissionais do conhecimento, pois apresentam infraestrutura de comunicação e informação; estímulo aos trabalhadores para o compartilhamento do conhecimento; integração da GC nos processos de negócios e projetos; apoio à troca de conhecimentos por comunidades de práticas e de um centro de competência; e medição do aproveitamento. Por fim, no quarto grau, estão as empresas orientadas ao conhecimento e a cultura organizacional volta-se para a aprendizagem interna e, também, para a aprendizagem externa, envolvendo mercados, tecnologias, concorrentes, clientes, entre outros.



Vocabulário

Comunidades de prática: são "grupos de pessoas unidas pelos laços informais do conhecimento comum e da paixão por um empreendimento conjunto" (WENGER e SNYDER, 2000, p. 139 apud QUINN et al., 2003, p. 181).

Modelos de Processos de GC

Há diferentes interpretações sobre o processo de GC nas organizações, caracterizando variados modelos de gerir conhecimentos ao longo do tempo (Quadro 3.2).



Vocabulário

Processo: conjunto de funções e atividades ou práticas para se alcançar determinado objetivo.

De Sordi (2008) explica que a variação das atividades de cada modelo decorre do background do autor, do negócio de atuação ou da linha de estudo que enfatiza as atividades desse processo.

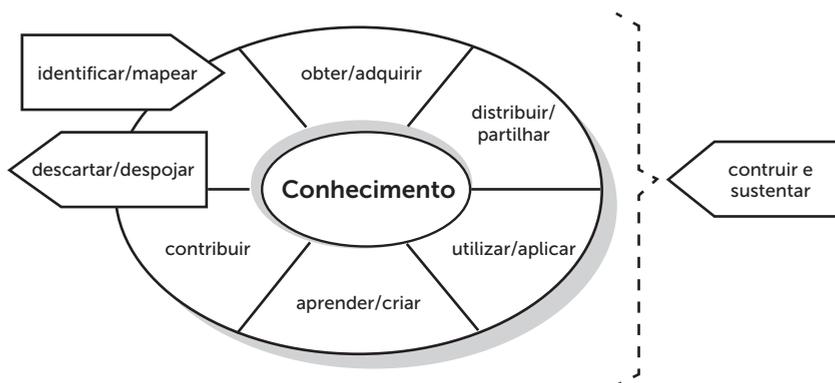
Quadro 3.2 | Perspectivas das Atividades Envolvidas no Processo de GC das Organizações

Davenport (1997)	Burkowitz e Williams (1999)	Probst, Raub e Romhardt (2000)	Davenport e Marchand (2000)	Gupta, Bhatt e Kitchens (2005)
<ul style="list-style-type: none"> - determinar exigências - obter - distribuir - utilizar 	<ul style="list-style-type: none"> - obter - utilizar - aprender - contribuir - avaliar - construir e sustentar - abster-se 	<ul style="list-style-type: none"> - identificar - adquirir - desenvolver - partilhar/distribuir - utilizar - reter 	<ul style="list-style-type: none"> - mapear - adquirir / criar / capturar - empacotar - armazenar - compartilhar / transferir / aplicar - inovar / evoluir / transformar 	<ul style="list-style-type: none"> - criar - manter - distribuir - rever e revisar

Fonte: De Sordi (2008, p. 89).

Esse mesmo autor compilou e analisou os modelos de processos de GC de diversos autores, resultando no modelo demonstrado na Figura 3.2, que se compõe de oito atividades contidas no ciclo de GC.

Figura 3.2 | Atividades Realizadas no Processo de GC Organizacional



Fonte: De Sordi (2008, p. 90).

Esse modelo denomina-se “Gestão do Conhecimento”, em vez de “Gestão da Informação”, porque a atividade aprender/criar pressupõe a geração de algo novo nesse momento. A partir da primeira atividade, identificar/mapear, estabelece-se o foco dos recursos informais que serão trabalhados nas atividades seguintes. As perguntas a serem respondidas são: “quais conhecimentos são fundamentais para o sucesso da organização?”, “quais conhecimentos são fundamentais à realização plena desse objetivo?”. Obter/adquirir conhecimento refere-se à classificação, formatação, estruturação, contextualização e tradução do novo conhecimento. A melhor forma de obtenção do conhecimento é aquele gerado na própria organização, com custo reduzido e maior facilidade para atendimento às expectativas. Distribuir/partilhar trata de definir a forma de disponibilização do conhecimento aos usuários (website, portal, e-learning, entre outros). Utilizar/aplicar associa-se à experimentação prática e receptividade do novo conhecimento, como, por exemplo, por meio de demonstração de aplicação e relatos de sucessos e fracassos. Aprender/criar refere-se ao estímulo à criatividade para geração de novos conhecimentos. Contribuir é criar consciência da importância de transferência de conhecimentos a pessoas e equipes; a contribuição deve ser voluntária e não imposta pela organização. Construir e sustentar relacionamentos envolve o desenvolvimento e apoio da infraestrutura e das pessoas necessárias à ampliação e renovação dos conhecimentos indispensáveis à estratégia organizacional e envolve as principais fontes de conhecimento: colaboradores, fornecedores, clientes, concorrentes e comunidades, por meio de apoio financeiro a centros de pesquisa, campanhas e ações específicas. Descartar/despojar é converter investimentos em conhecimentos de pouco retorno para outros de maior valor (exemplos: venda ou doação de patente, venda ou descarte de uma unidade de negócios). Com essa atividade, fecha-se o ciclo e retorna-se à primeira atividade do processo de GC.

Modelos de GC para Organizações Privadas e Públicas

Os modelos aplicados para organizações privadas não são adequados para aplicação em organizações públicas, porque os sistemas de valores são diferentes e, conseqüentemente, os sistemas de avaliação também devem ser diferenciados.

Segundo o modelo de GC para a administração pública brasileira, as organizações privadas buscam sua sobrevivência adotando ferramentas como a GC, com objetivos de inovar processos, produtos e serviços, além de aumentar a produtividade, o lucro e a competitividade. As organizações públicas prestam serviços, fornecem informações, compartilham e utilizam conhecimentos, mas não enfrentam competição nem ameaça à sobrevivência. O objetivo delas é buscar qualidade, eficiência, efetividade social e desenvolvimento econômico e social. Nesse sentido, os resultados da GC se voltam “à qualidade dos serviços prestados à população, na eficiência na utilização dos recursos públicos, na efetividade dos programas sociais e na promoção do desenvolvimento”.

Os processos de GC (identificar, criar, compartilhar, armazenar e aplicar o conhecimento), como nas organizações privadas, relacionam-se com aprendizagem e inovação. Porém, a inovação volta-se ao aumento da eficiência e melhoria da qualidade dos serviços oferecidos (IPEA, 2012, p. 17).



Pesquise mais

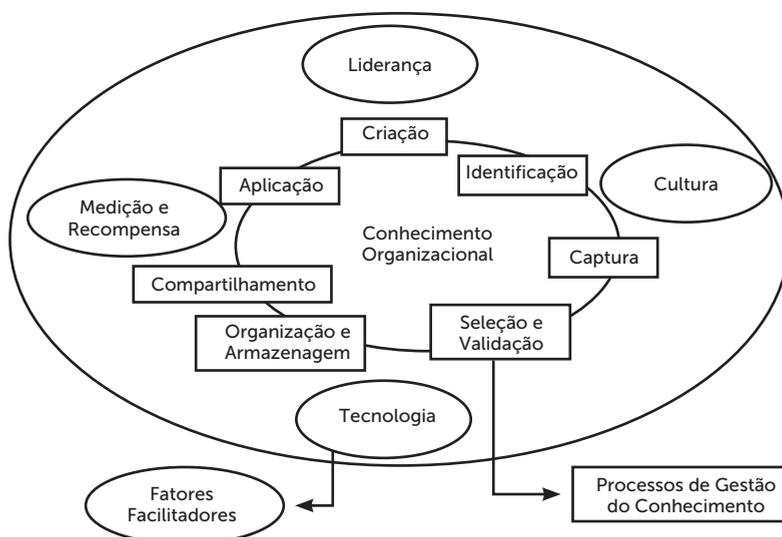
A proposta de um modelo genérico, holístico, com foco em resultados específicos de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira pode ser baixado clicando no link:

BATISTA, Fábio Ferreira. Como implementar a Gestão do Conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. IPEA: Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: <http://www.enabrasil.sc.gov.br/uploads/livro_modelodegestao_vol-01.pdf>. Acesso em: 14 mar. 2016.

Modelo Genérico de GC

Após análise de 9 modelos publicados entre 1993 e 2000, Stollenwerk (2001) fez uma sintetização num modelo genérico (apropriado todas as organizações) composto por 7 processos básicos de GC (Figura 3.3): identificação, captura, seleção e validação, organização e armazenagem, compartilhamento, aplicação e criação de conhecimento. Foram acrescentados 4 fatores apoiadores: liderança, cultura organizacional, medição e recompensa (avaliação) e TI.

Figura 3.3 | Modelo Genérico de Gestão do Conhecimento



Fonte: Stollenwerk (2001, p. 148).

Modelo Integrado de GC

A partir de ideias de autores conceituados em GC (Terra, Nadler, Gerstein, Shaw, Garvin, Sveiby), Pereira (2002) propôs as bases conceituais de um modelo de gestão para organizações fundamentadas em conhecimento, tendo como ponto de partida 4 pilares importantes: 1) estratégia (ancorada no ambiente externo e focada no conhecimento como a competência essencial da organização); 2) estrutura (relação entre pessoas e papéis assumidos para o funcionamento da organização, de forma que seja flexível e ágil nas respostas, para facilitar a criação e disseminação do conhecimento); 3) tecnologias (conjunto de normas, ferramentas e técnicas) e processos (que incluam funções de identificação, captura, seleção e validação, organização e armazenagem, compartilhamento, aplicação e criação do conhecimento); e 4) pessoas (sem elas não há criação nem disseminação de conhecimento). Esse autor propôs ainda que tais funções devem ser operacionalizadas por meio de práticas de GC, tais como a aprendizagem organizacional, gestão do capital intelectual, inteligência empresarial, dentre outros (ALVARENGA NETO; BARBOSA; PEREIRA, 2007). Dessa forma, compôs o modelo integrado de GC com foco na competitividade e sustentabilidade organizacional.



Pesquise mais

Para saber mais sobre Gestão do Conhecimento, leia o artigo a seguir:

PEREIRA, Heitor José; SKROBOT, Luiz Claudio; DANIELSSON, Marinês. Gestão do Conhecimento: Um modelo corporativo integrado com foco na competitividade e sustentabilidade organizacional. 2009. Disponível em: <<http://www.altec-dl.org/index.php/altec/article/view/1566/1566>>. Acesso em: 14 mar. 2016.

A GC pode ser implantada em organizações de todos os tipos, tamanhos ou setor de negócios, nacionais ou multinacionais, e pode abranger os diferentes setores ou processos organizacionais internos. Quanto à escolha de modelos, não há um modelo genérico e específico para ser aplicado nas organizações para GC porque elas estão em diferentes graus de maturidade (IPEA, 2012). Estudos de Pereira, Skrobot e Danielsson (2013) concluem que não há um modelo pronto para aplicação, mas os modelos existentes são orientados para que cada organização desenvolva o seu modelo de aplicação adequado a sua cultura e aos seus valores. Davenport e Prusak (1998, p. 184-192) sugerem que, independentemente da proposta, do modelo ou da aplicação, o sucesso está associado aos seguintes fatores: 1) cultura voltada para o conhecimento; 2) infraestrutura técnica e organizacional por meio de TI de última geração; 3) apoio da alta gerência; 4) orientação para processos; 5) vinculação ao valor econômico; 6) clareza de visão e linguagem para compartilhamento do conhecimento; 7) aplicação de incentivos motivacionais para criação, compartilhamento e aplicação

do conhecimento; 8) estrutura do conhecimento dos repositórios de conhecimento armazenado para melhor identificação do conhecimento; 9) múltiplos canais para transferência do conhecimento.



Faça você mesmo

Identifique na internet um estudo de caso de alguma empresa que relate a aplicação do modelo genérico de GC (Figura 3.3). Reflita sobre os processos de GC envolvidos.

Sem medo de errar

Vamos pensar nas soluções da Situação Geradora de Aprendizagem? Como a lavanderia pode melhorar sua forma de trabalho, implantando a Gestão do Conhecimento? Será que a empresa já faz a Gestão da Informação?

Pense nos seguintes pontos. A lavanderia segue o manual proposto pela Anvisa contendo as diretrizes que orientam as suas atividades. Então, podemos dizer que o manual contém conhecimento explícito. Será que todos os processos de trabalho e todos os colaboradores seguem essas diretrizes? Como a atualização desse manual ocorre? E o conhecimento tácito, que é um importante recurso para criação do conhecimento na lavanderia, está sendo compartilhado entre os colaboradores? Geralmente, o conhecimento tácito ocorre informalmente nas organizações e, por isso, não é documentado. Na Gestão do Conhecimento, há intenção e formalização desse conhecimento. Nesse sentido, as tecnologias de informação e comunicação contribuem para armazenamento e compartilhamento do conhecimento. Mas será que há na lavanderia tecnologias de informação e comunicação para gerir conhecimento?

Pense no modelo de processos da lavanderia. A Figura 3.2 (atividades realizadas no processo de GC organizacional) e os detalhamentos desse modelo poderão ajudar você nessa compreensão.

Embora a lavanderia siga orientações da Anvisa, como toda organização, ela tem os seus processos de trabalho para alcançar os seus objetivos de prestação de serviços, inclusive para manter a liderança no mercado. Partindo da compreensão do Quadro 3.1 (atividades-base da GI e da GC), reflita sobre as diferenças entre GI e GC. Pense, por exemplo, se a empresa já teria o mapeamento e reconhecimento dos fluxos formais dos processos de trabalho.

Como saber em que nível da escala do conhecimento a lavanderia se encontra?

Com base na Figura 3.1 (escala do conhecimento e os graus de maturidade de GC), reflita a respeito dos degraus pelos quais a lavanderia precisará galgar para chegar no topo, que é a gestão empresarial orientada ao conhecimento, demonstrando ter capacidade competitiva perante o mercado.

Você deve ter percebido que a GC pode ser implantada em todos os tipos, tamanhos ou setor de negócios, em empresas nacionais ou multinacionais, podendo abranger diferentes setores ou, mesmo, determinados processos organizacionais internos.

Analise os diferentes modelos de processos de GC e, também, a diferenciação entre os modelos de GC para empresas privadas e públicas, focando no modelo genérico e no modelo integrado de GC. Identifique quais são os fatores de sucesso para escolha do modelo de gestão mais adequado à lavanderia.



Atenção!

Gestão da Informação (GI) não pode ser confundida com Gestão do Conhecimento (GC)!

Os processos de GI antecedem os processos de GC. Algumas diferenças em termos de atividades-base são: mapear e reconhecer fluxos formais (na GI) e fluxos informais (na GC), prospectar e monitorar informar (na GI) e criar espaços criativos dentro da organização (na GC). Observe outras atividades que diferenciam a GI da GC no Quadro 3.1.



Lembre-se

Os processos que integram a GC são mostrados na Figura 3.2. Inicia-se pelo processo de identificar conhecimento; seguem-se os processos de obter, distribuir, utilizar, aprender, contribuir, construir e sustentar relacionamentos e descartar, quando se fecha o ciclo, retomando depois a primeira atividade.

Avançando na prática

Pratique mais

Instrução

Desafiamos você a praticar o que aprendeu, transferindo seus conhecimentos para novas situações que pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois as compare com as de seus colegas.

"O Modelo de GC da Empresa Subway"	
1. Competência de fundamento de área	Conhecer o conceito de Gestão do Conhecimento e sua importância para a gestão e as estratégias das empresas que valorizam o capital humano.
2. Objetivos de aprendizagem	Compreender a aplicação dos conceitos de escala do conhecimento, graus de maturidade de GC, Gestão da Informação, Gestão do Conhecimento e os processos de GC.
3. Conteúdos relacionados	Gestão da Informação; Gestão do Conhecimento; escala do conhecimento e grau de maturidade da GC; e modelos de processos de GC.
4. Descrição da SP	Baixe o artigo a seguir e identifique: a) o grau da escala do conhecimento e o grau de maturidade dessa empresa franqueada; b) quais são os conceitos de GC aplicados na prática; e c) quais são os processos selecionados por essa empresa para implantação da gestão do conhecimento. OLIVEIRA, Paulo Henrique de. Estudo sobre a Gestão do Conhecimento e inovação numa empresa multinacional do setor de fast-food: o caso da Subway. <i>Perspectivas</i> , v. 18, n. 1, Araraquara, 2012. Disponível em: < http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/1337 >. Acesso em: 14 mar. 2016.
5. Resolução da SP	<ul style="list-style-type: none"> • Reflita sobre a Figura 3.1. • Compare as informações do Quadro 3.1 com as práticas na Subway. • Compare as atividades do processo de GC da Figura 2 com as práticas na Subway.



Lembre-se

A partir da compreensão da escala do conhecimento, é possível compreender os graus de maturidade da GC em uma organização, descritos por North (2010).



Faça você mesmo

Suponha que você pretenda implantar a GC na empresa em que você trabalha. Acompanhando a Figura 2 (Atividades realizadas no processo de GC organizacional), quais atividades do ciclo aplicaria?

Considere os processos que seriam mais adequados para a sua empresa, iniciando pelo processo de identificar/mapear conhecimento até completar o ciclo no processo de descartar/despojar.

Faça valer a pena

1. São quatro os graus de maturidade da GC. Identifique quais são eles:

- I. Soluções em tecnologia e informação.
- II. Organizações do conhecimento profissional.
- III. Soluções específicas de cada área problemática.
- IV. Mapeamento do fluxo dos processos.
- V. Gestão organizacional orientada ao conhecimento.

Estão corretos os graus de maturidade citados em:

- a) I, II, III e IV, apenas.
- b) I, II, III e V, apenas.
- c) II, III, IV e V, apenas.
- d) I, II, IV e V, apenas.
- e) I, III, IV e V, apenas.

2. Além da escolha do modelo, são fatores de sucesso na implantação da GC:

- I. A cultura organizacional voltada ao conhecimento.
- II. O apoio da cúpula administrativa.
- III. As avançadas tecnologias de informação.
- IV. As recompensas pelo conhecimento compartilhado.
- V. Os múltiplos canais de compartilhamento de conhecimento.

Estão corretos os fatores citados em:

- a) I, II, III e IV, apenas.
- b) I, II, III e V, apenas.
- c) II, III, IV e V, apenas.
- d) I, III, IV e V, apenas.
- e) I, II, III, IV e V.

3. No modelo integrado de GC, quatro importantes bases conceituais foram consideradas. São elas:

- a) Processo decisório, estrutura, sistemas de comunicação e operações.
- b) Estrutura organizacional, sistemas de comunicação, processos e pessoas.
- c) Tecnologias, políticas de gestão, hierarquia e operações.
- d) Estratégia, estrutura organizacional, tecnologias e pessoas.
- e) Estratégia, informação, tecnologias e políticas de gestão.

Seção 3.2

Fatores estratégicos

Diálogo aberto

Vamos dar continuidade aos estudos sobre GC?

Na seção 3.1, você compreendeu o que são e quais são os modelos de GC. Já sabe diferenciar Gestão da Informação de Gestão do Conhecimento e diferenciar os graus de maturidade da GC. Portanto, os conteúdos que você aprendeu nas aulas anteriores facilitará a compreensão desta aula.

Nas organizações, assim como na nossa vida pessoal, os objetivos, as atividades, as ações e as metas devem ser planejadas, isto é, devem ser formuladas estrategicamente para alcançar os objetivos. Sendo assim, agora chegou o momento de abordarmos os fatores estratégicos associados à implantação da GC na lavanderia. Para a implantação de um projeto ou um programa de GC em uma organização, é necessário identificar quais conhecimentos são ou não valiosos e quais estratégias serão aplicadas para uma gestão adequada do conhecimento.

Mas, o que é estratégia? De que forma as estratégias são formuladas nas organizações? E na lavanderia? Como as estratégias para implantação da GC são alinhadas às estratégias dos negócios? Quais são os fatores estratégicos favoráveis ao sucesso na implantação da GC?

As estratégias de GC descrevem como a empresa deve gerir o conhecimento. Então, a lavanderia deve descrever como fazer a sua Gestão do Conhecimento. Mas de que forma ela deve fazer isso? Que fatores ligados à estratégia a lavanderia deve considerar? Vamos pensar nisso?

Mãos à obra e bons estudos!

Não pode faltar

Como vimos na aula anterior, os quatro pilares de sustentação da GC são: 1) estratégia; 2) estrutura; 3) tecnologias e processos; e 4) pessoas. Em se tratando de

peças, Davenport e Prusak (2003) ressaltam que a GC deve fazer parte de cada profissional na organização. Essa tese nos leva a inferir que, se somos integrantes de uma organização, então cada um de nós é responsável pela GC.

Sendo assim, vamos compreender os conceitos de estratégia e os fatores associados à implantação de projetos/programas de GC.

Estratégia

Ao pesquisar sobre estratégia na literatura acadêmica e nos contextos organizacionais, vamos encontrar indefinições, polêmicas e controvérsias. Mas quando se trata de estratégia em GC, parece haver consenso entre os pesquisadores e os consultores empresariais de que as estratégias devem ser adequadas às especificidades de cada empresa e que existem fatores críticos de sucesso (FCS) na implantação da GC. Dessa forma, GC é um FCS para as organizações. Vamos iniciar estudando o significado de estratégia e, mais adiante, retomamos os FCS.

Herdamos o termo “estratégia” do grego “strategos”, que significava a arte dos generais do exército. Foi no início do século XX que o conceito de estratégia chegou às empresas. O primeiro pesquisador da estratégia empresarial foi Chandler, que publicou, em 1962, o livro *Estratégia e Estrutura*, definindo estratégia como “a determinação das metas e objetivos básicos e de longo prazo de uma empresa; e a adoção de ações e alocação de recursos necessários para atingir esses objetivos” (SLOAN, 1962 apud MAXIMIANO, 2007, p. 231). Na atualidade, as organizações costumam estabelecer cursos de ação adequados para alcançar objetivos; isso é estratégia.

Estratégias para Implantação da Gestão do Conhecimento

A implantação da GC “envolve o planejamento e a aplicação prática de fatores estratégicos, que reúnem a capacidade de mobilizar a organização na efetivação das mudanças necessárias e na busca de sustentabilidade no longo prazo” (FURLANETTO; OLIVEIRA, 2006, p. 265).



Refleta

Por que implantar a GC pode ser uma estratégia para organizar os processos de alcançar novos conhecimentos e obter maior produtividade, inovação e vantagem competitiva?

Ao implantar a GC, uma organização poderá melhorar a competitividade e se antecipar aos concorrentes. A implantação da GC representa a conscientização

das pessoas a respeito do significado dos saberes úteis para a competitividade organizacional. Para o sucesso em sua implantação, é necessário ter estratégias claras, o que implica planejar antes de implantar, direcionando as ações que vão permear a organização como um todo. Para estruturar a GC, North (2010) propõe que cinco perguntas-guia sejam respondidas pela organização.

- Pergunta-guia 1: acionistas, trabalhadores e investidores estão sensibilizados sobre a importância do recurso conhecimento para o êxito dos negócios? Para responder essa pergunta, outras contendo critérios relevantes poderão estimular reflexões para apontar a direção estratégica na condução de uma organização. Por exemplo: "Perdemos pedidos porque não contávamos com o conhecimento correto das necessidades do cliente e as possíveis soluções?" (NORTH, 2010, p. 148).

- Pergunta-guia 2: quais são os objetivos estratégicos que devem ser prioritariamente alcançados pela mobilização do saber? São três objetivos estratégicos que devem ser alcançados.

1. Liderança de produto: que se alcança com a inovação tecnológica contínua aplicada a novos produtos, que é resultado de novos conhecimentos e que originam novas habilidades. Exemplos de empresas com liderança de produto: 3M, HP, Motorola.

2. Intimidade com o cliente: decorre da estreita relação de confiança entre uma organização com o cliente (conceito de cliente como sócio), que representa maior conhecimento sobre suas necessidades e preferências, resultando em aprendizagem e crescimento de ambos os lados, de forma conjunta. Os clientes de hoje contam com múltiplos canais de compra, ou seja, por meios móveis, on-line ou off-line para avaliar, comparar e adquirir produtos e serviços. Daí a dificuldade de atraí-los. Para atingir essa finalidade, a empresa deve melhorar a análise, as percepções e as relações com os clientes.



Exemplificando

A Fleury Medicina e Saúde criou a diretoria de intimidade com o cliente, para aliar o desenvolvimento da empresa com estreitamento do relacionamento com os usuários, tornando mais acolhedor o atendimento. As necessidades foram identificadas a partir da análise do perfil dos clientes e de sugestões e queixas apresentadas à ouvidoria. Para eliminar medos e ansiedades durante a realização de exames em crianças, criou um ambiente inspirado na Vila Sésamo. Veja outras práticas de intimidade da empresa com os clientes:

CALL CENTER. Intimidade com o cliente gera confiança. Disponível em: <<http://www.callcenter.inf.br/especial/43504/intimidade-com-o-cliente-gera-confianca/imprimir.aspx>>. Acesso em: 14 mar. 2016.

3. Produtividade e qualidade: referem-se a processos inteligentes rápidos de aprender, evitando repetição de falhas e melhorando a transferência de melhores práticas.



