

DOSSIÊ

A GESTÃO DO CONHECIMENTO É UM MODISMO EMPRESARIAL? ALGUNS ACONTECIMENTOS E FATOS QUE INDICAM QUE NÃO

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO ES UNA MODA EN LOS NEGOCIOS? ALGUNOS EVENTOS Y HECHOS QUE INDICAN QUE NO

Alexandre Shigunov Neto¹³

Submissão: 12/08/2016

Revisão: 11/09/2016

Aceite: 17/01/2017

Resumo: O presente artigo pretende realizar algumas reflexões iniciais sobre o questionamento da gestão do conhecimento ser considerado um modismo empresarial. Nesse sentido, apresentamos em nosso artigo alguns indícios e fatos que confirmam que estamos vivenciando um processo de transformação de uma sociedade industrial para uma sociedade do conhecimento, em que o capital tido até então como o principal recurso de produção começa a ceder lugar para o conhecimento. Para atingir esse objetivo estruturou-se o artigo em três partes, num primeiro momento far-se-á uma análise dos acontecimentos de âmbito social que apontam para uma nova sociedade, a sociedade do conhecimento. Num segundo momento, a análise recairá sobre os aspectos econômicos dessa sociedade do conhecimento, demonstrando que há a transição de uma economia industrial para uma economia do conhecimento. Por fim, num último momento, far-se-á uma análise dos aspectos que indicam para a evidência de uma nova organização, denominada de organização do conhecimento.

Palavras-chave: conhecimento, sociedade do conhecimento, gestão do conhecimento.

Resumen: En este artículo se propone llevar a cabo algunas reflexiones iniciales sobre la cuestión de la gestión del conocimiento se considera una moda negocio. En este sentido, presentamos en nuestro artículo algunas pruebas y hechos que confirman que estamos experimentando un proceso de transformación de una sociedad industrial a una sociedad del conocimiento, en la que la capital tenía hasta ahora como el principal recurso de producción comienza a dar forma al conocimiento. Para lograr este objetivo estructurado el artículo en tres partes, una primera gran habrá un momento de análisis del contexto social de los eventos que apuntan a una nueva sociedad, la sociedad del conocimiento. En segundo lugar, el análisis será en los aspectos económicos de la sociedad del conocimiento, lo que demuestra que hay una transición de una economía industrial a una economía del conocimiento. Finalmente, una última vez, ahora-no será un análisis de los aspectos que indican que la evidencia de una nueva organización, llamada la organización del conocimiento.

Palabras clave: conocimiento, sociedad del conocimiento, la gestión del conocimiento.

¹³ Administrador. Mestre em Educação pela UEM. Coordenador de Pesquisa, Inovação e Pós-Graduação do IFSP campus Itapetininga. Email: shigunov@gmail.com.

Considerações iniciais

É frequente nos depararmos em todas as áreas de conhecimento humano com ideias e teorias novas, (re)formuladas, renovadas e/ou (re)adaptadas às novas exigências e necessidades humanas. O grande perigo e preocupação é que em grande parte desses casos essas ideias e teorias novas ou (re)formuladas têm tamanha aceitação no meio acadêmico, inclusive deixando as pessoas alienadas por acreditarem em seu poder salvador. Portanto, essas novas ou (re)formuladas ideias e teorias são tidas como redentoras e transformam-se em slogans e refrões alienadores.

A área empresarial não é exceção e de tempos em tempos faz-se presente tal acontecimento, um dos mais recentes é o surgimento e impulso da gestão do conhecimento como vantagem competitiva das organizações. Assim sendo, faz-se necessário desvendar seu significado, as implicações e os rumos que tais propostas provocam na sociedade, de forma geral, e nas organizações de forma específica.

O conhecimento é uma temática que provoca indagações, reflexões e pesquisas desde os escritos dos filósofos gregos mas foi especialmente a partir da década de 1990 que tomou grande impulso no meio acadêmico e também no meio empresarial. Cabe assim, tentar compreender o que está por detrás desse fascínio pelo conhecimento e qual o motivo de ter ganho na contemporaneidade tanta notoriedade?

