

# Gestão do Conhecimento Organizacional

Marta Ligia Pomim Valentim

João Vitor Vieira Gelinski

**Como citar:** VALENTIM, M. L. P.; GELINSKI, J. V. V. Gestão do Conhecimento Organizacional. *In:* VALENTIM, M. L. P. (org.). **Informação, conhecimento e inteligência organizacional**. Marília: Fundepe, 2006. p. 115-132. DOI: <https://doi.org/10.36311/2006.978-85-98176-08-6.p115-132>.



All the contents of this work, except where otherwise noted, is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0).

Todo o conteúdo deste trabalho, exceto quando houver ressalva, é publicado sob a licença Creative Commons Atribuição-NãoComercial-SemDerivações 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0).

Todo el contenido de esta obra, excepto donde se indique lo contrario, está bajo licencia de la licencia Creative Commons Reconocimiento-No comercial-Sin derivados 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0).

## Capítulo 7

### GESTÃO DO CONHECIMENTO CORPORATIVO

Marta Lígia Pomim Valentim  
João Vítor Vieira Gelinski

#### Introdução

O conhecimento humano tem sido debatido há séculos, e muitas correntes tentam explicá-lo. A Filosofia, a Sociologia, a Antropologia, entre outras ciências, discutem sua origem e os elementos que o compõem, assim como os processos que levam o homem a criar conhecimento. A Ciência da Informação também tem discutido o papel do conhecimento, mais especificamente nos processos informacionais que o envolvem. Dentre os processos que se utiliza de dados, informação e conhecimento, destaca-se o processo de inteligência competitiva organizacional (I.C.O.).

Entende-se conhecimento como aquele gerado por um sujeito cognoscente, é único, dependente de estruturas teóricas e práticas que possibilitarão sua construção. No entanto, acredita-se que o conhecimento somente será construído, a partir da sua socialização. Esta dinâmica é que permite ao outro conhecer o conhecimento e, portanto, construir o novo conhecimento.

No processo de inteligência competitiva organizacional (ICO), a gestão do conhecimento é responsável pela aplicação de métodos, técnicas e instrumentos, que objetivam criar uma cultura nas pessoas, voltada à explicitação do conhecimento gerado em âmbito organizacional. Atua junto aos fluxos informais, e foca o capital intelectual ou capital humano existente no espaço corporativo.

O conhecimento humano é fundamental para o processo de I.C.O., nesse contexto; entende-se o termo conhecimento como a "informação valiosa da mente humana, que inclui reflexão, síntese e contexto, é de difícil estruturação, transferência e captura em máquinas, bem como é freqüentemente tácito" (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p.18).

Construir conhecimento é uma atividade inerente ao ser humano. Todos os indivíduos, no âmbito organizacional, têm diferentes necessidades informacionais para desenvolverem suas atividades cotidianas, assim como para a tomada de decisão.

O sujeito corporativo antes visto como mero executor de tarefas passa a ser reconhecido como produtor de conhecimento. Sob essa nova ótica, pode-se entender que o sujeito corporativo é, ao mesmo tempo, gerador e usuário de informação e conhecimento.

A partir das análises, reflexões e inferências o sujeito corporativo produz significado, isto é, o indivíduo se torna um construtor de conhecimento. No entanto, o conhecimento gerado, muitas vezes, não é socializado e, isso, se deve ao fato, de que a organização não possui uma cultura organizacional que valorize e incentive as pessoas ao compartilhamento de dados, informação e conhecimento.

O surgimento de abordagens administrativas voltadas ao conhecimento visa à consolidação do capital intelectual organizacional, mas para isso ocorrer satisfatoriamente é necessário, primeiramente, fomentar a cultura organizacional, de modo que o compartilhamento do conhecimento gerado pelas pessoas, ocorra naturalmente, por meio de vários outros elementos culturais, os quais asseguram a retroalimentação do processo. A implantação desse tipo de modelo de gestão estimula a organização e propicia um ambiente dinâmico e sinérgico.

A administração dos conhecimentos e o processamento das informações são essenciais para o desempenho das organizações que operam na economia informacional global (CASTELLS, 2003, p.211).

