



**FACULDADE METROPOLITANA DO ESTADO DE SÃO PAULO**

**GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES**

Ederson Roberto Domiciano

Orientador(a): Ma. Sara Cristina Marques Amâncio

### **RESUMO**

O processo de gestão do conhecimento pode ser categorizado em atividades de criação do conhecimento, validação do conhecimento, apresentação do conhecimento, distribuição do conhecimento e aplicação do conhecimento. Para capitalizar o conhecimento, uma organização deve ser rápida no equilíbrio de suas atividades de gestão do conhecimento. Em geral, esse ato de equilíbrio requer mudanças na cultura organizacional, tecnologias e técnicas. Essa pesquisa tem como objetivo o principal objetivo deste artigo é realizar uma revisão e análise teórica aprofundada para as áreas de gestão do conhecimento (GC) e investigar a tendência futura de pesquisa sobre a temática. Várias organizações acreditam que, concentrando-se exclusivamente em pessoas, tecnologias ou técnicas, podem gerenciar o conhecimento. No entanto, esse foco exclusivo em pessoas, tecnologias ou técnicas não permite que uma empresa sustente suas vantagens competitivas. É, antes, a interação entre tecnologia, técnicas e pessoas que permite que uma organização gerencie seu conhecimento de forma eficaz.

**Palavras-chave:** Gestão de conhecimento. Trabalhando com conhecimento. Interação.

### **ABSTRACT**

The knowledge management process can be categorized into activities of knowledge creation, knowledge validation, knowledge presentation, knowledge distribution and knowledge application. To capitalize on knowledge, an organization must be quick to balance its knowledge management activities. In general, this balancing act requires changes in organizational culture, technologies and techniques. This research has the main objective of this article is to carry out a review and in-depth theoretical analysis for the areas of knowledge management (KM) and to investigate the future trend of research on the subject. Many organizations believe that by focusing exclusively on people, technologies or techniques, they can manage knowledge. However, this exclusive focus on people, technologies or techniques does not allow a company to

sustain its competitive advantages. It is, rather, the interaction between technology, techniques and people that allows an organization to manage its knowledge effectively.

**Keywords:** Knowledge management. Working with knowledge. Interaction.

## INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, o conhecimento tem sido amplamente reconhecido como o ativo competitivo mais crucial. Conhecimento refere-se a uma compreensão teórica ou prática de um assunto. A gestão do conhecimento (GC) tornou-se um termo muito comum no século XXI, pois tem sido aplicado a um amplo espectro de atividades e áreas com o objetivo de gerenciar, criar e aprimorar ativos intelectuais. E foi enriquecido com uma enorme riqueza de contribuições de muitos estudiosos e um extenso acúmulo de experiências. De um ponto de vista mais profundo, a GC deve ser uma espécie de método e filosofia de trabalho.

A GC faz parte do campo de estudos de gestão, mas também está intimamente integrada às tecnologias de informação e comunicação. De fato, a GC pode ser observada de várias perspectivas, pois há uma série de campos que contribuem para isso. Entre eles destacam-se os campos da filosofia, ciência cognitiva, ciências sociais, ciência da gestão, ciência da informação, engenharia do conhecimento, inteligência artificial e economia.

Por que a necessidade de gerenciar o conhecimento? Hoje a sociedade está na era do conhecimento. A razão da crescente importância do conhecimento reside no fato de que a gestão eficaz do conhecimento traz muitos resultados positivos para melhorar a eficiência da aprendizagem. E pode-se implementar iniciativas de GC com a expectativa de que resultarão em maior vantagem competitiva. A GC é utilizada para capturar, documentar, recuperar e reutilizar o conhecimento, bem como para criá-lo, transferi-lo e trocá-lo.

Essa pesquisa tem como objetivo realizar uma revisão e análise teórica aprofundada para as áreas de gestão do conhecimento (GC) e investigar a tendência futura de pesquisa sobre a temática. A princípio, poucas bases teóricas sobre GC que incluem definições e etapas sobre GC foram resumidas e analisadas. Em seguida, foi realizada uma revisão abrangente sobre as principais abordagens para projetar o sistema de GC a partir de diferentes perspectivas, incluindo representação e

organização do conhecimento, compartilhamento de conhecimento e medida de desempenho para GC.

