

UNIDADE DE ENSINO SUPERIOR EXPOENTE

Impactos da Liderança na Gestão do Conhecimento

Karla Pluchiennik Moreira

CURITIBA - PR

Novembro/2005

KARLA PLUCHIENNIK MOREIRA

Impactos da Liderança na Gestão do Conhecimento

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como requisito parcial à
obtenção da graduação em Administração
de Empresas.

Coordenador: Prof. Ricardo Arns Lessa

CURITIBA - PR

Novembro/2005

INTRODUÇÃO	4
1 O CONHECIMENTO	5
1.1 HISTÓRICO DO CONHECIMENTO	5
1.2 A DIFICULDADE DA ORDENAÇÃO DO CONHECIMENTO	13
1.3 CONHECIMENTO INDIVIDUAL	14
1.4 CONHECIMENTO COLETIVO	15
1.5 TRANSFORMAÇÃO DO CONHECIMENTO INDIVIDUAL EM CONHECIMENTO COLETIVO.....	18
1.6 TIPOS DE CONHECIMENTO	19
1.7 O AMBIENTE PROPÍCIO PARA O CONHECIMENTO	22
1.8 APRENDIZAGEM	25
1.9 GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	30
2 A LIDERANÇA.....	57
2.1 HISTÓRICO DA LIDERANÇA	57
2.2 A LIDERANÇA ATUALMENTE.....	57
2.3 LIDERANÇA E PODER	61
2.4 ESTILOS DE LIDERANÇA.....	63
2.5 DIFICULDADES/ BARREIRAS PARA UMA LIDERANÇA.....	65
2.6 FATORES FAVORÁVEIS PARA UMA LIDERANÇA	67
2.7 O COLABORADOR.....	69
2.8 GRANDES LÍDERES DO SÉCULO XX.....	71
3 O CONHECIMENTO E A LIDERANÇA.....	74
3.1 GERENCIAMENTO DO CONHECIMENTO.....	76
4 DEFININDO UMA EMPRESA COMPETITIVA	79
5 ESTUDOS DE CASO	83
5.1 NATURA COSMÉTICOS: CONHECENDO PESSOAS E GERANDO INOVAÇÃO	83
5.2 GARANTE SERVIÇOS DE APOIO	85
5.3 BANCO DO BRASIL – AGÊNCIA ROCKFELLER	86
5.4 IRMÃOS THÁ S/A – CONSTRUÇÕES E COMÉRCIO.....	88
5.5 CASAMORO EMPREENDIMENTOS	89
CONSIDERAÇÕES FINAIS	92
CONCLUSÃO	93
REFERÊNCIAS	99

INTRODUÇÃO

O trabalho em tela, em princípio, trata da origem, essência e formas de conhecimento, trazendo em seu bojo definições pretéritas e contemporâneas do conhecimento propriamente dito, individual e coletivo, tácito e explícito.

Apresenta os seguintes objetivos:

- _ Objetivo Geral: pesquisar assuntos pertinentes ao Conhecimento, à Liderança e à Gestão do Conhecimento, e fatores que interferem neles.
- _ Objetivo Específico: verificar, por meio de embasamento teórico e de algumas entrevistas não parametrizadas para estudos de caso, se a Liderança pode influenciar no processo de Gestão do Conhecimento.

Cuida ainda dos modos de conversão do conhecimento; da aprendizagem individual e organizacional; das barreiras e fatores favoráveis no compartilhamento da Gestão do Conhecimento; do capital humano e intelectual; e da Liderança, enfatizando seus prós e contras, bem como sua interação com o conhecimento.

A Era do Conhecimento envolve novas formas de liderar, preterindo as antigas relações de comando, controle e subordinação, e o constante receio de compartilhar conhecimentos; exige um novo estilo gerencial que propicie o comprometimento das pessoas, o espírito criativo, a confiança e responsabilidade compartilhada.

As mudanças consubstanciadas numa nova maneira de pensar e agir nas organizações são tão intensas e complexas, que necessitam de um tempo para amadurecer, evitando assim, resultados frustrantes.

Em sua conclusão, o presente trabalho traz cinco estudos de casos de empresas brasileiras, as quais foram analisadas com o propósito de comprovar por meio de práticas empresariais e levantamentos teóricos, que a Liderança interfere na Gestão do Conhecimento, estimulando-a ou inibindo-a.

1 O CONHECIMENTO

1.1 Histórico do conhecimento

1.1.1 Origem do conhecimento

Destacam-se três posições fundamentais, as quais, no tocante à origem do conhecimento, envolvem soluções secundárias, ecléticas ou de composição: o empirismo, o racionalismo e o criticismo.

a) O empirismo

De acordo com Reale (1994), o empirismo corresponde a todas aquelas correntes de pensamento que sustentam ser a origem única ou fundamental do conhecimento dada pela experiência, que alguns simplificam como sendo a experiência sensorial.

O empirismo é uma corrente do pensamento que assume várias manifestações e atitudes ao longo do tempo. Suas tendências se distinguem e se caracterizam devido à tese de que todo e qualquer conhecimento sintético tem sua origem na experiência e só é válido quando verificado por fatos metodicamente observados. Reduz-se a verdade já fundada no processo de pesquisa dos dados do real, embora sua validade lógica possa transcender o plano dos fatos observados.

Daí a nítida determinação de que o empirismo pode ser definido como a afirmação de que todo conhecimento sintético é baseado na experiência.

De maneira geral, diferenciam-se no empirismo três tendências fundamentais:

- _ Empirismo integral: reduz todos os conhecimentos, inclusive os matemáticos, à fonte empírica, aquilo que é produto de contato direto e imediato com a experiência.
- _ Empirismo moderado ou genético-psicológico: explica a origem temporal dos conhecimentos a partir da experiência, mas não reduz a ela a validez do conhecimento que pode ser não-empiricamente válido,

como no caso dos juízos analíticos, que são aqueles cujo predicado está contido no sujeito e que, assim sendo, são *a priori*.

- _ Empirismo científico: Só admite como válido o conhecimento oriundo da experiência ou verificado experimentalmente, atribuindo aos juízos analíticos significações de ordem formal enquadradas no domínio das fórmulas lógicas.

b) O racionalismo

Outros pensadores opõem reservas à redução da verdade a uma pura ordem de fatos, afirmando o papel predominante da razão no processo cognoscitivo. Reale (1994) preleciona que o racionalismo não significa o esquecimento de que os fatos contribuem para a formação do conhecimento. O racionalista reconhece que o fato – aquilo que é dado de maneira direta e intuitiva – é elemento indispensável como fonte do conhecer, contudo sustenta também que os fatos não são fontes de todos os conhecimentos e que, por si só, não nos oferecem condições de certeza.

Reale (1994) mostra uma das possíveis formas que assume o racionalismo – o *intelectualismo*. Essa posição do *intelectualismo* marca uma ramificação do racionalismo, porque é sempre a razão que empresta validade lógico-universal ao conhecimento, muito embora esse não possa ser concebido sem a experiência.

c) O criticismo

Reale (1994) fala sobre o criticismo, *lato sensu*, que significa sempre um estudo metódico prévio do ato de conhecer e dos modos de conhecimento. Em outras palavras, uma disposição metódica do espírito no sentido de situar, preliminarmente, o problema do conhecimento em função da correlação sujeito-objeto, indagando de todas as suas condições e pressupostos.

O conhecimento, portanto, está sempre subordinado a uma série de medidas, que são: ou as formas *a priori* da sensibilidade, ou os conceitos ou categorias *a priori* do entendimento. O homem conhece, contribuindo construtivamente para o ato de conhecer, operando a síntese de matéria e forma.

O autor afirma ainda que conhecer é, de certa maneira, submeter algo à nossa subjetividade. Por conseguinte, o conhecimento, segundo o criticismo, implica

sempre uma contribuição positiva e construtora por parte do sujeito cognoscente em razão de algo que está no espírito, anteriormente à experiência, do ponto de vista gnoseológico¹. No criticismo kantista, o conhecimento é sempre uma subordinação do real à medida do humano.

1.1.2 Essência do conhecimento

Em relação à essência do conhecimento, Reale (1994) cita duas formas: o realismo e o idealismo:

a) O realismo

Para Reale (1994), o realismo é a orientação ou a atitude espiritual que implica uma predominância do objeto, dada sua afirmação fundamental de que se conhece as coisas. O realismo é a atitude natural do espírito humano. Quando o homem aceita a identidade de seu conhecimento com as coisas que sua mente menciona, sem formular qualquer indagação a respeito, tem-se o realismo ingênuo, que é pré-filosófico, ou seja, anterior a qualquer pergunta, a qualquer problema.

Admitir que conhecer é sempre ter informações sobre algo posto fora de nós, mas que, se há conhecimento de algo, não é possível verificar se o objeto, que a subjetividade compreende, corresponde ou não ao objeto tal como é em si mesmo. O autor defende que o realismo concebe, pois, o conhecimento como um processo no qual o sujeito cognoscente contribui criadoramente, convertendo algo em objeto.

Assim, há no realismo uma tese ou doutrina fundamental de que existe uma correlação ou uma adequação da inteligência a algo como objeto do conhecimento, de maneira que se conhece quando sensibilidade e inteligência se conformam a algo de exterior.

b) O idealismo

Reale (1994), no idealismo, em suma, declara que o homem, quando conhece, não copia uma realidade exterior a ele, já dada, mas cria um objeto com os

¹ Relacionado ao conhecimento.

elementos de sua subjetividade, sem que algo gnoseologicamente² preexista ao objeto.

O idealismo, em sentido moderno, é a doutrina ou corrente de pensamento que subordina ou reduz o conhecimento à representação ou ao processo do pensamento mesmo, por entender que a verdade das coisas está menos nelas do que em si, em sua consciência ou em sua mente, no fato de serem percebidas ou pensadas. Parte da afirmação de que só se conhece o que se converte em pensamento, ou é conteúdo de pensamento. Ser, para o idealista, não é outra coisa senão idéia.

