

A CONTRIBUIÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA O CONTEXTO ORGANIZACIONAL ATUAL NO ÂMBITO DA ADMINISTRAÇÃO

KNOWLEDGE MANAGEMENT 'S CONTRIBUTION TO THE ORGANIZATIONAL CONTEXT IN CURRENT MANAGEMENT FRAMEWORK

CONTRIBUCIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL CONTEXTO ORGANIZACIONAL EN MARCO DE GESTIÓN ACTUAL

Michelly Emi Kihara¹, Paula Renata Pantoja de Oliveira².

RESUMO

Este artigo tem o objetivo de apresentar as contribuições da gestão do conhecimento para o contexto organizacional atual no âmbito da administração, verificadas de acordo com as discussões publicadas em artigos científicos. Para o alcance desse objetivo foi realizado um estudo dos artigos publicados no período do ano de 2009 a 2013, dessa forma os participantes da pesquisa foram dois artigos publicados em cada ano do referido período, totalizando assim dez artigos, sendo que a metodologia de pesquisa utilizada foi a qualitativa de caráter exploratório e explicativo. Além disso, a pesquisa valeu-se dos conceitos

teóricos referentes à gestão do conhecimento e temas correlatos para a sustentação da análise dos resultados do estudo. Como resultado, o estudo permitiu verificar que a gestão do conhecimento tem contribuído para o contexto organizacional atual, por meio das práticas de gerenciamento do conhecimento, e também, com a utilização da gestão do conhecimento de forma integrada com as técnicas de gestão estratégica.

Descritores: Gestão do conhecimento. Vantagem competitiva. Transferência de conhecimentos.

ABSTRACT

This article aims to present the contributions of knowledge management to the current organizational context within the administration, verified in accordance with the discussions published in

¹ Graduada em Administração pelo Centro Universitário do Distrito Federal – UDF. E-mail: michellyemi@gmail.com

² Mestre em Administração; Especialista em Gestão Empresarial e Negócios; e Graduada em Administração. Professora do Centro Universitário do Distrito Federal (UDF). E-mail: paula.pantoja@gmail.com

scientific articles. In order to achieve this goal, a study of published articles was carried out between the years 2009 and 2013. The research contributions were two articles published in each year of the reference period, totalling ten articles, and qualitative exploratory and explanatory methods were used in this research. Furthermore, the research has made use of theoretical concepts related to knowledge management and related topics to support the analysis of the study results. As a result, the study has shown that knowledge management has been contributing to the current organizational context through knowledge management best practices and use of knowledge management integrated with strategic management techniques.

Keywords: Knowledge management. Competitive advantage. Knowledge transfer.

RESUMEN

Este artículo tiene como objetivo presentar contribuciones de la gestión del conocimiento para el contexto organizacional actual dentro de la administración, verificadas en conformidad con los debates publicados en artículos científicos. Para lograr este objetivo, se realizó un estudio de los artículos publicados entre los años de

2009 y 2013, así los participantes del estudio fueron dos artículos publicados en cada año del periodo de referencia, totalizando diez artículos. La metodología utilizada en la investigación fue cualitativa en niveles exploratorio y explicativo. Además, la investigación pudo hacer uso de conceptos teóricos relacionados con la gestión del conocimiento y temas relacionados para apoyar el análisis de los resultados del estudio. Como resultado, el estudio mostró que la gestión del conocimiento ha contribuido con el contexto organizacional actual a través de las prácticas en gestión del conocimiento, y también con el uso de la gestión del conocimiento integrado con técnicas de gestión estratégica.

Descriptor: Gestión del conocimiento. Ventaja competitiva. Transferencia de conocimientos.

1. INTRODUÇÃO

Atualmente, a abordagem de temas como capital intelectual, inteligência competitiva, ativos intangíveis, organizações do conhecimento, sociedade do conhecimento, era da informação, economias baseadas em conhecimento, dentre outros, têm se tornado cada vez mais frequentes em palestras, artigos, fóruns, revistas, *sites* e livros. O foco

crescente nesses temas decorre da conscientização da importância do conhecimento como um recurso organizacional, pois, apesar de se tratarem de assuntos diferentes verifica-se que o ponto central desses temas é o mesmo: o conhecimento.

O conhecimento tem ganhado ênfase no ambiente organizacional, pois através da sua correta valorização e aplicação torna-se um poderoso recurso competitivo. Diferentemente dos demais recursos empregados pelas organizações o conhecimento apresenta uma característica peculiar, ele é um recurso que ao contrário dos demais se valoriza com o uso, isto ocorre porque quando o conhecimento é aplicado e compartilhado é capaz de propiciar o desenvolvimento de outras ideias, isto é, o conhecimento pode gerar novos conhecimentos⁽¹⁾.

Para reforçar a importância do conhecimento nas organizações Drucker⁽²⁾, afirma que os recursos econômicos básicos que são os meios de produção não são mais o capital, os recursos naturais nem a mão de obra, e sim o conhecimento, pois a riqueza criada pelas organizações é oriunda da produtividade e inovação, que representa a aplicação do conhecimento ao trabalho.

No contexto da gestão do conhecimento enfatiza-se a vantagem do recurso intelectual, no caso o conhecimento, frente aos demais recursos organizacionais, mas é necessário que se compreenda que o conhecimento é um recurso que deve ser desenvolvido, ele não é um produto pronto e acabado e nem apresenta uma fórmula que deve ser aplicada que irá gerar os resultados esperados, pois o conhecimento é intrínseco, ele é desenvolvido no intelecto das pessoas, ou seja, a criação do conhecimento decorre de um processo contínuo, em que fatores externos como a cultura organizacional e fatores internos como a mentalidade e experiências vivenciadas influenciam no seu desenvolvimento.

E ainda, no atual cenário organizacional caracterizado como um ambiente competitivo e dinâmico onde ocorrem mudanças rápidas, é essencial que as organizações estejam preparadas para reagirem de maneira rápida e eficaz contra as ameaças ambientais, tornando-se fundamental as organizações apresentarem um diferencial competitivo para que possam se manter e se destacar no mercado, esse diferencial pode ser criado por meio da aplicação estratégica do conhecimento.

É importante que o diferencial competitivo criado pelas organizações seja um diferencial baseado na vantagem competitiva sustentável, isto é, a estratégia precisa ser elaborada de maneira que não possa ser plenamente copiada pelos concorrentes⁽³⁾. Em relação a essa perspectiva, Davenport e Prusak⁽⁴⁾ consideram que o conhecimento é capaz de proporcionar a vantagem sustentável, pois o conhecimento gera retornos crescentes e contínuos, visto que, quando os concorrentes conseguem se igualar ao que é considerado o diferencial competitivo do momento, a empresa detentora da vantagem competitiva sustentável já terá avançado para outro nível, isso ocorre porque, diferentemente dos recursos materiais os ativos do conhecimento aumentam com o uso, isto é, ao contrário dos ativos materiais que se desvalorizam com o tempo e o uso, os ativos do conhecimento se valorizam, pois, o conhecimento gera novos conhecimentos.

