

GESTÃO DO CONHECIMENTO: QUAL SUA IMPORTÂNCIA E COMO PRESERVÁ-LO NAS ORGANIZAÇÕES?

*SÁ, Fabiano Bento
COSTA, Pedro Cláudio*

RESUMO

Com a globalização e abertura dos mercados, a competitividade organizacional torna-se cada dia mais crescente, pois as empresas passaram a ter concorrentes globais e não apenas locais. Neste contexto o ciclo de vida dos produtos é reduzido, o que hoje é considerado novo, amanhã poderá ser descartado ou até mesmo tornar-se sem importância. As mudanças são constantes e as empresas precisam se reinventar constantemente para se manterem atuantes no mercado e se diferenciar dos seus concorrentes. São grandes as transformações e inovações tecnológicas, e também as mudanças na forma e perfil dos profissionais. Nesse cenário de constantes mudanças e turbulências, as empresas passam a valorizar o “conhecimento”, que se torna fundamental para as empresas que querem se destacar no mercado. Conforme apregoado por Davenport e Prusak (2003, p.6) conhecimento é “uma mistura fluída de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações.” Ainda de acordo com os autores, o conhecimento está na mente das pessoas. Nas empresas ele geralmente está presente em documentos e repositórios assim como em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais. Diante da importância do conhecimento para as organizações que querem se diferenciar e inovar torna-se fundamental a gestão desse conhecimento. Para Nonaka e Takeuchi (1997) a gestão do conhecimento está pautada na capacidade da organização desenvolver competências e capacidade inovadora que resulte constantemente em novos produtos, processos, tecnologias, mercados e práticas organizacionais com o propósito de gerar diferenciais competitivos. Diante da importância deste tema para as organizações, este trabalho tem como objetivo tornar explícito os principais conceitos sobre a gestão do conhecimento, assim como, evidenciar como mantê-lo dentro das empresas em meio às grandes mudanças globais, para que elas permaneçam competitivas e atuantes nesse mercado tão inconstante. Para apresentar estes conceitos foi realizada uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório, o procedimento utilizado foi uma pesquisa bibliográfica, elaborada a partir de materiais já publicados, constituídos principalmente de livros e artigos científicos. Com este estudo foi possível evidenciar a importância da gestão do conhecimento para as organizações, e identificar as formas de manter o conhecimento dentro das empresas. Como o assunto é relativamente novo, seria interessante realizar outras pesquisas, de caráter qualitativo e quantitativo, para avaliar como as organizações e os colaboradores veem a gestão do conhecimento e sua importância para competitividade empresarial.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento, informação, organizações

1 INTRODUÇÃO

O avanço científico e tecnológico tem atribuído novos padrões de desenvolvimento econômico. A automação e flexibilidade dos processos de produção provocaram fortes alterações na dinâmica econômica. Observa-se uma concorrência acirrada, exigindo constantes mudanças e adaptação das organizações aos novos padrões.

Nesse contexto, as capacitações das empresas, em termos de produção e uso do conhecimento, têm cada vez mais um papel central, na sua competitividade (CASSIOLATO e LASTRES, 2001, p. 237). Isso ocorre devido ao ritmo acelerado das mudanças que forçam as organizações a desenvolverem uma capacidade contínua de adaptação, que se dará somente com um enfoque no conhecimento. Conforme Orsi (2003) a relação entre a competitividade e conhecimento tem sido tema de crescente atenção e discussão no meio empresarial e acadêmico.

As estruturas tradicionais não mais respondem adequadamente aos desafios enfrentados pelas organizações modernas, pois não são compatíveis com a necessidade de descentralização que permite a maior participação e, conseqüentemente, o aumento da geração de ideias e criação de conhecimento (MÜLBERT, MUSSI e ANGELONI, 2005, p. 62).

As pessoas passam a exercer um papel crucial nas organizações, observa-se que o profissional de hoje tem que ser diferente, devem ter como qualidades o conhecimento teórico ou acadêmico que tantas pessoas desprezavam em um passado não tão distante. Tudo isso reflete o fato de que as organizações mudaram e conseqüentemente as pessoas também mudaram.

