

NT 221

2012

## GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

**Eunice Soares Franco Luchesi**

### 1 INTRODUÇÃO

Estamos diante de um cenário de rara complexidade, no mundo corporativo e na sociedade em geral. Fenômenos econômicos e sociais de alcance mundial, como a globalização da economia e a generalização do uso da tecnologia da informação, são responsáveis pela reestruturação do ambiente e do modo de vida.

É nesse contexto que a gestão do conhecimento se transforma em um valioso recurso estratégico para a vida das pessoas e das empresas. Não é de hoje que o conhecimento desempenha papel fundamental na história. Sua aquisição e aplicação sempre representaram estímulo para as conquistas de inúmeras civilizações. No entanto, apenas "saber muito" sobre alguma coisa não proporciona, por si só, maior poder de competição para uma organização, mas sim, exatamente quando aliado a sua gestão que ele faz diferença. A criação e a implantação de processos que gerenciem, armazenem e disseminem o conhecimento representam um novo desafio a ser enfrentado pelas empresas.

**A gestão do conhecimento parte da premissa de que todo o conhecimento existente nas organizações, na cabeça das pessoas, nas veias dos processos e no coração dos departamentos, pertence também à organização. Em contrapartida, todos os colaboradores podem usufruir de todo o conhecimento presente na organização.**

De forma empírica, conhecimento é o fato ou a condição do saber, obtido através da vivência, da experiência ou de uma associação. Todo este saber reside ou tem potencial para ser guardado na nossa mente, e/ou ser armazenado em uma organização, nos seus processos, produtos, serviços, sistemas e documentos.

Assim, para implantar a Gestão do Conhecimento as empresas devem se ver como uma comunidade humana, onde o conhecimento coletivo representa o maior diferencial. É no conhecimento coletivo que se baseiam as competências essenciais ao desenvolvimento do trabalho.

As organizações têm reconhecido que o conhecimento é necessário para mantê-las competitivas no mercado e melhorar significativamente o seu desempenho, mas para implementar uma Gestão de Conhecimento é necessário garantir uma boa comunicação interna, ou seja, explicar a todos os colaboradores da organização qual o seu papel e a sua verdadeira importância. A Gestão de Conhecimento deve passar a fazer parte da cultura da organização para que todos os colaboradores entendam a sua necessidade. O sucesso e os benefícios na implementação de uma Gestão de Conhecimento em qualquer tipo de organização só é possível se a cultura organizacional for positiva em relação à geração, partilha, socialização e transferência de conhecimento.

Para adotar e obter resultados da Gestão de Conhecimento é preciso desenhar estratégias de implantação e estar consciente que a Gestão de Conhecimento não é uma moda nem uma ferramenta de gestão, mas sim uma filosofia organizacional. O planejamento de uma eficaz Gestão de Conhecimento não é nada fácil: se a mensagem não for bem passada, os colaboradores não entenderão a sua importância e vão achar que a partilha do seu conhecimento significa perder a propriedade intelectual das suas ideias, assim como dos métodos e dos processos. Quando uma organização consegue catalisar o conhecimento individual em prol do conhecimento organizacional e colocá-lo ao seu serviço, atinge patamares de desempenho, otimização e inovação que muito beneficiam a si própria.

A CET vem inserindo práticas de Gestão do Conhecimento no seu cotidiano que alinham a empresa ao movimento geral da administração pública e do ambiente corporativo. Iniciativas como a criação do Departamento de Informação Corporativa, INC, Núcleo de Gestão do Conhecimento, NCT e a modernização das ferramentas de contato com os munícipes (twitter, facebook, 1188) geram um ambiente favorável para a adoção de uma proposta mais

abrangente de Gestão do Conhecimento. O objetivo desta Nota Técnica é oferecer um resumo sobre conceitos e práticas da Gestão do Conhecimento presentes na literatura especializada, divulgá-los na empresa e assim colaborar com o entendimento sobre esta vertente da gestão das empresas.