Desse modo, diante do atual cenário em que as organizações estão inseridas onde fatores como as incertezas ambientais e a competitividade atuam fazendo com que as organizações se ajustem a nova realidade, constata-se que o

desenvolvimento da vantagem competitiva se torna essencial, e verificado que a gestão do conhecimento tem se tornado um tema que está ganhando destaque no ambiente organizacional devido à conscientização da sua importância, este estudo objetivou avaliar, com base nas discussões publicadas em artigos científicos, de que modo a gestão do conhecimento tem contribuído com o contexto organizacional atual no âmbito da administração. Portanto, para o alcance desse objetivo foi necessário, primeiramente, identificar as discussões referentes à gestão do conhecimento no âmbito da administração publicadas em artigos científicos, após esse levantamento buscou-se correlacionar os conceitos buscando apontar as contribuições e semelhanças apresentadas nos materiais pesquisados, e assim foi possível avaliar o emprego desses conceitos no contexto organizacional atual.

Inicialmente o artigo apresenta uma revisão da literatura acerca da gestão do conhecimento; dado, informação e conhecimento; conhecimento tácito e explícito; conversão do conhecimento; e gestão estratégica do conhecimento. A seguir, são descritos os aspectos metodológicos utilizados para a construção da

pesquisa. Posteriormente, apresentam-se os resultados e discussão e, finalmente, são expostas as conclusões.

2. GESTÃO DO CONHECIMENTO

As constantes mudanças ocorridas no cenário organizacional têm criado um ambiente cada vez mais competitivo, seja devido à globalização, às inovações tecnológicas, às instabilidades econômicas ou mesmo às próprias evoluções sociais; diante dessa realidade as empresas precisam se adaptar as novas exigências do mercado para permanecerem competitivas.

É nesse contexto de mudanças que o conhecimento tem ganhado ênfase como um recurso organizacional capaz de gerar uma vantagem competitiva para as organizações, pois, diante de uma economia em que a incerteza predomina, o conhecimento é considerado como fonte certa de vantagem competitiva duradoura⁽⁵⁾.

Dessa forma, constata-se que as empresas com maior potencial de obtenção de vantagem competitiva são aquelas que realizam atividades e desenvolvem produtos e processos baseados no conhecimento, pois cada vez mais as empresas serão diferenciadas por aquilo que elas sabem⁽⁴⁾.

E ainda de acordo com Takeuchi e Nonaka⁽⁶⁾, no atual ambiente onde ocorrem mudanças rápidas, o conhecimento como recurso organizacional apresenta uma característica exclusiva, visto que ele se torna obsoleto tão logo que é criado, por isso é necessário que novos conhecimentos sejam criados continuamente para que a organização sobreviva no ambiente competitivo. A partir desse argumento verifica-se a importância do desenvolvimento da gestão do conhecimento nas organizações que visam a sua sobrevivência no mercado competitivo e dinâmico.

A gestão do conhecimento é um tema complexo, pois, não se trata apenas da captura e transformação das informações em conhecimentos relevantes para a organização, ela envolve a empresa como um todo desde a estratégia até a cultura organizacional⁽⁷⁾. Essa complexidade decorre da sua própria natureza, visto que a gestão do conhecimento é caracterizada como um campo em rápida evolução – o conhecimento é dinâmico, ele se altera de acordo com a compreensão, as experiências, os aprendizados e as adaptações vivenciadas – e multidisciplinar, uma vez que foi criada pela colisão de

diversas áreas – recursos humanos, desenvolvimento organizacional, gestão da mudança, tecnologia de informação, gestão da marca e reputação, mensuração e avaliação de desempenho⁽⁸⁾.

Devido a essa complexidade verifica-se a existência de diversas definições na literatura a respeito da gestão do conhecimento, variando de acordo com os autores, pois cada teórico enfatiza um ponto de vista, no entanto percebe-se que em determinados aspectos alguns desses teóricos se convergem criando assim definições similares. Em observância a esse fato, serão listadas a seguir algumas definições de gestão do conhecimento.

De acordo com os autores Davenport e Prusak (1998 *apud* Beal, 2004)⁽⁹⁾, a gestão do conhecimento é o conjunto de ações sistemáticas e disciplinadas de conversão de informações disponíveis em conhecimento produtivo, sendo capaz de propiciar o aprendizado individual e coletivo, além disso, a gestão do conhecimento visa incorporar o conhecimento aos processos, sistemas administrativos, modelos e rotinas organizacionais com o propósito de tornar a organização mais eficiente e eficaz, buscando alcançar dessa forma o

maior retorno possível a partir do conhecimento disponível.

Já para Teixeira Filho⁽⁷⁾, o conhecimento está muito ligado à ação, pois a partir dele é que as decisões são tomadas, dessa forma quanto melhor o conhecimento maior serão as possibilidades de melhores tomadas de decisões. Com base nessas observações, o autor define a gestão do conhecimento como uma coleção de processos que visa governar a criação, disseminação e utilização do conhecimento para o pleno alcance dos objetivos organizacionais.

Ainda seguindo o aspecto da capacidade do conhecimento apoiar a tomada de decisões destaca-se que a gestão do conhecimento conduz a organização a tomar decisões mais acertadas, baseadas na melhor estratégia adotada de acordo com o ambiente, ou seja, é a administração dos ativos baseados em conhecimento na tomada de decisão. Além disso, a gestão do conhecimento é o processo sistemático de identificação, criação, renovação e aplicação dos conhecimentos estratégicos da organização, desse modo, a gestão do conhecimento pode ser vista como um procedimento estratégico da organização⁽¹⁰⁾.

Diante de outra perspectiva o conhecimento pode ser empregado pela organização com o propósito de criação

de riqueza, nesse caso, a gestão do conhecimento é definida como um processo por meio do qual a organização é capaz de gerar riqueza a partir do seu conhecimento ou capital intelectual. Essa geração de riqueza ocorre quando a organização emprega o conhecimento na criação de processos mais eficientes e efetivos, resultando em redução dos custos e do tempo de entrega do produto/serviço ao cliente, além disso, o capital intelectual ou conhecimento é definido como algo intrínseco que os colaboradores possuem e a organização valoriza⁽⁸⁾.

