

LEANDRO MARCOS BONAFIN

**A GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO FATOR CONTRIBUINTE  
PARA O ALCANCE DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS NAS  
ORGANIZAÇÕES MODERNAS**

**Monografia apresentada como  
critério parcial de conclusão  
do curso de Pós-Graduação  
“Iato sensu”: especialização  
MBA em Gestão Empresarial:  
Finanças e Controladoria.**

Orientador: Prof. Msc. Edward R. Gerth

São Paulo

2010

## **AGRADECIMENTO**

Agradeço a Deus, que dá vida aos seres, por aqui ter chegado, sabendo que essa etapa é um sonho de muitas pessoas, embora nem todas possam transferi-lo para a realidade, como eu o consegui pela segunda vez. O que seria de mim sem a fé que eu tenho nele?

Torno externo meu agradecimento à minha família, em especial aos meus pais, Sr. Egidio e Dona Mercedes, pela minha concepção, pelo apoio recebido em todos os momentos decisivos que estimularam o crescimento sustentável da minha vida, e inclusive na elaboração desta obra.

Agradeço a Rosane, minha companheira em todas as situações, que me ajudou e motivou durante o andamento do desenvolvimento desta pesquisa.

Ao mestre Edward, que direcionou o foco deste tema, permitindo que o mesmo não se desviasse, despertando a minha curiosidade para esta área e adicionando assim, valor agregado a minha vida profissional e ao intelecto.

Desejo agradecer a Coopercarga, empresa na qual trabalho, que, sabendo da importância deste trabalho sobre um assunto tão importante nos aspectos empresarial, humano e científico, me favoreceu quanto ao apoio que precisei e inspiração organizacional que tive para executar esta obra.

Aos amigos e colegas de turma da sala 1505, pelo incentivo, pela confiança creditada em minha pessoa, e pelo apoio constante.

Muito obrigado a todos, por possibilitar mais essa experiência enriquecedora e gratificante, de inoxidável importância para meu crescimento como ser humano e expansão profissional.

*“Se o exército não tem  
disciplina, isto quer dizer que  
o general não é levado a sério”*

Sun Tzu

*“Conhecimento é poder”*

Francis Bacon

## RESUMO

Este trabalho procura tratar o conhecimento desde suas origens, como surgiram as primeiras formas de sua transmissão a partir da idade da pedra, pelos papiros, imprensa e até a idade contemporânea, com o computador pelas redes sociais. O conhecimento tem adquirido significativa importância junto às organizações de um modo geral, principalmente por haver se tornado um dos principais fatores de geração de riqueza e valor. Esse papel assumido pelo conhecimento tem contribuído para se verificar uma questão que tem sido cada vez mais freqüente no atual mundo corporativo, no que diz respeito à existência de uma expressiva diferença entre o valor de mercado e o valor dos ativos de uma organização, o capital intelectual. Diante de tal contexto, a proposição desta obra é demonstrar um modelo de criação e difusão do conhecimento organizacional. Para tanto, o desenvolvimento deste modelo considerou principalmente dois focos complementares de análise, dentre os quais é possível destacá-los. Esta pesquisa considera, inicialmente, a apresentação dos conceitos e modelos já existentes, voltados para mensurar a contribuição do conhecimento nos resultados de uma empresa. Diante disso, a maior contribuição deste trabalho está relacionada com a efetiva possibilidade de se expor a contribuição que a gestão do conhecimento pode proporcionar para uma organização, permitindo avaliar o valor que a mesma tem sob a perspectiva de análise do indivíduo como gerador do conhecimento organizacional. O conhecimento assume, hoje em dia, uma importância crescente. Ele torna-se fundamental a nível de empresa na descoberta e introdução de novas tecnologias, exploração das oportunidades de investimento e ainda na planificação de toda a atividade organizacional. A gestão do conhecimento e a sua inserção na estratégia empresarial é um fator chave na criação de valor agregado e das vantagens competitivas para as empresa modernas, as quais adotam recursos e filosofias tecnológicas para manter-se em sobrevivência.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento, Capital Intelectual, Gestão Estratégica, Ambiente Organizacional.

## ABSTRACT

This paper seeks to address the knowledge from its origins, emerged as the first forms of its transmission from the stone age, the papyrus, the press and even the contemporary age, with the computer through social networks. Knowledge has acquired significant importance in the organizations in general, mainly because there became a major factor in generating wealth and value. The role played by knowledge has helped to clarify an issue that has been increasingly frequent in today's corporate world, as regards the existence of a significant difference between the market value and the value of physical assets, intellectual capital. Faced with this context, the proposition of this work is to demonstrate a model of creation and dissemination of organizational knowledge. Therefore, the development of this model considered two main foci further analysis, among which you can highlight them. This study initially considers the presentation of concepts and existing models, aimed to measure the contribution of knowledge on the results of a company. Thus, the major contribution of this work is related to the effective possibility of exposing the contribution that knowledge management can bring to an organization, allowing to assess the value that it has the perspective of analysis of individual and organizational knowledge generator. The knowledge is, nowadays, an increasing importance. It becomes essential to company level in the discovery and introduction of new technologies, exploration of investment opportunities and still in the planning of all organizational activity. Knowledge management and its integration into business strategy is a key factor in creating value and competitive advantages for the modern enterprise, which have adopted philosophies and technological resources to keep on surviving.

Key-world: Knowledge Management, Intellectual Capital, Strategic Management, Organizational Environment

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	8
1 ANTECEDENTES DA GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	10
1.1 O Início.....	10
1.2 O Desenvolvimento.....	12
1.3 A Ascensão.....	17
1.4 A Gestão da Informação .....	21
2 A CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO.....	25
2.1 Dado, Informação, Conhecimento e Capital Intelectual.....	26
2.3 Criação do Conhecimento.....	35
3 DIFUSÃO DO CONHECIMENTO.....	47
3.1 As Disciplinas Essenciais.....	49
3.2 A Quinta Disciplina.....	52
3.3 Modelo de Cinco Fases .....	54
4 DO CONHECIMENTO PARA A ESTRATÉGIA.....	57
4.1 Vantagem Competitiva e o Conhecimento.....	57
4.3 A Essência da Estratégia .....	59
4.4 Administração Estratégica .....	61
4.5 A Estratégia da Informação.....	64
4.6 Organizações Modernas .....	68
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	70
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	73

## INTRODUÇÃO

A empresa, foco de observação e estudo, sofre impacto tecnológico fazendo ressurgir com muita ênfase a figura do gestor, cujas atividades tendem a se direcionar cada vez mais aos ativos intangíveis.

Estamos vivendo a sociedade do conhecimento, a qual requer a quebra de paradigmas. Para prosperar, as empresas precisam adotar novos modelos de gestão apoiados na estratégia e no conhecimento, as quais propiciam mudanças de alto valor agregado.

A gestão do conhecimento é tratada como um modelo de gestão dedicado a alavancar, compartilhar e gerar riquezas a partir do capital intelectual. É o zelo do saber organizacional.

Com o mercado cada vez mais exigente, as empresas vêm sentindo a necessidade de investir cada vez mais em recursos humanos, acrescentando em seu capital o conhecimento, originado através do investimento em capital humano qualificado, agregando às empresas recursos financeiros, que a cada dia se tornam mais valorizados. O conhecimento pode identificar para a empresa o seu potencial no presente e a perspectiva de benefícios futuros, contribuindo ainda mais para o crescimento da organização.

Evidencia-se que a informação e o conhecimento são armas mais competitivas atualmente do que controles ou comandos tão relevantes em épocas passadas.

Com base em atender as necessidades incessantes e focar as decisões para um plano certo, são evidenciados dois aspectos de criação do conhecimento e sua difusão. Sob esta ótica, a tríade dados, informação e conhecimento se faz preciso ser explicada, afim de se obter diferenciação entre estes importantes elementos.

Em conjunto com o avanço tecnológico, globalização e descentralização da informação, a gestão do conhecimento vem ocupando espaço relevante nas organizações, desde sua criação, compartilhamento e uso com fins estratégicos.

As organizações do conhecimento, as empresas que aprendem continuamente, possuem um hiato maior de vantagens em relação às de tradicional gestão. É o aprendizado. Ele se realiza por meio de cinco disciplinas.

A considerável literatura sobre o assunto reconhece que o tema tem seu reconhecimento a nível mundial, difundido como uma forma de contribuição a humanidade, e ao empresariado.

Na atualidade, a gestão do conhecimento se tornou um fator de capacidade como base para tomada de decisões. O direcionamento das organizações vem sendo dado através de alinhamento estratégico entre componentes intangíveis (competências administrativas, poder da marca, sistemas de informações) e pessoas, com objetivos direcionados ao alcance das metas. Com isso, a gestão do conhecimento toma proporções cada vez maiores na participação da gestão moderna.

A gestão do conhecimento possui, acima de tudo, uma amplitude global e ainda pode ser um apoio à tomada de decisões, e esta obra procura evidenciar argumentos a fim de obter um grau maior de confiança sobre este pensamento.

A prática da gestão do conhecimento pode levar a empresa ao alcance de melhores resultados, através do foco das pessoas nos objetivos estratégicos que movem a empresa dando sustentabilidade ao futuro dos seus negócios, com o intuito de obter retornos acima da média.

## 1 ANTECEDENTES DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

A compreensão do tema proposto no título desta obra se fez, inicialmente com uma abordagem histórica do conhecimento. Como tudo começou evoluir e chegou nos tempos atuais é o que será descrito a seguir.

Necessário faz, situar-se no tempo para ter a visão de quão importante foi a escrita e sua evolução, para entender o porquê hoje o mundo é assim.

### 1.1 O INÍCIO

#### 1.1.1 O sistema de escrita primitivo

A escrita é uma forma de armazenar informações, na convicção de Queiroz (2004), permitindo a comunicação pelo tempo e espaço.

Foi remota a época em que tudo começou. A humanidade progrediu tendo como fonte a escrita. Há indícios que a cerca de 20 mil anos o homem já manifestava seu pensamento por registros gráficos em seu habitat, e a aproximadamente 6 mil anos tem conhecimento de formas de se comunicar pela escrita.

Em seu conceito a autora refere-se à escrita, como sendo a contrapartida gráfica do discurso. É como se fixa a linguagem falada de forma permanente. Pela escrita, a linguagem pode transcender as condições de tempo e lugar.

A autora esta profundamente convencida de que a escrita é uma das coisas mais universais e indispensáveis, porque sem ela, a cultura – definida como uma inteligência transmissível – não existiria. Ou talvez existisse, porém de forma rudimentar, que mal se poderia reconhecer.

No entanto, a humanidade viveu longo período de tempo sem qualquer espécie da escrita. A escrita se organizou num passado relativamente recente (meados do século IV a.C.) se fizermos comparação com os milhares de anos pelos quais se estende o progresso intelectual da humanidade. Já naquela época foram encontradas pinturas nas cavernas e gravações em pequenos objetos que relatam o paleolítico superior (20 mil anos ou mais a. C.) bem como círculos e outros símbolos variados. Na Espanha, mais precisamente na Caverna de Altamira, foram encontrados inscrições rupestres que datam aproximadamente 14 mil anos.

É importante salientar a expressão da autora indicando que todas as formas de inscrição gráfica, rudimentar ou erudita, têm as suas raízes na necessidade humana de comunicar e exprimir seus conhecimentos, ou seja, transmitir informações.

A escrita em forma de cunha (cuneiforme) é o sistema de escrita mais antigo que se conhece hoje. Desde quando foi decifrado no século XIX, tem sido submetido a profundo estudo e especulação, porém a sua origem permanece ainda obscura.

A partir dos últimos séculos do quarto milênio a. C., os sumérios (povo que invadiu e conquistou a parte sul da Mesopotâmia), foram durante 1500 anos o grupo cultural que dominou o Oriente Médio cultivando uma literatura bastante evoluída e deixando como legado, arquivos e documentos de um complexo e vasto sistema jurídico, administrativo, comercial e religioso.

Entretanto, não se sabe se foram os sumérios que inventaram a escrita cuneiforme, mas é possível que sua origem pertença ao antigo povo semita que ali habitou.

Na história da escrita ainda é válido contemplar a importância dos egípcios, em relação à escrita hieroglífica. A sua característica básica é esculpir. A escrita hieroglífica poderia ter sido aplicada principalmente nos templos, monumentos sagrados, túmulos entre outros.

Na linha do tempo, este tipo de escrita ainda existente, nos remetem as datas do início do terceiro milênio a.C.

### 1.1.2 Evolução para o alfabeto

Durante muitos séculos, os povos antigos não conheceram uma forma precisa para registrar por escrito as palavras faladas. Dessa forma, existiam diversos sistemas de escrita, a maioria baseado na ideografia, isso é, representação das idéias por meio de pinturas ou desenhos.

A escrita cuneiforme e a escrita hieroglífica representam o desenvolvimento desse sistema de escrita, culminado no uso de sinais com valor fonético.

Foi assim que surgiu o alfabeto, definido simplesmente como um sistema de sinais que exprimem os sons elementares da linguagem (QUEIROZ, 2004).

Na feição do mesmo autor, o alfabeto foi inventado em solo da Síria ou da Palestina, entretanto, não se pode datar com precisão o seu aparecimento.

O surgimento e a propagação da escrita estão essencialmente relacionados à evolução da memória. As grandes civilizações usaram a memória escrita como símbolo do progresso evolutivo, afirma Queiroz (2004).

## 1.2 O DESENVOLVIMENTO

Os artefatos da escrita se constituem em que todas as ações do homem estão postas no papel, desde sua literatura, sua ciência, seu direito, religião etc. Em outras palavras, a escrita está relacionada intimamente ao mundo de papel.

Atualmente, os eventos significativos prescindem de uma documentação escrita: contratos, placa de sinalização, lápides e manuais de aparelhos eletrônicos.

Para Queiroz, (2004), a escrita está na fonte de todo progresso humano.

### 1.2.1 A Prensa

A língua latina, difundida no mundo ocidental pelos romanos, adotou o alfabeto grego. Desde então, esta foi a língua que traduzia toda cultura herdada dos antepassados.

O mundo foi evoluindo e surgiram os mosteiros (da ordem monástica, uma nova instrução). Os mosteiros deram continuidade nos existentes sistemas de transmissão de cultura, concentrando a partir daí as tarefas de ensino e escrita, produzindo textos de uso religioso.

Os monges copistas não eram criativos, pois como somente escreviam, apenas limitavam-se a copiar. Deduz-se que as copistas trabalhavam pelo método de ditado, pelos erros e mudanças ortográficas constatadas. O lento trabalho do copista só era interrompido nos momentos de oração. Os chineses já conheciam os caracteres móveis desde o século XI.