Essa pesquisa se classifica como um estudo exploratório com abordagem qualitativa. Para tanto, foi realizada uma coleta de dados utilizando os descritores em banco de dados como Scielo, Cappes e Lilacs. Após selecionados, os artigos foram incluídos na pesquisa a partir da pertinência temática.

Assim, parte do pressuposto que não há limite para onde a GC pode ser aplicada, desde o aprendizado individual, pequenas empresas até grandes corporações multinacionais: a GC tornou-se cada vez mais importante para os indivíduos entenderem quais informações são essenciais, como administrar essas informações essenciais e como transformar informações essenciais em conhecimento permanente. A GC desempenha um papel fundamental no sucesso das atividades e estratégias de uma organização. Portanto, gerenciar e usar o conhecimento de forma eficaz é vital para que indivíduos e organizações aproveitem ao máximo o valor do conhecimento.

## **1 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **1.1 CONSTRUÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZAIONAL**

Conforme Arnold (1999), a organização na era do conhecimento é uma organização baseada no melhor conhecimento e informação disponíveis. Para ter sucesso no desafiador ambiente organizacional de hoje, as organizações precisam aprender com os erros do passado, em vez de repeti-los.

Para esse autor, o conhecimento representa um impulso crucial para a vantagem competitiva das organizações. Gera valor ao apoiar a capacidade de uma organização de produzir inovação aprender e desaprender, e transferir as melhores práticas além das fronteiras.

Seguindo o debate mais amplo sobre o surgimento da era da informação e da sociedade do conhecimento, Arnold (1999) aponta que nos últimos anos houve uma explosão de escritos sobre o conhecimento organizacional a partir de diferentes perspectivas disciplinares e teóricas.

Baraldi (2005) documentou os processos pelos quais as organizações capturam, integram, compartilham, usam e mantêm sistematicamente o conhecimento para melhorar o desempenho. Do ponto de vista gerencial, essa literatura também

sugere o desenvolvimento de práticas gerenciais capazes de tornar o conhecimento disponível em toda a organização.

Atualmente, Baraldi (2005) aponta que muitas organizações de construção tentam reestruturar seus processos de negócios para melhorar o desempenho e a produtividade dos projetos de construção. Ao mesmo tempo, ainda não está claro quais técnicas são necessárias para programar tal mudança.

Para Baraldi (2005), as necessidades de aprender de um projeto para o outro é essencial, porém muitas vezes ignorada. Ou mesmo quando o aprendizado dos projetos ocorre, muitas vezes não entrega os resultados pretendidos. A transferência insuficiente de conhecimento foi identificada como uma das principais razões que dificultam a entrega bem-sucedida do projeto.

Para, Chiavenato (2004), o objetivo da seleção do conhecimento é Identificar o conhecimento de acordo com as necessidades organizacionais em fontes internas, Fornecer conhecimento no local apropriado e pela forma apropriada. Assim, as atividades de seleção de conhecimento incluem o seguinte: identificação do conhecimento de fontes internas, obtenção do conhecimento identificado de fontes internas, transferência do conhecimento para uso imediato ou internalização.

Fayard (2008) aponta que o objetivo da captura do conhecimento é manter o conhecimento para melhorar o desempenho organizacional, garantir que o conhecimento disponível seja armazenado para referência futura.

Para esse autor, a criação do conhecimento ocorre por meio da inferência ou descoberta de fontes de conhecimento. Assim, criar ou produzir conhecimento ajuda as organizações a obter vantagem competitiva ao fornecer recursos valiosos, raros e inimitáveis. Utilização de eventos e fenômenos complexos e descontínuos para enfrentar problemas organizacionais reconhecidos.

Para Fayard (2008), as atividades de seleção de conhecimento incluem: controlar o conhecimento organizacional, controlar o ambiente externo, criar conhecimento a partir do conhecimento básico existente, transferir conhecimento criado para externalização ou internalização. O conhecimento é produzido na comunidade de pesquisa, conselhos profissionais, ministérios e organizações governamentais, centros de transferência e inovação, comunidades científicas.

