

## INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO COMO FATOR ESTRATÉGICO NA MANUTENÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Silvia Maria Rodrigues, UEM, silviamravelar@gmail.com

Rosangela Aparecida Grande, UniCesumar, glandaglanda@hotmail.com

### RESUMO

Este artigo aborda a questão do conhecimento e da informação no ambiente organizacional, a partir dos estudos bibliográficos. Tem-se que o conhecimento está cada vez mais sendo reconhecido como a nova estratégia das organizações. A informação pode tornar-se garantia da sobrevivência da empresa. De acordo com a literatura o homem é que possui a capacidade de ver, conhecer, pensar e interpretar o mundo. Quando a organização não consegue identificar a melhor forma a operacionalizar suas ações, esta tende a se tornar perene. O papel do profissional do conhecimento é fazer com que haja a incorporação do conhecimento. A gestão do conhecimento deve ser utilizada como uma técnica de gestão, pois exige uma nova postura em relação aos desafios organizacionais. Aproveitar a informação do consumidor também constitui uma vantagem estratégica se houver uma boa gestão. Aponta-se que, para que o conhecimento possa servir de base para os diversos setores cabe às empresas o papel de criar e manter o conhecimento, tanto individual quanto organizacional, desta forma, permanecendo ativas. Portanto é fundamental para as atuais e futuras organizações se estruturarem a partir do conhecimento que dará sustentação e sucesso as organizações.

**Palavras chave:** Informação. Gestão do Conhecimento. Entropia.

## 1 INTRODUÇÃO

A transferência de conhecimento dentro de uma organização do conhecimento ocorre de diversas maneiras. O conhecimento está cada vez mais sendo reconhecida como a nova estratégica imperativo das organizações. O paradigma mais estabelecido é que o conhecimento é poder.

Percebe-se, atualmente, que a ênfase dada à Gestão do Conhecimento, foi resultado da evolução econômica, industrial e cultural que ocorreram. Na opinião de muitos especialistas em gestão, estamos na chamada 'sociedade do conhecimento'. Este conceito, de acordo com Wiig (1997) tem ênfase na agregação de valor competitivo aos produtos e serviços, pela incorporação do conhecimento criado dentro da empresa

As organizações estão inseridas num ambiente macro, progressivamente dinâmico, caracterizado pela chamada era da informação e do conhecimento. Em um ambiente externo altamente competitivo, é importante que as organizações se estruturam de forma a incentivar seus colaboradores a participarem ativamente do processo gerencial. O desenvolvimento dos meios de produção tem apresentado naturezas diversas na forma de estruturação e gerenciamento do trabalho. Após a Revolução Industrial, surgiram organizações com padrões rígidos de hierarquias e divisão de trabalho, no entanto, a partir da transposição para a sociedade do conhecimento surgiram dúvidas em como lidar com o conhecimento, como geri-lo.

De acordo com Oliveira e Salles (2013, p. 149), um ponto crítico para as organizações seria a definição de como as “estruturas organizacionais serão capazes de atenderem aos anseios empresariais” de forma que a empresa se mantenha competitiva.

Porém, assim como houve a fase de que o homem tinha que caçar, inventar a agricultura, vive-se agora um tempo em que precisa administrar a informação que possui e, com o mesmo empenho de anos passados. A informação é agora a garantia da sobrevivência do negócio ressaltando a importância da gestão do conhecimento. Os nichos de mercado surgem e desaparecem com tal velocidade que o empresário precisa estar pontualmente conectado com a comunidade, e especificamente com o grupo social para o qual pode ofertar serviços e produtos. Uma antecipação de poucos dias sobre uma necessidade ou sobre um desejo de um grupo de pessoas poderá garantir a manutenção da empresa, o fortalecimento da marca, assim como o inverso, ou seja, a descoberta pouco de tempo depois, quando outras empresas já ofertaram a solução do desejo ou da necessidade, poderá implicar em enorme

prejuízo ou na ausência total de ganho. Ressaltado por Pashner e Roner (2011, p. 39), organizações inteligentes são organizações que aprendem, pois primeiro decidem o que precisam saber para depois desenvolver o conhecimento.

Se há falta de informação ou se a informação é insuficiente ou equivocada, isto poderá causar prejuízo a ponto de a empresa perder seus investimentos. Este fator decorrente da vida moderna tem que ser levado ao extremo da consideração por qualquer gestor uma vez que a era do conhecimento trouxe para as organizações, tanto às privadas como às públicas, a necessidade de valorização do conhecimento como um recurso estrategicamente relevante. Diante do que se pode definir conhecimento como informação que, devidamente tratada, muda o comportamento do sistema (DAVENPORT, 1998).

