

Gestão do conhecimento: diretrizes e práticas recomendadas às organizações

Luciana Calvo Trevisan

Mestranda em Ciência da Informação pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (Unesp) - SP - Brasil. Graduação em Processamento de Dados pela Faculdade de Tecnologia de Ourinhos (Fatec) - Brasil. Analista Processo da Newcon Software SA. - Tupã, SP - Brasil.
<http://lattes.cnpq.br/3437152906334626>
E-mail: trevisan_luciana@hotmail.com

Ieda Pelogia Martins Damian

Doutora em Administração de Organizações pela Universidade de São Paulo (USP) - SP - Brasil. Professora da Universidade de São Paulo (USP) - SP - Brasil. Professora da Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (Unesp) - SP - Brasil.
<http://lattes.cnpq.br/6732213490679586>
E-mail: ieda.martins@bol.com.br

Submetido em: 13/11/2017 Aprovado em: 20/04/2018 Publicado em: .26/09/2018

RESUMO

O cenário de competitividade e exigência do mercado tem imposto às organizações o desenvolvimento de um ambiente organizacional apto a mudanças rápidas e contínuas. Diante desse cenário, as organizações viram a necessidade de tornar suas estruturas e sistemas mais adaptáveis e eficientes para atender às rápidas mudanças. Na sociedade atual, conhecida como sociedade do conhecimento, este tem sido considerado recurso valioso e estratégico para as organizações. A partir desse contexto, o objetivo da pesquisa é verificar de que forma a gestão do conhecimento pode contribuir para obtenção dos objetivos estratégicos organizacionais. Para tanto realizou-se uma pesquisa bibliográfica, de natureza qualitativa. Como resultado, foi elaborado um quadro de diretrizes e práticas recomendadas às organizações que visam implantar a gestão do conhecimento para desenvolverem, assim, uma vantagem competitiva sustentável. Com a pesquisa, espera-se agregar conhecimentos à comunidade científica-social interessada no tema em questão, além de contribuir com as organizações por meio do compartilhamento de práticas recomendáveis para efetiva gestão do conhecimento organizacional.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento. Organizações. Práticas. Diretrizes.

Knowledge management: guidelines and practices recommended for organizations

ABSTRACT

The scenario of competitiveness and market demand has imposed on the organizations, the development of an organizational environment apt for rapid and continuous changes. Faced with this scenario, organizations then saw the need to make their structures and systems more adaptable and efficient to meet these rapid changes. In today's society, known as the knowledge society, this has been considered a valuable and strategic resource for organizations. From this context, the objective of the research is to verify how knowledge management can contribute to the achievement of organizational strategic objectives. For this, a qualitative bibliographical research was carried out. As a result, a framework of guidelines and recommended practices has been developed for organizations that seek to implement knowledge management to develop a sustainable competitive advantage. With the research, it is hoped to add knowledge to the scientific-social community interested in the subject in question, besides contributing with the organizations through the sharing of best practices for effective management of organizational knowledge.

Keywords: Knowledge management. Organizations. Practices and Guidelines.

Gestión del conocimiento: directrices y prácticas recomendadas a las organizaciones

RESUMEN

El escenario de competitividad y exigencia del mercado ha impuesto a las organizaciones el desarrollo de un ambiente organizacional apto para cambios rápidos y continuos. Ante este escenario, las organizaciones vieron la necesidad de hacer sus estructuras y sistemas más adaptables y eficientes para atender a los rápidos cambios. En la sociedad actual, conocida como sociedad del conocimiento, éste ha sido considerado recurso valioso y estratégico para las organizaciones. A partir de ese contexto, el objetivo de la investigación es verificar de qué forma la gestión del conocimiento puede contribuir para la obtención de los objetivos estratégicos organizacionales. Para ello se realizó una investigación bibliográfica, de naturaleza cualitativa. Como resultado, se elaboró un marco de directrices y prácticas recomendadas a las organizaciones que buscan implantar la gestión del conocimiento para desarrollar así una ventaja competitiva sostenible. Con la investigación, se espera agregar conocimientos a la comunidad científica-social interesada en el tema en cuestión, además de contribuir con las organizaciones por medio del intercambio de prácticas recomendables para la efectiva gestión del conocimiento organizacional.

Palabras clave: Gestión del conocimiento. Organizaciones. Prácticas. Directrices.

INTRODUÇÃO

O cenário de competitividade e exigência do mercado tem imposto às organizações o desenvolvimento de um ambiente organizacional apto a mudanças rápidas e contínuas.

Novas formas de competição, a globalização dos mercados, os avanços tecnológicos, a emergência de novas indústrias (serviços), a modificação na força de trabalho, os jogos geopolíticos de poder são alguns exemplos de mudanças no ambiente externo, em múltiplas dimensões, as quais, conseqüentemente, exigem adaptações constantes das organizações (TAKEUCHI E NONAKA, 2008). Tais mudanças contribuíram para que o ambiente organizacional se tornasse repleto de oportunidades e ameaças.

Diante desse cenário, as organizações viram a necessidade de tornar suas estruturas e sistemas mais adaptáveis e eficientes para atender às rápidas mudanças. Considerando o conhecimento como recurso valioso das organizações, o desafio reside no fato de que ele se torna obsoleto. Assim, novos conhecimentos devem ser criados continuamente para que uma organização sobreviva no ambiente competitivo.

Para Davenport & Prusak (1998), a única vantagem sustentável que uma organização possui é aquilo que ela coletivamente sabe, a eficiência com que ela usa o que sabe e a prontidão com que adquire e usa novos conhecimentos.

Uma organização que valoriza o conhecimento gerado e adquirido, que gerencia e compartilha a experiência entre seus colaboradores, tem condições de melhorar a eficiência no desenvolvimento operacional de seus produtos/serviços, fornecendo respostas precisas aos seus clientes.

O conhecimento disseminado na organização ajuda a diminuir a dependência entre as pessoas, pois torna possível o acesso e a socialização da melhor informação no tempo certo e da forma mais adequada. Senge (2014) acredita que, em organizações que aprendem, as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde maneiras novas e expansivas de pensar são encorajadas, onde a aspiração coletiva é livre, e onde estão constantemente aprendendo a aprender coletivamente. A atual sociedade do conhecimento demanda flexibilidade, recursos polivalentes, além de respostas em tempo real. Assim, a gestão de uma organização na era do conhecimento se torna uma tarefa complexa mediante o ambiente em constante mutação.

