

## A adoção planejada da gestão pró-ativa do conhecimento

### The planned adoption of the pro-active administration of the knowledge

Edson Oliveira Neves\*

**Resumo:** O conhecimento constitui hoje o recurso determinante no sucesso para a maior parte das atividades empresariais. A gestão do conhecimento envolve a utilização pela organização do conhecimento individual e organizacional para alcance de seus objetivos no mercado. A gestão do conhecimento, pelas suas peculiaridades, exige um adequado planejamento com um enfoque estrutural e cultural que propicie a introdução da gestão e sua contínua aplicabilidade. Nesse sentido, tomam dimensões importantes os aspectos culturais além da informação, da tecnologia e da aprendizagem organizacional. Este artigo procura destacar a importância deste planejamento e analisa seu enfoque e estrutura a partir de duas importantes linhas de ação.

**Palavras-chave:** Conhecimento, cultura, informação, tecnologia e aprendizagem organizacional

**Abstract:** Knowledge constitutes today the determinant in the success for the biggest parts of the managerial activities. The administration of the knowledge involves the utilization of the individual and organizational knowledge by the organization for reaching its objective in the market. The administration of the knowledge, with its peculiarities, demands an adequate planning with a structural and cultural focus that leads to the introduction of the administration and its continuous application. therefore, it take important dimensions the cultural aspects besides the information, the technology and the organizational learning. This article highlights the importance of this planning and analyzes its focus and structure starting from two important lines of action.

**Key words:** Knowledge, culture, information, technology, and learning organizational

---

\* Especialista em gerenciamento de micro e pequenas empresas pela Universidade Federal de Lavras;  
Analista da Administração – Unimontes; e-mail: edsoneves@ibest.com.br

É altamente desafiadora a atividade de gestão organizacional em relação à complexidade inerente aos tempos atuais. Administrar qualquer tipo de organização hoje, principalmente organizações que, por definição, vivem em ininterrupta competição, em particular, capitalistas com fins lucrativos, constitui um verdadeiro desafio para os gestores, que precisam de um extraordinário dinamismo, desapegando-se de muitos conceitos, dogmas, atitudes e normas tradicionais que não possuem uma coerência com as contingências atuais.

A inconstância ambiental, definida em parte pela globalização econômica, e dos meios de comunicação que, por sua vez, inferem uma globalização cultural, política e até mesmo social; a competitividade acirrada por mercados e pela própria sobrevivência, a interdependência proveniente da globalização econômica e o incrível desenvolvimento tecnológico fazem destes tempos os mais complexos em relação à atividade administrativa. Foi justamente este contexto que permitiu que o conhecimento assumisse, definitivamente, o posto de recurso econômico mais importante para as atividades empresariais, e, por que não dizer, organizacionais. O impacto do conhecimento na sociedade moderna tem sido de tal forma intenso que organizações e indivíduos que não se adequarem em tempo oportuno a este novo cenário tendem a ser suplantados em curto espaço de tempo pelos mais adaptados no mercado.

Uma abordagem que tem ajudado em muito as organizações a lidarem com tal complexidade tem sido a gestão pró-ativa do conhecimento. De forma abrangente, podemos conceituá-la como sendo toda moderna gestão que se alinha a determinadas políticas e faz uso de práticas que denotam uma especial valorização do conhecimento como recurso de extrema necessidade para a vida das empresas. Ou seja, é a gestão em que o conhecimento é tido como recurso produtivo, responsável pela dinâmica produtiva e competitiva.

A gestão do conhecimento traz consigo inúmeras práticas administrativas que orientam para o desen-

volvimento e aprimoramento do conhecimento dentro da organização, tanto em termos individuais quanto em âmbito organizacional. A partir dessa valorização, o sistema organizacional é capaz de estar sempre em intensa capacidade inovadora e criativa – fator de extrema importância para se manter em condições de competitividade - através da compreensão e interação com os ambientes interno e externo.

Thurow *apud* Terra (1999) evidencia a importância do conhecimento ao divulgar um estudo que mostra que as taxas de retorno sobre investimento em qualificação são mais do que duas vezes maiores que aquelas obtidas com investimentos em fábricas e equipamentos. Terra (1999) também observa que existe uma relação proporcional entre tempo de estudo do quadro de funcionários e produtividade. Ele aponta que cada ano adicional de estudo implica em um aumento de produtividade de 8,5% no setor industrial e 13% no setor de serviços.