1.1.3 Formas de conhecimento

Aranha e Martins (2003) citam as formas de conhecer, visto que o conhecimento é um esforço psicológico pelo qual procuramos nos apropriar intelectualmente dos objetos. Quando falamos em conhecimento, podemos nos referir ao ato de conhecer ou ao produto do conhecimento: o primeiro diz respeito à relação que se estabelece entre a consciência que conhece e o objeto a ser conhecido, enquanto o segundo é o que resulta do ato de conhecer, ou seja, o conjunto de saberes acumulados e recebidos pela tradição. As formas são:

a) Intuição

É uma forma de conhecimento imediato, um tipo de pensamento presente ao espírito e atingido sem intermediários. É uma visão súbita.

– Intuição sensível: É o conhecimento imediato dado pelos órgãos dos sentidos.

Já Reale (1994) considera que a intuição sensível marca o contato do sujeito cognoscente com algo graças às impressões dos sentidos e à percepção. A intuição sensível está na base de todo conhecimento empírico e, a rigor, põe-se em relação com algo realmente existente, com os elementos do mundo real, distinguindo-se por ser particular, pessoal e intransferível, valendo no âmbito mesmo da experiência do sujeito.

² Relativo ao conhecimento.

- _ Intuição inventiva: É a intuição do sábio, do artista, do cientista, quando criam novas hipóteses; também na vida diária, enfrentamos situações que exigem soluções criativas, verdadeiras invenções súbitas.

Reale (1994) denomina a intuição inventiva de intuição emocional, já que há órbitas do ser que só podem ser captadas por vias emocionais. Valores somente são captáveis em virtude de experiências emocionais, em um contato direto de ordem sentimental.

- _ Intuição intelectual: É a que se esforça por captar diretamente a essência do objeto.

Reale (1994) denomina a intuição intelectual de “intuição eidética³”, eis que o homem pode entrar em contato direto com o mundo das idéias, ou das essências ideais, graças a um trabalho puramente intelectual.

b) Conhecimento discursivo

Conhecimento discursivo é o conhecimento mediato, isto é, aquele que se dá por meio de conceitos. Esse tipo de pensamento opera por etapas, por encadeamento de idéias, juízos e raciocínios que levam a determinada conclusão.

Reale (1994) menciona que existem métodos de cognição mediata, quais sejam: a analogia, a indução e a dedução.

a) Analogia

Para Reale (1994), analogia é a abstração feita de suas acepções de natureza ôntica ou ontológica, por impertinentes. Consiste em estender a um caso particular semelhante as conclusões postas pela observação de um caso correlato ou afim, em um raciocínio por semelhança; coincide com a intuição por ser conhecimento do particular, mas discrepa dela por ser sempre de natureza racional, enquanto a intuição pode assumir formas emocionais.

³ Conjunto de conhecimentos filosóficos relativos à forma ou à essência de um objeto, que não se confunde com a sua dimensão estritamente empírica ou factual, estudada pelas ciências em geral (Dic. Houaiss)

b) Indução

Reale (1994) diz que a indução pode oferecer duas formas distintas. Em primeiro lugar, a indução completa ou formal, quando se eleva a uma conclusão, depois de ter examinado e verificado cada um e todos os elementos de uma série de entes ou uma ordem de realidade. Em segundo lugar, a indução amplificadora, que é a indução propriamente dita, porque o espírito se eleva a uma conclusão a respeito de toda uma série, mesmo sem ter conhecido senão alguns de seus elementos, podendo essa amplificação ser feita de maneira empírica, ou de maneira metódica ou experimental.

c) Dedução

Reale (1994) considera que a dedução é um processo de raciocínio que engloba sempre a existência de dois ou mais juízos, ligados entre si por exigências puramente formais.

1.1.4 O conhecimento segundo autores contemporâneos

De acordo com Aranha e Martins (2004), diante do caos – que não significa vazio, mas desordem – procuramos estabelecer semelhanças, diferenças, contigüidades, sucessão no tempo, causalidades. Desejamos “pôr ordem ao caos”, pois só assim poderemos nos situar no mundo e sermos capazes de agir sobre ele. Desta sorte, o conhecimento é esse esforço psicológico pelo qual procuramos nos apropriar intelectualmente dos objetos. Quando falamos em conhecimento, podemos nos referir ao ato de conhecer ou ao produto do conhecimento: o primeiro diz respeito à relação que se estabelece entre a consciência que conhece e o objeto a ser conhecido, enquanto o segundo é o que resulta do ato de conhecer, ou seja, o conjunto de saberes acumulados e recebidos pela tradição.

O dicionário Houaiss (2001) define conhecimento como: “o ato ou a atividade de conhecer, realizado por meio da razão e/ou da experiência; ato ou efeito de apreender intelectualmente, de perceber um fato ou uma verdade; cognição, percepção”. Informação, que geralmente é confundida com conhecimento, é definida como “o conhecimento obtido por meio de investigação ou instrução; esclarecimento,

explicação, indicação, comunicação, informe; acontecimento ou fato de interesse geral tornado do conhecimento público ao ser divulgado pelos meios de comunicação; notícia”.

Segundo Crawford (1994), quando se diferencia informação de conhecimento, é importante ressaltar que informação pode ser encontrada numa variedade de objetos inanimados, desde um livro até um disquete de computador, enquanto o conhecimento só é encontrado nos seres humanos. Conhecimento é entendimento e “expertise”. É a capacidade de aplicar a informação a um trabalho ou a um resultado específico. Somente os seres humanos são capazes de aplicar dessa forma a informação por intermédio de seu cérebro ou de suas habilidosas mãos (até um computador depende dos seres humanos para programá-los). A informação torna-se inútil sem o conhecimento do ser humano para aplicá-la produtivamente. Um livro que não é lido não tem valor para ninguém.

Quatro características do conhecimento e da informação fazem desses recursos únicos e criam uma nova economia, como veremos abaixo:

a) O conhecimento é difundível e se auto-reproduz

As matérias-primas de uma economia industrial são recursos finitos; o minério de ferro vai chegar ao fim à medida que se produz o aço. Ao contrário do minério de ferro, o conhecimento expande-se e aumenta à medida que é utilizado. Quando se utiliza de conhecimentos para desempenhar uma tarefa, aprimora-se o próprio conhecimento, e se compreende mais profundamente a questão. Um cirurgião que já fez uma mesma cirurgia dez vezes é mais experiente e especializado nessa operação do que um cirurgião que só a fez uma única vez. Dessa forma, numa economia do conhecimento, a escassez de recursos é substituída pela expansão daquele.

b) O conhecimento é substituível

Ele pode substituir terra, trabalho e capital. Por exemplo, um fazendeiro que consegue uma colheita maior num mesmo espaço de terra, utilizando para tanto apenas novas técnicas de plantio, não necessita de mais terras para aumentar sua produção.

c) O conhecimento é transportável

Na sociedade eletrônica atual, o conhecimento move-se na velocidade da luz. Em poucos segundos, pode-se enviar para Taiwan, via fax, um esquema para um novo *chip* de computador que representa meses de um intensivo trabalho de engenharia.

d) Conhecimento é compartilhável

A transferência de conhecimento para outras pessoas não impede o uso deste mesmo conhecimento por seu original detentor. O envio de uma equipe americana de peritos sobre óleo para ex-União Soviética, em setembro de 1990, aperfeiçoou a produção de óleo soviética, e não custou nada para os Estados Unidos.

Os indivíduos podem adquirir conhecimento de uma variedade de fontes – através de experiências pessoais e profissionais; informalmente lendo jornais, revistas, livros e assistindo à televisão; e formalmente, freqüentando cursos de primeiro/segundo grau e de nível universitário, ou em programas de treinamento específicos.

Durante a década passada muitas empresas concluíram que nos negócios a informação é um dos recursos mais críticos e o caminho para a melhoria do desempenho. A “organização com base na informação”, o “empreendimento com base no conhecimento” e a “organização que aprende”, preconizados pelos especialistas em gerência, exigem de todos eles um livre fluxo da informação por toda a empresa. A chegada do novo milênio trouxe também a realidade da “Era do Conhecimento”. Pessoas e organizações reconhecem que o conhecimento é o recurso mais importante.

Conhecimento é todo o conjunto de aprendizado e habilidades que indivíduos usam para resolver problemas; está sempre ligado a pessoas e, devido a isso, não é facilmente reproduzível em sistemas de informação. As empresas que se contentam em ajustar a estrutura de suas *intranets*⁴ e seus bancos de dados não

⁴ Redes internas.

tratam adequadamente da maioria dos problemas de conhecimento que surgem nas organizações.

Para Probst (2002), conhecimento é o conjunto total, incluindo cognição e habilidades que os indivíduos utilizam para resolver problemas. Inclui tanto a teoria como a prática, as regras do dia-a-dia e as instruções sobre como agir. O conhecimento baseia-se em dados e informações, estando sempre ligado a pessoas. Ele é construído por indivíduos e representa suas crenças sobre relacionamentos causais.

De acordo com Mariotti (1999), existem estudos que mostram que o conhecimento humano vem evoluindo ao longo dos tempos, em razão inversamente proporcional ao tempo da evolução. Ou seja, “se o conhecimento aumenta cada vez mais em cada vez menos tempo, um maior número de pessoas precisa aprender cada vez mais em cada vez menos tempo”.

1.2 A dificuldade da ordenação do conhecimento

Os gestores do conhecimento podem desenvolver uma abordagem integrada distinguindo entre dados, informações e conhecimento e reconhecer as relações entre eles. O fracasso em fazê-los provavelmente contribuiu para a situação presente em que conjuntos de dados, informações e conhecimento podem estar completamente dissociados na empresa. A seção de treinamento de pessoal está presente para ensinar habilidades individuais, enquanto o departamento de pesquisa e desenvolvimento é responsável pela inovação do processo. Para Probst (2002), essa separação de funções resulta na falta de coordenação entre áreas diferentes. Mesmo nos casos em que dados e informações são gerenciados perfeitamente, isso tem pouco valor se os funcionários carecem das habilidades para usar as informações disponibilizadas ou para explorar novas descobertas e permitir que elas influenciem suas decisões e atividades diárias.

Para Terra (2001), há dificuldade intrínseca na ordenação do conhecimento, principalmente por ser algo que, em muitos casos é tácito e de difícil codificação e, desse modo, de difícil mensuração e valorização.

Stewart (1998) exemplifica que tentar identificar e gerenciar os ativos baseados no conhecimento é como tentar “pescar com as mãos”. Não é impossível, mas se torna extremamente difícil capturar o objeto do esforço.