No final do século XX e início do século XXI, as organizações brasileiras, tanto privadas como públicas, de forma crescente passaram a se conscientizar da importância da revisão dos seus modelos de gestão, no caso das empresas privadas, a motivação era a sua sobrevivência e competitividade no mercado, no caso das empresas públicas, tal motivação era a sua capacidade de cumprir sua missão, ou seja, atender com qualidade a prestação de serviços de interesse da sociedade.

A história é marcada por novas práticas de gestão empresarial, surgidas principalmente a partir dos anos 70, são decorrentes ou provocadas por mudanças macroambientais que tornaram obsoletas as práticas até anteriormente utilizadas.

Ocorre, assim, uma quebra de paradigma que precisa ser avaliada do ponto de vista da evolução dos novos modos de se administrar uma organização. Pereira (1995) desenvolveu um modelo de análise da evolução dos modelos de gestão que contempla três níveis conceituais que são o conceito de ondas de transformação, eras empresariais e o modelo de gestão.

O conceito de "ondas de transformação" (TOFFLER, 2001, p. 24) trata dos grandes momentos históricos de evolução da sociedade humana, cada qual com seus paradigmas próprios relacionados aos aspectos político, econômico, social, tecnológico e organizacional. No conceito de "eras empresariais" (MARANALDO, 1989, p. 60) são abordados os estágios de evolução empresarial, a partir da revolução industrial (segunda onda de transformação), cada um com seus paradigmas gerenciais próprios. Já o conceito de "modelos de gestão" contempla o conjunto próprio de concepções filosóficas e idéias administrativas que operacionalizam as práticas gerenciais nas organizações.

Com os acalorados debates sobre o conhecimento nas organizações e sua gestão, diversos modelos e conceitos são abordados nas literaturas disponíveis. Em função da importância desse tema no atual contexto empresarial e acadêmico o objetivo deste trabalho é tornar explícitos os principais conceitos sobre a gestão do conhecimento, assim como, evidenciar como mantê-lo dentro das empresas em meio às grandes mudanças globais, para que elas permaneçam competitivas e atuantes.

2 REFERENCIAL TEORICO

2.1 O que é conhecimento?

Para que se possa entender o conceito de conhecimento a ser abordado nesse trabalho, faz-se necessária a distinção dos termos dado e informação. Esta não é tarefa fácil, mas é um ponto de partida benéfico (DAVENPORT, 2001, p. 19). De acordo com Davenport e Prusak (2003, p. 2) outros autores costumam utilizar outros termos, por exemplo, sabedoria, ação e *insigth*, contudo é mais comum a abordagem de dado, informação e conhecimento.

Com o intuito de se entender o que é conhecimento faz necessária a distinção de que conhecimento não é dado, pois dado é um agrupamento de observações brutas, geralmente fáceis de estruturar, gravar, armazenar e manipular eletronicamente (BESSANT e TIDD, 2009, p. 216). Os dados não são dotados de significado e não fornecem julgamento nem interpretação que conduzam a tomada de decisão, entretanto são importantes no ambiente organizacional por serem insumo indispensável à informação (DAVENPORT e PRUSAK, 2003, p.3).

A informação por sua vez, segundo Davenport e Prusak (2003, p.4), tem como fim exercer significado para quem a recebe. Bessant e Tidd (2009, p. 216) argumentam que os dados ao serem organizados, agrupados ou categorizados dentro de um modelo passam a contemplar relevância e propósito, constituindo assim a informação (BESSANT e TIDD, 2009, p. 216). Davenport e Prusak (2003, p. 5) corroboram que a informação é constituída ao se contextualizar, categorizar, calcular, corrigir e condensar os dados.

O objetivo desse estudo não é resgatar os debates filosóficos sobre o que é conhecimento, pois a história da filosofia já está relacionada a esta infundável investigação, desde Platão a Popper (OLIVEIRA JR, 2001, p. 132). A intenção é apresentar as definições básicas do que pode ser considerado conhecimento organizacional. Autores como Davenport e Prusak (2003, p.6) entendem que:

Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

Nonaka e Takeuchi (1997, p. 63) veem o conhecimento como uma crença verdadeira e justificada, em um processo dinâmico de justificar a crença pessoal em relação à verdade. A Tabela 1 apresenta uma comparação sintética acerca dos termos dado, informação e conhecimento.