**Gestão do Conhecimento é, sobretudo, um exercício de reflexão. O conhecimento é uma informação que muda algo ou alguém, provocando uma ação que torna um indivíduo ou uma instituição mais eficiente.**

## 2 HISTÓRICO

O conceito de Gestão do Conhecimento surgiu no início da década de 90 e, segundo SVEIBY (1998, p. 3), “a Gestão do Conhecimento não é mais uma moda de eficiência operacional. Faz parte da estratégia empresarial”.

Para compreender Gestão do Conhecimento, se devem descrever os conceitos de dado, informação, conhecimento, e por fim, de Gestão do Conhecimento.

**Dado** pode ter significados distintos, dependendo do contexto no qual a palavra é utilizada. Para uma organização, dado é o registro estruturado de transações. Genericamente, pode ser definido como um “conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos” (DAVENPORT & PRUSAK, 1998, p.2). É informação bruta, descrição exata de algo ou de algum evento. Os dados em si não são dotados de relevância, propósito e significado, mas são importantes porque compõem a matéria-prima essencial para a criação da informação.

**Informação** é uma mensagem com dados que fazem diferença, podendo ser audível ou visível, e onde existe um emissor e um receptor. É o insumo mais importante da produção humana. “São dados interpretados, dotados de relevância e propósito” (DRUCKER, 1999, p.32). É um fluxo de mensagens, um produto capaz de gerar conhecimento. É um meio ou material necessário para extrair e construir o conhecimento. Afeta o conhecimento acrescentando-lhe algo ou reestruturando-o.

**O conhecimento** deriva da informação assim como esta, dos dados. O conhecimento não é puro nem simples, mas é uma mistura de elementos; é fluido e formalmente estruturado; é intuitivo e, portanto, difícil de ser colocado em palavras ou de ser plenamente entendido em termos lógicos. Ele existe dentro das pessoas e por isso é complexo e imprevisível. Segundo DAVENPORT e PRUSAK (1998, p.6), “o conhecimento pode ser comparado a um sistema vivo, que cresce e se modifica à medida que interage com o meio ambiente”. Os valores e as crenças integram o conhecimento, pois determinam, em grande parte, o que o conhecedor vê, absorve e conclui a partir das suas observações. NONAKA e TAKEUSHI (1997, p.63) observam que “o conhecimento, diferente da informação, refere-se a crenças e compromisso”.

Estes autores classificaram o conhecimento humano em dois tipos: **conhecimento tácito e conhecimento explícito.**

O **conhecimento tácito** é difícil de ser articulado na linguagem formal, é um tipo de conhecimento mais importante. **É o conhecimento pessoal incorporado à experiência**

**individual** e envolve fatores intangíveis como, por exemplo, crenças pessoais, perspectivas, sistema de valor, insights, intuições, emoções, habilidades. Só pode ser avaliado por meio da ação.

**Conhecimento explícito é o que pode ser articulado na linguagem formal,** inclusive em afirmações gramaticais, expressões matemáticas, especificações, manuais etc., facilmente transmitido, sistematizado e comunicado. Ele pode ser transmitido formal e facilmente entre os indivíduos. Esse foi o modo dominante de conhecimento na tradição filosófica ocidental.

Os conhecimentos tácito e explícito são unidades estruturais básicas que se complementam e a interação entre eles é a principal dinâmica da criação do conhecimento na organização. Segundo NONAKA & TAKEUCHI (1997, p.79), para se tornar uma “empresa que gera conhecimento” a organização deve completar uma “espiral do conhecimento”, espiral esta que vai de tácito para tácito, de explícito a explícito, de tácito a explícito, e finalmente, de explícito a tácito. Logo, o conhecimento deve ser articulado e então internalizado para

tornar-se parte da base de conhecimento de cada pessoa. A espiral começa novamente depois de ter sido completada, porém em patamares cada vez mais elevados, ampliando assim a aplicação do conhecimento em outras áreas da organização.