As organizações têm o dever de estar o mais próximo possível da informação correta e atualizada organizando um ambiente de trabalho onde as pessoas procurem e se sintam envolvidas em compartilhar seus conhecimentos. Torres Junior (2003, p. 206) avalia que os aspectos meramente tecnológicos da “informação levam a gestão do conhecimento ao enfoque de um programa separado e paralelo a tantos outros, quando deveríamos entendê-la como uma estratégica do que deve estar integrada a todos os movimentos organizacionais, à prática” diária, uma vez que a sobrevivência no mercado depende do quanto de conhecimento consegue amearhar e gerenciar a partir do seu potencial de juntar pessoas, talento e informação.

## **2 O CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES**

Para se definir conhecimento nas organizações, torna-se necessária, algumas ponderações. De acordo com Ruiz (2013, p. 89), “o ser humano é dotado da capacidade de conhecer e de pensar. Conhecer e pensar constituem não somente uma capacidade, como também uma necessidade”. Assim, tem-se que “a história humana é a história das lutas pelo conhecimento da natureza, para dominá-la, para interpretá-la; e a cada geração foi recebendo um mundo interpretado pelas gerações passadas”. Mesmo a considerarmos que todo conhecimento existente no mundo hoje dobra a cada cinco anos, ainda assim com tantas informações circulando pelas empresas, vindo de todas as direções, se tem muito pouca informação correta. E nesta geração em que nos encontramos, há, na descrição de Ruiz (2013, p. 90), “um mundo já pensado, já interpretado, pronto para uso e consumo: história interpretada, sociedade organizada, normas estabelecidas de moral, leis de direito codificadas”.

Hessen (1999, p. 109) mostra que “reconhecer ou não a validade de um conhecimento intuitivo ao lado do racional e discursivo é algo que depende sobretudo de como se pensa a respeito da essência do homem.” Pondera também que, “dizer que o conhecimento é uma determinação do sujeito pelo objeto é dizer que o sujeito comporta-se receptivamente com respeito ao objeto”. Por esta ótica, “conhecimento quer dizer uma relação entre sujeito e objeto”, Hessen (1999, p. 69) apoia a ideia de que “o verdadeiro problema do conhecimento, portanto, coincide com a questão sobre a relação entre o sujeito e objeto”. Ruiz (2013, p. 92) corrobora dizendo que o “conhecimento apresenta-se como uma relação entre dois elementos, que nela permanecem eternamente separados um do outro. O dualismo sujeito e objeto pertence à essência do conhecimento”. Aponta também que a relação existente entre estes dois elementos – sujeito e objeto – é ao mesmo tempo uma correlação, na qual “o sujeito só é sujeito para um objeto, e o objeto só é objeto para um sujeito”, ou seja, ambos são e tão somente enquanto são um para o outro.

Conhecer e pensar, de certa forma, colocam o universo ao alcance dos homens, dá-lhe sentido e uma razão de ser. Ruiz (2013, p. 90) pondera que “o homem é ‘o ser verdadeiro, o olho que vê o mundo’. Vê e conhece, conhece o que vê e pensa no que viu e no que não viu, conhece e pensa, pensa e interpreta”. Diferentemente dos animais que apenas conhecem as coisas por via sensorial, o homem conhece e pensa, elabora seus conhecimentos. O conhecimento supõe e exige três elementos: o sujeito, o objeto e a imagem. Menciona ainda que “todo conhecimento consiste numa relação *sui generis* entre o sujeito cognoscente e o objeto conhecido: relação de assimilação do objeto pelo sujeito, relação de produção do objeto pelo sujeito, relação de coincidência ou de identificação entre sujeito e objeto”.

Mas qual seria, neste caso, o fator determinante no conhecimento humano, uma vez que à tese do racionalismo, descrito por Hessen (1999, p. 54), segundo a qual a verdadeira fonte do conhecimento é o pensamento, o empirismo contrapõe, afirmando que a única fonte do conhecimento humano é a experiência; e que “por ocasião do nascimento, o espírito humano está vazio de conteúdos, é uma tabula rasa”, compara o ser humano a uma folha de papel em branco sobre a qual a experiência é gravada, ou seja, “todos os nossos conceitos, mesmo os mais universais e abstratos, provêm da experiência”.