Diante do exposto, o objetivo deste trabalho é, através de uma pesquisa bibliográfica sobre o tema, estudar de que forma a gestão do conhecimento pode contribuir para a obtenção dos objetivos estratégicos organizacionais.

Para tanto, a pesquisa fornece inicialmente breve entendimento contextual histórico até a chegada da sociedade do conhecimento e a relevante gestão do conhecimento como necessidade estratégica presente na atualidade do ambiente organizacional. Perante o contexto e apoiada na literatura, a pesquisa discorre sobre conceitos básicos sobre dados, informação e conhecimento, tipos de conhecimento existentes nas organizações, conceitos de gestão do conhecimento, bem como apresenta um modelo de referência para sua aplicação. Como resultado final, a pesquisa propõe um quadro de práticas e diretrizes recomendadas às organizações que visam trabalhar com a gestão do conhecimento.

REFERENCIAL TEÓRICO

CONHECIMENTO

Segundo Gutiérrez (2008), existe grande confusão conceitual ao redor do termo “conhecimento”. Se, por um lado, propostas distintas epistemológicas defendidas ao longo da história demonstram que não existe uma única, padronizada e útil definição para conhecimento, por outro, acostumou-se a confundir conhecimento com outros conceitos associados, a saber: dados e informação. Logo, uma explanação acerca desses conceitos se faz necessária.

Os dados possuem uma natureza material e podem ser considerados como suporte físico da informação. São fatos físicos que não contêm um significado inerente, não incluem necessariamente interpretações ou opiniões, e não levam nenhum indicativo que possa revelar sua importância ou relevância. Para Davenport e Prusak (1998, p.2-3), trata-se de “um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos”.

Em um contexto organizacional, os dados são utilitariamente descritos como registros estruturados de transações e nada dizem sobre a própria importância ou relevância sendo, porém, importantes para as organizações, em grande medida, pois são matéria-prima essencial para a criação de informação.

A informação representa o conteúdo semântico dos dados, não possui uma natureza física ou material, como os dados, mas uma natureza contextual. É uma proposição verdadeira associada a um objeto físico (um dado). Uma proposição neste contexto deve ser entendida como um pensamento, ideia, objeto abstrato não linguístico, de natureza conceitual, dotado de valor, suscetível de ser verdadeiro ou falso (GUTIÉRREZ, 2008).

Por fim, o conhecimento diz respeito a um tipo especial de estado mental do indivíduo construído a partir da assimilação de informação e que rege as ações do próprio indivíduo. Para Takeuchi e Nonaka (1997, p.58), o conhecimento “está essencialmente relacionado à ação humana”. O conhecimento vai muito além dos dados e da informação. É fator crítico que permite a assimilação de nova informação e, portanto, a criação de novo conhecimento por parte do indivíduo que o possui. Encontra-se estreitamente relacionado com as ações e as decisões do indivíduo que o possui.

Para Takeuchi e Nonaka (1997), entender melhor o conhecimento não seria suficiente se não se abordar uma série de conceitos inter-relacionados a ele, como: a experiência, ou seja, o conjunto de vivências de cada indivíduo que possibilita a criação de novo conhecimento; a verdade, ou seja, o conhecimento deve estar em sintonia com o que realmente ocorre, pois a realidade dos fatos se encarrega de moldá-lo e aprimorá-lo entre as pessoas; a crença, ou estado mental, ou seja, para que um indivíduo realmente conheça “algo”, é preciso que acredite neste “algo”; e, por último, e não menos importante, os valores, ou seja, as ações, decisões, a maneira de conhecer e o conhecimento das pessoas, são todos regidos por valores. Portanto, para os autores, o conhecimento é, ao mesmo tempo, similar e diferente da informação (TAKEUCHI E NONAKA, 2008).

O conhecimento “representa uma vantagem competitiva sustentável, uma vez que gera retornos crescentes à organização: ao contrário dos ativos materiais, que diminuem à medida em que são utilizados, os ativos do conhecimento aumentam com o uso, haja vista que ideias geram novas ideias e o conhecimento compartilhado permanece com o doador ao mesmo tempo em que enriquece o receptor”. (DAVENPORT E PRUSAK, 1998).

Para Silva (2004), esses conceitos são tratados em um sentido hierárquico; os dados são simples fatos que se tornam informação, se forem combinados em uma estrutura compreensível; a informação torna-se conhecimento, se for colocada em um contexto, podendo ser usada para fazer previsões.

TIPOS DE CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

Takeuchi e Nonaka (2008) mencionam que, para as organizações criarem, manterem e explorarem o conhecimento, é necessário que um processo seja criado dinamicamente, sintetizando aquilo que aparentemente seja oposto e contradição. Este processo passa a funcionar como uma espiral que trabalha com conceitos aparentemente opostos: tácito e explícito, caos e ordem, indivíduo e ambiente, eu e outro, parte e todo, criatividade e controle, burocracia e força de trabalho.

Para esclarecer a necessidade de se trabalhar com opostos, é necessário compreender que os opostos, na verdade, não são realmente opostos; ou seja, “aparentam ser opostos” ou “aparentemente opostos”. Estes mantêm uma dependência um dos outros, podem ser encontrados uns nos outros e podem se tornar a mesma coisa (ROWAN, 2001, p. 2).

Conforme Gutiérrez (2008) relata, em uma organização é possível distinguir diferentes tipos de conhecimentos: tácito e explícito. Segundo o autor, a distinção entre os dois tipos de conhecimento foi introduzida pelo filósofo Michael Polanyi em suas obras *Personal Knowledge* e *Human Knowledge*. O conhecimento tácito, para o autor, é baseado na experiência pessoal do indivíduo que, em muitos casos, se identifica com suas habilidades. Normalmente está interiorizado no indivíduo, é difícil de ser formalizado, transferido ou explicado a outra pessoa, portanto não está acessível a outros indivíduos de forma direta. O formato tácito trata do conhecimento na sua concepção mais subjetiva; habilidades inerentes do indivíduo; aparato de ideias, experiência, percepção.