Associado à percepção da criação de riqueza por meio do conhecimento das pessoas, a gestão do conhecimento pode ser conceituada como o processo de obtenção, gerenciamento e compartilhamento das experiências e da especialização dos funcionários, objetivando o acesso à informação no tempo certo, por meio do uso de tecnologias corporativas⁽¹¹⁾.

Takeuchi e Nonaka⁽⁶⁾ defendem a perspectiva da criação contínua do conhecimento, de acordo com os autores a gestão do conhecimento é o processo de criação contínuo de novos conhecimentos que são disseminados amplamente através da organização e são incorporados velozmente em novos produtos/serviços, tecnologias e

sistemas. Como o conhecimento é um recurso que apresenta uma rápida obsolescência torna-se fundamental a sua criação contínua nas organizações.

A partir das abordagens teóricas apresentadas, verifica-se que a gestão do conhecimento pode ser entendida como um processo que visa criar, disseminar e aplicar o conhecimento para o alcance dos objetivos da organização, sendo que a criação decorre do processo contínuo de transformação de informações em conhecimento; a disseminação visa o compartilhamento do conhecimento, contribuindo para o aprendizado coletivo; e a aplicação do conhecimento permite a organização uma atuação mais eficiente e eficaz.

2.1 Dado, informação e conhecimento

Para a compreensão da gestão do conhecimento é necessário entender os conceitos e as diferenças entre dado, informação e conhecimento, pois o referido tema trabalha com esses assuntos.

Dessa forma, os dados são caracterizados como registros estruturados de transações, eles apenas descrevem parte de um fato ocorrido, não são capazes de oferecer uma base sustentável para a tomada de decisões, apesar dos dados não fornecerem

nenhuma interpretação eles são importantes para as organizações, pois são a matéria-prima da informação⁽⁴⁾.

Ainda que o dado seja a matéria-prima da informação o conjunto de dados somente será uma informação se ele for capaz de transmitir algum significado a quem o recebe, este significado é determinado pelo contexto em que a pessoa está inserida⁽¹²⁾. Diante disso, verifica-se que o conjunto de dados pode ser informação para uma determinada pessoa, mas não ser para outra, pois o que caracteriza a informação é a agregação de significado ao dado, por isso a transformação de dado em informação é algo individual, visto que depende da interpretação de cada pessoa.

Portanto, Davenport e Prusak⁽⁴⁾ definem informação como dados que fazem diferença, pois de acordo com os autores a finalidade da informação é mudar a maneira como o destinatário vê algo, ou seja, é causar algum impacto sobre o seu pensamento e comportamento. E, além disso, a informação é extremamente importante para as organizações, pois é ela que subsidia a tomada de decisões.

A informação permite a interpretação dos eventos e fatos, por isso a partir dela é que se gera o conhecimento. O conhecimento é mais

complexo que os dados e a informação, pois além dos dados e das informações ele envolve as experiências, os valores, as habilidades e as atitudes das pessoas, é intrínseco ao ser humano, é intuitivo, por isso há uma dificuldade de expressá-lo em palavras e de ser plenamente entendido em termos lógicos. Nas organizações o conhecimento está presente tanto em documentos como nas rotinas, nos processos, nas práticas e normas organizacionais⁽⁴⁾.

2.2 Conhecimento tácito e explícito

Quanto ao aspecto epistemológico o conhecimento é classificado em conhecimento tácito e conhecimento explícito. O conhecimento tácito é individual, pertence a cada pessoa, por isso ele é difícil de ser transmitido e formulado, conseqüentemente há uma dificuldade em documentá-lo. No entanto, o conhecimento explícito pode ser transmitido em linguagem formal e sistemática, dessa forma ele pode ser transferido entre as pessoas e ainda pode ser transformado em documentos, facilitando assim a sua disseminação. (POLANYI, 1966 *apud* NONAKA; TAKEUCHI, 1997)⁽¹³⁾.

Apesar de existir essa separação entre conhecimento tácito e explícito, o

conhecimento não é puramente explícito ou tácito, de acordo com Takeuchi e Nonaka⁽¹⁴⁾, o conhecimento é ao mesmo tempo tácito e explícito, ou seja, o conhecimento apresenta características contraditórias, pois a sua formação decorre do que aparenta serem dois opostos, mas na realidade essas características opostas são interdependentes, dessa forma no conhecimento tácito há a presença do conhecimento explícito, e vice-versa.

A partir do entendimento dessa relação contraditória e interdependente entre o conhecimento tácito e explícito é que se desenvolveu a interação social desses conhecimentos, essa interação é denominada como conversão do conhecimento.

2.3 Conversão do conhecimento

A criação do modelo de conversão do conhecimento surgiu a partir da percepção que os autores Nonaka e Takeuchi tiveram em relação ao conhecimento tácito e explícito.

A partir do pressuposto que o conhecimento pode ser criado e expandido através da interação entre o conhecimento tácito e explícito, foram criados quatro modos de conversão do conhecimento, são eles: socialização, externalização, combinação e internalização⁽¹³⁾.

De acordo com Nonaka e Takeuchi⁽¹³⁾, a **socialização** é a conversão do conhecimento tácito em tácito, é o processo em que os indivíduos compartilham experiências, no entanto, é considerada como uma forma limitada de criação de conhecimento, pois não possibilita a formalização do conhecimento, dificultando assim a sua disseminação na organização. A **externalização**, por sua vez, ocorre quando o conhecimento tácito é convertido em explícito, é caracterizado como a melhor forma de criação do conhecimento, pois nessa conversão ocorre a elaboração de conceitos, permitindo assim o compartilhamento do conhecimento. Já a **combinação** é a conversão do conhecimento explícito em explícito, acontece quando as pessoas trocam e combinam os conhecimentos através de meios em que ele está explícito, nesse modo de conversão não há o aumento da base de conhecimento existente na organização, visto que esse processo apenas sintetiza as informações de várias fontes. E por fim, a **internalização** é o processo de conversão do conhecimento explícito em tácito é caracterizada como o aprender na prática, está relacionada à vivência das experiências de outras pessoas.

Nesse processo, ao se realizar a conversão novos conhecimentos são criados através da interação entre os conhecimentos tácito e explícito, porém esse novo conhecimento criado a partir de cada modo de conversão apresenta algum tipo de limitação, como por exemplo, a dificuldade na disseminação do novo conhecimento, ou então quando o processo de conversão não é capaz de contribuir na criação de novos conhecimentos, realizando apenas a síntese dos conhecimentos já existentes. Devido a essas restrições, os quatro modos de conversão também devem se interagir de forma contínua e dinâmica, formando assim um processo em espiral, esse processo é denominado espiral do conhecimento.