Sob a ótica e compreensão do filósofo grego Platão, conhecimento é a crença verdadeiramente justificada, e de acordo com a epistemologia tradicional ocidental quando indagamos a respeito do conhecimento automaticamente tratamos do problema da verdade uma vez que esta se concentrou “na verdade” como atributo essencial do conhecimento.

Todo ser humano, no decorrer da existência, acumula conhecimentos, seja daquilo que presenciou seja daquilo que ouviu. Acumula vivências, interiorizando-as. A estas experiências “causais, ametódicas e assistemáticas, fragmentárias e ingênuas, que atingem o fato nas suas aparências globais, sem análise, sem crítica e sem demonstração”; que acolhem informações e assimilam tradições sem analisar as credenciais do testemunho e sem penetrar nos fundamentos das crenças tradicionais, esse modo de conhecimento é denominado vulgar ou empírico, é o modo comum, espontâneo, pré-crítico do conhecer.

Hessen (1999, p. 97) igualmente assevera que, “conhecer significa apreender espiritualmente um objeto. Essa apreensão, via de regra, não é um ato simples, mas consiste numa multiplicidade de atos”. Descreve que “a consciência cognoscente deve, por assim dizer, rondar seu objeto a fim de realmente apreendê-lo”. O conhecimento é um processo pelo qual o sujeito se coloca no mundo e estabelece uma ligação com ele, assim essa relação de conhecimento produz uma transformação tanto no sujeito quanto no objeto. Conforme Magalhães (2005, p. 87), “a teoria da criação de conhecimento organizacional assenta, pois, no relacionamento entre as pessoas a todos os níveis – individual, grupal, organizacional e inter-organizacional”, gerando um fator determinante no conhecimento organizacional.

Magalhães (2005, p. 74) expõe que “falar de conhecimento nas organizações ocidentais é falar sobre os aspectos explícitos e objetivos do conhecimento”, praticamente ignorando “as dimensões tácitas e subjetivas”. Avalia também que “esta visão parcial tem algumas limitações: primeiro, a preocupação com a informação explícita e quantificável” o que provocou nos gestores a descrença na “criação de novas visões ou de novos sistemas de valores”, depois “a ênfase na estratégia descendente negligenciou a riqueza do conhecimento que existe noutros níveis mais baixos da organização”, pois, segundo Batteman e Snell (1998, apud OLIVEIRA; SALLES, 2013, p. 154) na “medida em que as empresas crescem, é necessário que seus processos sejam formalizados face ao aumento da complexidade de suas operações”. Isto leva as organizações à “adoção de um maior controle de suas operações, o que significa fazer uso dos métodos burocráticos de administração”.

### **3 CRESCIMENTO X ENTROPIA**

As constantes intervenções no mundo moderno levam o homem a buscar continuamente o saber, o conhecimento, por isso a valorização em se desenvolver um sistema de gestão de conhecimento bem planejado, trabalhando uma estratégia de ação que gere compreensão uma vez que “a teoria do conhecimento, como o nome já diz, é uma teoria, isto

é, uma interpretação e uma explicação filosóficas do conhecimento humano” (HESSEN, 2000, p.19).

Assim pode-se entender que o conhecimento é parte da vivência, fruto da observação e da descrição exata do objeto (HESSEN, 2000, p.19), logo uma gestão de conhecimento que ocorre por meio de intervenções isoladas não pode ser bem sucedida, carecendo de um plano de ação sistematizado e facilmente assimilado por todos. Nonaka e Takeuchi (2008, p. 56) não diferem quando descrevem a informação como um fluxo de mensagens, enquanto que o conhecimento é criado por esse mesmo fluxo de informação, contudo, “ancorado nas crenças e no compromisso de seu portador. Este entendimento enfatiza que o conhecimento é essencialmente relacionado com a ação humana.”

Quando a organização não consegue identificar na visão do empreendedor a melhor forma a operacionalizar suas ações, a organização tende a se tornar perene, pois seu sucesso está diretamente relacionado à capacidade que os colaboradores têm de traduzir a visão do gestor diante do mercado. É o empreendedor que “pressuposto a oportunidade abstêm-se de amostras e prospecções, análises de produtos subtítulos, informações sobre os custos do concorrente ou mesmo das projeções de cenários econômicos e tecnológicos” para assumir as adversidades que envolvem a oportunidade. (OLIVEIRA; SALLES, 2013, p. 153).