Tabela 1
Dado, informação e conhecimento

Dado	Informação	Conhecimento
Simple observações sobre o estado do mundo	Dados dotados de relevância e propósito	Informação valiosa da mente humana
Facilmente estruturado	Requer unidade de análise	Inclui reflexão, síntese, contexto
Facilmente obtido por máquinas	Exige consenso em relação ao significado	De difícil estruturação
Frequentemente quantificado	Exige necessariamente a mediação humana	De difícil captura em máquinas
Facilmente transferível		Frequentemente tácito
		De difícil transferência

Fonte: DAVENPORT, 2001, p.18.

Autores como Nonaka e Takeuchi (1997) apresentam ainda uma distinção do conhecimento em dois tipos, tácito e explícito.

O conhecimento tácito é aquele privado, difícil de ser formalizado e compartilhado, é composto por meio do know-how subjetivo, emoções, *insight*, valores e ideias dos indivíduos (BESSANT e TIDD, 2009, p.216; CHOO, 2006, p. 37; NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p.7).

O conhecimento explícito pode ser entendido como aquele mais simples de ser comunicado, em função da sua facilidade de expressão através de números, textos, gráficos, dados brutos, fórmulas científicas, procedimentos codificados ou princípios universais (BESSANT e TIDD, 2009, p.216; CHOO, 2006, p. 37; NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p.7).

2.2 Gestão do conhecimento: principais conceitos

Não só no Brasil, mas em vários países em desenvolvimento o recurso conhecimento está gradativamente tendo uma importante missão para o crescimento das organizações, e os desafios impostos pela relativa e recente abertura econômica tornam do conhecimento e sua gestão ainda mais fundamental para as empresas. O desafio das organizações é criar estruturas que permitam realizar o trabalho de forma diferente, sendo capaz tratar o trabalho criativo e gerador de inovações, paralelo ao operacional e cotidiano, para atender as necessidades de uma economia de alta competitividade (MÜLBERT, MUSSI e ANGELONI, 2005, p. 76).

Na literatura disponível sobre gestão do conhecimento não é possível encontrar uma receita ou fórmula ideal, o que pode ser encontrado são modelos e práticas mais indicadas, pois cada organização tem sua cultura e o seu modo de agir e trabalhar com o conhecimento. Quando se fala da indústria percebe-se que essa riqueza de conhecimento é bem mais relevante, existe um contexto bem mais amplo de inovação, ou seja, a emergência dos instrumentos de gestão do conhecimento se dá a partir do deslocamento do eixo de produção de setores industriais tradicionais (intensivos em mão-de-obra, matéria prima e maquinaria) para setores cujos produtos e/ou processos são cada vez mais intensivos em tecnologias de informação e conhecimento, nos quais os fluxos de informação, tecnológica e gerencial são exemplos críticos de sucesso (SALIM, 2001).

A Gestão do Conhecimento pode ser entendida como um processo, articulado e intencional, destinado a sustentar ou a promover o desempenho global de uma organização, tendo como base a criação e a circulação de conhecimento (SALIM, 2001). De acordo com Terra (2005 p. 33) gestão do conhecimento significa organizar as principais políticas, processos e ferramentas gerenciais e tecnológicas à luz de uma melhor compreensão dos processos de geração, identificação, validação, disseminação, compartilhamento, proteção e uso dos conhecimentos estratégicos para gerar resultados (econômicos) para a empresa e benefícios para os *stakeholders*.

Sveiby (1998) apresenta a seguinte classificação para abordar o campo da Gestão do Conhecimento, quanto ao conhecimento, e os níveis de percepção, que caracterizam este processo:

Áreas do conhecimento

- Gestão da informação: envolve as áreas de tecnologia e ciência da informação, para a construção da base de conhecimento codificado.
- Gestão de pessoas: envolve as áreas de filosofia, psicologia, sociologia e administração, para o entendimento da dinâmica dos processos de criação e difusão de conhecimento tácito.

