

FLUXOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES E COMPLEXIDADE PARA IMPLANTAÇÃO

Hiago Celestino

RESUMO

Recentemente, muito tem se falado sobre a Gestão do Conhecimento, uma nova e promissora área da Administração vista por alguns especialistas como o modelo de gestão que as empresas precisam adotar se quiserem sobreviver, pois o conhecimento é a grande vantagem competitiva atual. Porém, as teorias que sustentam as propostas dessa gestão não foram amplamente divulgadas e ainda há uma certa indefinição em relação ao significado real e exato de seus conceitos básicos, gerando desafios e críticas para sua implantação. Através da busca de trabalhos sobre o referido tema em bancos de dados, foi investigado quais são as principais teorias de Gestão do Conhecimento, quais são os fluxos que elas propõem para que as organizações trabalhem o conhecimento, qual a complexidade para implantação desses processos e quais sugestões os especialistas indicam para que ocorram de forma eficaz e eficiente. Contatou-se que, apesar de utilizarem abordagens diferentes, a ideia central é de que o conhecimento deve formar um ciclo contínuo dentro da organização, em que tanto indivíduo quanto organização aprendem e geram conhecimento, promovendo a criatividade e a inovação. Para isso, a organização e seus colaboradores devem ser visto como seres complexos, ou seja, não são lineares, exatos e objetivos, mas sim, incertos, imprevisíveis e que estão interligados formando uma rede sistêmica. Com essa visão as teorias podem ser mais divulgadas e colocadas em prática, com medição e avaliação dos resultados.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento. Complexidade das organizações.

ABSTRACT

Recently, much has been said about Knowledge Management, a new and promising area of Management seen by some experts as the management model that companies need to adopt if they want to survive because knowledge is the great competitive advantage of today. However, the theories that support the proposals of this management have not been widely disseminated and there is still a certain lack of definition as to the real and exact meaning of its basic concepts, generating challenges and criticisms for their implementation. Through the research of works on the subject in databases, we investigated the main theories of Knowledge Management, which are the flows that they propose so that the organizations work the knowledge, the complexity to the implementation of these processes and which suggestions Experts point out that they can occur effectively and efficiently. It has been suggested that while using different approaches, the central idea is that knowledge must form a continuous cycle within the organization, in which individuals and organizations learn and manage knowledge, promoting creativity and innovation. For this, the organization and its collaborators should be seen as complex beings, that is, they are not linear, exact and objective, but uncertain, unforeseen and interconnected forming a systemic network. With this view, the theories can be more disseminated and put into practice, with measurement and evaluation of results.

Keywords: Knowledge management. Complexity of organizations.

1 Introdução

Desde muito tempo, o conhecimento é um ponto de análise e discussão dentro do campo da administração, porém, em cada época ele foi visto e utilizado de uma determinada forma. Antes da Primeira Revolução Industrial (que se iniciou no século XVIII), o modo de produção era artesanal, processo pelo qual os mestres passavam seus conhecimentos para os aprendizes de forma prática (SILVA, 2004).

Os artesãos eram mentes criativas organizados em associações que, através de suas habilidades práticas, melhoravam seus processos inventando equipamentos para suas atividades, porém esse conhecimento não era registrado, sistematizado. Por conta disso, dificilmente esses equipamentos e melhorias de processos eram replicados, entendidos e repassados (CORSATTO; HOFFMAN, 2016).

Com o advento da Sociedade Industrial e a formulação das primeiras Teorias da Administração por Frederick Winslow Taylor (1903), o conhecimento geral do processo não era mais disseminado entre todos os colaboradores. Os métodos e procedimentos de trabalho passaram a ser analisados, registrados, organizados e padronizados, e cada colaborador recebia uma parte desse conhecimento. O conhecimento era dividido em pequenas porções de informações, que poderiam ser facilmente entendidas e processadas, assim, o colaborador era especialista somente na sua função, sem ter conhecimento das funções dos outros colaboradores. Para Taylor e os seguidores das primeiras teorias da administração, esse modelo diminuía a complexidade organizacional e aumentava a eficiência produtiva (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

Nesse período entre a Primeira e a Segunda Revolução Industrial (período compreendido entre meados do século XVIII até o fim da 2ª Guerra Mundial em 1945) houve o avanço da economia, o crescimento acelerado se tornou regra e a ciência passou a ser encarada como um fator de criação de conhecimento. Nesse contexto, o conhecimento passou a ser sistematizado, registrado e documentado para poder ser utilizado em processos de inovação, tornando útil todo conhecimento produzido, objetivando melhorar os processos, criar e replicar novos equipamentos e descobrir novas tecnologias (CORSATTO; HOFFMAN, 2016).

Para Takeuchi e Nonaka (2008), o mundo ao final do século XX se demonstrava competitivo e incerto, onde as tecnologias se espalhavam, os produtos rapidamente se tornavam obsoletos e as empresas precisavam criar conhecimento, considerado uma vantagem competitiva.