A gestão do conhecimento, quando realizada de forma adequada, proporciona um melhor aproveitamento dos ativos intelectuais. Assim, as rotinas, processos, produtos e serviços, além do processo decisório, ganham dinamismo. Castells (2003, p.210) afirma, também, que essa lógica organizacional manifesta-se sob diferentes contextos culturais. Portanto, percebe-se a influência das pessoas sobre o ambiente corporativo e, conseqüentemente sobre as atividades, tarefas e decisões por elas desenvolvidas.

Os processos que envolvem a produção de conhecimento corporativo, bem como sua socialização e uso no ambiente

organizacional, exigem uma gestão eficaz quanto ao estabelecimento de um elo entre a cultura organizacional e a gestão do conhecimento.

## 2 Conhecimento Corporativo

As pessoas estão sempre buscando entender os fatos e os acontecimentos à sua volta, isto é, qualquer que seja a ação organizacional a ser desenvolvida, ela se inicia com a interpretação de um fato, acontecimento, fenômeno etc., o indivíduo converte-os em informação compreensível e, após sua apreensão, processa-os por meio de relacionamentos e *links* realizados em sua própria mente, criando significado.

A partir do estabelecimento de relações e criação de significado, passa naturalmente a construir conhecimento. Após a maturação do conhecimento construído, toma a decisão. A tomada de decisão gera uma ação, um fato, um acontecimento, um fenômeno etc., reiniciando o processo de construção de conhecimento (CHOO, 2003, p.32-34).

Pressupõe-se que os estudos direcionados ao conhecimento não podem ignorar a linguagem e os significados agregados pelos indivíduos, pois, de acordo com Polanyi (apud PINTO, 1996, p.8), as pessoas adquirem conhecimentos criando e organizando suas próprias idéias num processo interativo com a realidade.

A linguagem é fundamental para a construção do conhecimento, uma vez que "o significado de uma palavra representa um amálgama tão estreito do pensamento e da linguagem, que fica difícil dizer se se trata de um fenômeno da fala ou de um fenômeno do pensamento" (VIGOTSKY, 1998, p.150).

A subdivisão do conhecimento em tácito e explícito, estabelecida por Nonaka e Takeuchi (1997), visa possibilitar maior entendimento da dinâmica, por meio da qual o conhecimento é gerado. O conhecimento existente no intelecto humano caracteriza-se, entre outras coisas, pelo conhecimento de mundo, pelas experiências vivenciadas, pelo *know-how* adquirido e pelas competências essenciais consolidadas. A esse tipo de conhecimento denomina-se 'conhecimento tácito'.

O conhecimento tácito é, portanto, constituído de elementos cognitivos pertencentes ao sujeito que o constrói. Choo (2003, p.37) acrescenta que o conhecimento tácito é pessoal, por isso, torna-se difícil sua formalização e comunicação aos outros indivíduos, ou seja, ele não está sistematizado em nenhum tipo de suporte, e é de difícil acesso e compartilhamento.

No cenário econômico atual que impõe às organizações a necessidade de obter vantagem competitiva em relação à concorrência, o conhecimento tácito representa um poderoso recurso e diferencial entre as corporações.

Mesmo sendo considerado individual e tácito, o conhecimento humano pode ser comunicável, interpretável e verificável, porquanto, afirma Morin (1999, p.227), existe "entre indivíduos de uma sociedade, uma relação de inerência/separação/comunicação que permite não somente o conhecimento mútuo, mas também a partilha, a troca e a verificação dos conhecimentos".

O conhecimento explícito é definido por vários autores como aquele que é codificado, visto que representa o conhecimento transmissível em linguagem formal e sistematizada em algum suporte físico.

No ambiente organizacional, a dinâmica existente entre os conhecimentos individuais (conhecimento tácito), bem como a prática de sistematização e compartilhamento/socialização do conhecimento (conhecimento explícito), implica em um processo de produção-comunicação-absorção-produção, o qual tem como resultado, um produto denominado de 'conhecimento organizacional' ou 'conhecimento corporativo'.

A construção de conhecimento corporativo pressupõe que exista uma cultura e comunicação organizacional positiva em relação à construção de conhecimento corporativo. A cultura influencia o comportamento dos indivíduos positivamente ou negativamente, nos aspectos relacionados à geração, compartilhamento/socialização e uso do conhecimento, e a comunicação permite que esses aspectos sejam dinâmicos e cíclicos (VALENTIM, 2003).