Níveis de percepção

- Perspectiva individual: inclui as motivações e as capacidades dos indivíduos.
- Perspectiva organizacional: inclui os recursos e as competências essenciais das organizações.

A gestão do conhecimento é descrita por Sveiby (1998), Stewart (1998) e Edvinsson e Malone (1998), através de diferentes formas, pelas quais o conhecimento se manifesta e

circula. Como é relado por estes autores o valor das empresas se desloca através dos ativos tangíveis para os intangíveis. Davenport e Prusak (2003) ressaltam que ao contrário dos ativos materiais, os ativos do conhecimento aumentam com o uso.

Os ativos intangíveis são determinantes da capacidade de inovação das empresas e da sua capacidade de aprendizagem organizacional, como escreve Teece (1986).

Todas essas informações tiveram seu ponto de início na década de 60, economistas como Schultz (1973) propôs a figura do capital humano para destacar esse aspecto e, especialmente, procurar mensurá-lo monetariamente.

Embora até hoje não se tenha atingido uma fórmula satisfatória, para mensurar a contribuição dos ativos intangíveis na composição do capital total das empresas, sua importância é reconhecida e sua contribuição pode ser indiretamente inferida, sempre que ocorrem saltos de competitividade em decorrência das inovações tecnológicas e organizacionais.

Na visão de Tapscott (2000, como citado em SANTOS, PACHECO, PEREIRA e BASTOS JR, 2001) o conhecimento é um ativo na forma de capital intelectual que, por sua vez, existiria sob três formas. A primeira forma de conhecimento seria o tácito, localizado no indivíduo, a segunda forma seria o conhecimento adicional, localizado nas redes, e a terceira forma o conhecimento codificado, localizado em livros, revistas, jornais, fotografias, bases de dados, internet, etc.

Cavalcanti e Gomes (2000) propõem um modelo para a Gestão do Conhecimento que considera quatro capitais de conhecimento, três ligados à gestão interna (capital estrutural, capital de relacionamento e capital intelectual) e outro à gestão externa (capital ambiental), desta forma cria-se um modelo de negócio para a sociedade do conhecimento, denominado de Inteligência Empresarial.

Esses ativos altamente específicos das empresas, identificados como capitais de conhecimento ou capitais intelectuais são a base para a capacidade de inovação. Para agregar forças e gestão da inovação, os meios usados para a gestão do conhecimento são chamados de elementos tácitos do conhecimento, que estão ligados ou submetidos nas organizações, e os coloca a serviço dos diversos níveis de tomada de decisão, desde as decisões pulverizadas do cotidiano até as grandes diretrizes corporativas, valorizando-os como mais um ativo do conjunto de capitais da empresa.

Nonaka e Takeuchi (1997) e Davenport e Prusak (1998) desenvolveram modelos para explicar, respectivamente, como o conhecimento é criado e apropriado pelas empresas. Para Nonaka e Takeuchi (1997) o importante são os mecanismos de compartilhamento e transferência de conhecimento tácito presente nos indivíduos para o conjunto da organização, na forma de conhecimentos explícitos. Este, por sua vez, se desenvolveria numa perspectiva evolutiva, a partir do aporte continuado de conhecimentos vindos dos mais diversos pontos da empresa.

Davenport e Prusak (1998) escrevem que a circulação de conhecimentos não é um processo natural, sua dinâmica guarda similaridade com os padrões de circulação de outros ativos.

No mercado do conhecimento, elementos como capacidade de codificação, relações contratuais e direitos de propriedade intelectual precisam ser cuidadosamente administrado, para que ocorra o equilíbrio entre as forças da produção e os da apropriação de conhecimento pela empresa. O que se vê atualmente nas empresas, ao se falar de conhecimento tácito, é a criação de comunidades (através de canais de comunicação interno), promovendo a troca de experiências e idéias sobre questões de interesse das empresas, seja no âmbito técnico, de mercado ou estratégico.