1.3 Conhecimento individual

1.3.1 Definição

Nonaka e Takeuchi (1997), na epistemologia tradicional, acreditam que o conhecimento deriva da separação do sujeito e do objeto da percepção; os seres humanos como sujeitos da percepção adquirem conhecimento mediante a análise dos objetos externos. Por outro lado, Polany (1966) argumenta que os seres humanos criam conhecimento envolvendo-se com objetos, ou seja, através do envolvimento e compromisso pessoal, ou o que Polany chama de “residir em”. Saber algo é criar sua imagem ou padrão por meio da integração tácita de detalhes. Para entender o padrão como um todo significativo, é imperioso integrar o corpo com os detalhes. Assim, o “residir em” rompe com as separações tradicionais entre mente e corpo, razão e emoção, sujeito e objeto, conhecedor e conhecido. Portanto, a objetividade científica não constitui a única fonte de conhecimentos. Grande parte de nossos conhecimentos é fruto de nosso esforço voluntário de lidar com o mundo.

1.3.1.1 Estímulo para o conhecimento individual

Tereza Amabile é citada por Terra (2001) como uma das autoras que provavelmente mais se preocupa com o tema da criatividade organizacional. Resume suas conclusões em três dependências:

Expertise: conhecimento técnico ou intelectual específico que define o campo de exploração intelectual.

Habilidades de pensamento criativo: semelhante aos conceitos introduzidos por Guilford (1950), que enquadrava a criatividade numa teoria original sobre a "estrutura do intelecto", falando do "pensamento criador" como uma operação mental

comum, acessível a todos os seres humanos e aplicável em todos os domínios. O *gênio* criador perdia assim o seu estatuto de privilégio, o processo criativo à sua aura de mistério, e as artes o exclusivo da criação.

Motivação: emoção dedicada ao tema, desafio ou problema.

Segundo Tereza Amabile, os dois primeiros elementos referem-se à “matéria-prima” que cada indivíduo possui e o terceiro o que o indivíduo realiza. De acordo com o modelo da sistematização de conhecimento de Nonaka & Takeuchi (1995), a alta administração desempenharia os seguintes papéis principais:

- _ conceitualização de uma visão sobre o tipo de conhecimento que deve ser desenvolvido na empresa;
- _ no caso dos grandes desafios, uso constante de metáforas, analogias e modelos para direcionar os esforços dos funcionários;
- _ verbalização de conceitos, até certo ponto ambíguos, que permitam o aparecimento de novos significados e maneiras de se pensar as coisas;
- _ criação de um constante sentido de urgência para aumentar a tensão criativa;
- _ estímulo à variedade mediante, por exemplo, freqüentes mudanças da estrutura organizacional;
- _ estímulo ao compartilhamento de informações baseado no apoio ao trabalho em equipes multidisciplinares com alto grau de autonomia.

1.4 Conhecimento coletivo

1.4.1 Definição

Para o consultor Jaime Teixeira Filho (2005), o conhecimento coletivo já é reconhecido como competência fundamental para as empresas mais inovadoras, baseando-se nas habilidades e experiências individuais em relação ao trabalho realizado. No conhecimento coletivo são originadas as competências competitivas essenciais. O consultor cita como exemplo uma empresa de *telemarketing*, na qual o

diferencial pode estar na sensibilidade especial e capacidade de empatia com o consumidor no momento do atendimento.

Já o consultor Hashimoto (2003), em seu artigo, remete os leitores à indagação da existência do conhecimento coletivo no sentido de um tipo de conhecimento que permita a um grupo de indivíduos operar um conjunto de informações e obter coletivamente um resultado a partir delas. Após, traz como exemplo, o caso de uma equipe esportiva bem treinada. O que se pode observar são dois comportamentos característicos:

- _ posicionar-se e agir de forma determinada em cada situação de jogo, consoante as táticas ensaiadas (o resultado é fruto do esforço do treinador em explicitar seu conhecimento sobre as táticas e transformá-lo em conhecimento dos jogadores);
- _ realizar rapidamente seqüências de jogadas que não são decorrentes de táticas, mas de um nível de entendimento e entrosamento muito grande entre os jogadores (entrosamento derivado da prática conjunta em treinos e jogos que permite aos jogadores intuírem, a cada momento, a posição e os próximos passos de seus companheiros, que se caracteriza como conhecimento tácito da equipe).

Nos dois casos percebe-se que um conjunto de informações é processado juntamente com outras previamente armazenadas e orienta as ações seguintes dos jogadores. Há uma capacidade operativa sendo utilizada de forma coletiva sobre aquelas informações, caracterizando um conhecimento coletivo.

1.4.1.1 Estímulo para o conhecimento coletivo

Terra (2001) defende a idéia de que para o conhecimento ser sistematicamente criado, toda a empresa precisa desenvolver uma cultura inovadora, ou, pelo menos, a alta direção precisa reconhecer que o grupo encarregado da inovação precisa ser inspirado, tutelado, nutrido e provido com autonomia e recursos (tempo, pessoas e capital).

A Gestão do Conhecimento está, dessa maneira, intrinsecamente ligada à capacidade de conhecimento organizacional para desenvolverem competências

específicas e capacidade inovadora, que se traduzem, permanentemente, em novos produtos, processos, sistemas gerenciais e liderança de mercado.

Em pesquisa realizada no último trimestre de 1998, com quase 600 diretores e gerentes de grandes e médias empresas atuantes no Brasil, chegou-se à conclusão de que:

- _ Um dos fatores a ser melhorado significativamente seria a comunicação interna, que não obstante os gerentes e diretores terem demonstrado um alto grau de consenso sobre as *core competences*⁵ de suas empresas e sobre as metas a serem atingidas, tendem a achar que a comunicação da macroestratégia, em geral, deixa a desejar. Eles parecem concordar que existem vários bloqueios, em todos os sentidos, para o estabelecimento de fluxos adequados de informação, comunicação e *know-how* das empresas. Além disso, não obstante se note uma grande preocupação em medir resultados sob várias perspectivas, parece haver impedimentos à comunicação desses por toda a empresa;
- _ É mister estimular o pensamento sistêmico. O uso de equipes multidisciplinares, sobretudo com alto grau de autonomia ainda é pouco freqüente e as empresas parecem não muito comprometidas em realizar esforços no sentido de dotar as carreiras de seus funcionários com diferentes perspectivas e experiências;
- _ As políticas e práticas salariais da amostra parecem defasadas com relação às *best practices*⁶ e à experiência internacional, com exceção dos esquemas de participação nos lucros, objeto de lei federal; todos os outros sistemas de recompensas associados a uma efetiva Gestão do Conhecimento, ou seja, a um trabalho em equipe, estímulo à inovação e ao compromisso com o longo prazo, são pouco freqüentes nas empresas;
- _ Pouca importância é dada ao aprendizado externo e à formação de alianças com outras empresas, além de pequena freqüência de reuniões informais e de *brainstormings*⁷ fora do local de trabalho.

⁵ Competências essenciais.

⁶ Melhores práticas.

⁷ Tempestade de idéias.

Fleury e Junior (2001) citam Sanchez e Heene (1997), e de acordo com esses autores, o conhecimento organizacional é definido como “o conjunto compartilhado de crenças sobre relações causais mantidas por indivíduos dentro de um grupo”.

1.5 Transformação do conhecimento individual em conhecimento coletivo

Fleury e Junior (2001) ensinam que essas definições pertinentes ao conhecimento individual e da empresa têm três objetivos principais: primeiro, explicar que a relevância estratégica do conhecimento nunca é algo dado, absoluto ou determinístico, mas apenas existe na forma de crenças, baseadas em avaliações de possíveis relações causais entre fenômenos. Segundo, reconhecer que o conhecimento é originado e existe na mente de indivíduos, mas as organizações podem possuir conhecimento em várias formas que são compreendidas por mais de um indivíduo na organização. Por fim, as conceituações buscam recolocar o conceito de conhecimento no nível dos processos mentais conscientes, mais do que nos processos mentais de mais baixo nível, associados com o que alguns autores tratam por um componente do conhecimento tácito.

Nonaka e Takeuchi (1997) entendem que a distinção entre conhecimento explícito e conhecimento tácito é a chave para a compreensão das diferenças entre as abordagens ocidental e japonesa ao conhecimento. O conhecimento explícito pode ser facilmente “processado” por um computador, transmitido eletronicamente ou armazenado em bancos de dados. No entanto, a natureza subjetiva e intuitiva do conhecimento tácito dificulta o processamento ou a transmissão do conhecimento adquirido por qualquer método sistemático ou lógico. Pois, para que possa ser comunicado e compartilhado dentro da organização, o conhecimento tácito terá que ser convertido em palavras ou números que qualquer um possa compreender. É exatamente durante o tempo em que essa conversão ocorre – de tácito em explícito – que o conhecimento organizacional é criado.

1.6 Tipos de conhecimento

1.6.1 Conhecimento tácito

Para Stewart (1998), é difícil definir, explicar e identificar grande parte do conhecimento tácito. A maior virtude deste é que ele é automático, exigindo pouco ou nenhum tempo ou reflexão, mas possui também um conjunto de defeitos recíprocos: pode estar errado, pelo fato de não ser examinado; pode estar errado sem que tenhamos consciência do fato; é difícil modificá-lo e comunicá-lo. É disseminado quando as pessoas se encontram e contam histórias, ou se elas empreendem um esforço sistemático para descobri-lo e torná-lo explícito.

Já segundo Nonaka & Takeuchi (1997), o conhecimento tácito é aquele disponível com pessoas e que não se encontra formalizado em meios concretos. Difícil de ser articulado na linguagem formal, é um tipo de conhecimento mais importante. É o conhecimento pessoal incorporado à experiência individual e envolve fatores intangíveis como, por exemplo, crenças pessoais, perspectivas e sistemas de valor. O conhecimento tácito foi deixado de lado como componente crítico do comportamento humano coletivo. Ao mesmo tempo, entretanto, é uma fonte importante da competitividade das empresas japonesas. É ele, possivelmente, o principal motivo da competitividade das empresas japonesas e provavelmente o principal motivo pelo qual a gerência japonesa é vista como um enigma pelos ocidentais. Ou seja, possui uma qualidade pessoal, tornando-se mais difícil de ser formalizado e comunicado. Não significa conhecimento que não pode ser codificado, mas que ainda não foi explicado.