Para Takeuchi e Nonaka (1997), o conhecimento tácito não é facilmente visível e explicável, é altamente pessoal e difícil de formalizar, tornando-se de comunicação e compartilhamento dificultoso. Está profundamente enraizado nas ações e na experiência do indivíduo, assim como nas ideais, valores ou emoções que ele incorpora.

Já em relação ao conhecimento explícito, ele, muitas vezes, nos contextos organizacionais, é tido como aquilo está contido nos documentos armazenados. É um conhecimento relativamente fácil de codificar, transferir e reutilizar, transmitir ou comunicar, acessível a outros indivíduos de forma direta. Pode ser formalizado em textos, gráficos, tabelas, figuras, desenhos, esquemas, diagramas, facilmente organizado em bases de dados e em publicações em geral, tanto em papel quanto em formato eletrônico.

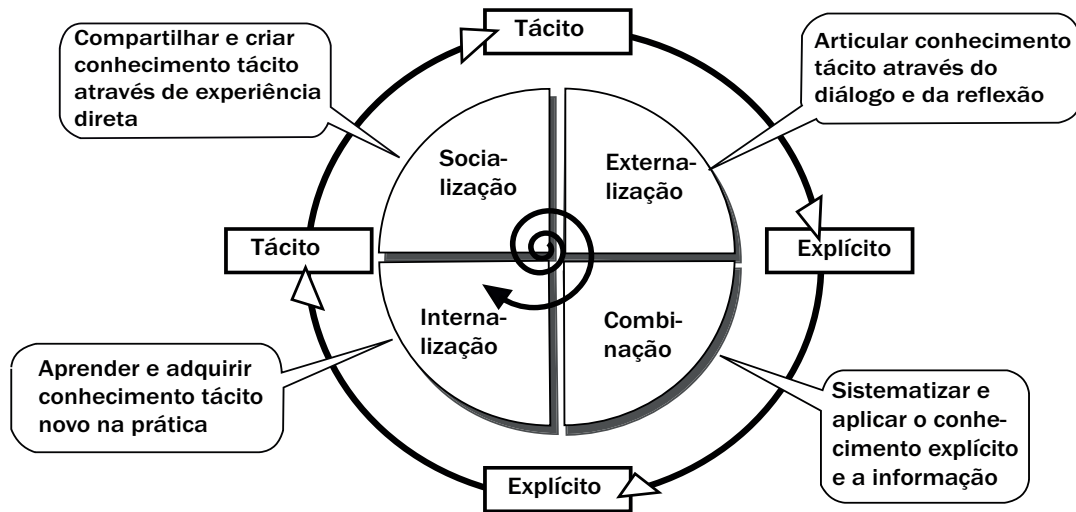
Conforme Takeuchi e Nonaka (1997), o conhecimento explícito pode ser expresso em palavras, números ou sons, e compartilhado na forma de dados, fórmulas científicas, recursos visuais, fitas de áudio, especificações de produtos ou manuais. Este conhecimento pode ser formal e sistematicamente transmitido aos indivíduos.

Na visão dos autores anteriormente citados, os dois tipos de conhecimento – tácito e explícito – não são entidades separadas, mas sim complementares, e concluem que uma organização cria e utiliza conhecimento convertendo o conhecimento tácito em conhecimento explícito, e vice-versa.

Assim, partindo do pressuposto que o conhecimento é criado por meio da interação entre os tipos de conhecimento, a literatura dos autores supracitados propõe quatro modos diferentes de conversão do conhecimento conhecida como modelo SECI, espiral do conhecimento ou processo SECI (figura 1).

Este modelo descreve como o conhecimento pode ser amplificado em termos de qualidade e quantidade, do indivíduo para o grupo, do grupo para a organização, passando pelos quatro modos de conversão descritos a seguir:

Figura 1 – Ciclo SECI de conversão do conhecimento



Fonte: Imagem buscada no Google – adaptado de Takeuchi e Nonaka (1997).

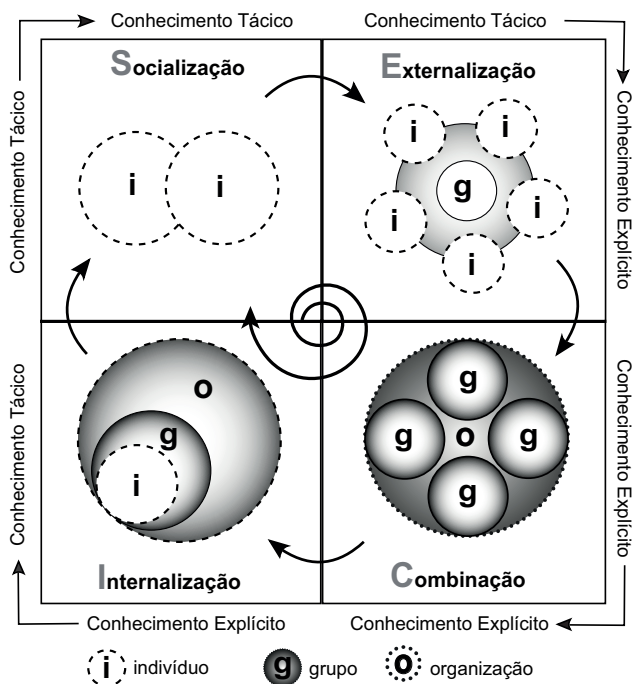
- socialização: conversão de conhecimento tácito para tácito. Se dá através da interação entre as pessoas, observação e prática. É possível que uma pessoa venha a adquirir novo conhecimento tácito transferido por outra pessoa. Assim, as organizações devem dar condições para o compartilhamento e a criação de conhecimento tácito através de experiências diretas (indivíduo para indivíduo);
- externalização: conversão de conhecimento tácito para explícito. Trata-se da verbalização do conhecimento tácito, ou seja, sua formalização. Nesta ocasião consegue-se expressar o conhecimento tácito, compartilhando com outra pessoa, articular o conhecimento tácito através do diálogo e da reflexão, de modo que o mesmo seja transmitido do indivíduo para o grupo;
- combinação: conversão de conhecimento explícito para explícito. Nesta fase, utiliza-se de uma internalização da representação do conhecimento, normalmente em documento, sistema. Sistematizar e aplicar conhecimento explícito e a informação, de modo que tal conhecimento seja transmitido do grupo para a organização;
- internalização: conversão de conhecimento explícito para tácito;
- aprender e adquirir novo conhecimento tácito, na prática. Diz respeito a transmissão do conhecimento da organização para indivíduo (TAKEUCHI; NONAKA, 1997).