Por meio de uma pesquisa de campo, Terra (1999) correlacionou a posição de mercado de uma amostra significativa de empresas brasileiras com as suas práticas de gestão. Com base nessa pesquisa, ele observa que as empresas que utilizam práticas que valorizam o conhecimento e a aprendizagem ocupam posições de liderança em seus segmentos no mercado. Nesse estudo, Terra (1999) aponta três grupos de empresas: empresas que aprendem, empresas tradicionais e pequenas, atrasadas. O aspecto relevante para o enquadramento é a adoção ou não daquelas práticas.

Essa pesquisa destacou claramente a relação existente entre a aderência por parte das empresas às práticas gerenciais associadas à gestão do conhecimento e o sucesso dessas empresas no mercado.

Ao demonstrar o interesse pela gestão pró-ativa do conhecimento, muitas organizações estão se esbarrando em questões simplórias e básicas para qualquer tipo de mudança organizacional: a mudança planejada. As mudanças organizacionais sempre envolvem uma série de transtornos para a organização em

virtude, principalmente, da cultura organizacional existente. Quando se trata da adoção da gestão do conhecimento, não é diferente. É preciso traçar estratégias para a sua introdução, e isto envolve aspectos culturais como também outros que possam definir questões como o desenvolvimento, o exercício e a perfeita continuidade da gestão. Pela extrema importância que possuem, estes devem ser necessariamente compreendidos no planejamento. Portanto, o planejamento deve envolver uma criteriosa análise ambiental que permita verificar as variáveis desejáveis e indesejáveis.

Pelas características da gestão do conhecimento, deve-se ser dada atenção especial aos fatores cultura e infra-estrutura organizacional. Em observância à contextualização apresentada, podemos desenvolver um planejamento adequado a partir de duas linhas de ação que compreendam esses fatores:

- a) A preparação e estruturação do ambiente organizacional;
- b) O Desenvolvimento dos processos de geração, apropriação, difusão, recriação e exploração do conhecimento.

A preparação e a estruturação do ambiente propiciam à organização o primeiro contato com a gestão do conhecimento. Esta linha de ação está ligada diretamente à conscientização da necessidade organizacional de adaptar-se e à apresentação desta alternativa como garantia de sobrevivência. Envolve, basicamente, a reflexão sobre os aspectos culturais, como os valores e comportamentos e a análise da infra-estrutura organizacional.

A preparação e a estruturação do ambiente organizacional têm como objetivo precípuo fazer com que a empresa conceba e aceite o desenvolvimento da gestão e também proporcione as condições estruturais para que se desenvolvam adequadamente as atividades e práticas da gestão, dando, portanto, as condições para sua continuidade e aplicabilidade.

A infra-estrutura deve ser considerada a partir do

potencial tecnológico, dos sistemas de informação e canais de comunicação. A organização deve promover a comunicação, criar as condições para a existência de um contínuo fluxo de informações e democratizar o acesso às mesmas.

Na gestão do conhecimento, há uma ênfase especial à participação, visto que esta gestão vislumbra um novo posicionamento quanto à participação do intelecto individual. A busca pelo desenvolvimento organizacional se dá através da interação participativa de todos os seus membros. A gestão propicia o pensamento sistêmico, a sinergia participativa enfatizada por Toledo & Regis (1996) como condição precípua para a inserção organizacional, desenvolvimento de responsabilidades e compromisso real com a organização.

Relacionada com a participação, está a integração entre objetivos individuais e organizacionais, e a abertura dos canais de comunicação, permitindo o fluxo de informações em todas as direções. Neste sentido, Neves (2004) ressalta:

As possibilidades de desenvolvimento da criatividade e da inovação são tamanhas quando se permite a participação. Porém, não basta criar facilidades para essa participação, é preciso que se crie também o desejo de participar. Isso é plenamente possível através de uma visão sistêmica dentro da organização. As organizações precisam fazer com que todo o seu contingente desenvolva uma visão responsável, um compromisso real com a organização. Isso só é possível através dessa percepção de que todos fazem parte de um sistema. Quando uma parte não funciona bem todo esse sistema é abalado. O pensamento sistêmico possibilita uma visão compartilhada e estimula o compromisso de longo prazo. (Neves, 2004: 38)

A estrutura tecnológica existente na organização tem um papel de excelência neste contexto de mudanças. Muitas das atividades inerentes à gestão do conhecimento só poderão ser desenvolvidas eficientemente com a existência de determinadas tecnologias. De certo, a tecnologia torna-se dentro da aborda-

gem da gestão do conhecimento um dos seus principais pilares, pois propicia ao ambiente uma estrutura instrumental para a introdução, desenvolvimento e continuidade da gestão, além dos processos e práticas associados a ela.