A temática da sociedade do conhecimento e economia do conhecimento, de forma geral, e a gestão do conhecimento, de forma específica, têm sido objeto de pesquisa de estudiosos nacionais e internacionais das mais diversas áreas de conhecimento desde o final da década de 1990. Em termos internacionais destacam-se as pesquisas de Polanyi (1966), Naisbitt (1982), Wiig (1993), Crawford (1990), Edvinsson e Malone (1993), Beckman (1999), Stewart (1998), Sveiby (1998), Davenport e Pruzak (1998), Nonaka e Takeuchi (1998), Malhotra (2001) e Drucker (2002). Já no âmbito nacional pode-se destacar as

pesquisas de: Angeloni (1998), Tarapanoff (2001), Ponchirolli (2003), Silva (2004) e Ponchirolli e Fialho (2005).

O presente artigo pretende realizar algumas reflexões iniciais sobre o questionamento da gestão do conhecimento ser considerado um modismo empresarial. Nesse sentido, apresentamos em nosso artigo alguns indícios e fatos que confirmam que estamos vivenciando um processo de transformação de uma sociedade industrial para uma sociedade do conhecimento, em que o capital tido até então como o principal recurso de produção começa a ceder lugar para o conhecimento.

Para atingir esse objetivo estruturou-se o artigo em três partes, num primeiro momento far-se-á uma análise dos acontecimentos de âmbito social que apontam para uma nova sociedade, a sociedade do conhecimento. Num segundo momento, a análise recairá sobre os aspectos econômicos dessa sociedade do conhecimento, demonstrando que há a transição de uma economia industrial para uma economia do conhecimento. Por fim, num último momento, far-se-á uma análise dos aspectos que indicam para a evidência de uma nova organização, denominada de organização do conhecimento.

A sociedade do conhecimento: algumas indicações da importância do conhecimento

Vivemos realmente numa nova sociedade?

Será que a podemos denominar de sociedade do conhecimento?

Há indícios para afirmarmos que sim. Pode-se afirmar que estamos vivenciando um período de transição de uma sociedade industrial para uma sociedade do conhecimento. Como já ocorreu entre os séculos XII e XIII que foram períodos históricos de transição de uma sociedade feudal para uma sociedade industrial, também agora, vivenciamos um período de transição entre duas sociedades diferentes, com valores e princípios divergentes.

Esse processo de transformação de uma sociedade industrial para uma sociedade do conhecimento, pautada na utilização intensiva do conhecimento, em que o recurso mais importante dessa nova sociedade é o conhecimento, ocorre de forma lenta mas gradativa. Dessa forma, pode-se afirmar que a mercadoria da nova sociedade, bem como, o principal recurso da sociedade do conhecimento é o próprio conhecimento, ou seja, o conhecimento além de ser o principal recurso também é o principal produto.

Sobre esse período de profundas transformações e transições entre duas sociedades Peter Drucker (2002) na introdução de seu livro “Sociedade pós-capitalista” nos apresenta a seguinte reflexão:

a cada dois ou três séculos ocorre na história ocidental uma grande transformação. Cruzamos aquilo que chamei de “divisor” em um livro anterior. Em poucas décadas, a sociedade se reorganiza – sua visão de mundo, seus valores básicos, sua estrutura social e política, suas artes, suas instituições mais importantes. Depois de cinquenta anos, existe um novo mundo. E as pessoas nascidas nele não conseguem imaginar o mundo em que seus avós viviam e no qual nasceram seus pais. Estamos atualmente atravessando uma dessas transformações (p. XI).

O mundo contemporâneo está vivenciando uma série de transformações. De fato, o momento presente é um ponto de inflexão entre a era da certeza e do raciocínio lógico (era industrial), e uma nova era caracterizada pela imprecisão, pelo futuro desconhecido e pelo número infinito de possibilidades que se apresentam (era do conhecimento). O que mais caracteriza este momento é a sua complexidade dinâmica.

Além disso, é importante destacar que os grandes acontecimentos e transformações sociais apresentam várias causas e explicações e ocorrem ao longo de determinado período de tempo, ou seja, as transformações que ocorrem de uma sociedade para outra são implicações de um conjunto de fatores e ocorrem ao longo de um determinado período de tempo e não de um momento para o outro.