Oliveira e Salles (2013, p. 148-150) ainda contrapõem que “a não negação da evolução permite verificar dentro da própria prerrogativa da evolução, a constatação de que o processo dialético que move o desenvolvimento humano” é, pois, conduzido pelo raciocínio de que, “se existe evolução, existe competição; se existe competição, existe estratégia; se existe estratégia, existe inovação, se existe inovação, existe evolução. E assim, o ciclo se renova dialeticamente”.

Visto o processo evolutivo a que as empresas estão submetidas, os desenhos organizacionais normalmente não se alteram, e os níveis hierárquicos também mantêm seus níveis de especializações durante longos períodos de forma a maximizar os resultados não somente pelo aumento da produção, mas também pela redução dos custos, de forma a alcançarem seus objetivos e desenvolverem suas estratégias.

Parte dos colaboradores das organizações do conhecimento são profissionais qualificados e com nível de escolaridade alto, ou seja, são funcionários do conhecimento. Este trabalho consiste, em grande parte,

em converter informação em conhecimento, na maioria das vezes utilizando suas próprias competências, às vezes com o auxílio de fornecedores de

informação ou de conhecimento especializado. Essas empresas possuem poucos ativos tangíveis. Seus ativos intangíveis são muito mais valiosos do que seus ativos tangíveis. (SVEIBY, 1998, p. 23)

Diante deste fato, percebe-se que, sem a gestão do conhecimento não há desenvolvimento sustentável e caminha-se para as dificuldades; é a ausência do conhecimento, isto é, do conhecimento disponibilizado, difundido, que promove a desarmonia das mais sólidas organizações. Feitas tais considerações resta apontar que a reflexão exigida para a tomada de decisão visa a prevenção de tal contratempo e que toda e qualquer organização está sujeita, a entropia.

O papel dos profissionais do conhecimento é fazer com que haja a incorporação do conhecimento. Eles acumulam, geram e atualizam tanto o conhecimento tácito quanto o explícito. O fato de os mesmos trabalharem nas linhas de frente das organizações, significando que estão em contato direto com o exterior, estes obtêm acesso às informações mais atualizadas sobre desenvolvimentos no mercado, tecnologia ou concorrência. A qualidade do conhecimento que acumulam e geram é determinada pela qualidade de suas experiências. Portanto, os gestores precisam lhes oferecer tarefas que seja tão desafiadoras e exploratórias quanto possível.

Compreende-se que o processo de conhecimento é fundamental para se promover a manutenção das organizações em face da entropia. O processo entrópico decorre de uma lei universal da natureza pelo qual todas as formas de organização caminham para a desorganização e a falência. Ocorre que, a realidade não é estática e sim, extremamente dinâmica podendo alterar-se a todo o momento impulsionada por eventuais modificações colocadas em prática em pontos estratégicos da estrutura organizacional tanto para seu crescimento como para seu desaparecimento se estas modificações não estiverem sintonizadas com a realidade atual.

A gestão do conhecimento deve ser utilizada como uma técnica de gestão, pois exige uma nova postura em relação aos desafios organizacionais. Além das permanentes demandas por eficiência, eficácia e efetividade e da necessidade de competir agressivamente num mercado global, a noção de que as organizações precisam ser ocupadas por uma práxis mais substantiva, no sentido de promover a ação administrativa a uma categoria superior em relação à ética e à legitimação intrínseca pelos indivíduos, leva a repensar a função da gestão como elemento da epistemologia das organizações, ou seja, uma reflexão em torno da natureza e dos limites da empresa, avaliada em sua validade cognitiva, ou até mesmo descrita em sua trajetória evolutiva, seu paradigma estrutural ou ainda, sua relação com a sociedade.

O estudo dos seres humanos e, de modo mais amplo, o do conhecimento organizacional pode conduzir à geração de subsídios que permitam criar uma nova organização, na qual se observam não apenas comportamentos prescritos, mas ações autônomas de mudança.

A economia, em alta velocidade, impõe aos negócios, mais do que nunca, o dilema de mudar ou fechar. Mas poucas empresas gerenciam as transformações organizacionais tão bem quanto seria desejável.

Cada vez mais empresas estão tentando empreender mudanças fundamentais em suas formas de operação. A competição crescente por meio da implementação de melhorias em cada uma de suas funções e processos, foi uma constante. Mas, de acordo com Pascale, Milleman e Gioja (2002, p. 62), “as pressões competitivas continuaram piorando, o ritmo da mudança continuou acelerando e as empresas continuaram derramando energia executiva em busca de níveis cada vez mais altos de qualidade, serviços e agilidade geral nos negócios”. Neste cenário, a competição acirrada está cada vez mais acelerada, as empresas trabalham arduamente, contudo, os resultados aparecem muito lentamente até melhorarem, embora em alguns casos, não chegam a melhorar.