Exemplificando

A aplicação da metodologia japonesa Kaizen de “hoje melhor que ontem e amanhã melhor que hoje” contribui para a melhoria contínua, ajudando a eliminar desperdícios e melhorando a produtividade e a qualidade de produtos e serviços. Saiba mais:

PORTAL ADMINISTRAÇÃO. Kaizen – A filosofia da melhoria contínua. Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2014/10/kaizen-filosofia-melhoria-continua.html>>. Acesso em: 14 mar. 2016.

O cumprimento desses três objetivos estratégicos se obtém por meio da sensibilização dos acionistas, trabalhadores e investidores quanto ao uso estratégico do conhecimento.

- Pergunta-guia 3: quais conhecimentos a organização tem hoje e quais necessitará amanhã? Para responder essa pergunta, outras perguntas são sugeridas:

1. O que os concorrentes fazem melhor?
2. O que se pode aprender deles?
3. Quais as competências que os clientes esperam da organização nos próximos três anos?
4. O que fazer para construir essas competências?
5. O que fazer melhor que os concorrentes?
6. Como a organização pode estruturar essas forças?



Atenção!

As perguntas 1 e 2 fazem referência ao presente e, as demais, ao futuro. No momento de buscar resposta a essas perguntas, a organização fará uma autoavaliação sobre os conhecimentos que já possui e, a partir deles, buscará novos conhecimentos.

Para o posicionamento estratégico e a excelência operacional, o fluxo de conhecimentos deve ser organizado a partir de fontes de conhecimento externas à organização: clientes, concorrentes, câmaras de comércio, governo, instituições internacionais, consultores organizacionais, seminários, fornecedores, redes de empresas, associações profissionais, universidades, bancos, agências financiadoras, contatos pessoais, publicações impressas/virtuais, catálogos e grupos ou fóruns de clientes.



Exemplificando

O fluxo de conhecimento pode ser cristalizado por meio de grupos tecnológicos, fóruns de clientes, benchmarking, contatos pessoais, entre outros.

- Pergunta-guia 4: como tratar atualmente o recurso “conhecimento” na empresa? Quais fatores impulsionam? Quais obstáculos se opõem à estruturação e à utilização do conhecimento? Essa pergunta faz a ponte entre a gestão estratégica e a gestão operacional dos saberes e contribui para observar os pontos fortes e fracos da organização. Algumas ferramentas para esse diagnóstico são: diagrama de Ishikawa, mapa de pensamentos e análise de pontos fortes e fracos.



Pesquise mais

O diagrama de Ishikawa é uma ferramenta para análise da qualidade e tem a finalidade de compreender as causas e efeitos de um problema. Saiba mais:

PORTAL ADMINISTRAÇÃO. Diagrama de Ishikawa – Causa e Efeito. Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2014/08/diagrama-de-ishikawa-causa-e-efeito.html>>. Acesso em: 14 mar. 2016.

- Pergunta-guia 5: como se deve configurar e desenvolver a empresa para que a capacidade competitiva seja incrementada tanto agora como no futuro?

North (2010) propõe o conceito de mercado do conhecimento como um modelo possível para GC. A ideia de mercado é a de um sistema em que as pessoas trocam bens por valores monetários ou não. Então, em tempos de incerteza e instabilidade, o conhecimento é um bem valioso que pode ser negociado.

O conhecimento está intrínseco nas pessoas e associado aos interesses, preferências, capacidades e habilidades individuais. A transferência do conhecimento

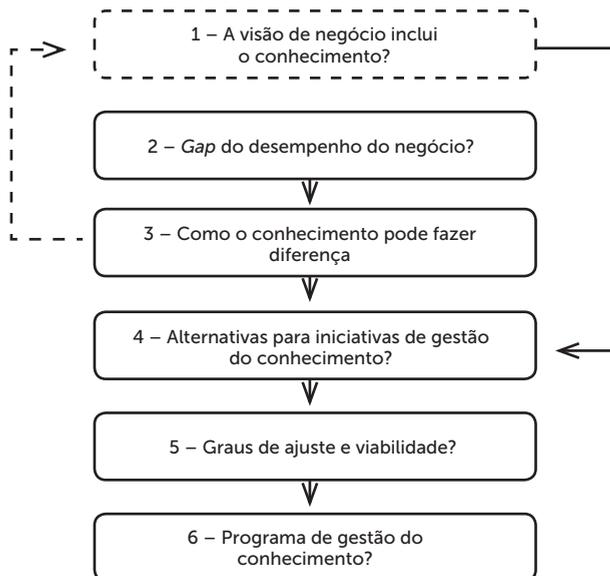
e seus resultados devem gerar ganhos para ambas as partes: empregadores e colaboradores. Segundo o North (2010), se o conhecimento é um valor escasso, é necessário estabelecer um mercado de conhecimento, porque existe demanda e oferta altas.

Quando se conhece o ambiente de negócios, criam-se condições mais adequadas para se adotar uma gestão que exercite cooperação e concorrência e fomente a estabilidade e a renovação. Mas de que forma? Por meio de incentivos e recompensa, trabalho em equipe, integração da GC no desenvolvimento de colaboradores, entre outras práticas. O conhecimento orientado para o mercado cria socialmente uma economia de mercado interna.

Alinhamento da Estratégia de Negócios com as Estratégias da Gestão do Conhecimento

As organizações devem alinhar suas estratégias de negócios à Gestão do Conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). Earl (2001) propôs um modelo de formulação da estratégia de GC (Figura 3.4) alinhada com a estratégia de negócios:

Figura 3.4 | Formulando a Estratégia de GC



Fonte: Earl (2001, p. 230).

Na fase 1, é necessário verificar se o conhecimento foi incluído na declaração da visão do negócio, isto é, se há alinhamento da estratégia de GC com a estratégia de negócios. Se a resposta for afirmativa, a próxima fase é a 4. Caso não haja alinhamento, a fase 2 indica que analisar os gaps (lacunas) de desempenho do negócio pode ser o caminho para identificar onde as iniciativas de GC podem ser destinadas. Nessa

fase, é viável analisar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças para identificar lacunas estratégicas. Descobrir as lacunas de desempenho é um caminho para alinhar as iniciativas de GC com a estratégia competitiva.



Exemplificando

Problemas de qualidade, atendimento ao cliente, falha no desenvolvimento de novos produtos ou serviços, além de fragilidade no estabelecimento de alianças e parcerias de trabalho podem representar gaps de desempenho a serem analisados.

A fase 3 pergunta como o conhecimento pode fazer diferença. É uma forma de verificar como uma melhor aquisição, distribuição, utilização ou proteção do conhecimento poderá contribuir na solução da lacuna (deficiência) de desempenho identificada na fase 2. Já na fase 4, aparece a necessidade de identificar e analisar as possíveis iniciativas para operacionalizar a estratégia de GC. A fase 5 avalia o ajuste da estratégia da empresa com a Gestão do Conhecimento para que os objetivos sejam alcançados. Por fim, a fase 6 tem a finalidade de confirmar o Programa de Gestão do Conhecimento, alocar recursos e planejar a sua execução.



Exemplificando

Um plano de implantação de GC deve garantir o seu alinhamento com a estratégia organizacional. A Itaipu adotou uma metodologia fundamentada num conjunto de diretrizes estratégicas, que são orientadoras na elaboração de políticas, programas e projetos visando à prática da estratégia organizacional. O artigo a seguir descreve a metodologia adotada:

COSTA, S. E. Gouvêa da et al. Alinhando a Gestão do Conhecimento com a estratégia da empresa: Itaipu binacional. Disponível em: <https://www.itaipu.gov.br/sites/default/files/GCArtigoVI_SINC_ONEE.pdf>. Acesso em: 14 mar. 2016.

Fatores Críticos de Sucesso (FCS)

Enquanto alguns autores denominam Fatores Críticos de Sucesso, outros fazem referência a fatores estratégicos para implantação da GC. Há FCS para a implantação da GC que vão influenciar no seu sucesso ou fracasso. Em 1962, a ideia de FCS foi empregada pela primeira vez, mas foi popularizada em 1979, por Rockart.

Gnecco Júnior et al. (2010) realizaram um levantamento por meio de artigos

publicados, entre 1998 e 2010, na base eletrônica internacional de dados Scopus, a partir das palavras-chave “knowledge management” (gestão do conhecimento), “knowledge management strategy” (estratégia de gestão do conhecimento) e “critical success factors” (fatores críticos de sucesso). Os autores identificaram 31 FCS mais citados como importantes: 1) gestão da liderança, apoio e comprometimento da alta administração; 2) GC com base na medição de desempenho; 3) tecnologias de informação; 4) fatores motivacionais e recompensas; 5) cultura; 6) políticas, processos, atividades e procedimentos; 7) programas de treinamento; 8) estratégia; 9) redes de especialistas; 10) definição de critérios para o conteúdo selecionado; 11) estrutura do conhecimento; 12) empowerment; 13) infraestrutura organizacional; 14) eliminação de barreiras organizacionais; 15) alinhamento entre estratégia de GC e estratégia dos negócios; 16) abordagem holística/sistêmica da GC; 17) imitar as empresas líderes em GC; 18) gestão da mudança e impacto da comunicação; 19) GC em todo o seu ciclo de vida; 20) recursos e pesquisas; 21) gestão de pessoas; 22) auditoria de conhecimento; 23) confiança; 24) transparência; 25) projeto-piloto; 26) armazenamento do conhecimento; 27) captura do conhecimento; 29) mapa do conhecimento; 30) busca e recuperação funcional; e 31) segurança e proteção do conhecimento.



Pesquise mais

Para compreender melhor cada um dos FCS, acesse o artigo:

GNECCO JÚNIOR, Lenio et al. Gestão do Conhecimento: fatores críticos de sucesso. *Reuna*, v. 15, n. 1, Belo Horizonte, 2010. Disponível em: <<http://revistas.una.br/index.php/reuna/article/view/302/422>>. Acesso em: 14 mar. 2016.

Esses mesmos autores concluíram, com base nas ideias de conceituados autores da literatura nacional e internacional, que: a) GC apresenta abordagem multifacetada, incluindo FCS como tecnologia, pessoas, práticas, estrutura e cultura organizacional; b) é fundamental alinhar GC à cultura, tecnologia, infraestrutura e medição e avaliação; c) não há receitas prontas, pois as soluções devem ser criadas, desenvolvidas e adaptadas a cada organização; d) o desafio está em selecionar e combinar diferentes fatores, além de considerar as necessidades da organização.

Fatores Estratégicos Associados à Implantação da GC

Segundo North (2010, p. 25), “a GC separada dos objetivos estratégicos não tem sentido. Ela se manifesta fundamentalmente através do aumento dos indicadores não financeiros referidos a clientes, colaboradores e processos, em comparação com os indicadores financeiros tradicionais”.

Furlanetto e Oliveira (2008) realizaram uma pesquisa qualitativa para identificar as práticas de GC associadas aos fatores estratégicos para implantação de um projeto de GC e consideraram como principais fatores estratégicos, de acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), Davenport e Prusak (1998), Esabão (2004), Terra (2005), Soares (2005), Wang et al. (2006) e outros autores: 1) alta administração; 2) cultura organizacional; 3) novas estruturas organizacionais; 4) políticas e práticas de gestão de pessoas; 5) sistemas de informação; 6) mensuração de resultados; 7) aprendizado com o ambiente; e 8) orientação para processo.

Os resultados dessa pesquisa estão no Quadro 3.3:

Quadro 3.3 | Práticas de GC nas Empresas

Práticas identificadas nas empresas	Variáveis associadas	Fatores associados
<ul style="list-style-type: none"> Disseminação das mudanças planejadas em toda a empresa. Missão, valores e visão futura. Objetivos claramente definidos. Definição de planos de longo prazo. Sistema de metas por unidade e setor. Investimentos para disseminação dos conhecimentos. 	<ul style="list-style-type: none"> Suporte da alta administração. Definição clara de metas, objetivos e resultados esperados. Distribuição das metas entre unidades e setores. 	Alta administração
<ul style="list-style-type: none"> Estrutura administrativa direcionada às competências essenciais. Equipes multidisciplinares com alçada decisória. Liberdade na formação de grupos de comunicação. Planejamento descentralizado. Mudança no modelo de negócio. Equipes organizadas por processo. 	<ul style="list-style-type: none"> Mudanças na estrutura organizacional. Redução de hierarquias. Autonomia e delegação de poder na motivação para o aprendizado. Liberdade de interação entre as pessoas. Cooperação de equipes distribuídas fisicamente. Incentivos ao compartilhamento. 	Novas estruturas organizacionais
<ul style="list-style-type: none"> Definição de trilhas de aprendizagem. Encontros para disseminar práticas de sucesso. Controle da aprendizagem. Criação de ambiente positivo. Certificação de conhecimentos. Premiação pelas ideias utilizadas pela empresa. Elaboração e disseminação de case de todos os projetos avaliando aspectos positivos e negativos. 	<ul style="list-style-type: none"> Cultura interna alinhada ao processo de aprendizagem. Existência de um clima organizacional positivo. Programa de incentivos. Cultura interna alinhada ao processo de aprendizagem. Identidade com a organização. Conhecimento como fonte de poder. 	Cultura organizacional

<ul style="list-style-type: none"> • Todas as atividades são divididas em processo e avaliadas separadamente. • Acompanhamento dos resultados de investimentos em treinamentos. • Controle on-line das metas e resultados. Acesso aberto a todos os funcionários. • Definição dos resultados esperados em cada perspectiva do Balanced Scorecard. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aderência da Gestão do Conhecimento aos objetivos de negócio da organização. • Visualização dos retornos dos investimentos em conhecimento. 	Mensuração de resultados
<ul style="list-style-type: none"> • Processo de seleção de novos funcionários direcionada às necessidades da empresa. • Avaliação e feedback. • Promoções internas vinculadas ao conhecimento e desempenho. • Treinamentos alinhados aos direcionamentos da empresa. • Promoções com base em sistema informatizado de registro da formação, qualificação e desempenho. 	<ul style="list-style-type: none"> • Seleção de novos funcionários com capacidade cognitiva. • Sistema de avaliação e recompensa. • Programas de treinamento e qualificação. • Pressão por metas excessivas e barreiras ao conhecimento. • Esforços adicionais precisam ser recompensados. 	Políticas e práticas de gestão de pessoas
<ul style="list-style-type: none"> • Parcerias estratégicas com empresas, como IBM, Oracle, Microsoft. • Pesquisas periódicas da satisfação dos clientes. • Convênios com fornecedores. • Flexibilidade na absorção de mudanças. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alianças com fornecedores e arranjos organizacionais estratégicos. • Desempenho direcionado à satisfação dos clientes. • Aprendizado por meio dos consumidores. • Instabilidade do mercado. 	Aprendizado com o ambiente
<ul style="list-style-type: none"> • Mapeamento dos processos. • Visão informatizada do fluxo dos processos. • Controle on-line dos processos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Arranjos físicos bem projetados. • Qualidade nos processos internos. 	Orientação para processos
<ul style="list-style-type: none"> • Análise e seleção dos conhecimentos de interesse. • Criação do Help Desk. • Portal de disseminação e busca de conhecimentos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Clareza e simplicidade na comunicação. • Estrutura tecnológica adequada. • Política de amplo acesso às informações. 	Sistemas de informação
<ul style="list-style-type: none"> • Níveis de acesso direcionando o conhecimento. • Análise e seleção das informações disponibilizadas no portal. • Centralização de todas as informações sistema de fácil acesso e localização. • Níveis de acesso direcionando o conhecimento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Múltiplos canais de comunicação. • Múltiplos métodos de disseminação. • Remessa de informações segundo funções e necessidade dos funcionários. 	

Fonte: Furlanetto e Oliveira (2008, p. 112-114).



Assimile

No Quadro 3.3, as variáveis associadas referem-se aos fatores estratégicos da GC e podem se classificar em nível estratégico (alta administração), nível operacional (novas estruturas, orientação para processo, cultura e políticas e práticas de gestão de pessoas) e nível da infraestrutura organizacional (sistemas de informação, mensuração e aprendizado com o ambiente externo).

A conclusão dos autores da pesquisa (FURLANETTO; OLIVEIRA, 2008, p. 121) é que:

A efetividade na implantação de projetos de gestão do conhecimento está diretamente associada ao conjunto de fatores estratégicos, mesmo que as empresas desenvolvam projetos fragmentados. Este fato decorre da necessidade de priorizar investimentos e ações mais urgentes nos fatores de maior impacto na organização.

A cultura organizacional, a implantação de novas estruturas, as práticas e políticas da gestão de pessoas, a orientação para processos e a mensuração de resultados recebem influência direta das decisões da alta administração, que determinam as decisões adotadas. A empresa, por sua vez, recebe influências e, também, é fortemente influenciada pelo ambiente externo.



Pesquise mais

Conheça detalhes da pesquisa de Furlanetto e Oliveira:

FURLANETTO, Antonio; OLIVEIRA, Mirian. Fatores Estratégicos Associados às Práticas de Gestão de Conhecimento. Revista de Administração da PUC-RS, v. 19, n. 1, Porto Alegre, 2008. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/fo/ojs/index.php/face/article/view/3603>>. Acesso em: 14 mar. 2016.



Faça você mesmo

Retome as informações do Quadro 3.3 para identificar na coluna da esquerda as práticas de Gestão do Conhecimento que são desenvolvidas na organização em que você trabalha. Compare as práticas com a coluna

do meio e identifique as variáveis associadas que direcionam a GC. Também detecte na coluna da direita os fatores estratégicos associados à prática de GC. E, depois, responda: quais são os fatores estratégicos associados às práticas de GC na empresa em que você trabalha?

Sem medo de errar

Vamos agora resolver o problema da lavanderia que está estudando as estratégias para a implantação da gestão do conhecimento.

As estratégias de Gestão do Conhecimento descrevem como uma organização deve gerir o conhecimento. Assim, a lavanderia deve descrever como fazer a sua gestão. Mas como fazer isso?

Se você pensou nas cinco perguntas-guia como autoavaliação da lavanderia, acertou! Agora, pense nessas cinco perguntas-guia para desenvolvimento das estratégias para implantação da Gestão do Conhecimento: elas contribuem na definição dos rumos estratégicos, pois implantar a GC representa conscientizar pessoas acerca do significado do recurso "conhecimento".

Inicie pela pergunta-guia 1: acionistas, trabalhadores e investidores estão sensibilizados sobre a importância do recurso conhecimento para o êxito dos negócios? Procedendo dessa forma, vá para às perguntas-guias seguintes.

Feita a autoavaliação, a lavanderia deve alinhar suas estratégias com a Gestão do Conhecimento. Então, reflita sobre as fases para esse alinhamento. Pense na fase 1: a visão de negócio inclui o conhecimento?

Responder a essa pergunta é muito importante porque a estratégia de negócio deve considerar o conhecimento e, por isso, se chama Gestão do Conhecimento!



Lembre-se

As perguntas-guia para desenvolvimento da estratégia, propostas por North (2010), poderão ajudar você!

Que fatores ligados à estratégia a lavanderia deve considerar?

Existem fatores críticos de sucesso que estão diretamente relacionados à estratégia que levarão ao sucesso a implantação. Pense nesses fatores que ajudarão a lavanderia.

Neste livro, você encontra explicações sobre essas estratégias. O Quadro 3.3

apresentado nesta seção também poderá indicar alguns caminhos. Por exemplo: a lavanderia deverá obter o apoio da alta administração e das lideranças dentro da empresa. Para pensar nisso, acompanhe no quadro a coluna “variáveis associadas”. E, por fim, recorra à coluna “Práticas identificadas nas empresas”.



Atenção!

O Quadro 3.3 poderá auxiliar você a selecionar e formar o conjunto de estratégias adequadas para a lavanderia. Considere que a missão da empresa é garantir serviços de qualidade e confiabilidade, superando a expectativa dos clientes do segmento hospitalar.

Avançando na prática

Pratique mais	
Instrução Desafiemos você a praticar o que aprendeu, transferindo seus conhecimentos para novas situações que pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois as compare com as de seus colegas.	
“Estratégias para Implantação da GC num Posto de Combustível”	
1. Competência fundamentos de área	Conhecer o conceito de Gestão do Conhecimento e sua importância para a gestão e as estratégias das empresas que valorizam o capital humano.
2. Objetivos de aprendizagem	Compreender e identificar na prática os fatores estratégicos associados à implantação da Gestão do Conhecimento.
3. Conteúdos relacionados	Estratégia; alinhamento das estratégias de negócios com as estratégias de GC; e fatores críticos de sucesso; fatores estratégicos associados à implantação da GC.
4. Descrição da SP	Um posto de venda de combustíveis localizado no perímetro urbano, com venda mensal aproximada de 150.000 litros, tem grande potencial de crescimento e é ambientalmente sustentável. A empresa funciona 24 horas por dia; emprega 18 funcionários, distribuídos em três turnos de trabalho. Além da venda de combustíveis, oferece serviços de lavagem de carros. Se o posto pretende implantar a GC, que perguntas devem ser respondidas para desenvolvimento das estratégias de negócios do posto? De que forma é possível alinhar as estratégias de negócios com as estratégias de GC? Que estratégias de GC poderiam ser colocadas em prática para alcançar os objetivos organizacionais?
5. Resolução da SP	Uma pesquisa na internet para compreender o cenário atual do setor de combustíveis poderá ajudar você a pensar nas estratégias de negócios e nas estratégias para implantação da GC do posto a ser estudado.

	<p>Se você quiser ir além, se fez a mesma pesquisa na situação da lavanderia, poderá comparar os cenários das duas empresas, que são de ramos de negócios diferentes.</p> <p>A exemplo do que você fez para solucionar a SP da lavanderia, pense nas perguntas-guia para desenvolvimento das estratégias para implantação da GC, pois elas ajudarão na elaboração das estratégias de gerir conhecimento. Considere as fases para o alinhamento da estratégia de negócios com a estratégia de GC. Nessa direção, oriente-se em como formular a estratégia de GC. Reflita sobre os fatores estratégicos associados à GC, que são os fatores críticos de sucesso para implantação da GC.</p>
--	---



Lembre-se

A efetiva implantação da GC está diretamente associada às estratégias estabelecidas pela organização. A Figura 3.4 poderá auxiliar você a pensar em como formular essas estratégias.



Faça você mesmo

Acesse o artigo a seguir, que detalha a construção de estratégia de GC para a Embrapa Agroindústria de Alimentos:

CRIBB, André Yves. Gestão do Conhecimento Organizacional: Uma Estratégia em via de Formação. Disponível em: <<http://www.alice.cnptia.embrapa.br/alice/bitstream/doc/915723/1/2011104.pdf>>. Acesso em: 14 mar. 2016.

Analise o artigo identificando as estratégias utilizadas pelo autor para formular e definir as estratégias de GC.

Faça valer a pena

1. Analise as seguintes afirmações referentes aos fatores estratégicos para implantação da GC.
 - I. A GC separada dos objetivos estratégicos não faz sentido.
 - II. O sucesso da GC está associado aos fatores estratégicos.
 - III. As práticas de gestão de pessoas são um fator estratégico para a GC.
 - IV. Apenas as grandes corporações têm o privilégio de gerir com sucesso o conhecimento.

V. A alta administração influencia diretamente as decisões para GC.

Assinale a alternativa que contém as afirmações corretas.

- a) I, II, III, IV e V.
- b) I, III, IV e V.
- c) I, II, IV e V.
- d) I, II, III e V.
- e) II, III, IV e V.

2. Analise as afirmações a respeito das estratégias organizacionais. Assinale com V as afirmações verdadeiras e com F as afirmações falsas.

I. Quando uma organização implanta a GC, está buscando ser competitiva e sustentável.

II. As estratégias de GC descrevem os fatores para gerir o conhecimento organizacional.

III. As estratégias determinam apenas metas e objetivos de curto prazo de uma empresa.

IV. Estratégias claras devem permear a empresa como um todo integrado.

V. Intimidade com o cliente é considerado um dos objetivos estratégicos organizacionais.

Identifique a alternativa que contém a sequência correta das afirmações.

- a) F – F – V – F – F.
- b) V – V – V – V – V.
- c) V – V – F – V – V.
- d) F – V – V – V – F.
- e) V – V – F – F – V.

3. São considerados alguns fatores estratégicos associados às práticas de GC nas organizações:

- a) Aprendizado com o ambiente, alta administração e centralização de poder.

- b) Nova estrutura organizacional, avaliação dos resultados e orientação para processos.
- c) Estrutura organizacional rígida, mensuração de resultados e gestão de pessoas.
- d) Nova estrutura organizacional, centralização de poder e alta administração.
- e) Alta administração, estrutura organizacional tradicional e mensuração de resultados.

Seção 3.3

Cultura organizacional e gestão do conhecimento

Diálogo aberto

Implantar a Gestão do Conhecimento representa determinar algumas mudanças na lavanderia. E, como toda mudança, mexe com o estado de equilíbrio, ou seja, mexe com a zona de conforto de todos os integrantes da empresa.

Num ambiente tão competitivo como o da atualidade, imagine se será fácil as pessoas aceitarem compartilhar os conhecimentos tácitos em prol da coletividade. Preparar pessoas para uma mudança parece uma tarefa árdua e complexa.

Toda mudança é influenciada pela cultura da organização. Então, vamos pensar em como a lavanderia poderia preparar o processo de mudança organizacional visando à implantação da Gestão do Conhecimento? Que etapas deveriam ser cumpridas e quais são os desafios em cada uma delas? Quais aspectos da cultura organizacional poderiam influenciar positiva ou negativamente nessa implantação?