A mudança no significado do conhecimento, que começou há duzentos e cinquenta anos, transformou a sociedade e a economia. O conhecimento formal é visto, ao mesmo tempo, como recurso chave pessoal e econômico. Na verdade, o conhecimento é hoje o único recurso com significado. Os tradicionais “fatores de produção” – terra (isto é, recursos naturais), mão-de-obra e capital – não desapareceram, mas tornaram-se secundários. Eles podem ser obtidos facilmente, desde que haja conhecimento. E conhecimento, neste novo sentido, significa conhecimento com uma coisa útil, como meio para a obtenção de resultados sociais e econômicos. Desejáveis ou não, esses fatos são respostas a uma mudança irreversível: o conhecimento está hoje sendo aplicado ao conhecimento. Este é o terceiro e talvez definitivo passo na transformação do conhecimento. Fornecer conhecimento para descobrir como o conhecimento existente pode ser melhor aplicado para produzir resultados é, na verdade, aquilo que entendemos por gerência. Mas o conhecimento está hoje sendo aplicado, de forma sistemática e determinada, para definir que novo conhecimento é necessário, se ele é viável e o que precisa ser feito para torná-lo eficaz. Em outras palavras, ele está sendo aplicado à inovação sistemática (Drucker, 2002, p.21-22).

Apesar das diferentes linhas de pesquisas, das divergências teóricas e das inúmeras pesquisas desenvolvidas pelos pesquisadores das mais variadas áreas do conhecimento humano na contemporaneidade há uma unanimidade e consenso em concordar que o conhecimento é o principal e fundamental recurso da nova sociedade denominada de sociedade do conhecimento. Entretanto, e apesar desse consenso da importância do conhecimento na nova sociedade o mesmo não pode ser vislumbrado em termos das denominações apresentadas para esta nova fase da humanidade, por isso, é possível encontrar a utilização de inúmeros termos para caracterizar essa nova sociedade, os mais comuns são: era digital, era do capital intelectual, era do conhecimento, sociedade pós-industrial, sociedade da informação, sociedade digital, sociedade tecnológica e/ou sociedade do conhecimento. Para os fins de nosso estudo utilizaremos a denominação de sociedade do conhecimento, por ser a expressão que melhor caracteriza o momento vivenciado, e evidencia a importância do conhecimento, como principal recurso de produção da nova sociedade, em substituição ao recurso capital.

Drucker (2002) apresenta uma análise da importância do conhecimento na nova sociedade que denomina, de sociedade pós-industrial, e afirma que o processo de transformação do conhecimento pode ser dividido em três momentos distintos:

- Revolução Industrial – momento histórico em que o conhecimento é aplicado exclusivamente as ferramentas, aos processos e produtos.
- Revolução da Produtividade – momento histórico em que o conhecimento é aplicado ao trabalho.
- Revolução Gerencial – fase histórica em que o conhecimento passa a ser aplicado ao conhecimento.

Resgatando a ideia e o pensamento formulado por Peter Drucker para a área de conhecimento da Engenharia e Gestão do Conhecimento pode-se denominar essa terceira revolução de Gestão do Conhecimento ao invés de Revolução Gerencial, área de conhecimento humano que tem por finalidade criar, gerir e compartilhar conhecimento individual e organizacional.

Entre alguns dos inúmeros fatores que proporcionaram e proporcionam o processo de transformação de uma sociedade industrial para uma sociedade do conhecimento podem ser classificados em:

- o desenvolvimento econômico e social sustentável;
- as mudanças demográficas;
- a preocupação com o meio ambiente e a escassez dos recursos naturais;
- a globalização da economia e suas implicações;
- desenvolvimento tecnológico, principalmente da Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC);
- o novo papel do Estado;
- o fenômeno Ásia;
- a customização da produção;
- as novas formas de gestão empresarial;
- o (re)conhecimento da importância do conhecimento.

É indiscutível a relevância do conhecimento como fator de produção da nova sociedade e economia e como vantagem competitiva das organizações.

O conhecimento, enquanto recurso, apresenta algumas peculiaridades: é um recurso infinito e não escasso como os recursos naturais e o capital; o conhecimento é ilimitado e cresce à medida que é estimulado e utilizado ao contrário dos ativos materiais que se depreciam quando são utilizados.

Alguns fatores que indicam que a sociedade e a economia estão se transformando da industrial para a do conhecimento: a sociedade intensiva em informação e conhecimento; a redução no tamanho da produção e número de trabalhadores; a diversificação de produtos; a customização (dirigida ao cliente); as mudanças rápidas no mix de produtos; os sistemas de produção flexível; a exigência de novas habilidades dos trabalhadores; a multidisciplinaridade.