Os métodos e técnicas, utilizados na gestão do conhecimento, estimulam e justificam a cooperação entre as pessoas, e pressupõem que as estruturas organizacionais devam evoluir

em consonância com as características e necessidades do capital intelectual. A identidade das competências essenciais de uma organização passa pelo reconhecimento da pertinência e importância de cada indivíduo que a compõe, e a gestão de conhecimento pode cumprir um importante papel nesse sentido. Por outro lado, as dificuldades apontadas por Davenport e Prusak (1998) reforçam a importância da existência de mecanismos de coordenação entre diferentes competências e instâncias, no sentido de efetivar a apropriação dos conhecimentos pela empresa, condição necessária para justificar seus investimentos em inovação.

Percebe-se na literatura diferentes perspectivas teóricas e bem estruturadas para a gestão do conhecimento, todas com repercussão a partir da abertura do mercado e conseqüente aumento da concorrência de cada setor empresarial. Um importante entendimento é que o foco do conhecimento não é a estrutura organizacional física, mas a estrutura intelectual que representa o capital humano que precisa ser lapidado conforme a estratégia organizacional de cada empresa que busca em meio ao seu nicho de mercado ser competitiva, gerando lucro.

2.3 A manutenção, preservação e utilização do conhecimento organizacional

É pouco benéfico às organizações o conhecimento que não pode ser absorvido e incorporado, não proporcionando retornos significativos para os investimentos realizados. As organizações necessitam criar formas específicas e seguras para que o conhecimento não se perda. Esse processo pode ser chamado de memória organizacional, que é descrita, segundo Probst, Raub e Romhardt (2002), como um sistema de conhecimentos habilidades que preserva e armazena percepções e experiências além do momento em que ocorrem, para que possam ser recuperadas posteriormente na geração de novos conhecimentos.

A escolha e a forma com que se preservará o conhecimento devem estar de acordo com o tipo de conhecimento considerado importante para cada empresa.

2.3.1 Preservar o conhecimento tácito

Qualquer que seja a forma de preservar o conhecimento, não existe aquela que seja ideal ou a correta, cada organização pode e deve ter a sua estratégia própria. Nonaka e Takeuchi (1997) descrevem que o conhecimento tácito é na maioria das vezes difícil de ser codificado, portanto mais difícil de ser armazenado do que o conhecimento explícito. Sendo assim existem algumas ferramentas que podem ser utilizadas para preservar o conhecimento que está nas pessoas, não permitindo que o mesmo deixe a organização junto com elas.

Segundo Davenport e Prusak (1998), uma prática bastante utilizada pelas organizações para extrair o conhecimento tácito de seus colaboradores é através de narrativas. Um tipo bastante comum de narrativa é o relato de casos e histórias de sucesso. Essas histórias, segundo Nonaka e Takeuchi (1997) passam a fazer parte da cultura organizacional à medida que são compartilhadas pelos indivíduos e estimulando novas ações na mesma direção.

Muitas vezes a melhor maneira de preservar o conhecimento tácito não é tentando proteger o mesmo com técnicas avançadas de segurança, e sim o deixando acessível às pessoas, diretamente de sua fonte, quando isso é possível.

Uma das práticas mais utilizadas com essa finalidade, principalmente quando existe uma situação de ingresso ou saída de um colaborador, consiste no treinamento *on the job* (no local de trabalho). Este tipo de treinamento reproduz a relação de mestre e aprendiz, utilizada no passado, onde o sucessor observa detalhadamente as atividades, tentando absorver o máximo de conhecimento daquele colaborador (TERRA, 2000).

Outro grande auxílio à preservação do conhecimento pode ser oferecido pelos mapas do conhecimento, chamados também de *expertise maps* ou ainda de páginas amarelas (BUKOWITZ e WILLIAMS, 2002; DAVENPORT e PRUSAK, 1998; RUGGLES, 1998; TERRA, 2000).

De acordo com Terra (2000, p. 150), os mapas de conhecimento são "bancos de dados com listas e descrições das competências de indivíduos de dentro e de fora da organização". Eles não apenas permitem que as pessoas saibam quais conhecimentos e recursos estão disponíveis para elas, mas também apontam onde podem encontrá-los (RUGGLES, 1998).

2.3.2 Preservar o conhecimento explícito

O conhecimento explícito é representado principalmente através de documentos, banco de dados, patentes, rotinas, processos, melhores práticas e normas organizacionais (GROTTO, 2002).