Nesse cenário, as empresas não podem se limitar a processar informações baseando-se em dados quantitativos, pois a inovação é necessária de forma orgânica e contínua. Essa é uma vantagem competitiva, que diferentemente dos recursos físicos, não pode ser facilmente copiada pelos concorrentes (SILVA, 2004).

Novos paradigmas estão sendo criados com a chamada “Era do Conhecimento”. Os investimentos vão sendo cada vez mais direcionados a formas de captação e processamento de informações e conhecimento, ao invés de serem utilizados para a aquisição de máquinas e equipamentos (ALVARENGA NETO; BARBOSA; PEREIRA, 2007).

Para Luchesi (2012), o conhecimento de toda a organização está dentro da cabeça de seus colaboradores e dos departamentos. Esse conhecimento pertence à organização, e todos os colaboradores tem o direito de acessá-lo. Utilizando-se de boa comunicação interna, esse conhecimento deve ser gerado, compartilhado, socializado e transferido por toda a organização, tornando-a competitiva e melhorando os desempenhos.

A evolução e compreensão da relação entre tecnologia, inovação e produção de conhecimento contribuem para que as organizações criem novos métodos, modelos e práticas que levam à inovação (CORSATTO; HOFFMAN, 2016).

Através da interpretação de diferentes literaturas sobre o referido assunto, esse trabalho se propõe a analisar e discorrer sobre os diferentes fluxos do conhecimento dentro da empresa, como esses fluxos podem ser controlados e utilizados, e qual a complexidade para implantação dessas ferramentas.

2 Objetivos

O objetivo geral proposto nesse trabalho é a apresentação das principais teorias relacionadas à Gestão do Conhecimento, verificando como elas são estruturadas e quais são suas propostas;

2.1 Objetivos específicos

São objetivos específicos desse artigo:

- Apresentar os conceitos que servem de base para as teorias de Gestão do Conhecimento;

- Investigar os fluxos do conhecimento dentro da empresa, e qual a complexidade para a implantação desses processos;

3 Metodologia

A partir da escolha do tema deste trabalho, delimitou-se quais seriam as palavras-chave (gestão, conhecimento, empresarial e complexidade), para a pesquisa de artigos acadêmicos em bases de dados. A base de dados escolhida foi o Google Acadêmico. Com os resultados das buscas, foram identificados os documentos para compor a revisão bibliográfica.

A modalidade de pesquisa desse trabalho é uma revisão bibliográfica com procedimento descritivo e abordagem qualitativa. Modalidade de pesquisa bibliográfica, pois houve a recuperação do conhecimento acumulado sobre o tema em artigos científicos. Procedimento descritivo, pois os dados, informações e fatos foram observados, registrados, interpretados e classificados, estabelecendo conexões. Abordagem qualitativa, pois as informações obtidas não podem ser quantificadas, elas foram interpretadas através de raciocínio qualitativo (RODRIGUES, 2007).

4 Revisão Bibliográfica

A revisão bibliográfica desse artigo consiste em 03 partes: 1) apresentar os conceitos primários que fundamentam e baseiam as teorias de Gestão do Conhecimentos, sendo eles “gestão”, “conhecimento”, “dados” e “informação”; 2) investigar as principais teorias de fluxos da Gestão do Conhecimento (Espiral do Conhecimento e Ciclo do Conhecimento Empresarial); 3) investigar os desafios para implantação e funcionamento de Gestão do Conhecimento e o que fazer para superá-los.

4.1 Conceituando “Gestão” e “Conhecimento”

Para se iniciar um estudo sobre Gestão do Conhecimento, buscou-se conceituar esses dois termos, com o objetivo de melhor compreender do que se trata e o que propõe essa área da Administração.

Conceitos podem ter seus significados estabelecidos em corpos teóricos, como “Gravidade” (Newton), “Evolução” (Darwin), “Paradigma” (Kuhn), ou seja, qualquer explicação para esses conceitos está baseada na teoria que o fundamenta. Outros conceitos,

como o que é “belo” e o que é “conhecimento”, não estão vinculados a um corpo teórico, eles são explicados através das percepções que temos deles (LUZ, 2006).

A Gestão é um conceito estabelecido por diferentes teóricos. Ao analisar Drucker (1975), Fayol (1990), Taylor (1990), entre outros, Dias (2002), descreveu que a Gestão é a área responsável por interligar todas as outras áreas da organização (Administração, Vendas, Finanças, Contabilidade Compras, Produção), utilizando as funções e conhecimentos delas para alcançar objetivos através dos colaboradores.

Para Luchesi (2012, p. 10), conhecimento é “o fato ou a condição de saber, obtido através da vivência, da experiência ou de uma associação”. Para ele, esse conhecimento pode ser tanto guardado dentro da cabeça das pessoas, quanto compartilhado na organização através de documentos, procedimentos e arquivos.

Para Quel (2006), o conhecimento é um conceito difícil de ser explicado, pois as verdades que o sustentam podem mudar a todo o momento. É um processo onde o indivíduo (sujeito) se relaciona (experimenta) com um evento ou fenômeno (objeto) a ponto de aceitar ou saber que aquilo faz parte da realidade. Novas situações vão aparecendo para serem experimentadas, e com isso, novos conhecimentos são criados.