Em suma, o ritmo alucinante de mudança e o atual fascínio pela economia da informação são ditados pelos avanços na tecnologia da informação e na infra-estrutura, e não por qualquer alteração fundamental na natureza ou mesmo na grandeza da informação em si. O fato é que a Web não é tão impressionante como recursos da informação (Shapiro e Varian, 1999, p. 21).

A sociedade do conhecimento pode ser caracterizada por três fatores decisivos que são: o conhecimento, os relacionamentos internos e externos à organização, e não mais o capital, os recursos naturais ou a mão-de-obra. Stewart (1998), em seu livro *Capital Intellectual*, já em seu prefácio define o que o capital intelectual, baseado no conhecimento, é hoje mais importante que os ativos aos quais as empresas se acostumaram. Segundo ele, “(...) ao contrário dos ativos tangíveis, com os quais empresários e contadores estão familiarizados (propriedade, fábricas, equipamento, dinheiro,...), o capital intelectual é intangível. É o conhecimento da força de trabalho: a competência e a intuição de uma equipe, (...) ou o know-how dos trabalhadores (...). É a rede eletrônica que transporta a informação na empresa a velocidade da luz, permitindo reagir ao mercado mais rápido que seus rivais. É a cooperação – o aprendizado

compartilhado – entre uma empresa e seus clientes que forja uma ligação entre eles, trazendo com muita frequência o cliente de volta”. O autor resume tudo isso em uma frase: “O capital intelectual constitui a matéria intelectual – conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência – que pode ser utilizada para gerar riqueza”.

A economia do conhecimento e a competitividade empresarial

A história da humanidade em termos econômicos pode ser dividida em três grandes fases: a sociedade agrária e a economia agrária; a sociedade industrial e a economia industrial e a sociedade do conhecimento e a economia do conhecimento.

A economia do conhecimento difere de suas predecessoras nos serviços, que são maiores do que a produção de mercadorias, a forma dominante de emprego. É uma economia de processamento de informações no qual computadores e telecomunicações são os elementos fundamentais e estratégicos, pois produzem e difundem os principais recursos de informação e conhecimento. Pesquisa científica e educação são a base da geração de riqueza. A organização econômica e social é centrada na posse da informação e do conhecimento e na utilização do capital humano, que significa pessoas estudadas e especializadas (Ponchirolli, 2003, p. 61).

O que se pretende denominar com o termo *knowledge based economy* e traduzido no Brasil para economia do conhecimento?

Quando se utiliza o termo economia do conhecimento se quer denominar a nova economia da sociedade do conhecimento, uma economia fundamentada no conhecimento como o principal recurso de produção. Uma economia na qual a criação e o uso do conhecimento é o aspecto central das decisões e do crescimento econômico, diferentemente de sua antecessora, a economia industrial em que o principal recurso de produção era o capital. Isso não significa afirmar que a velha economia industrial está extinta e que a nova economia do conhecimento é que domina por completo e absoluta na sociedade, e que se visualiza é que vivenciamos um processo de transição de

uma economia industrial para uma economia do conhecimento, portanto, se encontra as duas formas de economia, a economia industrial e a economia do conhecimento.

O recurso econômico básico – “os meios de produção”, para usar uma expressão dos economista – não é mais o capital, nem os recursos naturais (a “terra” dos economistas), nem a “mão-de-obra”. Ele será o conhecimento. As atividades centrais de criação de riqueza não serão nem a alocação de capital para usos produtivos, nem a “mão-de-obra” – os dois pólos da teoria econômica dos séculos dezenove e vinte, quer ela seja clássica, marxista, keynesiana ou neoclássica. Hoje o valor é criado pela “produtividade” e pela “inovação”, que são aplicações do conhecimento ao trabalho. Os principais grupos sociais da sociedade do conhecimento serão os “trabalhadores do conhecimento” – executivos que sabem como alocar conhecimento para usos produtivos, assim como os capitalistas sabiam como alocar capital para isso, profissionais do conhecimento e empregados do conhecimento. (...) Portanto, o desafio econômico da sociedade pós-capitalista será a produtividade do trabalho com conhecimento e do trabalhador do conhecimento (Drucker, 2002, p. XVI-XVII).