Além da cultura e da comunicação organizacional positiva em relação à construção de conhecimento, a organização também precisa de um ambiente físico favorável. O ambiente físico pode ser um fator decisivo para a geração, compartilhamento e uso do conhecimento corporativo, ou seja, as paredes, as divisórias etc. também podem ser fatores que influenciam

a socialização do conhecimento, elemento-chave para a construção de conhecimento corporativo.

Defende-se que somente será possível socializar conhecimento, quando o indivíduo se apropria de informação (conhecimento explicitado), estabelece relações com seu próprio conhecimento (conhecimento tácito) e novamente o socializa. Essa dinâmica é que possibilita a construção do conhecimento corporativo. Portanto, é muito importante incentivar de forma efetiva o comportamento positivo das pessoas em relação à socialização de conhecimento. A responsabilidade da organização, tanto no nível estratégico e tático, quanto no nível operacional é levar esses princípios e valores às pessoas que nela atuam, de forma que elas atuem, de fato, nesse paradigma.

Com base em Morin (2002, p.75-78), pode-se afirmar que a construção de conhecimento corporativo pressupõe atitudes individuais e coletivas voltadas a: 'aprender a internalizar', 'aprender a refletir' e 'aprender a estabelecer relações'. Por outro lado, o compartilhamento e a socialização do conhecimento pressupõem atitudes voltadas a: 'aprender a externalizar', 'aprender a observar' e 'aprender a diversidade intelectual'.

O homem é um ser social; por isso, apesar da construção do conhecimento ocorrer na mente humana, os aspectos subjetivos e individuais desta construção serão obviamente influenciados pela cultura/sociedade na qual o indivíduo está inserido. Portanto, a construção de conhecimento corporativo será sempre uma construção advinda do conhecimento individual, mas repleto de signos e símbolos de uma determinada cultura/sociedade. Do mesmo modo, a própria organização também influenciará na construção de conhecimento corporativo, uma vez que ela possui sua própria cultura, naturalmente recortada da sociedade na qual está inserida.

O homem somente constrói conhecimento, porque é capaz de consolidá-lo através da linguagem (signos e símbolos), ou seja, a construção de conhecimento necessita da dinâmica do tácito/explicito, porquanto é através dela que é possível a construção de um novo conhecimento (VALENTIM; GELINSKI, 2005, p.6).

No espaço corporativo o conhecimento individual é extremamente importante e requer ser comunicado. A comunicação, por sua

vez, requer uma mediação eficiente, caso contrário, a comunicação será realizada, mas sem um resultado eficaz.

### 3 Gestão do Conhecimento Corporativo

Segundo Krogh, Ichijo e Nonaka (2000, p.12), o termo “gestão” implica no controle de fluxos e processos; assim para proporcionar um entendimento simplificado da gestão do conhecimento, pode-se associá-la à capacitação para o conhecimento, ou seja, execução de uma série de métodos, técnicas e instrumentos que viabilizam de forma eficiente a geração e compartilhamento de conhecimento.

A gestão do conhecimento, no contexto da inteligência competitiva organizacional, pode ser compreendida como um sistema que abrange todos os fluxos e processos relacionados ao fomento da geração, compartilhamento, sistematização e disseminação do conhecimento no ambiente corporativo, de forma a subsidiar o desenvolvimento de atividades/tarefas, bem como o processo de tomada de decisão e, conseqüentemente, a obtenção de vantagem competitiva.

A gestão do conhecimento pode atuar, por meio de métodos, técnicas e instrumentos, com o apoio das tecnologias de informação e comunicação, nos quatro modos de conversão propostos por Nonaka e Takeuchi (1997, p.68), conforme segue:

a) Socialização - ocorre a transformação do conhecimento tácito em outro de mesma natureza, a partir do compartilhamento de experiências e vivências do sujeito construtor de conhecimento com outros sujeitos;

b) Externalização - ocorre por meio da conversão do conhecimento tácito em signos e símbolos reconhecidos por outros sujeitos cognoscentes;

c) Combinação - ocorre a partir da troca de informações já explicitadas, com o auxílio ou não das tecnologias de informação e comunicação;

d) Internalização - baseia-se na cultura adquirida pelos membros da organização em possuírem uma postura voltada à aprendizagem, ou seja, similar aos conceitos de “*learning organization*”.