Fayard (2008) aponta que o termo construção do conhecimento apareceu pela primeira vez na literatura das ciências da aprendizagem. O propósito da criação do conhecimento é a criação ou modificação do conhecimento público – conhecimento

que vive 'no mundo' e está disponível para ser trabalhado e usado por outras pessoas. Para esse autor, essas buscas devem avançar a compreensão atual dos indivíduos dentro de um grupo, em um nível além do seu nível de conhecimento inicial, e devem ser direcionadas para avançar na compreensão do que é conhecido sobre aquele tópico ou ideia.

Mañas (1999) aponta que a construção do conhecimento consiste nas seguintes etapas: criação, teste e aprimoramento de artefatos conceituais. Essa abrange a aprendizagem fundamental, as subhabilidades e as dinâmicas sociocognitivas perseguidas em outras abordagens, juntamente com o benefício adicional do movimento ao longo da trajetória.

Para Mañas (1999), a construção do conhecimento pode ser considerada como um construtivismo profundo que envolve fazer uma investigação coletiva sobre um tópico específico e chegar a uma compreensão mais profunda por meio de questionamento interativo, diálogo e melhoria contínua de ideias. As ideias são, portanto, o meio de operação em ambientes.

Mañas (1999) aponta que o processamento do conhecimento é um fator significativo que contribui para a sustentabilidade socioeconômica. É um problema central da Inteligência Artificial. Logo, sua finalidade do processamento do conhecimento é entender a relação entre dados, informação e conhecimento e criar estruturas de conhecimento.

Esse autor esclarece que o método de processamento do conhecimento é a Transformação de dados em conhecimento, alterando a forma de representação do conhecimento, derivando novos conhecimentos a partir de um determinado conhecimento.

Para Mañas (1999), o processamento do conhecimento consiste nas seguintes etapas: armazenamento de informações, recuperação de informações e transferência de informações. Logo, esse é conhecido como o fator mais importante que afeta a sustentabilidade econômica e social, Deriva valor do processamento do conhecimento.

Diante disso, o autor aponta que a filtragem de conhecimento pode ser usada para facilitar a assimilação. A filtragem tenta levar o conhecimento certo para a pessoa certa no momento certo. Essa é uma ferramenta para ajudar as pessoas a encontrar as informações mais valiosas para que o tempo limitado gasto na

leitura/ouvir/visualização possa ser gasto nos documentos mais interessantes e valiosos. Os filtros também são usados para organizar e estruturar as informações.

Para Mañas (1999), a filtragem de conhecimento consiste nas seguintes etapas: Avaliar documentos e colocar documentos que sejam interessantes em seu banco de dados de informações estruturadas. O método de filtragem do conhecimento é a filtragem manual por pessoas, usando agentes inteligentes.

Por sua vez, Fayard (2008) aponta que a síntese do conhecimento é a contextualização e integração dos resultados da pesquisa de estudos de pesquisa individuais dentro do corpo maior de conhecimento sobre o tema. Logo, a maioria das sínteses é realizada para fins de suporte ao conhecimento ou para suporte à decisão.

Fayard (2008) ainda considera que a síntese do conhecimento consiste nas seguintes etapas: Declaração dos objetivos da pesquisa, Definição dos critérios de elegibilidade para os estudos a serem incluídos, Identificação de (todos) os estudos potencialmente elegíveis, Aplicação dos critérios de elegibilidade, Montagem do conjunto de dados completo viável, incluindo extração de dados, avaliação de qualidade de estudos incluídos, Analisando este conjunto de dados e Preparando um relatório estruturado.

Assim, Fayard (2008) aponta que:

Os métodos de síntese de conhecimento são Revisão Sistemática, Sínteses Realistas, Sínteses Narrativas, Metanálises, Metassínteses, Diretrizes Práticas, Conferência de consenso ou painel de especialistas. Ou seja, uma síntese deve ser reprodutível e transparente em seus métodos (FAYARD, 2008, p. 55).

