

## **A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA AS ORGANIZAÇÕES**

**Flavia Maciel, Jaqueline Marcis & Jean Ricardo Borsoi**

flavia.maciel@hotmail.com

**Resumo** - o presente artigo tem por objetivo expor e examinar, baseado na literatura, a contribuição da gestão do conhecimento para o crescimento e o desenvolvimento do capital humano para as organizações. Analisam-se os impactos sobre os fatores: ambientais e culturais da organização, bem como o papel do gestor no processo de valorização do capital humano.

**Palavras-Chave:** organização; gestão do conhecimento; cultura organizacional.

## **THE IMPORTANCE OF THE KNOWLEDGE MANAGEMENT FOR ORGANIZATIONS**

**Abstract-** the objective of this article is to display and to examine, established in literature, the contribution of the knowledge management for the growth of the human capital inside of the organizations, analyzing the factors: environment and organizational culture, as well as the paper of the manager in the process of human capital valuation.

**KeyWord:** organization; knowledge management; organizational culture

### **1. INTRODUÇÃO**

O final do século XX e início do século XXI caracterizaram-se por mudanças no foco das organizações. Mudanças estas, que refletem a importância das pessoas e do conhecimento nas organizações.

Hoje, a organização é vista como uma comunidade viva, e não somente como uma máquina que tem o objetivo de gerar lucros. O capital humano está interligado com a organização e representa seu maior patrimônio, isso pelo fato das pessoas serem criativas, dinâmicas e conquistadoras, podendo, desta forma, transformar a capacidade potencial da empresa em capacidade real.

As transformações ocorridas no ambiente organizacional têm permitido discussões sobre a importância do conhecimento para as organizações, como gerenciar-lo, e como valorizar seus profissionais. Assim, o bom desempenho da organização está vinculado em criar, disseminar e incorporar o conhecimento organizacional. Porém, para criar tal conhecimento é imprescindível a relação existente entre pessoas, grupos e organização.

A gestão do conhecimento tem atraído à atenção de cientistas, pesquisadores bem como, as organizações em geral, tornando-se uma importante ferramenta de gestão de negócios, um instrumento para promover a melhoria na qualidade da organização, a ponto de se obter uma vantagem competitiva. Para tanto, é necessário a criação de um ambiente propício ao aprendizado, contribuindo

para a geração de maiores oportunidades de construção e disseminação do conhecimento, bem como a valorização do capital intelectual e o compartilhamento das informações e conhecimentos. Da mesma forma que as organizações aprendem sobre o ambiente e como se adaptar a ele, podem, também, modificar e controlar o ambiente a seu favor.

É importante destacar a relevância do trabalho para o ser humano, neste sentido, destaca-se que o ambiente de trabalho exerce uma grande influência no comportamento das pessoas. Através das intensas mudanças que ocorrem na sociedade, o local de trabalho transformou-se e passou a ser um local onde há necessidade de envolvimento, apoio e reconhecimento social, o que implica em proporcionar um espaço para o desenvolvimento dos indivíduos.

Conseqüentemente, em um mercado competitivo e globalizado como o atual, pode-se introduzir programas eficazes de elevação dos níveis de comprometimento das pessoas, para com os objetivos da organização. Hoje, existem várias técnicas para motivar, estimular e desenvolver as habilidades e criatividade das pessoas, entre elas, cita-se o treinamento, desenvolvimento e capacitação como ferramentas que podem, muitas vezes, despertar atitudes empreendedoras em cada profissional.

Desta forma, o ser humano, sendo extremamente importante dentro das organizações, justifica-se a necessidade de agregar programas que contribuam

para a criação de um ambiente propício à inovação, aprendizagem, evolução contínua e liberação do potencial humano, na busca da realização pessoal e de um melhor desempenho organizacional.

Diante desse contexto, o objetivo desse artigo é descrever e analisar, a luz da literatura, a contribuição da gestão do conhecimento para o desenvolvimento do capital humano nas organizações.