A prensa foi a princípio, mais um prolongamento da escrita manual. Os impressores rivalizaram com os copistas. A técnica baseada no uso dos tipos móveis e na prensa (imprensa) provocou uma revolução.

Os antigos escribas ou copistas, que copiavam os textos bíblicos, já os faziam sobre rolos de papiro (ou *volumen*). Contudo o papiro apresentava muitos inconvenientes, sendo caro, frágil, de difícil consulta e manejo. Surgiu então um novo suporte, o pergaminho, feito de pele de cordeiro. A utilização fez-se devido à praticidade de se poder dobrá-lo, e costurá-lo, o que levou a generalização dos *codex* (ancestrais dos livros atuais).

Até metade da década de 1450 só era possível reproduzir um texto copiando-o a mão. Com a imprensa, reduz-se o tempo de reprodução do texto, diminuindo também o custo do livro.

A história atribuiu o mérito principal a Johann Gensfleisch Gutemberg (1397), alemão nato, pela invenção da prensa (tipografia). Gutenberg foi o primeiro a mecanizar os procedimentos de impressão. Também foi ele quem aperfeiçoou a

prensa antes já conhecida e utilizada para cunhar moedas, espremer uvas, fazer impressão em tecido.

Provavelmente, segundo estudos, em 1442 teria sido impresso o primeiro exemplar na sua prensa original, um pedaço de papel com onze linhas.

Outras curiosidades, datada de aproximadamente no ano de 1450, o inventor iniciou a impressão da célebre Bíblia de 42 linhas, em duas colunas. O homem comum não podia ainda compreender a Palavra de Deus, mas esse foi o primeiro passo de uma enorme revolução.

Durante algum tempo, os impressores guardaram segredo sobre as técnicas de Gutenberg, mas, em 1483, quando Martinho Lutero nasceu, todos os grandes países da Europa já tinham pelo menos uma máquina de impressão. No espaço de cinquenta anos, desde a primeira impressão da Bíblia de Gutenberg, os impressores já haviam ultrapassado a quantidade de material que os monges produziram em vários séculos. Os livros passaram a ser disponibilizados em diversas línguas, e houve um aumento do número de pessoas que sabiam ler e escrever. Lutero traduziu as Escrituras para um alemão bastante eficaz e de fácil leitura, usado durante vários séculos. A partir do momento em que todos tiveram acesso à Bíblia, nenhum sacerdote, papa ou concílio se colocava entre o cristão e sua compreensão da Bíblia. Assim nasceu o Movimento Luterano, um grito de protesto contra igreja, no qual Lutero dizia que cada pessoa podia ler e interpretar a bíblia e assim descobrir suas verdades.

Este sem dúvida, pela defesa de Gaspar (2004), foi um marco fundamental que embasou e tornou possível a progressiva divulgação do conhecimento até sua massificação atual.

### 1.2.2 Evolução da Escrita

Até 1783 não havia mudado quase nada desde os tempos de Gutenberg. As prensas manuais não superavam 300 folhas por dia.

Foram feitas algumas pequenas inovações e em 1819 já havia uma prensa que fazia a impressão da prancha contra cilindro. Em 1846 na Filadélfia havia uma prensa moderna capaz de tirar 95 mil exemplares na hora.

No entanto, a composição do texto se fazia, desde Gutenberg, letra a letra, numa velocidade de 1200 a 1500 *signos*. Em 1872 com o surgimento da linotipia, passou-se a 9 mil *signos* por hora.

Não foram imediatamente visíveis os efeitos desta nova alternativa de impulsionar a divulgação do conhecimento, contudo, que a evolução da prensa trouxe. Isso devido à grande maioria não ser alfabetizada ou não possuir qualificação para acompanhar a evolução da aprendizagem.

### 1.2.3 Do Livro ao Computador

Do *volumem* ao *codex*, do livro manuscrito ao livro impresso, este ganharam conotações diversas, na convicção de Queiroz (2004). Com a invenção da tipografia, realizada por Gutenberg no século XV, a circulação do livro ganhou outros limites.

O livro é uma instituição que a cultura pós-Gutenberg confiou à tarefa de armazenar o fazer circular todo o conhecimento.

O livro representa uma forma de socialização. O homem que lê se difere do homem que não lê. Quem lê se transplanta para o lugar do texto, alterando o seu ponto de vista sobre todas as coisas.

O homem exprimiu o seu planejamento através dos meios gráficos há cerca de vinte mil anos e mais ou menos a 6 mil anos que se conhece as formas de escrita. Desde então a escrita só conheceu o sucesso e a sua história está voltada para uma expansão cada vez maior.

Entretanto, atualmente (século XXI), a palavra escrita vive momentos de crise e há quem profetize o desaparecimento do livro.

Essa crise pela qual passa a palavra escrita, nada mais é do que a mudança da página para a tela do computador. O computador passa a ser o que é o livro: transmissor de conhecimento.

A possibilidade do fim do livro pela presença do computador causou um trauma cultural. No entanto é preciso entender esse fim como a transformação do livro na dispersão multilinear do *hipertexto*<sup>1</sup>.

Contudo, o hipertexto não é exclusivamente do mundo virtual. Leonardo da Vinci já fazia anotações em seus textos, o que possibilitava aos leitores transitar por outros textos. É uma espécie de revolução tecnológica que incide no meio de transmissão do conhecimento.

A revolução provocada pela criação da imprensa, em 1450, é a mesma que ocorre com o uso dos computadores. Fala-se em morte de livros, fim da escrita. No entanto o que ocorre é que cada instrumento utilizado pelo homem para se comunicar atende as necessidades do seu tempo: *volumen*, *codex*, livros, *hipertexto*, e representam na visão de Queiroz (2004), o progresso cultural da humanidade.

A contemporaneidade vem delineando um mundo com novos limites, ou talvez, sem limites. Emerge daí o *ciberespaço*<sup>2</sup>, no qual a produção do conhecimento humano e a informação acontecem. Neste novo mundo, instala-se uma rede viva de todas as memórias informatizados, as redes sociais.

<sup>1</sup> Hipertexto refere-se a um tipo de texto eletrônico no qual a escrita não é seqüencial. Nesse tipo de texto há uma bifurcação (links) que permite que o leitor eleja e leia através de uma tela de computador. Trata-se, na verdade, de uma série de blocos de texto interligados por nós, formando diferentes itinerários para o usuário (Queiroz, 2004).

<sup>2</sup> Ciberespaço é um espaço de comunicação que descarta a necessidade do homem físico para constituir a comunicação como fonte de relacionamento.

### 1.3 A ASCENÇÃO

#### 1.3.1 Comunidades e Redes Sociais

Não podemos definir redes sociais sem antes possuir conhecimentos do que são redes. A abordagem da rede, no entanto não é nova. Elas datam o século XVIII, que naquela época foi originada pela *Teoria dos Grafos*<sup>3</sup>.

A definição de redes sociais pode ser definida, na concepção conceitual de Recuero (2006), como um conjunto de nós conectados por arestas.

Assim, uma rede social é definida, em consenso por renomados autores, como um conjunto de dois elementos: atores (pessoas, instituições ou grupos) e suas conexões, compreendendo uma estrutura de grupos (DEGENNE e FORSÉ, 1999, apud RECUERO, 2006 e WASSERMAN e FAUST, 1999, apud MENDES e NEVES, 2006).

Knoke e Kukilinski, (1983, apud MENDES e NEVES, 2006), em consonância com os pensadores supracitados, definem redes sociais com um tipo específico de relação ligando um conjunto definido de pessoas, objetos ou eventos, que pode ser chamado de atores ou nós.

No entanto, o estudo sistemático das redes sociais aparecem na década de 30, quando Jacob Moreno (1978, apud RECUERO, 2006) iniciou os trabalhos que deram origem a abordagem.

Ao trabalhar com redes sociais na internet, todos os envolvidos são mediados pelo computador. Elas, no entanto, possuem conexão constituída através de diferentes formas de interação e trocas sociais. Exemplificando, podemos assinar uma lista de discussão, participar de um grupo social, sem interagir diretamente com seus membros, mas efetivamente usufruindo das informações que circulam, na visão de Recuero (2006).

<sup>3</sup> Teoria dos Grafos é um ramo da matemática que estuda as relações entre os objetos de um determinado conjunto.

Para Guedes e Rodriguez (2008), as redes sociais possuem algumas denominações, podendo ser definidos como uma estrutura não-linear, descentralizada, flexível, dinâmica, sem limites definidos e auto-organizáveis estabelecendo-se por relações horizontais de cooperação.

Com base em seu dinamismo, as redes dentro do ambiente organizacional, funcionam como espaços para o compartilhamento de informações e do conhecimento.

Ainda, os autores exprimem que as redes sociais influenciam tanto a difusão de inovações quanto a propagação da informação e do conhecimento que oportuniza o desenvolvimento de inovações.

As redes sociais são recursos importantes para inovação em virtude de manterem canais e fluxos de informação em que a confirmação e o respeito entre autores os aproximam e os levam ao compartilhamento de informações que incide no conhecimento detido por elas, modificando-o ou ampliando-o.

Os principais fundamentos básicos da relação, na feição de Mendes e Neves, (2006) são:

- As redes sociais são formadas por sujeitos sociais (pessoas, grupos etc.);
- A compreensão da dinâmica de grupo deve ser principalmente baseada nas relações que os participantes desenvolvam entre si;
- A análise das relações não pode ser desenvolvida do contexto;
- Redes sociais são redes dentro de redes, na visão sistêmica;
- As relações possuem uma ampla variedade de conceitos a formas;
- O atributo da rede social não pode ser definido pela soma dos atributos dos indivíduos;
- Os dados relacionais revelam várias redes diferentes;

- As redes contêm o capital social<sup>4</sup> da organização.

O conceito de rede enfatiza o fato de que cada indivíduo tem laço com outros indivíduos, podendo esses laços ser poucos, alguns ou muitos.

A análise e utilização de redes sociais podem auxiliar no gerenciamento do fluxo da informação e do conhecimento, na promoção da inovação e na integração do processo informacional nas organizações.

Segundo Rodriguez y Rodriguez (2007 apud GUEDES e RODRIGUEZ, 2008), um ponto fundamental para as empresas é a gestão do ativo intangível<sup>5</sup>, que abrange, por exemplo, o conhecimento do corpo funcional e a capacidade de inovar a partir do conhecimento gerado inteiramente pelas redes de relacionamentos<sup>6</sup>.

Houve mudanças no processo informacional das empresas. Nos anos 90, os computadores invadiram o ambiente, alterando o que uma década antes era circulado em papel. Assim, muitas informações foram transformadas em 'bits' e circulam por meio eletrônico.

No entanto, Macedo (1999, apud MENDES e NEVES 2006), ainda defende que, dependendo da complexidade do assunto e do *feedback* necessário, a interação face a face e o telefone ainda podem ser preferido para complementar a tecnologia.

Portanto, os avanços tecnológicos não determinam uma tendência ou preferência do meio de transmissão e recebimento da informação, ressalta o recém referenciado autor.

### 1.3.2 Capital Social

O capital social é para diversos autores, (BURT, 2005; LIN, 2005; PORTES, 1998, apud COSTA 2005), na forma empírica, entendida como:

<sup>4</sup> Capital Social é um conceito amplo. Refere-se a valores contidos dentro de uma rede social. Este tema será abordado em subtítulo específico a seguir.

<sup>5</sup> Ativo Intangível é o capital humano.

<sup>6</sup> Redes de relacionamentos são sites que permitem criar e manter comunidades, como Orkut.

“a capacidade de informação dos indivíduos, seu potencial para interagir com os que estão a sua volta, com seus parentes, amigos, colegas de trabalho, mas também com os que estão antes e que podem ser acessados remotamente. Capital social significa aqui a capacidade de os indivíduos produzirem suas próprias redes, suas comunidades pessoais<sup>7</sup>”.

Para Coleman (1990) e Putnam (1993), (apud COSTA, 2005), a definição de capital social é a coerência cultural e social interna de uma sociedade, as normas e os valores que governam as interações entre as pessoas e as instituições com os quais estão envolvidos.

Recuero (2006), exprime que:

“o capital social constitui-se em um conjunto de recursos de um determinado grupo, obtido através da comunhão dos recursos individuais que pode ser usufruído por todos membros do grupo, e que está baseados na reciprocidade e na qualidade dos laços sociais contidos na rede”.

De certa forma, o que circula nestas redes é, essencialmente, a informação e o conhecimento.

O capital social pode ser tipificado sob a ótica de Bertolini e Bravo (2004 apud RECUERO, 2006) como:

- a) relacional: compreende a soma das relações;
- b) normativo: compreende normas de comportamento;
- c) cognitivo: compreende a soma do conhecimento e das informações colocadas em comum num grupo;
- d) confiança no ambiente social;
- e) institucional.

<sup>7</sup> Comunidade pessoal é, na afirmação de Wellman e Kowitz (1988 apud COSTA, 2005), uma associação em rede.

O capital social também pode ser construído através da internet (RECUERO, 2006) e é fundamental para a análise da difusão de informações porque pode influenciar o modo através do qual as informações são repassadas em uma rede social.

E, para Fukuyama (1996, apud COSTA, 2005), o capital social é uma capacidade que decorre da prevalência de confiança numa sociedade ou em certas partes dessa sociedade.

#### 1.4 A GESTÃO DA INFORMAÇÃO

##### 1.4.1 Definições da Gestão da Informação

Gestão da informação é uma forma geral, que se refere à gestão de qualquer tipo de informação. Essas informações são gerenciadas e variam de acordo com uma empresa.

A gestão de documentos também é considerada como a gestão de informação, uma vez que se está gerenciando as informações contidas nos documentos.

Existem muitos sistemas de gerenciamento de documentos disponíveis no mercado. Sistemas de gestão eletrônica de documentos são populares na maioria das empresas que lidam com documentos diariamente. Gerenciamento de registros de imagens de documentos, automação de processos e gestão de ativos digitais também estão incluídos na gestão da informação. Produtos que ajudam o usuário a gerenciar e-mails, para colaborar e desempenhar um papel vital na gestão da informação.

Assim, a empresa ao atuar num mundo global está em estado de "necessidade de informação" permanente, a vários níveis, pelo que a informação constitui o suporte de uma organização e é um elemento essencial e indispensável a sua existência. A aceitação deste papel, pelos dirigentes de uma organização, pode ser um fator fundamental para se atingir uma situação de excelência: quem dispõe

de informação de boa qualidade, fidedigna, em quantidade adequada e no momento certo, adquirem vantagens competitivas. Mas a falta de informação dá margem a erros decisórios e a perda de oportunidades estratégicas.