**FIGURA 1: Espiral do Conhecimento - NONAKA, I. & TAKEUCHI, H., (1997, p. 80).**

**Socialização é o compartilhamento do conhecimento tácito**, por meio da observação, imitação ou prática (tácito para tácito). **Externalização/Articulação** é a conversão do conhecimento tácito em explícito e sua comunicação ao grupo (tácito para explícito). **Combinação – padronização do conhecimento é juntá-lo em um manual ou guia de trabalho e incorporá-lo a um produto** (explícito para explícito). **Internalização** é quando novos conhecimentos explícitos são compartilhados na organização e outras pessoas começam a utilizá-los para aumentar, estender e reenquadrar seu próprio conhecimento tácito (explícito para tácito).

**Gestão do Conhecimento é o processo sistemático de identificação, criação, renovação e aplicação dos conhecimentos que são estratégicos na vida de uma organização.** É a administração dos ativos de conhecimento das organizações. Permite à organização saber o que ela sabe.

Há desafios na Gestão do Conhecimento: influenciar o comportamento do colaborador é considerado o maior deles, fazer com que as lideranças da organização comprem a ideia.

Para desenvolver os sistemas de conhecimento é necessário ter foco externo (*benchmarking* de outras organizações), tecnologias facilitadoras (*groupware*), gestão de desempenho (mensuração, recomendação, recompensas para equipes, obrigações contratuais) e gestão de pessoas (equipes virtuais, comunidade de prática, coordenadores de conhecimento, busca do perfil do disseminador do conhecimento).

Há uma década, DRUCKER (1999) já alertava para o fato de que o trabalho se tornava cada vez mais baseado no conhecimento. “Somente a organização pode oferecer a continuidade básica de que os trabalhadores do conhecimento precisam para serem eficazes. Apenas a organização pode transformar o conhecimento especializado do trabalhador em desempenho”. Porém, avançou-se muito pouco sobre como se deveria gerenciar o conhecimento.

O trabalhador do “conhecimento”, segundo TERRA (2000, p.203) têm algumas questões e desafios a vencer:

- a) Como mapear o conhecimento (competências individuais) existente nas empresas?
- b) Onde se encontram as *expertises* e habilidades centrais da empresa relacionadas às *core competentes*?
- c) Como facilitar e estimular a explicitação do conhecimento tácito dos colaboradores?
- d) Como atrair, selecionar e reter pessoas com as requeridas competências, habilidades e atitudes?
- e) Como manter o equilíbrio entre o trabalho em equipe e o trabalho individual e entre o trabalho multidisciplinar e a requerida especialização individual?
- f) Como utilizar os investimentos em tecnologia de comunicação para aumentar o conhecimento da empresa e não apenas acelerar o fluxo de informações?

- g) Quais sistemas, políticas e processos devem ser implementados para moldar comportamentos relacionados ao estímulo, à criatividade e ao aprendizado?
- h) Como incentivar e premiar o compartilhamento de conhecimento e desencorajar que as pessoas guardem o conhecimento para si próprias?
- i) Como tornar a empresa aberta ao conhecimento externo? Como ampliar e capturar o fluxo de conhecimentos, *insights* e ideias provenientes de clientes, parceiros, fornecedores e da comunidade em geral?

Para que a gestão do conhecimento produza efeitos práticos nas empresas, deve estar plenamente ancorada pelas decisões e compromissos da alta administração a respeito das iniciativas necessárias em termos de desenvolvimento estratégico e organizacional, investimento em infraestrutura tecnológica e cultura organizacional, que celebre o trabalho em conjunto e o compartilhamento.

A gestão do conhecimento, ainda segundo TERRA (2000), tem um "caráter universal", ou seja, aplica-se a empresas de todos os portes e nacionalidades e a sua efetividade requer a criação de novos modelos organizacionais (estruturas, processos, sistemas gerenciais), novas posições quanto ao papel da capacidade intelectual de cada colaborador e uma efetiva liderança disposta a enfrentar, ativamente, as barreiras existentes ao processo de transformação.