Através da espiral representada na figura 1, é possível observar que o processo de amplificação do conhecimento organizacional envolve a produção de novos conhecimentos criados pelos indivíduos, solidificando-os como parte do conhecimento da organização. Este processo é estimulado pela interação ininterrupta, dinâmica e simultânea entre o conhecimento tácito e explícito.

Segundo Takeuchi e Nonaka (1997), a criação do conhecimento organizacional deve ser entendida como um processo que “organizacionalmente” amplifica o conhecimento criado pelos indivíduos e o cristaliza no nível do grupo através do diálogo, discussão, compartilhamento de experiência.

A espiral também é amplificada à medida que passa do indivíduo para o grupo e, então, para a organização. Cada modo do processo SECI (figura 2) envolve uma combinação diferente das entidades de criação do conhecimento, como socialização-indivíduo para indivíduo, externalização-indivíduo para grupo, combinação-grupo para organização, e, internalização-organização para indivíduo.

Figura 2 – Processo espiral – criação do conhecimento



Fonte: Imagem buscada no Google – adaptado de Takeuchi e Nonaka (1997).

O entendimento sobre o conceito de gestão do conhecimento (GC) de diversos autores é compartilhado na tabela 1. A GC pode ser entendida como uma disciplina que se encarrega de estudar o desenho e a implementação de sistemas cujo principal objetivo é fazer com que todo o conhecimento tácito e explícito contido na organização possa ser convertido em conhecimento organizacional, de modo que este conhecimento, ao ser acessado e compartilhado, permita a amplificação do conhecimento dos indivíduos, e que isto retorne diretamente à organização.

Para Takeuchi e Nonaka (2008), a gestão do conhecimento pode ser compreendida como um processo de criação contínua de novos conhecimentos, compartilhando-os amplamente através da organização e incorporando-os rapidamente em novos produtos e/ou serviços, tecnologias e sistemas, proporcionando assim a mudança interna no ambiente organizacional.

Tabela 1 – Gestão do conhecimento – alguns conceitos

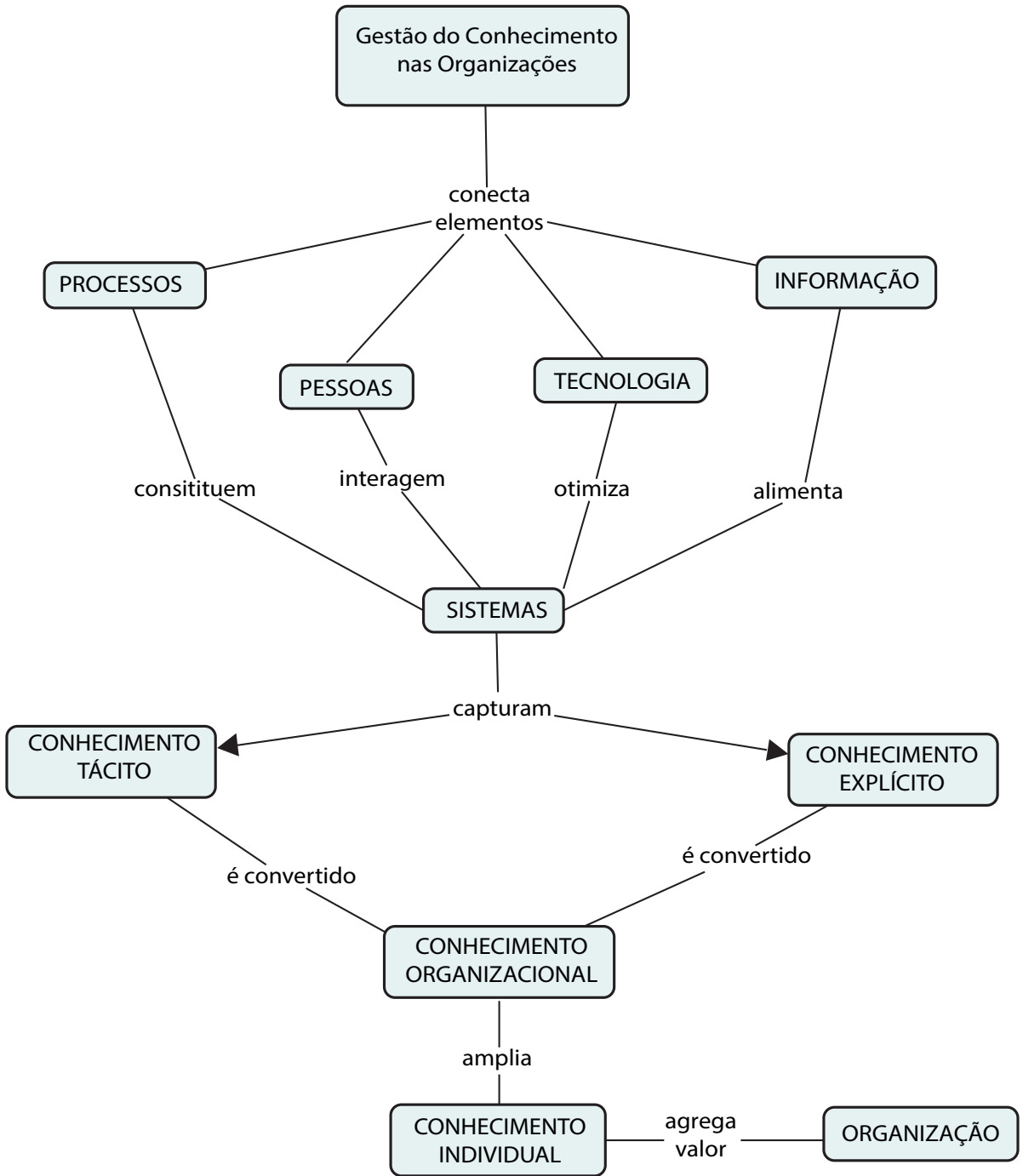
AUTOR	CONCEITO
TAKEUCHI; NONAKA (1997)	GC é um processo pelo qual as organizações buscam novas formas de criar e expandir conhecimento.
SVEIBY (1998)	GC é a arte e o processo de gerar valor a partir dos ativos intangíveis da organização.
DAVENPORT E PRUSAK (1998)	GC é o conjunto de ações que envolve identificar, gerenciar, capturar e compartilhar as informações da organização.
SERVIN (2005)	GC é realizada através de três componentes básicos: pessoas, processos e tecnologia.
TERRA (2005)	GC passa pela compreensão das características e demandas do ambiente competitivo e pelo entendimento das necessidades individuais e coletivas associados aos processos de criação e aprendizagem.
BEJARANO (2006)	GC é definida como um conjunto de métodos para aquisição, atualização, armazenamento, disponibilização, manutenção da qualidade e uso do conhecimento que utiliza tecnologias e estruturas organizacionais para sua realização.