Assim, a metodologia do presente artigo, seguiu os princípios de pesquisa bibliográfica, que segundo Gil (2002, p.44) “é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. Desta forma, desenvolveram-se atividades básicas de identificação, compilação e fichamento das fontes localizadas através de bases de consulta de autores relacionados com o tema.

## 2- AS PESSOAS E AS ORGANIZAÇÕES

Nas organizações, cada pessoa, independente do seu nível hierárquico, possui habilidades e talentos, além de outras características que as tornam únicas. Com isso, deve-se saber o que é necessário para que as pessoas estejam motivadas e mobilizadas a cooperar com a organização. Para Robbins e Descenso (2001), os gestores devem compreender que é preciso ter funcionários que tenham um bom desempenho para que a organização alcance seus objetivos. Assim, as pessoas devem ser vistas como portadoras de um conjunto de qualidades e, não somente como executores de determinadas tarefas que foram designadas.

A importância das pessoas pode ser destacada na expressão citada por Milkovich e Boudreau (2000, p. 19): onde destaca que a empresa POSCO, segunda maior fabricante de aço do mundo, possui a visão de que “recursos são limitados; criatividade não tem limites”, para a empresa, as pessoas são a chave para obtenção de vantagens competitivas. Então, de maneira uniforme, as pessoas formam seu recurso crítico, sendo que a “liberação” da criatividade e do espaço para agir é a chave para obtenção do sucesso de uma empresa.

Ainda sobre a importância das pessoas na organização, Chiavenato (1996, p.69) menciona que:

As organizações dependem das pessoas para proporcionar-lhes o necessário planejamento e organização, e para fazê-las operar e funcionar. Não há organização sem pessoas. Toda organização é constituída de pessoas e depende delas para seu sucesso e continuidade. O estudo das pessoas constitui a unidade básica das organizações. Há que se considerar as pessoas sob duas vertentes: as pessoas como pessoas (dotadas de características próprias de personalidade e de individualidade, aspirações,

valores, atitudes, motivações e objetivos individuais) e as pessoas como recursos (dotadas de habilidades, capacidades, destrezas e conhecimentos necessários para a tarefa organizacional).

Assim, pode-se inferir que as pessoas que trabalham na organização constituem-se em vantagem competitiva. O conhecimento coletivo sobre o negócio, a concorrência, os clientes, a tecnologia, está se tornando a última fronteira da excelência empresarial. Na visão de Freitas (2000, p.63):

...a necessidade de exibir um perfil cada vez mais competitivo, com ganhos crescentes de produtividade, faz com que as empresas reformulem o conceito de dinamismo, cuja a forma acabada seria a flexibilidade, palavra que se torna mágica.

Para tanto, as empresas devem ter consciência de que as pessoas são elementos chave para o sucesso da organização, sendo necessário pensar na qualidade de vida dessas, e não somente nos lucros.

Complementando, há uma frase do pensador Walt Disney que diz claramente a essência do elemento humano dentro de qualquer processo numa organização: “você pode sonhar, projetar, criar e construir o lugar mais maravilhoso do mundo, mas é preciso pessoas para tornar o sonho realidade”. É necessário, portanto, pessoas capacitadas, motivadas e aptas a trabalhar com a gestão do conhecimento, afinal funcionários dotados de maiores conhecimentos e especializados, podem proporcionar à empresa, segundo Rosini e Palmisiano (2006), vantagens em relação a concorrentes e uma maior lucratividade. Já, para as pessoas, maior conhecimento e especialização propiciam maiores possibilidades de alcançar seus objetivos pessoais e profissionais.

Ainda de acordo com Rosini e Palmisiano (2006), as empresas se voltaram para a gestão do conhecimento no intuito de entender, organizar, controlar e lucrar com esse valor intangível do conhecimento, fundamental para as pessoas e para a organização.

Assim, em virtude da alteração do ambiente organizacional, a abordagem da Gestão do Conhecimento vem ganhando força e merecendo atenção no mercado de trabalho e no meio acadêmico. A implantação do conhecimento nas organizações está sendo influenciada pelo avanço tecnológico, pela necessidade de aumento da produtividade, pela busca incessante de se obter vantagem competitiva e de garantir a permanência no mercado. Como base nisso, Nonaka (1997, p.27) diz que “numa economia onde a única certeza é a incerteza, a única fonte garantida de vantagem

competitiva duradoura é o conhecimento”.