Por sua vez, esse autor considera que a integração do conhecimento é o processo de incorporação de novas informações em um corpo de conhecimento existente. O objetivo da integração do conhecimento é determinar como o conhecimento novo e o existente interagem e como o conhecimento existente deve ser modificado para acomodar as novas informações. Logo, a integração do conhecimento consiste nas seguintes etapas: Processo dinâmico de vincular, conectar, distinguir, organizar e estruturar ideias sobre fenômenos científicos

Para Mañas (1999), o processo de refinamento do conhecimento é implementado como parte dos esforços de gestão do conhecimento de uma organização. O objetivo do refinamento do conhecimento é otimizar a qualidade do

conteúdo. Esse refere-se ao processo de avaliação, análise e otimização do objeto de conhecimento a ser armazenado em um repositório.

Mañas (1999) considera que a eficácia do refinamento do conhecimento é definida como o grau em que o processo de refinamento produz conhecimento de qualidade. O processo de refinamento do conhecimento deve melhorar positivamente a qualidade do conhecimento refinado.

Esse autor aponta que a customização de produtos está se tornando uma iniciativa estratégica cada vez mais importante na gestão do conhecimento. A customização do produto impacta os processos de gestão do conhecimento de aquisição, compartilhamento e transferência de conhecimento.

Mañas (1999) considera que a finalidade da customização é configurar um produto ou serviço de acordo com as especificações de um comprador. As relações entre as funções de vendas, e produção devem se fortalecer e o sistema de GC deve atender a essa necessidade. Ademais, leciona:

A personalização do conhecimento consiste nas seguintes etapas: Coletar informações sobre o cliente, escolher opções e/ou criar novos conteúdos, personalizar deliberadamente o conteúdo. A customização enfatiza o papel do usuário na especificação do conteúdo; a customização é um processo de customização altamente orientado pelo usuário (MAÑAS, 1999, p. 19).

Para Mañas (1999), a transferência de conhecimento no sentido mais amplo refere-se ao fluxo de conhecimento entre e dentro das organizações. A finalidade da transferência de conhecimento é: tomada de decisão, mudança de comportamento individual ou organizacional, desenvolvimento de políticas, resolução de problemas. A Perspectivas sobre transferência de conhecimento parte da perspectiva educacional, perspectiva de gestão.

Mañas (1999) considera que o compartilhamento de conhecimento é uma atividade que envolve a transferência ou disseminação de conhecimento de uma pessoa, grupo ou organização para outra. O objetivo do compartilhamento do conhecimento é descobrir ferramentas para acessar o conhecimento dentro e fora das organizações com o objetivo de criar um sistema organizacional e de gestão mais eficaz.

Para esse autor, a partilha de conhecimento pode ser ao nível individual e micro. Entre pesquisadores, formuladores de políticas, prestadores de serviços, partes

interessadas. O compartilhamento do conhecimento é totalmente consciente, com o desejo da pessoa, sem qualquer obrigação.

Fayard (2008) considera que o compartilhamento do conhecimento ocorre em Conferências, mídias sociais, Relacionamento com a mídia, Redes de colaboração acadêmica, Publicação em periódicos. É um processo monodirecional: o conhecimento de uma pessoa se transforma em uma forma que pode ser compreendida, absorvida e utilizada por outros. O propósito comum e as experiências compartilhadas entre os indivíduos e a comunicação com os outros estão ocorrendo.

Esse autor aponta que na troca de conhecimento, ocorre a resolução colaborativa de problemas entre pesquisadores e tomadores de decisão. A troca de conhecimento é aumentar a eficácia das redes e equipes em ambientes complexos. Essa auxilia a criar novos conhecimentos. Existem relações bidirecionais entre pesquisadores ou produtores de conhecimento e usuários

Para Fayard (2008) a troca de conhecimento é um processo ativo: os pesquisadores disponibilizam o conhecimento para os usuários, e os usuários também transferem conhecimento para os pesquisadores. Inclui compartilhamento de conhecimento, ou seja, os funcionários dão aos outros e busca de conhecimento. Logo, os funcionários estão buscando conhecimento de outros.

Fayard (2008) completa que a intermediação de conhecimento é uma das forças humanas por trás da transferência de conhecimento. É uma atividade dinâmica que vai muito além da noção padrão de transferência como uma coleção de atividades que ajudam a mover a informação de uma fonte para um destinatário.