É consenso entre os teóricos e pesquisadores de diversas áreas de conhecimento que se dedicam ao estudo da gestão do conhecimento afirmarem que a era industrial se esgotou e começa a ceder lugar para um novo modelo econômico-social, denominado de sociedade e economia do conhecimento.

A economia do conhecimento é extremamente sutil, considerando-se que nela a informação assume realidade própria separada dos bens tangíveis que conhecemos, impelindo-nos ao aprendizado da competição com conhecimento. Essa competição se dá por meio da venda de produtos e serviços. A venda de bens, por parte de uma empresa, na velha e na nova economia, é diferenciada em vários aspectos. Compra de bens em uma empresa da velha economia:

- escolha, venda, pagamento, crédito/contabilidade, entrega: a mercadoria e a informação no mesmo lugar, fluxo físico e de informação convergente.

- A fabricação do bem: cada máquina e cada especialista incorporam todo o conhecimento necessário no mesmo lugar.
- Compra de bens em uma empresa da nova economia.
- Escolha, venda, pagamento, crédito/contabilidade, entrega: locais diferentes conectados por redes, fluxo físico e de informação divergente.
- A fabricação do bem: máquina e conhecimento de como realizar tarefa não são sinônimos.

Ao analisarmos essas constatações ante os tipos de ativos intangíveis de uma empresa – *o conhecimento nas organizações* –, percebe-se que os relacionamentos externos estão baseados mais em fluxos de conhecimento gerados pelos ativos intangíveis do que em fluxos financeiros.

O que torna a economia do conhecimento superior a sua antecessora a economia industrial é o fato de organizar suas atividades econômicas em torno do conhecimento, como o principal recurso.

O valor da Web reside em sua capacidade de proporcionar acesso imediato à informação. O aperfeiçoamento que ocorreu na infra-estrutura da informação aumentaram muito a capacidade humana de armazenar, recuperar, classificar, filtrar e distribuir a informação, aumentando, dessa forma, em grande parte o valor da informação. Portanto, essa nova sociedade e economia são caracterizadas em termos dos instrumentos disponíveis para manipular a informação disponível.

A economia industrial era repleta de oligopólios: setores em que umas poucas grandes empresas dominavam seus mercados. Era um mundo confortável em que as parcelas de mercado aumentavam e diminuía de maneira apenas gradual, essa estabilidade do mercado refletia-se no emprego vitalício dos administradores. Nos Estados Unidos, as indústrias automobilística, siderúrgica, de alumínio, petrolífera e química, entre várias outras, seguiram esse padrão na maior parte do século XIX. Em contrapartida, a economia da informação está cheia de monopólios temporários. As empresas de hardware e software lutam pelo domínio, sabendo que a tecnologia ou a arquitetura que hoje lidera muito provavelmente será derrubada de uma hora para outra por um novo-rico com tecnologia superior (Shapiro e Varian, 1999, p. 204).

Assim, podemos afirmar que a diferença essencial entre a velha e a nova economia está fundamentada no seguinte: a velha economia industrial era movida pelas economias de escala, já a nova economia do conhecimento é movida pelas economias de redes.

A organização do conhecimento

A pesquisa e discussão sobre o conhecimento organizacional tem sido discutido de forma direta e indireta desde o surgimento da Ciência Administrativa no início do século XX. Entretanto, a temática do conhecimento organizacional tornou-se objeto de estudo de pesquisadores internacionais e nacionais a partir da década de 1990. Nesse sentido, as pesquisas relacionadas ao conhecimento organizacional se difundiram em função do surgimento da nova sociedade, agora pautada num novo fator de produção, o conhecimento.

Igualmente como os valores, os parâmetros, os fundamentos e os paradigmas da nova sociedade e da nova economia mudam também no âmbito organizacional tal fato ocorre, e o conhecimento passa a ter papel fundamental no processo de desenvolvimento e crescimento organizacional. Até então, os ativos tangíveis, aqueles que podem ser facilmente visualizados e contabilizados (como os prédios, as máquinas, o dinheiro, os produtos, entre outros) eram os únicos parâmetros de análise do desempenho de uma organização. A partir desse momento, surge uma nova forma de análise de desempenho que se utiliza de ativos intangíveis (o capital intelectual e o conhecimento). Portanto, na nova sociedade e economia do conhecimento os ativos intangíveis representados pelo conhecimento gerado pelos funcionários da organização passam a ser a principal fonte de vantagem competitiva das organizações do conhecimento.