Zouain (2001) descreve bem a importância que a tecnologia tem num contexto de mudança organizacional. Segundo a autora, é a estrutura tecnológica existente na empresa que dá as condições para a incorporação dos recursos necessários para a geração e a administração das mudanças técnicas, incluindo habilidades, conhecimentos e experiências.

A segunda linha de ação, o desenvolvimento dos processos de geração, apropriação, difusão, recriação e exploração do conhecimento, está mais diretamente ligada ao desenvolvimento e continuidade da gestão. Podemos dizer que esta linha se desenvolve na própria aplicação da gestão. Três elementos possuem uma contribuição especial nestes processos: tecnologia, informação e aprendizagem organizacional. Por meio da interação em maior ou menor proporção desses elementos, é possível desenvolver e aplicar o conhecimento para o benefício organizacional.

A tecnologia, como já apresentado, é um importante elemento na primeira linha de ação - a preparação e estruturação do ambiente - onde age no desenvolvimento de uma infra-estrutura operacional. Já nessa segunda linha, sua influência maior é nos processos de geração, difusão e exploração do conhecimento que é, na verdade, a utilização e aplicação adequada aos fins da estrutura formada na primeira linha.

É importante salientar que a ação dos elementos: tecnologia, informação e aprendizagem é conjunta. Contudo, pode-se verificar uma contribuição maior ou menor de cada elemento para o desenvolvimento de um ou de outro processo. Nestes termos, observa-se que a tecnologia e a informação possuem uma influência mais direta na geração do conhecimento e paralelamente em sua difusão e exploração. Para se

gerar conhecimento ou criar conhecimento, é preciso informação e, obviamente, recursos instrumentais que, nesse caso, são propiciados pela tecnologia.

A difusão e exploração do conhecimento referem-se respectivamente à sua propagação ou disseminação dentro da organização e à busca, utilização e aplicação contínua do conhecimento.

A aprendizagem organizacional relaciona-se mais especificamente com a apropriação e recriação do conhecimento. Apropriação seria a assimilação do conhecimento, sua internalização. Já a recriação se dá a partir do desenvolvimento do conhecimento existente através de inovações, novas descobertas e também com a transferência do conhecimento entre indivíduos pelo ensino e convivência.

Fica clara a interação dinâmica dos três elementos abordados na afirmativa de Vico Mañas (2002: 53): “A informação e a comunicação possibilitam partilhar e difundir a aprendizagem por todas as unidades da empresa, com a condição efetiva de existir união em coleta, troca, interpretação e utilização das informações”. A ação da informação e da aprendizagem fica bastante evidente. Já a tecnologia, que não foi citada pelo autor, torna-se perceptível quando se atenta para a condição restritiva quanto à ação da informação, comunicação e aprendizagem. Em outras palavras, ela representa o suporte para que exista a partilha, a difusão, a troca e a utilização descritas.

Outra importante observação de Vico Mañas (2002) é quanto à participação social, (como já apresentado). Em suas considerações sobre a criação de conhecimento, o autor atenta para o fato de que o conhecimento só é criado por indivíduos. Portanto, Uma organização não pode criar conhecimento sem indivíduos. A criação do conhecimento organizacional se verifica, desse modo, a partir do conhecimento criado pelos indivíduos.

O aprendizado nas organizações é atualmente uma questão mais de sobrevivência no médio e longo prazos do que apenas um diferencial que outrora atraía mão-de-obra com

grande potencial de crescimento. O aprendizado nas empresas parte do individual e se solidifica em busca do aprendizado coletivo, isto é, o organizacional. (Vico Mañas, 2002: 227)

No que diz respeito à tecnologia e à informação, percebe-se que o uso dos recursos tecnológicos, observada logicamente a cultura existente, permite o fluxo e a democratização da informação, além de facilitar a comunicação interna. É fato que o processo de administração da informação e dos canais de comunicação tem grande peso na formação do conhecimento e na sua disseminação e exploração pela empresa.

A informação possui grande influência na formação do conhecimento. Existe uma relação intrínseca entre eles, já que informação transporta o conhecimento e pode determinar a sua formação.

A utilização conjunta da tecnologia e da informação se dá através da TI - Tecnologia da Informação - que permite uma ação concomitante da tecnologia e da informação. A TI representa a utilização das tecnologias de informática e das tecnologias de telecomunicações. O conjunto de ações passa a ser caracterizado pela simultaneidade e integração. Segundo Graeml (2000), a tecnologia da informação traz consigo uma série de benefícios. Ela exerce papel fundamental na construção e manutenção do capital de conhecimento nas empresas, ao disponibilizar ferramentas que permitem o armazenamento e reutilização do conhecimento coletivo da organização. Outra importante observação feita pelo autor é quanto aos canais de comunicação criados pela TI, que permitem um fluxo de informações interno e externo à organização.