### **3 O PROCESSO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO**

A gestão do conhecimento é um processo corporativo, focado na estratégia empresarial e que envolve a gestão das competências, a gestão do capital intelectual, a aprendizagem organizacional, a inteligência empresarial e a educação corporativa.

### 3.1. GESTÃO DAS COMPETÊNCIAS

Competência engloba o conhecimento real, a habilidade, a experiência, os julgamentos de valor e redes sociais. É o elo entre conhecimento e estratégia. Não pode ser copiada com exatidão, é transferida pela prática.

**Competência é a capacidade de gerar resultados observáveis, necessários ao alcance dos objetivos definidos no posicionamento estratégico da empresa** e no propósito de manutenção e desenvolvimento de sua ideologia essencial. É um conceito pelo qual se define quais são as atitudes, as habilidades e os conhecimentos necessários para alcançar resultados diferenciados, o conjunto de qualificações que a pessoa tem para executar um trabalho com um nível superior de performance.

Está associada às realizações das pessoas, àquilo que elas produzem e/ou entregam. Desta forma, a competência não é um estado ou um conhecimento que se tem e nem é resultado de treinamento. **Competência é, na verdade, colocar em prática o que se sabe em um determinado contexto. Há competência apenas quando há competência em ação.**

A Gestão de Recursos Humanos está em amplo processo de transformação. Sistemas tradicionalmente utilizados como referencial - centrados em cargos - vêm mostrando sua fragilidade em articular sistemicamente as várias ações da gestão da organização, e comprometem o reconhecimento do seu valor. A abordagem de gestão de pessoas que tem no seu núcleo o conceito de competência apresenta imensas possibilidades de articular as relações entre as diferentes ações de gestão de RH, como a conjugação de desempenho, desenvolvimento e potencial, aumentando em consequência a sinergia do sistema.



### 3.2 Gestão do Capital Intelectual

Capital Intelectual é a soma do conhecimento de todos em uma organização; é capacidade mental coletiva, a capacidade de criar continuamente e proporcionar valor de qualidade superior. **Criado a partir do intercâmbio entre:**

- a) **Capital humano** - capacidade organizacional que uma empresa possui de suprir as exigências do mercado. Está nas habilidades dos colaboradores, em seus conhecimentos tácitos e nos obtidos nas suas informações profissionais, na busca permanente de atualização de saber, nas informações alcançáveis, nas informações documentadas sobre clientes, concorrentes, parceiros e fornecedores. Essencialmente diz respeito às pessoas, seu intelecto, seus conhecimentos e experiências;
- b) **Capital estrutural** – soma das patentes, processos, manuais, marcas, conceitos, sistemas administrativos, bancos de dados disponibilizados, tecnologia, estruturas organizacionais;
- c) **Capital de clientes** – é o valor dos relacionamentos de uma empresa com as pessoas e fornecedores com os quais faz negócios.

Segundo TAPSCOTT (2000, p.37), o Capital Intelectual se encontra em três formas e em três lugares distintos:

- a) Na forma de conhecimento dentro da cabeça de cada pessoa.
- b) Na forma de conhecimento adicional que é gerado quando as pessoas se relacionam e compartilham o seu conhecimento.
- c) Na forma de conhecimento armazenado em livros, revistas, jornais, fotografias, desenhos, fitas, discos, CD, CD ROM, bases de dados, etc.

Considera ainda a introdução do conceito de capital digital – o capital intelectual digitalizado – consequência do uso da Internet que permite que as pessoas se contatem, se relacionem e compartilhem seu conhecimento (capital intelectual individual) independentemente da distância e armazenem e

disponibilizem na Internet boa parte do conhecimento de que dispõem. Esses fatos fizeram com que o conhecimento que as pessoas produzem e a que têm acesso, uma vez digitalizado e disponibilizado na Internet, aumente exponencialmente, produza uma explosão de novas ideias, fundamentando uma nova forma de gerar riqueza.