Pode-se conceituar assim que a Gestão do Conhecimento é o processo onde as organizações objetivam interligar todas as áreas, criando, adquirindo e organizando o “saber” de seus colaboradores, gerando novos conhecimentos através da aprendizagem organizacional (ALVARENGA NETO; BARBOSA; PEREIRA, 2007).

Por tratar-se de um termo novo, sua definição ainda não é exata e está aberta a diferentes interpretações, por conta disso, os gestores dessa área precisam estar abertos e flexíveis a todas as visões a respeito do tema (SHINYASHIKI; TREVIZAN; MENDES, 2003).

4.2 Dados, Conhecimento, Informação

Para começar, entender a ideia dos fluxos do conhecimento dentro da organização, é preciso discutir sobre a diferenciação entre dados, informação e conhecimento. Muito já se discutiu acerca desse assunto, nunca foi alcançado um consenso definitivo, mas todas seguem basicamente a mesma linha de pensamento (SILVA, 2004).

Dados, informação e conhecimento formam um sistema hierárquico difícil de limitar, pois dependendo da visão de cada indivíduo, onde o dado se torna informação para um, pode continuar sendo um dado para outro (ANGELONI, 2003).

Várias áreas do conhecimento (sociologia, filosofia, ciência da informação, ciência da computação) já tentaram conceituar e delimitar as fronteiras entre esses elementos, e essa discussão deve ser levada em consideração a fim de auxiliar no entendimento do que é Gestão do Conhecimento (ALVARENGA NETO; BARBOSA; PEREIRA, 2007).

Dados são elementos brutos (fatos distintos, números, símbolos e imagens) que servem como matéria-prima para a produção de informação (ANGELONI, 2003).

Para Davenport e Prusak (2003), dado se torna informação quando alguém lhe acrescenta significado. Isso pode acontecer através da:

- Contextualização (saber qual a finalidade dos dados);
- Categorização (conhecer como analisar os dados);
- Cálculo (analisar dados matematicamente ou estatisticamente);
- Correção (eliminação de erros dos dados);
- Condensação (resumo dos dados).

Para Setzer (2001), informação é algo abstrato, que possui um significado dentro da mente dos indivíduos e que é representada através de dados processados.

O conhecimento, como já falado anteriormente, é um termo que não possui um corpo teórico onde sua definição se apoia, por conta disso, a explicação de seu significado se apoia nas percepções de valor que os indivíduos dão ao termo “saber” (LUZ, 2006).

Seguindo a linha hierárquica de dados, informação, conhecimento, Davenport e Prusak (2003) definem funcionalmente o conhecimento como algo extremamente complexo e difícil de ser explicado e entendido em termos lógicos, mas que difere dos dados e das informações, pois possui discernimento, ou seja, a capacidade de julgar novas situações utilizando o que já é conhecido para poder dar novas respostas. Resumidamente, o conhecimento deriva da informação das seguintes formas:

- Comparação (comparar situações ligadas à mesma situação);
- Consequências (analisar quais implicações determinadas informações vão trazer, influenciando na tomada de decisões e de ações);
- Conexão (interligar o conhecimento adquirido com o conhecimento acumulado);
- Conversação (analisar como outras pessoas enxergam aquela informação).

Setzer (2001) caracteriza o conhecimento como uma “abstração interior, pessoal, de algo que foi experimentado, vivenciado por alguém”, ou seja, está associado a conhecer ou saber algo existente no mundo real em que se teve contato pragmático.

4.3 Geração e Utilização do Conhecimento

Como já dito anteriormente, o objetivo central da Gestão do Conhecimento é captar, processar, gerar e disseminar conhecimento dentro da organização. Esse processo pode ser entendido, basicamente, através de dois ciclos: A “Espiral do Conhecimento” e o “Ciclo do Conhecimento Empresarial”.

4.3.1 Espiral do Conhecimento

Para Takeuchi e Nonaka (2008), o conhecimento é dividido entre:

- Conhecimento Tácito: não pode ser facilmente visualizado ou explicado, pois é algo extremamente pessoal. Esse conhecimento pode ser dividido na dimensão “cognitiva”, formada pelas crenças, percepções, ideais, valores, emoções, ou seja, fatores inseridos em nós que influenciam o modo como vemos o mundo ao nosso redor, e na dimensão “técnica”, que engloba o “*know-how*”, o saber como fazer determinada tarefa;
- Conhecimento Explícito: é o conhecimento materializado que pode ser expresso de diversas formas, dados, fórmulas, procedimentos, manuais, áudio, imagens. Dessa forma ele pode ser transmitido e ensinado.

Leandro Konder (1988) diz que a Dialética era a “arte do diálogo” na Grécia Antiga, e atualmente ela se tornou um modo de pensar a realidade como algo contraditório e que permanece em constante transformação, e essa transformação é gerada exatamente através das contradições.