Segundo Greenwood, (apud CAUTELA e POLIONI, 1982), a gestão da informação é considerada como o ingrediente básico do qual dependem os processos de decisão. Mas se, por um lado, uma empresa não funciona sem informação, por outro, é importante saber usar a informação e aprender novos modos de ver o recurso informação para que a empresa funcione melhor, isto é, para que se torne mais eficiente.

Assim, quanto mais importante for determinada informação para as necessidades da empresa, e quanto mais rápido for o acesso a ela, tanto mais essa empresa poderá atingir os seus objetivos. Isto leva-nos a considerar que a quantidade de informação e os dados onde ela provém, é, para a organização, um importante recurso que necessita e merece ser gerido. E este constitui o objetivo da gestão da informação.

A gestão da informação ainda tem como objetivo apoiar a política global da empresa, na medida em que torna mais eficiente o conhecimento e a articulação entre os vários subsistemas que a constituem, apoiando os gestores na tomada de decisões.

Em suma, a gestão da informação é entendida como a gestão eficaz de todos os recursos de informação relevantes para a organização, tanto de recursos gerados internamente como os produzidos externamente e fazendo apelo, sempre quando necessário, à tecnologia de informação.

A gestão da informação, sendo uma disciplina relativamente nova que tenta fazer a ponte entre a gestão estratégica e a aplicação das tecnologias de informação nas empresas, procura, em primeiro lugar, tentar perceber qual a informação que interessa à empresa, para em seguida, definir processos, identificar fontes, modelar sistemas.

E as novas tecnologias de informação são os instrumentos que vieram permitir gerir a informação em novos moldes, agilizando o fluxo das informações e

tornando a sua transmissão mais eficiente (gastando menos tempo e menos recursos) e facilitando, por sua vez, a tomada de decisão.

#### 1.4.2 A Inovação

A internet, como um meio virtual facilitador de transmissão de informação, contribui para que a função das redes sociais sejam cumpridas através das comunidades virtuais, conforme defende Recuero (2004).

As diversas formas de comunidades virtuais, a estratégia P2P<sup>8</sup>, as comunidades móveis, a explosão dos *Blog's* e *Wiki's*<sup>9</sup>, a febre do *Orkut* são a prova de que o *ciberespaço* constitui fator crucial no incremento do capital social e cultural disponíveis.

As comunidades virtuais, para Rheingold (1996, apud COSTA, 2005), abrigam um grande número de profissionais que lidam diretamente com o conhecimento, o que faz delas um instrumento prático e potencial.

Para ele, quando surge a necessidade de informação específica, ou da localização de um recurso, as comunidades virtuais funcionam como uma autêntica enciclopédia viva.

Pierre Levy (2002 apud COSTA, 2005) também tem definido a participação em comunidades virtuais como um estímulo a formação de inteligências coletivas, as quais os indivíduos podem recorrer para trocar informações e conhecimento.

<sup>8</sup> P2P: Peer-to-Peer (do inglês: par-a-par), entre pares, é uma arquitetura de sistemas distribuídos caracterizada pela descentralização das funções na rede, onde cada nodo realiza tanto funções de servidor quanto de cliente.

<sup>9</sup> Blogs é um site cuja estrutura permite a atualização rápida a partir de acréscimos dos chamados artigos, ou "posts". Wiki é um software colaborativo permite a edição coletiva dos documentos usando um sistema que não necessita que o conteúdo tenha que ser revisto antes da sua publicação.

Como exemplo de redes sociais ou comunidades virtuais, podem ser elencadas, algumas principais e mais famosas redes sociais de difusão de informação e conhecimento a nível mundial<sup>10</sup>:

- *Facebook* (300 milhões de membros): rede social de estudantes dos Estados Unidos;
- *My Space* (130 milhões de membros): rede interativa de fotos, blogs e perfis de usuário. Foi criada em 2003;
- *Orkut* (120 milhões de membros, maioria brasileiros): rede de conjunto de perfis de pessoas domésticas e comunidades (grupo de interesse);
- *Twitter* (105 milhões de membros): rede social e servidor para *microblogging*<sup>11</sup> que permite aos usuários que enviem e recebam atualizações pessoais de outros contatos;
- *LinkedIn* (60 milhões de membros): rede social de perfis com objetivo de conexão profissional.

<sup>10</sup> Fonte: Wikipédia e Google.

<sup>11</sup> Microblogging é uma forma de publicação de *blog* que permite aos usuários que façam atualizações breves de texto. Fonte: Wikipédia.

## 2 A CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO

Antes de definir a gestão da informação, necessário é conceituar alguns termos, os quais são empregados como insumos para a gestão da informação ou gestão do conhecimento.

Embora muita atenção acadêmica e profissional tenha sido devotada à gestão do conhecimento na última década, o conceito ainda não é estável: o termo aparenta ser usado de maneiras diferentes em vários domínios, e cada um deles clama para si que a compreensão parcial da temática represente a articulação definitiva do conceito.

No primeiro domínio, a gestão do conhecimento é predominantemente vista como gestão da informação. No segundo domínio, a gestão do conhecimento é vista como a gestão do “*know-how*” e freqüentemente igualada à tecnologia da informação. No terceiro domínio, a gestão do conhecimento denota uma mudança conceitual maior, do conhecimento como recurso para o conhecimento, como uma capacidade.

Nesta última perspectiva, o que é gerenciado não é um recurso, e sim o contexto que tal prontidão é manifestada. Tal contexto é visto como um espaço de interação entre os conhecimentos tácitos e explícitos de todos os membros de uma organização.

Davenport (1998) assume a dificuldade em definir a informação. No entanto, para a compreensão do tema título neste capítulo, se faz necessário distinguir a tríade dados, informação e conhecimento. O autor resiste em fazer tais definições por entender ser constituída de falta de precisão.

Entretanto, ele assume claramente que a informação é um termo que engloba os três, além de servir como conexão entre os dados brutos e o conhecimento, que pode ser obtido eventualmente.

Para um esclarecimento, o autor propõe a distinção, pela Tabela 1, conforme segue:

**Tabela 1** Distinção entre Dados, Informação e Conhecimento

Dados	Informação	Conhecimento
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Simples observações sobre o estado do mundo</li> <li>● Facilmente estruturado</li> <li>● Facilmente obtido por máquinas</li> <li>● Freqüentemente quantificado</li> <li>● Facilmente transferível</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Dados dotados de relevância e propósito</li> <li>● Requer unidade de análise</li> <li>● Exige consenso em relação ao significado</li> <li>● Exige necessariamente a mediação humana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Informação valiosa da mente humana</li> <li>● Inclui reflexão, síntese, contexto</li> <li>● De difícil estruturação</li> <li>● De difícil captura em máquinas</li> <li>● Freqüentemente tácito</li> <li>● De difícil transferência</li> </ul>

Fonte: Davenport (1998)

### 2.1 DADO, INFORMAÇÃO, CONHECIMENTO E CAPITAL INTELECTUAL

#### 2.1.1 Dados

A definição de dados por Davenport (1998, p. 19), é: “defino dados como observação sobre o estado do mundo”.

Seria como se observassem fatos brutos ou entidades mensuráveis, feita por pessoas ou pela tecnologia adequada. Por exemplo: há 2 litros de gasolina no tanque. É um dado.

O autor ainda enfatiza que sob a perspectiva da gestão da informação, a captura, comunicação e armazenamento dos dados é fácil. De acordo com a tabela exposta no início deste capítulo, nada se perde quando representado numericamente.

### 2.1.2 Informação

O conceito de informação defendido com eloquência, por Peter Drucker (apud DAVENPORT, 1998, p. 19.) é: informações são “dados dotado de relevância e propósito”.

Logicamente, os seres humanos são quem dota de tais atributos, ou seja, pessoas transformam dados em informação.

No entanto, as informações, diferentemente dos dados, exigem análise. E podem, com isso ser diferentemente entendida entre pessoas. Por isso, é mais difícil transferir informação com absoluta fidelidade. Para exemplificar e nos situar em nosso cotidiano, imagine aquela brincadeira de criança do telefone sem fio.

Usando o mesmo fato para exemplificar dados, uso para informação e conhecimento. Informação: possuir 2 litros de gasolina no tanque é pouca gasolina. Esta já é uma informação, não mais um dado.

O conceito de informação deriva do latim e significa um processo de comunicação ou algo relacionado com comunicação. Mas na realidade existem muitas e variadas definições de informação, cada uma mais complexa que outra. Podemos também dizer que informação é um processo que visa o conhecimento, ou, mais simplesmente, informação é tudo o que reduz a incerteza (SHANNON e WEAVER, 1977 apud SOARES, 2002).

A informação tornou-se uma necessidade crescente para qualquer setor da atividade humana e é indispensável mesmo que a sua procura não seja ordenada ou sistemática, mas resultante apenas de decisões intuitivas.

### 2.1.3 Conhecimento

Ao entrar nesse terceiro componente, torna-se mais difícil a compreensão. Vamos imaginar o mesmo exemplo da gasolina. Com 2 litros de gasolina no tanque, pode-se andar com o carro mais de 16 quilômetros em média. Isso é conhecimento,

não é mais dado (bruto), nem informação (relevante). Agora possui um contexto, um significado.

Davenport (1998) está convicto de que o conhecimento é a informação mais valiosa, portanto.

Mesmo assim, é visto que há uma grande “confusão” entre os conceitos. Quando se fala de informação e conhecimento ambos se confundem. A gestão desta teoria chamada de gestão do conhecimento também pode ser entendida como gestão da informação. A informação neste contexto, não deixa de ser o foco desta obra.

Assim, quando se fala em gestão da informação, ao mesmo instante deve ser compreendido e associado como gestão do conhecimento.

O conhecimento, conforme Padoveze (2000) é gerado e operacionalizado pelo ser humano, acumulado e administrado pela sociedade para satisfação de suas necessidades.

As empresas e demais instituições, que são sociedade de pessoas com objetivos bem definidos, fazem o papel de reunir e operacionalizar especialidades de conhecimento e com isso conseguem maior eficiência e eficácia na gestão do conhecimento, para atender seus objetivos e cumprir suas missões.

O conhecimento sempre desempenhou importante papel nas grandes transformações sociais. Na primeira fase, da Revolução Industrial, Paiva (1999) coloca que foram aplicadas as ferramentas, processos e produtos; na segunda fase, Revolução da Produtividade, passou a ser aplicado ao trabalho. Atualmente, o conhecimento está sendo aplicado ao próprio conhecimento. E a Revolução Gerencial, segundo Peter Drucker. Portanto, com a Era da Informação, ele passou a ser o elemento essencial para o sucesso da organização.

Atualmente, as empresas têm feito grande uso da tecnologia da informação como instrumento gerencial. Estas informações são utilizadas para repor estoques, abastecer depósitos e outros ativos físicos, economizando tempo e dinheiro. Administrar o conhecimento como faturas, mensagens, patentes, processos, habilidade dos funcionários, conhecimento dos clientes, fazendo uso intensivo de

máquinas, computadores, para tal, determina o sucesso ou fracasso da empresa nos tempos de hoje.

Toffler (1980) diz que, o momento atual (fim do século XX), é identificado pela Terceira Onda, a Era do Conhecimento, onde se permite uma grande descentralização de tarefas. Esta fase é caracterizada pelo poder do cérebro, na qual a informação assume o papel de principal recurso econômico.

Hoje, com a sociedade do conhecimento<sup>12</sup>, nos três fatores tradicionais de produção (recursos naturais, mão-de-obra e capital), acrescenta-se o conhecimento e a inteligência das pessoas, agregando valor aos produtos e serviços. O conhecimento passou assim a ser o recurso, ao invés de um recurso conforme argumentos de Drucker (apud NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Nonaka e Takeuchi (1997) em sua obra fazem três observações para distinguir informação de conhecimento:

- 1) O conhecimento diz respeito a crença e compromissos (ao contrário da informação);
- 2) O conhecimento está relacionado à ação (ao contrário da informação);
- 3) Assim como a informação, o conhecimento diz respeito ao contexto e é relacional.

Todavia, segundo Paiva (1999) o conhecimento passou a representar um importante diferencial competitivo, para as empresas que sabem adquiri-lo, mantê-lo e utilizá-lo de forma eficiente e eficaz. Esse conhecimento passou a gerar o Capital Intelectual que, às vezes, é bem mais importante que o Capital Econômico ou Capital Monetário.

Em suma, a informação é um meio ou material necessário para extrair e construir o conhecimento.

<sup>12</sup> Sociedade do Conhecimento: O conceito de sociedade do conhecimento foi criado por Peter Drucker em 1993 e afirma que a humanidade está “entrando na sociedade do conhecimento, no qual o recurso econômico básico não é mais o capital nem os recursos naturais ou a mão – de – obra, mais sim o conhecimento”. (Drucker, 1993 apud NONAKA 1997, p. 51).

#### 2.1.4 Capital Intelectual

O Capital Intelectual é enfatizado, segundo Silva (2004) como o conjunto de informações e conhecimentos encontrados na organização, onde agregam ao produto ou serviço, valores mediante a aplicação de inteligência, e não do capital monetário.

O Capital Intelectual por ser representativo nas empresas, não deve ser submetido e nem utilizado de forma ineficiente, acarretando em uma gestão ineficaz, mas pelo contrario, deve ser incentivado para assim, trazer á empresa melhor sensibilidade.

A origem do Capital Intelectual está no intelecto das pessoas, composto pelo conhecimento, *expertise*, poder de inovação e habilidade dos funcionários, além dos valores, cultura e filosofia de empresa, geralmente conhecimento e inovando os objetivos das organizações, transformados em benefícios para seus acionistas e para a sociedade.

É também conhecido como capital humano, ativos intangíveis. Isso faz com que a empresa seja mais valiosa do que sem balanço contábil.

Este valor de mercado, geralmente é maior do valor contábil. A esta diferença atribui-se o conceito de *Goodwill*<sup>13</sup>. A marca geralmente internalizada no mercado é um dos componentes que agregam valores á empresa.

Como exemplo pode-se citar com propriedade as empresas *Google*, *Nike* e *Coca-Cola* cuja avaliação intangível é subitamente superior á contábil.

<sup>13</sup> O Goodwill corresponde à diferença entre o valor atual de toda a empresa, ou seja, sua capacidade de geração de lucros futuros, e o valor econômico de seus ativos, apresentando, portanto, uma característica residual, segundo Antunes (2000). Para ele o Goodwill é um dos componentes dos Ativos Intangíveis (os que não possuem existência física), incluindo a subjetividade, o saber, o conhecimento, o Capital Intelectual. O Goodwill sempre existirá sob a ótica sinérgica.