2.4 Gestão estratégica do conhecimento

No atual contexto organizacional em que a competitividade predomina, as organizações têm empregado a gestão do conhecimento como recurso para a obtenção da vantagem competitiva. Decorre desse fato que a gestão do conhecimento está sendo empregada como um mecanismo estratégico.

Essa afirmação é evidente na literatura, a exemplo em citações como a de Davenport e Prusak (1999, p. 15)⁽⁴⁾, quando afirmam que: “numa economia

global, o conhecimento pode ser a maior vantagem competitiva da empresa”.

Desse modo, visando o emprego estratégico da gestão do conhecimento surge o conceito de gestão estratégica do conhecimento, que de acordo com Fleury e Oliveira Jr.⁽¹⁵⁾, a gestão estratégica do conhecimento é a atividade de identificação, desenvolvimento, disseminação e atualização do conhecimento estrategicamente relevante para a organização, por meio de processos internos ou externos.

Portanto, a partir das abordagens conceituais constatou-se: a importância da gestão do conhecimento no contexto organizacional; a contribuição da administração estratégica no emprego do conhecimento na tomada de decisões; a relevância do fator humano na gestão do conhecimento; e ainda, verificou-se que a gestão do conhecimento atua baseada na visão sistêmica, isto é, ela analisa e trabalha a organização como um todo. Além disso, é interessante ressaltar que a gestão do conhecimento visa à obtenção da vantagem competitiva, não apenas com o foco na obtenção de lucros, mas ela também se preocupa em satisfazer as necessidades dos clientes e parceiros,

pois a manutenção dessas parcerias é fundamental para a sobrevivência do negócio no atual cenário organizacional.

3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

De acordo com a taxonomia de Vergara⁽¹⁶⁾, esta pesquisa classifica-se quanto aos seus fins, como exploratória e explicativa, e quanto aos meios como pesquisa bibliográfica.

A pesquisa é exploratória, pois teve o objetivo de coletar os dados que possibilitaram a compreensão do problema de pesquisa, a fim de torná-lo mais explícito⁽¹⁷⁾. E, é explicativa, porque teve o propósito de esclarecer os fatores que de alguma forma contribuem para a ocorrência do problema de pesquisa, isto é, teve como finalidade tornar o problema de pesquisa compreensível, justificando os motivos que deram causa a ocorrência do fato⁽¹⁶⁾.

Quanto aos meios a pesquisa é classificada como bibliográfica, em razão de ter sido elaborada com base em materiais publicados em livros e artigos científicos. Os dados da pesquisa foram coletados em fontes secundárias, isto é, os dados já estavam disponíveis em materiais publicados, portanto, os dados já haviam sido coletados, analisados e disponibilizados para consulta⁽¹⁶⁾.

E, quanto à abordagem do problema, a pesquisa classifica-se como qualitativa, pois de acordo com Souza; Fialho; Otani⁽¹⁸⁾ a pesquisa qualitativa considera que há uma associação entre o mundo real e o sujeito que não se pode traduzir em números, ou seja, não se utiliza métodos estatísticos na análise dos dados coletados, o que leva os pesquisadores a analisarem os dados de forma indutiva.

3.1 Instrumentos de pesquisa

A coleta de informações da pesquisa foi realizada de modo longitudinal, que de acordo com Vergara⁽¹⁶⁾, nesse procedimento os dados coletados se referem a diferentes momentos, neste estudo isso se refere aos materiais publicados em diferentes anos, pois o objetivo da pesquisa era avaliar o que vem sendo discutido sobre a gestão do conhecimento no Brasil e qual o reflexo dessa trajetória no contexto organizacional atual no âmbito da administração, por isso foi preciso coletar os materiais publicados em diferentes anos.

O instrumento de pesquisa utilizado para a coleta das informações foi a análise de conteúdo dos artigos publicados no *site* da SciELO –

*Scientific Electronic Library Online*³, ela é uma biblioteca eletrônica que abrange uma coleção selecionada de periódicos científicos e suas bases de dados são de livre acesso. O referido *site* foi escolhido pelo fato de ser um local em que há um grande número de publicações de periódicos científicos, sendo que, o acesso à base de dados é gratuito e ainda, outro aspecto importante é que a SciELO permite o acesso às publicações na íntegra, e também ela é uma base dados muito utilizada e conhecida no ambiente acadêmico.

3.2 Participantes do estudo

Visto que a pesquisa foi realizada por meio da análise de conteúdo dos artigos publicados no *site* da SciELO, foram considerados como participantes do estudo os artigos publicados no período do ano de 2009 a 2013. A partir da delimitação do período de publicação foram selecionados dois artigos de cada ano, desse modo o estudo foi realizado com base em dez artigos.

Os dez artigos foram selecionados primeiramente de acordo com o ano de publicação e em seguida analisou-se o conteúdo do artigo para

verificar se o conteúdo abordado correspondia às necessidades da pesquisa, com base nesses critérios obtiveram-se os participantes do estudo.

Para a melhor visualização dos participantes da pesquisa foi elaborado o Quadro 1, esse quadro além de listar os artigos participantes do estudo de forma demonstrativa tem o objetivo de servir como legenda para as citações dos referidos artigos.

Dessa forma, ao se referir aos artigos será utilizado apenas o número correspondente a cada artigo, por exemplo, ao se referir ao artigo número 8, entende-se que o estudo está se reportando ao artigo titulado: Fatores relevantes à transferência de conhecimento tácito em organizações: um estudo exploratório, dos autores Bernardo Lemos e Luiz Antonio Joia, publicado no ano de 2012. Assim, o Quadro 1 deve ser consultado para a verificação da legenda, essa metodologia foi empregada para a melhor sistematização das ideias, uma vez que simplifica a citação dos artigos.

E ainda, ressalta-se que os artigos participantes do estudo, são artigos que apresentam estudos e discussões sobre o emprego da gestão do conhecimento no Brasil, assim, este estudo se refere à análise das discussões

* Melhor visualizado em:
<<http://www.scielo.org>>

acerca da gestão do conhecimento no Brasil.