Estabelecer e manter abertos os canais de comunicação entre a empresa e seus clientes é uma estratégia competitiva importante que precisa ser adotada pelas empresas, e a tecnologia da informação tem papel fundamental como ferramenta de viabilização dessa estratégia. (Graeml, 2000: 49)

A aprendizagem se dá com a internalização do conhecimento. Portanto, a aprendizagem organizacional tem relação explícita com a apropriação e recriação do conhecimento. Através dela se permite a absorção, manutenção e desenvolvimento do mesmo.

A aprendizagem organizacional abrange o estudo e análise de vários aspectos que influenciam e condicionam a aprendizagem individual e coletiva como os modelos de aprendizagem e os valores culturais e comportamentais. Souza & Kubo (2002: 226) destacam isso, ao afirmarem que “experiências com novas técnicas de qualidade, reflexões sobre diferenças culturais e tentativas de implementação de sistemas de gestão internacionais compõem o quadro de abrangência da aprendizagem organizacional”.

Alinhada a esta afirmativa, Vico Mañas (2002) apresenta o aprendizado organizacional como um processo que envolve estágios e se apresenta por tarefas coletivas, como a conscientização compartilhada da necessidade de apreender, o desenvolvimento de uma compreensão comum do que precisa ser feito, a efetivação de ações alinhadas com a estratégia corporativa para melhorar o desempenho e a condução de análises conjuntas.

A aprendizagem organizacional está diretamente ligada à capacidade de gerir bem o conhecimento existente e adquirido pela organização e cuja operacionalização envolve a aquisição, a disseminação e a utilização desses conhecimentos. Como afirmam Souza & Kubo (2002), isso ocorre na valorização da experiência a partir dos processos internos que melhoram ou mantêm o desempenho baseado nestas experiências, das técnicas bem-sucedidas e que convergem, de um modo geral, para o constante e intensivo desenvolvimento da organização.

A adoção estrategicamente planejada da gestão do conhecimento permite uma mudança menos traumática para a organização, os impactos são menores e diminuem as chances de rejeição pelos diversos membros da organização, principalmente as lideran-

ças. As linhas de trabalho na gestão do conhecimento têm por objetivo principal o desenvolvimento do conhecimento por parte das pessoas, a partir das ações no ambiente organizacional em que as mesmas estão inseridas. A gestão exige uma verdadeira revolução interna, como a revisão dos modelos estruturais, culturais e gerenciais. E, notadamente, acaba por ser plausível a aplicação de um planejamento de médio e longo prazo.

Os benefícios alcançados pela organização, através da gestão do conhecimento, são extremamente relevantes. A inovação e a criatividade são certas quando se permite a participação, se valoriza o ser humano e se dispõe das ferramentas adequadas para isso. O planejamento deve ser estruturado tendo essas questões como base. A organização não pode ser negligente quanto a tais questões, pois isto pode ser determinante para o fracasso na adoção da gestão e também da própria organização.

#### Referências bibliográficas

GRAEML, A. R. *Sistemas de Informação: o alinhamento da estratégia de T.I. com a estratégia corporativa*. São Paulo: Atlas, 2000.

NEVES, E. O. *Gestão do conhecimento*. Monografia (Pós-graduação *lato sensu* em Gerenciamento de Micro e Pequenas Empresas) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2004.

SOUZA, J. C. V. de.; KUBO, E. K. de. M. Aprendizagem organizacional e qualidade total: vantagem competitiva. *Revista Unicsul*, Universidade Cruzeiro do Sul, São Paulo, ano 7, n. 9, p. 225-232, dez. 2002.

TERRA, J. C. C. *Gestão do conhecimento: aspectos conceituais e estudo exploratório sobre as práticas de empresas brasileiras*. São Paulo: 1999. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo. Disponível em: <<http://www.terraforum.com.br/cpub/pt/files/flCpub/indice.php>>. Acesso em: 15 ago. 2003.

TOLEDO, F. de; REGIS, R. *Recursos humanos e globalização: como enfrentar os novos desafios com humanismo e competência*. São Paulo: FTA, 1996.

VICO MAÑAS, A. *Administração de Sistemas de Informação*. 3. ed. São Paulo: Érica, 2002.

ZOUAIN, D. M. *Gestão de instituições de pesquisa*. Rio de Janeiro: FGV, 2001.