Grande parte do conhecimento que uma organização necessita, embora já existindo nela, está inacessível ou indispensável. As informações sobre os conhecimentos existentes, bem como, sobre com quem e onde encontrá-los, são por vezes limitados. A gestão do conhecimento visa proporcionar um ambiente no qual se possa identificar, compartilhar e criar conhecimento que agregará valor a empresa e contribuirá para o alcance de suas metas. É este valor agregado pelo conhecimento que explica porque o valor de mercado de muitas empresas supera grandemente seu valor patrimonial. Neste cenário, torna-se necessário criar condições para que os conhecimentos acumulados (informações, experiências, habilidades) por cada indivíduo da organização não se percam ou não fiquem restritos a uma pequena parte da mesma (Ponchirolli, 2003, p. 7).

O conhecimento é o diferencial competitivo que, cada vez mais, será responsável pela atração de clientes pelas empresas, nos mais diferentes ramos de atividade econômica. Assim sendo, como conhecer melhor o que significa ser uma organização baseada no conhecimento? É importante a essa altura estabelecer uma distinção entre organizações que vendem conhecimento como um derivativo, e aquelas que vendem conhecimento como um processo. Mesmo considerando-se sua dependência por ativos intangíveis, uma é gerenciada pela informação e outra pelo conhecimento.

A gestão do conhecimento surgiu no início da década de 1990 e faz parte da estratégia empresarial. Ela trata da prática de agregar valor à informação e distribuí-la, tendo como tema central o aproveitamento dos recursos existentes na empresa. Enfatiza o capital humano, proporcionando a criação de novas ideias e processos, identificando, captando, distribuindo, compartilhando e alocando o conhecimento. Implica, portanto, na adoção de práticas gerenciais compatíveis com os processos de criação e aprendizado individual e organizacional (Ponchirolli, 2003, p. 70).

Como nosso objetivo no artigo é apresentar alguns acontecimentos que demonstram que a gestão do conhecimento não é um modismo empresarial não vamos nos aprofundar na questão dos conhecimentos tácitos e explícitos e nas formas de transformá-los.

A nova sociedade e também a economia baseadas no conhecimento possibilitam que as organizações tenham como eixo fundamental de desenvolvimento o conhecimento humano, e, principalmente por meio dele é que as mesmas podem ser competitivas, inovadoras e se manterem no competitivo mercado.

Embora a Gestão do conhecimento seja um campo de estudo relativamente novo, tentativas de usar a tecnologia para captar e manipular o conhecimento vêm sendo empreendidas há décadas, e seus efeitos podem ser observados. Segundo Davenport & Prusak (1998), tais esforços têm se concentrado tipicamente no gerenciamento de áreas delimitadas do conhecimento. Entretanto, a realidade dos sistemas especializados (inclusive de inteligência artificial) no mundo dos negócios tem sido menor do que se previa, embora certamente seja dotada de valor. Apesar de as organizações terem implementado tais sistemas em ramos específicos do conhecimento, é fundamental reconhecer que os seres humanos continuam sendo os verdadeiros provedores de conhecimento. Os autores acreditam que o futuro trará melhorias tecnológicas evolutivas, porém estas não serão revolucionárias, e que as pessoas continuarão desempenhando um papel ativo e importante, muito maior do que o de meros usuários do conhecimento (Silva e Bastos, 2005, p. 217).

Como o conhecimento tornou-se o principal recurso/ingrediente do que se produz na sociedade e economia do conhecimento se faz necessário que as organizações apreendam a gerenciar o conhecimento. Portanto, sendo o conhecimento o principal recurso e produto da sociedade e da economia do conhecimento as organizações precisam apreender a produzir, codificar e gerenciar eficaz e eficientemente o conhecimento organizacional, de modo, a obterem a tal almejada vantagem competitiva.