Você encontrará as respostas a esses questionamentos na seção a seguir. Ao finalizar os estudos, você estará apto(a) a identificar as etapas do processo de mudança, os níveis da pirâmide da mudança organizacional e os níveis de consciência pessoal e organizacional. Além disso, poderá compreender os componentes da cultura organizacional e as influências dessa cultura na Gestão do Conhecimento. Atingir esses objetivos ajudará a compreender o conceito de Gestão do Conhecimento e sua importância para a gestão e as estratégias das empresas que valorizam o capital humano.

Bons estudos!

Não pode faltar

Implantar a GC representa implantar uma mudança na organização. E como toda mudança, afeta as pessoas e requer planejamento. Inicialmente, vamos entender como ocorrem as mudanças e como elas são influenciadas pela Cultura Organizacional (CO).

Mudança

Uma mudança ocorre em três etapas (Figura 3.5): descongelamento da situação vigente (que é um estado de equilíbrio); 2) passagem para a nova condição (movimento); e 3) recongelamento para a nova situação (LEWIN, 1952 apud ROTHMANN; COOPER, 2009).

Figura 3.5 | Etapas do processo de mudança conforme Lewin



Fonte: Rothmann e Cooper (2009, p. 296).



Assimile

No nosso estudo, vamos compreender que esse estado de equilíbrio é interrompido pela necessidade de implantar a Gestão do Conhecimento na empresa.

Para se chegar à nova situação, é preciso vencer as resistências individuais e grupais; é necessário o descongelamento. Há três formas para isso: 1) as forças propulsoras para a nova situação devem ser aumentadas; 2) as forças restritivas precisam ser reduzidas; e 3) combinar as duas formas. Compreendida a necessidade de mudança, é preciso convencer as pessoas sobre a exequibilidade da mudança, o que pode ser realizado por projeto piloto, envolvendo-as nesse processo para compreenderem a validade da mudança. Finalmente, recongelar envolve estabilizar as mudanças, auxiliando as pessoas a incorporar as novas atividades às suas rotinas. Então, o processo de mudança deve ser gerenciado, pois essa transformação implica em aprendizado de novas atitudes e comportamentos (ROTHMANN; COOPER, 2009).



Vocabulário

Projeto piloto: atividade planejada (ou um conjunto de atividades) que serve para testar um projeto antes da sua implantação definitiva.

Antes de adotar o modelo de GC proposto pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), a Fiocruz está realizando um projeto piloto. Veja:

FIOCRUZ. SIGDA. Entender e Implantar o Sistema. Disponível em: <<http://www.sigda.fiocruz.br/comite-de-gestao-do-conhecimento>>. Acesso em: 14 mar. 2016.

Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 574) citam o plano de 8 passos para a implantação de mudança, segundo Kotter (1996): 1) estabelecer um sentido de urgência por meio da criação de uma razão convincente de que a mudança é necessária (exemplos: queda nas vendas e aumento de custos); 2) formar uma coalizão com força suficiente para liderar a mudança; 3) criar uma visão para direcionar a mudança e estratégias para atingir essa visão; 4) comunicar a visão a toda a organização; 5) dar autonomia às pessoas para buscarem a visão, removendo barreiras à mudança e incentivando riscos e a busca de soluções criativas para os problemas; 6) criar, planejar e recompensar “vitórias” de curto prazo que encaminhem a organização para a nova visão; 7) consolidar as melhorias, reavaliar as mudanças e fazer os ajustes necessários nos novos programas; e 8) reforçar as mudanças por meio da demonstração do relacionamento entre os novos comportamentos e o sucesso da organização. Os quatro primeiros passos referem-se à etapa de descongelamento; 5, 6 e 7 representam o movimento para a mudança; e o passo 8 é o recongelamento. Adotar o plano de Kotter é um caminho para toda mudança organizacional e, também, para uma implantação bem sucedida da GC.

A pirâmide da mudança organizacional (Figura 3.6) mostra os níveis superior, intermediário e inferior. O nível superior refere-se à estrutura material, (o prédio e seu layout, máquinas e os bens móveis e imóveis); é a parte visível da empresa e em curto prazo é mais fácil de ser mudada. O nível intermediário compõe-se de dois degraus. E o superior representa a parte lógica (estratégias, sistemas, tecnologias, estrutura), apresentando, também, as mudanças e adaptações ocorrendo com maior fluidez. O degrau inferior considera o padrão estabelecido de comportamento organizacional. Nesse ponto fica mais difícil implantar mudanças, pois mudar comportamentos é bem mais difícil e demanda maior tempo. A base da pirâmide, com maior resistência às mudanças, é formada pelos seguintes pressupostos básicos: crenças, valores e normas que formam a cultura da organização. É o nível mais difícil de mudar, entretanto, é a parte que move toda a pirâmide (INAZAWA, 2009).

Figura 3.6 | Pirâmide da Mudança Cultural



Fonte: Inazawa (2009, p. 213).

A implantação da GC poderá impactar em todos os níveis da pirâmide.

Cultura Organizacional (CO)

Estudos da CO ganharam força a partir da década de 1980, impulsionados pela crença de que os valores e a filosofia das empresas japonesas eram os principais responsáveis pelo excelente desempenho delas. Desde então, a ideia que passou a prevalecer, fundamentada em resultados de pesquisas, é a de que as empresas deveriam utilizar estratégias para compartilhar as prioridades básicas organizacionais, para obter bom desempenho econômico e financeiro (FERREIRA; ASSMAR, 2008).

Os principais elementos que compõem uma cultura organizacional, segundo Schein (1985), são apresentados no quadro 3.4.

Quadro 3.4 | Componentes da Cultura Organizacional (SCHEIN, 1985)

Componentes da cultura organizacional	Definição	Exemplo
Cerimônias	Celebrações ou solenidades importantes para atingir os objetivos.	Cerimônia para comemoração do tempo de trabalho na empresa.
Crenças	Convicções/opiniões a respeito de pessoas ou coisas.	As três alegrias da Honda: comprar, vender e criar.
Declaração de valores	Compartilhamento de valores essenciais da organização.	Natura: ousar e inovar.
Heróis	Personificação de valores que fortalecem uma organização.	Para o Grupo Silvio Santos: o empresário Silvio Santos.
Histórias	Narrativas com base em fatos, ficção ou lendas para reforçar comportamentos desejados.	História de sucesso do fundador da Toyota, Sakichi Toyoda.
Normas	"Leis" que regem uma empresa ou grupo.	Política para contratação de profissionais.
Ritos	Atos ou costumes que se repetem para se alcançar um objetivo.	Comemoração por meta alcançada.
Rituais	Eventos continuados, devido à importância para reforçar valores e crenças significativas na empresa.	Promoções na carreira profissional.
Tabus	Algo que deve ser evitado devido ao medo ou desconhecimento.	Familiares não podem trabalhar no mesmo setor.

Fonte: da autora.



Assimile

Os rituais observados nas organizações podem ser classificados em: a) ritual de passagem (integração de um novo funcionário, aposentadoria); b) ritual de degradação ("fritar" alguém, demitir); c) ritual de confirmação

(reconhecimento); d) ritual de renovação (programas de qualidade de vida); e) ritual de redução de conflitos (reuniões); e f) ritual de integração (happy hour, comemorações natalinas). Alguns rituais podem fazer parte de programas de GC.

Na literatura, há variados instrumentos de análise da cultura de uma organização, inclusive traduzidos para aplicação no Brasil. O Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO) foi desenvolvido por Ferreira et al., em 2002, para avaliar a cultura por intermédio da análise dos valores e das práticas, segundo a percepção dos participantes da organização.



Pesquise mais

Para saber mais sobre o IBACO, leia o artigo:

FERREIRA, M. C. et al. Desenvolvimento de um Instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional. *Estudos de Psicologia*, n. 7, v. 2, Campinas, 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/epsic/v7n2/a08v07n2.pdf>>. Acesso em: 14 mar. 2016.

O instrumento completo abarca 94 afirmações, mas vamos apresentar aqui os fatores que envolvem os valores e as práticas que são avaliados.

- Valores de profissionalismo cooperativo: execução de tarefas com eficácia e competência, demonstrando espírito de colaboração, habilidade, dedicação, profissionalismo e capacidade de iniciativa.
- Valores de rigidez na estrutura hierárquica de poder: valor centralizado e autoritário que dificulta o crescimento profissional e o reconhecimento do fator humano.
- Valores de profissionalismo competitivo e individualizado: valorização prioritária da competência, do desempenho e da eficácia individuais na execução de tarefas para a obtenção dos objetivos desejados.
- Valores associados à satisfação e bem-estar: valorização da satisfação e da motivação.
- Práticas de integração externa: são voltadas ao planejamento estratégico, tomada de decisões e atendimento ao cliente externo.
- Práticas de recompensa e treinamento: vinculadas aos clientes internos.
- Práticas de promoção do relacionamento interpessoal: favorecem a satisfação

e a coesão interna. A análise do perfil cultural fornecerá pistas para a implantação da GC.

A análise e adaptação da cultura voltada ao compartilhamento do conhecimento pode evitar a realização de investimentos em tecnologia que podem não trazer os resultados esperados (ANGELONI; GROTTTO, 2009).



Refleta

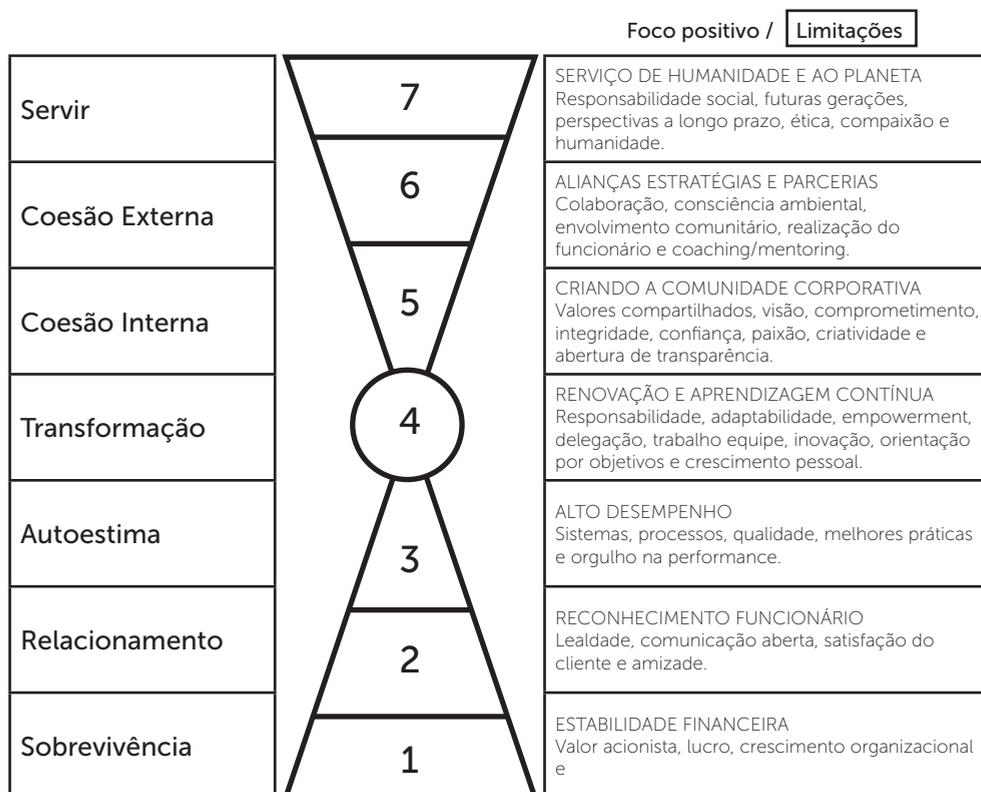
“Não é possível imaginar uma cultura de gestão do conhecimento isolada da cultura organizacional. Entender bem a cultura organizacional e trabalhar alguns elementos que favoreçam a gestão do conhecimento é um bom caminho para evitar esse erro” (TERRA; RIBEIRO, 2014).

A cultura das organizações pode inibir ou facilitar o comportamento das pessoas. Dirigentes, acionistas e proprietários devem ter consciência de que é por meio de seus colaboradores que as organizações conseguem a verdadeira vantagem competitiva. É necessário analisar suas culturas e valores corporativos. As organizações mais bem sucedidas têm visão e orientação por valores e buscam alinhamento entre os valores pessoais e organizacionais. Dessa forma, tornam-se sustentáveis (BARRETT, 2000 apud HALLAK; RODRIGUEZ; LIMEIRA, 2013).

A Figura 3.7 apresenta o modelo dos sete níveis de consciência pessoal e organizacional, de Barrett (2009 apud CORRÊA; GUEVARA, 2013). Tudo o que focamos na vida pessoal é reflexo da consciência individual e tudo o que uma organização foca é reflexo da consciência coletiva. Os níveis de consciência podem ser comparados a etapas de crescimento que uma organização deve ultrapassar e vão surgindo paulatinamente, à medida que as necessidades de cada etapa vão sendo satisfeitas e transcendidas. Nesse modelo, os níveis inferiores (1: sobrevivência; 2: relacionamento e 3: autoestima) focam nas necessidades básicas de sobrevivência, enfatizando os próprios interesses da organização e de seus acionistas. Os níveis superiores (5: coesão interna; 6: coesão externa e 7: servir) focam nos interesses que visam o bem comum dos stakeholders. Vale dizer que o nível 4 foca na transformação; é quando ocorre a transição de hierarquias autoritárias e rígidas para sistemas de governança, que proporcionam poder e autonomia aos colaboradores.

Segundo o mesmo autor (2006 apud HALLAK; RODRIGUEZ; LIMEIRA, 2013), para serem bem sucedidas, as pessoas devem aprender e satisfazer todas as necessidades. Por sua vez, as organizações precisam aprender a satisfazer as pessoas em cada um dos níveis de consciência.

Figura 3.7 | Os Sete Níveis de Consciência Pessoal e Organizacional



Fonte: Barrett (2009, p. 67 apud CORRÊA; GUEVARA, 2013, p. 64).

Pesquisas têm evidenciado que os colaboradores que mantêm valores coerentes com os valores da organização em que trabalham são mais produtivos e satisfeitos; e manter valores coerentes com os valores organizacionais evitam conflitos, frustração e não produtividade.

Cultura Organizacional na Gestão do Conhecimento

A partir da identificação dos fatores culturais que influenciam no compartilhamento do conhecimento, é possível levantar questionamentos e buscar soluções para se efetivar a prática desse compartilhamento. Richter (2008) ressalta características da cultura que possibilitam a GC, segundo Schein (1992): a) a crença na possibilidade de uma organização gerir o ambiente em que está inserido; b) o fato de as pessoas compreenderem e desejarem modificar o ambiente; c) a crença de que as pessoas podem crescer individualmente e como grupo; d) a ideia de que as atividades grupais

podem gerar e implementar soluções; e) a preocupação com o futuro organizacional; f) a percepção de que a criação, a tolerância e o respeito de diversificadas subculturas organizacionais permitem gerar soluções aos problemas; g) a necessidade permanente de análise das múltiplas questões que envolvem as organizações, que exigem pensar esses fatores de forma inter-relacionada.

As mudanças podem ser revolucionárias, de forma traumática, arriscada e destrutiva, gerando reestruturação completa na forma de agir da organização; ou as mudanças podem ser graduais, incorporando valores complementares aos já existentes. Há dois modos de “trabalhar” os aspectos culturais: internamente, “trabalhando” os modelos mentais das pessoas e externamente às pessoas, por intermédio do estilo gerencial dos gestores: a) contratando e mantendo profissionais com perfil alinhado às necessidades da organização; b) socializando/integrando os colaboradores conforme o modo de pensar e agir voltado à GC; c) redefinindo processos e rotinas que apoiem a efetiva GC (RICHTER, 2008). Vale enfatizar que “Uma cultura organizacional tanto pode ser uma barreira para o crescimento da empresa, como uma potencial fonte de vantagem competitiva, dependendo de como a cultura é gerenciada” (CARVALHO, 2008, p. 38).

Fatores Culturais Favoráveis à Gestão do Conhecimento

As pessoas tendem a compartilhar conhecimento quando há relação de confiança na organização. Confiança, no contexto da GC, representa confiança na competência dos colegas, de que não há ocultação e sonegação de informação, de que a crítica é sempre construtiva, de que os conflitos são tratados de forma profissional e transparente. Quando há compartilhamento de conhecimento, a política básica é de que as pessoas têm acesso amplo às informações e conhecimento; e há investimentos em tecnologias que aproximam a comunicação entre as pessoas, compartilhamento de informações e contato pessoal. A CO voltada à GC fomenta e pratica o diálogo; os layouts são capazes de influenciar a criatividade, o aprendizado e o clima para a inovação; os espaços são abertos e não hierárquicos, para facilitar contatos informais e comunicação com todos; há celebrações para reconhecimento de ações e resultados alinhados com valores, metas e objetivos; o estilo de gestão é democrático, sem prejulgamentos, e há oportunidades para testagem de ideias e convivência com erros (TERRA, 2005).

Resultados de pesquisa de Angeloni e Grotto (2009) concluíram que os elementos culturais que influenciam positivamente o compartilhamento do conhecimento são: a) o espaço físico sem divisórias, pois facilitam o contato; b) a comunicação informal; c) o processo decisório quando as pessoas participam desde a fase inicial da coleta de informações.

Somente será possível implantar e realizar a GC (VALENTIM, 2003) se a CO for favorável em relação a ela, pois é o melhor caminho para implantar a GC. Essa é

uma tarefa difícil, porque as pessoas acreditam que compartilhar conhecimento é perda de poder. Trabalhar aspectos da CO para implantar a GC demanda tempo, energia e planejamento. Para isso, algumas propostas são sugeridas: a) diagnosticar os fluxos informais naturais de comunicação entre as pessoas ou células de trabalho; b) mapear quais são os setores/processos envolvidos e com que finalidade há socialização/compartilhamento de conhecimento; e c) verificar se há transferência/criação de conhecimento entre as pessoas. Por ser um processo dinâmico, na GC entre duas pessoas não é possível avaliar exatamente quando uma delas está criando conhecimento tácito e outra está criando conhecimento explícito. Devido à dinamicidade, característica principal da GC, é essencial que as pessoas trabalhem numa cultura organizacional favorável em relação à GC (VALENTIM, 2003).



Exemplificando

O espaço físico da organização (paredes, distância entre as unidades ou células de trabalho) pode inibir o compartilhamento e a socialização entre as pessoas.

Barreiras Culturais à Gestão do Conhecimento

Desconfiança e medo são sentimentos recorrentes diante da necessidade de compartilhar conhecimentos e ocorrem, muitas vezes, por influência da CO. É comum as pessoas acreditarem ser injusto dividir conhecimentos, uma vez que exigiu tempo e esforço para obtê-los. O Quadro 3.5 mostra alguns atritos culturais e as possíveis soluções (ANGELONI; GROTTTO, 2009):

Quadro 3.5 | Atritos Culturais que Inibem o Compartilhamento do Conhecimento

Atrito	Soluções possíveis
Falta de confiança mútua.	Construir relacionamentos e confiança mútua por meio de reuniões face a face.
Diferentes culturas, vocabulários e quadros de referência.	Estabelecer um consenso por meio de educação, discussão, publicações, trabalho em equipe e rodízio de funções.
Falta de tempo e de locais e encontro; ideia estreita de trabalho produtivo.	Criar tempo e locais para transferência do conhecimento: feiras, salas de bate-papo, relatos de conferência.
Status e recompensas vão para os possuidores de conhecimento.	Avaliar o desempenho e oferecer incentivos com base no compartilhamento.
Falta de capacidade de absorção pelos recipientes.	Educar funcionários para a flexibilidade; propiciar tempo para a aprendizagem; basear as contratações na abertura a ideias.
Crença de que o conhecimento é prerrogativa de determinados grupos, síndrome do "não foi inventado aqui".	Estimular a aproximação não hierárquica do conhecimento; a qualidade das ideias é mais importante que o cargo da fonte.

Intolerância com erros ou necessidade de ajuda.	Aceitar e recompensar erros criativos e colaboração; não há perda de status por não se saber tudo.
---	--

Fonte: Davenport e Prusak (1998, p. 117 apud ANGELONI; GROTO, 2009, p. 79).

Além desses atritos, outros são citados por Inazauwa (2009): falta de visão e objetivos compartilhados, ocasionando falta de compartilhamento de conhecimentos; falta de estímulo às pessoas desenvolverem relacionamentos e socialização de conhecimentos; regras rígidas de controle por parte da organização; e ausência de políticas de gestão de pessoas para criação de vínculos com colaboradores.



Faça você mesmo

Suponha que você foi convidado para publicar um breve texto explicando sobre os fatores culturais que influenciam na GC. Levando em conta o conteúdo aqui apresentado, transforme o seu conhecimento tácito em explícito.

Sem medo de errar

Para preparar o processo de mudança organizacional visando à implantação da Gestão do Conhecimento, os gestores da lavanderia deveriam refletir a respeito das etapas (propostas por Lewin) pelas quais a empresa terá que passar. Reflita sobre cada uma das etapas dos 8 passos propostos por Kotter para implantação de uma mudança organizacional. Identifique na pirâmide da mudança organizacional quais níveis precisam passar por mudanças para se chegar na Gestão do Conhecimento. Pense, por exemplo, se haverá necessidade de mudar a estrutura física para melhorar a comunicação entre as pessoas e se a lavanderia precisará de tecnologias de apoio para os processos de criação do conhecimento.

Para verificar quais são os aspectos da cultura organizacional que poderiam influenciar positiva ou negativamente nessa implantação, estabeleça as necessidades individuais e organizacionais que precisarão ser satisfeitas. Para isso, tenha como base os sete níveis de consciência pessoal e organizacional propostos por Barrett. Descreva as barreiras culturais que poderão comprometer a implantação da Gestão do Conhecimento caso elas não sejam ultrapassadas e identifique os fatores culturais que poderão facilitar essa gestão. Tanto as barreiras como os facilitadores para a implantação da Gestão do Conhecimento estão descritos no livro didático.



Atenção!

A partir da compreensão das influências favoráveis e desfavoráveis dos fatores culturais no compartilhamento do conhecimento, é possível realizar o planejamento da implantação da Gestão do Conhecimento.



Lembre-se

Compreender bem a cultura organizacional e desenvolver condições favoráveis à Gestão do Conhecimento é um bom caminho para obter uma cultura integrada à cultura organizacional (TERRA; RIBEIRO, 2014).

Avançando na prática

Pratique mais	
<p>Instrução O desafio agora é você praticar o que aprendeu, transferindo seus conhecimentos para novas situações que poderá encontrar no ambiente de trabalho. Refleta sobre a descrição da situação-problema (SP) e acompanhe as dicas para resolução.</p>	
“Cultura Organizacional e Gestão do Conhecimento: Hotel para Pets”	
1. Competência de fundamentos de área	Conhecer o conceito de Gestão do Conhecimento e sua importância para a gestão e as estratégias das empresas que valorizam o capital humano.
2. Objetivos de aprendizagem	Descrever os fatores facilitadores e restritivos da cultura organizacional que influenciam na implantação da Gestão do Conhecimento.
3. Conteúdos relacionados	Cultura organizacional; Gestão do Conhecimento; Fatores facilitadores e restritivos da cultura organizacional.
4. Descrição da SP	A proprietária de uma empresa prestadora de serviços de hospedagem e cuidados com pets (animais de estimação), que emprega 8 funcionários e está no mercado há cerca de 5 anos, pretende implantar a Gestão do Conhecimento em sua empresa. Para adotar essa gestão, ela pretende planejar uma mudança a partir da análise da cultura organizacional. Quais fatores facilitadores e restritivos da cultura organizacional que influenciam na Gestão do Conhecimento precisariam ser identificados e mudados?
5. Resolução da SP	Para solucionar a SP, estabeleça as necessidades individuais e organizacionais que precisarão ser satisfeitas. Adote como fundamentos os sete níveis de consciência pessoal e organizacional propostos por Barrett. Descreva as barreiras culturais que poderá comprometer e, também, facilitar a implantação da Gestão do Conhecimento.



Lembre-se

A cultura de uma organização pode ser avaliada por ferramentas como o Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO), que analisa os valores e as práticas referentes à cultura organizacional. (Ferreira et al. 2002).

Pode ser utilizada também na análise dos fatores favoráveis e desfavoráveis à implantação da Gestão do Conhecimento.



Faça você mesmo

Acesse o artigo a seguir que traz um questionamento se a percepção dos colaboradores em relação à Gestão do Conhecimento é influenciada pela percepção da cultura organizacional:

CRUZ, Sofia Gaspar; FERREIRA, Maria Manuela Frederico. Percepção de cultura organizacional e de gestão do conhecimento em hospitais com diferentes modelos de gestão. Revista de Enfermagem Referência, série IV, n. 5, Coimbra, abr./maio/jun. 2015. Disponível em: <<http://www.scielo.mec.pt/pdf/ref/vserIVn5/serIVn5a09.pdf>>. Acesso em: 14 mar. 2016.

Embora a pesquisa tenha acontecido em contexto português, possibilita a compreensão da cultura organizacional na Gestão do Conhecimento. Então, descreva brevemente quais foram os resultados dessa pesquisa.

Faça valer a pena

1. São fatores que compõem a cultura de uma organização:

- I. Valores declarados.
- II. Crenças.
- III. Normas.
- IV. Fórmulas.
- V. Tabus.