Para Takeuchi e Nonaka (2008), o conhecimento não é um ou outro, ele é formado pelos dois elementos aparentemente opostos. Diz-se aparentemente, pois não são extremos opostos. Um conhecimento depende do outro, ou seja, para que um exista, o outro também precisa existir. Além disso, eles são interpenetrantes, existe um pouco de conhecimento tácito dentro do conhecimento explícito e vice-versa. São realidades distintas vistas de diferentes ângulos e contextos, mas um pode se transformar no outro continuamente. Utilizando-se da linha de pensamento dialético, os referidos autores dizem que novos conhecimentos são criados a partir da síntese entre tácito e explícito. Resumidamente, a tese A (conhecimento tácito) e a antítese B (conhecimento explícito) são contrapostos criando um novo conhecimento C. Esse processo é contínuo e pode ser resumido pela chamada “Espiral do Conhecimento” (Figura 1).

Figura 1: Espiral Do Conhecimento



Fonte: BOFF, 2001

A partir da obra de Nonaka e Takeuchi (2008), o autor Ivan Rocha Neto (2012) resume as fases da Espiral da seguinte forma:

- Combinação (de explícito para explícito, do grupo para a organização): combinar conhecimentos explícitos dos indivíduos criando um sistema, materializando aquele conhecimento, processando e documentando a informação.
- Internalização (de explícito para tácito, da organização para o indivíduo): esse processo consiste no aprendizado contínuo, aonde os indivíduos vão aprendendo, experimentando e aplicando os conhecimentos explícitos compartilhados e, a partir daí, criam novos conhecimentos tácitos.
- Socialização (de tácito para tácito, de indivíduo para indivíduo): compartilhar o conhecimento tácito através de observação, imitação ou prática;
- Externalização (de tácito para explícito, de indivíduo para grupo): converter o conhecimento tácito adquirido em conhecimento explícito, que pode ser divulgado para a organização através da comunicação.

Para Takeuchi e Nonaka (2008) esse é o processo em que as organizações encontram maiores dificuldades para colocar em prática, pois na maioria dos casos a forma de comunicação utilizada não é a mais adequada para que o conhecimento pessoal seja transmitido de forma eficiente.

Behr e Nascimento (2007) entende que a conversão de conhecimento tácito em explícito é mais uma forma capitalista de controle do trabalhador, onde a mente é controlada assim como os meios de produção, e isso é realizado através da utilização de mecanismos de pressão para que o trabalhador compartilhe seu conhecimento com a organização.

Porém, a linha de pensamento dialético para geração de conhecimento de Takeuchi e Nonaka (2008) vai mais além. Outros fatores aparentemente opostos foram indicados pelos autores e analisados utilizando a “Espiral do Conhecimento” como base:

- Síntese de Corpo/Mente: não se deve separar corpo e mente, como se o verdadeiro conhecimento esteja ligando apenas ao plano mental do indivíduo. Os fatores físicos e corporais também influenciam nesse processo. O processo de internalização é o grande exemplo disso, pois o colaborador cria novos conhecimentos tácitos através da prática, ou seja, novos conhecimentos (C) são criados a partir da interação entre experiências corporais (A) e mentais (B);

- Síntese de Inferior/Superior: os modelos de administração “*top-down*” (apenas os administradores de alto escalão produzem conhecimento) e “*bottom-up*” (o conhecimento é criado pelos empregados empreendedores sem ordens de seus gestores), não são os ideais na opinião dos referidos autores. Para eles, o modelo “*top-down*” consegue lidar apenas com o conhecimento explícito (combinação/internalização) e o “*bottom-up*” lida apenas com o conhecimento tácito (socialização/externalização), ou seja, nenhum dos dois consegue promover a “Espiral do Conhecimento” de forma completa. A solução proposta é o modelo “*middle-up-down*”, onde os administradores que ficam no meio da estrutura hierárquica (líderes de equipe, por exemplo) criam conhecimento (C), sintetizando o que os administradores de alto escalão planejam para a organização (A) e o que os empregados realmente vivem (B);

- Síntese da Hierarquia/Força-Tarefa: a hierarquia e a força-tarefa, aparentemente, são modelos organizacionais completamente opostos. Conforme indicam Nonaka e Takeuchi (2008), enquanto a hierarquia é um modelo permanente, formal, centralizado, especializado e eficiente para gerir rotinas em grande escala, o modelo de força-tarefa dura um determinado período de tempo de forma flexível, adaptável, dinâmica e participativa, com o objetivo de resolver determinada tarefa através de um grupo específico de pessoas. Dessa forma, a hierarquia consegue adquirir, processar, materializar e divulgar bastante o conhecimento explícito, porém o alto nível de controle prejudica o conhecimento individual. Já a força-tarefa preza a exploração e criação de novos conhecimentos tácitos, porém seu curto período de duração impede que esse conhecimento seja transmitido para a organização como um todo de forma eficiente. A solução proposta para isso é implantar a denominada “Organização Hipertexto”, um modelo organizacional que sintetiza a estabilidade e o controle da hierarquia (A) e a flexibilidade e o dinamismo da força-tarefa (B), gerando novo conhecimento organizacional (C). Além disso, esse tipo de organização arquiva, reclassifica e recontextualiza todo novo conhecimento criado, disponibilizando-o para toda a organização. Esse arquivo

dinâmico de conhecimento também pode ser completado com informações externas, interagindo com clientes (tendências dos consumidores) e outras empresas (troca de informações);