Não há muita concordância entre as disciplinas sobre o que seja conhecimento e aprendizagem organizacional e como ela ocorre. Os economistas tendem a ver aprendizagem como alguma forma abstrata de resultado positivo decorrente da utilização do conhecimento. A literatura de negócios normalmente relaciona o conhecimento a uma eficiência competitiva. A literatura sobre inovação, por sua vez, refere-se a uma eficiência vinculada à capacidade de inovação. Essas áreas têm seu foco mais voltado para o exame dos resultados provenientes da gestão do conhecimento do que propriamente para os fundamentos de seu estudo. Por outro lado, as teorias de organização e de psicologia enfatizam predominantemente o processo de aprendizagem e geração do conhecimento. Na área de administração e negócios, o gerenciamento do conhecimento e aprendizagem é visto como uma busca intencional para preservar e melhorar a competitividade, produtividade e inovação em circunstâncias incertas de mercado e evolução tecnológica. A gestão estratégica do conhecimento tem a ver com o aproveitamento dos recursos resultantes do conhecimento, concentrando-se naqueles ainda não descobertos que poderiam ser aproveitados. A quantidade e a disponibilidade das informações crescem numa progressão exponencial. (Ponchirolli e Fialho, 2005, p.137).

Quando falamos em organização do conhecimento estamos de forma indireta falando em gestão do conhecimento, pois cabe a esta, enquanto área de conhecimento humano, criar, gerir e compartilhar os conhecimentos da organização.

O que significa o termo gestão do conhecimento?

A temática da gestão do conhecimento, enquanto área de conhecimento, ainda está em fase de desenvolvimento inicial, portanto, muitas pesquisas ainda virão a ser desenvolvidas e criadas sobre o assunto.

A gestão do conhecimento pode ser vista como o conjunto de atividades que busca desenvolver e controlar todo tipo de conhecimento em uma organização, visando à utilização na consecução de seus objetivos. Este conjunto de atividades deve ter como principal meta o apoio ao processo decisório em todos os níveis. Para isso, é preciso estabelecer políticas, procedimentos e tecnologias que sejam capazes de coletar, distribuir e utilizar efetivamente o conhecimento, bem como representar fator de mudança no comportamento organizacional. (Tarapanoff, 2001, p. 138).

A pesquisadora Kira Tarapanoff (2001,p.144), apresentou algumas definições formuladas por estudiosos da área para o conceito gestão do conhecimento:

Gestão do conhecimento é a construção sistemática, explícita e intencional do conhecimento e sua aplicação para maximizar a eficiência e o retorno sobre os ativos do conhecimento da organização. (Wiig,1993).

Gestão do conhecimento é a disponibilização do conhecimento certo para as pessoas certas, no momento certo, de modo que estas possam tomar as melhores decisões para a organização. (Petrosh,1996).

Gestão do conhecimento é o processo de busca e organização da expertise coletiva da organização, em qualquer lugar em que se encontre, e de sua distribuição para onde houver o maior retorno. (Hilbbard,1997).

Gestão do conhecimento é o controle e o gerenciamento explícito do conhecimento dentro da organização, de forma a atingir seus objetivos estratégicos. (Spek e Spijkevert,1997).

Gestão do conhecimento é a formalização das experiências, conhecimentos e expertise, de forma que se tornem acessíveis para a organização, e esta possa criar novas competências, alcançar desempenho superior, estimular a inovação e criar valor para seus clientes. (Beckman,1999).

A gestão do conhecimento aplicada as organizações é a área do conhecimento que possui como objetivo gerir valor a partir de bens intangíveis – os conhecimentos tácitos, das organizações.

Esta ênfase no conhecimento pressupõe a necessidade de sua gestão nas organizações. Neste sentido fala-se de gestão do conhecimento. A criação de um ambiente organizacional baseado na gestão do conhecimento traz a necessidade de uma profunda sinergia entre três dimensões organizacionais: infra-estrutura, pessoas e tecnologia. O investimento em gestão do conhecimento traduz-se na busca pela harmonia e coerência entre as variáveis que compõem estas dimensões.

Seria inadequado referir-se a gestão do conhecimento como sendo única e exclusivamente a gestão da informação. Este é, talvez, um dos erros que percebe-se no momento atual. O processo de gestão do conhecimento envolve a geração, a codificação e o compartilhamento do conhecimento na organização. A geração do conhecimento refere-se a todas as formas de criação do conhecimento, seja a partir da interação com o ambiente externo ou até mesmo por meio da interação entre os indivíduos da organização. A codificação tem como objetivo identificar e estruturar os conhecimentos úteis para a organização de forma a torná-las acessíveis àqueles que dele precisam. O compartilhamento corresponde a transferência do conhecimento, seja esta espontânea (informal) ou estruturada (formal), entre os membros da organização (Ponchirolli, 2003, p.71).