Identifique a alternativa que contém os meios corretos.

- a) Apenas as citadas em II, IV e V.
- b) Apenas as citadas em I, III e V.
- c) Apenas as citadas em I, II, III e V.
- d) As citadas em I, II, III, IV e V.
- e) Apenas as citadas em I, III e IV.

2. São fatores culturais favoráveis à Gestão do Conhecimento:

- I. A confiança de que a crítica é sempre construtiva.
- II. A disposição dos móveis na estrutura física de trabalho.
- III. O estilo participativo e democrático do líder.
- IV. O diálogo entre os colegas de trabalho.
- V. Capacitação contínua para desenvolver competências.

Assinale a alternativa correta.

- a) Apenas as afirmativas I, II e III estão corretas.
- b) Apenas as afirmativas I, III e IV estão corretas.
- c) Apenas as afirmativas I, IV e V estão corretas.
- d) Apenas as afirmativas I, II e IV estão corretas.
- e) As afirmativas I, II, III, IV e V estão corretas.

3. Kotter criou um plano de oito passos para implantação de uma mudança organizacional. Esse plano pode ser utilizado na implantação da Gestão do Conhecimento. Identifique o passo que se relaciona à fase de recongelamento do processo de mudança.

- a) Reforçar a mudança, relacionando-a com o sucesso alcançado.
- b) Formar parcerias com pessoas que entendem que a mudança é necessária.
- c) Remover os fatores desfavoráveis à mudança pretendida.
- d) Comunicar a necessidade de mudança a todos da empresa.
- e) Planejar o processo de mudança para a Gestão do Conhecimento.

Seção 3.4

Implantação da gestão do conhecimento

Diálogo aberto

Nas seções anteriores, você aprendeu o que são modelos e suas finalidades, aprendeu as diferenças entre Gestão da Informação (GI) e Gestão do Conhecimento (GC), já consegue identificar os níveis da escala do conhecimento e os graus de maturidade da GC que as organizações seguem até alcançar a capacidade competitiva, conhece diferentes modelos de gerir conhecimento e sabe que há fatores ligados à estratégia de negócios que precisam estar alinhados a estratégias de GC. Você compreendeu os fatores críticos de sucesso e que os fatores culturais organizacionais podem influenciar positiva ou negativamente na implantação da Gestão do Conhecimento.

Agora, evoluindo nos estudos, vamos concluir esta unidade, entendendo o processo de implantação da Gestão do Conhecimento.

Os gestores da lavanderia estão seguindo nossas orientações para implantar a Gestão do Conhecimento na empresa. Agora, precisam saber quais são as fases de implantação e as características de cada uma delas. Que conhecimentos eles precisam ter para fazer essa implantação? Que recomendações são propostas para que a implantação seja bem-sucedida na lavanderia?

Ao finalizar os estudos desta seção, você terá compreendido os conteúdos propostos e conhecerá as ideias que fundamentam as organizações na implantação da Gestão do Conhecimento.

Vamos em frente!

Não pode faltar

A Gestão do Conhecimento (GC) apresenta dois problemas interligados: há uma confusão conceitual que prejudica o aspecto pragmático e não há consenso para aplicação de uma metodologia clara na implantação de programas de Gestão do

Conhecimento nas organizações.

Vamos ver a seguir algumas propostas para facilitar a compreensão a esse respeito.

Fases de Implantação da Gestão do Conhecimento

Gutiérrez (2006) propõe um guia metodológico para adequada implantação de um programa de GC em uma organização, composto de três fases: análise, desenho do projeto e implementação.

- **Fase de análise:** duas operações são críticas nesse momento: a auditoria e o mapeamento do conhecimento. Na auditoria do conhecimento, identificam-se os conhecimentos necessários, que são os resultados para alcançar os objetivos. Não há metodologia única e padronizada para essa finalidade, pois depende das características de cada organização. A auditoria pode ser realizada por meio de um questionário ou entrevista com pessoas em posições-chave. Em seguida, pelo mapeamento, é possível fazer a compilação dos conhecimentos, das fontes (pessoas ou documentos) em que se encontram e do fluxo dos conhecimentos. A análise se completa com a comparação entre o resultado da auditoria e o resultado do mapa de conhecimento, identificando-se as lacunas da organização em termos de conhecimento para se alcançar os objetivos. Essa análise poderá determinar o conhecimento que poderá ser descartado porque a organização não se interessa mais por esse tipo de investimento material ou humano e, também, em tomar decisões para as fases de implantação da GC (GUTIÉRREZ, 2006).

- **Fase do projeto:** nessa fase, planeja-se o processo de gestão, a estrutura da comunidade e o desenho dos recursos de GC. O primeiro passo é selecionar os processos para a criação do conhecimento na organização. Conforme já estudamos anteriormente, são os processos para conversão dos conhecimentos tácitos em conhecimento corporativo útil para alcançar os objetivos organizacionais. Planejar a estrutura da comunidade significa designar todas as pessoas ou a equipe que se dedicará parcial ou integralmente às atividades da implantação da GC, incluindo os gestores da informação e do conhecimento (GUTIÉRREZ, 2006).



Exemplificando

Em janeiro de 2003, a Petrobras criou uma gerência corporativa de Gestão do Conhecimento com o objetivo de desenvolver a função GC no Sistema Petrobras. A criação dessa gerência foi recomendação de um grupo de trabalho multidisciplinar, composto por especialistas e executivos de diferentes setores da empresa. A expectativa era de que essa gerência fosse a guardiã de GC (RODRIGUEZ, 2013).

• **Fase de implementação:** nessa fase, realiza-se a implantação do programa-piloto e a posterior migração do programa de GC na organização, além do desenvolvimento integral das tecnologias necessárias. Caso a organização não tenha optado pelo programa-piloto, passa-se diretamente para a implantação do programa de GC (GUTIÉRREZ, 2006).



Refleta

Qual das três fases é a mais importante? O que você pensa sobre isso?

Tecnologias de Apoio para Gestão do Conhecimento

A GC tem o apoio de tecnologias para cumprir sua finalidade. A internet, por exemplo, é um recurso tecnológico para o efetivo funcionamento da GC. Devido ao seu potencial de comunicação, favorece a interação entre as pessoas na criação do conhecimento e na comunicação interorganizacional, entre clientes, fornecedores, concorrentes e parceiros.

Kuniyoshi e Santos (2007 apud GASPAR et al., 2011) compilaram as principais ferramentas tecnológicas de GC utilizadas pelas organizações (Quadro 3.6).

Quadro 3.6 | Principais Ferramentas, Tecnologias e Técnicas de Gestão do Conhecimento

Fases de criação e captura do conhecimento	Fase de compartilhamento e disseminação do conhecimento	Fases de aquisição e aplicação do conhecimento
<p>Criação de conteúdo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ferramentas de autoria. • Modelos. • Anotações. • Data mining (mineração de dados). • Perfil de experts (especialistas). • Blogs (diários eletrônicos com base em tecnologia web). 	<p>Comunicação e tecnologias colaborativas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Telefone. • Fax. • Videoconferência. • Salas de bate-papo. • Mensagem instantânea. • Telefonia por internet. • E-mail. • Fóruns de discussão. • Groupware (também conhecido como software colaborativo, que apoia reuniões presenciais e virtuais). • Wikis (enciclopédia aberta com base em tecnologia web). • Workflow (gerenciamento de rotinas e fluxo de trabalho). 	<p>E-learning tecnologias</p> <ul style="list-style-type: none"> • CBT (treinamento com base em computadores). • WBT (treinamento com base em tecnologia web). • EPSS (sistema eletrônico de apoio ao desempenho).

<p>Gestão de conteúdo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definir metadados. • Classificação. • Arquivamento. • Gestão do conhecimento pessoal. 	<p>Tecnologias de redes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Intranets (redes internas). • Extranets (rede que interliga fornecedores, funcionários e parceiros da organização). • Servidores web e navegadores. • Repositórios de conhecimento (lições aprendidas e melhores práticas). • Portal corporativo. 	<p>Inteligência artificial</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistemas especializados. • DSS (sistema de suporte à tomada de decisão). • Customização-personalização. • Tecnologias push/pull. • Sistema recomendador que compra coleções de dados entre si e sugere uma lista de recomendações. • Visualização. • Mapas do conhecimento. • Agentes de inteligência. • Sistema de taxonomia automatizado. • Análises de textos-sumarização.
---	--	--

Fonte: adaptado de Gaspar et al. (2011, p. 6).

Guia Prático do Programa dos 12 Pontos para Implementação

North (2010) propõe um programa já implementado em pequenas, médias e grandes empresas, que se caracteriza pela flexibilidade e adaptabilidade para gerir conhecimento. Proporciona versatilidade para seleção e aplicação de qualquer ponto de referência dentre os 12 passos propostos.

Passo 1 – Sensibilização para a GC e o diagnóstico de problemas: sensibilizar os colaboradores sobre GC e desenvolver um diagnóstico de problemas, para conscientizá-los à busca de soluções por meio de perguntas, como:

- Onde não estão atendidas as nossas necessidades?
- Em que postos poderíamos melhorar o fluxo de conhecimento para reduzir os erros?
- Ponto de vista pessoal: em que aspecto você gostaria de ser melhor?

Passo 2 – Vinculação da GC à estratégia empresarial: pensar na estratégia da empresa e em como identificar os conhecimentos necessários pela análise das forças, oportunidades, fraquezas e ameaças e balanço do conhecimento. Perguntas:

- Quais são as competências que queremos construir nos próximos anos?
- Quais são as competências que devemos estruturar para os próximos anos?
- O que devemos aprender com as empresas concorrentes de sucesso?

Passo 3 – Configuração do ambiente: estabelecer condições para fomentar a geração e o compartilhamento de conhecimentos por meio da avaliação da cultura organizacional.

Passo 4 – Desenvolvimento da aquisição do conhecimento a partir de fontes externas: clientes, fornecedores, concorrentes e outras fontes podem fazer fluir informações e conhecimentos. Instrumentos como benchmarking, redes de relacionamentos e fóruns de clientes podem ajudar.

Passo 5 – Desenvolvimento das competências de seus trabalhadores: gerir competências e talento, utilizando a matriz de competências, que pode ser uma tabela, lista ou quadro, que sirva para avaliar as competências e identificar as pessoas mais adequadas para exercer determinada função.

Para North (2010), as competências dependem do exercício das atividades, das experiências acumuladas e do contexto social. As competências são: a) contextuais (relacionam-se com o exercício da atividade e se concretizam na aplicação para solução de um problema); b) vinculadas a pessoas (ênfase na experiência biográfica, na personalidade e no comportamento); c) podem ser aprendidas; e d) mensuráveis (podem ser identificadas e avaliadas). As competências podem ser descritas em três tipos: disciplinares ou profissionais, metodológicas e sociais. As disciplinares englobam as capacidades técnicas para executar uma tarefa. As metodológicas traduzem na capacidade de adquirir, selecionar, elaborar e aplicar as informações corretas no momento correto, como, por exemplo: a complexidade observada para pensar, criar, inovar, abstrair, solucionar problemas, decidir, transferir, documentar e relacionar os elementos do conhecimento em dado contexto. Adquirem-se as sociais pela socialização, com a capacidade de trabalhar em conjunto com colegas e clientes, na motivação, comunicação e cooperação.

Passo 6 – Transferência geracional (entre gerações) dos conhecimentos dos trabalhadores: em caso de aposentadoria, é importante resguardar o know-how da organização; também em casos da integração dos novos, é importante ter um modelo de apadrinhamento, no sentido de que colegas orientem os outros. A matriz de competências pode auxiliar nesse acompanhamento.

Passo 7 – Fomentar a inovação e a criatividade: introduzir sistemas simples e eficazes de sugestões ou processos de melhoria contínua por meio de programas de gestão de ideias.

Passo 8 – Gestão de projeto orientada ao conhecimento: o processo de aprendizagem interno e externo aos projetos já realizados acontece na sistematização e reutilização do que já foi aprendido, por meio de debriefing, lições aprendidas, discussão e documentação de projetos.



Vocabulário

Debriefing: ferramenta conhecida como “Revisão e Reflexão Pós-ação” (RRPA), que busca excelência de aprendizagem e de melhora contínua, para melhorar a eficácia e o desempenho dos integrantes de um projeto em eventos futuros. Pode ser realizado, por exemplo, após as atividades, como visita a um cliente, uma palestra ou uma atividade complexa.

(Fonte: TIMING. Revisão e Reflexão Pós-ação (Debriefing). Disponível em: <<http://www.timingdesenvolvimento.com.br/site/2011/12/10/revisao-e-reflexao-pos-acao-debriefing-3/>>. Acesso em: 14 mar. 2016).

Lições aprendidas: os participantes com maior experiência definem as experiências críticas, para que todos possam aprender com o acerto dos erros em futuros projetos. Podem ser documentados: título do projeto, breve descrição, os acertos, as falhas e as lições aprendidas (NORTH, 2010).

Passo 9 – Integração da GC nos processos de negócios: é primordial que as informações e os conhecimentos necessários à otimização dos processos de negócios estejam disponíveis e atualizados, por meio de lições aprendidas e benchmarking.

Pergunta: como poderíamos tornar transparentes e disponíveis os conhecimentos para cada etapa de nossos processos?



Faça você mesmo

A Método Consultoria criou um guia para elaboração de lições aprendidas em projetos:

RUEGG, Caio. Guia para elaboração de lições aprendidas. Método Consultoria: São Paulo, 2009. Disponível em: <http://metodoconsultoria.com/webftp/diretorio/Artigos/Guia_Licoes_Aprendidas_Projetos_v2.pdf>. Acesso em: 14 mar. 2016.

A partir das orientações desse guia, transforme o seu conhecimento tácito em explícito, redigindo 3 orientações sobre como documentar lições aprendidas.

Passo 10 – Fomento da troca pessoal de conhecimentos: promover encontros regulares, criar oportunidades informais de troca, fornecer apresentações ou mercados de conhecimentos, bem como criar comunidades de prática, projetos e programas cooperativos, café da manhã de trabalho, entre outros.

Passo 11 – Estruturação, documentação e transparência da informação: analisar os sistemas de gestão de documentação e da intranet, criar manuais para tratamento da documentação, fazer a regulação de responsabilidades pelos conteúdos, dar estímulo para o uso e a regulação responsável da informação por parte dos colaboradores, entre outras atitudes. Para isso, a análise da infraestrutura técnica da informação e comunicação, os princípios para a configuração do mercado de conhecimento com base em intranet e os sistemas de gestão da documentação são instrumentos úteis.



Pesquise mais

Observe os 5 passos para implantar o Sistema de Gestão de Documentos e de Arquivos (SIGDA) e o desenvolvimento de plano de Gestão do Conhecimento para o SIGDA, da Fiocruz, que segue a metodologia do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA):

FIOCRUZ. Cinco passos para implantar o SIGDA. Disponível em: <<http://www.sigda.fiocruz.br/cinco-passos-para-implantar-o-sigda>>. Acesso em: 14 mar. 2016.

Passo 12 – Aplicações consequentes e coerentes dos valores da organização por meio da integração dos valores e princípios de uma efetiva gestão orientada ao conhecimento.

Recursos para Mobilizar as Pessoas na Gestão do Conhecimento

Seguindo orientações de North (2010), Juan Carlos Hiba propõe dez recursos para a mobilização dos colaboradores na Gestão do Conhecimento:

1. O primeiro passo prático é fornecer amplas informações sobre a empresa, abrindo canais francos de comunicação com os colaboradores, compartilhando as boas ou más informações por meio de cartazes, comunicados ou reuniões (são mais eficazes porque possibilitam diálogo).
2. Criar condições para participação, a cooperação e o acordo para as mudanças planejadas, consultando todas as pessoas que deveriam estar envolvidas no processo

de Gestão do Conhecimento, por meio de reuniões para o esclarecimento de dúvidas e ouvir comentários e ideias sobre as expectativas de mudança.

3. Permitir que os colaboradores avaliem o estado da Gestão do Conhecimento, estimulando-os a expressar ideias e participar na solução dos problemas.

4. Implantar pequenas mudanças na Gestão do Conhecimento, respondendo imediatamente as ideias dos colaboradores: se as ideias partirem deles, é importante realizar as mudanças necessárias e agradecer-lhes pela cooperação.

5. Preparar equipe de colaboradores para assumir responsabilidades para Gestão do Conhecimento: promover reuniões e registrar os problemas, as análises e as soluções encontradas.

6. Ampliar a equipe inicial, buscando e obtendo compromisso de outros colaboradores: na medida do possível, facilitar que os próprios colaboradores convidem os colegas a participar.

7. Proporcionar uma formação adequada em Gestão do Conhecimento, de modo a reter e atrair os melhores colaboradores: uma melhor qualificação ampliará recursos e habilidades a fim de que eles solucionem problemas mais complexos e tomem decisões de maior relevância.

8. Enriquecer as tarefas dos colaboradores, evitando-lhes trabalhos repetitivos e enfadonhos, atribuindo-lhes maiores responsabilidades e papel significativo nos processos de Gestão do Conhecimento, inovação e produção, promovendo o livre fluxo de conhecimentos entre eles.

9. Organizar os colaboradores em equipes semiautônomas ou autônomas melhora ainda mais a eficiência da Gestão do Conhecimento.



Vocabulário

Equipes semiautônomas: fundamentam-se em quatro pilares (trabalho em equipe, ausência de supervisão direta, semiautonomia decisória e uso de indicadores de desempenho). As equipes semiautônomas podem evoluir para equipes autogerenciadas que implementam soluções e assumem total responsabilidade pelos resultados, inclusive planejamento e cronograma de trabalhos, tomada de decisões operacionais e implementação de ações para solucionar problemas com fornecedores e clientes (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

(Fonte: INTERNEWS. Implantação de equipes semiautônomas. 2010. Disponível em: <<http://internews.jor.br/2011/08/115eqpautonomas260710/>>. Acesso em: 14 mar. 2016).

10. Controlar, avaliar e revisar periodicamente o processo para verificar se os objetivos estão sendo alcançados e os resultados estão sendo positivos.

A Gestão do Conhecimento tem caráter universal, ou seja, pode ser implantada em organizações de setores tradicionais, como em organizações com tecnologia de ponta e em todos os setores organizacionais. Requer criação de novos modelos de organização, promoção de novos papéis em relação à capacidade intelectual dos colaboradores e liderança no enfrentamento das barreiras no processo de transformação organizacional (TERRA, 2005).

A literatura evidencia que não existe uma metodologia única para aplicação na implantação de Gestão do Conhecimento. Há um conjunto de metodologias, ferramentas e instrumentos que podem e devem ser utilizados de forma conjunta para atingir as expectativas e objetivos de cada organização.



Pesquise mais

Acompanhe a conversa entre Heitor Pereira, da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento, e a Fundação Nacional da Qualidade, ocorrida em 30 de junho de 2007:

FGN. Como e por que investir em gestão do conhecimento. 2007. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/informe-se/artigos-e-entrevistas/entrevistas/como-e-por-que-investir-em-gestao-do-conhecimento>>. Acesso em: 14 mar. 2016.

Observe que o especialista ressalta que somente o saber não proporciona competitividade. Gerenciar e disseminar o conhecimento são os maiores desafios do mundo corporativo. Ele comenta a respeito de como são os passos para implantar Gestão do Conhecimento.

Sem medo de errar

Estamos vencendo mais uma etapa para conclusão desta unidade de ensino. Agora sua bagagem de conhecimentos está mais enriquecida.

Se a lavanderia pretende ter competitividade perante os seus concorrentes, ela terá de passar por alguns desafios. Um deles é a implantação da Gestão do Conhecimento, desafio abraçado pelos gestores.

A implantação se compõe de três fases: análise, projeto e implementação. O que a lavanderia terá de fazer em cada uma dessas fases?

A fase de análise compõe-se de dois momentos: auditoria e mapeamento do conhecimento. Pense, por exemplo, sobre quem, na lavanderia, deveria responder as perguntas da auditoria do conhecimento e do mapeamento das competências existentes no momento atual e verificar as necessidades futuras. Na fase de projeto, reflita sobre os processos e o planejamento de recursos necessários para a Gestão do Conhecimento. Na fase de implementação, verifique se é necessário desenvolver o programa-piloto ou se passará diretamente à Gestão do Conhecimento.

Que conhecimentos ela precisará ter a respeito da implantação da Gestão do Conhecimento? Para implantar a GC, é necessário conhecer as tecnologias de informação e comunicação que darão suporte e voltar à cultura organizacional para criar, capturar, compartilhar, disseminar, adquirir e aplicar conhecimento.

Será que a lavanderia já dispõe ou precisará desenvolver essas tecnologias?



Lembre-se

O Quadro 3.6, desenvolvido por Gaspar et al. (2011), poderá contribuir na sua reflexão.

Analise a possibilidade de a lavanderia utilizar os 12 passos para implantação da GC propostos por North (2010). Qual seria a sua recomendação: seguir todos os 12 passos ou selecionar apenas alguns?

Inicie pelo passo 1: que perguntas poderiam ser feitas para sensibilizar os colaboradores da lavanderia a respeito de problemas que precisariam ser minimizados ou solucionados. Problemas podem ser, por exemplo, queixas a respeito dos serviços prestados pela lavanderia. Assim, vá percorrendo cada um dos 12 passos.

Reflita também a respeito dos dez recursos para mobilizar as pessoas na Gestão do Conhecimento. Que princípios a lavanderia deveria adotar?

Pense no primeiro recurso: fornecer amplas informações sobre a empresa, abrindo canais francos de comunicação com os colaboradores, e compartilhando as boas ou más informações. Nesse aspecto, quais informações poderiam ser disponibilizadas e transformadas em conhecimento? Em qual tipo de tecnologia poderia ser disponibilizado? Em reuniões? Em banco de dados?

Seguindo dessa forma, acompanhe a evolução de cada um dos recursos para mobilizar pessoas na Gestão do Conhecimento.



Atenção!

O programa dos 12 pontos para implementação da GC foi proposto por North (2010) e se caracteriza pela flexibilidade, adaptabilidade e versatilidade na seleção dos passos que mais interessam para aplicação prática numa organização. Isso serve também para a lavanderia.

Avançando na prática

Pratique mais	
<p>Instrução Desafiamos você a praticar o que aprendeu, transferindo seus conhecimentos para novas situações que pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois as compare com as de seus colegas.</p>	
"Império dos Bolos"	
1. Competência fundamentos de área	Conhecer o conceito de Gestão do Conhecimento (GC) e sua importância para a gestão e as estratégias das empresas que valorizam o capital humano.
2. Objetivos de aprendizagem	Descrever e identificar as fases de implantação da GC; conhecer algumas tecnologias que apoiam a GC; e compreender as propostas teórico-práticas da implantação da GC.
3. Conteúdos relacionados	Processos de GC; fases de implantação da GC; tecnologias de apoio à GC; guia prático do programa dos 12 pontos para implementação; programa de capacitação-ação para gestão eficaz dos conhecimentos; e recursos para mobilizar as pessoas na GC.
4. Descrição da SP	<p>Helena aproveitou suas competências de bofeira e começou a fabricar e vender bolos para as amigas. A clientela foi crescendo e, quando percebeu, a cozinha de sua casa estava ficando pequena. Resolveu, então, abrir uma pequena loja, a Império dos Bolos. Em pouco tempo, precisou de um espaço físico maior. Agora já tem duas lojas na cidade e conta com 25 colaboradores, produzindo, em média, cerca de 50 bolos diariamente, que são comercializados no balcão das lojas e, também, para empresas, hotéis e bufês.</p> <p>Helena tem o sonho de um dia se tornar uma empresária franqueadora de bolos e ter inúmeras lojas franqueadas. Para atender aos diferentes públicos com necessidades diferenciadas, a Império dos Bolos pretende implantar a Gestão do Conhecimento desde já para se preparar para alcançar os seus objetivos de empresária.</p> <p>Análise o cenário da empresa Império dos Bolos. Quais conhecimentos ela precisará para implantar a Gestão do Conhecimento?</p>
5. Resolução da SP	Refleta a respeito dos seguintes pontos:

	<ul style="list-style-type: none"> • Quais são as fases pelas quais a Império dos Bolos precisará ultrapassar para implantar a Gestão do Conhecimento? • Será que a empresa já tem algum tipo de tecnologia de informação e comunicação para apoiar a Gestão do Conhecimento? Se ainda não tem, quais serão indicadas para compartilhar conhecimentos com seus fornecedores, clientes e demais stakeholders? • Se a Império dos Bolos optar pela utilização do guia prático do programa dos 12 pontos para implementação, quais são as recomendações? • Será possível a empresa adotar o programa de capacitação para a gestão eficaz nos conhecimentos? Pense nos recursos que a empresa poderá utilizar para a gestão eficaz dos conhecimentos. • Você acredita que a Império dos Bolos será bem sucedida nesse projeto de implantação da Gestão do Conhecimento? Por quê?
--	---



Lembre-se

O guia prático do programa dos 12 pontos para implementação, proposto por North (2010), ajuda você a compreender, na prática, a aplicação dos conteúdos teóricos.



Faça você mesmo

Sob a ótica da Gestão do Conhecimento, analise a empresa em que você trabalha ou uma empresa que você conheça. Levando em conta o Quadro 3.6, identifique quais são as ferramentas utilizadas nas diferentes fases ou processos de criação do conhecimento na empresa. Analise se o uso dessas tecnologias está alcançando adequadamente os objetivos a que se propõem para gerir conhecimentos.