## 2.2 CARACTERÍSTICAS E GESTÃO DO CONHECIMENTO

### 2.2.1 Características da Gestão do Conhecimento

A concepção conceitual de Gestão do Conhecimento para Sveiby (1998), possui três origens: nos Estados Unidos ela surgiu da inteligência artificial, quando se observou que a maioria dos sistemas se tornara objetos após 6 meses. Com isso avaliou-se que o conhecimento é importante na condução dos negócios.

No Japão, desde 1980 havia a preocupação com os temas de inovação e conhecimento, observando a pouca valorização dos ativos intangíveis por não estarem descritos nos balanços das organizações.

Na Suíça havia preocupações com medições estratégicas baseadas na competência.

Tudo isso levou uma abertura para a gestão do conhecimento, ao aprimoramento e compartilhamento da competência de seus indivíduos, estimulando-os na criação e difusão do conhecimento com a intenção de que todo esse espaço se manifeste através do oferecimento de produtos, serviços e processos, em condições de manter tal organização em uma posição competitiva, na visão de Brasil e Forcellini (2004).

Para que a gestão do conhecimento desempenhe um papel efetivo dentro de uma organização, os autores destacam alguns aspectos essenciais:

- A gestão do conhecimento deve ter uma orientação estratégica (fomentar o crescimento e manter-se em condições competitivas);
- A gestão do conhecimento deve trabalhar para a evolução das competências individuais e coletivas (caminho para atingir os objetivos estratégicos);

- As ações da gestão do conhecimento devem ter reflexos naquilo que é produzido dentro da organização (concretização dos objetivos através de produtos, serviços e processos);
- Deve ser algo premeditado (ser parte integrante da prática da organização).

A gestão do conhecimento engloba vários aspectos, logo, não se trata apenas de construir conhecimento, mas também de fazer gestão dos processos necessários para desenvolver, preservar, compartilhar e utilizar o conhecimento, transformando-o em competências, com o intuito de atingir os objetivos da organização.

A gestão do conhecimento é uma atividade gerencial, voltada a desenvolver um conjunto de ações com o objetivo de fomentar o conhecimento organizacional. Essas ações devam estimular a criação, explicitação e disseminação e conhecimento no âmbito interno da organização.

Um tema amplo como gestão do conhecimento, ao ser abordado, antes se faz necessário relembrar a definição de conhecimento.

Davenport (1998) coloca que não existe uma definição literal para conhecimento. E o mesmo ocorre para gestão do conhecimento.

Entre o entendimento literário encontrado nas obras de Nonaka e Takeuchi (1997) e Davenport (1998), pode-se definir a gestão do conhecimento como uma atividade consciente e intencional que visa dar sustentabilidade ao crescimento de uma organização, por meio de iniciativas que a conduzam.

### 2.2.2 A Gestão do Conhecimento e da Informação

O termo gestão do conhecimento tem significado similar ao termo gestão para as organizações da era industrial ou, em outras palavras, a gestão do conhecimento revela-se como um repensar da gestão para as organizações da era do conhecimento.

Tal ênfase deriva-se do entendimento de que a informação e o conhecimento constituem-se como os principais fatores de competitividade dos tempos atuais para organizações e nações.

Acrescenta-se ainda, que a palavra gestão, quando associada à palavra conhecimento, deva ser compreendida como promoção do conhecimento ou estímulo ao conhecimento.

Grande parte do que se intitula ou convencionou chamar de gestão do conhecimento é na verdade gestão da informação. Contudo, a gestão da informação é apenas um dos elementos da gestão do conhecimento e ponto de partida para a mesma.

O conceito de gestão do conhecimento não pode ser igualado à tecnologia de informação, contudo a gestão do conhecimento pode ser vista como um conjunto de práticas sustentadas também por tecnologia da informação.

A informação e o conhecimento têm papel fundamental nos ambientes corporativos, porque todas as atividades desenvolvidas, desde o planejamento até sua execução propriamente dita, assim como o processo decisório, são apoiadas neste conceito.

Esse fato é conhecido dos gestores que, de certa forma tentam, por meio de sistemas informacionais, resolverem ou amenizarem as questões inerentes à informação e ao conhecimento.

É importante compreender a organização como núcleo da sociedade, no sentido de que ela congrega pessoas, sustenta a economia, gera empregos, profissionaliza e especializa a atuação dos indivíduos, em suma, influencia a cultura e a própria sociedade.

Perceber a organização em sua complexidade redimensiona o papel da informação e do conhecimento neste contexto. Entende-se a organização, por meio do enfoque sistêmico, de que é uma totalidade integrada através de diferentes níveis de relações, sua natureza é dinâmica e suas estruturas não são rígidas, mas sim flexíveis embora estáveis. Ela é resultante das interações e interdependência de

suas partes, a informação e o conhecimento podem ser considerados como o sangue que circula nesta estrutura.

O indivíduo corporativo gera, compartilha e usa informação e conhecimento e, por meio dessas ações, alimenta a estrutura organizacional. Essa dinâmica é inerente ao indivíduo corporativo e à organização. Daí a importância da informação e do conhecimento e da necessidade de gerenciá-los eficientemente.

Para isso, é necessário que os gestores tenham clareza quanto aos aspectos pertinentes à informação e ao conhecimento. A gestão da informação e a gestão do conhecimento são modelos de gestão que fornecem as condições necessárias para gerenciar eficazmente esses dois elementos tão importantes para a organização.

Valentim (2002) diz que, para muitos gestores, gestão da informação e gestão do conhecimento resume-se à implantação de uma tecnologia ou de várias tecnologias que darão maior agilidade às questões informacionais, não observando outros elementos fundamentais para esse gerenciamento, como por exemplo, a cultura organizacional, a comunicação, a estrutura (formal e informal), a racionalização (fluxos e processos), as redes de relacionamento etc.

É um erro acreditar que a gestão deve focar um único elemento, porquanto todos os elementos relativos à informação e conhecimento precisam fazer parte da gestão.

Da mesma forma, é preciso ter clareza quanto ao papel da gestão da informação e da gestão do conhecimento, pois são coisas distintas e complementares para Valentim (2002).

Entende-se gestão da informação como um conjunto de estratégias que visa identificar as necessidades de informação, mapear os fluxos formais de informação nos diferentes ambientes da organização, assim como sua coleta, filtragem, análise, organização, armazenagem e disseminação, objetivando apoiar o desenvolvimento das atividades cotidianas e a tomada de decisão no ambiente corporativo.

E a gestão do conhecimento, por sua vez, é entendida como 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 idéias, solução de problemas e tomada de decisão.

Para ela, não há confusão na distinção das definições.

## 2.3 CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO

Na prática, a criação e gestão do conhecimento requerem que sejam enfatizadas as habilidades necessárias para o gestor identificar o conhecimento requisitado conforme o objetivo e as demandas organizacionais e as condições da empresa que viabilizam o compartilhamento do conhecimento existente e a criação de conceitos novos.

Na opinião de Senge (2009), o caminho da competitividade aponta para as organizações baseadas no conhecimento, denominadas por ele como “organizações que aprendem”. O que distingue as organizações que aprendem é a capacidade que estas têm de dominar certas disciplinas consideradas básicas, denominadas por ele de “disciplinas das organizações que aprendem”.

E na linha de raciocínio de Nonaka e Takeuchi (1997), isto pode ser obtido pela introdução e fomento de um processo de criação de conhecimento, cujas bases metodológicas são estabelecidas pelas suas propostas.

Então, como conceber um modelo de gestão do conhecimento ?

Santos (2002, apud SVEIBY, 1998) sugere estudos que visam a concepção de um modelo de gestão do conhecimento:

- 1) O modelo de cinco forças competitivas de Porter;
- 2) Os tipos de habilidades organizacionais;
- 3) Os cinco elementos que constituem a competência profissional;
- 4) O processo de criação do conhecimento organizacional;
- 5) As cinco disciplinas que aprendem.

Os itens 4 e 5 serão abordados como referencial para tornar exposto como ocorre nas empresas modernas a gestão do conhecimento com enfoque no atingimento dos objetivos estratégicos.

### 2.3.1 Conhecimento Tácito e Explícito

Nonaka e Takeuchi (1997), em sua primeira obra dedicada a criação do conhecimento, afirmam que o sucesso das empresas japonesas se deve as suas habilidades técnicas na criação do conhecimento organizacional.

Explica que o processo de criação do conhecimento organizacional é a capacidade que uma empresa tem de criar o conhecimento, disseminado, e incorporá-lo as atividades. Exemplifica que a criação do conhecimento é um processo em espiral em que a integração ocorre repetidamente.

Os renomeados escritores e professores classificam o conhecimento em dois tipos: o explícito e o tácito.

O conhecimento explícito é aquele formal, expresso manual. Pode ser transmitido facilmente, são as palavras e os números.

E o tácito, o mais importante, é o que se incorpora a experiência individual, envolvendo fatores intangíveis como crenças e valores.

Os japoneses, ao contrário das organizações ocidentais, vêem o conhecimento como sendo tácito, o que não é facilmente visível e quantificável. Ele está profundamente organizado nas experiências e ações, ou seja no “*know-how*”.

O mundo ocidental encara o conhecimento como uma máquina processadora de informações, na visão de Nonaka e Takeuchi (1997). Uma visão organizada nas tradições administrativas ocidentais de Frederick Taylor e Herbert Simon.

O autor, assim, denomina que a criação e compartilhamento interno do conhecimento, ele deve ser convertido, de tácito (subjetivo) intangível para explícito (valores, palavras).

Entretanto, para o mundo ocidental, aderente da premissa de que a transmissão do conhecimento se dá pela educação e do treinamento, uma crítica é feita por Levitt (1991 apud NONAKA e TAKEUCHI, 1997) quando diz que o conhecimento mais precioso não pode ser ensinado nem transmitido.

Essa divergência de entendimento dos hemisférios globais, clareia muito o que foi falado de conhecimento tácito e explícito. Os japoneses contradizem o mundo ocidental nesta visão, e concordando com Levitt, a transmissão do conhecimento mais precioso (tácito) não é possível transmitir.

Ressalta Nonaka e Takeuchi (1997), que criar conhecimento não é uma questão apenas de aprender com os outros ou obter conhecimento externo. O núcleo da criação do conhecimento é por si mesmo, muitas vezes existindo uma interação trabalhosa e intensa entre os membros da empresa.

A essência japonesa, portanto, no aspecto da geração do conhecimento, é que ele não pode ser criado sem uma interação intensiva entre o externo e o interno. Assim, para gerar conhecimento, o aprendizado vem dos outros e as habilidades compartilhadas com outros necessitam ser internalizadas (adaptadas), ou seja, enriquecidos e traduzidos de modo a se ajustar a identidade da empresa.

O segredo para a criação do conhecimento está na mobilização e conversão do conhecimento tácito.

Como característica chave, a criação do conhecimento (transmissão de tácito para explícito) se dá segundo Nonaka e Takeuchi (1997):

- a) Para explicar o inexplicável (intangível) deposita-se grande confiança na linguagem figurada e no simbolismo (muito utilizado no desenvolvimento de produtos);
- b) O conhecimento pessoal de um indivíduo deve ser compartilhado com outros (o conhecimento na verdade não nasce na empresa, mas no indivíduo – pessoa);
- c) Em meio a ambigüidade e redundância nascem novos conhecimentos (em meio ao caos podem nascer ótimas idéias que no fim geram o conhecimento).

O agente principal na criação do conhecimento, citado por Nonaka e Takeuchi (1997), é uma combinação da dinâmica entre funcionários de vários níveis, desde os operários aos gerentes. Estes, de forma individual não geram conhecimento. É preciso que haja integração entre eles.

### 2.3.2 Dimensões da Criação

A afirmação de Nonaka e Takeuchi (1997) é clara: o conhecimento só é criado por indivíduos. Uma organização não pode criar conhecimento sem pessoas. Ela apóia os indivíduos criativos. Esta é a dimensão ontológica (derivado do ser, do indivíduo).

Na empresa, a criação do conhecimento deve ser entendida como um processo que amplia corporativamente o conhecimento criado pelos indivíduos, materializando-o como parte da rede de conhecimento da empresa.

Já na visão da dimensão epistemológica (derivada da teoria, da crença) o que entra em análise é a distinção do conhecimento tácito do explícito.

Os seres humanos adquirem conhecimentos criando e organizando ativamente suas próprias experiências. Desta forma pode ser expresso em palavras e números (explícito), e representa apenas o ponto do *iceberg* do conjunto de conhecimentos como um todo. Para compreender esta afirmação de Polanyi (1966 apud NONAKA e TAKEUCHI, 1997), ele dizia que podemos saber mais do que podemos dizer.

Como já exposto, existem duas linhas de seguimento, em relação ao tipo de conhecimento. O ocidente, cuja defesa é enfatizar o conhecimento explícito, e o oriental (japoneses) que tendem a enfatizar o conhecimento tácito.

O modelo dinâmico de criação do conhecimento de autoria de Nonaka e Takeuchi (1997) está embasado na premissa crítica de que o conhecimento humano é criado e expandido pela interação social entre ambos tipos de conhecimento tácito e explícito. Esta interação foi denominada pelo autor, de conversão do conhecimento, cujos processos serão a seguir descritos.

### 2.3.3 Os Quatro Modos de Conversão

A partir da interação entre o conhecimento tácito e explícito, existe quatro modo de conversão do conhecimento na teoria de Nonaka e Takeuchi (1997).

- 1- Socialização;
- 2- Externalização;
- 3- Combinação;
- 4- Internalização.

Estes modos constituem, segundo o autor, o “motor” do processo de criação como um todo, sempre lembrando que são os modos experimentados pelo indivíduo e que através destes mecanismos o conhecimento individual é amplificado na organização.

A Figura 1, abaixo permite uma melhor compreensão dos modos de conversão que serão descritos.

	Conhecimento tácito	em	Conhecimento explícito
Conhecimento tácito	<b>Socialização</b>		<b>Externalização</b>
do			
Conhecimento explícito	<b>Internalização</b>		<b>Combinação</b>

**Figura 1** Quatro modos de conversão do Conhecimento  
Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997)

A socialização consiste na conversão do conhecimento tácito em conhecimento tácito. Ela liga-se as teorias dos processos do grupo e da cultura da empresa.

É um processo de compartilhamento de experiências. A aquisição do conhecimento tácito pode ocorrer diretamente de um indivíduo para outro pela observação, imitação e prática (dos mestres para os aprendizes). Na empresa, o mesmo princípio ocorre quando há um treinamento. Tudo se resume na experiência, esta é a pedra fundamental da socialização.

Os japoneses, como exemplo, faziam reunião em ambiente externo, com maior liberdade, em local diferente, aonde os participantes discutem os problemas bebendo, comendo ou se divertindo de alguma forma ao mesmo tempo. E os encontros não se limitavam, pelo contrario, quem quisesse participar e contribuir com o tema era livre. É o princípio do *brainstorming*<sup>14</sup>

Destes quatro modos, três deles foram exaustivamente e sob vários aspectos tratados na teoria empresarial. A externalização, segundo a bagagem de Nonaka e Takeuchi (1997), foi negligenciada.