“O conhecimento tácito é profundamente enraizado na ação, no comprometimento e no envolvimento em um contexto específico” (Nonaka 1994:16).

As empresas japonesas têm uma forma muito diferente de entender o conhecimento. Admitem que o conhecimento expresso em palavras e números é apenas a ponta do iceberg. Vêem o conhecimento como sendo basicamente “tácito” – algo dificilmente visível e exprimível. O conhecimento tácito é altamente pessoal e difícil de formalizar, o que dificulta sua transmissão e compartilhamento com outros. Conclusões, *insights*⁸ e palpites subjetivos incluem-se nessa categoria de

⁸ Compreensão clara da natureza de alguma coisa.

conhecimento. Além disso, o conhecimento tácito está profundamente enraizado nas ações e experiências de um indivíduo, bem como em suas emoções, valores ou ideais.

Para ser mais preciso, o conhecimento tácito pode ser segmentado em duas dimensões. A primeira é a dimensão técnica, que abrange um tipo de capacidade informal e difícil de definir ou habilidades capturadas no termo “*know-how*”. Um artesão, por exemplo, desenvolve uma riqueza de habilidades, suas “mãos maravilhosas” depois de anos de experiência. Mas, freqüentemente, é incapaz de articular os princípios técnicos ou científicos subjacentes ao que sabe.

Ao mesmo tempo, o conhecimento tácito contém uma importante dimensão cognitiva. Consiste em esquemas, modelos mentais, crenças e percepções tão arraigadas que os tomamos como certos. A dimensão cognitiva do conhecimento tácito reflete nossa imagem da realidade (o que é) e nossa visão do futuro (o que deveria ser). Apesar de não poderem ser articulados muito facilmente, esses modelos implícitos moldam a forma com que percebemos o mundo à nossa volta.

Os autores consideram ainda que o conhecimento tácito encontra-se diretamente relacionado com a cultura organizacional. Tal se dá pelo fato de essa modalidade de conhecimento ser composta em grande parte de sua noção de como interpretar a realidade, pois essa interpretação é necessária à construção da ação. O agir, por sua vez, também necessita muitas vezes da participação do conhecimento explícito. Sendo assim, a construção do conhecimento pleno, tácito mais explícito, envolve diretamente os aspectos essenciais da cultura organizacional presente na psique dos membros da organização.

Polany (1966) tende a definir conhecimento tácito em termos de sua incomunicabilidade, mas esse ponto de vista não é consensual. Para este autor, o conhecimento tácito é pessoal, específico ao contexto e, assim, difícil de ser formulado e comunicado.

Há também o ponto de vista que entende que “tácito” não significa conhecimento que não pode ser codificado, mas é melhor esclarecido como “conhecimento ainda não explicado” (Spender 1996:58).

Spender (1996) propõe que o conhecimento tácito no local de trabalho possua três componentes: o consciente, o automático e o coletivo. O componente consciente é o mais facilmente codificável, pois o indivíduo consegue entender e explicar o que está fazendo. O componente automático é aquele em que o indivíduo

não tem a consciência de que está aplicando e que é desempenhado de forma não-consciente. O componente coletivo diz respeito ao conhecimento desenvolvido pelo indivíduo e compartilhado com outros, mas também ao conhecimento que é resultado da formação aprendida em um contexto social específico. O autor soma a esses três componentes o conhecimento explícito, entendido como “científico ou familiar”.

1.6.2 Conhecimento explícito

Para Nonaka & Takeuchi (1997), o conhecimento explícito é aquele que pode ser armazenado em documentos, manuais, bancos de dados ou em outras mídias. Pode ser articulado na linguagem formal, inclusive em afirmações gramaticais, expressões matemáticas, especificações, manuais e assim por diante. Esse tipo de conhecimento pode ser transmitido, formal e facilmente entre os indivíduos. Esse foi o modo dominante de conhecimento na tradição filosófica ocidental. Ou seja, refere-se ao conhecimento transmissível em linguagem formal, sistemática.

O conhecimento explícito pode ser expresso em palavras e números, e facilmente comunicado e compartilhado sob a forma de dados brutos, fórmulas científicas, procedimentos codificados ou princípios universais. Assim, o conhecimento é visto como sinônimo de um código de computador, uma fórmula química ou um conjunto de regras gerais.

Nonaka (1994), referindo-se ao trabalho de Polany (1996), explica que a distinção primária se dá entre dois tipos de conhecimento – “conhecimento tácito” e “conhecimento explícito”. O conhecimento explícito, ou codificado, refere-se ao conhecimento que é transmissível em linguagem formal, sistemática, enquanto o conhecimento tácito possui uma qualidade pessoal, o que o faz mais difícil de formalizar e comunicar. O argumento de Polany sobre a importância do conhecimento na cognição humana pode corresponder ao argumento central da psicologia *Gestalt*⁹, que afirma ser a percepção determinada em termos da forma na qual é integrada no padrão geral ou *Gestalt*. Entretanto, embora a psicologia *Gestalt*

⁹ A palavra *Gestalt* (plural *Gestalten*) é um termo intraduzível do idioma alemão para o português. O Dicionário Eletrônico Michaelis apresenta como possibilidades as palavras *figura, forma, feição, aparência, porte; estatura, conformação; vulto*, às quais ainda se pode acrescentar *estrutura e configuração*.

ênfatize que todas as imagens são intrinsecamente integradas, Polany observa que os seres humanos adquirem conhecimentos criando e organizando ativamente suas pr3prias experi4ncias. Assim, o conhecimento que pode ser expresso em palavras e n3meros representa apenas a ponta do iceberg do conjunto de conhecimentos como um todo. Como diz Polany (1966), “podemos saber mais do que podemos dizer”.

Nonaka e Takeuchi (1997), ainda, simplificam o tema com a seguinte tabela:

Conhecimento Tácito (Subjetivo)	Conhecimento Explícito (Objetivo)
Conhecimento da experi4ncia (corpo)	Conhecimento da racionalidade (mente)
Conhecimento simult4neo (aqui e agora)	Conhecimento seq3encial (l4 e ent4o)
Conhecimento an4logo (pr4tica)	Conhecimento digital (teoria)

Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997), p4g. 67.

1.7 O ambiente propício para o conhecimento

A Gest4o do Conhecimento, segundo o administrador F4bio Andr4as Richter, na obra “Organiza33es do Conhecimento” (2003), trata-se fundamentalmente de uma forma de alavancar a efic4cia organizacional, que se utiliza de elementos presentes no comportamento individual/grupal, nas tecnologias de informa33o e nos elementos estruturais da organiza33o.

Nesse contexto, a cultura organizacional seria uma superestrutura que, incorporada ao coletivo humano da organiza33o, possibilitaria a exist4ncia de posturas necess4rias 4 gera33o, ao uso e ao compartilhamento do conhecimento.

A realiza33o da estrat4gia do conhecimento da empresa e o sucesso de suas iniciativas devem ser possibilitados pelo fomento de uma cultura que valorize e recompense a cria33o e o compartilhamento do conhecimento. Para Klein (1998), a natureza da cultura atual da empresa sugere em grande parte seu caminho para a transforma33o. Al4m de preocupa33es com a transforma33o para uma cultura de conhecimento, requer dos trabalhadores do conhecimento a participa33o e a valoriza33o dos programas do conhecimento.

Nonaka & Takeuchi (1995) afirmam que as “empresas criadoras de conhecimento” seriam, pois, aquelas que criam, sistematicamente, novos

conhecimentos, disseminam pela organização inteira e, rapidamente, incorporam-nos a novas tecnologias e produtos.

Isso, conforme o modelo Nonaka e Takeuchi, ocorreria a partir de uma espiral de conhecimento fundamentada no comprometimento pessoal e em vários processos de conversão entre o conhecimento implícito e o explícito, envolvendo desde o indivíduo até o grupo, a organização e o ambiente.

Baseados então na hipótese de que o conhecimento é criado a partir de vários processos de conversão entre conhecimento implícito e explícito, os autores postulam a existência de quatro modos de conversão de conhecimento: socialização, externalização, combinação e internalização.

1.7.1 Socialização

A socialização é o processo pelo qual experiências são compartilhadas e o conhecimento tácito ou modelos mentais e habilidades técnicas são criados. Na prática da vida das empresas, ocorreria mediante atividades, como treinamentos no local de trabalho, sessões informais e *brainstormings*, interações com os clientes etc. Na tradição da literatura ocidental, esse conceito seria próximo ao da cultura organizacional.

Surge da interação do conhecimento tácito entre indivíduos, notadamente através da observação, imitação e prática. Fischer e Casado (2002) defendem que a chave para adquirir conhecimento desse modo é a experiência compartilhada.

1.7.2 Externalização

Externalização seria o modo de conversão mais importante, porquanto permite a criação de novos e explícitos conceitos. Envolve, no caso das empresas japonesas, a articulação do conhecimento tácito em explícito pelo uso freqüente de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses e modelos. Essa prática seria importante por facilitar a comunicação dos conhecimentos tácitos que, normalmente, são de difícil verbalização. É a conversão de conhecimento tácito em conhecimento explícito, embora não seja um conceito bem desenvolvido.

1.7.3 Combinação

A combinação é baseada na troca de informações explícitas e no paradigma da tecnologia de informação. Envolve diferentes conjuntos de conhecimentos explícitos controlados por indivíduos. O mecanismo de troca pode ser efetuado por meio de reuniões, conversas por telefone e sistemas de computadores, que torna possível a reconfiguração da informação existente, levando a um novo conhecimento. A educação formal, da mesma maneira, encaixar-se-ia nesse tipo de conversão. É nesse ponto do processo de criação de conhecimento que surgiriam os primeiros protótipos e modelos reais. Os maiores exemplos de aprendizagem na combinação são ilustrados por meio do processo de educação formal e dos programas de treinamentos empresariais em sala de aula.

1.7.4 Internalização

A internalização seria semelhante ao do “*learning by doing*”¹⁰ em que os membros da organização passariam a vivenciar o resultado prático do novo “conhecimento”, ou seja, desenvolveriam um conhecimento operacional. Os autores identificam esse processo com os conceitos das “*learning organizations*”¹¹.