### 3.3 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

**O tema central da Gestão do Conhecimento é aproveitar os recursos que já existem na organização para que as pessoas procurem, encontrem e empreguem as melhores práticas em vez de tentar criar algo que já havia sido criado.** Cuida de agregar valor às informações, filtrando, resumindo e sintetizando as informações e, dessa forma, desenvolvendo um perfil de utilização pessoal que ajuda a chegar ao tipo de informação necessário para passar à ação.

Através da aprendizagem contínua, a organização exercita a sua competência e inteligência coletiva para responder ao seu ambiente interno (objetivos, metas, resultados) e externo (estratégia). Nas “organizações que aprendem, as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar resultados que elas realmente desejam, onde maneiras novas e expansivas de pensar são encorajadas, onde a aspiração coletiva é livre, e onde as pessoas estão constantemente aprendendo a aprender coletivamente” (SENGE, 1999, p.21).

A organização que aprende possui a capacidade de, continuamente, criar o futuro que realmente deseja. Para isto, reflete sobre o desempenho atual e os fatores que o geram, pensa sobre os diversos futuros possíveis e qual entre eles é o desejado, e planeja e programa as ações para se mover da situação atual para a desejada.

**A aprendizagem organizacional é, portanto, o processo contínuo de detectar e corrigir erros.** Errar significa aprender, envolvendo a autocrítica, a avaliação de riscos, a tolerância ao fracasso e a correção de rumo, até alcançar os objetivos. É a capacidade das organizações em criar, adquirir e transferir conhecimentos e em modificar seus comportamentos para refletir estes novos conhecimentos e *insights*, conforme SENGE (1999). Isso

implementa um mecanismo pelo qual os colaboradores contribuem para o desempenho da empresa por meio da aplicação dos seus conhecimentos e habilidades em resolver problemas e de inovar constantemente. Cria-se a organização que aprende e que gera conhecimento.

No entanto, nenhuma mudança organizacional significativa pode ser realizada sem que se efetuem profundas mudanças nas formas de pensar e interagir das pessoas. A base de ideias que sustenta as “organizações que aprendem” estabelece o pensamento sistêmico, os modelos mentais, o domínio pessoal, a visão compartilhada, a aprendizagem em grupo e o diálogo como elementos inevitáveis do seu desenvolvimento, cada um proporcionando uma dimensão vital na construção de organizações realmente capazes de “aprender”, de ampliar continuamente sua capacidade de realizar suas mais altas aspirações.

### 3.4 EDUCAÇÃO CORPORATIVA

As organizações enfrentam dificuldades na velocidade de sua adaptação à nova realidade. O desconhecimento do futuro, a permanência de traços da cultura anterior, momentos de dificuldades empresariais, a descrença em uma visão compartilhada de futuro, a falta de capacitação para os novos papéis e a "falta de tempo" são alguns dos fenômenos que fazem parte das dificuldades percebidas.

Esse novo contexto empresarial redefine o perfil do colaborador da era do conhecimento. Precisa-se de profissionais que aprendam de forma não convencional e que saibam trabalhar cooperativamente para gerar soluções inovadoras. **É necessária uma nova abordagem na formação, agora necessariamente continuada, para que as pessoas permaneçam produtivas, em condições de acompanhar as mudanças e otimizando seu tempo.** Além disso, a tecnologia vem permitindo desenvolver experiências para treinar mais pessoas com maior economia.

As empresas começam a perceber a necessidade de transferir o foco dos esforços de treinamento e educação de eventos em sala de aula, cujo objetivo é desenvolver qualificações isoladas, para a criação de uma cultura de aprendizagem contínua, em que os colaboradores aprendem uns com os

outros e compartilham inovações e melhores práticas visando solucionar problemas organizacionais reais. O foco do treinamento vai além do empregado isoladamente para o desenvolvimento da capacidade de aprendizado da organização, criando situações que permitam a discussão de problemas comuns e soluções por meio da aprendizagem coletiva.

Os ambientes de aprendizagem passam a ser reestruturados de forma a tornarem-se proativos, centralizados, determinados e estratégicos e o resultado esperado é o “aprender fazendo”, desenvolvendo a capacidade de aprender e dar continuidade a esse processo na volta ao trabalho.