Embora o gestor tenha conhecimento explícito, é possível que a decisão tomada por ele esteja fundamentada em um conhecimento tácito, o que de certa forma indica uma falha na gestão do conhecimento da empresa. Nonaka (2008, p. 18) diz que o sucesso das organizações está muito frágil e que em apenas algumas empresas têm-se “demonstrado capacidade de mudar tão rápido quanto o ambiente que as cerca e de lidar com as complexidades envolvidas. Uma das principais razões pelas quais as empresas fracassam, atualmente, é sua tendência de eliminar os paradoxos”, prendendo-se às antigas rotinas criadas pelo seu sucesso anterior, aos padrões pré-estabelecidos. Contudo, o primeiro passo para restaurar a vitalidade organizacional é incorporar todos os empregados nos principais desafios da empresa.

#### **4 INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES**

Existe uma relação intrínseca entre informação e conhecimento; quando o conhecimento é estruturado a informação é atomizada, quando é coerente a informação torna-se fragmentada, quando o conhecimento é frequentemente universal a informação é particular, assim como a duração é mais significativa no conhecimento e mais temporária na informação, por fim, o conhecimento pode ser armazenado enquanto que a informação tem um fluxo de mensagens volátil.

De acordo com Carvalho (1994), o conhecimento pode ser classificado em: Empírico que é o conhecimento do mundo material exterior, com explicações referentes à razão de ser das coisas e dos homens, obtido por meio das experiências feitas ao acaso, é valorativo, reflexivo, assistemático, verificável, falível e inexato; Científico: procura conhecer, além dos fenômenos, suas causas e leis, caracterizado como *certo*: porque sabe explicar os motivos da certeza e *geral*: porque procura o que nele há de comum com os demais, pode ser real, contingente, sistemático, verificável, falível, aproximadamente exato; Filosófico: é o que procura compreender a realidade em seu contexto mais universal, através da reflexão, tem como característica ser valorativo, racional, sistemático, não verificável, exato e infalível, e; Teológico: é o conhecimento anunciado ‘por Deus’, aceito pela fé, no qual os homens chegam até a verdade apenas pela revelação divina, é valorativo, inspiracional, sistemático, não verificável, infalível e exato.

Informação pode ser definida como a interpretação de um conjunto de dados segundo uma determinada finalidade e de consenso para o público-alvo. Tem-se que a informação requer, obrigatoriamente, a mediação humana para definir o propósito a ser atendido pelo processamento de dados a ser realizado. Ao reconhecer a informação como fator determinante para o desenvolvimento social, cultural e científico pondera-se que a mesma possa ser considerada matéria-prima para geração do conhecimento.

Informação e conhecimento devem ser vistos como eventos distintos. A informação é entrópica; o conhecimento não. A informação neste caso é desprovida de significado, ou seja, tem pouco valor. (BATH, 2001). Entretanto, torna-se fundamental para transmitir conhecimentos articulados, mas não é confiável nem eficiente o suficiente para transmitir conhecimentos entre os indivíduos.

Hoje, conhecimento ainda é considerado poder, mas o entendimento mudou consideravelmente, principalmente a partir da perspectiva das organizações. O novo paradigma é que, dentro do conhecimento organização deve ser compartilhada para que ele cresça. Demonstrou-se que na organização as ações de compartilhamento do conhecimento tornam-na mais forte e mais competitiva. (URIARTE JUNIOR, 2008).

Historicamente, “a visão da organização enquanto mecanismo de processamento de informação manteve a sua influência durante os anos 80 e 90” (MAGALHÃES, 2005, p. 69). Para Torres Junior (2003, p. 207) “a proposta de uma arquitetura organizacional que facilite o fluxo de conhecimento surge justamente dessa visão de uma empresa” na qual, setores e direção estejam conectados e “preparados de forma a promover a interação entre as pessoas, incorporando e facilitando naturalmente a criação do conhecimento”.

Para Cyert e March (1963, apud MAGALHÃES 2005, p. 69) “a perspectiva do ser humano como mecanismo de processamento de informação constitui a principal influência no desenvolvimento da teoria comportamental da empresa”. A partir desta proposição, tem-se que as empresas devem ser consideradas “entidades objetivas e não como conceitos, dotadas de uma capacidade cognitiva através de um tipo de ‘cérebro coletivo’ [...] capazes de armazenar representações da envolvente em que operam”.