É a conversão de conhecimento explícito em conhecimento tácito, no qual alguns autores identificam alguma similaridade com a noção de aprendizagem. O modelo espiral engloba também a dimensão ontológica do conhecimento, ou seja, o nível organizacional. Isso quer dizer que os vários processos de conversão entre conhecimento tácito e explícito ocorrem num ciclo ascendente de comunidades de interação, do indivíduo até pontos de contato da organização com o ambiente. E, nesse processo, o indivíduo assumiria o papel de criador. O grupo, de sintetizador; já a organização, de amplificadora do conhecimento.

A documentação ajuda os indivíduos a internalizarem experiências, aumentando por conseqüência seu conhecimento tácito, além do quê, documentos e manuais facilitam a transferência de conhecimento explícito para outras pessoas, ajudando-as a vivenciar indiretamente a experiência dos outros.

¹⁰ Aprendendo através da ação.

¹¹ Organizações que aprendem.

1.8 Aprendizagem

No livro “Organizações do Conhecimento” são abordados definições de aprender e aprendizagem, sob o seguinte ponto de vista:

- _ Aprender, para Peters (1998): é um processo que implica entendimento do passado – para evitar a repetição de erros –, capacitação no presente e preparo adequado para o futuro.
- _ Aprendizagem, de acordo com Fleury e Fleury (1995): é um processo de mudança resultante de prática ou experiência anterior, que pode manifestar-se em uma mudança perceptível de comportamento ou não.

Todas as organizações aprendem, tenham elas escolhido isso conscientemente ou não, é um requisito fundamental para sua existência. Algumas empresas deliberadamente promovem a aprendizagem organizacional, desenvolvendo capacitações que sejam consistentes com seus objetivos; outras não fazem esforços focalizados e, portanto, adquirem hábitos contraproducentes.

O dicionário Houaiss (2001), define que aprendizagem é “adquirir conhecimento (de), a partir de estudo; instruir-se; adquirir habilidade prática”. Assim, abrange dois significados: a aquisição de habilidades ou *know-how*¹², que implica capacidade física de produzir alguma ação, e a aquisição de *know-why*¹³, que implica capacidade de articular uma compreensão conceitual de uma experiência.

Esse *know-how* é capturado sob a forma de rotinas, como o preenchimento de formulários de registro de uma máquina, a utilização de um painel de controle e a alteração nos ajustes para mudança de linha de produtos de uma máquina.

A aprendizagem tem a ver com pensar por que razão as coisas são feitas em primeiro lugar, desafiando algumas vezes a própria natureza ou a existência de condições, procedimentos ou concepções predominantes que levam às novas estruturas no modelo mental. As novas estruturas, por sua vez, podem abrir oportunidades para etapas contínuas de aprendizagem ao reestruturar um problema de formas radicalmente diferentes.

Klein (1998) sustenta que a aprendizagem é o processo em que o conhecimento é criado através de transformação da experiência. Cita Peter Senge,

¹² Conhecimento técnico não patenteado, transmissível, mas não imediatamente acessível ao público (Jean-Marc Mousseron, citado por Führer, 2001).

¹³ Saber por que.

com sua idéia de que o líder deve atuar como professor, mentor, guia ou facilitador, incentivando as pessoas e a organização, de maneira geral, a desenvolver habilidades fundamentais para a existência de um aprendizado capaz de recriar o mundo. Ademais, adiciona Senge, aduzindo que a liderança deve se respaldar no princípio da tensão criativa, a qual surge a partir do entendimento das diferenças entre a visão de onde se quer chegar e a realidade. Dessa maneira, consegue-se utilizar a motivação intrínseca das pessoas. Isso não quer dizer que a liderança deva ditar a estratégia, mas sim promover o pensamento estratégico.

Mariotti (1999) esclarece, ao falar em aprendizagem, que tal idéia não se refere apenas ao treinamento e desenvolvimento como conhecidos tradicionalmente, e sim à educação organizacional continuada, “um processo muito mais abrangente”.

Senge (1998) expõe que, no contexto atual da economia – onde praticamente desapareceram as fronteiras físicas, os negócios se internacionalizaram e as mudanças nos padrões organizacionais tornaram-se mais céleres e variadas –, desapareceram as figuras até então solidamente firmadas da individualidade gestora, da capacitação específica e convergente sobre um único tipo de conhecimento, da superespecialização. E, em seu lugar, apareceu o desafio de se formarem organizações que privilegiam o conhecimento e o aprendizado conjunto, de todos os indivíduos que a compõem, inseridos num ritmo só, e conectados pelo princípio do “comprometimento e a capacidade de aprender em todos os níveis da organização”.

Consoante Fischer e Casado (2002), a aprendizagem pode ser entendida como um processo de mudança provocado por estímulos diversos e mediado por emoções que podem ou não produzir mudança no comportamento da pessoa.

Há duas vertentes teóricas nas quais os modelos de aprendizagem se sustentam:

- Modelo Behaviorista: principal foco do comportamento, que pode ser observado e mensurado.
- Modelo Cognitivo: enfoca tanto aspectos objetivos e comportamentais quanto aspectos subjetivos. Leva em consideração as crenças e as percepções dos indivíduos, que influenciam seu próprio processo de apreensão da realidade.

1.8.1 Aprendizagem individual

Segundo Smith, Burgoyne e Araújo (2001), no mundo ocidental, a aprendizagem como uma cognição individual é a teoria educacional de natureza psicológica predominante. É baseada na idéia de que todos os seres humanos devem adquirir a cultura na qual nasceram, ou seja, têm de se tornar socializados para viver em sociedade. O propósito da aprendizagem pode ser visto como transmissão de uma herança cultural e transferência de conhecimento cultural. A socialização é necessária para assegurar que as sociedades possam funcionar do modo que o fazem. A pessoa (biológica) individual encontra um mundo cultural, no qual ele ou ela tem de ser socializado, em outras palavras, tem de aprender a adaptar-se e a internalizar.

Em “Organizações do Conhecimento”, é apresentada a idéia de Kim (1993), na qual a aprendizagem individual pode ser entendida como um ciclo no qual a pessoa assimila um novo dado, reflete sobre as experiências passadas, chega a uma conclusão e, em seguida, age. Pode ser definida como o processo por meio do qual o indivíduo traz lembranças do passado relacionadas às reações do ambiente presente, chegando a algumas conclusões sobre o novo fragmento de informações e, em seguida, armazena-as em seus modelos mentais individuais. Ao final do processo, o novo aprendizado pode gerar ou não uma ação.

Smith, Burgoyne e Araújo (2001) mencionam que o propósito do processo de aprendizagem é desenvolver a capacidade de pensamento sistêmico, o qual requer uma “mudança na mente”, com o escopo de “ver o mundo sob nova forma” (Senge, 1990:68). O processo busca criar nova maneira de pensar e novas atitudes, ao focalizar capacidades latentes nos seres humanos (individuais). O desejo de aprender precisa ser despertado em todos os membros organizacionais para promover o desenvolvimento de uma organização de aprendizagem.

1.8.2 Aprendizagem organizacional

Define-se aprendizagem organizacional como a capacidade ou processos dentro da organização destinados a manter ou melhorar o desempenho com base na experiência. A aprendizagem organizacional ocorre por meio de atores individuais cujas ações são arrimadas em um conjunto de modelos compartilhados.

Klein (1998) considera que as várias teorias concernentes à aprendizagem organizacional se basearam em teorias de aprendizagem individual. No entanto, se não for feita uma distinção explícita entre a organização e o indivíduo, um modelo de aprendizagem organizacional ou obscurecerá o processo real de aprendizagem, ignorando o papel do indivíduo (e de organizações antropomórficas), ou tornar-se-á uma extensão simplista da aprendizagem individual pela atenuação das complexidades organizacionais.

Para Klein, podemos pensar na aprendizagem organizacional como uma metáfora derivada de nossa compreensão da aprendizagem individual. Na realidade, em última instância, as organizações aprendem através de seus membros individuais.

Outros teóricos relacionam a aprendizagem organizacional com as ações de um grupo de indivíduos, como a alta gerência. A importância da aprendizagem individual para a aprendizagem organizacional é ao mesmo tempo óbvia e sutil – óbvia porque todas as organizações são compostas de indivíduos; sutil porque as organizações podem aprender independentemente de qualquer indivíduo específico, mas não independentemente de todos os indivíduos.

Para Stewart (1998), a diferença é que o aprendizado organizacional permite efetuar tarefas que não podem ser realizadas individualmente. Para atingir este aprendizado organizacional, é necessário ter meios adequados para suporte aos modos de conversão. Para tanto, existem os Sistemas de Informação. O tipo de Sistema de Informação mais utilizado para suportar a Gestão do Conhecimento é o Portal. Um Portal integra fontes heterogêneas de conhecimento e fornece um meio único de acesso ao conhecimento (armazenagem, troca ou consulta). O Portal do Conhecimento tem por objetivos, de acordo com Terra (2001): melhorar decisões, gerar novos conhecimentos para vantagens competitivas (apoio à inovação e ao empreendedorismo) e reduzir custos.

No livro “Organizações do Conhecimento”, a tese de Stewart (1998) é que a aprendizagem organizacional é a capacidade de criar novas idéias multiplicada pela capacidade de generalizá-las por toda a empresa. Assim, corresponde à forma pela qual as organizações constroem, mantêm, melhoram e organizam o conhecimento e a rotina em torno de suas atividades e culturas, a fim de utilizar as aptidões e habilidades da sua força de trabalho de modo cada vez mais eficiente.

Donadio (1997) considera dois pontos fundamentais: aproveitar ao máximo o conhecimento que cada empregado já tem em sua formação, e fazer com que mais pessoas desenvolvam conhecimentos úteis para o trabalho. O comprometimento de cada um e de todos os empregados é fundamental para que se proceda, com sucesso, à instalação de uma filosofia do aprendizado organizacional.

Fiol e Lyles (1985) sugeriram que a aprendizagem organizacional de nível mais elevado é mais prevalente em empresas com contextos ambientais diversos do que naquelas em ambientes mais homogêneos.