Você acredita que os profissionais na empresa estão mobilizados para a Gestão do Conhecimento? Quais recursos a empresa tem utilizado para mobilizá-los?

Faça valer a pena

1. Analise as seguintes afirmações a respeito das fases de implantação da Gestão do Conhecimento.

I. A fase de auditoria pode ser realizada por intermédio de entrevista.

II. O mapeamento organiza os conhecimentos e as pessoas que detêm o conhecimento.

III. No planejamento do projeto de implantação, nomeia-se um responsável pelo projeto.

IV. Na fase de análise, identificam-se as lacunas do conhecimento.

V. Antes da implantação, um programa-piloto poderá testar possíveis adequações necessárias.

Assinale a alternativa que contém as afirmações corretas.

- a) I, II, III e V.
- b) I, III, IV e V.
- c) I, II, IV e V.
- d) I, II, III, IV e V.
- e) II, III, IV e V.

2. A Sucesso é uma indústria alimentícia que implantou práticas de Gestão do Conhecimento. O responsável comercial contratou um profissional para integrar sua equipe e para repor um de seus representantes de vendas, que pretende se desligar da empresa nos próximos seis meses. Ele indicou que o novato acompanhasse regularmente as visitas que o veterano faz semanalmente a todos os clientes. É correto inferir que essa prática pode indicar que a empresa está preocupada em:

- a) Resguardar o seu know-how, integrando o conhecimento do novo com o do veterano.
- b) Aperfeiçoar o fluxo do conhecimento para reduzir falhas de desempenho do veterano.
- c) Disponibilizar os processos de negócio para integrar a Gestão do Conhecimento ao desempenho.
- d) Analisar a infraestrutura de vendas alinhada às necessidades pessoais de seus profissionais.
- e) Reduzir os desperdícios de tempo e de recursos na otimização do trabalho do novato.

3. Analise as afirmações a respeito dos recursos para mobilizar pessoas na Gestão do Conhecimento. Assinale com V as afirmações verdadeiras e com F as afirmações falsas.

- I. Abrir canais de comunicação de forma transparente e clara aos colaboradores.
- II. Quanto melhor se qualificam os profissionais, mais refinadas se tornam as tomadas de decisão.
- III. Estimular os colaboradores a participar na solução dos problemas de forma colaborativa.
- IV. Enriquecer as funções dos colaboradores evita trabalhos repetitivos e enfadonhos.
- V. Permitir comunicação e diálogo livre entre as pessoas no interior das empresas.

Identifique a alternativa que contém a sequência correta das afirmações.

- a) F – F – V – F – F.
- b) V – V – V – V – V.
- c) V – V – F – V – V.
- d) F – V – V – V – F.
- e) V – V – F – F – V.

Referências

ALVARENGA NETO, Rivadávia Correa Drummond de; BARBOSA, Ricardo Rodrigues; PEREIRA, Heitor José. Gestão do conhecimento ou gestão de organizações da era do conhecimento? Um ensaio teórico-prático a partir de intervenções na realidade brasileira. **Perspectivas em ciência da informação**, v. 12, n.1, Belo Horizonte, jan./abr. 2007.

ANDRADE, Eduardo Leopoldino de. **Introdução à pesquisa operacional**: métodos e modelos para a análise de decisão. 2. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

ANGELONI, Maria Terezinha; GROTTTO, Daniela. A influência da cultura organizacional no compartilhamento do conhecimento. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 8, n. 2, p. 76-93, Belo Horizonte, abr./jun. 2009.

BATISTA, Fábio Ferreira. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Rio de Janeiro: IPEA, 2012.

BESEN, Fabiana. **Fatores críticos de sucesso na Gestão do conhecimento**. ICBL2013 – International Conference on Interactive Computer aided Blended Learning. Disponível em: <http://www.icbl-conference.org/proceedings/2013/papers/Contribution40_a.pdf>. Acesso em: 14 mar. 2016.

BRASIL. Agência Nacional de Vigilância Sanitária. **Processamento de roupas em serviços de saúde**: prevenção e controle de riscos. Brasília: Anvisa, 2009.

CALL CENTER. **Intimidade com o cliente gera confiança**. Disponível em: <<http://www.callcenter.inf.br/especial/43504/intimidade-com-o-cliente-gera-confianca/imprimir.aspx>>. Acesso em: 14 mar. 2016.

CARVALHO, Sueli Galego de. Cultura organizacional como fonte de vantagem competitiva. In: HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori (Org.). **Gestão do fator humano**: uma visão baseada em stakeholders. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

CORRÊA, Renata Martins; GUEVARA, Arnoldo Jose de Hoyos. Os níveis de consciência organizacional na perspectiva da comunicação humana e as interfaces com a sustentabilidade. **RISUS – Journal on Innovation and Sustainability**, v. 4, n.3, p. 62-79, São Paulo, set./dez. 2013.

COSTA, S. E. Gouvêa da et al. **Alinhando a Gestão do Conhecimento com a estratégia da empresa**: Itaipu binacional. Disponível em: <<https://www.itaipu.gov.br/sites/default/>

files/GCArtigoVI_SINC_ONEE.pdf>. Acesso em: 14 mar. 2016.

CRIBB, André Yves. **Gestão do Conhecimento Organizacional**: Uma Estratégia em via de Formação. Disponível em: <<http://www.alice.cnptia.embrapa.br/alice/bitstream/doc/915723/1/2011104.pdf>>. Acesso em: 14 mar. 2016.

CRUZ, Sofia Gaspar; FERREIRA, Maria Manuela Frederico. Percepção de cultura organizacional e de gestão do conhecimento em hospitais com diferentes modelos de gestão. **Revista de Enfermagem Referência**, série IV, n. 5, Coimbra, abr./maio/jun. 2015. Disponível em: <<http://www.scielo.mec.pt/pdf/ref/vserIVn5/serIVn5a09.pdf>>. Acesso em: 14 mar. 2016.

DAVENPORT, Thomas; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam seu capital humano. 14. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DE SORDI, José Osvaldo de. **Administração da informação**: fundamentos e práticas para uma nova gestão do conhecimento. São Paulo: Saraiva, 2008.

EARL, Michael. Knowledge management strategies: toward a taxonomy. **Journal of Management Information Systems**, n. 18, v. 1, p. 215-233, 2001.

FERREIRA, Maria Cristina; ASSMAR, Eveline Maria Leal. Cultura organizacional. In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (Org.). **Medidas de comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

_____. Desenvolvimento de um Instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional. **Estudos de Psicologia**, n. 7, v. 2, Campinas, 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/epsic/v7n2/a08v07n2.pdf>>. Acesso em: 14 mar. 2016.

FIOCRUZ. SIGDA. **Entender e Implantar o Sistema**. Disponível em: <<http://www.sigda.fiocruz.br/comite-de-gestao-do-conhecimento>>. Acesso em: 14 mar. 2016.

_____. **Cinco passos para implantar o SIGDA**. Disponível em: <<http://www.sigda.fiocruz.br/cinco-passos-para-implantar-o-SIGDA>>. Acesso em: 14 mar. 2016.

FQN. **Como e por que investir em gestão do conhecimento**. 2007. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/informe-se/artigos-e-entrevistas/entrevistas/como-e-por-que-investir-em-gestao-do-conhecimento>>. Acesso em: 14 mar. 2016.

FURLANETTO, Antonio; OLIVEIRA, Mirian. Fatores Estratégicos Associados às Práticas de Gestão de Conhecimento. **Revista de Administração** da PUC-RS, v. 19, n. 1, Porto Alegre, 2008. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/fo/ojs/index.php/face/article/view/3603>>. Acesso em: 14 mar. 2016.

RODRIGUEZ, Martius Vicente Rodriguez y (Org.). **Gestão do conhecimento e inovação nas empresas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2013.

GASPAR, Marcos Antonio et al. A influência das práticas de gestão do conhecimento na eficácia organizacional: um estudo em empresas atuantes na indústria de software no Brasil. In: **V Encontro de Estudos sobre Estratégia**. Porto Alegre, p. 15-17, maio 2011.

Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es_2011/2011_3ES112.pdf>. Acesso em: 14 mar. 2016.

GNECCO JÚNIOR, Lênio et al. Gestão do conhecimento: fatores críticos de sucesso. **Reuna**, v. 15, n. 1, p. 47-64, Belo Horizonte, jan./abr. 2010.

GUTIÉRREZ, Mário Pérez-Montoro. O conhecimento e sua gestão em organizações. In: TARAPANOFF, Kira (Org.). **Inteligência, informação e conhecimento em corporações**. IBICT/UNESCO: Brasília, 2006.

HALLAK, Beatriz Rezende; RODRIGUEZ, Martius Vicente Rodriguez y; LIMEIRA, Maria Ignez C. de Azevedo. Análise de valores pessoais e organizacionais: um estudo de caso. In: **Gestão do conhecimento e inovação nas empresas**. RODRIGUEZ, Martius Vicente Rodriguez y (Org.). Rio de Janeiro: Qualitymark, 2013.

HIBA, Juan Carlos. Programa de capacitação: ação para a gestão eficaz dos conhecimentos em empresas. In: NORTH, Klaus. **Gestão do conhecimento**: um guia prático rumo à empresa inteligente. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2013.

INAZAWA, Kenji Fernandez. O papel da cultura organizacional e da aprendizagem para o sucesso da gestão do conhecimento. **Perspectivas em ciência da computação**, v. 14, n. 3, 2009.

MARTINS, Roberto Antonio. Princípios da pesquisa científica. In: MIGUEL, Paulo Augusto Caruchick (Org.). **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NORTH, Klaus. **Gestão do conhecimento**: um guia prático rumo à empresa inteligente. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

PEREIRA, Heitor José. Bases conceituais de um modelo de gestão para organizações baseadas no conhecimento. In: **XXII Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica – FIA/USP – Salvador**. Salvador, nov. 2002. Disponível em: <http://www.sincorpr.org.br/arquivos_pdf/bases_conceituais_para_um_modelo_de_gestao.pdf>. Acesso em: 14 mar. 2016.

PORTAL ADMINISTRAÇÃO. **Kaizen** – A filosofia da melhoria contínua. Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2014/10/kaizen-filosofia-melhoria-continua.html>>. Acesso em: 14 mar. 2016.

_____. **Diagrama de Ishikawa** – Causa e Efeito. Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2014/08/diagrama-de-ishikawa-causa-e-efeito.html>>. Acesso em: 14 mar. 2016.

QUINN, Robert E. et al. **Competências gerenciais**: princípios e aplicações. Elsevier: Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

RICHTER, Fabio Andreas. A cultura organizacional e seus fundamentos frente à gestão do conhecimento. In: ANGELONI, Maria Terezinha (Org.). **Organizações do conhecimento**: infraestrutura, pessoas e tecnologia. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

ROBBINS, Stephen Paul; JUDGE Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional**: teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROTHMANN, Ian; COOPER, Cary. **Fundamento de psicologia organizacional e do trabalho**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

RUEGG, Caio. **Guia para elaboração de lições aprendidas**. Método Consultoria: São Paulo, 2009. Disponível em: <http://metodoconsultoria.com/webftp/diretorio/Artigos/Guia_Licoes_Aprendidas_Projetos_v2.pdf>. Acesso em: 14 mar. 2016.

SCHEIN, Edgard H. **Organizational culture and leadership**: a dynamic view. Jossey-Bass: San Francisco, 1985.

_____. **Organizational culture and leadership**. 2. ed. Jossey-Bass: San Francisco, 1992.

STOLLENWERK, Maria Fátima Ludovico. Gestão do conhecimento: conceitos e modelos. In: TARAPANOFF, Kira. **Inteligência organizacional e competitiva**. Universidade de Brasília: Brasília, 2001.

TERRA, J. C. C. **Gestão do Conhecimento**: o grande desafio empresarial. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

_____; RIBEIRO, Cassio. **Cultura organizacional e gestão do conhecimento**. 2014. Disponível em: <<http://pt.slideshare.net/jcterra/cultura-organizacionalgestaodoconhecimento>>. Acesso em: 14 mar. 2016.

VALENTIM, Marta Ligia Pomin. **Cultura organizacional e gestão do conhecimento**. 2003. Disponível em: <http://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=70>. Acesso em: 14 mar. 2016.

_____. **Gestão da informação e gestão do conhecimento**: especificidades e convergências. 2004. Disponível em: <http://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo_print.php?cod=88>. Acesso em: 14 mar. 2016.

VALOR ORGANIZACIONAL

Convite ao estudo

Estamos iniciando a Unidade de Ensino 4 que traz o tema valor organizacional. O conhecimento aliado à inovação traz inúmeras vantagens para as organizações. E, ainda, para ajudar no desenvolvimento da competência exigida nesta disciplina – estudar sobre o conceito de Gestão do Conhecimento e sua importância para a gestão e as estratégias das empresas que valorizam o Capital Humano –, esta unidade levará você a compreender a importância destes conceitos e de sua prática na competitividade organizacional. A seção 4.1 aborda o conhecimento como fator para geração de inovação. A seção 4.2 apresenta o conhecimento como estratégia competitiva sustentável. Na seção 4.3, você irá aprender que existem indicadores que avaliam a capacidade da organização para realizar a gestão do conhecimento. Finalmente, a seção 4.4 traz as principais inovações recentes em gestão do conhecimento. Esta seção também apresenta o conhecimento como um fator que não encontra fronteiras, e sobre a evolução tecnológica da informação perante as tendências da gestão do conhecimento.

As empresas devem buscar manter sua competitividade uma vez que este fato é determinante para a manutenção destas no mercado, no entanto é necessário investimentos em determinadas áreas para que isso ocorra. Um dos investimentos é em conhecimento e sua gestão. Outra demanda importante diz respeito aos processos que se conectam com a inovação. Conhecimento e inovação mantêm uma estreita e importante relação e, nesta seção, esses conceitos ficarão claros.

Para dar continuidade aos estudos, você verá agora a Situação Geradora de Aprendizagem que auxiliará no conhecimento desta unidade de ensino. Vamos entender o desafio de Luiz, um jovem graduado em Administração de Empresas, e com uma especialização na área de Projetos.

Atualmente, Luiz trabalha em uma empresa do segmento de hotelaria e lazer. Ele já acumula conhecimento há pelo menos cinco anos nesta área. Também conta com dois anos de vivência em diversas áreas de uma organização quando atuou como trainee.

Em seu atual momento profissional, ele tem pela frente um grande desafio. O proprietário de uma rede de hotéis pretende fazer uma expansão com aquisição de mais duas unidades no Nordeste. Quer também sugestões para movimentar as unidades localizadas no interior do Estado de São Paulo, de forma a atrair mais clientes.

Sendo assim, Luiz terá que lançar mão de informações com levantamento de necessidades e recursos para pensar em uma proposta. Seu desafio será realmente bastante grande, mas a motivação intrínseca é um fator determinante e Luiz se sente focado, e com intenção de atingir os objetivos organizacionais e conseqüentemente seus próprios objetivos profissionais.

Luiz já teve experiências anteriores que mostraram a ele a necessidade de inovar para garantir a competitividade organizacional. Ele sabe também que inovação deve vir acompanhada de conhecimentos já desenvolvidos, tanto os tácitos quanto os explícitos.

Sabe também que, além da tecnologia que deverá ser utilizada, é essencial o conhecimento acumulado de seus colaboradores e do potencial de sua equipe para que os resultados possam se tornar expressivos.

Agora é hora de traçar um plano e é sobre isso que começa a estabelecer os primeiros esboços. Por onde Luiz pode começar? Como conseguir a adesão de seus colaboradores? Com a equipe atual, será possível realizar inovações? Quais são os conhecimentos tácitos e explícitos que a empresa detém? Estão registrados? É possível conseguir resultados diferentes partindo-se do que se tem? Terão esses colaboradores os conhecimentos necessários para fazer o diferencial que a empresa precisa neste momento?

Você concorda que os desafios de Luiz são realmente importantes?

Convidamos você a acompanhá-lo, pensando e discutindo sobre as questões que serão apresentadas para a resolução de problemas.

Desejamos a você bons estudos e uma excelente aprendizagem sobre inovação, estratégia, indicadores e tendências em gestão do conhecimento que as seções desta unidade proporcionarão.

Seção 4.1

Conhecimento e inovação

Diálogo aberto

Em primeiro lugar, você precisa estar ciente de que esta seção lhe proporciona objetivos de aprendizagem que serão essenciais para o seu desenvolvimento. São eles:

- Compreender o conceito de inovação;
- Refletir sobre a inovação e o conhecimento;
- Reconhecer que a inovação ocorre a partir do conhecimento.

Os conhecimentos tácito e explícito são essenciais para que a organização consiga um bom posicionamento no segmento em que atua, não importando qual seja.

Outro aspecto relevante é a inovação. Autores apontam que inovar é muito importante já que por meio de implementações, por vezes pequenas, os resultados podem se apresentar bastante positivos.

Em posse destes conceitos, vamos retomar a SGA (situação geradora de aprendizagem) em que você é apresentado ao jovem administrador Luiz.

Atualmente, Luiz está assumindo uma posição de liderança em uma empresa do segmento hoteleiro e tem pela frente um grande desafio. O proprietário de uma rede de hotéis pretende fazer uma expansão com a aquisição de mais duas unidades no Nordeste. Quer também sugestões para movimentar as unidades localizadas no interior do Estado de São Paulo, de forma a atrair mais clientes.

Luiz já teve experiências anteriores que mostraram a ele a necessidade de inovar para garantir a competitividade organizacional. Ele sabe também que inovação deve vir acompanhada de conhecimentos já desenvolvidos, tanto os tácitos quanto os explícitos.

Sabe ainda que por meio do conhecimento de seus colaboradores e do potencial de sua equipe os resultados podem se tornar expressivos.

Seu primeiro desafio é entender como os proprietários percebem a gestão do conhecimento. Existe gestão do conhecimento na empresa? Ela está posicionada no mercado como uma organização que aprende? Como o aprendizado é estimulado entre os colaboradores? Há foco na aprendizagem da equipe? Como a inovação é compreendida na empresa? Há espaço para inovar?

Convidamos você a acompanhá-lo, pensando e discutindo sobre as questões para resolução dessa situação.

Bons estudos!

Não pode faltar

Nos dias de hoje, não se pode mais negar o valor da inovação em um negócio, independentemente de sua área de atividade. É um conceito que vem atrelado ao desempenho e desenvolvimento organizacional já que está na base da competitividade.

Muitos produtos que fizeram ou fazem grande sucesso com o público contêm elementos da inovação. É o caso do exemplo clássico do Walkman da Sony, que se destacou como um dispositivo novo e que proporcionava ao usuário apreciar a música. De acordo com Kusunoki (2008), a portabilidade e o tempo de duração da bateria eram muito mais importantes do que a qualidade de som que o aparelho oferecia.

O autor oferece mais um exemplo, como o modelo de automóvel City da Honda que como o Civic e Accord era grande na altura, mas com a vantagem de ser pequeno no comprimento, cumprindo bem o seu papel de um carro para as necessidades do dia a dia. Além disso, este modelo de automóvel ampliou o conceito de "máximo homem, mínima máquina". Há ainda outro exemplo interessante que é a minicopiadora da Canon, idealizada para escritórios, e que não demorou a migrar para as copiadoras pessoais.

O que esses exemplos mostram é que por meio dos processos de inovação muitos produtos e também serviços são criados, levando as organizações a diferenciais significativos perante um consumidor que apresenta grandes expectativas em ser atendido em suas necessidades.

Para Drucker (1998), são várias as oportunidades que uma empresa tem de inovar, como quando ocorrem mudanças no mercado, na percepção, nos processos, entre outros. A importância da inovação se mostra bastante clara, mas o que é inovação? É o mesmo que criatividade? Tem relação com invenção? No que um conceito se diferencia do outro?

Diante de tantos termos com significados distintos, mas que guardam certa relação, é fundamental esclarecer e conceituar cada um desses termos apresentados.

Vamos começar compreendendo sobre a criatividade. Assim como a inovação, a criatividade pode encontrar soluções para problemas. De acordo com Avona (2015), pessoas criativas têm em comum determinadas características como fluência e flexibilidade de ideias, pensamento original e inovador, e isso demonstra que a pessoa pode produzir ideais fora do senso comum.

Além disso, Avona (2015, p. 137) indica que pessoas criativas possuem outras características como “otimismo, persistência, melhor aceitação diante de situações ambíguas, coragem para assumir riscos, envolvimento com o que realiza e abertura a novas experiências”.

Pessoas criativas tendem a ampliar e implantar suas ideias, são ousadas, curiosas e automotivadas. Vale lembrar que Csikszentmihalyi (1998) diferenciou pessoas criativas de pessoas talentosas já que encontrou em seus estudos pessoas altamente criativas mas sem nenhum talento específico. A partir de seus estudos, diferenciou pessoas criativas de pessoas talentosas. Para o autor, o talento apresenta três elementos que o distingue: primeiro são os traços individuais que em parte são herdados geneticamente e em parte são desenvolvidos; outro fator são os domínios culturais que determinam os papéis sociais assim como os valores, e um terceiro elemento, o do campo social que estimula que se desenvolvam as características valorizadas por determinado grupo ou sociedade.



Pesquise mais

No artigo sugerido, a autora apresenta o conceito de criatividade. Essa característica é apontada como possível a todos e que ainda pode ser desenvolvida. Disponível em: <<http://www.psicologia.pt/artigos/textos/TL0104.pdf>>. Acesso em: 18 fev. 2016.

A criatividade é uma competência essencial nos dias atuais e, de acordo com Gramigna (2002, p. 55), “é a capacidade para conceber soluções inovadoras viáveis e adequadas para as situações apresentadas”. Vale lembrar que se trata de uma competência que pode ser estimulada e desenvolvida nas pessoas nos mais diferentes ambientes, como o educacional e o organizacional.

Já um elemento essencial que distingue a inovação diz respeito à viabilidade do serviço ou produto para o mercado, ou seja, para ser inovador deve haver uma aceitação do mercado, e pode ser algo totalmente novo ou então reformulado, melhorado.

Um produto ao ser melhorado ou até mesmo criado deve atender a uma

necessidade, e mais que isso, deve ser viável economicamente. O que você utiliza hoje e sabe que foi melhorado: o que dizer do telefone celular? E da comodidade em pagar contas pela internet, ou mesmo fazer compras sem sair de casa? Como nossas avós cozinhavam? É igual nos dias de hoje? Elas podiam recorrer a uma panela elétrica ou a um forno de micro-ondas? Veja quantas inovações vêm sendo desenvolvidas e sempre para nosso bem-estar e comodidade.

Neste aspecto, a inovação se distingue de invenção. A invenção refere-se à concepção de uma ideia e tem uma relação com novidade. A pessoa que concebe, inventa algo novo, chamamos de inventor, certo? No entanto, nem sempre uma boa ideia é economicamente viável, seja por questões práticas na execução do projeto, seja pelo custo, pela possibilidade de implementação, entre tantos outros fatores que devem ser considerados.

É diferente com a inovação, que para estar presente deve representar a solução para um problema, e que tenha viabilidade. Muitas vezes, a inovação parte de elementos já existentes, mas que são passíveis de serem melhorados.



Exemplificando

Parece origami, mas diz respeito a uma inovação utilizada na engenharia estrutural. Esta tecnologia é chamada zippered tube, a qual faz estruturas de papel rígidas o suficiente para suportar cargas e também serem dobráveis para fins de transporte e armazenamento. A equipe responsável por este projeto inovador é composta de uma parceria entre pesquisadores dos Estados Unidos e do Japão. Os pesquisadores afirmam que este método poderia ser aplicado a outros materiais, incluindo plástico ou metal, a fim de transformar estruturas desde móveis até robôs microscópicos. Leia mais sobre esta inovação. Disponível em: <<http://www.construcaocivilpet.wordpress.com>>. Acesso em: 18 fev. 2016.



Faça você mesmo

Agora é sua vez de pesquisar sobre inovações. Elas acontecem em todas as áreas de conhecimento. Em sua experiência pessoal já teve oportunidade de inovar? Se ainda não, aproveite este momento para ser inovador em algo. Não precisa ser nada complexo. De acordo com Peter Drucker (1986), pequenas melhorias realizadas são consideradas inovações. Para o autor, até uma forma nova de fazer um atendimento pode ser considerado inovação, pois o princípio básico por traz deste conceito é o foco na solução de problemas.

Sendo assim, as atividades de inovação envolvem etapas científicas, tecnológicas, organizativas, financeiras e comerciais, incluindo os investimentos em novos conhecimentos. Conforme vimos no item Exemplificando, a ideia da criação de uma estrutura resistente e flexível surgiu da montagem de origamis em papel. Esta técnica foi implementada por pesquisadores que tiveram de realizar inúmeros testes em diferentes materiais para verificar sua viabilidade.

É importante notarmos que todo este processo envolveu muita pesquisa e conhecimento. Para Nonaka e Takeuchi (2008), é por meio do conhecimento e da gestão da inovação que é possível responder às necessidades dos clientes, destacando a importância de se manter a agilidade e a eficácia. Para os autores, criar novos conhecimentos é parar de fazer mais do mesmo.



Assimile

Há uma intrínseca relação entre conhecimento e inovação, sendo que esta é um fator importante para a manutenção da competitividade organizacional. A inovação é feita pelas organizações em seus produtos, tecnologias e processos e resulta da interação entre diversos elementos internos e externos à organização.