- Síntese do Oriente/Ocidente: conforme analisam Takeuchi e Nonaka (2008), de forma geral, as empresas ocidentais prezam muito mais por trabalhar o conhecimento explícito. Os gestores enxergam a organização como uma máquina de processamento de informação que capta e processa o que apenas as mentes dos indivíduos sabem, materializando e transmitindo os resultados através de documentos, manuais e bancos de dados. As empresas orientais, por outro lado, focam muito mais no conhecimento tácito. São gestores que enxergam a organização como um “ser vivo”, que não apenas processa informações, mas que tenta entender seu lugar no mundo e planeja para onde quer ir. O conhecimento trabalhado não é apenas o da mente, mas aquele que vem da junção entre corpo e mente, experimentando fisicamente e intelectualmente a realidade para gerar inovação. As organizações que irão obter sucesso futuramente serão aquelas que conseguirem criar novos modelos de gestão (C), aproveitando a tecnologia e a forma rápida de materializar e transmitir conhecimento explícito das empresas Ocidentais (A) e a visão orgânica em relação ao conhecimento tácito e inovação das empresas Orientais (B).

Segundo Corsatto e Hoffman (2016), é muito importante entender esses processos de conversão envolvendo conhecimentos tácito e explícito, pois é dessa forma que o conhecimento organizacional é criado. É a partir daí que as organizações, agindo de forma sistêmica, podem adotar a filosofia do *Learning Organization* (“organização que aprende”), uma linha de pensamento que leva as organizações a estimularem seus colaboradores a “aprender fazendo”, desenvolvendo assim novos conhecimentos através da prática, combinando experiências e gerando inovações contínuas.

Ainda segundo as referidas autoras, desse ponto as organizações podem avançar para o *open user innovation* (inovação aberta), conjunto de processos baseados na cooperação, estabelecimento de relacionamentos e troca de conhecimentos entre a organização, os fornecedores e os clientes. Tanto as ideias internas da organização, quanto as externas, são levadas em consideração para geração de conhecimento e inovação.

4.3.2 Ciclo do Conhecimento Empresarial

Boff (2001) denomina os colaboradores atuais como “trabalhadores do conhecimento”, pessoas intelectuais, criativas, inovadoras e empreendedoras, que selecionam e trabalham as

informações que recebem através de suas experiências, gerando novos conhecimentos. Todos os colaboradores hoje em dia, desde a secretária até o presidente, devem ter uma visão global e sistêmica da organização, dando sugestões de melhorias para os processos e resolvendo problemas. O referido autor, baseado na obra de Davenport e Prusak (2003), indica que o ciclo do conhecimento empresarial é dividido em 04 etapas:

- **Geração:** o conhecimento pode ser gerado pela organização de diferentes formas. Numa situação de crise, por exemplo, aquela dificuldade pode resultar em análises que vão desencadear em novos conhecimentos, estratégias, práticas e, principalmente, inovação para a organização. O conhecimento também pode ser gerado através de sua aquisição (com a locação de consultores ou compra e fusão de outras empresas, por exemplo) e com o compartilhamento de ideias, resultado da criação de redes de pessoas;

- **Codificação:** depois que é gerado o conhecimento deve ser codificado, ou seja, organizado e armazenado. Isso pode ser feito através de “mapas do conhecimento”, que nada mais são do que manuais dinâmicos do conhecimento da organização que a todo o momento podem ser alterados;

- **Disseminação:** através da comunicação, o conhecimento que foi gerado e codificado é agora disseminado entre os colaboradores, grupos, organização, clientes, fornecedores e investidores. A conversa informal no corredor, treinamentos e reuniões são algumas das maneiras de se fazer isso;

- **Apropriação:** nessa etapa, aquele que recebeu o conhecimento deve internalizá-lo, ou seja, interpretar aquelas informações recebidas, adaptar à sua realidade e utilizar em situações futuras, resolvendo novos problemas com o que fora aprendido.

Essas fases do Ciclo do Conhecimento Empresarial podem ser melhor ilustradas e observadas na Figura 2 abaixo.

Figura 2: Ciclo do Conhecimento Empresarial



Fonte: BOFF (2001)

As pessoas que utilizam o conhecimento de forma apropriada são aquelas que, diante de novas situações complexas, utilizam sua experiência e suas informações adquiridas para poderem se adaptar e dar respostas de maneira rápida e eficientes (DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

4.4 A Complexidade de implantação da Gestão do Conhecimento

Por se tratar de uma nova área da Administração de Empresas, a Gestão do Conhecimento pode encontrar desafios para ser compreendida e implantada em seu início, pois para isso é necessária uma mudança de visão, de comportamento e de ação dos gestores.

