

GESTÃO DO CONHECIMENTO: UMA FORMA EMERGENTE DE COMPETITIVIDADE ORGANIZACIONAL.

Rosana Silva do Carmo¹

RESUMO

Gestão do Conhecimento é um modelo emergente que rompe com os paradigmas da era industrial. A globalização da economia, o cenário competitivo e o crescente nível de exigência do consumidor pressionam as organizações a buscarem novas formas de gestão para manterem-se competitivas. Este artigo apresenta em linhas gerais as formas da criação, extração e o compartilhamento do conhecimento organizacional.

Palavras-chave: informação, conhecimento, compartilhamento.

ABSTRACT

Knowledge management is an emergent model, that breaks up with the paradigms of the industrial era. The globalization of the economy, the competitive scenery and the growing level of the consumer's demand, they press organizations to look for new management forms, to maintain themselves competitive. This article presents in general lines forms of creation, extraction and sharing of the organizational knowledge.

Key Words: informations, knowledge, to share.

INTRODUÇÃO

O advento da era industrial no início do século XX praticamente forçou o surgimento da Administração Científica, cujo nascimento, impulsionado pela expansão da Revolução Industrial na América, criou uma nova realidade para as organizações, forçando-as a investirem no controle da produção. Em 1880, havia cerca de 2.700.000 trabalhadores industriais nos Estados Unidos. O número subiu para 8.400.000 em 1920. Essa escala de operações exigia o desenvolvimento de métodos que fossem capazes de equacionar a relação homem x máquina, que até então encontrava-se fora de qualquer parâmetro administrativo.

Como precursor de um movimento que tentou resolver os problemas enfrentados pela indústria naquela época, Frederick Taylor

¹**Rosana Silva do Carmo** é mestre em Administração, professora da FASB e professora e coordenadora dos cursos de Administração em Gestão de Negócios e Agronegócios do CESESB.

implantou a Administração Científica, cujos princípios ignoravam absolutamente o potencial intelectual do homem. Necessariamente apropriada ao contexto industrial, a administração Científica, além de atender aos anseios da Indústria, abriu as portas para que outros modelos de Administração fossem sugeridos. O âmbito da Administração tornou-se então um campo fértil para o surgimento de novas e grandes idéias, todas voltadas para o mesmo objetivo: tornar as empresas competitivas e necessariamente lucrativas.

Em busca da competitividade, as empresas vêm utilizando todos os recursos administrativos sugeridos por estudiosos e copiando os mais bem sucedidos empresários do mundo. A essas propostas de Administração, chamamos de “Estratégias Empresariais”. Segundo Oliveira, (1999, p. 28)

estratégia é a situação em que existe uma identificada, analisada e efetiva interligação entre os fatores externos e internos da empresa, visando otimizar o processo de usufruir as oportunidades ou evitar as ameaças ambientais perante os pontos fracos e fortes da empresa.

Como exemplo, a recente globalização da economia trouxe ao empresariado novas necessidades, diferentes do passado, incentivando-os pela procura de novos modelos de gestões que sejam capazes de fazê-las subsistirem a esse novo cenário. O gerenciamento dos ativos físicos, apesar de sua importância para a lucratividade da empresa, não é mais o único meio de garantir a sobrevivência da empresa, face à turbulência causada pelo impacto que a globalização causou aos mercados mundiais, oferecendo aos consumidores um leque de opções, que os levaram a um alto nível de exigência quanto à qualidade e ao preço de serviços e produtos.

Diante dessa nova realidade, percebe-se que as empresas chegaram a um ponto de estagnação estratégica que as levam a um ponto de convergência tecnológica, incentivando-as a investir no capital intelectual como a única saída para uma possível diferenciação diante dos seus concorrentes.

COMO CONCORRER NESSE AMBIENTE TÃO COMPETITIVO?

Diante das tendências mundiais, o êxito das organizações dependerá mais da sua capacidade de explorar o potencial intelectual existente nos seus ativos humanos, do que nos seus ativos físicos.

A era pós-industrial exigirá imperativamente criatividade e inovação, que são atributos adquiridos como frutos do estímulo ao potencial intelectual presente nas pessoas e que só podem emergir, quando estimulados por uma política de recursos humanos diferente de tudo que foi aprendido com a era Industrial.

Cerca de 28% das empresas norte-americanas, até 1998, já haviam aderido à moderna **Gestão do Conhecimento**, como nova sistemática de trabalho no ambiente organizacional. Quatro anos depois, 96% se renderam a essa nova exigência do mundo empresarial.

As organizações da era da informação estão deixando de basear-se em Recursos e passando a basear-se em Conhecimento, que

passa a ser a fonte de inovação, competitividade e de renovação empresarial.

COMO CRIAR CONHECIMENTO NA ORGANIZAÇÃO?

Inicialmente, através da Informação. Segundo Bateson (1979), a informação consiste em diferenças que fazem a diferença. A Informação proporciona um novo ponto de vista para a interpretação de objetos, tornando visíveis significados antes invisíveis ou lança luz sobre conexões inesperadas, tornando-se um meio necessário para extrair e construir o conhecimento, acrescentando-lhe algo ou reestruturando-o. Segundo Machlup (1983), o conhecimento é identificado com as crenças e compromissos de quem os detém.

O volume de informação, entretanto, precisa ganhar significado, para que possa transformar-se em conhecimento. Assim, a informação é um fluxo de mensagens, enquanto o conhecimento é produto desse fluxo, sustentado pelas crenças e compromissos de quem as detém.

Numa dimensão ontológica, uma organização não pode criar conhecimento sem indivíduos. A organização deve apoiar os indivíduos criativos e lhes proporcionar um contexto que propicie a criação do conhecimento. A criação do conhecimento amplia organizacionalmente o conhecimento criado pelos indivíduos, cristalizando-o como parte da rede de conhecimentos da organização. Esse processo ocorre dentro de uma comunidade de interação, que se expande e atravessa as barreiras organizacionais.