Quadro 1 – Listagem e legenda dos artigos participantes do estudo

Nº	Título do Artigo	Autores	Ano de publicação
1	A gestão do conhecimento em ambientes intensivos de conhecimento: as pequenas empresas incubadas de softwares	DALFOVO, Oscar; SCHARF, Edson Roberto; KRAMBECK, Greyce.	2009
2	Inteligência competitiva e suas conexões epistemológicas com gestão da informação e do conhecimento	CAPUANO, Ethel Airton; CASAES, Julio; COSTA, Julio Reis da; JESUS, Magda Sifuentes de; MACHADO, Marco Antonio.	2009
3	Levantamento de tendências em gestão do conhecimento no Brasil: análise de conteúdo da opinião de especialistas brasileiros	BARRADAS, Jaqueline Santos; CAMPOS FILHO, Luiz Alberto Nascimento.	2010
4	Conhecimento tácito, explícito e cultural no planejamento da demanda	POPADIUK, Silvio; SANTOS, André Eduardo Miranda dos.	2010
5	Gestão do conhecimento em transnacionais: o ambiente organizacional como instrumento disseminador	CUNHA, Julio Araujo Carneiro da; YOKOMIZO, Cesar Akira; CAPELLINI, Gustavo de Almeida.	2011
6	Conversão do conhecimento é fonte de Vantagem Competitiva Sustentável? Uma análise empírica sob a perspectiva da <i>Resource-based View</i>	POPADIUK, Silvio; RICCIARDI, Giancarlo.	2011
7	Gerenciamento estratégico da informação por meio da utilização da inteligência competitiva e da gestão do conhecimento – um estudo aplicado à indústria moveleira do RS	REGINATO, Carlos Eduardo Roehe; GRACIOLI, Odacir Deonísio.	2012
8	Fatores relevantes à transferência de conhecimento tácito em organizações: um estudo exploratório	LEMONS, Bernardo; JOIA, Luiz Antonio.	2012
9	Um estudo sobre gestão do conhecimento e inovação em uma empresa multinacional do setor de <i>fast-food</i> : o caso da Subway	OLIVEIRA, Paulo Henrique de; GONÇALVES, Carlos Alberto; PAULA, Edmar Aderson Mendes de; ASSIS, Vivian Coelho.	2013
10	Processo estratégico e conhecimento organizacional: em direção a um modelo de gestão estratégica do conhecimento	SANTOS, Damião Eneias de Melo dos; TAKAHASHI, Adriana Roseli Wünsch.	2013

Fonte: Elaborado pelas autoras.

3.3 Procedimento de coleta e análise de dados

No procedimento de coleta de informações foi realizado a análise dos artigos de acordo com a classificação dos tipos de leitura propostos por Gil⁽¹⁷⁾,

assim foram realizadas as leituras: exploratória, seletiva, analítica e interpretativa.

E ainda, após o procedimento de leitura foram elaborados o fichamento dos artigos utilizados na pesquisa, o objetivo principal da confecção do fichamento era dispor as informações relevantes para a pesquisa de forma clara e simples, facilitando assim, a sua análise. Desse modo, a coleta das informações foi realizada por meio da leitura e fichamento dos artigos.

E, quanto ao procedimento de análise das informações, foi realizada a listagem das contribuições da gestão do conhecimento no contexto organizacional atual, de acordo com as discussões apresentadas em cada artigo. A partir dessa listagem foi possível verificar as abordagens que foram levantadas em cada artigo, por meio dessa verificação identificaram-se as abordagens que foram tratadas de forma correlata entre os dez artigos, isto é, os assuntos que foram abordados em mais de um artigo, essas abordagens foram listadas e apresentadas em formato de diagramas para melhor visualização e compreensão. Portanto, após esses procedimentos de coleta e análise de informações foi possível alcançar os resultados deste estudo.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Após a análise dos artigos, visando a melhor compreensão e sistematização, os resultados serão apresentados conforme os objetivos da pesquisa, de acordo com a seguinte sequência:

a) contribuições proporcionadas pela gestão do conhecimento para o contexto organizacional atual, verificadas em cada artigo; b) abordagens semelhantes entre os artigos; e c) avaliação do emprego da gestão do conhecimento no contexto organizacional atual, de acordo com as discussões.

a) Contribuições proporcionadas pela gestão do conhecimento para o contexto organizacional atual, verificadas em cada artigo

No **artigo 1** verificou-se que o conhecimento é caracterizado como um dos principais ativos da empresa, porém os entrevistados reconhecem que poderiam trabalhá-lo com mais afinco e profundidade, especialmente em relação a disponibilidade de tempo para obtê-lo. Além disso, constatou-se que a motivação é um fator relevante para o aprendizado e, também, a importância da seleção das informações no intuito de manter as informações relevantes e descartar as que não irão contribuir no processo de gestão do conhecimento.

Com o estudo apresentado no **artigo 2** constatou-se que a integração da gestão do conhecimento e a inteligência competitiva está sendo utilizada por várias empresas e tem proporcionado resultados positivos, pois as empresas necessitam utilizar ferramentas e técnicas que as ajudem na rentabilização do fluxo de informações externas e internas devido a abundância de informações e a necessidade de se selecionar as informações relevantes para a tomada de decisões. Porém, é importante ressaltar que as empresas que tiverem a intenção de utilizar as práticas de gestão do conhecimento e inteligência competitiva devem estar cientes que esse processo leva tempo até a sua maturação.

A pesquisa do **artigo 3** tinha o objetivo de levantar as tendências em gestão do conhecimento no Brasil, porém ao final do estudo os pesquisadores verificaram que ainda não há um consenso nas respostas relativas às tendências, no entanto, verificou-se que a cultura é a barreira na adoção da gestão do conhecimento que foi mais citada pelos entrevistados, e houve uma unanimidade na afirmação que a gestão do conhecimento não é modismo. A partir do estudo os pesquisadores verificaram que é necessário realizar uma ampla

disseminação da gestão conhecimento nos diversos segmentos da sociedade, pois de acordo com a pesquisa poucas pessoas estão informadas sobre o tema.

O estudo do **artigo 4** objetivou apresentar a aplicação da gestão do conhecimento a modelos que permitem prever com mais precisão e menores riscos as oportunidades e ameaças futuras relativas ao ambiente competitivo, no que diz respeito ao planejamento da demanda. Dessa forma, verificou-se que há uma grande utilização de fontes de conhecimento explícito no desenvolvimento do planejamento da demanda e o conhecimento tácito também é amplamente utilizado nesse processo, assim constatou-se que o planejamento da demanda consiste em um conjunto que envolve tanto os conhecimentos tácitos como os explícitos.

Por meio da pesquisa apresentada no **artigo 5** verificou-se que para ocorrer o fluxo de conhecimentos em empresas transnacionais por intermédio da gestão do conhecimento, primeiramente, deve haver uma única cultura organizacional legitimada entre as empresas – matriz e subsidiárias – para o estabelecimento de valores que mantenham os comportamentos e as atitudes rotineiras que possibilitem as trocas de

conhecimento, desse modo, os pesquisadores observaram que há evidências que a gestão do conhecimento depende de valores morais enraizados no cotidiano da empresa. E, quanto às práticas da empresa em que o estudo foi realizado, constatou-se que: as práticas de gestão da empresa são embasadas em manuais corporativos; há a valorização da transferência de conhecimentos; valorização do capital humano; e as políticas da empresa focam-se nas melhores práticas, localmente.