No momento da tomada de decisão é que realmente se dá o comprometimento da pessoa com a organização e suas metas e estratégias. Essa fase exige grande racionalidade por parte do indivíduo e tem forte vínculo tanto com as rotinas de trabalho, – já que através delas se observa o que foi apreendido diante de situações recorrentes –, quanto com seus procedimentos, mas ao mesmo tempo exige, por parte do indivíduo, um olhar para o entorno organizacional, bem como para o futuro organizacional.

Nessa dinâmica, o indivíduo pode gerar um novo conhecimento em sua mente, sem necessariamente fazer uso da linguagem, ou seja, atendo-se à observação dos procedimentos e métodos pelos quais realizou as atividades/tarefas para a resolução do problema.

Nesse sentido, através do estudo, análise e aproveitamento efetivo dos fluxos formais de informação (gestão da informação), bem como dos fluxos informais (gestão do conhecimento), a inteligência competitiva organizacional subsidia as pessoas, no espaço corporativo, apoiando de forma segura o processo de tomada de decisão, bem como o desenvolvimento e melhoria de processos, produtos e serviços.

#### **4 Processo de Gestão do Conhecimento**

No processo de inteligência competitiva organizacional, a gestão do conhecimento é responsável pelo gerenciamento do conhecimento produzido na organização. Atua junto aos fluxos informais e tem como foco o capital intelectual ou capital humano da organização.

Construir conhecimento é uma atividade inerente ao ser humano. Todos os indivíduos, no âmbito organizacional, têm diferentes necessidades informacionais para desenvolver suas atividades cotidianas, assim como para a tomada de decisão.

#### **Imperativos e Desafios**

<b>Articulação</b>	As pessoas podem descrever as suas necessidades de informação: <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Entenda e comunique o uso pretendido da informação;</li><li>▪ Direcione as solicitações de informação adequadamente.</li></ul>
--------------------	---



<b>Consciência</b>	As pessoas sabem onde encontrar as fontes de conhecimento: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Forneça indicações: catálogos, páginas amarelas e mapas;</li> <li>▪ Utilize as comunidades de prática para lançar um raio de luz sobre o conhecimento organizacional.</li> </ul>
<b>Acesso</b>	As pessoas têm os instrumentos que necessitam para encontrar e captar a informação: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Equilibre as tecnologias "de empurrar" e "de puxar";</li> <li>▪ Envolve o usuário na criação dos instrumentos de navegação e captura.</li> </ul>
<b>Orientação</b>	Novos papéis organizacionais sustentam os pesquisadores de informação: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Converta os bibliotecários em ciberotecários;</li> <li>▪ Crie um novo papel: o gestor do conhecimento;</li> <li>▪ Utilize especialistas como filtros de informação.</li> </ul>
<b>Abrangência</b>	A infra-estrutura de conhecimento é abrangente e bem organizada: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Permita acesso tanto à informação gerida centralizadamente quanto à publicada individualmente;</li> <li>▪ Crie estruturas e processos que promovam a reutilização do conhecimento.</li> </ul>

FONTA: BUKOWITZ; WILLIAMS – 2002 – p.50

Uma vez feitas as considerações teóricas a respeito da importância, dinâmica, estruturação e consolidação do conhecimento no âmbito organizacional, destaca-se a necessidade de abordar o que acontece, como acontece e onde acontecem as práticas gerenciais ligadas ao conhecimento.

Colpo (apud BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002, p.vi) define alguns pontos importantes e merecedores de reflexão, por parte das organizações, a respeito da implantação de um modelo de gestão do conhecimento, quais sejam:

- A cultura corporativa favorece a criação e compartilhamento de conhecimento?
- A organização dispõe de ferramentas tecnológicas que otimizam a interação do indivíduo com a informação?
- Existe alguma base ou banco de dados freqüentemente atualizada?
- Como e por meio de que pessoas suprem suas necessidades cognitivas?
- Os indivíduos utilizam, em suas tarefas dentro da organização, os conhecimentos construídos fora dela?

- Quais iniciativas a organização desenvolve para simular o ambiente dos negócios?

Muitas organizações até admitem as contribuições de um sistema gerencial pautado em informação e conhecimento, mas suas próprias estruturas vigentes constituem-se em barreira para o desenvolvimento e implementação desses recursos de forma efetiva.