A externalização é, na concepção de Nonaka e Takeuchi (1997), a conversão do conhecimento tácito em explícito. Este modo normalmente é visto no processo de criação do conceito e é induzido através do diálogo ou reflexão coletiva.

É um processo de criação do conhecimento perfeito, no entendimento dos autores, na medida em que o conhecimento tácito se torna explícito, expresso na forma de metáforas<sup>15</sup>, analogias<sup>16</sup>, conceitos, modelos ou hipóteses.

O uso de uma metáfora ou analogia atraente é muito eficaz no sentido de estimular o compromisso direto com o processo criativo.

Assim, a riqueza da linguagem figurativa e da imaginação dos setores determina um fator essencial na extração do conhecimento do projeto.

<sup>14</sup> Brainstorming quer dizer tempestade cerebral técnica de dinâmica de grupo desenvolvimento para explorar a potencialidade criativa de um indivíduo.

<sup>15</sup> Metáfora é uma forma de perceber ou entender intuitivamente uma coisa imaginando outra coisa simbolicamente.

<sup>16</sup> Analogia é o pensamento racional concentrado nas semelhanças estruturais entre duas coisas. Ajuda a entender o desconhecido pelo conhecido.

Nonaka e Takeuchi (1997) citam palavras de Watanabe (presidente da Honda): a criação do conceito do produto é mais de meio caminho andado.

A externalização é a chave para a criação do conhecimento, porque cria conceitos novos e explícitos a partir do conhecimento tácito.

A combinação consiste na conversão do conhecimento explícito em explícito. Este tem suas raízes no processamento de informações. Está baseado num sistema de conhecimento.

As pessoas trocam e combinam conhecimentos através de meios como documentos, reuniões, telefonemas, e-mail ou redes sociais e banco de dados. Na vida real, a combinação ocorre nos modelos de educação e treinamento formal nas escolas.

No ambiente organizacional, ocorre quando os gestores desmembram e operacionalizam a estratégia global da empresa, ou conceitos de negócio. Há criação de novos conceitos através de redes de informação.

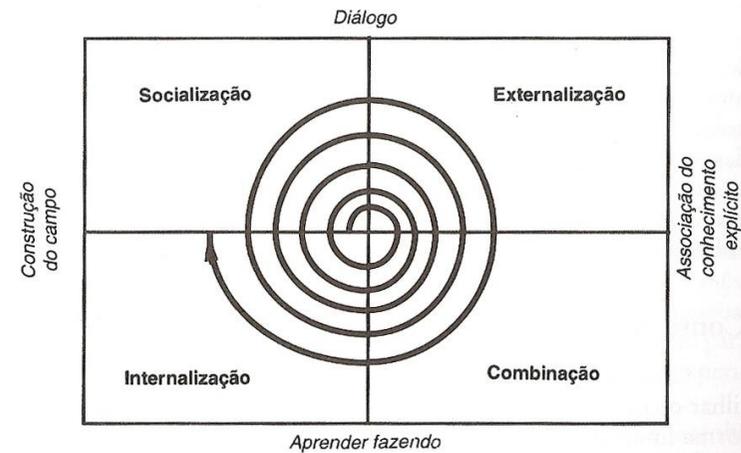
E, por fim a internalização, que é a conversão do conhecimento explícito em tácito e está intimamente ligada com o aprendizado organizacional.

Este processo se viabiliza quando há a expressão do conhecimento sob a forma escrita como documentos, manuais, relatórios etc.. Isso ajuda as pessoas a internalizar suas experiências aumentando assim seu conhecimento tácito.

A expansão da experiência prática é fundamental para a internalização. Casos de sucesso também permitem que a internalização ocorra, pois ao ler ou tomar ciência da história faz com que se sinta o realismo e a essência do fato, ou seja, a experiência ocorrida no passado pode internalizar-se como conhecimento tácito através da cultura empresarial.

Esta mudança ou movimento das interações foi denominado pelos autores de espiral do conhecimento, ou roda do conhecimento.

A Figura 2 demonstra o conceito.



**Figura 2** Espiral do Conhecimento  
Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997)

Inicia com a socialização criando um campo de interação. Ele promove o compartilhamento das experiências. Depois, o modo externalização é induzido pela reflexão coletiva ou diálogo, utilizando metáforas ou analogias. Posteriormente, a combinação é provocada por conhecimento recém criado e do já existente, materializando-o em um novo produto ou serviço. E por último, o aprender fazendo gera a internalização.

A criação do conhecimento organizacional é uma interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, no entendimento de Nonaka e Takeuchi (1997). Vários fatores induzem os modos de conversão do conhecimento onde as mudanças moldam a interação.

Portanto, o conteúdo do conhecimento criado por cada modo de conversão é evidentemente diferente.

Observamos a Figura 3 a seguir, que demonstra um resumo da criação (NONAKA e TAKEUCHI 1997).



**Figura 3** Conteúdo do conhecimento criado pelos quatro modos  
Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997)

Como funciona na prática da vida real?

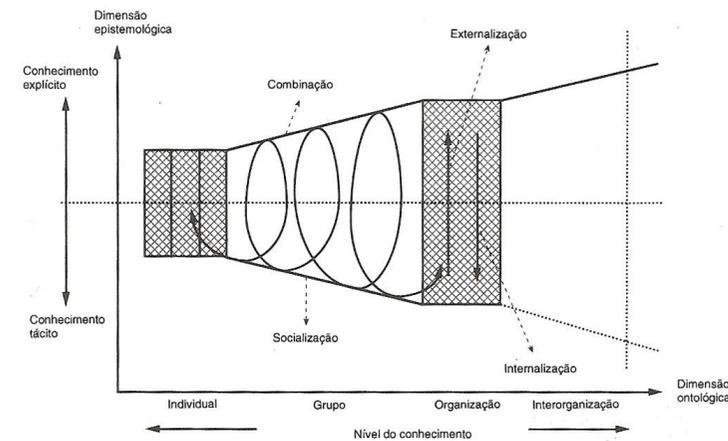
O conhecimento compartilhado sobre desejos dos consumidores, pode se transformar em conhecimento conceitual explícito sobre o conceito de um novo produto pela socialização e externalização.

O conhecimento sistemico (projeto de produção) se transforma em conhecimento operacional para a produção do produto em massa através da internalização.

Em tese, para Nonaka e Takeuchi (1997), a criação do conhecimento organizacional é um processo em espiral, que tem seu início no nível indivíduo e vai subindo.

Neste espiral, a interação entre o conhecimento tácito e conhecimento explícito terá uma escala cada vez maior na medida em que subirem os níveis ontológicos (pertinentes ao indivíduo).

Observe a Figura 4, a seguir, que demonstra o conceito dos autores.



**Figura 4** Espiral de criação do conhecimento organizacional  
Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997)

As condições que capacitam e promovem a criação do conhecimento pela espiral se resumem em 5 condições para NONAKA.

- 1- Intenção
- 2- Autonomia
- 3- Flutuação e caos criativo
- 4- Redundância
- 5- Variedade de requisitos

A intenção organizacional direciona a espiral do conhecimento. A intenção é o desejo de uma empresa ao atingimento de suas metas ou objetivos.

Os esforços para buscar a intenção normalmente são tratados de forma estratégica na empresa. A essência da estratégia está no desenvolvimento da capacidade de adquirir, criar, acumular e explorar o conhecimento.

A intenção da empresa dá o critério mais relevante para julgar a veracidade de um determinado conhecimento. Se não fosse intenção, não seria possível avaliar o valor da informação ou do conhecimento gerado. A intenção possui muito valor.

A autonomia prega como condição promotora da espiral do conhecimento, que todos os membros de uma organização devem executar ações de forma autônoma de acordo com as circunstâncias. A autonomia abre portas para oportunidades inesperadas, bem como pode aumentar a motivação dos indivíduos para criar novo conhecimento.

Geralmente as idéias originais nascem de pessoas autônomas e se definem na equipe, transformando-se em idéias organizacionais.

A flutuação e o caos criativo estimulam a interação entre a empresa e o ambiente externo.

Quando a empresa tem flutuação, os seus membros enfrentam um colapso de notícias, no entanto, é importante para a percepção humana. É a saída da zona de conforto, da acomodação. Há uma autocrítica na qual começamos a questionar a validade de nossa atitude básica em relação ao mundo, na definição de Nonaka e Takeuchi (1997).

Este processo de questionamento e revisão das premissas por cada membro da organização estimula a criação do conhecimento na empresa.

Já o caos é quando existe uma crise real na empresa, seja por perda de mercado, fraco desempenho operacional ou atribuição de metas desafiadoras. Este caos intencional é o caos criativo, geralmente promovido intencionalmente pela alta gerencia afim de dar um aspecto de crise com idéias de crescimento arrojados. Em outras palavras, é quando existe pressão profissional com o objetivo de aumentar o compromisso pessoal.

A redundância, para efeito de dar vida a espiral de conhecimento, é a existência de informações que superam as exigências operacionais imediatas dos funcionários. É intencional. A redundância de informações acelera o processo de criação do conhecimento, e dá a organização um mecanismo de autocontrole que a mantém na direção determinada.

A redundância nas empresas pode ser aplicada com o rodízio de pessoas em setores. Formar equipes internas concorrentes que desenvolvem um mesmo projeto também é uma forma.

Os japoneses fazem reuniões em bases regulares e irregulares (*brainstorming*), promovem redes de comunicação formais e informais (*happy-hour*). Estes dispositivos tornam mais fáceis o compartilhamento do conhecimento.

A variedade de requisitos consiste na forma da apresentação das informações serem feitas. Os membros não interagem em mesmos termos quando há diferenciais de informação.

Com isso há o retardamento na busca de diferentes interpretações de novas informações.

### 3 DIFUSÃO DO CONHECIMENTO

A concepção de um modelo de gestão do conhecimento, conforme sugere Santos (2000 apud SVEIBY 1998) e conforme já citado no início, se resumem a cinco grandes estudos.

Destes, já enumerados, agora se irá abordar as cinco disciplinas que aprendem na feição da obra de Peter Senge, grande especialista em aprendizado organizacional.

São disciplinas de aprendizagem: domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada, aprendizado em equipe e pensamento sistêmico.

No entendimento de Senge (2009), a aprendizagem é o resultado das cinco interconectadas.

A aprendizagem é, no conceito do especialista, a capacidade de nos recriar, tornando-nos capazes de fazer algo que nunca fomos capazes de fazer. Permite, a aprendizagem, perceber novamente o mundo e nossa relação com ele porque ela aumenta a capacidade de criar (aprendizagem generativa), além de visar a sobrevivência (aprendizagem adaptativa) necessária. A organização que aprende utiliza os dois conceitos.

As organizações que aprendem são aquelas nas quais as pessoas aprimoram continuamente suas capacidades para criar o futuro que realmente gostariam de ver surgir.

Senge (2009) não acredita que a tecnologia tenha um impacto tão grande assim, porque as mudanças fundamentais nessa área sempre estiveram relacionadas com as pessoas e não com a tecnologia. Até o momento, o máximo que a tecnologia da informação fez foi permitir que as pessoas troquem dados e informações, o que nem sempre é a questão mais importante para o aprendizado.

É preciso pensar no tipo de aprendizado que a tecnologia proporciona. Uma pessoa pode até receber mais informações graças à tecnologia, mas, se não possuir as capacidades necessárias para aproveitá-las, não adianta. A pessoa consegue realmente aprender algo mais com uma informação nova quando já sabe muito a respeito de um assunto.

As capacidades que o conceituado autor sempre focaliza até hoje são, na realidade, capacidades que poucas pessoas e poucas organizações possuem. O fato de haver mais informações sobre elas não faz muita diferença, conclui Senge (2009).

Essas cinco disciplinas são programas permanentes de estudo e prática que levam ao aprendizado organizacional e contínuo das mesmas, porque o que importa é adquirir as capacidades fundamentais para organização.

A primeira disciplina é o domínio pessoal. Significa aprender a expandir as capacidades pessoais para obter os resultados desejados e criar um ambiente empresarial que estimule todos os participantes a alcançar as metas escolhidas.

A segunda disciplina, chamada de modelos mentais, consiste em refletir, esclarecer continuamente e melhorar a imagem que cada um tem do mundo, a fim de verificar como moldar atos e decisões.

A terceira disciplina, visão compartilhada, é estimular o engajamento do grupo em relação ao futuro que se procura criar e elaborar os princípios e as diretrizes que permitirão que esse futuro seja alcançado.

A quarta disciplina, aprendizado em equipe, está em transformar as aptidões coletivas ligadas a pensamento e comunicação, de maneira que grupos de pessoas possam desenvolver inteligência e capacidades maiores do que a soma dos talentos individuais.

E finalmente a quinta disciplina, pensamento sistêmico, é criar uma forma de analisar e uma linguagem para descrever e compreender as forças e inter-relações que modelam o comportamento dos sistemas.

É essa quinta disciplina que permite mudar os sistemas com maior eficácia e agir mais de acordo com os processos do mundo natural e econômico.

### 3.1 AS DISCIPLINAS ESSENCIAIS

#### 3.1.1 Domínio Pessoal

O núcleo da filosofia empresarial deve ser sempre “pessoas”.

Senge (2009, p. 177), exemplifica ao trazer palavras do presidente da empresa Kyocera, em 1995:

“Seja em pesquisa e desenvolvimento, na gerencia da empresa, ou congressos entre aspectos do negocio, a força ativa é “pessoas”. E pessoas têm vontade própria, mente própria e uma forma de pessoas próprias. Se os próprios funcionários não estivessem motivados (...) não há crescimento.”

O domínio pessoal vai além da competência e da habilidade, mas baseia-se nelas. Significa encarar a vida como um trabalho criativo, e não reativo. As pessoas com alto nível de domínio pessoal vivem em um estado de aprendizagem contínua. O domínio pessoal não é o que se tem. Na acepção do autor é um processo. Uma disciplina para a vida inteira.

Quem possui domínio pessoal sabe o quanto não sabe (o quanto conhecimento falta), ou seja, estão conscientes da própria ignorância ou incompetência e seus pontos a serem melhorados.

#### 3.1.2 Modelos Mentais

Os modelos mentais, chamados assim por Senge (2009), também podem ser determinados de paradigmas. São formas de agir das pessoas. Os modelos moldam as ações, ou, seja, o que fazemos. Mas a sua causa está no que pensamos, porque o pensamento se transforma em ação.

Pessoas diferentes podem enxergar a mesma coisa de forma distinta. Isto é, porque cada uma vê de um jeito, de um ângulo alguma situação.