A pesquisa apresentada no **artigo 6** verificou que ao contrário do modelo teórico, a conversão do conhecimento pelo modelo SECI não é fonte de vantagem competitiva sustentável, de acordo com a perspectiva da *Resource-based View* [RBV], pois segundo a pesquisa a socialização, externalização, combinação e internalização não geram recursos, simultaneamente, valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis e imperfeitamente substituíveis. No entanto, ainda de acordo com a pesquisa, a criação do conhecimento pode ser fator que contribui, apenas, para a obtenção da vantagem competitiva.

O estudo realizado no **artigo 7** possibilita a visualização de dois tipos

de empresas que atuam no mesmo setor, sendo que, um grupo é composto por empresas de grande e médio porte, esse grupo possui estratégias estruturadas, faz uso de técnicas de gestão do conhecimento e utiliza a *internet* como um recurso estratégico por meio de técnicas de inteligência competitiva; e o segundo grupo é formado por empresas de pequeno e médio porte que possuem uma estrutura mais centralizada, apenas algumas empresas desse grupo fazem uso parcial das técnicas de monitoramento competitivo e, ainda, nesse grupo não são utilizadas as técnicas de gestão do conhecimento, assim, esse grupo de empresas não trata a informação como um recurso estratégico. Diante dessas observações, os pesquisadores verificaram que a gestão do conhecimento é pouco utilizada na indústria moveleira do Rio Grande do Sul.

No **artigo 8** foram identificados os fatores relevantes à transferência de conhecimento tácito na empresa Petrobras S.A., os pesquisadores identificaram três fatores, são eles: fator idiossincrático, esse fator é composto pelas características pessoais, e quanto mais a característica idiossincrática do profissional estiver aberta ao próximo, maior deverá ser sua intenção de transferir o conhecimento tácito. O

segundo fator está relacionado à forma como a empresa lida com a sua estratégia de gestão do conhecimento, e o terceiro fator está associado com a estrutura organizacional. Assim, esses foram os fatores constatados que influenciam os profissionais na transferência do conhecimento tácito na organização.

O **artigo 9** relata uma pesquisa realizada com um franqueado de uma rede de *fast-food*, os pesquisadores verificaram que há um incentivo para os funcionários administrativos e operacionais criarem, desenvolverem e compartilharem os conhecimentos, porém, pelo fato do negócio ser uma franquia, nem todos os conhecimentos são aplicados na inovação dos produtos e processos operacionais. Desta forma, a gestão do conhecimento é mais utilizada na disseminação das informações referentes às tendências e inovações do setor e das informações oriundas da própria rede de franquias.

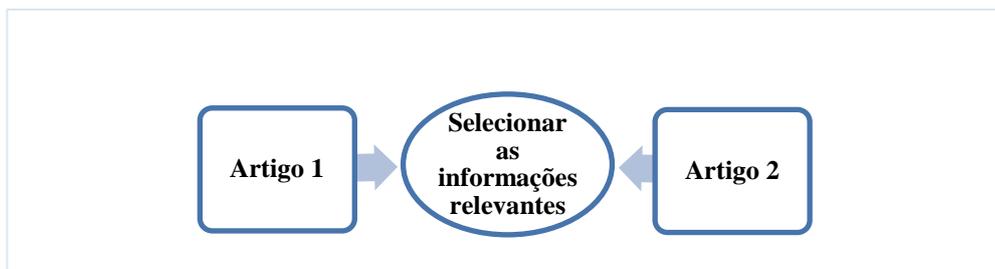
O estudo apresentado no **artigo 10** analisa a relação entre o processo estratégico e a gestão do conhecimento em uma organização do setor

alimentício, essa empresa devido a mudanças no ambiente interno e, principalmente, no ambiente externo teve que readequar o seu planejamento estratégico e implementar um novo processo estratégico, o estudo relata como foi realizada a implementação desse novo processo, mostrando como a gestão do conhecimento foi empregada juntamente com a gestão estratégica. Assim, os pesquisadores verificaram que a gestão estratégica do conhecimento contribuiu positivamente para o desenvolvimento do processo estratégico da organização.

b) Abordagens semelhantes entre os artigos

De acordo com a análise dos artigos verificou-se que no processo de gestão do conhecimento é necessário realizar a seleção das informações relevantes, isto é, é necessário selecionar as informações úteis e descartar as informações que não são relevantes no processo, por meio da Figura 1 é possível verificar os artigos que abordaram esse tema.

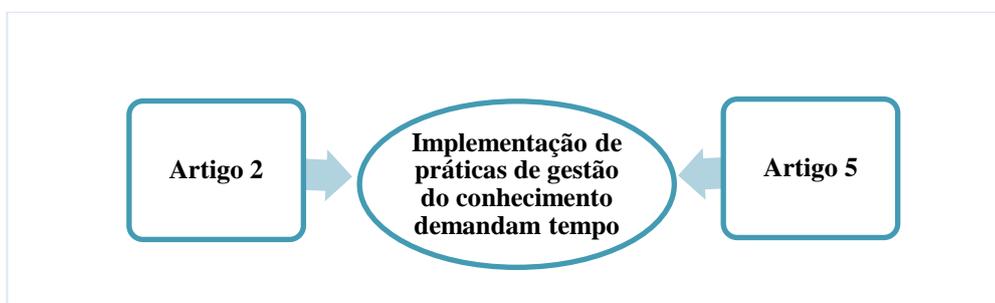
Figura 1 – Seleção das informações relevantes



Fonte: Elaborada pelas autoras.

O segundo tema que foi abordado em dois artigos se refere ao tempo que é necessário para a criação de um ambiente organizacional propício para o desenvolvimento da gestão do conhecimento, conforme a esquematização da Figura 2.

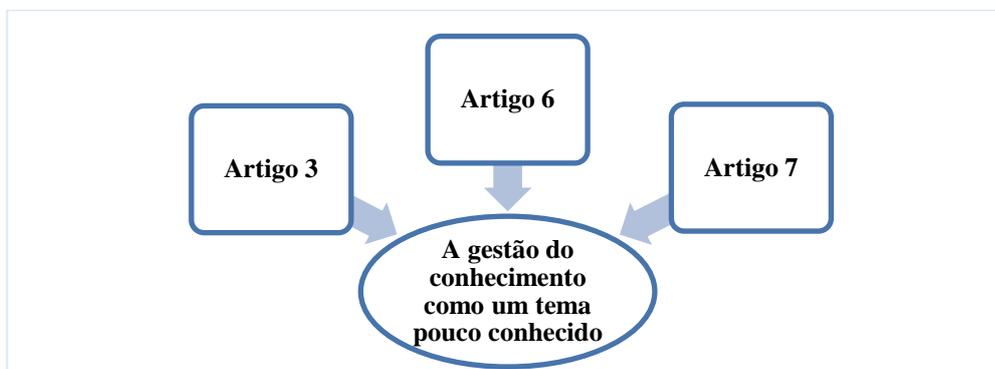
Figura 2 - Gestão do conhecimento: projeto de longo prazo



Fonte: Elaborada pelas autoras.