Torres (2005) indica que duas visões de mundo ainda influenciam muito as organizações atuais:

1) a Visão Mecanicista (iniciada no século XVII), que enxerga a organização como uma máquina, focando na estrutura e nas tarefas e em que como a máquina pode se tornar eficiente. Os sentimentos, as emoções, a ética, os valores e os princípios são deixados de lado, pois os trabalhadores são vistos como “peças da máquina”, que não pensam, não inovam e só devem obedecer a ordens de seus líderes. Se elas não funcionam bem, são descartadas. Tudo é pensado de forma linear, objetiva e exata;

2) a Visão Econômica (iniciada no final dos anos 70 do século XX), onde a empresa como máquina parou de ser o centro do sistema, dando lugar ao mercado. As organizações continuam sendo vistas como máquinas e os colaboradores como peças, mas agora o foco está no lucro, no cliente, no controle da informação, ainda sem pensar no lado humano, emocional e psicológico. Descarta-se o que não agrega valor e apenas o líder gera e transmite informação.

Segundo o referido autor, a visão mais aceita e que deve ser utilizada pelos gestores das organizações atuais é a Visão Complexa, que se iniciou no século XX com estudos como a Relatividade de Albert Einstein, a Incerteza de Werner Heisenberg e a descoberta do DNA por James Watson e Francis Crick, que mostraram ao mundo que a realidade não é algo linear, objetivo e exato, mas sim, algo incerto, caótico, impreciso, imprevisível e onde nada funciona isoladamente, tudo está conectado, portanto, a ação de um afeta todos os outros de forma sistêmica, em um ciclo contínuo de transformação e adaptação. As decisões não devem ser lineares, vindo apenas de cima para baixo, mas sim horizontais, com todos participando dos processos de tomada de decisões e de mudanças (TORRES, 2005).

Guel (2006) analisa que o conhecimento é o fator mais complexo de uma empresa, pois ele é gerado a partir da experimentação de eventos pelo indivíduo, e cada indivíduo é um ser diferente e também complexo. A organização é um conjunto de indivíduos, cada qual com sua visão de mundo e que respondem de maneiras diferentes às mudanças. Para ser possível gerir o conhecimento, as organizações precisam começar a entender e aceitar toda essa complexidade, para conseguir desenvolver métodos de trabalho.

Algumas críticas, segundo Rocha Neto (2012), estão sendo feitas contra a Gestão do Conhecimento. Dentre essas críticas, destacam-se:

- A Gestão do Conhecimento tratar-se de um “modismo” passageiro;
- Falta de definição exata acerca dos conceitos básicos que sustentam esse modelo de gestão, como as próprias palavras “gestão” e “conhecimento”;
- Negação de que o conhecimento, por ser algo íntimo do indivíduo, possa ser capturado e gerido;
- Experiências prévias dos indivíduos seriam insuficientes para auxiliar nos processos de inovação e tomadas de decisões futuras;
- Visibilidade em excesso do indivíduo;

Para o referido autor, essas críticas são feitas, pois, os especialistas ainda seguem uma linha de pensamento linear, exata e objetiva. A Gestão do Conhecimento precisa começar a ser

entendida em conjunto com a Visão Complexa das organizações da seguinte forma (ROCHA NETO, 2012):

- Tratar as organizações como organismos vivos e complexos, relacionando conceitos e práticas de áreas que antes eram tratadas isoladamente;
- Entender que a Gestão do Conhecimento é feita desde os primórdios da Humanidade de diversas formas diferentes, porém, esses processos eram vistos como algo natural, e agora eles foram compilados, teorizados, estruturados, documentados, e agora constituem um modelo de Gestão;
- Não ficar preso na busca por um consenso exato sobre a definição dos conceitos fundamentais, mas sim, compreender a ideia central do que é proposto e transformar em algo pragmático, medindo os resultados;
- Promover a comunicação em rede, tanto no ambiente interno quanto externo, com o objetivo de estimular a criatividade e otimizar as inovações, fazendo com que todos tenham acesso ao conhecimento gerado;
- Tratar a Gestão do Conhecimento como um processo coletivo, que inclui colaboradores, gestores, clientes, fornecedores e centros de pesquisa;
- Dar foco no processo de aprendizagem e na troca de dados, informações e experiências, criando-se espaços dedicados à inovação e criação;
- Não tornar o conhecimento algo restrito a um determinado grupo, pois isso o transformaria em uma ferramenta de dominação, manipulação, exclusão e obtenção de vantagens.

Ainda levando em consideração a ideia proeminente da Visão Complexa de que a realidade é incerta e que passa por transformações contínuas através de fatos interligados, Vasconcelos (2001) propõe que uma prática complementar seja adotada, somando-se às teorias fundamentais de Gestão do Conhecimento. Essa prática consiste na ideia de que conhecimento e ignorância estão ligados, e os dois devem ser geridos. Segundo o autor, quanto mais conhecimento se adquire, mais questionamentos surgem, e esses novos questionamentos vão gerando novos conhecimentos, tornando-se um ciclo contínuo. As organizações precisam compreender isso e aceitar que são ignorantes, de forma que conhecimento e ignorância evoluam juntos na mesma medida. Para isso, os gestores precisam mudar sua visão, pois o consenso geral que se tem é de que a geração de conhecimento diminui a ignorância, mas não é isso o que acontece, uma vez que ao responder velhas perguntas, novas perguntas devem ser feitas, gerando cada vez mais conhecimento.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como foco abordar a Gestão do Conhecimento de forma completa, levando-se em consideração seus conceitos básicos, teorias fundamentais, desafios para implantação, críticas e sugestões, através da revisão de diversos trabalhos de diferentes autores, alcançando os objetivos propostos através da apresentação dessas ideias.