Tal afirmação é reforçada por Terra (2000, p. 70) que acredita

...que a principal vantagem competitiva das empresas se baseia no capital humano ou ainda no conhecimento tácito que seus funcionários possuem.

Pode-se, então, definir conhecimento como sendo:

uma mistura fluída de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais (DAVENPORT e PRUSAK, 1998, p.06).

Nessa mesma concepção, Sveiby (1998) trata o conhecimento como um ativo intangível para as organizações. Probst (2002, p. 11) ainda enfatiza que “o conhecimento é o único recurso que aumenta com o uso”. Assim, infere-se que o conhecimento passou a ser um dos recursos mais valiosos para as organizações que pretendem manter-se em um alto patamar de competitividade.

O conhecimento ainda pode ser identificado como tácito e explícito. O primeiro é aquele que o indivíduo adquiriu ao longo do tempo, sendo muitas vezes difícil de ser formalizado e até mesmo explicado, é considerado como o verdadeiro conhecimento, pelo fato de ser difícil a sua captura, o seu registro e a sua propagação. Já, o conhecimento explícito, sendo formal e sistemático, é facilmente comunicado e partilhado, muitas vezes em forma de textos, desenhos, diagramas. A partir disso, o sistema organizacional é composto por ambos os conhecimentos, até mesmo porque, conforme assegura Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento é criado por meio da interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, assim os dois se complementam permitindo um melhor desempenho na esfera organizacional. Para Terra (2000), cabe às empresas utilizarem e combinarem esses tipos de conhecimento organizacional para desenvolverem competências específicas, além de capacidade inovadora.

Contudo, a Gestão do Conhecimento compreende uma visão mais ampla, revela que a integração das ações relacionadas com o conhecimento é imprescindível no âmbito organizacional para que esta possua resultados positivos. Assim,

A Gestão do Conhecimento está, desta maneira, intrinsecamente ligada à capacidade das empresas

em utilizarem e combinarem às várias fontes e tipos de conhecimento organizacional para desenvolverem competências específicas e capacidade inovadora, que se traduzem, permanentemente, em novos produtos, processos, sistemas gerenciais e liderança de mercado. Terra (2000, p.70)

Sob essa mesma visão Davenport e Prusak (1998) concluem que a gestão do conhecimento não é algo completamente novo e afirmam que ela baseia-se em recursos existentes, como uma boa gestão de sistemas de informação, uma gestão de mudança organizacional e boas práticas de recursos humanos. Se uma determinada empresa já possui uma boa biblioteca, um sistema de banco de dados textuais ou programas educativos eficazes, possivelmente já está realizando coisas que poderiam ser consideradas como gestão do conhecimento.

Assim, a gestão do conhecimento, para as organizações, é uma estratégia consciente e o meio pelo qual se geram riquezas. Desta maneira, após conhecer os conceitos de conhecimento, os tipos de conhecimentos existentes, bem como sua gestão é preciso inteirar-se ao ambiente em que todo esse contexto está agregado, o qual é chamado de Ambiente Organizacional.

Ambiente é o lugar onde estamos ou desenvolvemos alguma coisa. Ele pode ser colaborativo para tal desenvolvimento ou também nocivo. Ambientes colaborativos estarão sempre atrelados ao bem estar dos indivíduos relacionados ao local onde se encontram. Assim, são ambientes ricos em gestão, ricos em trocas de informações, experiências e aprendizado. Por outro lado, nos ambientes nocivos temos a falta de regras claras, excesso de vaidade e ciúmes em relação a resultados e praticamente uma barreira em relação ao desenvolvimento de ações e soluções práticas. Portanto, a principal diferença entre um ambiente colaborativo e um ambiente nocivo, é exatamente o índice de aprendizado e conhecimento que se pode extrair e compartilhar nas relações pessoais.