Para o autor, a intermediação se concentra em identificar e reunir pessoas interessadas em um problema, pessoas que podem ajudar umas às outras a desenvolver soluções baseadas em evidências. Ajuda a construir relacionamentos e redes para compartilhar pesquisas e ideias existentes e estimular novos trabalhos. A intermediação de conhecimento abrange uma ampla gama de processos e práticas que visam estabelecer relacionamentos e facilitar o compartilhamento e a troca efetiva de conhecimento.

Assim, tem-se:

Os tipos de corretores de conhecimento são: Intermediário de Informação (Ajuda no Acesso ao Conhecimento), Intermediário de Conhecimento (Ajuda a Entender e Aplicar o Conhecimento), Intermediário de Conhecimento (Ajuda a usar o conhecimento na

tomada de decisão), Intermediário de Inovação (Mudando de Contexto) (FAYARD, 2008, p. 56).

Fayard (2008) aponta que as atividades de intermediação de conhecimento são: descobrir as necessidades, ideias, atividades e processos de diferentes ambientes de conhecimento para identificar as melhores pesquisas, práticas e ferramentas que os parceiros de pesquisa precisam para capturar, transferir, trocar e colaborar em torno do conhecimento.

O autor verifica que a capitalização do conhecimento é a parte mais importante da GC. Esse visa construir memórias organizacionais que representem várias visões sobre especialização ou atividade. Esse é o processo pelo qual os membros da comunidade podem identificar, localizar, modelar, armazenar, acessar, usar/reutilizar, compartilhar, atualizar e saber como comunicar o conhecimento da comunidade.

As etapas de capitalização do conhecimento são: Extração e formalização do conhecimento, Compartilhamento do conhecimento, Reutilização e apropriação do conhecimento, Evolução da memória (FAYARD, 2008, p. 56).

Logo, para Fayard (2008) a capitalização do conhecimento acontece na forma de:

Localização do conhecimento (identificar, localizar, caracterizar, mapear, estimar, priorizar), preservar o conhecimento (adquirir, modelar, formalizar, conservar), conhecimento aprimorado (acessar, disseminar, compartilhar, usar de forma mais eficaz, combinar e criar), conhecimento atualizado (avaliar, atualizar, padronizar, enriquecer), conhecimento gerenciado (elaborar uma visão: promover, informar, treinar, facilita (FAYARD, 2008, p. 57).

O processo de valorização do conhecimento é um longo caminho que começa nas universidades. A valorização não só contribui para a disponibilização dos resultados da pesquisa acadêmica para além da academia, mas também envolve a coprodução de conhecimento por acadêmicos e representantes das empresas.

Por sua vez, Monaka e Takeuchi (2008) esclarece que as etapas de valorização do conhecimento são:

Aquisição de conhecimento; acumular as informações internas e externas relevantes necessárias para a transferência de conhecimento é coletada e implantar rapidamente essas informações para seus usuários em potencial, Processamento de conhecimento; avaliar o

valor de mercado da pesquisa relevante e empacotar o conhecimento com o potencial de mercado para os requisitos do negócio; Disseminação do conhecimento; entrega do pacote de conhecimento às empresas e assistência na implantação da tecnologia (MONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 68).

Especificamente, Fayard (2008) aponta que o índice de economia do conhecimento que leva em conta se o ambiente é propício para que o conhecimento seja usado de forma eficaz para o desenvolvimento econômico e Índice de Conhecimento que mede a capacidade de um país para gerar, adaptar e difundir conhecimento. A valorização é mais ampla do que a comercialização focada principalmente no lucro comercial.

Assim, o autor considera que as etapas de adoção do conhecimento incluem: conscientização sobre novos conhecimentos, formação de atitudes e decisão sobre aceitar ou recusar uma inovação ou novo conhecimento, implementar uma nova ideia ou confirmar uma decisão aceita. Para esse, a motivação do usuário para uso ou rejeição, taxa de resistência sobre novos conhecimentos, consistência com a política são fatores determinantes no processo de adoção do conhecimento.