Modelos mentais são fundamentais para a empresa, ou melhor, para a organização que aprende, pois o que está em alta nestas organizações são a visão, os valores e os modelos mentais, ao contrário das empresas tradicionais, onde a administração é focada em administrar, organizar e controlar.

A grande sacada é que os modelos mentais, enraizados, podem impedir mudanças que poderiam resultar no pensamento sistêmico, destaca Senge (2009). Deve-se, portanto, sempre manter com habilidade, indagações da própria forma de pensar, a qual gera a ação.

#### 3.1.3 Visão Compartilhada

A visão compartilhada tenta explicar o que se quer criar, a partir de visões pessoais. São as metas e objetivos que se constroem a partir do compartilhamento de idéias. Isso só acontece quando as pessoas tem a mesma imagem ou visão, e assumem em conjunto mantê-la.

Ao compartilhar a visão, no entendimento de Senge (2009), as pessoas se sentem conectadas e ligadas por uma aspiração comum. O poder da visão compartilhada vem de um interesse comum.

A visão compartilhada permite maior exposição de idéias, além de reconhecer dificuldades pessoais e profissionais. No mundo profissional, ela muda o relacionamento das pessoas com a empresa.

O compartilhamento para objetivos comuns da empresa são estimulados pelas visões compartilhadas, que simplesmente surgem de visões pessoais.

E o domínio pessoal é a pedra fundamental do desenvolvimento de visões compartilhadas.

Apesar da importância creditada na terceira disciplina, Senge (2009) destaca que muitas visões nunca se firmam e se disseminam. Para isso ocorrer, deveria

acontecer uma combinação dos seguintes fatores: entusiasmo, comunicação, clareza e compartilhamento.

A visão compartilhada, contudo, só tem a sua máxima sustentação quando trabalhada com o pensamento.

### 3.1.4 Aprendizagem em equipe

Senge (2009, p.288), concebe o conceito de aprendizagem em equipe sendo “o processo de alinhamento e desenvolvimento da capacidade da equipe de criar os resultados que seus membros realmente desejam”.

Em sua essência percebe-se que a aprendizagem em equipe tem como base a disciplina da visão compartilhada, e no domínio pessoal (que formam as equipes).

Atualmente está em alta a necessidade de domínio da aprendizagem em equipe nas empresas. Isto porque a maioria das decisões são tomadas em equipe. Esta é uma disciplina coletiva.

Como se evidenciou nos últimos dois temas, as visões de Nonaka e Takeuchi (1997) e Senge (2009), as quais buscam promover a evolução do conhecimento organizacional, se complementam.

Não há discordância de concepções ou críticas de modelos. Há uma sintonia de propostas dos autores. Cada uma aborda um aspecto particular relacionado, ao tratamento sistemático da gestão do conhecimento organizacional, o que faz destas teorias, uma expansão da outra.

O aprendizado tem dois níveis. Todo o aprendizado é julgado pelo que o aprendiz sabe fazer, os resultados que ele obtém. E um nível mais profundo, aprender quer dizer desenvolver a capacidade de produzir resultados consistentes com qualidade.

## 3.2 A QUINTA DISCIPLINA

A quinta disciplina para Senge (2009) é a que integra as outras: visão sistêmica. Sem ela, não é possível analisar as relações entre as outras. A quinta disciplina pode ser exemplificada como a soma das partes sendo maior que o todo.

A visão da empresa, sem pensamento sistemático, não evolui. Existe sempre o pensamento e indagação: esta visão pode ser transformada em realidade?

Na visão sistêmica da organização que aprende, permite compreender a nova forma pela qual os indivíduos se percebem ao seu mundo. Isso é, nos ver conectados a empresa ao invés de nos julgar separados dela. É ter a percepção de ver os problemas são criados por nossas ações ao invés de pensar que eles são causados por alguém.

As cinco disciplinas permitem, nas organizações que aprendem, tornar o lugar em que os indivíduos se convençam de que elas podem criar sua realidade, bem como mudá-la.

A essência da visão sistêmica está na mudança de mentalidade.

Em três níveis podem ser pensadas cada uma das cinco disciplinas. Quanto às práticas, (o que se faz); quanto aos princípios, (idéias que orientam); e quanto à essência (estado de ser dos que dominam a disciplina).

A prática é onde são conceituados o tempo e a energia. É o que é mais evidente, sendo o foco dos iniciantes de alguma disciplina, mas importantes também para o mestre (aperfeiçoamento contínuo).

Os princípios também são considerados centrais, pois representam a teoria, exemplo: “a estrutura influencia o comportamento” (SENGE, 2009, p. 486). O domínio das disciplinas resume-se em teoria e prática: pensar e fazer (núcleo da aprendizagem).

A essência é o estado de ser que somente pode se sentido, se experimentado, por exemplo, tranqüilidade, alegria, ódio. É de difícil expressão por meio de palavras.

Senge (2009) sintetiza que as práticas são atividades exercitadas por grupos, princípios devem ser entendidos por grupos, e as essências são estado de ser experimentados coletivamente.

Diante de tanta complexidade, é cada vez mais necessário possuir pensamento sistêmico.

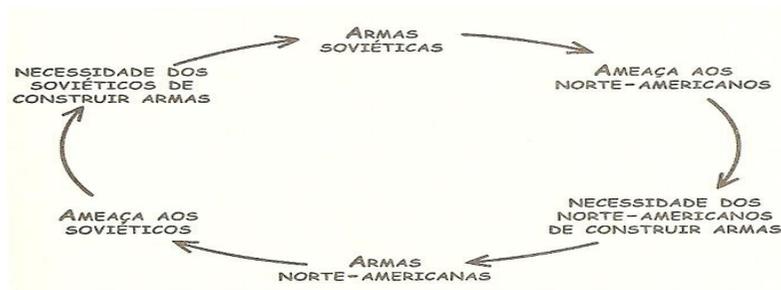
Ainda Senge (2009, p. 107) supõe que:

“pela primeira vez na historia, a humanidade tenha a capacidade de criar muito mais informação do que o homem pode observar, de gerar uma interdependência muito maior do que o homem pode administrar e de acelerar as mudanças com uma velocidade muito maior do que o homem pode acompanhar”.

A nossa volta quase tudo são exemplos de colapsos sistêmicos, completa o autor.

Ele a chamou de pensamento sistêmico a quinta disciplina porque entende ser a pedra fundamental conceitual, a todas as cinco disciplinas.

Exemplificado, traz a Figura 5 abaixo, a visão sistêmica da guerra contra o terrorismo, num círculo perpétuo de agressão.



**Figura 5** Círculo da visão sistêmica da guerra contra o terrorismo  
Fonte: Senge (2009)

A essência em dominar o pensamento sistêmico como disciplina está na identificação de padrões. Enquanto os outros vêem apenas eventos e forças aos quais reagir, poucos são treinados para ver os detalhes e a complexidade.

O ditado que reza “ver a floresta além das árvores” nem sempre conseguimos aplicá-los na prática do dia a dia.

No entanto, o domínio da linguagem do pensamento sistêmico exige também outras disciplinas complementares de aprendizagem, lembra Senge (2009).

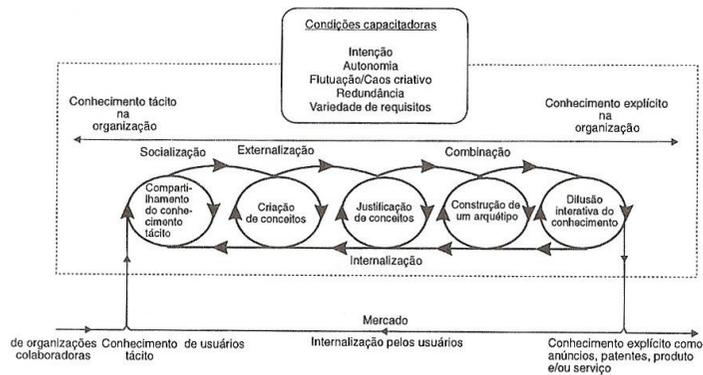
### 3.3 MODELO DE CINCO FASES

Nonaka e Takeuchi (1997) elaboraram um modelo de cinco fases para estruturar, o processo de criação e difusão do conhecimento na empresa.

O modelo consiste em:

- a) Compartilhamento do conhecimento tácito;
- b) Criação de conceito;
- c) Justificação dos conceitos;
- d) Construção de um arquétipo;
- e) Difusão interativa do conhecimento.

Pela Figura 6 a seguir, podemos ter noção da ferramenta desenvolvida pelos professores japoneses Nonaka e Takeuchi (1997).



**Figura 6** Modelos de cinco fases do processo de criação do conhecimento  
Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997)

Na primeira fase o autor insiste na premissa de que a empresa não cria conhecimento sozinha, é o indivíduo quem cria. Ele é a base. Como o conhecimento tácito é criado através de experiências na transmissão, não se torna fácil por meio de palavras. E por isso é uma etapa crítica na criação.

E o núcleo desta primeira etapa de transmissão é a concepção de um campo de interação, aonde os funcionários trocam experiências. Geralmente este campo, como já mencionado no decorrer desta obra, se localiza externo à empresa (socialização).

Na segunda fase, a criação de conceito é mais intensa da anterior, pois no campo interativo é expressado pelo diálogo e reflexão o conhecimento, que corresponde a externalização (do tácito para o explícito). Nesta fase, os conceitos são criados pelo diálogo.

A terceira fase é marcada pela justificação dos conceitos criados a etapa anterior. Aplica-se a crítica para validá-los. Estes conceitos e suas justificativas na vida profissional nada mais é do que a defesa dos interesses em várias áreas. Por exemplo, a margem de lucro, penetração em algum segmento específico do mercado, taxa de crescimento, definição de metas, etc. É a estratégia em ação. Esta etapa é fortalecida, principalmente quando há a redundância de informações.

Na quarta fase, os conceitos validados (justificados) se transformam em protótipo no caso de um produto. Se for um serviço, este passa a ser um modelo operacional, ou um procedimento. Por ser uma fase complexa, esta exige a participação cooperativa entre os departamentos.

E por último, mas não menos importante, é a fase de difusão interativa, que ocorre em espiral, passando ser a contínuo internamente (entre setores, filiais), ou externo (com clientes, fornecedores e parceiros). É o movimento da roda do conhecimento.

## 4 DO CONHECIMENTO PARA A ESTRATÉGIA

O conhecimento é a base principal de valorização nas organizações atuais de hoje. Então o que poderá dar de errado em uma estratégia orientada para o conhecimento? Muito pouco.

Um dos principais problemas para aqueles que desejam adotá-la é o famoso fantasma da era industrial, que ainda assombra o mundo empresarial. A Era Industrial ainda vê as pessoas como custos e não como receitas.

Mas como utilizamos, desenvolvemos, e estruturaremos continuamente o conhecimento dentro das organizações?

O conhecimento, material intelectual bruto, transforma-se em capital intelectual, a partir do momento que passa a agregar valor aos produtos e serviços. E esse capital é, em alguns casos, mais valioso do que o próprio capital econômico, que beneficia a empresa na execução dos planos estratégicos.

### 4.1 VANTAGEM COMPETITIVA E O CONHECIMENTO

A gestão do conhecimento surgiu como uma proposta de agregar valor à informação e facilitar o fluxo interativo em toda a corporação. Ela desenvolve sistemas e processos que visam adquirir e partilhar ativos intelectuais. Reporta inevitavelmente ao uso pleno do conhecimento, direcionando-o como diferencial estratégico competitivo de sucesso. Aumenta a geração de informações que sejam úteis e significativas, e promovem atividades, enquanto procura aumentar o aprendizado individual e grupal.

Além disso, ela pode maximizar o valor da base de conhecimento da organização em funções diversas e localização diferente.

O capital intelectual (conhecimento) é a chave da vantagem competitiva da companhia com seus clientes-alvo. A gestão do conhecimento procura acumular o capital intelectual que cria competências essenciais exclusivas e produzirá resultados melhores, afirma Rigby (2000).

Com o enfoque da gestão do conhecimento começa-se a rever a empresa, suas estratégias, sua estrutura e sua cultura. Isso se dá num ambiente competitivo, onde a rápida globalização da economia e as melhorias nos transportes e comunicações dão aos consumidores uma gama de opções sem precedentes. Pressões sobre os preços não deixam margem para ineficiência. O ciclo de desenvolvimento de novos produtos é cada vez mais curto. As empresas precisam de qualidade, valor agregado, serviço, inovação, flexibilidade, agilidade e velocidade de forma cada vez mais crítica.

As empresas tendem a se diferenciar pelo que elas sabem e pela forma como conseguem usar esse conhecimento.

### 4.2 GESTÃO DE INFORMAÇÕES ESTRATÉGICAS

Um controle eficaz da informação pode melhorar a qualidade, a disponibilidade e a integridade das informações de uma empresa ao estimular a colaboração entre organizações e a criação de políticas.

Isso requer o estabelecimento de uma organização corporativa específica cuja missão é definir as políticas e as práticas para gerenciamento e proteção de ativos críticos de informação ao longo do seu ciclo de vida.

Os objetivos fundamentais do controle da informação estratégica incluem:

- Definir a infra-estrutura e a tecnologia para controle;
- Estabelecer definições comuns e padrão do domínio da informação;
- Definir os processos e pontos de controle;
- Desenvolver padrões de arquitetura;

- Monitorar e aprimorar a qualidade dos dados;
- Identificar e treinar os principais, diretores, administradores e executivos de áreas de negócios;
- Estabelecer as políticas organizacionais necessárias e a supervisão entre organizações;
- Treinar e capacitar o pessoal envolvido.

Embora algumas vezes seja um desafio colocar executivos de negócios para trabalhar a fim de estabelecer padrões de controle, a importância desse componente não deve ser subestimado.

Um poderoso controle das informações é necessário para que uma empresa atenda às regulamentações externas de maneira mais rápida e completa. O controle das informações pode ajudar a revelar vantagens financeiras obtidas pela qualidade aprimorada dos dados, pelos processos de gerenciamento e pela responsabilidade.

O desempenho comercial também pode melhorar como resultado do controle das informações através de definições e processos comuns que motivam o desenvolvimento, a execução, o acompanhamento e o gerenciamento de estratégias eficazes.

Qualquer coisa menos do que isso resulta em ineficiência operacional significativa, produtividade inaceitável de projetos e a contínua proliferação de múltiplas cópias de dados e conteúdo. A infra-estrutura de informações empresariais deve identificar a tecnologia necessária para integrar os investimentos atuais às tecnologias do futuro, ajudando otimizar o retorno do investimento.