Numa dimensão epistemológica entretanto, o conhecimento pode encontrar-se de formas tácita e explícita. O tácito é pessoal, contextual e apresenta dificuldades na formulação e comunicação, o explícito é codificado, pode ser facilmente transmissível de forma sistemática e formal.

A informação e o conhecimento podem ser trabalhados em um contexto, cujo resultado dependerá necessariamente de quem os manipula. Sendo assim, a empresa precisa desenvolver uma dinâmica que torne possível a transformação da informação em conhecimento.

COMO TRANSFORMAR INFORMAÇÃO EM CONHECIMENTO?

Criando condições para que o fluxo de informações ganhe significado e se transforme em conhecimento. Para isso, é necessário que a organização valorize e apóie a criatividade dos indivíduos, proporcionando-lhes uma interação que ultrapasse as fronteiras organizacionais.

A reciprocidade de informações, dentro de um contexto organizacional, possibilitará o encontro do conhecimento tácito, que é pessoal e incorporado ao indivíduo, com o conhecimento explícito, que é formal, sistematizado e pode ser facilmente externalizado.

Nos modos de conversão de conhecimentos, Nonaka e Takeuchi (1997) defendem que os fenômenos ocorridos durante as trocas de experiências, se manifestam das seguintes formas:

Socialização - onde o indivíduo compartilha seu conhecimento tácito através de linguagem, observação, imitação e prática.

Externalização - onde o indivíduo compartilha seu conhecimento tácito com várias outras pessoas e de forma não-direta.

Combinação - um conhecimento já explícito é compartilhado também de forma explícita.

Internalização - o conhecimento explícito é compartilhado de forma explícita, sendo que o receptor o transforma em conhecimento implícito.

A forma de promover esse compartilhamento constitui o desafio que as empresas enfrentam para gerir seus conhecimentos.

COMO COMPARTILHAR CONHECIMENTO NA ORGANIZAÇÃO?

Os estudiosos da Gestão do Conhecimento apresentam metodologias que essencialmente incluem a identificação dos ativos intelectuais existentes, a criação de uma estrutura organizacional que tenha como base uma dinâmica de compartilhamento do conhecimento em todos os níveis. Este compartilhamento pode acontecer formal ou informalmente. A organização deve adotar uma metodologia que melhor se adeque à sua realidade.

O compartilhamento informal pode ocorrer enquanto os funcionários trocam idéias, pedem conselhos ou ajudam-se entre si. A organização pode estimular esse compartilhamento tácito, simplesmente promovendo encontros que favoreçam o intercâmbio, a exemplo de viagens e feiras de conhecimento. A organização poderá promover também o compartilhamento formal, utilizando-se de técnicas já não tão modernas, como as palestras, recursos audiovisuais, manuais e livros, ou poderá adotar a alta tecnologia dos computadores para a disseminação dos conhecimentos de forma codificada e armazenada. Certamente será necessário criar um mapeamento que facilite aos seus funcionários a localização das fontes do conhecimento, ou seja, quem os detém ou onde encontrá-los de forma sistematizada. Como esse processo tem como base o relacionamento entre pessoas, é natural que o compartilhamento apresente dificuldades, tendo em vista que as pessoas foram acostumadas a acreditar que seriam mais valorizadas se guardassem seus conhecimentos consigo, e os usassem para exercer poder na organização.

Na era do conhecimento, entretanto, as organizações poderão utilizar os diversos recursos da Tecnologia da Informação, como fortes aliadas do compartilhamento e armazenamento do conhecimento. Não importa a metodologia, serão vencedoras as organizações que forem capazes de gerir seus Conhecimentos de tal forma a transformá-los em Ativos Intelectuais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na era industrial administrava-se máquinas e Taylor ficou consagrado pelo seu talento em medir a produção destas e das pessoas. Na era da informação, entretanto, as máquinas são similares,

produzem produtos similares em qualidade, preço e funcionalidade. E agora? Onde encontrar a real vantagem competitiva que subsista à próxima inovação?

A maioria das organizações brasileiras ainda não despertou para a importância da Gestão do Conhecimento, como uma vantagem competitiva realmente sustentável. Chegamos numa era em que só o capital intelectual fará a diferença entre os atributos competitivos nas organizações.

Será necessário o rompimento com os antigos paradigmas da era industrial, que essencialmente restringiam-se à aquisição de máquinas modernas e ao controle burocrático de frequência, pontualidade e cálculos trabalhistas dos funcionários. Será necessário criar ambientes organizacionais que estimulem a criatividade e o *feeling* inerente às pessoas, de forma a permitir a criação e o compartilhamento do conhecimento.

Só as pessoas poderão responder à organização, aquela pergunta que não quer calar: e agora, a tecnologia estagnou? As pessoas responderão: não, a tecnologia se aperfeiçoará infinitamente, enquanto o homem, que é o seu criador, tiver a chance de aperfeiçoar a sua criatura, através da multiplicidade do conhecimento.

REFERÊNCIAS

- ANGELONE, M. **Organizações do conhecimento**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- BARROSO, A; GOMES, E . Tentando entender a gestão do conhecimento. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro – mar./abr. 1999.
- BATESON, G. **Steps to an ecology of mind**. Londres: Paladin, 1973.
- MACHLUP, F. **Semantic quirks in studies of informations**, org. F. Machlup e U. Mansfield. Nova York, 1983.
- NONAKA, I ; TAKEUCHI, H. **A criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da organização**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Excelência na administração estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas**. São Paulo: Atual, 1999.