Fayard (2008) aponta que esta etapa afeta a decisão do usuário em aceitar o conhecimento gerado pelos pesquisadores. Além disso, a disponibilidade dos resultados da pesquisa não garante necessariamente a aceitação e uso pelos usuários. Muitos autores têm argumentado que a forma de apresentação dos resultados da pesquisa pode ser uma motivação ou obstáculo para a aceitação do conhecimento na comunidade educacional.

Para Monaka e Takeuchi (2008), a reutilização do conhecimento está ocorrendo para compartilhar as melhores práticas ou ajudar outros a resolver problemas técnicos comuns. As etapas de reutilização de conhecimento incluem: Capturar ou documentar conhecimento, empacotar conhecimento para reutilização, distribuir ou disseminar conhecimento (fornecer às pessoas acesso a ele) e Reutilizar conhecimento.

Esses autores apontam que as atividades de reutilização do conhecimento são as seguintes: recordação (que a informação foi armazenada, em que local, sob qual índice ou esquema de classificação) e reconhecimento (que a informação atende às necessidades dos usuários), bem como a aplicação efetiva do conhecimento.

Existem três papéis principais no processo de reutilização do conhecimento:

[...] produtor do conhecimento - o originador e documentador do conhecimento, que registra o conhecimento explícito ou torna o conhecimento tácito explícito, intermediário do conhecimento - que prepara o conhecimento para reutilização ao elicitá-lo, indexá-lo, resumi-lo, sanitizando-o, embalando-o, e que desempenha vários papéis na disseminação e facilitação, e consumidor do conhecimento – o reusador do conhecimento, que recupera o conteúdo do conhecimento e o aplica de alguma forma (MONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 71).

Retomando o pensamento de Monaka e Takeuchi (2008), esse aponta que a transferência ou reutilização de conhecimento bem-sucedida requer uma solução completa. Não se trata apenas de fornecer acesso à tecnologia da informação e repositórios. Também significa atenção cuidadosa ao desenho de incentivos para contribuir e usar repositórios e aos papéis dos intermediários para desenvolver e manter repositórios e facilitar o processo de reutilização.

Diante disso, Tovar (2008) aponta que a gestão do conhecimento é o processo de transferência de informações e ativos intelectuais para um valor estável. E está relacionado a tornar o conhecimento adequado ao processador correto, como um ser humano ou um computador, na hora certa e com o custo certo.

## **ANÁLISE DOS DADOS**

Tovar (2008) considera que a gestão do conhecimento (GC) é importante, principalmente para organizações que seu sucesso depende da produção, uso e integração do conhecimento por profissionais e colaboradores. As instituições de ensino superior são compostas por especialistas que são conhecedores. A GC é um campo novo no ambiente acadêmico, e muitas universidades estão ativamente envolvidas em atividades relacionadas a esse campo.

Portanto, para esse autor, as evidências mostram que qualquer instituição está associada ao conhecimento. Nessas instituições, as informações e conhecimentos adquiridos na área central da comunidade científica devem ser disseminados para maior crescimento. Mas, há desafios nesse sentido.

Para Fayard (2008), as redes de conhecimento são conjuntos de indivíduos e equipes que cruzam as fronteiras organizacionais, espaciais e disciplinares para inventar e compartilhar um corpo de conhecimento. O foco de tais redes é geralmente no desenvolvimento, distribuição e aplicação de conhecimento.

O autor afirma que as organizações com e sem fins lucrativos de todos os tamanhos estão aproveitando esse modelo para aprender mais rapidamente e colaborar de forma produtiva. No entanto, para cada rede bem-sucedida, outras perderam força devido à baixa participação, ambiguidade de metas, lealdades mistas ou incompatibilidades de tecnologia.

Assim, Fayard (2008) considera que essas são tão antigas quanto o comércio humano, já que o conhecimento costumava ser implicitamente trocado na produção e na troca de bens e serviços. Nos dias medievais de guildas e aprendizes, redes formais existiam entre artistas, artesãos e comerciantes. No entanto, nos últimos anos, a colaboração baseada na Web simplificou a identificação e distribuição de conhecimento codificado, com menor custo e maior distância física.