Garvin (2000, p. 54) defende que, para haver aprendizado organizacional, é preciso que se disponha “de habilidades para criar, adquirir e transferir conhecimento”. A organização também deve ser “capaz de modificar seu comportamento, de modo a refletir os novos conhecimentos e idéias”. Contudo, Torres Junior, (2003, p. 207) pronuncia que “há um reforço sobre a compreensão equivocada da gestão do conhecimento como uma área separada das outras áreas organizacionais”. Assegura também que para alguns indivíduos isto poderia ser considerado “coisa de empresa grande ou de cientistas, [...] ser grande engano induzido por aquele distanciamento entre a criação do conhecimento e a prática das funções organizacionais”. (TORRES JUNIOR, 2003, p. 207).

Garvin (2000, p. 51-55), ao afirmar que “nenhuma organização que aprende se constrói da noite para o dia” mantém a ideia de que o sucesso deve decorrer de “atitudes cultivadas com zelo, de comprometimentos e de processos gerenciais que acumulam resultados, gradualmente e com firmeza”. Pontua ainda que “o aproveitamento entusiástico do conhecimento alheio está substituindo a síndrome do ‘não-inventado-aqui’. Também enfatiza que as empresas serão “mais eficazes na gestão do aprendizado mediante a criação de sistemas e processos que respaldem” as atividades como: solução de problemas de maneira sistemática, experimentação de novas abordagens, aprendizado com as próprias experiências e antecedentes, aprendizado com as experiências e melhores práticas alheias, e transferência de conhecimentos rápida e eficiente em toda a organização, e as integrem na trama das operações cotidianas.

## **5.1 O CONSUMIDOR COMO INFORMAÇÃO ESTRATÉGICA**

Recentemente, a gestão do conhecimento transformou-se em um tópico de discussão na literatura da área de administração. Ambos, gestão e educação acreditam que, com o conhecimento, uma organização pode sustentar e manter sua vantagem competitiva. (BHATT, 2001).

Os consumidores possuem valiosa informação e conhecimento, porém, este conhecimento do consumidor não constitui uma vantagem estratégica por si só, tal conhecimento precisa de gestão. A opinião do público, é o elemento que proporcionará à organização, valorizar ou graduar a situação do produto/serviço, para que se possa propor novas iniciativas.

Taherparvar, Esmailpour e Dostar (2014, p. 2) afirmam que por meio do aumento da posição do consumidor no mercado consegue-se verificar ‘como inovar’, como alcançar vantagem competitiva, como criar valor e como alcançar uma performance superior que a capacidade de absorção pode ser aumentada por um processo de identificação, disseminação e aplicação de conhecimento de, sobre e para os consumidores, para criar novos produtos.

Focar em estratégias e inovação focadas no consumidor é um ponto decisivo para ultrapassar seus competidores e a pesquisa de mercado é necessária para captar a informação do cliente/consumidor e para verificar por meio do conhecimento do consumidor o interesse do cliente. Garvin (2000, p. 54) articula que “as novas idéias são essenciais para o desenvolvimento do aprendizado”, pois independente das fontes, “as idéias são o gatilho de melhorias organizacionais”. Evidentemente, não são capazes de, sozinhas, criar o aprendizado organizacional, visto que sem mudanças subsequentes nos métodos de trabalho, tudo se limita a potencial de melhoria.

Investir em competência tanto externa e como interna, permite que as empresas criem novos produtos e serviços para responder as situações de mercado a partir do conhecimento do consumidor/cliente, ou seja, quando se conhece bem seus clientes as empresas possuem maior habilidade para identificar oportunidades e obter melhor desempenho. A gestão do conhecimento voltada para os consumidores é um processo de aprendizagem de onde tanto os consumidores quanto as organizações, compartilhando suas experiências e conhecimentos, aprendem umas com as outras, solucionam seus problemas e tiram vantagem dos benefícios do processo de troca. (TAHERPARVAR; ESMAEILPOUR; DOSTAR, 2014, p.10)

BUKOWITZ e WILLIAMS (2002, p. 367) dizem que as metas da Gestão do conhecimento (interno e externo) são as mesmas que as da gestão de maneira geral e que “a viabilidade da organizacional de longo prazo através da geração consistente de valor para os stakeholders”. A gestão do conhecimento fornece, portanto, “uma nova lente, através da qual a organização e o próprio processo de gestão podem ser vistos”. O conhecimento dos consumidores/clientes são as informações destes sobre os produtos, concorrência e mercado e trazem para o foco, diferentes aspectos da organização, que, por sua vez impactarão no que é gerenciado e o como isso é realizado promovendo crescimento positivo para as organizações.