Outra forma de educação surgiu, aproveitando as facilidades proporcionadas pela melhoria crescente no serviço postal – os cursos por correspondência – surgindo o ensino à distância – EAD, que pode ser definido como qualquer interação entre estudante e instrutor, onde os participantes são separados pela distância, pelo tempo, ou por ambos. A aprendizagem torna-se, além de continuada, flexível para poder responder às necessidades do momento.

#### **4 GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO MODELO EMPRESARIAL**

Nas últimas três décadas, 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.

Algumas organizações nacionais, tanto públicas como privadas, já desenvolvem esforços no sentido de recuperar o tempo perdido (de pelo menos duas décadas) que levou a um atraso em relação à situação mundial. No entanto, se há poucas empresas brasileiras consideradas de "classe mundial", já é possível avaliar a partir destas a aplicabilidade das novas práticas gerenciais que garantirão a sua sobrevivência num mercado cada vez mais globalizado e competitivo.

À medida que novas ideias e práticas gerenciais surgiam, eram apresentadas pelos seus proponentes (geralmente empresas de consultoria empresarial) como a solução dos desafios gerenciais e, eventualmente, recebidos pelo meio acadêmico e empresarial como “modismos”. Assim, ideias e práticas novas, como Qualidade Total, Reengenharia, Gestão Participativa, Terceirização e Alianças Estratégicas, entre outras, precisaram contar com o tempo para ficar claro que as organizações adequam os seus modelos de gestão muito mais por um processo de evolução contínua do que por rompimento ou substituição dos conhecimentos gerenciais.

Neste sentido, para identificar e avaliar as características peculiares às novas práticas de gestão empresarial, hoje dispersas na literatura e nas pesquisas acadêmicas na área de Administração, é preciso analisá-las dentro do contexto histórico de sua evolução e de sua relação com o conjunto de outras práticas gerenciais.

O contexto histórico diz respeito ao fato de que as novas práticas de gestão empresarial são decorrentes ou provocadas por mudanças macro ambientais 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.

O objetivo do Processo de Gestão do Conhecimento e da Aprendizagem Organizacional é expresso por meio do conjunto de seus componentes:

#### 4.1 COMPONENTES DO PROCESSO

- a) **A Gestão dos Conhecimentos Organizacionais**, que tem por finalidade estabelecer diretrizes, metodologias e sistemáticas para a proteção do patrimônio conhecimento organizacional, considerando as etapas de seu ciclo de gestão: criação, captação, registro, análise, distribuição, compartilhamento e reutilização;
- b) **A Gestão de Competências**, que estabelece diretrizes para o mapeamento das competências institucionais e individuais e para o atendimento das necessidades de conhecimentos técnicos, habilidades e atitudes, atuais e futuras, para obtenção de efetividade

na execução dos processos organizacionais, na construção dos produtos, na prestação dos serviços e no relacionamento com os clientes;

- c) **A Gestão de Talentos**, que busca estabelecer diretrizes para a gestão da alocação de pessoas aos times, por intermédio da identificação e definição dos Perfis adequados às atividades a serem executadas e aos resultados a serem alcançados, considerando a gestão das necessidades de formação de substitutos e parceiros e proteção do conhecimento organizacional nos eventos de movimentação de colaboradores e de contratação de terceiros;
- d) **A Busca de Melhores Práticas**, que visa incentivar a busca permanente interna e externa de melhores práticas, de modo a permitir a melhoria contínua dos processos com o máximo aproveitamento dos esforços já realizados;
- e) **O Desenvolvimento de Pessoas**, que constitui um conjunto de diretrizes e orientações para a estruturação e execução de programas de educação, treinamento e desenvolvimento de competências para as equipes da Organização, de acordo com as necessidades identificadas nos componentes da Gestão de Competências e Gestão de Talentos;
- f) **A Aprendizagem Organizacional**, englobando estudos, diretrizes e orientações para a implementação do processo de aprendizagem organizacional, de forma que a Organização possa aprender melhor e em menor espaço de tempo; e
- g) **O Comitê Permanente de Representantes da Gestão do Conhecimento** que, a partir de designação formal, constitui-se em uma rede de pessoas, composta por Representantes dos Titulares de Unidades para atuação nas questões relativas ao Processo de Gestão do Conhecimento e da Aprendizagem Organizacional.