Fonte: Elaboração própria (2017).

Para Barbosa (2008) e Prusak (2001), a gestão do conhecimento é a combinação de ideias novas e tradicionais, constitui uma resposta concreta à globalização, à disseminação dos computadores e a visão da empresa com base no conhecimento.

Segundo Castilho e Cazarini (2008), a gestão do conhecimento visa à obtenção de três objetivos principais: (1) evitar “reinventar a roda” nas organizações e reduzir a redundância das atividades baseadas em conhecimento, potencializando, para isto, os ativos de conhecimento existentes; (2) ajudar a organização na contínua inovação de novo conhecimento, que posteriormente possa ser explorado e crie valor; e (3) ajudar no incremento constante do nível de competência dos funcionários.

Figura 3 – Mapa conceitual sintético – gestão do conhecimento nas organizações



Fonte: Elaboração própria – adaptado de Gutiérrez (1997).

Ainda de acordo com os autores, esses objetivos colaboram para o aumento da produtividade, o aprimoramento da inovação, a redução das probabilidades de tomar decisões erradas, e ajudam a diminuir a ocorrência de problemas relacionados à escassez de especialistas em diferentes funções dentro da organização.

De acordo com Servin (2005), as dimensões da gestão do conhecimento envolvem três componentes fundamentais: (1) pessoas que carregam uma história de vida, com valores e comportamentos decorrentes, e são afetadas pela cultura organizacional; (2) processos em que as organizações são estruturadas para abrigar processos inerentes a sua gestão, o que pode favorecer ou prejudicar a gestão do conhecimento; e (3) tecnologia, que é o meio pelo qual as pessoas se conectam ao processo organizacional, atuando como “ponte” e favorecendo a gestão do conhecimento. Acrescenta-se a estes um quarto componente, a (4) informação que, ao ser assimilada, representa a base para a criação do conhecimento, conforme já mencionado anteriormente (TAKEUCHI E NONAKA, 1997).

O mapa conceitual representado na figura 3 demonstra a interação dos componentes fundamentais da gestão do conhecimento, possibilitando a captura e conversão do conhecimento com objetivo de agregar valor à organização.

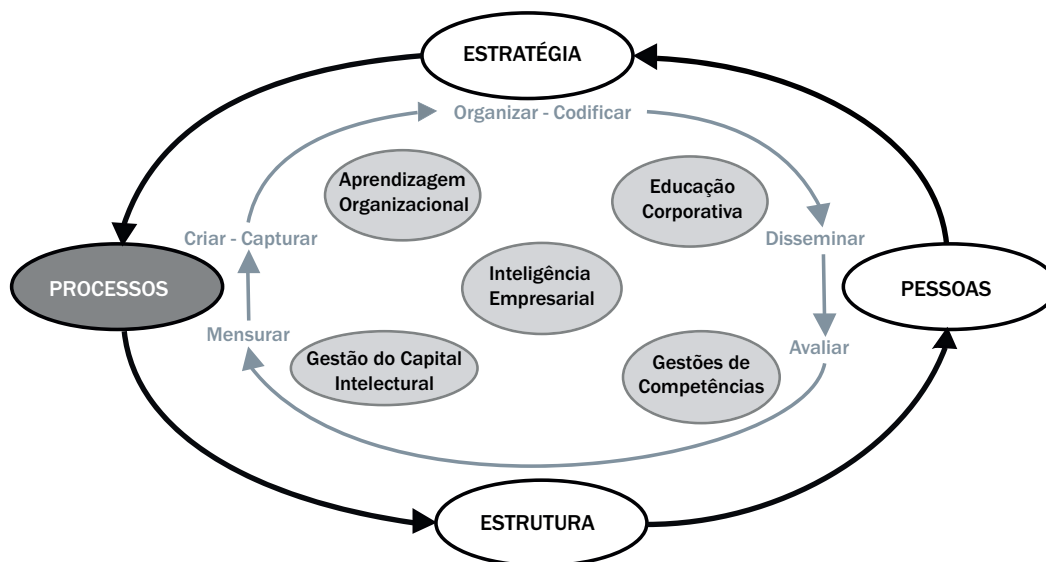
Segundo Gutiérrez (2008), o conhecimento é algo sensível a dois fatores: fuga e obsolescência. Quando um colaborador deixa a organização antes que seus conhecimentos tenham sido convertidos em conhecimentos organizacionais, acontece a fuga dos conhecimentos, provocando assim a diminuição dos conhecimentos da organização. Ou, quando uma parte do conhecimento organizacional perde a sua operacionalidade se torna obsoleto, uma parte do potencial do conhecimento da organização se perde. E, em ambos os casos, os episódios de fuga e obsolescência podem ser compensados ou equilibrados através de processos de aprendizagem contínua.

Esses processos permitem aumentar diretamente o conhecimento individual, pois o indivíduo pode melhorar sua contribuição na obtenção dos objetivos da organização, ou seja, o conhecimento se converte em valor para a organização.

Santos (2001) apresenta um *framework* orientativo para a implantação de um processo organizacional de gestão do conhecimento, destacando as dimensões, funções e as práticas mencionadas relativas à GC em uma organização.

Tal *framework* pode ser utilizado como modelo de referência e está ilustrado na figura 4:

Figura 4 – Modelo de referência para gestão do conhecimento



Fonte: Santos et al. (2001).

É essencial que as práticas da gestão do conhecimento estejam alinhadas aos objetivos estratégicos da organização. A operacionalização de tal *framework* deve, então, garantir o alinhamento com a estratégia de negócios da organização. Para tanto, é necessária a elaboração de um conjunto de diretrizes orientadoras embasadas na estratégia para o conhecimento organizacional.