Sabe-se que a gestão do conhecimento tem como significado, também, a organização das “políticas, processos e ferramenta gerenciais e tecnológicos à luz de uma melhor compreensão dos processos de geração, identificação, validação, disseminação, compartilhamento, proteção e uso dos conhecimentos estratégicos”. (TERRA, 2005, p. 8). Para que se possam gerar resultados para a empresa e benefícios para os colaboradores tanto internos como externos, deve-se seguir etapas consideradas fundamentais para gestão do conhecimento, tais como: Identificar, Criar, Armazenar, Compartilhar e Aplicar o conhecimento

De acordo com Bukowitz e Williams (2002, p. 15) a gestão do conhecimento “é um campo, em rápida evolução, que foi criado pela colisão de diversos outros – recursos humanos, desenvolvimento organizacional, gestão da mudança, tecnologia da informação, gestão da marca e reputação, mensuração e avaliação de desempenho”. Ponderam ainda, que a cada dia, são geradas “novas compreensões, conforme as organizações têm experiências, aprendem, descartam, retêm, adaptam-se e avançam”. (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002, p. 18).

Terra (2005, p. 2) corrobora com a questão ao afirmar que a gestão do conhecimento “se ocupa, portanto, dos processos gerenciais e infra-estrutura física e digital que facilitam, favorecem e estimulam os processos humanos de criação, compartilhamento e uso de conhecimento individuais e coletivos”, é o processo pelo qual a organização gera riqueza.

Alguns tipos de conhecimento são difíceis de serem transferidos, pois dependem de exaustiva experiência, são ao mesmo tempo abstratos e intuitivos. Outros, porém, são facilmente representados e passíveis de transmissão via sistemas de informação ou embutidos em produtos e processos. A transferência, no primeiro caso, “só ocorre a partir da ação individual e contextualizada do indivíduo detentor do conhecimento e também a partir de um processo de transferência baseado na convivência e diálogos reflexivos”. (TERRA, 2005, p. 77).

A gestão do conhecimento envolve processos voltados a dotar a organização de um instrumento de administração estratégica de seu capital intelectual, envolvendo ações de aprendizagem, gestão de competências, educação corporativa e gestão do capital intelectual.

Assevera Terra (2005, p.149) que a introdução destes aprendizados requer o reconhecimento de que todos os profissionais “precisam ser treinados em novas habilidades relacionadas ao uso de boas práticas para solução de problemas, geração de ideias, desenvolvimento de pensamento crítico e questionamento construtivo”, permitindo que as decisões sejam tomadas de maneira eficaz.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O conhecimento poderia ser definido como um conjunto de informações armazenadas mediante experiência e aprendizagem a posteriori. O fato é que o conhecimento é e sempre será relativo, assim não é tarefa fácil determinar o papel do conhecimento nas organizações. Tanto para o setor privado como para o setor público a era do conhecimento trouxe para as empresas a necessidade de valorização do conhecimento como um recurso estrategicamente relevante. A maioria dos exemplos de sucesso é o produto da transferência de conhecimento de forma constante e organizada. O conhecimento, principalmente a sua gestão, é reconhecido como uma nova estratégia de poder nas organizações.

Quando as organizações não têm conhecimento das informações que detém e das que carecem surge a necessidade de um gerenciamento eficaz capaz de identificá-las superando eventuais riscos e fragilidades como forma de evitar desgastes e prejuízos desnecessários que a mensuração do conhecimento pode corrigir promovendo avanços e melhor aproveitamento de materiais, de pessoal e de produção. Ainda é preciso se observar que os homens se relacionam melhor com eles mesmos que com qualquer máquina por maior que seja seu avanço tecnológico, portanto quando as organizações promovem uma ambiência profissional capaz de promover a boa convivência entre seus colaboradores facilita a permuta do conhecimento beneficiando diretamente sua produção.