Entende-se que o objetivo geral desse trabalho foi alcançado, uma vez que as principais teorias que fundamentam a Gestão do Conhecimento (Espiral do Conhecimento e Ciclo do Conhecimento Empresarial) foram apresentadas, verificando qual o corpo teórico que as estrutura, quais são suas propostas e desafios.

Os objetivos específicos desse trabalho também foram satisfeitos. Os conceitos básicos para entendimento da Gestão do Conhecimento (gestão, conhecimento, dados, informação) foram investigados e apresentados. Para nenhum deles há uma definição exata e aceita por todos os autores, mas conclui-se que não é preciso ter essa definição exata, uma vez que o mais importante para se entender é a ideia central que cada conceito quer passar.

Tendo-se entendido o que a Gestão do Conhecimento propõe, e quais os conceitos básicos desse modelo, as duas principais teorias de fluxos do conhecimento dentro da organização foram investigadas e apresentadas: a Espiral do Conhecimento, com sua linha de pensamento dialético que propõe quatro processos de transformação entre os conhecimentos tácito e explícito (socialização, internalização, externalização e combinação) e quatro outras sínteses provenientes delas (mente e corpo, oriente e ocidente, hierarquia e força-tarefa, inferior e superior); e o Ciclo do Conhecimento Empresarial, trazendo a ideia do “trabalhador do conhecimento” que está envolvido nos processos de geração, codificação, disseminação e apropriação.

Pode-se concluir que, apesar de Takeuchi e Nonaka utilizarem uma linha de pensamento mais filosófica para montar sua Espiral, e Davenport e Prusak serem mais diretos no conceito de geração de conhecimento ao propor seu Ciclo, as fases das duas teorias possuem as mesmas ideias centrais e os mesmos objetivos finais, e todos os outros trabalhos sobre Gestão do Conhecimento trazem as ideias dessas duas propostas de fluxos para tratar sobre o assunto: o conhecimento do indivíduo deve ser captado e passado para a organização (externalização/geração); a organização deve materializar esse conhecimento em manuais, procedimentos, softwares, mapas (combinação/codificação); os indivíduos devem receber esse conhecimento, aprender como utilizar e colocar em prática, gerando novos conhecimentos a partir daí (internalização/apropriação); através da comunicação os indivíduos trocam dados,

informações, conhecimentos e experiências (socialização/disseminação). Para que esses fluxos aconteçam, viu-se que os gestores precisam mudar sua visão, seu comportamento e suas práticas, e essa mudança é um grande desafio. A organização e os trabalhadores devem ser vistos como seres complexos, não como máquinas e peças, e essa complexidade precisa ser entendida de forma sistêmica.

Apoiado nessa visão complexa e sistêmica tanto das organizações quanto dos indivíduos, aceitando que nada é exato e linear, a ignorância também precisar ser aceita e deve fazer parte do cotidiano, pois é ela que gera conhecimento, e vice-versa. Perguntas são feitas, conhecimento é gerado para respondê-las, e novas perguntas precisam ser formuladas para alavancar a geração de novos conhecimentos.

Conclui-se que a Gestão do Conhecimento é uma área extremamente complexa e ampla da Administração, pois para entendê-la e para colocá-la em prática é preciso interligar diferentes áreas do conhecimento, como por exemplo, filosofia, sociologia e tecnologia da informação, que se somam a todas as outras áreas da Administração. É um modelo de gestão que abrange todos os níveis da organização, e é uma ideia que precisa ser entendida e praticada por todos. Por ser uma área considerada nova, há muita teoria, mas ainda não há muita prática documentada. Dentro das organizações, ainda não há setores especificamente destinados à Gestão do Conhecimento, como há setores financeiros, contábeis e de produção.

Recomenda-se que os estudos sobre essas áreas sejam mais amplamente divulgados, ensinados e discutidos, não somente dentro das universidades ou das convenções sobre conhecimento, mas esse assunto precisa chegar até mesmo para o pequeno empreendedor, para o cidadão comum. A sociedade como um todo deve saber a importância do conhecimento e como ele deve ser tratado. Isso pode trazer benefícios para grandes organizações, pequenas empresas, organizações não governamentais, instituições de ensino e Governo. Se a era atual é a do conhecimento, então todos devem saber como trata-lo. Se isso não acontecer, o conhecimento se torna restrito e pode ser usado para manipulação e controle.

Como sugestão para um próximo trabalho sobre o tema, recomenda-se fazer um estudo de caso sobre organizações que tenham colocado a Gestão do Conhecimento na prática, com os gestores e os colaboradores sabendo que estavam gerindo conhecimento, e não tratando como processos naturais sem um corpo teórico que apoiava. Traçar metas e indicativos para medir os resultados dessas práticas a curto, médio e longo prazo, produzindo assim dados quantitativos que completem toda a teoria que sustenta essa nova área da Administração.