## 5 PROPOSTA ESTRATÉGICA DE INTEGRAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO AO MODELO DE GESTÃO

Em um ambiente altamente globalizado como o atual, as constantes mudanças trazem necessidades de movimentos acelerados de adaptação tanto nas organizações quanto nas pessoas.

Para as organizações, as práticas e os modelos que as orientam tornam-se obsoletos com incrível rapidez, não poupando sequer as organizações públicas, que veem seus clientes – os cidadãos – exigirem serviços cada vez mais ágeis e com qualidade crescente.

Há um forte movimento na busca pela flexibilidade organizacional, no uso constante de relações de parceria e no uso intensivo da tecnologia da informação, o que indica um início de transformação rumo à Corporação Virtual. O conhecimento já vem sendo encarado como recurso a ser buscado, desenvolvido, incentivado e protegido.

Com relação à estratégia do negócio e à necessidade de encontrar seu valor único, a organização deve definir sua proposição de valor (expressa em sua **Visão, Missão e Premissas**), estruturar a organização de forma a explicitar seu modelo operacional e trabalhar no sentido de alinhar o modelo operacional a essa proposição de valor.

Outro desafio a ser vencido para atingir a excelência em sua gestão e completar o salto qualitativo rumo à Era da Competitividade e do Conhecimento e é criar bases sólidas para a operacionalização de duas premissas definidas para a construção de uma estrutura organizacional:

- a) Organização em rede, baseada em processos, o que vale dizer, formar uma rede de processos independentes, com atuação integrada de times; e
- b) Otimização da gestão de pessoas, influenciando o comportamento dos colaboradores e favorecendo o comprometimento das lideranças.

A partir da organização em rede e da gestão das pessoas espera-se alcançar também a esperada quebra das barreiras entre áreas, outra premissa fundamenta para a estrutura organizacional.

A Gestão do Conhecimento é um processo contínuo e envolvente, que transcende os comportamentos individuais e tem por objetivo a transformação

da organização em um ambiente favorável às novas ideias, ao aprendizado e à atualização vinculada aos objetivos estratégicos e sistêmicos da empresa.

Gestão do Conhecimento, de alguma forma, sempre existiu e foi praticada nas empresas. O que é novo é o fato de que cada vez mais as empresas líderes no mercado estão explicitando a Gestão do Conhecimento como objetivo estratégico e pondo em prática ações que mostram de forma concreta a valorização do Capital Intelectual, mensuração de resultados, remuneração por competência, participação em resultados e remunerações variáveis em forma e amplitude mais intensas.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICA

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DRUCKER, Peter. Desafios Gerenciais para o Século XXI. São Paulo: Pioneira, 1999.

MEISTER, Jeanne C. – Educação Corporativa – São Paulo: Makron Books, 1999.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 2. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SENGE, P. M. A quinta disciplina. Arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. São Paulo: Best Seller, 1999.

SKANDIA INSURANCE. "Human capital in transformation: intellectual capital prototype report". 1998. HSM Management, 22/09/2000.

SVEIBY, Karl Erik. A Nova Riqueza das Organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAPSCOTT, Don. Economia digital. São Paulo: Makron Books, 1997.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. Gestão do Conhecimento: O grande desafio Empresarial. São Paulo: Negócio, 2000.

*Os conceitos aqui emitidos  
não refletem, necessariamente,  
o ponto de vista da CET, sendo  
de responsabilidade do autor.*

*Revisão/Edição – NCT/SES/DP  
GESTÃO DO CONHECIMENTO  
Diagramação: GMC/Dma*