#### 4.3 A ESSÊNCIA DA ESTRATÉGIA

Antes de abordar a gestão estratégica define-se a gestão como sendo o ato de gerir, gerenciar, administrar. Gestão é a atividade de se conduzir uma empresa ao atingimento do resultado desejado, planejado por ela apesar das dificuldades.

E a palavra estratégia está diretamente ligada a um campo de batalha e a alguém como Napoleão, por exemplo, ou outros famosos generais, meditando como vencer os inimigos.

Esta palavra foi incorporada ao mundo dos negócios na década de 60 e 70. O termo estratégia tem sua origem no meio militar, onde significava, de maneira geral, a arte de vencer uma guerra.

Tornou-se célebre a obra de Sun Tzu, "A Arte da Guerra", idealizada no século V a. C., na qual preconizava o emprego de ações estratégicas que foram utilizadas na época. A importância desta obra pode ser constatada nos dias de hoje, tanto nas forças armadas, como na sua adaptação para o meio empresarial.

Justus (2008), faz uma comparação, afim de consolidar as afirmações supra. É apresentada na Figura 7, a seguir, uma frase significativa de Sun Tzu em sua versão original e em uma versão adaptada ao seu emprego nos planejamentos empresariais:

Sun Tzu (versão original)	Uma versão adaptada ao meio empresarial
<p><i>"Quando você conhece o seu inimigo e a si próprio, ganhará todas as batalhas. Quando você se conhece mas não conhece o inimigo, vencerá algumas batalhas. Quando você não conhece nem ao inimigo nem a si próprio, perderá todas as batalhas."</i></p>	<p><i>"Quando você conhece o seu concorrente e a sua empresa, terá grande sucesso. Quando você se conhece mas não conhece o concorrente e o ambiente, poderá ter algum sucesso. Quando você não conhece nem o ambiente externo nem a sua empresa estará condenado ao fracasso."</i></p>

Figura 7 Comparação da estratégia original com a moderna  
Fonte: Justus (2008)

As empresas começaram a adotar uma postura estratégica, particularmente a partir da segunda metade do século XX, adaptando muitas das estratégias militares ao mundo dos negócios.

Na nossa atividade, devemos convir que o pensamento estratégico nas empresas é iniciado pela afirmação de que há um conflito muito mais constante que a guerra, o realizado entre as empresas.

O destaque desta afirmação de Justus (2008) é de que as forças armadas se preparam para a guerra, mas passam por período de paz, enquanto as empresas estão em permanente situação de conflitos.

#### 4.4 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

A gestão estratégica ou planejamento estratégico tem evoluído com o passar dos anos. Entretanto, de acordo com Ansoff (1993 apud ALDAY, 2000) a falta de consenso sobre o significado preciso do termo ainda persiste.

Alday (2000) define a administração estratégica como um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização com um conjunto apropriadamente integrado em seu ambiente.

O processo atual de administração tende especialmente em organizações menores, a ser dominada pelo diretor presidente da companhia. Ele é também considerado como o principal responsável pelo sucesso do processo.

A administração estratégica envolve um processo ou uma série de etapas. Basicamente podem-se ser divididas em cinco grupos:

Na etapa primeira, é feita ou executada uma análise de ambiente. Isto é, o processo de monitorar o ambiente organizacional para identificar os riscos e as oportunidades presentes e futuras. São analisados nesta etapa os ambientes internos e externos, tudo que pode influenciar o processo obtido através da realização de objetivos da organização.

Em seguida, na segunda etapa, é definida ou estabelecida uma diretriz organizacional. É neste momento que são definidas as metas da empresa.

Aqui, para Alday (2000) há dois indicadores principais de direção para os quais uma organização é levada, a missão e os objetivos organizacionais. A missão é a finalidade ou a razão da sua existência. Os objetivos são as metas.

Há ainda outros dois indicadores de direção que, atualmente, as empresas estabelecem. A visão, que é o que as empresas aspiram a ser ou se tornar; os valores, que expressam a filosofia que norteia a empresa e a que a diferencia das demais.

Na seqüência do processo de administração estratégica, vem a formulação de uma estratégia organizacional. Esta é definida como um curso de ação com vista a garantir que a organização alcance seus objetivos. Para o autor, formular estratégias é projetar e selecionar estratégias que levem a realização dos objetivos organizacionais. A administração é capaz de traçar cursos alternativos de ação em um esforço conhecido para assegurar o sucesso da empresa.

Posteriormente a terceira etapa, sucede a implementação da estratégia organizacional. Nesta quarta etapa se colocam em ação as estratégias elaboradas nas etapas anteriores.

É relevante na concepção do mestre Alday (2000), que sem a implementação efetiva da estratégia, as organizações são incapazes de obter os benefícios da relação de uma análise organizacional, do estabelecimento de uma diretriz organizacional e da formulação da estratégia organizacional.

E por último, mas não menos importante, a quinta etapa, que consiste no controle estratégico, um controle que se concentra na monitoração e avaliação do processo de administração estratégica no sentido de melhorá-lo e assegurar um funcionamento adequado.

O planejamento estratégico, dentro do âmbito da conceitual da administração estratégica, vem a ser na defesa de Kotler (1975 apud ALDAY, 2000), uma metodologia gerencial que permite estabelecer a definição a ser seguida pela organização, visando maior grau de interação com o ambiente.

Esta direção envolve o ambiente de atuação, políticas macro, políticas funcionais, filosofia de atuação, macro estratégias funcionários, macro objetivos e objetivos funcionais.

Quando se fala em planejamento estratégico ou plano estratégico, ele é pertinente á organização como um todo, enquanto os planos táticos estão relacionados com as diversas áreas da organização. A diferença é clara destas definições.

No mundo corporativo, a maior parte do pensamento convencional sobre planejamento estratégico (estabelecer metas e formular planos para atingi-las) é não conduzido e às vezes obsoleta no pensamento de Alday (2000).

Muitos líderes tendem a confundir orçamento com planejamento. Com isso as organizações perdem tempo excessivo e energia intelectual (conhecimento) tentando planejar e fazer um prognóstico para o futuro. O planejamento como é feito, convencionalmente tem pouco a oferecer. Os documentos elaborados, as previsões, os planos de ação e os cronogramas freqüentemente não passam de miragem intelectual. Esta é a expressão do pensamento de Albrecht (1994, apud ALDAY 2000).

Na convicção de Justus (2008), entretanto, a função do planejamento estratégico correto é buscar soluções estratégicas para atingir os a objetivos da empresa.

O planejamento estratégico pode ser aplicado em empresas de qualquer dimensão, pois em sua essência, possui características que envolvem a empresa como um todo, visualiza objetivos de longo prazo (geralmente mais de cinco anos), e é realizado e decidido pela alta cúpula da empresa (normalmente pela diretoria executiva). É estratégico o planejamento que atende aos seguintes questionamentos, na menção de Justus (2008):

- Onde estou atualmente (qual a minha situação) ?
- Para onde pretendo ir (aonde quero chegar) ?
- Como vou fazer (decisão das ações) ?

#### 4.5 A ESTRATÉGIA DA INFORMAÇÃO

A informação, na defesa de Davenport (1998), é nitidamente imprecisa. Ele ainda resiste em esclarecer que há distinção entre dado informação e conhecimento.

O autor está profundamente convencido que a informação é um termo que envolve todos os três conceitos, além de servir de conexão entre os dados brutos o conhecimento.

Para efeito de lembranças, dado informação e conhecimento é uma distinção que se credita a Toffler (1990, apud NONAKA e TAKEUCHI,1997). Portanto, neste contexto será utilizado o termo informação como objetivo de se referir mais ao conhecimento do que a própria informação requisito para o conhecimento.

O renomado consultor e autor Davenport (1998) em seu legado Ecologia da Informação, torna evidente a utilização da estratégia da informação com o propósito de solidificar bases para tomar decisões. Ele ressalta que a estratégia gira em torno de escolha e ênfase (quais mercados atacar, quais produtos criar).

Ainda destaca que a estratégia da informação quer dizer a possibilidade de escolher, com um plano flexível.

A estratégia da informação estabelece os princípios que orientam os esforços da empresa para criar e explorar informações confiáveis. A estratégia da informação, determinada pela estratégia de negócios e pela estrutura operacional da empresa, fornece uma visão completa de todos os componentes da agenda de informações. Ela deve ser revisada regularmente para assegurar que permaneça alinhada à estratégia de negócios da empresa.

A criação de estratégias de informação deve ser focalizada em quais tipos de informação a usar, quais ações executar e priorizar e como ajudar a empresa atingir seus objetivos (estratégicos). A reflexão sobre a necessidade de estratégias

da informação, na visão de Davenport (1998), é embasada pelos seguintes principais motivos:

- Os ambientes de informação, na maioria das empresas, são um desastre;
- Os recursos de informação sempre podem ser mais bem alocados;
- As estratégias da informação ajudam as empresas a se adaptar a mudança;
- As estratégias da informação tornam a informação mais significativa;

Colocar no plano estratégico a informação, para o autor, é organizar o tempo, porque no mundo moderno atual, os gestores andam tão ocupados como o excesso de informações e compromissos de rotina, que acabam por não ter vida própria.

Ainda como razão para estabelecer uma estratégia para a informação, o autor exprime que devam aumentar o gosto pela informação.

Mas, além do gosto, ainda se faz necessário estabelecer a propriedade do conteúdo. O foco deve ser mantido em relação a visão macro da empresa, ou seja, escolher com base no que for relevante.

Pode ser o cliente, ou o fornecedor, o alvo do conceito da informação estratégica, ou ainda, a concorrência. Depende da visão da empresa e em qual direção ela quer andar.

Davenport (1998) repassa seu conhecimento ao sugerir em sua obra um pequeno modelo estratégico de uso da informação.

A técnica consiste em analisar o negocio ou segmento, agregação de valor e *benchmarking*<sup>17</sup>.

<sup>17</sup> Benchmarking: é um processo por meio do qual uma empresa examina como a outra realiza uma função específica, a fim de melhorar.

A análise do negocio ou setor pressupõe considerar fatores como o *marketshare*<sup>18</sup>, forças externas que movem a demanda, estrutura e função da empresa e concorrentes.

Agregar valor significa estabelecer vínculos com a cadeia de relacionamento, geralmente com parceiros, clientes ou fornecedores.

Na estratégia há benefícios para ambos os lados vinculados. É uma relação ganha-ganha. Por exemplo, pode-se citar um contrato de exclusividade ao longo do tempo, entre fornecedor e distribuidor. Assim, com a garantia da sustentabilidade da demanda, o fornecedor pode (geralmente faz) reduzir seus custos de produção. Esta situação pode ser chamada de vantagem competitiva.

E, na seqüência, o *benchmarking*, que permite uma abertura ao crescimento da qualidade, por meio da troca de informações sobre um tema, um processo.

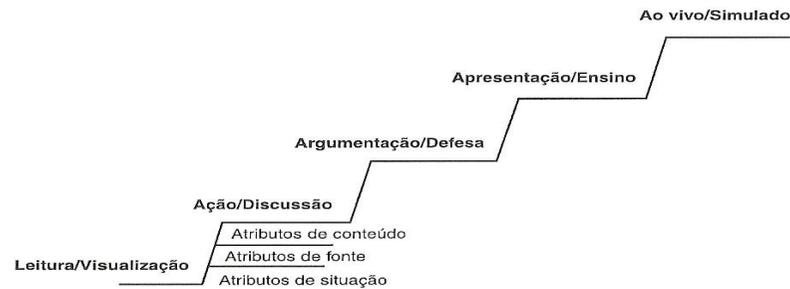
Compartilhar, na expressão de Davenport (1998) é algo mais fácil de dizer do que fazer. Ele quis tornar claro que o conceito é fácil, mas a prática é complexa. A definição de compartilhamento de informações, para ele é “o alto voluntario de colocá-la á disposição de outro” (p. 115).

Geralmente nas empresas quem controla a informação correta, sem dúvidas possui mais poder. No mundo dos negócios, quem tem poder, geralmente quer obter vantagens no seu uso. Por isso o autor entende que é difícil realizar o ato de compartilhar.

A transmissão deve, portanto, ocorrer de maneira que estimule os usuários a entender e usar a informação.

Crê Davenport (1998) que a maioria das transmissões ocorre na base da hierarquia do compromisso com a informação, conforme a seguir.

<sup>18</sup> Marketshare: é a participação de mercado que uma empresa possui em seu segmento ou no segmento de um determinado produto. É a fatia de mercado, em termos simples.



**Figura 8** Hierarquia do compromisso com a informação  
Fonte: Davenport (1998)

O esboço de transmissão (na forma de escada) significa, para o autor, que quanto mais alto for o 'degrau' maior será a chance de influenciar o comportamento de quem receber a informação, considerando ainda alguns atributos de envolvimento utilizados.

Estes atributos aumentam o envolvimento, entre o receptor e o emissor da informação.

São atributos de conteúdo a emoção, brevidade, apelo visual, auditivo, entre outros. Os atributos de fonte podem ser o poder, o preparo percebido, objetividade, familiaridade. E os atributos de situação envolvem o conforto, presença obrigatória ou voluntária, quem iniciou e se for individual ou em grupo. (Davenport 1998, p. 122).

Apenas para ilustrar, pode-se citar um exemplo aos extremos, imaginando o seguinte. Transmitir informações utilizando papel ou áudio e vídeo tem bem menos influência ao invés de transmitir a informação na forma de um simulador (ao vivo).

#### 4.6 ORGANIZAÇÕES MODERNAS

Angeloni e Dazzi (2004) indicam que as organizações necessitam indivíduos que a compõe para que estes contribuam com idéias, criatividade e inovação. Eles ao mesmo tempo reforçam que o atual ambiente global (organização moderna) pode ser denominado de vários nomes (apud ANGELONI e DAZZI, 2004):

- Sociedade do Conhecimento (MASUDA, 1980; NAISBITT, 1982);
- Era Pós Capitalista (DRUCKER, 1993);
- Era Virtual (HEINGLD, 1993);
- Era do Conhecimento (SAVAGE, 1996);
- Era caracterizada pela Máquina Inteligente (ZUBOFF, 1998);
- Era caracterizada pela Irracionalidade (HANDY, 1995 e FERNANDES, 2000).

De Masi (2000, apud ANGELONI e DAZZI, 2004) ainda contempla o ambiente atual ou sociedade moderna como Pós Modernidade.

Castells (1999) entende como uma revolução das tecnologias da informação, ou Sociedade em Rede. Ele nos remete a idéia que uma nova estrutura social só é concretizada através do uso interativo da informação em forma de redes que é flexível, não tem fim, não possui fronteiras e a cada dia transforma todas as relações da sociedade.

Na visão de Angeloni (2004), os laços que mantêm os nós interconectados na sociedade do conhecimento, são voltados, baseado nas experiências dos relacionamentos, algo intangível, que só pode ser conquistado pelo ator que os compõe.