DIRETRIZES E PRÁTICAS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

É importante que as organizações tenham condições de promover políticas, programas e projetos voltados à criação de conhecimento, orientando e estimulando o nível estratégico e geral a um comportamento e ações que visem as práticas da gestão do conhecimento.

Para Gouvêa da Costa et al. (2005), primeiramente, a organização deve manter ou estabelecer um conjunto de premissas que: (1) definam o posicionamento da organização em relação à adoção das práticas de gestão do conhecimento; (2) determinem as condições necessárias para a implantação de um processo organizacional de GC. Assim, todos os colaboradores deverão estar alinhados a estas premissas. De acordo com o autor, como exemplificado no quadro 1, as premissas organizacionais referem-se a aspectos conceituais (teóricos) e organizacionais (específicos da organização).

Se a organização possui mapeado o conjunto de práticas da GC em sinergia com o posicionamento estratégico organizacional (premissas organizacionais), entende-se que é possível formular e adotar um conjunto de diretrizes que proporcionará aprendizagem e difusão de modelos, processos, estruturas desenvolvidos na organização visando à gestão do conhecimento.

Quadro 1 – Exemplos de premissas conceituais e organizacionais - Posicionamento da organização para as práticas de GC

Premissas conceituais

As diretrizes são permanentes, devendo orientar ações de curto, médio e longo prazos.

As diretrizes devem manter a coerência com os demais processos organizacionais e de gestão.

Os processos organizacionais e de gestão devem ser interativos e colaborativos para estimular a criação de conhecimento e da aprendizagem coletiva.

Os ambientes organizacionais (físico e virtual) devem favorecer a criação e a disseminação do conhecimento.

As competências desenvolvidas nos processos organizacionais e de gestão devem estar alinhadas com a estratégia organizacional.

O desenvolvimento das competências individuais deve ter como referência as competências requeridas pelos processos organizacionais.

As diretrizes devem orientar o desenvolvimento de um sistema de mensuração do desempenho e da evolução do processo de gestão do conhecimento, valorando os ativos intangíveis da organização e mantendo consistência e coerência com a realização da estratégia organizacional.

Premissas organizacionais

As diretrizes devem fundamentar o desenvolvimento do processo corporativo de gestão do conhecimento da organização, garantindo a sua coerência e consistência.

As diretrizes devem considerar as práticas de gestão do conhecimento existentes na organização.

As diretrizes devem estar alinhadas ao plano organizacional da organização, de maneira a fazer com que as ações a serem desenvolvidas contribuam para se atingirem os objetivos estratégicos, através da obtenção dos resultados previstos nas diretrizes táticas.

No âmbito da educação corporativa, as diretrizes devem promover a realização da missão organizacional, abrangendo toda a sua rede de relacionamento.

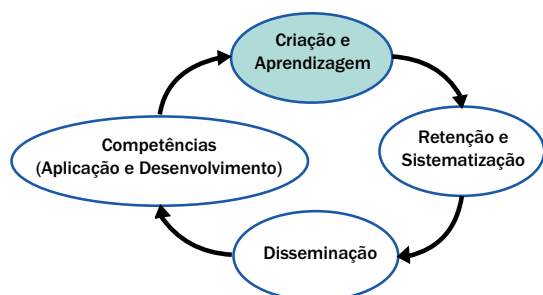
A coordenação das ações de inteligência organizacional na organização deve ser de responsabilidade específica dos departamentos ou áreas de coordenação estratégica.

As diretrizes, na sua essência, contribuem para a realização da missão da organização.

Fonte: Gouvêa da Costa et al.(2005).

Com base no modelo de referência para implantação da GC exemplificado na figura 5, Gouvêa da Costa et al. (2005) apresentam quatro grandes categorias de diretrizes: (1) criação do conhecimento e aprendizagem organizacional, (2) retenção e sistematização de conhecimento, (3) disseminação de conhecimento e (4) desenvolvimento de competências. A figura 5 ilustra tal agrupamento, indicando o relacionamento “causa/efeito” entre os grupos das diretrizes:

Figura 5 – Relacionamento das diretrizes



Fonte: Gouvêa da Costa et al. (2005).

Sinteticamente, entende-se, pela ilustração da figura 5, que a origem do processo se dá na criação de conhecimento ou no processo de aprendizagem organizacional. Uma vez gerado, o conhecimento deve ser retido e sistematizado visando seu futuro compartilhamento (disseminação). Uma vez disseminado, a aplicação do conhecimento acontecerá por intermédio das competências organizacionais e individuais impulsionadas nos diferentes procesos da organização. Estando as competências em constante desenvolvimento, elas provocarão um processo de contínua aprendizagem, retroalimentando o ciclo das diretrizes.

O quadro 2 complementa a figura 5, apresentando as diretrizes em cada uma das categorias:

Quadro 2 – Diretrizes estratégicas para implantação da gestão do conhecimento

Criação do conhecimento e aprendizagem organizacional
Prospecção de informações: o processo de busca de informações organizacionais deve se desenvolver tanto interna quanto externamente, envolvendo a identificação de fontes de informação e o monitoramento de tecnologia e mercado.
Ambiente externo: as relações da organização com o seu ambiente externo devem propiciar e/ou estimular a busca contínua de novos conhecimentos que criem valor para a organização, considerando o seu caráter de interesse.
Retenção e sistematização do conhecimento
Geração e coleta de informações: as informações geradas e coletadas pela organização devem ser organizadas, mantidas e disponibilizadas por intermédio de sistemas corporativos.
Conhecimento tecnológico: o conhecimento tecnológico da organização deve ser gerenciado como um recurso utilizado para promover o desenvolvimento econômico sustentável da organização, abrangendo toda sua rede de relacionamento.
Disseminação do conhecimento
A organização do conhecimento técnico e científico da organização, para fins de disseminação, deve ser incentivada, sistematizada e avaliada, preservando os interesses organizacionais.
A disseminação do conhecimento da organização deve ser planejada, sistematizada e avaliada, abrangendo toda a sua rede de relacionamento – considerando o desenvolvimento bidirecional, ou seja, do ambiente externo para a organização e vice-versa.
Desenvolvimento de competências
O processo de gestão de pessoas na organização deve seguir as premissas de um modelo de gestão por competências. O modelo de educação continuada da organização deve garantir a permanente criação, desenvolvimento e atualização das competências individuais necessárias.