A criação do conhecimento ocorre, segundo Nonaka e Takeuchi (2008), por meio da aprendizagem individual. Para Senge (2009), o indivíduo sempre está em processo de aprendizagem, tanto individualmente quanto em equipe. A aprendizagem em equipe se constitui em uma das disciplinas descritas por ele em seu livro *A Quinta Disciplina*.

Em que consiste aprender em equipe? Significa criar os resultados que seus membros de fato desejam. Para o autor, as organizações que apresentam um alto nível de aprendizagem em equipe conseguem transformar o conhecimento tácito em explícito que ocorre por meio do compartilhamento, realizando em conjunto a busca pelo conhecimento.

O aprendizado individual e entre equipes contribui para o aprendizado organizacional que leva à formação do conhecimento nas organizações. Esta reunião de conhecimentos é o que permite que as inovações possam emergir, em um processo contínuo e necessário.

Assim, o gerenciamento das inovações parte da gestão do conhecimento, que conta com ferramentas que apoiam neste processo, conforme pode ser observado no Quadro 1.1, sendo utilizadas de acordo com as necessidades do setor ou segmento das atividades.

Quadro 1.1 | Principais ferramentas da gestão do conhecimento

Ferramentas	Objetivos
<i>Benchmarking</i>	Comparar produtos, serviços, processos visando melhorias
Educação corporativa	Educação contínua com o objetivo de preparar os profissionais
Mapeamento de competências	Identificar os conhecimentos, as habilidades e atitudes necessários para a realização das atividades na empresa
Mapeamento de processos	Identificar como são realizados as atividades, operações e os negócios da empresa
Melhores práticas	Identificar e compartilhar as práticas bem-sucedidas na empresa
Portal corporativo	Informações centralizadas e necessárias para o profissional
Aprendizagem organizacional	Ampliar competências necessárias para a solução de problemas
Base de conhecimentos	Registrar conhecimentos, quer sejam de conteúdos, informações, lições aprendidas, melhores práticas, etc.
Gestão de relacionamento com o cliente	Interagir e adaptar produtos e serviços aos clientes em um processo contínuo de inovação

Fonte: Adaptado de Picinin; Kovaleski; Raimundi (2010).



Refleta

Empresas podem fazer uso de conhecimento, tecnologia e recursos para se posicionar no mercado, abarcando outros segmentos, clientela, ou região. A mudança pode ser infinita, e será inovadora quando atender a seus propósitos. Um exemplo clássico de reposicionamento inovador é das sandalárias Havaianas que ampliou sua linha de produtos para sandálias coloridas e de modelos diversificados, atendendo a cada público consumidor. Também lançou tênis da marca e acessórios notabilizando-se em faturamento e ampliação de mercado.

Quando uma empresa não pode desenvolver um novo produto por não reunir condições ou recursos para isso, como é o caso de tecnologia ou conhecimentos específicos, ela deve recorrer a parcerias. Nesta seção, foi possível verificar que não há como dissociar competitividade organizacional de inovação. Por sua vez, não é possível inovar quando não se faz uma gestão do conhecimento, já que este é um elemento imprescindível para o surgimento de novas ideias.

Picinin, Kovaleski e Raimundi (2010) abordam que a geração do conhecimento está muito próxima das inovações e apontam o investimento em inovação por setor nos anos de 2008 e 2009 segundo dados da Anpei (Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Inovadoras).

Quadro 1.2 | Investimento em inovação por setor

Setor	2008	2009
Veículos	22,1%	21,2%
Produtos químicos	12,9%	13,9%
Máquinas e equipamentos	8,1%	9,6%
Têxteis e vestuário	3,1%	3,9%

Fonte: Anpei (2009), adaptado de Picinin; Kovaleski; Raimundi (2010).

Segundo a Anpei, em pesquisa realizada no ano de 2015 com cem executivos responsáveis pela tomada de decisão nas companhias que realizam projetos inovadores, apesar de o Brasil apresentar uma significativa defasagem tecnológica que deve estar presente quando se trata de inovação, a tendência é de que os investimentos em inovação aumentem.



Pesquise mais

Acompanhe informações a respeito de empresas inovadoras por meio do site da Anpei (Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Inovadoras). Disponível em: <<http://www.anpei.org.br>>. Acesso em: 15 fev. 2016.

Esse resultado comprova a importância do conhecimento e da inovação para a sobrevivência das empresas no mercado global. Segundo a Anpei, a inovação ainda é o meio mais estratégico para a indústria crescer e colher resultados mesmo em cenários adversos.

Sem medo de errar

Os resultados organizacionais ocorrem por meio de um conjunto de elementos, o que incluiu valorização do conhecimento do desenvolvimento internamente por meio dos esforços dos colaboradores.

O estímulo à troca de ideias e a aprendizagem organizacional também estão entre os fatores que fazem a diferença e, assim, a inovação ocorre. Inovar implica fazer de uma forma nova o que vinha sendo feito, sempre focando a solução de problemas.

O administrador Luiz já tem essa experiência e valoriza a gestão do conhecimento como forma de obter resultados melhores da sua equipe. Dentre os desafios levantados, o primeiro é entender como a direção da empresa concebe a gestão do conhecimento.

Muitas empresas praticam a gestão do conhecimento sem saber que o fazem. Seguem seus instintos empreendedores e as atividades vão sendo desenvolvidas, muitas vezes de forma favorável. Entretanto, ao se tomar consciência do que é a gestão do conhecimento, implementando ações, realizando registros e estimulando participações, os resultados são bem mais eficazes.

A questão seguinte aborda se existe a gestão do conhecimento na empresa. O fato de saber do que se trata não quer dizer que se realize, portanto é necessário verificar se as ferramentas de gestão do conhecimento são utilizadas.

Conduzir o negócio para uma organização capaz de continuamente aprender é um requisito importante, que demanda, além de técnicas, esforço e persistência. É preciso que se torne uma prática, que tenha uma sistematização para que o aprendizado ocorra e desta forma a inovação possa continuamente emergir, ser percebida e aplicada nas rotinas organizacionais.

Há espaço para inovar na organização? Se não for permitida ou valorizada a participação dos colaboradores em programas de sugestões, em novos métodos de trabalhos, na valorização da criação em detrimentos da burocracia, então a organização é pouco inovadora, o que pode comprometer seu futuro em relação a empresas concorrentes.



Lembre-se

Gerir conhecimento e inovar são aspectos que caminham juntos e deve-se manter atenção constante a eles para garantir a eficácia organizacional.



Atenção!

Mapear os conhecimentos existentes dentro da organização, estimular o compartilhamento destes conhecimentos por meio de trocas internas e com outras organizações, valorizar a implementação de novas ideias, dar oportunidade aos colaboradores de mostrarem o próprio potencial eleva muito a capacidade da organização de se reorganizar diante de dificuldades, superando com mais facilidade possíveis adversidades.

Avançando na prática

Pratique mais

Instrução

Desafiamos você a praticar o que aprendeu transferindo seus conhecimentos para novas situações que pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois as compare com as de seus colegas.

"A inovação a partir do conhecimento"	
1. Competência de fundamento de área	Conhecer o conceito de Gestão do Conhecimento e sua importância para a gestão e as estratégias das empresas que valorizam o Capital Humano.
2. Objetivos de aprendizagem	Apresentar a relação de importância entre inovação e conhecimento.
3. Conteúdos relacionados	Gestão, criação do conhecimento, compartilhamento do conhecimento, mudanças, inovação.
4. Descrição da SP	A ONG "Mulheres do Amanhã" atua na formação de jovens meninas e está preparada para oferecer atendimento em diferentes áreas com o objetivo de preparar as jovens de hoje em mulheres com formação ampla de forma a conseguirem colocação no mercado de trabalho. A ONG nasceu com esta missão, e era esta a proposta estampada em Missão Organizacional. Ocorre que com o passar dos anos, começou a receber também meninos, com o mesmo objetivo, prepará-los para o mercado de trabalho. Sendo assim, não seria mais possível manter a missão atual. Seria necessária uma reformulação, uma mudança, e a direção questionou-se então se estariam iniciando ali um processo inovador.
5. Resolução da SP	As mudanças estão sempre presentes nas organizações, quer sejam elas Sociedade Anônima, Ltda., ONG ou entidades sem fins lucrativos. Até mesmo as pequenas ou microempresas (ME) estão sempre tendo que se renovar. A inovação faz parte de um processo que visa encontrar novas soluções para os problemas que surgem. No caso apresentado, a instituição inovou e mudou sua missão organizacional, passando a atender também meninos, indicando que se adaptou a novas necessidades e, desta forma, garante a sua permanência.



Lembre-se

A inovação é necessária nas organizações que pretendem se manter competitivas como já vimos nesta seção. Por esta razão, devem estar atentas às mudanças que precisam ser implementadas. Observar os processos, métodos e organização de trabalho auxilia a empresa a repensar as mudanças que precisam ser feitas.



Faça você mesmo

Pesquise na internet um exemplo de aplicação dos conceitos de conhecimento e inovação. Você pode encontrar sobre o tema em: TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

A partir dessa leitura, redija um breve texto explicando a importância da inovação na competitividade organizacional.

Faça valer a pena

- 1.** A respeito da inovação estratégica, é correto afirmar que:
- I. Inovação deve estar contemplada na estratégia organizacional.
 - II. Inovação não depende de estratégia.
 - III. É estratégico associar inovação com novos produtos e serviços.
 - IV. Na estratégia, não é fundamental ocorrer o planejamento.

Está correto o que se apresenta em:

- a) Apenas I, II, III.
- b) Apenas I, II
- c) Apenas I, III
- d) Apenas II, III, IV
- e) I, II, III e IV estão corretas.

2. O mapeamento de competência que está entre uma das ferramentas da gestão do conhecimento serve para identificar:

- a) Conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias aos colaboradores.
- b) Conhecimento, experiências necessárias aos colaboradores.
- c) As capacidades dos colaboradores.
- d) As vantagens competitivas da empresa.
- e) As habilidades e atitudes dos colaboradores.

3. Csikszentmihalyi (1998) em seus estudos diferenciou pessoas criativas de pessoas talentosas. Para o autor, existem três fatores que irão distinguir pessoas criativas de talentos. Assinale a alternativa que apresenta esses fatores.

- a) Traços individuais, fatores culturais e fatores sociais.
- b) Fatores sociais, fatores culturais e competências.
- c) Traços de personalidade, motivação e fatores culturais.
- d) Traços de personalidade, fatores sociais e motivação.
- e) Liderança, competências e fatores sociais.

Seção 4.2

Conhecimento e estratégia organizacional

Diálogo aberto

Na seção anterior, você aprendeu que a inovação está relacionada diretamente com o conhecimento, e pôde refletir sobre a importância desta para os resultados organizacionais. Já, nesta seção, você terá como objetivos de aprendizagem os seguintes tópicos:

- Perceber a importância do conhecimento como elemento estratégico nas organizações;
- Compreender que a competitividade de uma empresa tem em sua base o conhecimento, especialmente o tácito, que a diferencia de seus concorrentes;
- Estabelecer relação entre estratégia, desenvolvimento do conhecimento organizacional e vantagem competitiva.

Lembra-se do Luiz? Ele também realizou estas reflexões, chegou a fazer algumas implantações e, agora, novos desafios o esperam. Você se lembra que, no momento, Luiz é líder de uma equipe em uma rede de hotéis? Seu cargo é estratégico, e os diretores contam com sua competência nesta fase de expansão.

Como já vimos anteriormente, a inovação é um fator essencial para que se possa alcançar a competitividade desejada. Nesta etapa, Luiz está escrevendo um relatório a ser entregue para a direção no qual deve apresentar tópicos sobre estratégia que considere a sustentabilidade do negócio.

Suas reflexões abordam os seguintes aspectos:

- Quais são as metas que a empresa quer atingir?
- O que deverá ser feito?
- Quais ações deverão ser realizadas?
- Qual será o prazo?

- Por onde começar?
- Como deverá ser o planejamento?
- Quais são os conhecimentos que a empresa já possui?
- De quais poderá lançar mão a qualquer instante?
- E quais são os conhecimentos que precisam ser adquiridos para o sucesso desta expansão?

Com essa análise, parece que Luiz continua no caminho certo.

Vamos refletir com ele? Podemos aprender bastante sobre conhecimento e estratégia se o acompanharmos em seu projeto.

Não pode faltar

O conhecimento se apresenta como um importante aspecto que cultivado na organização gera competitividade e ganhos. A inovação e aprendizagem organizacional acontecem quando em sua base se encontra presente o conhecimento. O know-how da organização que se configura por meio do conhecimento de seus colaboradores é que garante o seu diferencial, que por sua vez contribui para que a empresa se destaque perante as demais.



Vocabulário

Know-how: é um termo em inglês que significa literalmente "saber como". Know-how é o conjunto de conhecimentos práticos (fórmulas secretas, informações, tecnologias, técnicas, procedimentos, etc.) adquiridos por uma empresa ou um profissional, que traz para si vantagens competitivas. Disponível em: <<http://www.significados.com.br/know-how/>>. Acesso em: 27 fev. 2016.

É possível observar este conceito em organizações que utilizam o termo em sua visão de negócio. Um exemplo de visão organizacional com o termo é o da empresa "Imparpec Empilhadeiras" que atribui à visão institucional oferecer o know-how desenvolvido no segmento de peças e locação de empilhadeiras, tornando-se referência pela excelência no atendimento, ética e transparência nos negócios.

Esta empresa ao longo de seus 20 anos construiu um grande repertório de conhecimentos referentes à manutenção de máquinas grandes e pesadas e, hoje,

este conhecimento acumulado a diferencia de muitas outras que atuam no mesmo segmento.

Sendo assim, pode-se entender que o conhecimento é estratégico para a obtenção dos bons resultados organizacionais e, portanto, aqui cabe uma reflexão sobre o que é estratégia.

Este tema é abordado por importantes autores como Ansoff (1990), Drucker (1993) Mintzberg (1999) e Prahalad (2009).

De acordo com Ansoff (1990), a estratégia implica o uso de recursos financeiros, humanos e técnicos visando o alcance dos resultados, tendo que levar em conta um mundo em constante mudança.



Assimile

Os recursos ou capital intelectual formam o conhecimento organizacional que, de acordo com Oliveira Jr. (2007, p. 237), “[...] não podem ser negociados ou facilmente replicados por competidores, na medida em que estão fortemente enraizados na história e na cultura da organização. [...] Trata-se, na realidade, de um capital originário do conhecimento e, como tal, valoriza os valores intangíveis, que proporcionam vantagem e competitividade à empresa”.

Reforçando este conceito, para Drucker (1993), um dos grandes desafios que as empresas do conhecimento devem enfrentar é o de criar estratégias para desenvolver práticas sistemáticas de administrar a autotransformação.

Mintzberg (1999) complementa essa ideia quando afirma que na estratégia estão presentes aspectos como o planejamento, que visa prever e organizar ações de forma a atingir os resultados esperados.

Outras contribuições do autor dizem respeito a estabelecer um padrão, um modelo que permite a coerência ao longo do tempo; posicionamento, que implica a escolha de um lugar no mercado e ali procurar se estabelecer; armadilha, que são manobras organizacionais que se implantadas com bom resultado podem abalar um concorrente.

Mais um fator é a perspectiva que na estratégia significa estabelecer objetivos a serem alcançados. De acordo com o famoso enxadrista Kasparov (2007), para isso, lança-se mão de táticas que se mostrem mais apropriadas, levando em conta que ao estabelecer a estratégia ou as táticas, é necessário que se considere o planejamento. Seguindo estas observações, constata-se que as empresas devem cuidar do planejamento organizacional de forma estratégica.

De acordo com Mintzberg (1990), o planejamento estratégico, portanto, deve conduzir as organizações no desenvolvimento de uma análise acerca do passado e do presente de forma a vislumbrar o futuro, aproveitando as oportunidades e explorando as potencialidades.



Pesquise mais

O tema que estamos estudando é tratado na dissertação de mestrado de Ana Claudia F. Terence, na qual ela aborda sobre o planejamento estratégico como uma ferramenta de competitividade. Acesse o link e confira o material completo. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-27052004-110812/pt-br.php>>. Acesso em: 27 fev. 2015.

A estratégia organizacional, como já dissemos, conduz a organização em um melhor posicionamento diante da grande competitividade que se observa atualmente no cenário econômico mundial, sendo que grande parte desta condição se deve ao fenômeno associado à globalização que, segundo Di Masi (2008), não é um fenômeno novo, já que o homem quase que por instinto procura globalizar seus conhecimentos.

Em entrevista concedida à TV Cultura, no programa Roda Viva (1998), o autor aponta que a globalização econômica agora está se tornando psicológica, pois vemos em qualquer lugar os mesmos filmes, a mesma música, consumimos os mesmos produtos e compramos os mesmos carros. Até os aeroportos e grandes hotéis no mundo inteiro têm o mesmo cheiro. A globalização psicológica transforma o mundo numa grande vizinhança, mescla as experiências e, por outro lado, destrói as diferenças, de acordo com Di Masi (1998).

Robertson (2014) também analisa a globalização por este aspecto e defende que existe uma distinção entre conectividade e consciência e, ainda, analisa que só porque unidades socioculturais estão conectadas não necessariamente apresentam consciência interna e do grupo.

Ainda para o autor, a globalização homogeneiza a sociedade, sendo que esta condição, por si só, não se sustenta. Por esta razão, entende que o termo glocalização seria mais satisfatório por ser capaz de corrigir esta falha permitindo o conceito de heterogeneidade dos grupos.

Dizendo com outras palavras, a desfronteirização e o acesso a outras culturas é um fato, mas é necessário uma união dos conceitos apresentados com o objetivo de se manter também as particularidades, respeitando os costumes, valores e interesses locais e, assim, preservando o conhecimento ali desenvolvido.



Exemplificando

Você já ouviu falar do Guaraná Jesus? Ele existe, é o segundo refrigerante mais consumido no Maranhão e, com pouquíssima propaganda, tornou-se quase um símbolo cultural do Estado. O Guaraná Jesus foi criado em 1920 por um farmacêutico que tentou, sem sucesso, fabricar um remédio, mas cujo sabor teve aprovação dos netos. Nascia ali o Guaraná Jesus, o guaraná rosado, que atualmente pertence à gigante Coca-Cola e, hoje, o produto já expandiu fronteiras. Em 2008, foi realizada uma grande campanha com o objetivo de fazer uma renovação visual da lata. O desafio da marca era que a nova embalagem mantivesse a identificação emocional do consumidor e continuasse se lembrando da infância, adolescência e dos tempos felizes associados ao produto. Conseguiram e receberam em 2010 o Idea, a maior premiação mundial de design. Um belo presente para comemorar os 90 anos do Guaraná Jesus!



Fonte: Revista Época (2010). Disponível em: <<http://revistaepoca.globo.com/Revista/Epoca/0,,EMI155644-15259,00.html>>. Acesso em: 27 fev. 2016.



Faça você mesmo

Agora o convidamos a relacionar produtos locais que fazem sucesso com o público consumidor. Pense em produtos que são sucesso local. Que produto é esse? Quem é o público consumidor? A que você atribui o sucesso existente?

Você pode associar o conhecimento com estratégia organizacional no caso estudado? Sugerimos que escreva a respeito para compartilhar com seus colegas de sala. As trocas poderão ser grandes em termos de aprendizado e conhecimento.

Até agora vimos a importância da estratégia para o sucesso organizacional. Mas como estratégia e conhecimento se relacionam? Para Nonaka (2008), é necessário que as organizações criem condições de se valorizar o conhecimento que está sendo desenvolvido constantemente pelos membros de uma organização. Para o autor, apoiar os esforços e o desenvolvimento do conhecimento é uma ação altamente estratégica.

Complementa ainda que em grande parte das vezes a mensuração do conhecimento criado é apenas por fatores econômicos: eficiência, custos, retorno sobre investimento. No entanto, salienta que na empresa criadora de conhecimento aspectos qualitativos também são igualmente importantes e sugere que sejam analisadas questões como: "A ideia incorpora a visão da empresa? Ela é uma expressão das aspirações e das metas estratégicas da administração superior? Possui potencial para construir a rede de conhecimento organizacional da empresa?".

Um exemplo apresentado por Nonaka (2008) para ilustrar conhecimento x estratégia é da empresa Mazda que em 1974 estava pressionando a equipe de desenvolvimento do motor rotativo a abandonar o projeto por se tratar de um produto inviável dado o alto consumo de combustível. No entanto, o líder de equipe na época convenceu a direção a prosseguir com o argumento de que estavam fazendo história e que o destino deles era o de lidar com aquele desafio.

Sob a perspectiva de uma administração tradicional, aquele argumento que compreendia o destino poderia parecer loucura, mas o que Yamamoto fez foi apelar para as aspirações fundamentais da empresa, e com o compromisso, com a visão organizacional. O envolvimento da equipe com o projeto também representava o compromisso individual dos membros da equipe com a empresa e sua visão estratégica.

Um aspecto interessante que o autor apresenta a respeito da formação do conhecimento e da estratégia é que a visão organizacional deve ter um final aberto, suscetível a diferentes e até conflitantes interpretações. Sem conflitos ou ambiguidades, que são saudáveis como pontos de reflexão, a visão pode parecer com ordens e instruções, e estas não incentivam o comprometimento e a participação na efetiva construção do conhecimento.



Refleta

De que forma a organização pode fazer uso da informação e do conhecimento de forma estratégica e assim gerar valor agregado? Como esta relação pode ser aplicada a fim de tornar a empresa mais competitiva?

Bukowitz e Williams (2002, p. 26) criaram um modelo de diagnóstico da gestão do conhecimento (DGC) que estrutura o conhecimento nos níveis táticos e estratégicos:

“A gestão do conhecimento, em nível estratégico, exige uma avaliação contínua do capital intelectual existente e uma comparação com necessidades futuras”. O processo estratégico pode ser observado na Tabela 2.1.

Tabela 2.1 | Diagnóstico da gestão do conhecimento no processo estratégico

Item	Papel do Colaborador	Papel da Organização
Avalie	Buscar formas de medição menos complexas dos ativos intelectuais no processo de planejamento.	Mapear e avaliar quais desses ativos serão aproveitados para necessidades futuras.
Construa/Mantenha	Buscar novos experimentos com o intuito de gerar um diferencial competitivo para a organização que justifique novos e sistemáticos investimentos.	Desenvolver e implementar um bom plano de ação para favorecer o novo conhecimento.
Descarte	Desenvolver e utilizar algum método para analisar os custos dessa retenção de conhecimento desnecessário.	Reconhecer que pode existir conhecimento desnecessário e incentivar o conhecimento novo.

Fonte: A autora

O conhecimento como estratégia deve ser considerado, uma vez que já sabemos que está na base da competitividade. Nas organizações, o conhecimento é uma necessidade, bem como deve estar presente em cada indivíduo. Como afirma Drucker (2002, p. 161-162):

seria tolo prever a sociedade do conhecimento nos próximos cem anos [...] mas há algo que podemos prever: a maior mudança será no conhecimento – em sua forma e conteúdo; em seu significado; em sua responsabilidade; e no que significa ser uma pessoa instruída.

Por pessoas instruídas, o autor quer dizer:

a capacidade de entender os vários conhecimentos: de que trata cada um deles? O que está tentando fazer? Quais são as preocupações e as teorias centrais? Quais são os principais discernimentos que eles produziram? Quais são as áreas importantes desconhecidas, seus problemas, seus desafios?

Quanto às organizações, salienta que os resultados no desempenho destas passará

pela forma como atraem, mantêm e motivam os trabalhadores do conhecimento.

Sem medo de errar

Luiz está em uma importante etapa da sua atividade na empresa. Deverá começar a definir as estratégias para a obtenção dos objetivos organizacionais que se você se lembra diz respeito a expandir a rede hoteleira para a região do Nordeste e também para o interior do Estado de São Paulo.

Luiz tem perfil inovador e com esta característica pode ajudar a empresa a chegar aos seus objetivos.

A primeira questão que Luiz coloca trata de quais são as metas que a empresa visa atingir. Nesta questão, certamente ele não pode resolver nada sozinho. Será preciso definir com a diretoria quais são as metas e os prazos.

Essas informações devem estar absolutamente claras para todos, pois, conforme diz Lewis Carrol, "se você não sabe aonde quer ir, qualquer caminho serve". Saber quais são as metas é, portanto, fundamental para se chegar até elas.

O que deverá ser feito trata das ações. Nesta fase, é necessário um bom planejamento envolvendo diversas áreas como financeira, recursos humanos, compras, e aquelas mais cujas atividades sejam necessárias. Por onde começar faz parte do planejamento e deve seguir ordens de prioridade.

No que se refere aos conhecimentos necessários, é interessante recorrer a um mapeamento de competências e conhecimentos relacionados ao segmento em que a empresa atua, neste exemplo, o hoteleiro, para a realização das melhores práticas.

Quais são os conhecimentos necessários e quais são aqueles com os quais a empresa já pode contar. São explícitos ou tácitos?

Os explícitos devem estar documentados e os tácitos, mais difíceis de serem transmitidos, devem ser identificados também.

Apesar de mais difíceis, podem ser transmitidos em um processo de compartilhamento de saberes.

São desafios importantes, e que se bem compreendidos podem levar a excelentes resultados organizacionais.



Lembre-se

De acordo com Drucker (2002), o conhecimento aplicado a ferramentas,

processos e produtos levou à revolução industrial, em seguida aplicou-se à produtividade elevando os resultados em número significativo. Hoje vivemos a sociedade do conhecimento em si, e se torna mais relevante do que o capital como a mão de obra.