A aprendizagem de circuito duplo está relacionada ao exame e à mudança de resultados a longo prazo. Ademais, Argyris e Schon (1978) e Fiol e Lyles (1985) destacam que há desenvolvimento extensivo de regras e papéis altamente diferenciados para lidar com a aprendizagem complexa e as tarefas não-rotineiras. Entretanto, a aprendizagem de nível mais baixo, geralmente envolve apenas a repetição de comportamentos passados com a formação de poucas associações. Esses padrões são consistentes com a noção de aprendizagem de circuito simples, em que não há tentativa sistemática para mudar as políticas ou os valores básicos, de acordo com Argyris (1983).

A aprendizagem rotinizada é altamente imitável e, assim, pouco ajuda a empresa a atingir uma vantagem competitiva. O foco da aprendizagem de circuito simples está em influenciar os resultados comportamentais, enquanto a aprendizagem de nível mais elevado visa criar novos *insights*, heurística e consciência coletiva na organização (Fiol e Lyles).

Levitt e March (1988) sugerem que a aprendizagem de nível mais elevado, freqüentemente, produz especialização e desenhos altamente diferenciados da organização, os quais promovem comportamento não-rotineiro. Além disso, é mais provável que a alta especialização resulte em resultados mais bem-sucedidos em ambientes altamente dinâmicos.

A conversão da aprendizagem em recursos e habilidades específicos da empresa, principalmente as competências essenciais, representa um comprometimento dos ativos que ajudam a moldar sua estratégia, segundo Ghemawat (1991). Quanto maior o comprometimento, mais forte a competência essencial da empresa. Pesquisas anteriores sugerem que os padrões de aprendizagem de nível mais elevado: Argyris (1983); Fiol e Lyles, (1985); Heeber,

(1991) que resultam em especialização – Levitt e March (1988) – dependem de três fatores críticos: transferência e recuperação de informação, experimentação ou promoção da mudança e desenvolvimento de rotinas dinâmicas.

1.9 Gestão do Conhecimento

1.9.1 Histórico

O século XX iniciou concomitantemente com o desenvolvimento de estudos mais profundos sobre técnicas de racionalização do trabalho operário, patrocinados por Frederick Taylor – Ferreira, Reis e Pereira (1997). Pode-se afirmar que foi um grande passo no desenvolvimento das teorias sobre administração, no princípio (e na prática) da divisão do trabalho, preponderantemente dirigido à área industrial.

A teoria *tayloriana* partia da “necessidade urgente de aplicar métodos científicos à administração, para garantir a consecução de seus objetivos de máxima produção a mínimo custo” enfocando o ser humano do ponto de vista mecanicista, ou seja, inserido num conjunto de engrenagens que, no todo, formavam uma empresa.

Os princípios científicos – e em nível hierárquico crescente, ou seja, do chão de fábrica à alta administração – de Taylor, logo tiveram que se defrontar com o modelo das funções gerenciais de Fayol, que, pela hierarquia inversa, analisava a “administração para baixo (privilegiando as tarefas da organização)”, segundo Ferreira, Reis e Pereira (1997). Assim, e de maneira resumida, a linha modelar de Taylor passou a ser denominada de “Administração Científica”, enquanto a de Fayol recebeu a denominação de “Administração Clássica”. Embora os conceitos trazidos por Lewin (1935), para a seara da psicologia do trabalho industrial (ressaltando a conjunção de fatores humanos e materiais), tenham contribuído sobremaneira, coube aos estudos de Mayo (1945) a definição dos princípios básicos da Escola de Relações Humanas, iniciando-se uma nova fase na história da teoria da administração. De Taylor e Fayol à moderna abordagem administrativa completa-se, o preâmbulo que dará lugar à Gestão do Conhecimento como sendo o modelo mais atual e revolucionário da moderna gestão administrativa empresarial.

1.9.2 Gestão do Conhecimento segundo autores contemporâneos

Não há como menosprezar as mudanças que, na última década, vêm ocorrendo na administração empresarial. A passagem da Era Industrial para a Era do Conhecimento trouxe, em sua essência, uma verdadeira revolução nos paradigmas administrativo-organizacionais, impondo ao empresário uma rápida adequação à nova realidade.

Para Terra (2001), Gestão do Conhecimento é uma tarefa que exige um certo grau de sofisticação intelectual e também capacidade de abstração para compreender bem a natureza do conhecimento que se quer gerir e quais as ferramentas, métodos e processos são mais eficazes para estimular essa gestão – desenvolvimento, compartilhamento e proteção. Requer um verdadeiro pensamento estratégico para focar esforços em atividades, métodos e ferramentas que produzem círculos virtuosos de criação, organização, compartilhamento, uso e reuso de conhecimentos realmente estratégicos. Gestão do Conhecimento tem como objetivo permanente a melhoria do desempenho humano. Significa organizar as principais políticas, processos e ferramentas gerenciais e tecnológicas à luz de uma melhor compreensão dos processos de geração, identificação, validação, disseminação, compartilhamento e uso dos conhecimentos estratégicos para gerar resultados (econômicos) para a empresa e benefícios para os colaboradores.

Segundo Stewart (1998), a Gestão do Conhecimento é a área preocupada com a administração do Capital Intelectual da organização de modo que esta possa aprender e crescer.

Terra (2001) aborda o tema segundo sete dimensões:

Dimensão 1

Fatores estratégicos e o papel da alta administração: é papel da alta administração criar um permanente senso de urgência – não ansiedade – e de necessidade permanente de inovar, definir metas ambiciosas e direcionadoras do esforço.

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. Eles precisam, sobretudo:

- _ Priorizar o co-estabelecimento de visões;
- _ Desenvolver *frameworks*¹⁴ estratégicas que facilitem a tomada de decisões por todas as pessoas da organização;
- _ Inspirar, motivar e focar a organização;
- _ Livrar-se da necessidade de saber tudo (tanto do ponto de vista individual como organizacional);
- _ Deixar as equipes trabalharem com poucos, porém importantes, pontos de controle;
- _ O discurso da liderança tem de se refletir em suas próprias ações e nos mecanismos reforçadores.

Dimensão 2

Cultura e Valores Organizacionais: a complexidade e a importância do tema na Era do Conhecimento deveriam atrair muito mais atenção do corpo gestor das empresas. A Cultura Organizacional pode ser entendida pelas normas e valores que ajudam a interpretar eventos e avaliar o que é apropriado e inapropriado. Estas normas e valores podem ser vistos ainda como sistemas de controle capazes de atingir grande eficácia, uma vez que levam a um alto grau de conformação, ao mesmo tempo que conferem elevada sensação de autonomia. Em sua capacidade de ordenar, atribuir significações e construir a identidade organizacional as normas e valores de uma empresa tanto agem como elementos de comunicação e consenso como expressam e instrumentalizam relações de dominação.

O desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada à inovação, experimentação, aprendizado contínuo e comprometida com os resultados de longo prazo e com a otimização de todas as áreas da empresa deve ser uma das preocupações fundamentais da alta administração. Nesse sentido, as escolhas em termos de normas formais e informais a serem estimuladas e apoiadas adquirem um caráter altamente estratégico. A cultura organizacional torna-se, ademais,

¹⁴ Estruturas.

fundamental para o desenvolvimento estratégico na medida que o próprio conceito de estratégia perde o seu caráter tradicional, determinista e de posicionamento, e ganha um caráter muito mais de ação e tolerância ao erro, tático, de alavancagem baseada em habilidades centrais de formação de alianças;

Dimensão 3

Estrutura Organizacional: o modelo estritamente burocrático está se tornando cada vez mais inadequado para enfrentar os desafios atuais impostos às empresas. Apesar disso, as burocracias são a forma predominante de organização na maior parte das regiões e países do mundo. Reconhecendo que a burocracia não gera criatividade, mas é adequada para acumulação de conhecimento, e que a organização em torno de forças-tarefa, embora propicie a geração de conhecimento, não facilita a transferência deste para a organização, várias empresas têm trabalhado em soluções similares que combinam esses dois tipos de estrutura.

As redes de aprendizado conduzem à troca de idéias e conhecimento entre pessoas com interesses comuns de aprendizado e de desenvolvimento, onde incentivos podem ocorrer:

- _ fornecendo recursos (tempo e dinheiro) para que as pessoas em diferentes localidades se encontrem,
- _ promovendo e divulgando resultados práticos conseguidos por essas redes,
- _ criando infra-estruturas que ajudem a comunicação entre os membros,
- _ comunicando que esse tipo de atividade é bem-vinda, ou seja, institucionalizando tais redes, sejam elas formais ou informais, nos valores da empresa,
- _ valorizando a participação e iniciativa individual.

As novas estruturas organizacionais e práticas de organização do trabalho, que diversas empresas, em diferentes setores e em diferentes países, estão adotando para superar os limites à inovação, ao aprendizado e à geração de novos conhecimentos, impostos pelas tradicionais estruturas hierárquico-burocráticas, estão baseadas no trabalho de equipes multidisciplinares com alto grau de autonomia.

Dimensão 4

- _ Administração de Recursos Humanos: os trabalhadores querem, cada vez mais, não apenas uma compensação financeira, mas também a possibilidade de desenvolvimento pessoal, ou seja, a lealdade é, mais e mais, com a profissão do que com a empresa empregadora.
- _ Recrutamento e seleção: o recrutamento de novos empregados é a decisão de investimento mais importante de um gerente e talvez a sua ferramenta mais estratégica. O recrutamento de novas pessoas numa empresa do conhecimento pode ser o equivalente ao investimento em novas máquinas de uma empresa industrial. Mediante o recrutamento estratégico, a gerência pode tanto modificar o conceito de negócio da empresa como aumentar ou reduzir sua competência e outros ativos intangíveis – Sveiby (1998).

A seleção de pessoas criativas com capacidade de aprender e com boa formação talvez não seja a única questão para as empresas. Mais importante pode ser o desafio de aumentar a criatividade e capacidade de aprendizado da empresa por meio de contratações. Empresas que contratam sempre o mesmo perfil de pessoas estariam atreladas ao passado.

- _ Treinamento: as empresas líderes estão se movendo do paradigma do treinamento para do aprendizado, pois já não conseguem determinar todas as habilidades e competências que cada área ou funcionário precisa desenvolver. O compartilhamento de conhecimento parece um dos principais desafios organizacionais.

As práticas e políticas de administração de recursos humanos associadas à aquisição de conhecimentos externos e internos à empresa, assim como devem estar à geração, à difusão e ao armazenamento de conhecimentos na empresa.