O núcleo das organizações modernas é o indivíduo, a pessoa, e não a tecnologia. A tecnologia veio par agilizar os processos, mas não para substituir pessoas.

Assim, nas organizações modernas, o destaque, o foco, sempre será a pessoa. Esta, como descrito, é capaz de gerar, difundir e gerenciar o conhecimento com idéias de aplicação corporativa afim de atingir os objetivos estratégicos na atuação da empresa na sociedade.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com as mudanças econômicas, tecnológicas, políticas e sociais, houve uma profunda alteração da estrutura e valores da sociedade. Nessa nova era, o conhecimento passou a ter uma importância fundamental em todas as atividades econômicas, como seu principal ingrediente.

A grande questão ou problema consiste em saber como identificar, mensurar e disseminar o conhecimento, gerado dentro da empresa, promovendo a transformação de material intelectual bruto gerado pelos ingredientes da organização, e que garanta uma trajetória de crescimento e desenvolvimento. Os ativos baseados no capital intelectual, ou conhecimento, devem ser avaliados com extrema cautela pelo seu impacto sobre o destino das organizações.

Sabe-se que existe a consciência da necessidade de continuar com estudos e definições, a fim de tornar o conhecimento uma ferramenta cada vez mais eficiente, ou mesmo uma demonstração como parte integrante das demonstrações contábeis, pois o modelo tradicional de contabilidade, que descreveu com tanto brilho as operações das empresas durante meio milênio, não tem conseguido acompanhar a revolução que está ocorrendo no mundo moderno dos negócios.

É imensurável o reconhecimento do desenvolvimento da imprensa para o progresso da humanidade. Todavia, tanto quanto ela, naquela época, e o computador na última década, constituem substantivos inventos que deram impulso à propagação do conhecimento.

Sem dúvidas, atualmente, há muito a se aprender sobre as redes sociais, o que nos faz refletir na essência sobre a maneira de como nos organizamos em sociedade e de que forma construímos e transmitimos o conhecimento através delas.

Face aos avanços tecnológicos pode-se afirmar que o fluxo de informações tende a ocorrer mais por meios tecnológicos do que por contato pessoal.

A implantação coordenada da gestão do conhecimento cria uma vantagem competitiva sustentável e de difícil imitação, pois está enraizada nas pessoas que trabalham na empresa, e não em recursos físicos. Com a valorização do conhecimento ficou claro que podem ser copiados os equipamentos, as máquinas dos concorrentes, os produtos, mas não o seu conhecimento.

A empresa que colabora com a gestão do conhecimento possui tendência de destaque em relação à maior capacidade de satisfação de seus clientes internos e externos, aumentando sua sustentabilidade estratégica. O exercício da gestão, com a tomada de decisão eficaz, depende fundamentalmente ainda da gestão do conhecimento. Sem ela, organizações não passam de ativos tangíveis, conceito este, depreciado em relação aos intangíveis, ou seja, o capital intelectual.

Dentre os principais desafios colocados para a gestão do conhecimento nas organizações, destacam-se as questões relativas à cultura organizacional, comportamento humano e criação do contexto capacitante.

A nova tendência de gestão do conhecimento nas empresas possui características marcantes e poderosas, capazes de promover no ambiente interno das empresas, nos mercados nos quais elas participam, e na sociedade na qual interferem, cenários racionais de aproveitamento da força do trabalho, criando oportunidades efetivas de desenvolvimento individual e corporativo.

O foco deste foi demonstrar como se cria, difunde e se utiliza o conhecimento. É a gestão do conhecimento em empresas que adotam posturas modernas de gestão, fazendo uso das redes sociais para maximizar sua eficiência.

A abordagem não pretendeu esgotar os temas relativos a gestão do conhecimento (criação, difusão), nem os modelos atingidos constituem padrões universais. Porém, é unânime a concordância dos autores que discorrem sobre o tema: o futuro pertence às pessoas que detêm o conhecimento.

As cinco disciplinas de Senge (2009) formam um conceito de como gerenciar o elemento humano na busca da evolução do conhecimento. Entretanto, conforme salientado pelo autor, quanto mais se aprende, mais se tem consciência da própria ignorância.

Sendo assim, uma empresa nunca poderá atingir um estado de excelência permanente; estará sempre na condição de praticar essas cinco disciplinas de aprendizagem, podendo se tornar melhor ou pior, dependendo da competência de seus indivíduos.

Torna-se importante, então, criar internamente uma condição que estimule a construção e disseminação do conhecimento. Isto pode ser obtido pela introdução e fomento de um processo de criação de conhecimento, cujas bases metodológicas são estabelecidas pelas propostas de Nonaka e Takeuchi (1997).

A escolha de ativos intangíveis, também entendidos como capital social, de relacionamento ou estratégico, e identificados através sob a ótica de análises ambientais externas (oportunidades e ameaças) e internas (pontos fortes e pontos fracos), permitem maior eficiência na formulação da estratégia corporativa.

Por sua vez, a estratégia, quando elaborada a longo prazo e aliada a tais capacidades ou fontes intangíveis, constitui fator positivo de contribuição e caminha em busca da obtenção de vantagem competitiva sustentável, cujo cenário é desejado pelas organizações modernas que anseiam retornos acima da média.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALDAY, Hernan E. Contreras. **O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica**. 2000. Disponível em: <[http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista\\_da\\_fae/fae\\_v3\\_n2/o\\_planejamento\\_estrategico.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v3_n2/o_planejamento_estrategico.pdf)> Acesso em 28/03/2010.
- ALVARENGA NETO, Rivadávia C. Drummond. **Gestão da Informação e do Conhecimento nas Organizações: análise de casos relatados em organizações públicas e privadas**. 2002 (Mestrado em Ciência da Informação) – PPGCI, Escola de Ciência da Informação da UFMG, Belo Horizonte.
- ALVARENGA NETO, Rivadávia C. Drummond de. **Gestão do Conhecimento em Organizações: Proposta de Mapeamento Conceitual Integrativo**. 2005. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Escola de Ciência da Informação, UFMG, Belo Horizonte.
- ANGELONI, Maria Terezinha; DAZZI, Márcia Cristina Schiavi. **A Era do Conhecimento**. Termo In: SILVA, Ricardo Vidigal da (Org.); NEVES, Ana (Org.). **Gestão de Empresas na era do conhecimento**. São Paulo: Serinews, 2004.
- ANTUNES, Maria Thereza Pompa. **Capital Intelectual**. São Paulo: Atlas, 2000.
- ASSUMPÇÃO, Raiana Patrícia Severino; DIMITROV, Pedro. **Gestão do Conhecimento: uma estratégia para o desenvolvimento do Sistema Único de Saúde**. 2009. Disponível em: <[http://www.observasaude.sp.gov.br/BibliotecaPortal/Acervo/GestãodoConhecimento\\_versão.pdf](http://www.observasaude.sp.gov.br/BibliotecaPortal/Acervo/GestãodoConhecimento_versão.pdf)> Acesso em 23/03/2010.
- BRAGA, Ascensão. **A Gestão da Informação**. Disponível em <[http://www.ipv.pt/millennium/19\\_arq1.htm](http://www.ipv.pt/millennium/19_arq1.htm)> Acesso em 22/02/2010.
- BRASIL, Antonio Domingues; FORCELLINI, Fernando Antonio. **Diretrizes para a concepção de um modelo envolvendo a gestão do conhecimento no processo de desenvolvimento de produtos**. 2004. Disponível em: <<http://www.portaldeconhecimentos.org.br/index.php/eng/content/view/full/9183>> Acesso em 11/03/2010.
- BONAFIN, Leandro Marcos. **Gestão Econômica – GECON - para a tomada de decisão corporativa**. Monografia Pós Graduação em Controladoria e Finanças. Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo : 2003.
- CASTELLS, Manoel. **A Sociedade em Rede. A era da informação: economia, sociedade e cultura**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CAUTELA, A.L.; POLIONI, F.G.F. 1982)- **Sistemas de informação. Livros científicos e técnicos**.
- COSTA, Rogério. **Por um novo conceito de comunidade: redes sociais, comunidades pessoais, inteligência coletiva**. 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/icse/v9n17/v9n17a03.pdf>> Acesso em 11/03/2010.
- DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da Informação: Porque só a tecnologia não basta na era da informação**. São Paulo : Futura, 1998.
- DE MASI, Domenico. **O ócio criativo**. 5. ed., Rio de Janeiro: Sextante, 2000.
- FIGUEIREDO, Saulo P. **Gestão do Conhecimento. Estratégias competitivas para criação e mobilização do conhecimento na empresa**. São Paulo : Quality Mark, 2005.
- GASPAR, Pedro João. **O Milênio de Gutenberg: do desenvolvimento da imprensa à popularização da ciência**. 2004. Disponível em: <<http://iconline.ipleiria.pt/handle/10400.8/112>> Acesso em 11/03/2010.
- GUEDES, André Luis Azevedo; RODRIGUEZ, Martius Vicente Rodriguez y. **O uso de redes sociais e organizacionais na construção de soluções inovadoras**. 2008. Disponível em: <[http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg4/anais/T7\\_0105\\_0234.pdf](http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg4/anais/T7_0105_0234.pdf)> Acesso em 11/03/2010.
- JANNUZZI, Celeste Aínda S.C.; TÁLAMO, Maria de Fátima G. M.. **A empresa e os sistemas humanos de informação: Uma abordagem conceitual para a gestão da Informação**. 2004. Disponível em: <<http://dici.ibict.br/archive/00000553/01/ Empresa.pdf>> Acesso em 05/03/2010.
- JUSTUS, Walter. **Planejamento Estratégico ou Gestão Estratégica?** 2008. Disponível em <<http://www.sagres.org.br/biblioteca/plangest.pdf>> Acesso em 28/03/2010.
- MENDES, Andréa Lúcia Lara; NEVES, Jorge Tadeu de Ramos. **A Contribuição da Análise de Redes Sociais na Gestão da Informação nas Organizações: um estudo de caso**. 2006. Disponível em: <<http://www.portalppgci.marilia.unesp.br/enancib/viewpaper.php?id=125>> Acesso em 11/03/2010.
- MIRANDA, Nádia Tadeu; AGUILLAR, Luis Joyahes. **Os benefícios da Gestão do Conhecimento nas organizações**. Revista Jus Vigilantibus, quarta-feira, 15 de julho de 2009.
- NONAKA, Ikugiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de Conhecimento na Empresa**. Rio de Janeiro : Campus, 1997.
- PADOVEZE, Clóvis Luis. **Sistemas de Informações contábeis – Fundamentos e Análises**. São Paulo: Atlas, 2000.
- PAIVA, Simone Bastos. **O capital intelectual e a contabilidade: o grande desafio no alvorecer do 3º milênio**. Revista Brasileira de Contabilidade. Brasília – DF: ano 28, nº 117, p.76-82, mai/jun.1999.

PERES, Orivaldo Andrezza. **A importância da Gestão do Conhecimento nas empresas.** Disponível em [www.artigonal.com.br](http://www.artigonal.com.br) Publicado em 27/08/2009. Acesso em 20/02/2010.

QUEIROZ, Rita. **A informação escrita: do manuscrito ao texto virtual.** Disponível em: <[http://www.cinform.ufba.br/vi\\_anais/docs/RitaQueiroz.pdf](http://www.cinform.ufba.br/vi_anais/docs/RitaQueiroz.pdf)>. Acesso em 15/02/2010.

\_\_\_\_\_, Rita. **Manuscritos liros e computador: o progresso cultural da humanidade.** Jornal Tribuna Feirense, Feira de Santana, 21 nov. 2004. Tribuna Cultural, p. 3.

RECUERO, Raquel da Cunha. **Considerações sobre a Difusão de Informações em Redes Sociais na Internet.** 2004. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/regionais/sul2007/resumos/R0464-1.pdf>> Acesso em 28/03/2010.

\_\_\_\_\_, Raquel da Cunha. **Redes Sociais na Internet: Considerações Iniciais.** 2006. Disponível em: <<http://www.bocc.uff.br/pag/recuero-raquel-redes-sociais-na-internet.pdf>> Acesso em 28/03/2010.

RIGBY, Darrell. K. **Ninguém tem medo das ferramentas gerenciais** HSM Management. Revista de Informação e Conhecimento para Gestão Empresarial. São Paulo, SP: ano 4, n.19, p.122-130, mar/abr.2000.

SÁ, Manoel Franklin de. **A influência da Gestão do Conhecimento no desenvolvimento de projetos modalidade EPC.** Niterói, 2008. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro.

SCHWARTZ, Gilson. **Gestão do Conhecimento nas organizações ainda tem faltas.** 2006. Disponível em <[www.labjor.unicamp.br](http://www.labjor.unicamp.br)> Acesso em 22/02/2010.

SENGE, Peter M. **A quinta Disciplina: Arte e Prática da Organização que Aprende.** 25 Ed. São Paulo : Best Seller, 2009.

SILVA, Larissa Milena Campelo. **Capital Intelectual.** Disponível em <[http://www.facape.br/socrates/Trabalhos/Capital\\_Intelectual.htm](http://www.facape.br/socrates/Trabalhos/Capital_Intelectual.htm)>. 2004. Acesso em 11/02/2010.

SOARES, Valéria Deluca. **Informação nas Organizações - Matemática Gestalt e Cognição.** 2002. Disponível em <<http://www.bocc.uff.br/pag/soares-valeria-informacao-nas-organizacoes.pdf>>. Acesso em 21/04/2010.

SVEIBY, Karl Erik. **A Noção da Riqueza das Organizações: Gerenciando e Aliando Patrimônios de Conhecimento.** Rio de Janeiro : Campus, 1998.

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

TZU, Sun. **A Arte da Guerra.** São Paulo : Martin Claret, 2001.

VALENTIM, Maria L. Pomim. **Inteligência competitiva em organizações: dado informação e conhecimento.** DataGramZero, Rio de Janeiro, v.3., n.4, ago. 2002.

#### FICHA CATALOGR FICA

B687g Bonafin, Leandro Marcos

A Gestão do Conhecimento como fator contribuinte para o alcance dos objetivos estratégicos nas organizações modernas / Leandro Marcos Bonafin - São Paulo, 2010

75 f.

Monografia apresentada às Faculdades Oswaldo Cruz como parte dos requisitos exigidos para a conclusão do Curso de Pós-Graduação em MBA Gestão Empresarial: Finanças e Controladoria. Orientador: Edward Ribeiro Gerth.

1. Gestão do Conhecimento. 2. Capital Intelectual. 3. Ambiente Organizacional. 4. Gestão Estratégica. I. Gerth, Edward Ribeiro (orientador) II. Título

CDD 658.151