Refleta

De que forma você tem cuidado do seu conhecimento? Você o aplica e transforma a realidade ao seu redor? Consegue novos resultados a partir do conhecimento compartilhado? Não bastam informações. Conhecimento passa pelo processo mental, que requer pensar, agir e transformar.

Avançando na prática

Pratique mais	
Instrução Desafiamos você a praticar o que aprendeu transferindo seus conhecimentos para novas situações que pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois as compare com as de seus colegas.	
“Conhecimento + Estratégia = Competitividade organizacional”	
1. Competência de fundamento de área	Conhecer o conceito de Gestão do Conhecimento e sua importância para a gestão e as estratégias das empresas que valorizam o Capital Humano.
2. Objetivos de aprendizagem	Mostrar ao estudante a relação existente entre conhecimento e estratégia organizacional.
3. Conteúdos relacionados	Estratégia, Gestão estratégica, criação do conhecimento, conhecimento organizacional, competitividade.
4. Descrição da SP	João, engenheiro de produção de uma média empresa, enfrenta um desafio que está se transformando em um dilema. A direção solicitou que realize uma análise da competitividade de sua área, e que apresente um relatório informando o que será necessário ser feito para manter o departamento de produção lucrativo para a organização. João já fez um estudo e constatou que se aplicar mudanças no setor pode economizar reduzindo o número de colaboradores. Mas esta possibilidade está pesando, pois ele conhece a competência de sua equipe, ademais, a empresa voltará a crescer e terá perdido valioso conhecimento se dispensar seu pessoal. O que fazer? Como ele poderia reverter esta situação? O que mais poderia sugerir ser feito? Você pode ajudá-lo?
5. Resolução da SP	João tem de fato uma questão importante a ser resolvida, pois uma medida simplista seria realizar as demissões e em um curto prazo economizar com salários, encargos e benefícios, no entanto perderia preciosos conhecimentos, em especial os tácitos, que em algum dado momento faria grande falta.

	Uma possibilidade a ser apresentada no relatório seria deslocar colaboradores para outras áreas, em forma de rotação de cargos, de forma a auxiliar setores e desenvolver novos conhecimentos. Avaliar competências poderia resultar em informações preciosas e estratégicas, disponibilizadas para o RH/gestores da empresa para fazer uso nas demandas específicas.
--	---



Lembre-se

Competividade implica em conseguir melhores resultados utilizando menos ou melhor os recursos disponíveis, de forma que seja mais eficaz que a concorrência, distinguindo-se.



Faça você mesmo

A estratégia para lidar com o conhecimento não é apenas uma preocupação das organizações. Deve ser também uma prioridade individual, filtrando informações e dados do que realmente pode vir a ser conhecimento para enriquecer a experiência pessoal. Para tanto, realize uma breve pesquisa de como você pode organizar suas informações transformando-as em conhecimento.

Como sugestão, inicie lendo a matéria intitulada “Como organizar suas informações e conhecimento”. Você encontrará três dicas simples e práticas de como lidar com informações, transformando-as em conhecimento. Vale a pena conferir! Disponível em: <http://exame.abril.com.br/rede-de-blogs/senhor-do-seu-tempo/2008/02/08/como-organizar-suas-informaes-e-conhecimento/>. Acesso em: 27 fev. 2016.

Ao final, compartilhe e troque informações com seus colegas sobre a pesquisa realizada.

Faça valer a pena

1. De acordo com Drucker (2002), no futuro, a maior mudança ocorrerá no conhecimento e ele destaca que será em sua forma e conteúdo. Além disso, aponta que será cobrada a responsabilidade de pessoas instruídas. Por pessoa instruída, o autor quer dizer:
 - a) Pessoas com maior grau de escolaridade.
 - b) Pessoas com grande conhecimento em uma área específica.
 - c) Pessoas capazes de entender os vários conhecimentos, problemas e

desafios.

- d) Pessoas comprometidas com a estratégia organizacional.
- e) Pessoas com alto grau de discernimento.

2. Para Mintzberg (1990), no desenvolvimento do planejamento estratégico, deve-se levar em consideração o passado e o presente, de forma a vislumbrar o futuro, aproveitando as oportunidades e explorando as potencialidades. Está correto o que se afirma nas alternativas:

- I. No planejamento estratégico se consideram as táticas a adotar.
- II. No planejamento estratégico são definidas as ordens a serem dadas pela liderança.
- III. Vislumbrar o futuro tem relação com a visão organizacional.
- IV. O planejamento estratégico auxilia a empresa na obtenção de seus objetivos.

Está correto o que se apresenta em:

- a) I, II, III e IV estão corretas.
- b) Apenas I, III, IV estão corretas.
- c) Apenas II, III, IV estão corretas.
- d) Apenas III, IV estão corretas.
- e) Apenas IV está correta.

3. De acordo com o sociólogo italiano Domenico Di Masi (1998), a globalização influencia em diversos aspectos, incluindo hábitos e costumes. O estudioso cita que assistimos os mesmos filmes em qualquer lugar do globo, também ouvimos as mesmas músicas. A esta poderosa influência, o autor dá o nome de:

- a) Globalização mercadológica.
- b) Globalização psicológica.
- c) Globalização financeira.
- d) Globalização comercial.
- e) Globalização especial.

U4

Seção 4.3

Indicadores da gestão do conhecimento

Diálogo aberto

O conhecimento é um elemento estratégico que contribui para o diferencial organizacional. Além disso, o uso de indicadores propostos por modelos de análise de ativos intangíveis pode auxiliar os gestores a basear suas decisões partindo de um conjunto de dados organizados.

Sendo assim, estes são os objetivos de aprendizagem desta seção:

- Conhecer alguns modelos de indicadores de ativos intangíveis;
- Compreender que mensurar dados relacionados ao negócio auxilia a empresa em seu posicionamento estratégico;
- Perceber a importância da relação indicadores e tomada de decisões gerenciais.

Lembra do Luiz, o administrador com especialização na área de projetos que trabalha em uma empresa no segmento de hotelaria e lazer? Então, nesta próxima fase do negócio, Luiz quer avaliar o ativo intangível da organização para se posicionar com mais segurança diante das inúmeras decisões que ainda terá que tomar. Para isso, está começando a analisar algumas ferramentas que apresentem indicadores de desempenho organizacional.

Suas considerações neste momento se concentram em:

- Quais são os principais modelos que podem ser implantados?
- Do que trata esses modelos?
- Quais são as dimensões analisadas?
- Há fatores mais importantes que outros a se considerar?
- A gestão do conhecimento estará contemplada em algum dos modelos existentes?

As questões levantadas por Luiz parecem ser pertinentes, afinal, analisar ativos intangíveis não é uma prática constante na contabilidade tradicional, que tem em sua rotina diária avaliar basicamente ativos tangíveis, ou seja, aqueles que se podem ver e tocar.

Vamos verificar juntamente com Luiz, na realização desta análise, outros fatores que podem ser avaliados e que dizem respeito ao conhecimento gerado pela organização.

Não pode faltar

Para que ocorra a gestão do conhecimento, as organizações realizam suas atividades baseadas em um planejamento prévio, que está associado à visão organizacional. Os planos podem ser realizados de acordo com o estabelecido desde que se consiga mapear diversos fatores como capacidade produtiva, recursos materiais e humanos, clientes, concorrentes, dentre outros, a fim de se organizar para suprir dificuldades e atender demandas.

Esses fatores ajudam na compreensão da capacidade de oferecer respostas mais prontamente e de forma mais eficaz diante das constantes mudanças que as empresas enfrentam. Mudar passou a ser, inclusive, uma palavra de ordem para as empresas que pretendem permanecer no mercado nos próximos anos.

Empresas podem e devem contar com o capital intelectual de que dispõem, que significa todo o conhecimento já adquirido e desenvolvido, e que pode levar a um diferencial perante os clientes, fornecedores e concorrência.

Falamos em diferencial que leva a organização a um melhor posicionamento no cenário organizacional e, assim, à competitividade elevada. No entanto, o mercado é instável e não aceita erros constantes, especialmente quando atingem a estratégia do negócio. Outrora vistas como sólidas, empresas que gerenciam mal o conhecimento, colaboradores, recursos, clientes, entre outros, podem encontrar grandes dificuldades, quando não acabam fracassando.



Pesquise mais

Muitas empresas somem do mapa. Este artigo aborda o tema e dá exemplos de empresas que desapareceram do mercado, como é o caso da Rede Manchete, Kolyos, Banco Nacional e Vasp. Acompanhe a matéria completa. Disponível em: <<http://gq.globo.com/Prazeres/Poder/noticia/2014/02/12-grandes-empresas-que-sumiram-do-mapa.html>>. Acesso em: 6 mar. 2016.

Fatores como globalização, concorrência, responsabilidade social e ambiental, e gestão da qualidade têm exigido muito mais das empresas, as quais têm que se adaptar para manterem-se fortes no mercado, haja visto a quantidade de pequenas e médias organizações que têm buscado mapear seus processos e competências para atender às expectativas de seus clientes.

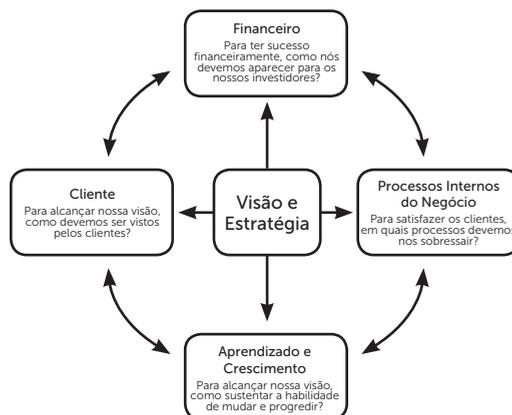
Para substanciar as análises que realizam, as empresas se valem de indicadores que verificam aos ativos intangíveis, o que incluiu o conhecimento que existe na organização. Segundo Moreira (1996, p. 17, apud GOLDONI; OLIVEIRA, 2006, p. 7), os indicadores são utilizados para que os gestores identifiquem se suas organizações estão "saindo-se melhor do que ontem, inclusive se estão indo tão bem quanto (ou melhor, ou pior) seus concorrentes".

De acordo com Colauto e Beuren (2003, apud STEWART, 1998, p. 8), "o conhecimento é mais valioso e poderoso do que os recursos naturais, grandes indústrias ou polpudas contas bancárias". Sendo assim, ferramentas são utilizadas pelas organizações para verificar esses ativos intangíveis.

Nesta temática, indicadores monitoram o desempenho das organizações e partem de três aspectos, de acordo com Goldoni e Oliveira (2006, p. 7):

- melhoria contínua no momento que os indicadores de performance são utilizados para ajustar o curso das organizações;
- processo contínuo que inicia com a definição dos objetivos e o desenvolvimento da visão e da missão;
- estrutura na qual as ações estratégicas estão associadas ao processo, de forma a prover informação para a melhoria de forma sistemática.

Figura 3.1 | Perspectivas do BSC – Balanced Scorecard



Fonte: <<http://www.elirodrigues.com/2015/04/20/resumo-do-balanced-scorecard-bsc-e-seus-indicadores/>>. Acesso em: 10 mar. 2016.

Conforme apresentado, a perspectiva financeira tem como objetivo mostrar como a empresa é vista pelos acionistas e investidores e estabelecer planos que visem os bons resultados no longo prazo.

A perspectiva do cliente avalia a satisfação com a organização e tem como objetivo criar estratégias para manter os já existentes fidelizados e alcançar novos clientes, buscando a continuidade do negócio. Cada organização institui medidas para lidar com esta perspectiva, o que inclui prazo de entrega, relacionamento, imagem, dentre outros. De acordo com Norton e Kaplan (1992, apud COLAUTO; BEUREN, 2003), cada empresa estabelece a relação com seus clientes que mais lhe interessar, mas existem aspectos essenciais como qualidade, preço e prazo de entrega que influenciam diretamente na satisfação do cliente.

Na perspectiva dos processos internos, cabe aos gestores identificarem os processos e competências que podem diferenciar a empresa de seus concorrentes, sendo que esta análise deve contemplar todos os setores da organização. Para Norton e Kaplan (1992, apud COLAUTO; BEUREN, 2003), novamente a especificidade da empresa deve ser levada em consideração, mas há fatores essenciais a serem contemplados como a capacidade de inovação, o processo operacional que gera o produtos ou serviço que será entregue ao cliente e, finalmente, o serviço de pós-venda, que aborda a tratativa dada ao cliente após a compra.

E, por fim, na perspectiva do aprendizado e do crescimento que é voltado aos trabalhadores, em sua capacidade de inovar e de aprender. Além das pessoas, esta perspectiva também avalia os sistemas e os procedimentos organizacionais. Segundo Norton e Kaplan (1992, apud COLAUTO; BEUREN, 2003), ao se abordar aprendizado e crescimento, o investimento deve ser na reciclagem e requalificação dos trabalhadores, na melhoria dos sistemas de informação e no alinhamento de procedimentos e rotinas da empresa.



Assimile

O objetivo da aplicação de um modelo que aponte indicadores é para que a organização possa investir em melhorias contínuas de forma a atingir os objetivos e metas institucionais.

O modelo BSC auxilia na percepção integral da organização e abrange informações importantes e estratégicas, o que inclui o conhecimento organizacional gerado, que demanda a sua gestão.

Outro modelo de indicadores foi criado por Sveiby em 1998 que compartilha a ideia de que a gestão do conhecimento é um elemento essencial em qualquer organização que vise manter-se competitiva e que, ao contrário de outros bens que depreciam com o uso, o conhecimento que pertence ao patrimônio intangível deprecia quando

não é utilizado.

Sveiby (1998, apud BARROS, 2007) propõe que os ativos intangíveis sejam verificados no balanço patrimonial em três elementos: as competências dos funcionários que se traduzem por capital humano; a estrutura interna que abrange recursos e conhecimento; e estrutura externa que trata do capital de relacionamento entre clientes e fornecedores. Estes contemplam indicadores para crescimento e renovação, eficiência e estabilidade. Este modelo é chamado de Monitor de Ativos Intangíveis e pode ser observado no Quadro 3.1.

Quadro 3.1 | Indicadores de Ativos Intangíveis

Estrutura Externa	Estrutura Interna	Competência dos Colaboradores
<p>Crescimento/renovação Crescimento das vendas; aumento de participação no mercado; índice de clientes satisfeitos ou índice da qualidade</p>	<p>Crescimento/renovação Investimento em tecnologia da informação, tempo destinado a atividades internas de P&D. Índice da atitude do pessoal com relação aos gerentes, à cultura e aos clientes.</p>	<p>Crescimento/renovação Parcela de vendas geradas por clientes que aumentam a competência, aumento da experiência profissional (em anos), rotatividade de competências.</p>
<p>Eficiência Lucro por cliente, vendas por profissional</p>	<p>Eficiência Proporção de pessoal do suporte, vendas por funcionários de suporte</p>	<p>Eficiência Mudança no valor agregado por profissional, mudança na proporção de profissionais</p>
<p>Estabilidade Frequência da repetição de pedidos, estrutura diária</p>	<p>Estabilidade Idade da organização, taxa de novatos</p>	<p>Estabilidade Taxa de rotatividade dos profissionais</p>

Fonte: Sveiby (1998, p. 238, apud BARROS, 2007, p. 11)

Por avaliação externa, o autor busca informações precisas de seus clientes, credores, acionistas, qualidade gerencial, análise de fornecedores e credores. Já no âmbito interno, verifica o profundo conhecimento por parte dos gestores sobre a empresa para um efetivo monitoramento de progressos e medidas corretivas. Outro fato interessante é que esses dados são validados após avaliações de pelo menos três anos consecutivos.

O conhecimento acumulado fica bastante evidenciado neste modelo, visto que analisa dados consistentes, tanto externos quanto internos à empresa, e de forma consecutiva. Assim, decisões são tomadas em dados palpáveis e concretos, e não em eventualidades, o que garante uma eficaz administração organizacional.

Na prática, o capital intelectual e o conhecimento sendo valorizado e preservado na organização contribuíram com uma nova abordagem contábil, que passa a analisar, além dos recursos tangíveis, também os intangíveis, podendo representar um alto valor agregado.

Mais um modelo de indicador que é apresentado por Edvinsson e Malone (1998, apud BARROS, 2007) tem como proposta analisar a empresa por cinco dimensões:

financeira, do cliente, dos processos, da renovação e desenvolvimento e foco humano, conforme pode ser visto na Figura 3.2.

Figura 3.2 | Modelo Navegador Skandia



Fonte: Edvinsson e Malone, 1998, p. 60 (apud Barros, 2007, p. 10).

É relevante apontar que o conhecimento, a experiência e capacidade de inovação são representados pelo capital humano e não são propriedades da empresa, mas, sim, dos trabalhadores. Essa é a necessidade de mantê-los na organização e sua saída representa uma considerável perda de patrimônio. Outro elemento difícil de medir diz respeito à estrutura representada também por marcas registradas, patentes e banco de dados.



Pesquise mais

O artigo de Barros (2007) intitulado “A Importância do Capital Intelectual nas Organizações e os Desafios da Contabilidade para Demonstrar a Criação de Valor de Natureza Intangível” traz os métodos aqui abordados. Consulte o artigo na íntegra! UERJ – Universidade do Estado do Rio de Janeiro - p. 1-12, 2006. Disponível em: <<http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-08/index.php/pensarcontabil/article/viewFile/124/125>>.

Acesso em: 15 dez. 2015.

São os valores intangíveis que podem levar a empresa a um patamar único, difícil de ser copiado. Um produto por meio de seus valores intangíveis pode se tornar uma experiência, como é o caso da Nespresso. Acompanhe abaixo no Exemplificando este caso muito interessante.



Exemplificando

O título da matéria indicada é “Como a Nespresso se tornou um ícone sem nunca ter vendido café”. Mais que café, a Nespresso é considerada um diferencial de marca Disponível em: <<https://endeavor.org.br/valores-intangiveis/>>. Acesso em: 6 mar. 2016.



Faça você mesmo

Você já pensou em quantas outras empresas representam o valor intangível em seus produtos e serviços? Neste caso, é só pensar o quanto vale a empresa pela marca, patente, por conhecimentos tácitos e explícitos, entre outros. Pesquise sobre isso e pontue em um breve texto outros exemplos de sucesso envolvendo o capital intelectual. Converse com os colegas de classe e troquem informações sobre o que encontraram nas pesquisas realizadas.

Há vários modelos de avaliação dos ativos intangíveis que com seus indicadores apontam dados que auxiliam as análises e tomadas de decisões organizacionais.

Sem medo de errar

O administrador Luiz está preocupado com o capital intelectual da empresa, e que representa o ativo intangível. O conhecimento dos colaboradores significa parte considerável do patrimônio organizacional, e são vários os modelos que procuram avaliar e mensurar esse valor, contabilizando-o.

O modelo Balanced Scorecard (BSC) proposto por Norton e Kaplan busca avaliar este capital que representa também o conhecimento e, por esta razão, é um dos mais conhecidos e utilizados. Para tornar-se mais seguro, o gestor pode verificar se o uso deste modelo é frequente e quais os resultados já alcançados com seu uso.

As dimensões analisadas pelo BSC devem levar em consideração a visão e estratégia organizacional, e isso deve estar bem claro para todos os envolvidos com a gestão. Já as dimensões, estas devem estar alinhadas aos propósitos da empresa, e são elas: dimensão financeira, a que abrange as necessidades do cliente, os processos internos que atendam à demanda, e a dimensão do aprendizado e crescimento, esta associada às habilidades já existentes e a desenvolver dos colaboradores e que diz respeito diretamente à força de trabalho da qual a organização dispõe.

Modelos que apontam indicadores voltados à gestão do capital intelectual são

sempre válidos para auxiliar em decisões e se aplicam a qualquer empresa, desde que haja o cuidado de interpretar conforme a realidade em que esta se insere.

Outro aspecto fundamental é se esta ferramenta contempla o conhecimento acumulado na organização. Qual é sua opinião no que se refere a BSC?

Não há fórmula mágica, mas análises apoiadas em indicadores testados e confiáveis. Critérios que envolvam bom senso para a aplicação do modelo fazem a diferença no sucesso do negócio.



Lembre-se

São vários os modelos de indicadores de capital intangível e a escolha deve considerar aquele que mais atenda às necessidades organizacionais, oferecendo informações que se transformam em conhecimento organizacional.



Atenção!

O conhecimento, como vimos, é uma complexa união de vários conhecimentos tácitos e explícitos e compõem o capital intelectual da organização. Dentre as várias ferramentas da gestão do conhecimento, estão os modelos BSC, Navegador Skandia, Monitor de Ativos Intangíveis. Procure conhecer outros, realize pesquisas, pois conforme dissemos a empresa deve aplicar aquele que melhor se adequar às suas necessidades.

Avançando na prática

Pratique mais	
Instrução Desafiamos você a praticar o que aprendeu transferindo seus conhecimentos para novas situações que pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois as compare com as de seus colegas.	
"Os indicadores da gestão do conhecimento"	
1. Competência de fundamento de área	Conhecer o conceito de Gestão do Conhecimento e sua importância para a gestão e as estratégias das empresas que valorizam o Capital Humano.
2. Objetivos de aprendizagem	Compreender que existem modelos de conversão do conhecimento.
3. Conteúdos relacionados	Gestão, conversão do conhecimento, conhecimento tácito e explícito.

4. Descrição da SP	Calauto e Beuren (2003) fizeram um estudo em um hospital filantrópico visando aplicar os modelos de Stewart (1997), Edvinsson e Malone (1998) e Sveiby (1998) para analisar o capital humano, estrutural e clientes como indicadores do conhecimento. Compreende-se por capital humano as competências profissionais. A estrutura mostra o fluxo do conhecimento em suas rotinas, marcas, patentes, banco de dados. O fluxo externo mostra a relação com os clientes. Para os três itens, estabeleceram como indicadores: crescimento e renovação, estabilidade e eficiência.
5. Resolução da SP	Os indicadores do capital humano verificaram requisitos de contratação, treinamentos, motivação para executar as tarefas e recompensas. Avaliam a retenção de colaboradores. O crescimento e a renovação verificaram tempo de profissão, nível de escolaridade, rotatividade da competência, tempo de treinamento no ano. Já os indicadores para verificação da eficiência do capital humano propõem acompanhar a proporção de profissionais na empresa e as habilidades dos funcionários valorizadas pelos clientes. Os indicadores para mensuração da estabilidade do capital humano analisaram média de idade, tempo de serviço e taxa de rotatividade de funcionários.



Lembre-se

Na ferramenta BSC, o ponto central é a estratégia e sua característica tem como foco a alta administração da organização. Isso significa que a supervisão e implementação devem ser realizadas pelos gestores. A relação financeira é direta com outros fatores como clientes, processos operacionais internos e os profissionais em seus conhecimentos e competências.



Faça você mesmo

Você conhece os indicadores da empresa em que trabalha? Você pode usar os mesmos indicadores propostos na situação apresentada nesta seção de estudos para replicar nesta organização, analisando como são tratados indicadores referentes ao capital humano. Por exemplo, como é o crescimento e a renovação, a estabilidade e a eficiência referentes à gestão de pessoal? Faça o levantamento de alguns indicadores de ativos intangíveis de uma empresa e discuta com seus colegas para ampliar a sua visão sobre o assunto.

Faça valer a pena

1. Segundo Moreira (1996, p. 17, apud GOLDONI; OLIVEIRA, 2006, p. 7), os indicadores são utilizados para que os gestores identifiquem se suas organizações estão “saindo-se melhor do que ontem, inclusive se está indo tão bem quanto, ou melhor, ou pior que seus concorrentes”. Modelos de verificação de desempenho podem avaliar indicadores que podem ser:

- I. Financeiros.
- II. Mercadológicos.
- III. Ativos intangíveis.
- IV. Clientes.
- V. Fornecedores.

Está correto o que se apresenta apenas em:

- a) I e II.
- b) I e III.
- c) I, II e IV.
- d) I, III e IV.
- e) IV apenas.

2. O BSC é um modelo de indicadores criado por Kaplan e Norton em 1992, que avalia a performance da organização de acordo com a visão e a estratégia previamente definidas. Este modelo aborda perspectivas relacionadas diretamente ao:

- I. Financeiro.
- II. Cliente.
- III. Processo interno.
- IV. Conhecimento.
- V. Aprendizado e crescimento.

Está correto o que se apresenta apenas em:

- a) I, II, III, IV.
- b) I, II, IV; V.
- c) I, II, III, V.

d) I, III, IV, V.

e) II, III, IV, V.

3. Uma parte relevante da organização e que tem relação com indicadores do conhecimento envolve a experiência e capacidade de inovação e é representada pelo(a):

a) Capital intelectual.

b) Resultado financeiro.

c) Capacidade de venda.

d) Satisfação do cliente.

e) Capacidade de renovar idéias.

Seção 4.4

As tendências da gestão do conhecimento

Diálogo aberto

Como sabemos, o conhecimento é fundamental em uma organização, mas são necessários esforços, investimentos e estratégia para mantê-lo em seus domínios. A grande diferença é quem aposta no capital intelectual e em sua capacidade de inovar consegue resultados bem diferenciados. Qualquer organização, independentemente de seu segmento e da área de atuação, tem a nobre missão de auxiliar a humanidade na busca das melhores condições de vida.