Para Davenport e Prusak (1998) o conhecimento explícito pelo simples fato de encontrar-se sistematizado não se torna útil para a organização. Nesse sentido, a tecnologia representa um papel nesse processo, fazendo com que o armazenamento e a disseminação sistemática de conhecimentos se torne uma proposta viável e eficaz (WAH, 2000).

Contudo, a tecnologia deve ser tratada de maneira integrada, orientada para o ser humano e suas necessidades, com o objetivo de criar um ambiente do conhecimento dinâmico (DAVENPORT e PRUSAK, 1998).

Uma das tecnologias utilizada para o armazenamento e organização do conhecimento explícito é o sistema de gerenciamento eletrônico de documentos (GED). Davenport e Prusak (1998) caracterizam os sistemas de GED como repositórios de importantes documentos corporativos, que atuam como armazéns do conhecimento explícito estruturado.

O GED surgiu devido à necessidade de gerenciar adequadamente uma grande quantidade de arquivos, documentos e informações geradas de forma isolada, em microcomputadores, na maioria das vezes, utilizados somente por uma pessoa e de difícil acesso. (MACHADO, 2002).

Conforme Fantini (2001) torna-se indispensável a integração do GED a outras ferramentas de tecnologia, como as redes de computadores, *workflow* e *data warehouse*.

Segundo Oliveira (1998, p.3) o *data warehouse* (que pode ser traduzido como armazém de dados) é "um sistema que armazena os dados sobre as operações da empresa, extraídos de uma fonte única ou múltipla, oferecendo um enfoque histórico, para permitir um suporte efetivo à decisão". De acordo com Ruggles (1998), repositórios como o *data warehouse* são extremamente úteis para guardar e tornar acessíveis dados e informações estruturados, que através de sua interpretação pode deixar as pessoas mais informadas, oferecendo uma decisão de maior qualidade.

2.3.3 Como utilizar o conhecimento

Hoje muito tem se falado de como utilizar o conhecimento, cada organização usa de práticas e meios diferentes de colocar o conhecimento no foco estratégico de desenvolvimento da empresa. De acordo com Probst, Raub e Romhardt (2002), se o conhecimento identificado, gerado, compartilhado e armazenado não for utilizado na organização, todos os esforços terão sido em vão. Da mesma forma, Davenport e Prusak (1998, p. 123) afirmam que outros elementos "não têm valor útil se o novo conhecimento não levar a alguma mudança de comportamento ou ao desenvolvimento de alguma idéia nova que leve a um novo comportamento."

Desta forma o usuário do conhecimento só vai praticá-lo se ver uma vantagem interessante e viável de recompensa. Isso quer dizer que todos os outros processos de geração, compartilhamento e preservação devem estar orientados para as necessidades dos usuários do conhecimento.

Segundo Probst, Raub e Romhardt (2002) uma das principais características na utilização do conhecimento é sua simplicidade ou até mesmo o momento ideal de colocá-lo em prol de si próprio e das pessoas que estão ao seu lado. A simplicidade significa que o

conhecimento deve ser de fácil utilização, através de uma linguagem e características compatíveis com a realidade do usuário. Muitas vezes, além de uma linguagem compatível o conhecimento pode se tornar atraente para que seja mais utilizado.

Segundo Probst, Raub e Romhardt (2002), certos elementos e métodos como gráficos e sumários curtos possuem uma influência intuitiva sobre a utilização de determinado conhecimento.

Nesse sentido, o momento adequado significa que o conhecimento deve ter a possibilidade de ser acessado *just in time*, isto é, na hora exata em que o usuário necessita dele. Segundo Bukowitz e Williams (2002), a empresa deve observar as necessidades do usuário para que os conhecimentos que ele mais utiliza estejam sempre à disposição.

Finalmente, a compatibilidade exige que o conhecimento esteja disponível em um formato que possibilite sua imediata utilização, sem procedimentos ou rotinas rigorosas.

Segundo Bukowitz e Williams (2002) para que o conhecimento flua para todos os cantos da organização, pouco dele deve ser protegido. Ainda de acordo com Bukowitz e Williams (2002, p. 117) “a maior parte tem que ser tratada como um recurso aberto, que só tem valor se as pessoas que dele necessitam têm acesso”.