Por meio da análise dos artigos foi possível observar que a gestão do conhecimento ainda não é um tema de amplo conhecimento, pois verificou-se que em três artigos foram levantadas essa questão, do pouco ou nenhum conhecimento do tema, das teorias ou das técnicas, conforme o esquema da Figura 3.

Figura 3 – Disseminação da gestão do conhecimento



Fonte: Elaborada pelas autoras.

Em relação à disseminação do conhecimento explícito, constatou-se que dois artigos verificaram por intermédio de suas pesquisas que as

empresas utilizam as práticas de formalização do conhecimento por meio de documentos/manuais normativos, essas pesquisas foram apresentadas nos artigos citados na Figura 4.

Figura 4 – Disseminação do conhecimento explícito

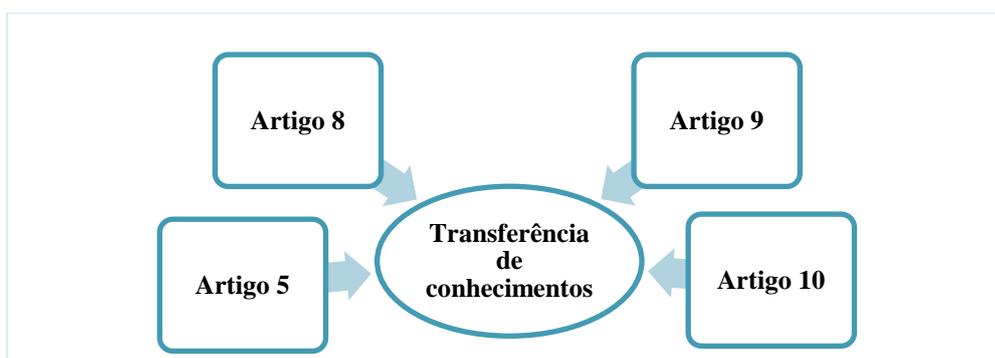


Fonte: Elaborada pelas autoras.

A abordagem mais citada entre os artigos foi a transferência de conhecimento, conforme visualização da Figura 5, esse tema foi abordado da seguinte maneira: no artigo 5 levantou-se a questão da valorização da transferência de conhecimentos; o artigo 8 é um estudo que trata especificamente da transferência de conhecimento; o artigo 9, por sua vez, relata que o

entrevistado utiliza a técnica da transferência de conhecimentos por meio de um agente multiplicador; e por fim, o artigo 10 apresenta a percepção da contratação de novos profissionais com o objetivo que o novo contratado promova a transferência de seu conhecimento para os demais profissionais.

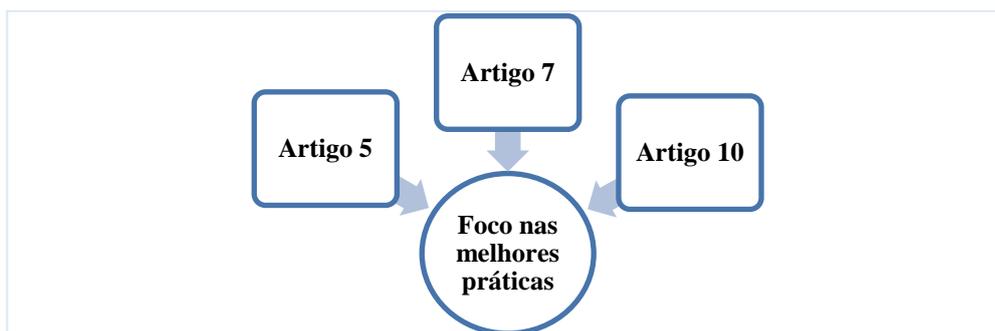
Figura 5 – Transferência de conhecimentos



Fonte: Elaborada pelas autoras.

ênfase para as questões relacionadas às melhores práticas.
Na Figura 6 estão representados os artigos em que os estudos deram

Figura 6 – Ênfase nas melhores práticas



Fonte: Elaborada pelas autoras.

E ainda, foi possível verificar que a valorização do capital humano foi abordada em dois artigos conforme a Figura 7, é interessante destacar que essa valorização é explícita e formalizada, seja em manuais ou nas políticas da empresa.

Figura 7 – Valorização do capital humano



Fonte: Elaborada pelas autoras.

realizada com o propósito de verificar em torno de quais temas as discussões circundam.
Desse modo, essas foram as sete abordagens que foram levantadas em mais de um artigo participante do estudo. A análise das semelhanças foi

c) Avaliação do emprego da gestão do conhecimento no contexto organizacional atual, de acordo com as discussões

A gestão do conhecimento, no Brasil, é uma área que está se consolidando, portanto, não se trata de um modismo. O estudo e a divulgação do tema por meio de artigos científicos, congressos, revistas e universidades evoluindo as linhas de pesquisa têm contribuído para a consolidação do tema⁽¹⁹⁾.

Apesar da verificação em alguns estudos que a gestão do conhecimento é ainda um tema pouco conhecido, verificou-se que as suas técnicas estão sendo utilizadas por diversos tipos de empresas, independentemente, do seu porte, modelo de negócio, da localização e da atuação de uma empresa em diversas localidades, seja, em estados ou países diferentes. Dessa forma, constatou-se que as práticas de gestão do conhecimento podem ser trabalhadas em qualquer tipo de organização.

Por meio da adoção das práticas de gestão do conhecimento as empresas estão valorizando o capital humano, passando a adotar critérios objetivos para a ocupação e promoção de cargos, sendo que o critério é a capacitação profissional, ou seja, a busca de

profissionais que detêm o conhecimento. A adoção desse critério é importante, pois segundo Carvalho (2012, p. 184)⁽²⁰⁾ “a gestão do capital humano é extremamente focada na utilização das pessoas como fontes de conhecimento, e, assim, como ativos essenciais para o sucesso da estratégia organizacional”.