“No entanto, para utilizar com vantagem o conhecimento, uma organização deve instituir mudanças em seu comportamento informacional” (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p.112), ou seja, é preciso analisar as questões referentes ao comportamento humano em relação à informação, pois, como já foi mencionado anteriormente, é por meio do processamento mental individual que o conhecimento é gerado, mas é por meio do compartilhamento/socialização que o outro conhecerá o conhecimento gerado.

As atitudes e o comportamento dos indivíduos, isto é, a forma como agem e como reagem à informação no ambiente corporativo constitui-se a essência desse modelo de gestão. Ao delinear-se o que se considera uma cultura ideal, isto é, propícia ao trabalho com a informação e o conhecimento em ambientes organizacionais, verifica-se primeiramente a necessidade de compreender o significado da expressão “comportamento informacional”.

Em termos gerais “O que direciona a cultura – sua essência – são as certezas tácitas aprendidas e compartilhadas nas quais as pessoas baseiam seu comportamento diário” (SCHEIN, 2001, p.39). Partindo-se dessa definição torna-se óbvia a conexão que a cultura organizacional tem com os processos corporativos relacionados à informação e ao conhecimento.

As contribuições das tecnologias de informação e comunicação são fundamentais, mas o caráter humano do processo é mais importante e, por isso, deve ser ressaltado. O gestor do conhecimento age como mediador dos interesses dos indivíduos, quando da busca de informação e, nesse momento, observa-se também a participação de diferentes profissionais, entre os quais, o bibliotecário.

Junto com os gestores de conhecimento e especialistas em conteúdos, os ciberotecários podem orientar os empregados para os sites da internet que contêm informação útil. Eles agregam o conhecimento obtido através da internet às suas já consideráveis habilidades

O *compartilhamento* de pressuposições constitui-se a base para o trabalho em equipe, sendo conseqüência natural do desenvolvimento de uma cultura organizacional integrada no âmbito corporativo. “Uma vez que a organização tenha uma cultura, as certezas tácitas compartilhadas que a criaram influenciarão todos os aspectos do funcionamento da empresa” (SCHEIN, 2001, p.179).

Os líderes dos grupos desempenham importante papel no desenvolvimento de uma cultura voltada à G.C., pois essa depende de uma série de comportamentos, incentivos, manutenção e aprimoramento. Os gestores que atuam com o capital intelectual assumem a postura de ativistas do conhecimento, fugindo dos paradigmas tradicionais e do modelo extremamente hierárquico que confere maior poder e autoridade às pessoas vinculadas a cargos gerenciais. Assim, os líderes atuam de forma mais horizontal, dinamizando a G.C. Terra (2000, p.98) afirma que a “necessidade de se criar conhecimento numa base contínua e de descentralizar e acelerar o processo de tomada de decisões tem profundas implicações para os líderes”.

Em qualquer que seja a situação, atividade ou ação, os indivíduos são impulsionados por estímulos advindos, num primeiro momento, do ambiente no qual se encontram, para posterior análise e, por fim, para a tomada de decisão. Quando se pretende incrementar, adaptar, inovar ou agregar algum tipo de valor aos processos, produtos ou serviços realizados no ambiente corporativo, os estímulos mencionados, muitas vezes, têm sua origem na organização.

“A *motivação* é produzida pela informação desconfirmadora, que cria ansiedade pela sobrevivência [...]” (SCHEIN, 2001, p.148) (Grifo Nosso). Nesse caso, a informação surge como um sinal de que as metas e os objetivos não estão sendo ou não serão alcançados. Essa informação, desencadeia, portanto, o desejo de mudar, de fazer algo para que a situação insatisfatória seja alterada.

Durante o processo de mudança corporativa, as pessoas deparam-se com muitas sensações novas, as quais, em sua maioria, resultam de experiências individuais. A ansiedade do *aprendizado* é a combinação de vários medos específicos, que podem tornar-se ativos, a qualquer momento, mesmo quando existe a necessidade de desaprender alguma coisa, para reaprender algo novo (SCHEIN, 2001, p.123).