Fonte: Gouvêa da Costa et al. (2005).

Tendo em vista a relevância de práticas da gestão do conhecimento para a economia global, em especial para as pequenas e médias empresas, a Asian Productivity Organization (APO) criou uma comissão para realizar uma missão, em 2007, que era conhecer as organizações de referência na Europa e nos Estados Unidos na área de GC. Pretendia-se, com isso, conhecer as principais tendências na área de gestão do conhecimento (APO, 2009).

A comissão elaborou o Manual da Asian Productivity Organization APO (2009), aplicado em diversas partes do mundo, incluindo Estados Unidos e Europa.

O objetivo era fornecer ferramentas práticas para auxiliar os implementadores de GC, gestores de pequenas e médias empresas e outros usuários.

A publicação deste material representa as técnicas e ferramentas efetivadas com maior sucesso em organizações de todo o mundo em suas iniciativas de implementação de GC. O grupo usou a tecnologia “Wiki livre” para a produção coletiva e “cocriativa” do manual APO (2009). A tabela 2 relaciona então as práticas recomendadas pelo Manual da APO aos grupos de diretrizes estratégicas do quadro 2:

Tabela 2 – Práticas recomendadas para GC versus diretriz estratégica

Práticas de GC sem apoio da TI	Descrição	Diretriz
Brainstorming	Prática utilizada para auxiliar a equipe na geração de ideias e inovação. O processo é dividido em duas fases: divergente e convergente. Na fase divergente a equipe gera insights adiando o julgamento sobre as ideias para depois, na segunda fase, decidir e selecionar as melhores ideias.	Criação e aprendizagem
Captura de Ideias	Conjunto de processo para coletar, classificar, recuperar, armazenar e compartilhar o conhecimento nas atividades diárias da organização.	Criação e aprendizagem
Revisão por pares	Técnica usada pela equipe de projeto para solicitar a assistência de colegas e especialistas no assunto a respeito de um problema significativo enfrentado pela equipe.	Disseminação / desenvolvimento de competências (aplicação e desenvolvimento)
Revisão da Aprendizagem	Prática utilizada pela equipe de projeto para auxiliar na aprendizagem individual durante o processo de trabalho. O objetivo é que os membros da equipe possam aprender continuamente durante o projeto.	Criação e aprendizagem / retenção e sistematização / disseminação
Lições aprendidas	Técnica para capturar lições aprendidas, após a conclusão de um projeto. Permite que os membros da equipe possam descobrir o que aconteceu, porque aconteceu e como manter e melhorar os pontos fortes e fracos.	Criação e aprendizagem / retenção e sistematização / disseminação.
Narrativas	Prática utilizada para compartilhar experiências e lições aprendidas, por meio de relatos e eventos que consistem em literalmente contar histórias de forma simples utilizando palavras e imagens.	Disseminação
Mapa do conhecimento	Processo pelo qual as organizações podem identificar e categorizar os ativos de conhecimento dentro da organização. Permite que uma organização possa alavancar competências existentes na organização, bem como identificar as barreiras e restrições para o cumprimento de metas e objetivos estratégicos.	Desenvolvimento de competência (aplicação e desenvolvimento)
Espaço presencial colaborativo	Prática utilizada na organização para o trabalho colaborativo em equipe na prototipagem e design de produtos e processos, incentivando a experimentação e testando ideias.	Criação e aprendizagem / desenvolvimento de competência (aplicação e desenvolvimento)

(Continua)

Tabela 2 – Práticas recomendadas para GC versus diretriz estratégica

Práticas de GC sem apoio da TI	Descrição	Diretriz
Ferramenta de avaliação (APO)	Questionário projetado para ajudar as organizações a conduzir uma avaliação inicial e rápida de prontidão da gestão do conhecimento.	Desenvolvimento de competência (aplicação e desenvolvimento)
Café do conhecimento	Discussão em grupo, para refletir, desenvolver e compartilhar pensamentos e ideias que vão surgindo, de uma forma não muitoconflituosa.	Criação e aprendizagem / disseminação / desenvolvimento de competência (aplicação e desenvolvimento)
Comunidadesde prática (CoPs)	Grupos de pessoas que compartilham uma preocupação ou um sentimento por algo que fazem e aprendem. No contexto da gestão do conhecimento, as CoPs são formadas intencionalmente ou de forma espontânea paracompartilhar e criar habilidades comuns, conhecimento e experiência entre os participantes.	Criação e aprendizagem / disseminação / desenvolvimento de competência (aplicação e desenvolvimento)
Taxonomia	Técnica que fornece uma estrutura para organizar as informações, documentos e bibliotecas de uma forma consistente. Essa estrutura ajuda as pessoas a navegar eficazmente, armazenar e recuperar dados necessários e informações em toda a organização. Baseia-se no fluxo de trabalho e conhecimento em uma estrutura intuitiva.	Retenção e sistematização / disseminação / desenvolvimento de competência (aplicação e desenvolvimento)
Práticas de GC com apoio da TI	Descrição	Diretriz
Sistema de gerenciamento de documentos	Forma eficiente e eficaz de acesso a documentos para evitar sobrecarga de informações. Fundamental para encontrar a informação correta no tempo certo.	Retenção e sistematização / disseminação / desenvolvimento de competência (aplicação e desenvolvimento)
Base de conhecimento (Wiki)	Ferramenta de colaboração estruturada para responder, com base nos cinco componentes do conhecimento: “O que”, “Por Que”, “Onde”, “Quando”, “Quem” e “Como”.	Retenção e sistematização / disseminação / desenvolvimento de competência (aplicação e desenvolvimento)
Blogs	Diário que contém uma lista de entradas, geralmente no sentido inverso à ordem cronológica. As entradas são artigos curtos ou histórias relativas a eventos da atualidade.	Disseminação / desenvolvimento de competência (aplicação e desenvolvimento)
Fórum de discussão	Prática utilizada para discutir e compartilhar informações, ideias e experiências que contribuirão para o desenvolvimento de competências e aperfeiçoamento de processos e atividades da organização.	Disseminação
Serviços de rede social	Grupo de pessoas que compartilham uma área de interesse comum. São sistemas de apoio social on-line para encontrar pessoas com necessidades e interesses em comum, compartilhar conteúdos e documentos relevantes.	Disseminação
Voz sobre IP (VOIP)	Serviço de sinais de áudio e vídeo por meio de conexão por banda larga e alguns equipamentos de baixo custo, como uma <i>webcam</i> e um <i>headset</i> . Esta capacidade de comunicação on-line é muitas vezes referida como: <i>Voice-over-Internet-Protocol (VOIP)</i>	Criação e aprendizagem / retenção e sistematização / disseminação
Ferramenta de busca avançada	Motor de busca para melhoria significativa nos resultados de pesquisas. Modos de obter a informação certa e diminuir a sobrecarga de informações.	Criação e aprendizagem / desenvolvimento de competência (aplicação e desenvolvimento)