Destacam-se em particular as seguintes iniciativas:

- _ Melhorar a capacidade das organizações de atrair e manter pessoas com habilidades, comportamentos e competências que adicionam aos estoques e aos fluxos de conhecimento (de valor) da empresa (com processos seletivos rigorosos);
- _ Estimular comportamentos alinhados com os requisitos dos processos individual e coletivo de aprendizado, assim como aqueles que

resguardem os interesses estratégicos e de longo prazo da empresa no que se refere ao fortalecimento de suas *core competences* (através de planos de carreira e treinamentos que ampliam as experiências e contatos com outras pessoas);

- _ Adotar esquemas de remuneração cada vez mais associados à aquisição de competências individuais, ao desempenho da equipe e da empresa como um todo, no curto e no longo prazo.

Dimensão 5

Sistemas de Informação: é inegável que recentes avanços na informática como a Internet, novas interfaces gráficas etc. tendem a elevar o poder de encontrar conhecimento onde antes havia apenas uma grande quantidade de dados e informações, as quais em excesso podem causar o declínio da produtividade. Os avanços nas tecnologias de comunicação e nos sistemas de informação estão afetando os processos de geração, difusão e armazenamento de conhecimento nas organizações.

Dimensão 6

Mensuração de Resultados: é muito difícil mensurar o valor dos ativos intangíveis pelos métodos contábeis tradicionais.

Edvinssom e Malone, citados por Terra (2001) dividem o capital em dois grandes grupos:

- _ Capital Humano: inclui os valores, cultura e filosofia da empresa, além da capacidade individual de seus funcionários em combinar conhecimentos e habilidades para inovar e realizar suas tarefas. Esse capital não pode ser negociado.

- _ Capital Estrutural: inclui todo o *hardware*¹⁵, *software*¹⁶, databases, patentes, marcas de demais ativos da empresa. É claramente, propriedade da empresa, podendo ser objeto de transação econômica.

A Skandia foi uma das primeiras empresas de que se tem notícia que nomeou um diretor de Capital Intelectual. Ele tinha as seguintes funções:

- _ Identificar e aumentar a visibilidade e a mensurabilidade dos ativos *softs* e intangíveis;
- _ Identificar e apoiar a implementação de tecnologias que alavanquem o compartilhamento de conhecimento;
- _ Cultivar e canalizar o Capital Intelectual pela coordenação de ações de desenvolvimento profissional, treinamento e *networking*¹⁷;
- _ Capitalizar e alavancar o conhecimento existente pela comercialização de habilidade e *expertises*¹⁸ existentes.

Dentre os esforços recentes da mensuração de resultados sob várias perspectivas e em sua comunicação por toda a organização, destacam-se, em particular, os autores e as empresas preocupadas em avaliar várias dimensões do Capital Intelectual.

Dimensão 7

Aprendizado com o Ambiente: o cenário empresarial é de crescente necessidade de aprendizado por meio de redes com outras empresas. Para a competitividade das empresas brasileiras isso se torna um desafio.

Há crescente necessidade de as empresas se engajarem em processo de aprendizado com o ambiente por meio de alianças com outras empresas e do estreitamento do relacionamento com clientes.

É evidente, ademais, que subjacente à maior parte dessas dimensões está o reconhecimento de que o Capital Humano, formado pelos valores e normas individuais e organizacionais, bem como pelas competências, habilidades e atitudes de cada funcionário, é a “mola propulsora” da geração de conhecimento e valor nas

¹⁵ Equipamento físico.

¹⁶ Conjunto de programas, métodos e procedimentos, regras e documentação relacionados com o funcionamento e manejo de um sistema de dados.

¹⁷ Rede de comunicações.

¹⁸ Habilidades.

empresas. Isso significa reconhecer a necessidade de se fomentar valores apropriados à inovação e estimular a motivação intrínseca, o estabelecimento de contatos pessoais, a análise de diferentes perspectivas, a abertura para a efetiva comunicação e o desenvolvimento de habilidades pessoais e profissionais.

Para Probst (2002), a Gestão do Conhecimento expande-se subitamente, tanto nos círculos acadêmicos quanto na prática empresarial. As publicações de negócios instigam as empresas a fazerem melhor uso do “tesouro oculto” nas cabeças de seus funcionários. Os conselhos de diretores estão começando a perguntar à alta administração o que suas empresas estão fazendo a respeito da Gestão do Conhecimento. A maior ameaça apresentada por essa tendência é a de ação não focada, que ataca os sintomas em vez de atacar o problema e resulta em projetos insignificantes que tem pouca chance de sucesso. Quando isso acontece, as novas abordagens ficam desacreditadas e condenadas a se tornarem tendências efêmeras da moda.

Segundo Pacheco (2004), a adoção da Gestão do Conhecimento pelas organizações tem sido uma tendência da Era do Conhecimento, em que vivemos como forma de fazer frente a ambientes cada vez mais complexos e dinâmicos. Há participação cada vez maior do conhecimento na geração de riqueza.

1.9.3 Empresas que implantaram a Gestão do Conhecimento

Para Terra (2005), a visão simplificada do processo de Gestão do Conhecimento deve-se, também, em grande parte e paradoxalmente às grandes empresas de consultoria, que desenvolveram pioneiramente os primeiros modelos de Gestão do Conhecimento.

Até alguns anos atrás, quando o tema Gestão do Conhecimento era abordado, logo se pensava nas experiências das empresas de consultoria mundiais. Existia, na verdade, um conhecido motivo pelo qual esse tipo de organização se diferenciava das demais em relação ao tema. Era clara a importância que se deveria dar a seu maior ativo: as pessoas e suas competências. Muitos investimentos foram realizados em busca da gestão deste ativo.

No entanto, hoje essas empresas estão deixando de ser o foco principal para temas relacionados com a Gestão do Conhecimento. Outras organizações de

segmentos diversos, como bens de consumo, farmacêutico e tecnologia da informação, estão rapidamente evoluindo suas iniciativas nessa área.

Muito tem se falado sobre a importância da Gestão do Conhecimento, mas pouco se sabe acerca dos resultados concretos de projetos realizados no Brasil e, dentre os poucos conhecidos, percebe-se grande dificuldade em identificar ou mensurar retornos, geralmente porque se limitaram à implantação de tecnologias que nada mais são do que ferramentas e que, portanto, não se constituem na gestão em si.

Os congressos e eventos sobre Gestão do Conhecimento no país reforçam a supervalorização da importância da adoção de tecnologias em detrimento de soluções focadas em processos e pessoas, que seriam, em última instância, economicamente mais acessíveis a empresas de pequeno porte, que constituem a maioria no país. Criou-se, assim, um falso entendimento sobre quais empresas reúnem condições para fazer Gestão do Conhecimento, como se apenas as grandes corporações, que dispõem de recursos significativos para investimentos em tecnologia, pudessem ou devessem inovar.

Gestão do Conhecimento pode ser aplicada desde as empresas da economia da informação, dos serviços e das indústrias, até os negócios agropecuários, esportivos, artesanais, culturais, de ensino, entre outros; em geral, quanto mais informal e intangível for o produto ou o resultado final, mais necessária e economicamente atrativa é a Gestão do Conhecimento envolvido.

1.9.4 Compartilhamento na Gestão do Conhecimento

Segundo Floriano (2005), as organizações podem seguir diversos caminhos para levar seus colaboradores a compartilhar seus conhecimentos. O caminho mais comum é pelas recompensas financeiras, mas nem sempre esse é o melhor método. Pode funcionar no início, mas geralmente não é sustentável. Outro erro comum é enfatizar o compartilhamento através de ferramentas tecnológicas. Elas devem funcionar como facilitadoras, em casos onde a distância física é um empecilho.

A troca de conhecimentos é uma questão complexa demais para se restringir somente à tela de um computador. A interação entre pessoas que não se conhecem é muito fria e ineficiente por conta das limitações de ferramentas de

comunicação como e-mail e telefone. Às vezes, é necessário um contato pessoal estreito para a construção de uma relação de confiança.

Independentemente da ênfase dada por cada empresa, é imprescindível que o compartilhamento seja realmente incorporado como um valor da organização, e que as pessoas se sintam confortáveis em trocar seus conhecimentos entre elas. Mais do que isso, as pessoas devem perceber os benefícios em fazê-lo, como algo positivo para a organização e para sua própria trajetória profissional.

Para Klein (1998), o compartilhamento do conhecimento é impulsionado pela capacidade de a empresa combinar ferramentas com tarefas no contexto de uma visão centrada na compreensão de como a empresa efetivamente utiliza conhecimentos no desempenho de trabalho de conhecimento e pela capacidade de a empresa elaborar novas representações para atender a novas necessidades de conhecimento.

O compartilhamento do conhecimento pode ser facilitado com o desenvolvimento de um código comum compartilhado pelas empresas, o qual facilita a transferência de conhecimento, podendo, portanto, constituir em si próprio uma vantagem para os parceiros em uma relação cooperativa. Outra forma de facilitar o compartilhamento é por meio dos modos de conversão do conhecimento (socialização, externalização, combinação e internalização), propostos por Nonaka e Takeuchi (1997).

Segundo Stewart (1998), o compartilhamento do conhecimento revela-se um dos fatores que envolve a Gestão do Conhecimento, e sua prática torna-se imprescindível uma vez que de nada adianta dispor de conhecimentos importantes se não se promove a sua partilha.

Para este autor, em qualquer organização pode ocorrer o compartilhamento informal de conhecimento. Geralmente, ocorre de maneira não preestabelecida, durante encontros causais e conversas locais, quando as pessoas trocam idéias, pedem conselhos para resolver problemas e perguntam em que os outros estão trabalhando, não tendo então a intenção de compartilhar certo conhecimento, pois os sujeitos o fazem sem qualquer objetivo preestabelecido.

Já no compartilhamento formal, a intenção e a formalidade nas práticas estão sempre presentes. Por muitos tempos as práticas formais de compartilhamento do conhecimento compreendiam as reuniões e a utilização de documentos escritos, como manuais e relatórios. Hoje, sabe-se que essas práticas

não são suficientes para promover um nível de conhecimentos compartilhados na organização. Alguns exemplos de compartilhamento formal podem ser: palestras, apresentações audiovisuais, manuais e livros.