Nesse sentido, a G.C. pode trabalhar mecanismos que diminuam essa ansiedade e permitam aos indivíduos assimilar, de fato, novos conhecimentos. Destaca-se a ação denominada segurança psicológica. Essa ação merece destaque, pois visa conferir ao "aprendiz" certa segurança, por meio da qual se reduz o medo e as incertezas que impedem que o processo de aprendizado obtenha sucesso. Objetivando conferir essa segurança aos indivíduos Schein (2001, p.126) cita os principais pontos a serem trabalhados, quais sejam:

- Estimular os indivíduos, ou quando for você, crer nas contribuições acarretadas pelo sucesso no aprendizado;
- Ter ou propiciar acesso à treinamentos formais;
- Possibilitar ou de fato administrar seu método de aprendizado;
- Participar de treinamentos informais acompanhado de membros do mesmo grupo cultural à que pertence;
- Praticar ações inovadoras e obter um retorno/parecer à respeito;
- Instigar a capacidade de simular mentalmente as conseqüências das mudanças;
- Expor dificuldades e contar com opiniões e conselhos para solucioná-los;
- Estabelecer ou ser contemplado com um sistema de recompensas em grupo, ao passo que as punições sejam individuais.

A organização que opta por seguir um caminho rumo à transformação de suas atividades, buscando com isso implementar novos métodos, modelos ou o aprimoramento dos já praticados pelos seus integrantes, deve ter conhecimento a respeito das dificuldades a serem ultrapassadas. Na situação de mudança, como já abordado, os fatores humanos devem ser respeitados. Nesse sentido, trabalha-se com elementos culturais essenciais tais como: motivação e aprendizado. Essas abordagens têm o intuito de mobilizar os indivíduos para os objetivos e missão da organização, por isso, a importância dos líderes.

"Os líderes de mudança podem ser vistos como pessoas que criam na organização uma desconformação suficiente para provocar a motivação para mudar" (SCHEIN, 2001, p.137). Sob a abordagem da cultura organizacional percebe-se que, na maioria das vezes, o fundador da corporação exerce o papel de líder. Esse articulador consegue influenciar os indivíduos com seus valores e crenças. Assim, entende-se que os

indivíduos absorvem a cultura do líder e, por meio das mesmas interpretações e dos mesmos significados, o consenso é atingido, isto é, obtém-se a consolidação de uma cultura corporativa.

Os líderes podem comandar o processo através de três características essenciais, que lhes permitem provocar a motivação para mudar e aprender:

- Credibilidade. As pessoas devem acreditar no que quer que eles digam (e não desconfiar).
- Clareza de visão. O que quer que digam deve ser claro e deve fazer sentido.
- Capacidade de articular a visão. Eles devem ser capazes de declarar de maneira verbal e escrita o que percebem e quais são as implicações disso no futuro da organização (BENNIS e NANUS; KOUZES e POSNER apud SCHEIN, 2001, p137).

Quando a mistura dos elementos acima expostos tem resultados positivos, entende-se que foi alcançada a satisfação. No processo de mudança a satisfação pode ser vista sob duas óticas: satisfação do indivíduo pelo contexto no qual está inserido e pelas atividades por ele desenvolvidas; e, por fim, satisfação da organização pelos resultados do processo.

O contexto surge como parte dos meios com os quais se pode trabalhar o estreito alinhamento dos objetivos individuais, visando-se os objetivos da corporação. Do ponto de vista organizacional, a insatisfação pessoal relacionada ao desempenho, age como uma mola propulsora e desencadeia as demais abordagens, no que se refere às condições humanas a serem trabalhadas pela gestão do conhecimento.

Em consequência disso e da decorrência do fator denominado *satisfação*, os indivíduos também se mostram mais predispostos a compartilhar e socializar significados, crenças, informação e conhecimento. Desse modo, permitem a retroalimentação do processo.

Por fim, chega-se ao elemento que pode ser considerado integrante das atividades-meio, tanto quanto o é quando classificado como atividade-fim. O elemento que visa integrar a cultura da organização, por meio da ampliação do acesso aos dados, informação e conhecimento, busca estabelecer o equilíbrio intelectual entre os indivíduos.

As crenças, certezas e valores compartilhados funcionam como um elemento de ligação básico que mantém a organização unida, sua maior fonte de

identidade e a melhor maneira de definir sua competência característica. Nesse estágio, a cultura é o primeiro ativo da organização, mas é repetidamente testada quando posta em prática (SCHEIN, 2001, p.97).