(Continua)

Tabela 2 – Práticas recomendadas para GC versus diretriz estratégica (Conclusão)

Práticas de GC sem apoio da TI	Descrição	Diretriz
Clusters do conhecimento	Termo dado por grupos que têm como objetivo encontrar uma nova forma para criar, inovar e disseminar conhecimento. Em outras palavras, indivíduos, equipes e organizações se reúnem virtualmente para melhor comunicar, colaborar, aprender e compartilhar conhecimento.	Criação e aprendizagem / retenção e sistematização / disseminação / desenvolvimento de competência (aplicação e desenvolvimento)
Localizador de especialistas	Prática utilizada para localizar e conectar especialistas em qualquer parte da organização. O sistema permite encontrar e montar equipes de projetos, localizando os tipos de conhecimentos e as necessidades identificadas.	Criação e aprendizagem / retenção e sistematização / disseminação / desenvolvimento de competência (aplicação e desenvolvimento)
Espaço virtual colaborativo	Prática que permite que as pessoas trabalhem em colaboração, compartilhando documentos, edição colaborativa em coautoria, áudio e videoconferência, independentemente de onde estejam localizadas fisicamente.	Criação e aprendizagem / retenção e sistematização / disseminação / desenvolvimento de competência (aplicação e desenvolvimento)
Educação corporativa	Compreende processos de educação continuada, estabelecidos com vistas à atualização do pessoal de maneira uniforme em todas as áreas da organização. Pode ser implementada como universidade corporativa e sistemas de ensino a distância (<i>e-learning</i>).	Criação e aprendizagem / retenção e sistematização / disseminação / desenvolvimento de competência (aplicação e desenvolvimento).

Fonte: Elaboração própria - Adaptado de APO (2009)

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Buscou-se na presente pesquisa verificar de que forma a gestão do conhecimento pode contribuir agregando valor às organizações. Para tanto, realizou-se uma pesquisa bibliográfica sobre o tema gestão do conhecimento, contextualizando a importância do conhecimento durante os períodos de evolução da humanidade até a atual sociedade do conhecimento.

A pesquisa teve como base um referencial teórico sobre os conceitos e tipos de conhecimento dentro das organizações. As organizações que visam utilizar a gestão do conhecimento como ferramenta estratégica devem mapear as práticas de G sincronizando-as às diretrizes estratégicas.

A partir do modelo de referência para implantação da GC de Santos (2001), foi possível identificar às dimensões, funções e práticas relevantes à GC, e desta maneira, a pesquisa apresentou um conjunto de práticas e diretrizes para servir de base às organizações interessadas na implantação da gestão do conhecimento em seus processos organizacionais.

Porém, vale ressaltar que, para que a implantação da gestão do conhecimento seja bem-sucedida, é essencialmente relevante que as políticas estratégicas das organizações se mantenham em total sinergia com ações que demandem investimentos relacionados aos processos de implantação da gestão do conhecimento.

REFERÊNCIAS

- APO. *Knowledge management: facilitator's guide*. 2009. Disponível em: <http://www.apo-tokyo.org/00e-books/IS-39_APO-KM-FG.htm>. Acesso em: 24 set. 2017.
- BARBOSA, R. R. Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. *Informação & Informação*, v. 13, n. esp., p. 1-25, 2008.
- BEJARANO, V. C. et al. Equipes e comunidades de prática como estruturas complementares na gestão do conhecimento organizacional. *Journal of Technology Management & Innovation*, v. 1, n. 3, p. 100-106, 2006.
- BOISOT, M.H. *Knowledge assets*. Oxford: Oxford University Press, 1998.
- CASTILLO, L. A. M.; CAZARINI, E. W. Modelo integrado para a implantação da gestão do conhecimento, GEPROS. *Gestão da Produção*, ano 4, n. 4, p. 61-77, out./dez. 2009.
- CHOO, C. W. *A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões*. São Paulo: Editora SENAC, 2003.
- COLLINS, J. C.; PORRAS, J. I. *Built to last*. New York: Harper Business, 1994.
- COSTA, S. Gouvea da. Alinhando a gestão do conhecimento com a estratégica da empresa: o caso Itaipu Binacional. In: SEMINÁRIO NACIONAL DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO NO SETOR DE ENERGIA ELÉTRICA – SINCONEE, 6., 2005, Recife. *Anais...* Brasília: ELETROBRÁS, 2005. P. 1-9.
- DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DRUKER, P. *Desafios gerenciais para o século XXI*. São Paulo: Pioneira, 1999.
- GUTIÉRREZ, M. P. M. *Gestión del conocimiento en las organizaciones: fundamentos, metodología y praxis*. España: Ediciones Trea, 2008.
- MENDES, R. B. *Análise do nível de maturidade da gestão do conhecimento na criminalística federal*. 2013. Dissertação (Mestrado)- Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa, Rio de Janeiro, 2013.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica*. Rio de Janeiro: Elsevier Brazil, 1997.
- SANTOS, A. R. et al. Gestão do conhecimento como modelo empresarial. In: _____. (Org.). *Gestão do conhecimento: uma experiência para o sucesso empresarial*. Curitiba: Champagnat, 2001.
- SENGE, P. M. *A quinta disciplina*. Rio de Janeiro: BestSeller, 2014.
- SILVA, S. L. Gestão do conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento. *Ciência da Informação*, v. 33, n. 2, p.143-151, maio/ago.2004.
- SVEIBY, K. E. *A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônio de conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. *Gestão do conhecimento*. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- _____. *Criação de conhecimento nas empresas: como as empresas japonesas geram a dinâmica da Inovação*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- TERRA, J. C. C. *Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial*. [S.l.: s.n.], 2005.