De acordo com Probst, Raub e Romhardt (2002), se todos os processos da gestão do conhecimento forem planejados em conjunto, existe uma grande chance de se montar uma infra-estrutura consistentemente orientada para os usuários.

3 METODOLOGIA

Foi realizada uma pesquisa bibliográfica com o intuito de conceituar gestão do conhecimento, assunto de extrema importância para as organizações. Os dados foram pesquisados por meio secundários, como livros e artigos científicos. Este artigo tem uma abordagem qualitativa, pois não requer uso de métodos estatísticos. De acordo com Soares (2003, p. 19), esta abordagem, qualitativa, permite “um maior grau de fundamentação, a interpretação das particularidades dos comportamentos ou atitudes dos indivíduos”

Quanto ao seu caráter é exploratório visando proporcionar maior familiaridade com o problema. É apropriada para os primeiros estágios da investigação quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno por parte do pesquisador são geralmente insuficientes ou inexistentes (MATTAR 1999, p. 80).

4 CONCLUSÕES

Diante da exposição conceitual sobre o conhecimento e sua gestão nas organizações, algumas interpretações são possíveis para as organizações e até aos indivíduos que participam desse contexto.

Os autores citados neste trabalho foram didaticamente sábios em relatar as adversidades que pode se encontrar para administrar o conhecimento e não deixá-lo sair da organização, as experiências e visão de cada um são de grande importância para conhecer melhor este paradigma que tem revolucionado as organizações. Contudo, essa gama de informação, artigos, e documentários sobre o conhecimento ainda está aquém da atual conjuntura organizacional. Sobreviver em um mercado cada vez mais competitivo não somente interno como também externos está se tornando mais difícil, desleal e irresponsável, ou seja, a luta para se manter, está bem mais acirrada, percebe-se que a diferença está exatamente no conhecimento de cada indivíduo.

Sendo assim, o conhecimento, seja ele tácito ou explícito, está levando as empresas a revolucionar as suas áreas de Recursos Humanos em busca de soluções e métodos para diagnosticar o conhecimento intelectual. Percebe-se então meios como o sistema GED citado por Davenport e Prusak (1998), que é usado para armazenar o conhecimento explícito, que o conhecimento por em si só, não tem valor nenhum, mas quando o mesmo se torna público a

todos da organização há grande possibilidade que ele se multiplique e seja de fato um norte de crescimento para a organização.

Um fato importante é que o conhecimento de maneira alguma pode ficar paralisado em meios eletrônicos, ou até mesmo armazenado em meios físicos, pois quanto mais o usa, mais ele aumenta e conseqüentemente traz retorno para a empresa.

Desta forma o ideal seria parcerias entre empresas e instituições educacionais, para trabalhar a forma e os meios de investir naquilo que seria de fato o norte para cada organização, pois cada empresa tem sua cultura e suas adversidades diferentes uma da outra.

Outra fator observado é que ainda está faltando maior valorização das pessoas que são detentoras do conhecimento intelectual, falta ainda maior parceria entre empregado e empresa.

O mais importante é que o conhecimento nunca acaba, melhor mesmo é saber usá-lo como um porto seguro de mudanças. Independente das circunstâncias encontradas, deve-se olhar para o infinito mundo de possibilidades, onde o vencedor é aquele que dá chance a ele mesmo de mostrar a diferença em situações de risco.

As sobrevivências das organizações estão inerentemente nas pessoas, e não em equipamentos de ultima geração. A empresa que investe no conhecimento está mais propícia há fazer a diferença no mercado globalizado.

5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BESSANT, J.; TIDD, J. **Inovação e Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookmam, 2009. 512 p.

BUKOWITZ, W. R.; WILLIAMS, R. L. **Manual de gestão do conhecimento: ferramentas que criam valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002. 400 p.

CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. M. Sistemas de inovação: políticas e perspectivas. *Parcerias Estratégicas*, v. 8, p. 237-255, 2000. Recuperado em 18 junho, 2011, de http://www.cgee.org.br/arquivos/pe_08.pdf.

CAVALCANTI, M.; GOMES, E. A nova riqueza das organizações: os capitais do conhecimento. *Revista TN Petróleo*, v. 3, n. 16, p. 01-10, 2000.