Tovar (2008) aponta que, na sua prática, os membros da rede de conhecimento se reúnem em torno de um objetivo comum e compartilham normas sociais e operacionais. A maioria dos pesquisadores concorda que os membros da rede participam por interesse comum e propósito compartilhado, e não por causa de um contrato, *quid pro quo* ou hierarquia.

No entanto, Nonaka e Takeuchi (2008) não concordam sobre a importância da estrutura formal, organização e liderança. Assim, esses enfatizam que os membros estão simplesmente “ligados por relações de troca interdependentes”, enquanto outros exigem funções, rotinas e medidas formalizadas. Assim, os líderes de redes de conhecimento podem influenciar o comportamento dos membros por meio do design e da facilitação da rede. E isso pode significar a diferença entre magnetismo e frieza, entre compartilhamento e acumulação de conhecimento, entre inspiração e cinismo.

Leciona os autores supracitados que a menos que as metas sejam claramente definidas e acordadas, as redes podem facilmente perder energia e apresentar baixo desempenho. Mesmo que os líderes da rede desenvolvam e comuniquem essas metas, isso não é uma garantia de que as metas possam motivar os membros.

Diante disso, Nonaka e Takeuchi (2008) consideram que algumas técnicas podem ser utilizadas para aprimorar esse instrumento no cotidiano da organização. Assim, esses apontam que a coordenação é um objetivo principal, a rede coordena e alavanca as atividades de conhecimento existentes dos membros por meio de suas estruturas, incentivos e normas.

Um segundo ponto elencando pelos autores que para uma rede de conhecimento deve conter meios que viabilizem a aprendizagem e inovação são objetivos importantes, a rede de conhecimento comissiona, acumula e distribui conhecimento para o consumo de seus membros, ou como um bem público em geral. Parte do aprendizado também está voltada para dentro: a rede aprende sistematicamente sobre si mesma e seus processos.

Para Nonaka e Takeuchi (2008) a tradução e a adaptação local são objetivos primários da rede, as equipes se unem à rede de conhecimento para identificar e adaptar o conhecimento aos seus desafios locais específicos. Ao ingressar na rede como uma unidade, eles podem examinar e traduzir ideias novas ou controversas com segurança antes de retornar ao seu contexto doméstico. As equipes melhoram sua capacidade de absorção quando se tornam um "bloco único ". Contudo, essas técnicas não se limitam a remixar ou reformular ideias, mas se tornam redes, apoiando-se mutuamente em casa por meio de sua experiência e vocabulário comuns.

Lembra-se que no contexto organizacional, as redes de desenvolvimento devem possibilitar que indivíduos ingressem para desenvolver, acumular e adaptar conhecimentos para apoiar o seu próprio trabalho e o de seus colegas. O apoio a membros individuais é o objetivo mais comum das redes de conhecimento corporativo que se examina.

Assim, percebe-se que esses instrumentos são vitais para nosso mundo conectado. No entanto, os líderes, devem ser cuidadosos sobre como os projetam e gerenciam esses mecanismos. Embora muito do comportamento da rede seja emergente, a maneira como os líderes da rede catalisa a ação faz diferença. A estrutura de eficácia da rede e, em particular, as suas dimensões oferecem uma abordagem holística para alcançar a colaboração, coesão da rede e ampla conectividade.

## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Para Mañas (1999) há muitos conceitos errantes no campo da gestão do conhecimento, para evitar confusão; conceitos foram examinados com base na proximidade semântica em categorias separadas. Nonaka e Takeuchi (2008) têm examinado um ou alguns conceitos no campo da gestão do conhecimento. Através

deste estudo, pode-se investigar ao máximo todos os conceitos relacionados à gestão do conhecimento.

Para esses autores, cada categoria incluiu um conceito de mãe com conceitos relacionados a ele. Por meio da crítica e comparação das definições e evidências sobre cada um dos conceitos, foram identificados seus atributos. Por fim, com base nessas características, foi apresentada uma carteira de identidade conceitual para cada conceito.

Chiavenato (2004) aponta que a gestão do conhecimento envolve planejar, organizar e controlar indivíduos, processos e sistemas para garantir que o capital do conhecimento seja promovido e aplicado de forma eficaz. Essa tem natureza multidisciplinar, que inclui: ciência organizacional, ciência cognitiva, tecnologia da informação, linguística, redação técnica, etnologia e sociologia, ensino, estudos de comunicação, tecnologias colaborativas como atividades colaborativas baseadas em computador, intranets, extranets, portais, e outras tecnologias de rede.