O *compartilhamento* é visto como um dos principais protagonistas desse enredo, pois é por meio do desenvolvimento de ações orientadoras da sua prática, que se consegue obter o consenso de significado para obter consenso de interpretação no âmbito corporativo.

Esse elemento da cultura corporativa favorece o fluxo de crenças, valores e normas ligadas à organização, uma vez que é por meio dele que se consegue estimular a criação de conhecimento organizacional e, como conseqüência, solidificar/potencializar a cultura.

### **Considerações Finais**

Quando analisadas as fases de criação/conversão do conhecimento organizacional: socialização, externalização, internalização e combinação, sob a ótica dos elementos essenciais da cultura organizacional – voltada a um comportamento positivo em relação aos dados, informação e conhecimento –, quais sejam: motivação, aprendizagem, liderança, satisfação e compartilhamento, elas mostram claramente que a G.C. e a cultura organizacional possuem uma estreita relação, e, certamente, são interdependentes.

A gestão do conhecimento deve, portanto, ser planejada, de forma que retroalimente os sistemas organizacionais, permitindo, assim, a sustentação do processo de criação/conversão do conhecimento.

O capital organizacional é o capital intelectual que continua na organização quando os indivíduos vão embora. É o capital intelectual que a organização “possui” no sentido tradicional. Algumas formas de capital organizacional são mais concretas do que outras, por exemplo, os ativos intelectuais como a infraestrutura de tecnologia de informação e os processos operacionais e de gestão (BURKOWITZ; WILLIAMS, 2002, p.280).

Com a estruturação de uma cultura organizacional positiva relacionada à geração/compartilhamento/uso de dados, informação e conhecimento, bem como com o apoio das tecnologias de informação e

comunicação, é possível utilizar métodos, técnicas e instrumentos que não só gerenciem esse processo, mas também estimulem o comportamento e as atitudes das pessoas, ativando essa prática organizacional.

A organização precisa ser entendida de forma sistêmica, isto é, atua de forma totalmente integrada, de modo que qualquer particularidade pode interferir e modificar seu curso de ação. A gestão do conhecimento realizada por meio de ações concretas subsidia os fluxos e processos organizacionais, visando maior eficiência organizacional, mas o mais importante é que propicia maior integração entre as pessoas e estabelece importantes valores corporativos que, ao serem compartilhados, estimulam e dinamizam o fazer organizacional.

## REFERÊNCIAS

- BURKOWITZ, W. R.; WILLIAMS, R. L. **Manual de gestão do conhecimento**: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002. 399p.
- CASTELLS, M. **A sociedade em rede: a era da informação** – economia, sociedade e cultura. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1999. 618p.
- CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Senac, 2003. 425p.
- DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998. 316p.
- HESSEN, J. **Teoria do conhecimento**. São Paulo: Martins Fontes, 2000. 177p.
- KROGH, G. V.; ICHIJIO, K.; NONAKA, I. **Facilitando a criação de conhecimento**: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 350p.
- MORIN, E. **Ciência com consciência**. 7.ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2003. 344p.
- \_\_\_\_\_. **O método 3: o conhecimento do conhecimento**. Porto Alegre: Sulina, 1999. 288p.

\_\_\_\_\_. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. 6.ed. São Paulo: Cortez; Brasília: UNESCO, 2002. 118p.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 376p.

PINTO, André Moreira. **A importância das contribuições de Piaget e Polanyi em gestão do conhecimento e aproximações na perspectiva organizacional**. 1996, 13p.

SCHEIN, Edgar H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olímpio, 2001. 191p.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. São Paulo: Negócio, 2000. 283p.

VALENTIM, M. L. P. **Cultura organizacional e gestão do conhecimento**. InfoHome: Londrina, 2003. 2p. Disponível em: <[http://www.ofaj.com.br/colunaicgc\\_mv\\_0303.html](http://www.ofaj.com.br/colunaicgc_mv_0303.html)>. Acessado em: 2005-06-03.

VALENTIM, M. L. P.; GELINSKI, J. V. V. Gestão do conhecimento como parte do processo de inteligência competitiva organizacional. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v. 15, n. 2, p.1-12, 2005.

VIGOTSKY, L. S. **Pensamento e linguagem**. 2.ed. São Paulo: Martins Fontes, 1998. 194p.