CHOO, W. C. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. 2a ed. São Paulo: Senac São Paulo, 2006.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. 4a ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 237 p.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. 14a ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003. 237 p.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso**. 2a ed., Abrão, Trad. São Paulo: Futura. 2001. 316 p.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. **Capital Intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores individuais**. São Paulo: Makron Books, 1998. 214 p.

FANTINI, S. R.. *Aplicação do gerenciamento eletrônico de documentos: estudo de caso de escolha de soluções*. 2001 Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.

GROTTO, D. O compartilhamento do conhecimento nas organizações. In M. T. Angeloni (Org.). **Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias**. São Paulo: Saraiva, 2002. p. 106-199.

MACHADO, R. B. Gerenciamento eletrônico de documentos e sua inter-relação com a gestão do conhecimento. In M. T. Angeloni (Org.). **Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias**. São Paulo: Saraiva, 2002. p. 196-210.

MARANALDO, D. **Estratégia para a competitividade: administração para o sucesso**. São Paulo: Produtivismo Artes Gráficas, 1989. 352 p.

Mattar, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia e planejamento**. 5a ed. São Paulo: Atlas, 1999. 337 p.

MÜLBERT, A. L.; MUSSI, C. C.; ANGELONI, M. T. In M. T. Angeloni (Org.). **Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias**. São Paulo: Saraiva, 2005. p. 62-78.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 17a ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 358 p.

OLIVEIRA, A. G. de. **Data warehouse: conceitos e soluções**. Florianópolis: Advanced Editora, 1998. 96 p.

OLIVEIRA JR., M. M.. Competências Essenciais e Conhecimento na Empresa. In M. T. L. FLEURY & M. M. OLIVEIRA JR. (Orgs.) **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 121-156.

ORSI, A. Gestão do Conhecimento: os modos de conversão do conhecimento nas incorporações de bases externas. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 28, Curitiba. *Anais...* Curitiba: ANPAD, 2004.

PEREIRA, H. J. *Os Novos modelos de gestão: análise e algumas práticas em empresas brasileiras*. Tese de doutorado, Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. 1995. São Paulo, SP, Brasil.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2002. 286 p.

RUGGLES, R. The state of notion: knowledge management in practice. *Califórnia Management Review*, v. 40, n. 3, p. 80-89, 1998.

SALIM, J.J. Gestão do conhecimento e transformação organizacional. Palestra.. In: SEMANA DE EQ DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO, 68, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: UFRJ, 2001.

SANTOS, A. R.; PACHECO, F. F.; PEREIRA, H. J.; BASTOS JR. , P. A. Gestão do Conhecimento como modelo empresarial. In A. R. dos SANTOS; F. F. PACHECO; H. J. PEREIRA; P. A. BASTOS JR. (Orgs.). **Gestão do conhecimento: uma experiência para o sucesso empresarial**. Curitiba: Champagnat, 2011. p. 11-48.

SCHULTZ, T. W. **O Capital Humano: investimentos em educação e pesquisa**. Rio de Janeiro: Zahar, 1973. 252 p.

SOARES, E. **Metodologia científica: lógica, epistemologia e normas**. São Paulo: Atlas, 2003. 144 p.

STEWART, T. A. **Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. 4a ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 237 p.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento (7a ed.)**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 280 p.

TEECE, D. Profiting from technological innovation: implications for integration, collaboration, licensing and public policy. *Research Policy*, v. 15, n. 6, p. 285-305, 1986.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. São Paulo: Negócio, 2000. 234 p.

TERRA, J. C. C. **Gestão do Conhecimento no Brasil: cenário atual e perspectivas futuras**. 2005. Recuperado em 21 junho, 2006, de

<http://www.terraforum.com.br/biblioteca/Documents/libdoc00000071v001Posicionando%20a%20GC%20no%20ambito%20estrategico.pdf>.

TOFFLER, A. A Terceira onda. 26a ed. Rio de Janeiro: Record, 2001. 491 p.

WAH, L. Muito além de um modismo. *HSM Management*, v. 4, n. 22, p. 52-64, 2000.