Ainda, em relação aos recursos humanos verificou-se que por meio da gestão do conhecimento enfatizam-se as práticas e a valorização da transferência de conhecimentos, dessa forma, os profissionais devem estar dispostos, não só a aprender, mas também a compartilhar os conhecimentos que detêm.

Outras técnicas de gestão do conhecimento que as empresas estão adotando são: a padronização das práticas em manuais/documentos normativos e o foco nas melhores práticas, essas ações, de acordo com Santiago Jr.⁽¹¹⁾, têm o objetivo de proporcionar melhorias nas atividades desenvolvidas pela empresa, e conseqüentemente gerar melhorias nos resultados da organização.

De acordo com as abordagens dos artigos, constatou-se que as empresas estão utilizando a gestão do conhecimento juntamente com as práticas de gestão estratégica, dentre

essas aplicações destacam-se: a integração da gestão do conhecimento com a inteligência competitiva com o propósito de selecionar as informações relevantes para a tomada de decisões, essa aplicação encontra fundamentação teórica no conceito utilizado por Carvalho (2012, p. 207)⁽²⁰⁾, que define a inteligência competitiva “como um sistema de práticas de conhecimento altamente focado na competitividade com o intuito de auxiliar as tomadas de decisões e gerar vantagem competitiva para a organização”.

E, também outra prática identificada é relacionar a gestão do conhecimento com os processos estratégicos, no estudo apresentado no **artigo 10** essa prática ocorreu na implementação de um novo planejamento e no desenvolvimento do processo estratégico. Na implementação desse novo processo, a empresa verificou a necessidade de se buscar conhecimentos, diante disso, foi preciso trabalhar as questões voltadas aos recursos humanos. Essa prática está de acordo com a abordagem de Bukowitz e Williams⁽⁸⁾, segundo as autoras, as empresas que investem em ações e processos estratégicos com o objetivo de se tornarem cada vez mais competitivas e líderes sabem da necessidade de gerenciar o fluxo de

conhecimento para gerar valor a partir de seu capital intelectual.

E, por fim, em apenas uma abordagem foi verificado que o resultado do estudo divergia com a teoria, foi o caso do estudo realizado no **artigo 6** em que se verificou que a conversão do conhecimento por meio do modelo SECI não é fonte de vantagem competitiva sustentável sob a perspectiva da RBV, e sim um fator que contribui, apenas, para a obtenção da vantagem competitiva.

Portanto, essas foram as contribuições da gestão do conhecimento no contexto organizacional atual verificadas nas discussões relatadas nos artigos participantes deste estudo.

5. CONCLUSÃO

A partir da análise dos dez artigos, verificou-se que as discussões abordadas nos estudos diziam respeito à implementação da gestão do conhecimento como um processo de gerenciamento, por meio da criação, disseminação e aplicação do conhecimento; e também constatou-se o emprego da gestão do conhecimento juntamente com as técnicas de gestão estratégica, ou seja, a utilização do conhecimento para a obtenção da vantagem competitiva.

Desse modo, com a implementação da gestão do conhecimento as empresas têm enfatizado a importância dos recursos humanos na organização por meio da valorização do capital humano e com o desenvolvimento de técnicas de transferência de conhecimentos entre os profissionais. E, verificou-se também que as empresas estão padronizando suas práticas, por intermédio de manuais e estão focando nos procedimentos para a adoção das melhores práticas.

E, por fim, em relação ao emprego estratégico da gestão do conhecimento constatou-se a utilização da inteligência competitiva de forma integrada com a gestão do conhecimento, essa integração está sendo utilizada para o monitoramento das informações externas e internas à organização para a tomada de decisões.

REFERÊNCIAS

1. Sveiby KE. A nova riqueza das organizações. Rio de Janeiro: Campus; 1998.
2. Drucker PF. A sociedade pós-capitalista. 6ª. ed. São Paulo: Pioneira; 1997.
3. Wright P, Kroll MJ, Parnell J. Administração estratégica: conceitos. 1ª. ed. São Paulo: Atlas; 2011.
4. Davenport TH, Prusak L. Conhecimento empresarial. Rio de Janeiro: Campus; São Paulo: Publifolha; 1999.
5. Nonaka I. A empresa criadora de conhecimento. In: Takeuchi H, Nonaka I, organizadores. Gestão do Conhecimento. Porto Alegre: Bookman; 2008. p. 39-53.
6. Takeuchi H, Nonaka I, organizadores. Gestão do Conhecimento. Porto Alegre: Bookman; 2008.
7. Teixeira Filho J. Gerenciando conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios. Rio de Janeiro: Ed. Senac; 2000.
8. Bukowitz WR, Williams RL. Manual de Gestão do Conhecimento. Porto Alegre: Bookman; 2002.
9. Beal A. Gestão estratégica da informação: como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações. São Paulo: Atlas; 2004.
10. Santos AR, Pacheco FF, Pereira HJ, Bastos Jr. PA, organizadores.

- Gestão do conhecimento: uma experiência para o sucesso empresarial. Curitiba: Champagnat; 2001. Gestão do conhecimento como modelo empresarial; p. 11-48.
11. Santiago Jr. JRS. Gestão do conhecimento: a chave para o sucesso empresarial. São Paulo: Novatec; 2004.
 12. Carvalho GMR, Tavares MS. Informação e conhecimento: uma abordagem organizacional. Rio de Janeiro: Qualitymark; 2001.
 13. Nonaka I, Takeuchi H. Criação de conhecimento na empresa. Rio de Janeiro: Campus; 1997.
 14. Takeuchi H, Nonaka I, organizadores. Gestão do Conhecimento. Porto Alegre: Bookman; 2008. Criação e dialética do conhecimento; p. 17-38.
 15. Fleury MTL, Oliveira Jr. MM, organizadores. Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas; 2001.
 16. Vergara SC. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 14. ed. São Paulo: Atlas; 2013.
 17. Gil AC. Como elaborar projetos de pesquisa. 5ª. ed. São Paulo: Atlas; 2010.
 18. Souza AC, Fialho F, Otani N. TCC: métodos e técnicas. Florianópolis: Visual Books; 2007.
 19. Barradas JS, Campos Filho LAN. Levantamento de tendências em gestão do conhecimento no Brasil: análise de conteúdo da opinião de especialistas brasileiros. Perspectivas em Ciência da Informação [periódico na Internet]. 2010 [citado 2013 set. 17]; 15(3): [cerca de (24) p]. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/pci/v15n3/08.pdf>
 20. Carvalho FCA. Gestão do conhecimento. São Paulo: Pearson; 2012.

Sources of funding: No
Conflict of interest: No
Date of first submission: 2014-11-05
Last received: 2014-12-01
Accepted: 2014-12-04
Publishing: 2014-12-19