A gestão do conhecimento é a área de conhecimento humano que se utilizando de técnicas e recursos de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) converte os conhecimentos tácitos em conhecimentos explícitos, ou de outra forma, converte os bens intelectuais das organizações em riqueza e vantagem competitiva.

Um dos objetivos da gestão do conhecimento é propiciar condições de criação de um ambiente no qual as pessoas busquem e se sintam incentivadas a compartilharem seus conhecimentos, ou seja, transformarem os conhecimentos tácitos em conhecimento explícitos.

Considerações finais

O presente artigo pretendeu realizar algumas reflexões iniciais sobre o questionamento da gestão do conhecimento ser considerado um modismo organizacional. Nesse sentido, procuramos demonstrar ao longo do texto que é possível afirmar que a gestão do conhecimento não é mais um daqueles modismos organizacionais, que surgem como panacéia organizacional e em pouco tempo desaparecem por não apresentarem suporte teórico para demonstrar sua eficiência em explicar o comportamento organizacional. Portanto, é possível afirmar que estamos presenciando um longo e contínuo processo de transformação de uma sociedade industrial, de uma economia

industrial e de uma organização industrial para uma nova configuração, para uma sociedade do conhecimento, uma economia do conhecimento e uma organização do conhecimento.

A temática da gestão do conhecimento emergiu no final da década de 1990 do século XX principalmente como objeto de estudo das áreas de tecnologia mas em pouco tempo se difundiu para quase todas as áreas de conhecimento humano, motivo pelo qual pode ser considerado um tema extremamente polêmico e complexo, em virtude principalmente de sua multidisciplinaridade.

Um dos aspectos que confirmam que a gestão do conhecimento no Brasil não é um modismo organizacional pode ser verificado no fato da gestão do conhecimento ser considerada como uma área do conhecimento humano segundo a CAPES.

A CAPES apresentou uma nova tabela das áreas de conhecimento, e a gestão do conhecimento nessa nova classificação das áreas de conhecimento humano é classificada como uma especialidade, que se divide em duas especialidades, uma mais geral e outra voltada para as organizações: Gestão do Conhecimento, da Ciência e da Tecnologia e Gestão do Conhecimento, da Ciência e da Tecnologia nas Organizações.

Referências

BECKMAN, Thomas J. The current state of knowledge management. In: LIEBOWITZ, Jay (Editor). **Knowledge management handbook**. New York: CRC, 1999.

BUKOWITZ, Wendi R. e WILLIAMS, Ruth L. **Manual de gestão do conhecimento**. Porto Alegre, Bookman, 2002.

DAVENPORT, Thomas H & PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial**. Rio de Janeiro, Campus, 1998.

DRUCKER, Peter. **Sociedade pós-industrial**. São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2002.

MALHOTRA, Yogesh. **Knowledge management for the new world or business**. Brint Institute, 2001. Disponível em: <<http://www.brint.com/km/whatis.htm>>. Acesso em: 06 de maio de 2005.

NONAKA, Ikujiro & TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de Conhecimento na Empresa**. 7.ed. Rio de Janeiro, Campus, 1998.

NONAKA, Ikujiro. A empresa criadora do conhecimento. In: **Gestão do Conhecimento**. Harvard Business Review. Rio de Janeiro, Campus, 2000.

PONCHIROLLI, Osmar. **A importância do capital humano na gestão estratégica do conhecimento sob a perspectiva da teoria do agir comunicativo**. (Tese de Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção. UFSC, 2003.

SHAPIRO, Carl e VARIAN, Hal R. **A economia da informação**: como os princípios econômicos se aplicam à era da Internet. 3.ed. Rio de Janeiro, Campus, 1999.

SILVA, Sergio Luis da. **Gestão do conhecimento**: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento. Ci. Inf., Brasília, v.33, n.2, p.143-151, maio/ago. 2004.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual**. Rio de Janeiro, Campus, 1998.

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro, Campus, 1998.

TARAPANOFF, Kira (Org.) **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília, Editora da UNB, 2001.

SILVA, Antonio Braz de Oliveira e & BASTOS, Jaime Sadao Yamassaki, **Desenvolvimento econômico e administração das organizações**: a gestão do conhecimento e o paradigma técnico-econômico da microeletrônica. In: *Perspect. ciênc. inf.*, Belo Horizonte, v.10 n.2, p. 208-219, jul./dez. 2005