Assim, esta seção tem por objetivos:

- Conhecer algumas das recentes inovações em gestão do conhecimento;
- Compreender que o conhecimento não tem fronteiras, especialmente em uma época amparada pela globalização;
- Reconhecer a importância da evolução tecnológica e da internet na gestão do conhecimento;
- Identificar tendências da gestão do conhecimento, reconhecendo ser este elemento fundamental na preservação das organizações em um mercado acirrado e competitivo.

Agora, com todos os conhecimentos somados e sua experiência à frente de equipes de trabalho no hotel em que trabalha, Luiz consegue implantar ações mais eficazes. Diante de tantas inovações, ele ainda se pergunta:

- Quais são as tendências em termos de negócios que fazem uso do conhecimento?
- Existe tecnologia específica que possa me ajudar na gestão?
- No que mais posso estimular a inovação?
- Como vencer eventuais barreiras no que se refere à gestão e inovação?

Luiz percebe que já se desenvolveu bastante, assim como você deve ter notado isso também quando compara seu nível de conhecimento atual com o anterior, no entanto, conhecimento não tem limite, tempo, dimensão ou tamanho. Sempre podemos aprender alguma coisa que ainda desconhecemos.

Somos sempre aprendizes e, sendo assim, vamos pensar junto com o Luiz sobre as tendências em conhecimento de forma a garantir uma empresa mais produtiva e engajada em se tornar eficiente e eficaz.

Não pode faltar

Para uma melhor compreensão desta seção, é pertinente que retomemos conceitos já aprendidos. Vamos iniciar pela espiral do conhecimento, e você deve recordar-se de que a primeira conversão é a da socialização, de acordo com Takeushi e Nonaka (2008), na qual o compartilhamento é do conhecimento tácito. Isso significa que o know-how – o saber como se faz, o conhecimento mais específico – é transmitido de pessoa para pessoa. Na próxima conversão, a externalização, é criado o conhecimento explícito ou conceitual. Nessa etapa, é fundamental a descrição em forma de relatórios, manuais, procedimentos. Esse é o momento de documentar o que é feito e de que forma é realizado. Pode ser em forma de passo a passo, esquemas, entre outros.

A etapa da externalização é tão importante quanto a da socialização, pois muitas ideias implantadas, quando não registradas, caem no esquecimento e aos poucos vão deixando de ser realidade, o que acarreta um prejuízo no desenvolvimento do conhecimento organizacional

A próxima conversão é a combinação e, segundo os autores, é quando o conhecimento fica sistêmico, ou seja, ele é facilmente encontrado na organização. Para isso se lança mão de banco de dados, redes de comunicação e transmissão de conhecimento por meio de reuniões, conversas telefônicas. E, finalmente, a última conversão diz respeito à internalização, que é o aprender fazendo, a aplicação do que foi desenvolvido nas fases anteriores.

Esse processo é dinâmico e, sendo assim, não é possível determinar em que momento o conhecimento se constrói, mas ao novo conhecimento adquirido cada pessoa pode agregar suas próprias percepções, sensações, experiências e, desta forma, dar um formato novo e especial a este conhecimento. Desta maneira, a inovação acontece.



Exemplificando

Um colega de profissão está ensinando a fazer uma determinada planilha

no Excel. Você o acompanha e aprende como é feito (conhecimento tácito). Para reproduzir no futuro sem esquecer os detalhes, você anota o passo a passo e o disponibiliza em um sistema da empresa para que você e outros colaboradores tenham acesso quando necessitarem das informações (conhecimento explícito). No entanto, ao colocar em prática o novo conhecimento, você entende que há um jeito mais fácil de fazer, chegando no mesmo resultado. Ou, ainda, prefere colocar mais uma fórmula, que aprimora a planilha. Este é o momento em que há uma melhoria no procedimento, no serviço do produto, etc.



Faça você mesmo

Agora pense em uma experiência vivenciada na qual os conhecimentos, tanto tácitos quanto explícitos, foram se construindo. Qual foi a experiência, qual foi a inovação alcançada, e quais foram os resultados efetivos? Compartilhe com seus colegas de classe quem ganhou com isso e como foi para você esta experiência, e procure saber sobre a experiência de seu colega.

Diante dos conceitos ora apresentados, é possível se dar conta de como o conhecimento e suas conversões são importantes para que a inovação realmente possa ocorrer. Além disso, a relação conhecimento e inovação é que permite que a empresa consiga obter as tão desejadas melhorias contínuas, que resultam em posições mais vantajosas perante os concorrentes. Assim, preservar o conhecimento organizacional, estimulando a inovação, faz parte de ações estratégicas para a manutenção do negócio.

Empresas que investem em capital intelectual, em conhecimento, voltando-se para a aplicação prática deste, tornam-se sempre diferenciadas e, muitas vezes, referência. Com o objetivo de valorizar esse tipo de empresa, o prêmio MAKE (Most Admirated Knowledge Enterprise) é distribuído desde 1997 na Europa, Ásia e nos Estados Unidos. Há também uma versão brasileira do prêmio.

Simão (2008) apresenta os aspectos avaliados: estabelecer uma cultura do conhecimento; desenvolver liderança e suporte para a gestão do conhecimento; atender o cliente em termos de serviços e produtos voltados para o conhecimento e inovação; sensibilizar colaboradores a respeito da importância de compartilhar conhecimento; gerir o capital intelectual; criar e sustentar o aprendizado organizacional; criar valor na corporação; criar valor na corporação para os acionistas.

Segundo a autora, as empresas candidatas ao prêmio recebem um relatório com os resultados em que são sinalizados quais os pontos que poderão ser aperfeiçoados, de forma a buscar a excelência em gestão do conhecimento (GC). As empresas voltadas para a aprendizagem conseguem que a GC seja feita de maneira mais integrada e com

menos barreira.

A empresa Brasil Kirin, que tem suas marcas de bebidas distribuídas por mais de 20 centros de distribuição próprios e 190 revendas para atender cerca de 600 mil pontos de vendas em todo o território nacional, recebeu consecutivamente o prêmio MAKE em 2011, 2012 e 2013 por se destacar como empresa referência em gestão do conhecimento.

Em 2012, o primeiro lugar ficou com a Audaces, empresa de tecnologia para confecções, localizada em Florianópolis e, em segundo, a empresa localizada em Campinas, CPqD, voltada para tecnologia da informação. Na ocasião, o presidente Helio Graciosa afirmou: "Para o CPqD, esse prêmio representa o reconhecimento do esforço que vem sendo feito ao longo de vários anos, no sentido de reter, preservar e disseminar o conhecimento gerado internamente, para que ele possa ser usado de forma adequada em benefício da sociedade e do país".



Assimile

O futuro é agora. Várias tecnologias nos aproximam do que parece mais ficção científica do que realidade. No entanto, o Centro de Pesquisa e Desenvolvimento (CPqD), de Campinas, desenvolveu uma tecnologia de produção de fala sintetizada, o CPqD Texto Fala. Trata-se de um software capaz de converter em fala qualquer texto escrito em português do Brasil, com inteligibilidade e naturalidade próxima à voz humana. Uma das aplicações do CPqD Texto Fala pode ser encontrada em algumas agências bancárias de Campinas, que adotaram o software com o objetivo de facilitar o acesso aos caixas eletrônicos por clientes com dificuldades de leitura, sejam eles portadores de deficiência visual ou aqueles que não são alfabetizados. Disponível em: <http://correio.rac.com.br/_conteudo/2013/10/capa/projetos_correio/cenario_xxi/108542-muito-proximo-da-ficcao-cientifica.html>. Acesso em: 19 mar. 2016.

Para Maria Fernanda Ribeiro de Castilhos, gerente de Gestão do Conhecimento do CPqD, na empresa existem alguns processos básicos relacionados à gestão do conhecimento: aquisição, formalização (registro), aplicação e disseminação (compartilhamento) e explica que são tomadas iniciativas em todos os processos. Para aquisição do conhecimento, por exemplo, existem planos de capacitação institucional, programas de estágio e de incentivo à pós-graduação, contratação de especialistas em áreas específicas, além da participação de profissionais em eventos externos, nacionais e internacionais.

A formalização do conhecimento é estimulada pelo mapeamento de carreira, programa de reconhecimento e pela retenção de talentos, entre outros. Maria Fernanda complementa que, para a aplicação desse conhecimento, existem

programas de pesquisa e desenvolvimento, portfólio de serviços e soluções, criação de empresas de base tecnológica, o programa de empreendedorismo e proteção da propriedade intelectual por intermédio de patentes, marcas e registros de software. Já a disseminação do conhecimento gerado no CPqD passa pelos diversos canais de comunicação da organização, chegando a todos os *stakeholders*.



Vocabulário

Stakeholder: é uma pessoa ou um grupo, que legitima as ações de uma organização e que tem um papel direto ou indireto na gestão e nos resultados dessa mesma organização. É formado por funcionários da empresa, gestores, gerentes, proprietários, fornecedores, concorrentes, ONGs, clientes, o Estado, credores, sindicatos e diversas outras pessoas ou empresas que estejam relacionadas com uma determinada ação ou projeto. Disponível em: <<http://www.significados.com.br/stakeholder/>>. Acesso em: 19 mar. 2016.

Além disso, o conhecimento aliado à criatividade, inovação e tecnologia pode auxiliar em diversas frentes e de maneira nunca antes alcançada. É o caso do exoesqueleto, equipamento já aprovado por instituições europeias e americanas, que permite que pessoas paralisadas da cintura para baixo possam ficar em pé, levantem e caminhem.

De acordo com professor Michael Goldfarb, da Universidade Vanderbilt, que trabalhou intensivamente durante 10 anos no desenvolvimento do equipamento, há duas décadas esse tipo de tecnologia era improvável, mas, graças a esforços de pesquisadores que associam tecnologias ligadas a robótica, microeletônica, motores e baterias, pessoas conseguem ganhar uma importante melhoria na qualidade de vida, dando a ela novo sentido. O desafio agora é tornar o equipamento acessível em termos de preço e fazer produção em escala.



Pesquise mais

A tecnologia aliada ao conhecimento tem conseguido realizar projetos impensáveis até bem pouco tempo atrás. Esse é o caso do exoesqueleto, braços biônicos, neurônios artificiais que podem auxiliar em diversos tratamentos. Não há limites para o conhecimento e as inovações. Acesse o link e acompanhe esta matéria completa e outras. Disponível em: <<http://www.inovacaotecnologica.com.br/noticias/noticia.php?artigo=fda-aprova-exoesqueleto-uso-clinico-pessoal&id=010180160316#.VuxLOz-5fIU>>. Acesso em: 17 mar. 2016.

O exemplo apresentado, e que mostra que mais de 10 anos foram necessários para desenvolver um equipamento tão importante para a vida de pessoas que perderam os movimentos, demonstra quanto de conhecimento, incluindo as mais diferentes áreas, foi necessário e compartilhado para sua efetiva conclusão.

Toffler e Toffler (2007, p. 10 apud BARRADAS; CAMPOS FILHO, 2010, p. 132) afirmam que “[...] à medida que a globalização permite que se compartilhe toda e qualquer informação em tempo real em todas as partes do mundo, a importância do conhecimento para a criação de riquezas é cada dia maior e está prestes a atingir um nível ainda mais relevante”.



Refleta

Empresas que se destacam na gestão do conhecimento costumam ser dinâmicas e por meio da qualidade de processos, produtos e serviços, bem como com a aplicação das melhores práticas, superam as expectativas de seus clientes. A melhoria contínua e a inovação são consequências de planejamento voltado ao conhecimento e da fluidez organizacional.

Ao pesquisarmos sites especializados em tecnologia, inovação e conhecimento, é possível encontrar várias iniciativas neste sentido. Inovação envolve e gera conhecimento, e conhecimento não tem fronteira. Pode ser compartilhado com as mais diferentes áreas como filosofia, psicologia, artes, religião, entre outras. São infinitos os saberes que podem ser compartilhados.

Além disso, não encontra barreiras geográficas. Rapidamente o conhecimento se amplia e perpassa as nações por meio dos intercâmbios, dos compartilhamentos que ocorrem favorecidos pela internet, das trocas por meio de palestras e cursos on-line.

Mas é preciso investimento em conhecimento para acompanhar as tendências mundiais. Para demonstrar isso, foi realizado um estudo por Terra (2012) que comparou as produções do Brasil e da China em gestão do conhecimento e inovação e encontrou os seguintes números.

Foram analisados 36.280 artigos, sendo 15.291 sobre gestão do conhecimento e 20.989 a respeito de inovação, no período de 2009 a 2011. Quanto à gestão do conhecimento, houve grande incidência das palavras-chave design e mobile e, neste tema, o Brasil teve a participação em 1,6 do total de artigos publicados pelo mundo. Já a China ficou em primeiro lugar com 21% de publicação. Em números absolutos foram 3.331 da China somados os três anos. O Brasil produziu 257 artigos no mesmo período.

No que se refere à gestão da inovação, as palavras-chave encontradas foram e-learning e performance. Em inovação, o Brasil teve 1,5 de participação, enquanto que

a China ficou novamente em primeiro lugar com 18% dos documentos publicados. Os números referentes aos três anos somados foram 3.759 para a China e 319 para o Brasil.

Encontra-se uma grande diferença entre os dois países analisados e sem dúvidas encontramos empresas e instituições brasileiras, especialmente as de ensino, que se destacam em inovar e cuidar de seu patrimônio intelectual, mas parece bastante pertinente lembrar que o conhecimento é volátil e exige constantes esforços e investimentos para a sua aquisição, manutenção e ampliação. Aqueles que compreendem isso, com certeza estão um passo à frente.

Sem medo de errar

Estar atento ao conhecimento já adquirido e estimular novas criações é uma dos pilares que torna a empresa sólida e estruturada. Luiz demonstra ser um colaborador dedicado e comprometido, querendo sempre estar a par do que acontece pelo mundo e na empresa em que trabalha.

Luiz está certo. É preciso se adaptar para sobreviver em um cenário que destaca a fragilidade empresarial de quem não acompanha as tendências.

Em termos de tendências em negócios que fazem uso do conhecimento, essa é uma realidade que as empresas verificam no dia a dia, especialmente quando este se alia à criatividade, à inovação e faz uso de modernas tecnologias que podem auxiliar no alcance dos objetivos organizacionais.

São muitas as tecnologias, ferramentas e modelos que estão associados à gestão do conhecimento, mas cabe a cada organização conhecê-las e identificar a que mais se ajusta a seus padrões. Como vimos na sessão anterior, o gestor pode lançar mão do BSC, de programas de qualidade, dos registros de atividades, entre outros.

Outro aspecto abordado trata do estímulo à inovação. De fato, isso é necessário, pois sem o apoio dos líderes e gestores é difícil colocar em prática as novas ideias, sugestões, mudanças nos processos, nas tarefas, no trabalho. Nesse caso, é importante pensar em um plano de ação visando conscientizar gestores e colaboradores a esse respeito.

Há ainda o desafio que é o de vencer eventuais barreiras no que se refere à gestão e inovação. Neste caso, novamente, pode ser feito um plano de ação voltado à valorização de ideias, como os programas de sugestão.

Há muito o que pode ser feito e para isso basta disposição para colocar-se também como escuta ao que os colaboradores têm a dizer.



Lembre-se

As empresas devem estimular continuamente a inovação visando as melhorias contínuas, bem como as melhores práticas. Claro que também deve ser considerado que quem promove a inovação são pessoas e, assim, valorizar os colaboradores e seus conhecimentos é tão fundamental quanto inovar e lançar novos produtos.



Atenção!

Outro ponto relevante para que as empresas alcancem sucesso diz respeito à formação dos profissionais que nelas atuam. A líder relacionada à gestão do conhecimento do CPqD afirma que lá existem planos de capacitação institucional, programas de estágio e de incentivo à pós-graduação, além de participação em eventos, inclusive internacionais. Esta medida garante profissionais atualizados e conscientes de sua importância no contexto de desenvolvimento profissional e organizacional. Essas são atitudes que devem sempre ser estimuladas: estudar e aprender a aprender

Avançando na prática

Pratique mais	
<p>Instrução Desafiamos você a praticar o que aprendeu transferindo seus conhecimentos para novas situações que pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois as compare com as de seus colegas.</p>	
"Tendências em gestão do conhecimento"	
1. Competência de fundamento de área	Conhecer o conceito de Gestão do Conhecimento e sua importância para a gestão e as estratégias das empresas que valorizam o Capital Humano.
2. Objetivos de aprendizagem	Levar o estudante a compreender que existem modelos de conversão do conhecimento.
3. Conteúdos relacionados	Gestão, inovação, função do conhecimento nas organizações no momento atual.
4. Descrição da SP	A inovação e o conhecimento estão sempre em todos os lugares. Uma nova tendência são móveis open source, ou design livre. Todos os termos são usados para definir uma forma de trabalho que ganha cada vez mais adeptos no mercado internacional. Designers e marcas têm optado por colocar os arquivos dos seus produtos à disposição para que interessados possam produzir os móveis por conta própria em diferentes partes do mundo. No Brasil, uma das primeiras empresas a adotar o conceito foi a Mono Design, fundada em julho de 2015 pelo Studio dLux. A matéria completa está disponível em:

	<p><http://casavogue.globo.com/Design/noticia/2016/03/conheca-mono-marca-brasileira-que-aposta-no-design-aberto.html>. Acesso em: 19 mar. 2016.</p> <p>Essa é uma novidade passageira ou trata-se de inovação e tecnologia voltadas para satisfazer as expectativas do público que atende?</p>
5. Resolução da SP	<p>Praticidade para atender um público adepto do simples, porém sofisticado. Para que tal prática funcione bem, a equipe da Mono Design aposta em peças fáceis de montar. Todos os móveis têm encaixes simples e são feitos de compensado naval, cobertos com uma lâmina de Pinus e têm acabamento em verniz à base d'água. A empresa aposta em economia com transporte e montagem, além de atender uma demanda atual do "faça você mesmo". No exemplo, é possível notar tecnologia aliada à inovação como forma de atender desejos e necessidades, garantindo a satisfação de um determinado público consumidor.</p>



Lembre-se

A vida moderna demanda produtos e serviços que se adaptem às novas necessidades dos consumidores. Reconhecer essas necessidades e adequar-se a elas, atendendo os clientes, apoiando-se em soluções inovadoras é um posicionamento estratégico eficaz. Estimular o conhecimento dentro das organizações se torna essencial.



Faça você mesmo

Que exemplos você compartilhar de serviços e/ou produtos inovadores? São uma tendência em sua opinião? E em que escala atinge um mercado local (regional), territorial (apenas no Brasil), ou tem abrangência mundial? Escreva sobre isso e depois compartilhe suas opiniões com os colegas de sala.

Faça valer a pena

1. Takeushi e Nonaka (2008) destacam a importância da espiral do conhecimento, e são quatro as conversões possíveis. A primeira diz respeito ao know-how desenvolvido pelo indivíduo. Sendo assim, assinale a alternativa que apresenta a primeira conversão dentro da espiral do conhecimento.

- a) conversão.
- b) socialização.

- c) internalização.
- d) externalização.
- e) combinação.

2. Empresas que se destacam na gestão do conhecimento são reconhecidas com prêmios como o MAKE (Most Admirated Knowledge Enterprise). Simão (2008) apresenta alguns dos aspectos avaliados neste prêmio versão Brasil e, entre eles, estão:

- I. Cultura do conhecimento
- II. Desenvolvimento de lideranças
- III. Foco no preço dos produtos
- IV. Gerenciamento do conhecimento
- V. Boa remuneração para os colaboradores

Assinale a alternativa que apresenta a resposta em sua ordem correta.

- a) I, II, IV, V.
- b) I, II, III, IV.
- c) I, II, IV.
- d) II, III, IV.
- e) III, IV.

3. De acordo com Terra (2012), são necessários investimentos em conhecimento e inovação de forma a acompanhar as tendências mundiais. Ao comparar produções do Brasil e da China em gestão do conhecimento e inovação, o autor detectou que:

- I. O Brasil produz a mesma quantidade de artigos científicos que a China
- II. O Brasil produz mais artigos científicos que a China
- III. A maioria dos artigos escritos por ambos os países é maior em inovação
- IV. Os artigos sobre conhecimento trazem como palavras-chave design e mobile
- V. A produção intelectual reflete na geração do conhecimento.

Está correto o que se apresenta apenas em:

- a) I, II, III.
- b) I, II, IV.
- c) II, III, IV.
- d) III, IV, V.
- e) I, IV, V.

Referências

AHMAZDJIAN, C. L. Criação do conhecimento inteorganizacional: conhecimento e redes. In: TAKEUSHI, H; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

ANPEI – Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Inovadoras, 2015. Disponível em: <<http://www.anpei.org.br/web/anpei/home>>. Acesso em: 16 fev. 2016.

ANSOFF, H. I. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.

ARNAUT, D. Interview with professor Roland Robertson. **Revista do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da Unicamp**, v. 5, n. 1 (9), 2014. Disponível em <<http://www.ifch.unicamp.br/ojs/index.php/ideias/article/view/1876/1342>>. Acesso em: 27 fev. 2016.

AVONA, M. E. Gestão da inovação: o diferencial competitivo. In: BREDDA, C. (org.) **Competências profissionais: como se destacar no mercado corporativo**. Jundiaí: In House, 2015.

BARRADAS, J. S.; CAMPOS FILHO, L. A. N. Levantamento de tendências em gestão do conhecimento no Brasil: análise de conteúdo da opinião de especialistas brasileiros. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 15, n. 3, p. 131-154, set./dez. 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pci/v15n3/08.pdf>>. Acesso em: 20 mar. 2016.

BARROS, L. P. S. A importância do capital intelectual nas organizações e os desafios da contabilidade para mensuração da criação de valor de natureza intangível. **Revista Pensar Contábil**, v. 9, n. 36, p. 1-12, 2007. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/21715/a-importancia-do-capital-intelectual-nas-organizacoes-e-os-desafios-da-contabilidade-para-demonstrar-a-criacao-de-valor-de-natureza-intangivel>>. Acesso em: 9 mar. 2016.

BUKOWITZ, W. R.; WILLIAMS, R. L. **Manual de gestão do conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

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

COLAUTO, R. D.; BEUREN, I. M. Proposta para avaliação da gestão do conhecimento em entidade filantrópica: o caso de uma organização hospitalar. **RAC**, v. 7, n. 4, p. 163-185, out./dez. 2003.

CSIKSZENTMIHALYI, M. **Creativida**: El fluir y la psicología del descubrimiento y la invención. Espanha: Paidós Transciciones, 1998.

MARKUN, Paulo. Globalização. In: **Memória Roda Viva**, 1998. Disponível em: <http://www.rodaviva.fapesp.br/materia/5/entrevistados/domenico_de_masi_1998.htm>. Acesso em: 27 fev. 2016.

DRUCKER, P. F. **Introdução à administração**. Tradução Carlos A. Malferrari. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

----- **O melhor de Peter Drucker**: obra completa. São Paulo: Nobel, 2002.

GOLDONI, V.; OLIVEIRA, M. **Indicadores para o processo de gestão do conhecimento**: a visão de especialistas. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-adia-1307.pdf>>. Acesso em: 9 mar. 2016.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão do talento**. São Paulo: Makron Books, 2002.

KASPAROV, G. **Xeque-Mate**: a vida é um jogo de xadrez. São Paulo: Campus, 2007.

KUSUNOKI, K. Diferenciação de valor: organização do know what para a inovação do conceito do produto. In TAKEUSHI H., NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

MINTZBERG, H. **Safári da estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2010.

OLIVEIRA, JR. Competitividade baseada no conhecimento. In: CAVALCANTI, M. (org.). **Gestão estratégica de negócio**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

PICININ, C. T.; KOVALESKI, J. L.; E RAIMUNDI, C. V. Gestão do conhecimento e inovação: um enfoque logístico. **Revista Eletrônica Fafit/Facic**, v. 1, n. 1, 2010. Disponível em: <<http://www.fafit.com.br/revista/index.php/fafit/issue/view/1>>. Acesso em: 15 fev. 2016.

PTAHALAD, C. K.; HAMMEL, G. **Competindo pelo futuro**. Estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

ROBERTSON, R. **Globalização**: teoria social e cultura global. Petrópolis: Vozes, 2014.

SENGE, P. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização que aprende. Rio de Janeiro: Ed. Bestseller, 2009.

SERAFIM, L. **O poder da inovação**: como alavancar a inovação na sua empresa. São Paulo: Saraiva, 2011.

SILVA, I.; SPITZ, R. **A gestão do conhecimento organizacional e sua relação com a vantagem competitiva**. Actas de Diseño, ano IV, v. 7, jul. 2009, Buenos Aires, Argentina. Disponível em: <fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/vista/detalle_articulo.php?id_articulo=5895&id_libro=16>. Acesso em: 27 fev. 2016.

SIMÃO, S. H. R. **Gestão do conhecimento nas instituições educacionais**. 2008. Disponível em: <http://www.lantec.fe.unicamp.br/lantec/pt/tvdi_portugues/sylvia.pdf>. Acesso em: 18 mar. 2016.

STEWART, T. A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. 7. ed. Rio Janeiro: Campus, 1998.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

TERRA, J. C. **Tendências em gestão do conhecimento e inovação no Brasil e no mundo**. 2012. Disponível em <<http://www.sbgc.org.br/sbgc/blog/tendencias-gestao-do-conhecimento-e-inovacao-brasil-e-mundo-atualizado>>. Acesso em: 19 mar. 2016.

ISBN 978-85-8482-424-3



9 788584 824243 >