REFERÊNCIAS

ALVARENGA NETO, Rivadávia C. D.; BARBOSA, Ricardo Rodrigues; PEREIRA, Heitor José Revista. **Gestão do conhecimento ou gestão de organizações da era do conhecimento?** um ensaio teórico-prático a partir de intervenções na realidade brasileira. Perspectivas em Ciência da Informação. v.12, n.1 2007. Disponível em: <<http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/246>>. Acesso em: 13 de Maio de 2017

ANGELONI, Maria Terezinha. **Elementos intervenientes na tomada de decisão.** Curso de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina. Ci. Inf., Brasília, v. 32, n. 1, p. 17-22, jan./abr. 2003 (2003): Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v32n1/15969>>. Acesso em: 13 de Maio de 2017

BEHR, Ricardo Roberto; NASCIMENTO, Schleiden Pinheiro. **A gestão do conhecimento como técnica de controle:** uma abordagem crítica da conversão do conhecimento tácito em explícito. Cedernos Ebape. br. v.6, nº1, março, 2008. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/cebape/v6n1/v6n1a03>>. Acesso em: 13 de Maio de 2017

BOFF, Luis Henrique. **Gestão do Conhecimento:** O que é, para que serve? Global Manager. Revista do Curso de Administração da Faculdade da Serra Gaúcha - Caxias do Sul - RS, ano. 1, n. 1, nov. 2001, p. 7–18.

CORSATTO, Cássia Aparecida; HOFFMAN, Wanda A. M. **A evolução das mudanças técnicas, tecnológicas e da inovação e seus impactos na produção do conhecimento organizacional:** aprendizagem organizacional e *open user innovation*. Perspectivas em Gestão & Conhecimento, João Pessoa, v. 6, n. 2, p. 4-31, jul./dez. 2016. Disponível em: <<http://www.ies.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/27222/16519>>. Acesso em: 15 de Setembro de 2017

DAVENPORT, Thomas; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial:** como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Tradução de Lenke Peres. 14ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DIAS, Emerson de Paulo. **Conceitos de Gestão e Administração:** Uma Revisão Crítica. Revista Eletrônica de Administração. v. 1, n. 1. 2002. Disponível em: <<http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/rea/article/view/160>>. Acesso em: 13 de Maio de 2017

KONDER, Leandro. **O que é dialética.** Editora brasiliense. Coleções Primeiros Passos nº 23. 1988.

LUCHESEI, Eunice Soares Franco. **Gestão do conhecimento nas organizações.** CET Companhia de Engenharia de Tráfego - São Paulo, nt 221. 2012. Disponível em: <<http://cetsp.com.br/media/117897/nota%20tecnica%20221.pdf>>. Acesso em: 13 de Maio de 2017

LUZ, Alexandre Meyer. **O que é o “Conhecimento”?** Revista da Fapese, v. 2. n.2, p.37-52, jul./dez. 2006. Disponível em: <http://www.fapese.org.br/revista_fapese/v2n2/artigo3.pdf>. Acesso em: 15 de Setembro de 2017

QUEL, Luis Felipe. **Gestão de Conhecimentos**. Editora Saraiva. São Paulo. 2006.

ROCHA NETO, Ivan. **Gestão do Conhecimento e Complexidade**. Revista de Gestão e Projetos-GeP. v.3, n.1, 2012. Disponível em:<<http://www.revistagep.org/ojs/index.php/gep/article/view/41>>. Acesso em: 05 de Outubro de 2017

RODRIGUES, William Costa. **Metodologia Científica**. Conceitos e Definições. Caderno 2. FAETEC/IST. Paracambi. 2007.

SETZER, Valdemar W. **Dado, informação, conhecimento e competência**. São Paulo: Universidade de São Paulo, Departamento de Ciência da Computação. Disponível em: <www.ime.usp.br/~vwsetzer/dado-info.html>. Acesso em: 13 de Maio de 2017

SHINYASHIKI, Gilberto Tadeu; TREVIZAN, Maria Auxiliadora; MENDES, Isabel Amélia Costa. **Sobre a criação e a gestão do conhecimento organizacional**. v. 11, n. 4. 2003. Disponível em: <<http://www.periodicos.usp.br/rlae/article/view/1794>>. Acesso em: 13 de Maio de 2017

SILVA, Sérgio Luís. **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. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v33n2/a15v33n2>>. Acesso em: 13 de Maio de 2017

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do Conhecimento**. Tradução por Ana Thorell. São Paulo: Editora Bookman, 2008.

TORRES, José Julio Martins. **Teoria da complexidade: uma nova visão de mundo para a estratégia**. Integra Educativa Vol. II / Nº 2. I Encontro Brasileiro de Estudos da Complexidade – IEBC. Curitiba – 11 a 13 de julho/2005.

VASCONCELOS, Flávio C. **Da gestão do conhecimento à gestão da ignorância: uma visão co-evolucionária**. RAE - Revista de Administração de Empresas • Out./Dez. 2001 São Paulo, v. 41 • n. 4 • p. 98-102.