A gestão do conhecimento entendida como novo advento, possui um potencial de tornar as organizações ativas, buscando sempre a renovação cognitiva para sobreviver aos diferentes ambientes competitivos e pra tanto toda organização precisa ter requisito rapidez, qualidade, flexibilidade, confiabilidade e custo, isso pressupõe conhecimento, afinal o conhecimento é uma vantagem competitiva. O ambiente das organizações e dos negócios passou a investir em conhecimento para o aumento do valor no mercado em razão de uma valorização do patrimônio intangível, tanto que se observa que o valor de mercado de algumas empresas supera o valor do seu patrimônio físico, isto porque valor da marca, capital intelectual, talento de empregados e patentes depositadas geram aumento do valor de ações das organizações.

As empresas, cada vez mais, se dão conta de que é preciso investir nos mercados intangíveis como forma de conviver bem com a Era do Conhecimento para obtenção de vantagem competitiva e diferenciação estratégica destacando a importância do conhecimento para a sobrevivência das organizações. Tendo em vista a mudança gradativa do foco da

indústria para os serviços e em seguida para a informação. Pasher e Ronen (2011, p. 46) acreditam que a estratégia de planejamento deve ser resultado de um extensivo processo de gerenciamento, ainda que uma estratégia organizacional, nestes termos inclui-se a visão, a missão e as metas da empresa, devem ser determinadas e divididas como um pré-requisito para a gestão do conhecimento, com isto a organização tem grandes chances de um desenvolvimento corporativo.

Assim para que o conhecimento possa servir de base para os diversos setores como inovação de produtos, de serviços e gerenciamento das informações, cabe às empresas o papel de criar e manter o conhecimento, tanto individual quanto organizacional, desta forma, permanecendo ativas. Portanto é fundamental para as atuais e futuras organizações se estruturarem a partir do conhecimento que dará sustentação e sucesso as organizações.

## REFERÊNCIAS

BHATT, Ganesh D. Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people. **Journal of Knowledge Management**. v. 5, n. 1, 2001, p. 68-75.

BUKOWITZ, Wendi R., WILLIAMS, Ruth L. **Manual de Gestão do Conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CARVALHO, Maria C. M. de (Org.). **Construindo o saber: metodologia científica – fundamentos e técnicas**. 4.ed. Campinas: Papirus, 1994.

GARVIN, David A. Construindo a organização que aprende. In: HARVARD Business Review. **Gestão do conhecimento: on knowledge management**. 5.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000, p. 50-81.

HESSEN, Johannes. **Teoria do conhecimento**. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

MAGALHÃES, Rodrigo. **Fundamentos da gestão do conhecimento organizacional**. Lisboa: Sílabo, 2005.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. Teoria da criação do conhecimento organizacional. In: TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro (Org.). **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008, p. 54-90.

OLIVEIRA, Ricardo Daher; SALLES, José Antonio Arantes. Modelo de mensuração do nível de conhecimento formal das organizações: um estudo de caso em instituição de ensino. **InterSciencePlace**. v. 1, n.24, jan./mar. 2013, p.146-206.

PASCALÉ, Richard; MILLEMANN, Mark; GIOJA, Linda. Mudando a maneira como mudamos. In: **A VIRADA nas empresas: on turnarounds**. Rio de Janeiro: Campus, 2002, p. 61-92.

PASHER, Edna; RONEN Tuvya. **The guide to knowledge management: a strategic plan to leverage your company's intellectual capital**. New Jersey: John Wiley & Sons, 2011.

RUIZ, João Alvaro. **Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2013.

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento**. 5.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAHERPARVAR, Nastaran; ESMAEILPOUR, Reza; DOSTAR, Mohammad. Customer knowledge management, innovation capability and business performance: a case study of the banking industry. **Journal of Knowledge Management**. Bingley, West Yorkshire, UK, v. 18, n. 3, p.1-30, maio/jun. 2014.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. Criação e Dialética do Conhecimento. In: TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro (Org.). **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008, p. 17-38.

TERRA, Jose Claudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. 5.ed. rev. atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

TORRES JUNIOR, Alvaír Silveira. Arquiteturas organizacionais e gestão do conhecimento nas PMES. In: TERRA, José Claudio; KRUGLIANSKAS, Isak. (coord.) **Gestão do conhecimento em pequenas e médias empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 2003, p. 205-226.

URIARTE JUNIOR, Filemon A. **Introduction to knowledge management: a brief introduction to the basic elements of knowledge management for non-practitioner interested in understanding the subject**. Jakarta-Indonesia: Asean Foundation. 2008.

WIIG, Karl M. Knowledge management: an introduction and perspective. **The Journal of Knowledge Management**. v. 1, n. 1. Sep. 1997.