As ações desenvolvidas para incentivar a aprendizagem e o compartilhamento do conhecimento criam um conjunto de valores compartilhados e normas que personificam a interação entre os membros da organização e destes com fornecedores, clientes e outras pessoas externas. Este fenômeno formata o comportamento dos indivíduos ligados à organização, denominado Cultura Organizacional.

De acordo com Taylor apud Bethlem (1998, p.57), cultura define-se (e pode ser identificada nas organizações) como “totalidade complexa que inclui conhecimento, crença, arte, moral, lei, costumes e qualquer outra capacidade ou hábito adquirido pelo homem como membro de uma sociedade”. Figueiredo (2005, p.134) assevera que a cultura

“exerce forte autonomia sobre o perfil de atuação das pessoas resultando no “perfil de atuação” da própria organização”. Afirma ainda, que a cultura organizacional pode assumir a condição de maior amiga ou de maior inimiga da gestão do conhecimento e da própria empresa. Portanto, deve-se criar um ambiente de trabalho que estimule a aprendizagem e a troca de conhecimento, bem como, uma cultura orientada para o conhecimento, que tenha recursos disponíveis e instrumentos necessários à criação e mobilização do conhecimento.

### 3- CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quanto melhor uma empresa funciona, mais valor ela cria. Com o passar do tempo essa capacidade de criar valor tem aumentado, evidenciando a importância de se gerir o conhecimento nas organizações e usar novas tecnologias, que por sua vez, acompanham o desenho e necessidade das estruturas modernas e eficientes, cada vez mais ligadas à evolução do mundo competitivo.

De acordo com os conteúdos anteriormente analisados, o conhecimento dos indivíduos é que possibilita a empresa atingir seus objetivos. Justifica-se, então, a contribuição e a importância da gestão do conhecimento no desenvolvimento do capital humano nas organizações. Assim, pode-se entender que, a prática da gestão do conhecimento, com o passar do tempo, torna-se parte integrante da cultura organizacional, bem como uma ferramenta facilitadora para a implantação de processos de desenvolvimento e valorização do capital humano, que resultará na maximização da produtividade e também como passo importante no processo de evolução organizacional cada vez mais positiva.

Projetar e implantar a gestão do conhecimento, pode muitas vezes, acontecer de maneira muito simples. Porém, por outro lado, pode enfrentar forte resistência em determinados ambientes. Por este motivo, cabe ao empreendedor que visualizar a importância deste contexto superar todo e qualquer desafio que possa comprometer o desenvolvimento do capital humano por ele conduzido.

Normalmente, quando se trata de ações mais responsáveis relacionadas ao desenvolvimento do capital humano, os primeiros a serem questionados são os gestores. Assim, para que uma organização visualize a importância do capital intelectual é preciso que seus gestores tenham olhos voltados para tal objetivo. Portanto, a entidade que administrar corretamente o conhecimento que tem, valorizando-o e investindo-o no mesmo, obterá longevidade e qualidade no seu ciclo produtivo e administrativo resultando na plena excelência operacional.

### REFERÊNCIAS

- BETHLEM, A.de S. **Estratégia empresarial: conceitos, processos e administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1998.
- CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1997.
- DAVENPORT, T. H. PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- FIGUEIREDO, S. P. **Gestão do Conhecimento: estratégias competitivas para a criação e mobilização do conhecimento na empresa: descubra como alavancar e multiplicar o conhecimento organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- FREITAS, M. E. de. **Cultural organizacional: identidade, sedução e carisma?** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.
- MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.
- NONAKA, I. **A empresa criadora do conhecimento**. São Paulo: Futura, 1997.
- NONAKA, I. TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.
- PROBST, G... [et al] **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- ROBBINS, D. A.; DECENZO, D. A. **Administração de recursos humanos**. Rio de Janeiro: LTC, 2001.
- ROSINI, A. M. PALMISANO, A. **Administração de sistemas de informação e a gestão do conhecimento**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.
- SVEIBY, K. E. A. **Nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade**. São Paulo: Negócio Editora, 2000.