Para esse autor, as etapas da gestão do conhecimento envolvem: obter, organizar, gerenciar e disseminar o conhecimento em uma organização para executar tarefas mais rapidamente, reutilizar as melhores práticas e reduzir custos duas vezes. O processo de encontrar, selecionar, organizar, importar e fornecer informações para ajudar a aumentar a compreensão dos funcionários em uma determinada área.

Baraldi (2005) aponta que a gestão do conhecimento tem dois aspectos principais: o conhecimento como uma preocupação óbvia que se reflete nas estratégias, políticas e práticas organizacionais. Por outro lado, leva em consideração as relações entre capital intelectual (tanto aparentemente registrado quanto implícito na forma de conhecimento pessoal) e resultados empresariais positivos.

Para esse autor, a capacidade de uma organização de usar e alavancar o conhecimento são fortemente dependentes de seus recursos humanos, que são efetivamente quem cria, compartilha e utiliza esse conhecimento. A gestão do conhecimento é vista como a gestão dos processos de criação, armazenamento, acesso e disseminação dos recursos intelectuais de uma organização. As organizações devem considerar como seu principal objetivo aumentar a capacidade dos indivíduos e potenciadores do conhecimento organizacional.

Chiavenato (2004) considera que os gestores devem prestar especial atenção ao conhecimento mais geral associado ao contexto da empresa, pois este suporta a introdução de vários tipos de inovação. O conhecimento pode ser incentivado por um

conjunto de práticas colaborativas. Pode-se considerar a aprendizagem organizacional como um processo e a memória organizacional como a saída correspondente.

Assim, o autor afirma que estabelecendo a relação que a memória organizacional é consequência da aprendizagem organizacional. As organizações devem considerar como seu principal objetivo aumentar a capacidade dos indivíduos e potenciadores do conhecimento organizacional.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este estudo teve como objetivo realizar uma revisão e análise teórica aprofundada para as áreas de gestão do conhecimento. Por meio da revisão exploratória da literatura nessa área, pode-se identificar os conceitos e perceber seus atributos.

Quando do desenvolvimento dessa pesquisa se percebeu que a finalidade da gestão do conhecimento é criar o conhecimento que pode ser utilizado por mais de uma pessoa, por exemplo, para a organização como um todo, ou compartilhar conhecimento entre seus membros. Assim, Ajuda a promover o uso e o compartilhamento de dados e informações na tomada de decisões.

Ao final do estudo, considera-se que alguns dos conceitos não foram devidamente definidos e não estão devidamente localizados no campo da gestão do conhecimento organizacional, sendo sua aplicação incerta. Em relação às lacunas identificadas, há necessidade de estudos abrangentes que considerem todas elas na direção da gestão do conhecimento, mostrar sua aplicação em um modelo abrangente e, se necessário, redefini-las, em trabalhos futuros.

Assim, verifica-se que os benefícios significativos da implementação da GC são melhorar a posição competitiva da empresa, redução de riscos e melhor colaboração, incentivar a inovação e a lucratividade, a solução mais rápida de problemas, melhorar a precificação dos projetos e melhorar a satisfação e o patrocínio do cliente. Para garantir a troca de conhecimento entre na organização, o gestor deve fazer um 'plano de gestão do conhecimento' uma parte essencial dos documentos do contrato para pré-qualificação e critérios de seleção.

## REFERÊNCIAS

ARNOLD, J. R. T. **Administração de materiais: uma introdução**. Tradução Celso Rimoli, Lenita R. Esteves. São Paulo: Atlas, 1999.

BARALDI, P. **Gerenciamento de riscos empresariais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

FAYARD, P. **O inovador modelo japonês de gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

MANÃS, A. V. **Administração de sistemas de informação**. São Paulo: Érica, 1999.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TOVAR, L. Interação humana na construção do conhecimento organizacional. **Investigación y Postgrado [online]**. 2008, vol.23, n.1, pp.231-247.