1.9.4.1 Barreiras no compartilhamento da Gestão do Conhecimento

Florianio (2005) acredita que a maioria das pessoas tem um desejo natural de aprender, de dividir o que sabe e de fazer as coisas de um jeito melhor. Mas esse desejo muitas vezes é impedido por fatores estruturais, logísticos e culturais que indivíduos e organizações possuem. Esses fatores retardam ou impedem o compartilhamento e tendem a erodir parte do conhecimento à medida que o compartilhamento tenta se movimentar pela organização.

a) Desconfiança

Para que um conhecimento seja compartilhado, deve haver confiança mútua entre a fonte desse conhecimento e seu receptor, onde a mensagem seja emitida de maneira integral e recebida sem distorções. A confiança (ou sua ausência) nas relações de troca de conhecimento está calcada em três fatores, de acordo com Davenport e Prusak (1998): linguagem comum, distância física e status do possuidor do conhecimento.

Pessoas que compartilham a mesma cultura de trabalho podem comunicar-se melhor e transferir conhecimento de forma mais eficaz, pois possuem interesses e experiências em comum. Por isso uma linguagem comum é essencial para o compartilhamento do conhecimento. De acordo com os autores, ela faz com que não se crie uma postura passiva na troca de conhecimentos, mas sim de profundo questionamento, o que leva a um aperfeiçoamento desses conhecimentos compartilhados, e conseqüentemente melhores decisões.

b) Distância física

Muitas vezes, o compartilhamento somente se torna possível quando existe uma interação física entre as partes. Isso ocorre porque na grande maioria das

vezes o conhecimento é sutil e complexo demais para ser explicitado em palavras, e por isso necessita ser mostrado pessoalmente, e requer diálogo e solução interativa de problemas. Muitas vezes o receptor necessita observar a pessoa que está fornecendo o conhecimento, verificando se ela é confiável a seus olhos, para que só então possa aceitá-lo.

c) Status

No dia-a-dia, indivíduos têm uma grande tendência em julgar a validade da informação e conhecimento que obtêm com base em quem os transmite. Essa barreira não só diz respeito ao status que a fonte de conhecimento possui em relação à hierarquia da empresa, mas também em relação à pessoa que irá receber esse conhecimento. Isso se torna uma barreira na medida em que o conhecimento transmitido não é julgado pela sua qualidade em si, mas de acordo com a autoridade de quem o transmitiu.

d) Estrutura organizacional

De acordo com O'Dell e Grayson (1998), organizações que promovem uma estrutura fechada, onde os locais, divisões e funções estão demasiadamente focados em maximizar suas próprias realizações e recompensas, acabam por incentivar as pessoas a sonegarem informações importantes para organização, subotimizando seu desempenho no todo.

Em muitas organizações a concorrência interna agressiva é estimulada entre grupos ou unidades, onde geralmente concorrem por recursos que poderiam ser redirecionados se compartilhassem conhecimento, ao invés de escondê-lo.

e) Desconhecimento de fonte e receptor

Às vezes, quem possui o conhecimento não sabe quem exatamente precisa dele, e quem o necessita não sabe onde encontrar. Geralmente, as pessoas estão abertas a compartilhar seus conhecimentos, mas têm a sensação de que ninguém os necessita. Isso geralmente ocorre quando as pessoas não estão seguras quanto

ao valor do conhecimento que possuem, e têm medo de se sentirem inferiorizadas por compartilhar algo que pode ser de menor qualidade.

f) Motivação dos colaboradores

A motivação dos colaboradores possui uma relação bastante estreita com os métodos de recompensa e remuneração da organização. Sistemas de recompensa (financeiras ou sociais) que privilegiam os detentores do conhecimento também favorecem um ambiente de sonegação de informações. Como afirmam Lenard-Baton e Sensiper (1998), em organizações onde as *expertises* são altamente recompensadas, mas seu compartilhamento não, as pessoas não irão querer entregar o poder que possuem por serem uma importante fonte de conhecimento.

g) Conhecimento como poder

Organizações que possuem uma cultura voltada ao individualismo estimulam o pensamento de que “se compartilhar meu conhecimento, ficarei sem ele”. Nessas organizações, as pessoas raramente irão compartilhar seus conhecimentos, sabendo que isso poderá enfraquecer sua posição na empresa. Da mesma maneira, esse tipo de cultura desencoraja também as pessoas a solicitarem conhecimento, pois essa atitude é encarada como admissão de fraqueza e incompetência.

Terra (2005) menciona que a Era do Conhecimento está exigindo novas habilidades dos executivos das organizações. Eles precisam passar a “enxergar” de maneira mais nítida e precisa seus estoques e fluxos de conhecimento. No passado, criamos e aprendemos q gerenciar almoxarifados de “coisas”. Atualmente, precisamos criar “almoxarifados e corredores” de conhecimento.

De acordo com Terra (2001), a velocidade das transformações e a complexidade crescente dos desafios não permitem mais concentrar esforços em alguns poucos indivíduos ou áreas das organizações. Nesse sentido, as empresas “mais avançadas” são aquelas que estão derrubando as paredes funcionais e permitindo que as decisões, assim como a criação, captações e codificação do conhecimento estejam ocorrendo nos níveis mais baixos da organização, esperando-se assim que os empregados sejam muito melhor qualificados e que a

gerência seja capaz de comunicar as estratégias da empresa, de forma que aqueles que estão nos níveis hierárquicos inferiores possam tomar decisões alinhadas com estas.

O trabalho do conhecimento é muito diferente: ele tem algo do trabalho do profissional liberal. Os profissionais são avaliados não pelas tarefas que realizam, mas pelos resultados que alcançam. Não se julga um advogado pela quantidade de palavras usadas em seus argumentos finais, mas sim pelo fato de estas terem sido bem escolhidas e eficazes; não pelo número de notas de rodapé que ele acrescenta ao processo, mas por sua capacidade de estabelecer um argumento convincente. A *expertise* (ou seja, o conhecimento especializado) à qual um advogado provavelmente se submeterá é a de outro membro de sua profissão, não a de um chefe. Na verdade, o advogado não tem um chefe que lhe diga como executar seu trabalho – tem um cliente que espera que ele planeje e organize seu próprio trabalho. Quando o trabalho diz respeito ao conhecimento, o modelo profissional do projeto organizacional inevitavelmente começa a se sobrepor ao modelo burocrático.

Já Probst (2002) aponta outras barreiras, conforme segue:

a) Comunicação

Existem várias dificuldades no processo de compartilhamento de conhecimento em uma empresa. A ausência de uma linguagem comum é um problema fundamental que é quase sempre subestimado. Qualquer tentativa de compartilhar o conhecimento deve geralmente começar com um esforço para se chegar a um acordo sobre os termos básicos como dados, informações, habilidades, competências e conhecimento.

Segundo Probst (2002), sem comunicação entre os indivíduos detentores de conhecimento, não pode haver qualquer comparação das idéias e experiências de cada pessoa com as das outras. Organizações onde existem barreiras significativas à comunicação entre departamentos têm dificuldade em desenvolver soluções conjuntas e contêm ilhas de conhecimento ineficientes. A comunicação bem-sucedida reduz a resistência presente e futura, diminui as barreiras à implementação de novos conceitos e recruta possíveis apoiadores.

b) Transparência

Probst (2002) diz também que “ninguém pode saber tudo – mas devemos saber onde encontrar tudo o que precisamos”. É fácil perder de vista o desenvolvimento, pois o volume de conhecimento cresce em um ritmo intenso e o conteúdo se torna cada vez mais especializado. O conhecimento, tanto interno quanto externo, não é automaticamente visível, por isso as organizações devem criar transparência.

c) Política

Para Probst (2002), as barreiras baseadas em política ou no poder têm grande importância. Se o compartilhamento de conhecimento puder enfraquecer a posição de seu dono, existe um sério obstáculo. Isso acontece principalmente em organizações fortemente politizadas em que o conhecimento serve de base de poder; nessas condições, o compartilhamento eficiente de conhecimento geralmente é impossível. A empresa deve tomar providências para desenvolver a confiança dos detentores de conhecimento, relacionando o compartilhamento de conhecimento a pagamento e incentivos. Da mesma forma, esses mecanismos apoiam solicitações de conhecimento, a ser consideradas não como uma admissão de fraqueza e incompetência, mas como uma expressão de abertura e de curiosidade construtiva.

Garantindo que o conhecimento esteja disponível, os administradores necessitam então criar as condições em que os usuários o usarão de fato. O ambiente de trabalho deve apoiar a aplicação do conhecimento novo e estimular tanto indivíduos quanto grupos a acessarem os ativos intelectuais da empresa. Da mesma forma que as pessoas devem estar dispostas a compartilhar seu conhecimento até certo ponto e estar preparadas para usar conhecimento novo.

d) Cultura

De acordo com Probst (2002), existem barreiras culturais, na ausência de elementos da cultura da empresa, que legitimam ou apóiam tal aspecto. A cultura empresarial pode afetar tanto o escopo quanto o conteúdo da transferência de

conhecimento. A definição das áreas importantes de conhecimento muitas vezes é um indicador significativo da cultura empresarial.

Além da inércia geral que predispõe as pessoas a permanecerem nas velhas maneiras familiares, existem as regras ocultas do jogo que bloqueiam o uso do conhecimento desconhecido. Cada empresa tem sua própria cultura, moldada por sua história e suas circunstâncias. Para Probst (2002), a cultura define as regras básicas de comportamento social e ação coletiva. Bancos, consultorias empresariais e firmas de *software* – todos têm maneiras diferentes de lidar com informações internas. As empresas diferem na extensão em que o conhecimento é influenciado politicamente dentro da empresa e usado como base de poder. Também podem ser assinaladas divergências entre a realidade.

As estruturas organizacionais são apoios para atingir os objetivos da empresa. Elas reduzem a complexidade e sustentam as ações de membros da organização. Contudo, não existe uma estrutura que seja a ideal. A descentralização, por exemplo, cria liberdade de iniciativa e pode ter efeitos positivos no desenvolvimento de conhecimento interno. Ao mesmo tempo, a autonomia de partes da empresa reduz a transparência de ativos de conhecimento distribuídos e, por isso, restringe seu uso. Assim, as decisões sobre a estrutura podem ser ambivalentes em seus efeitos sobre nossos elementos construtivos da Gestão do Conhecimento.

1.9.4.2 Fatores favoráveis no compartilhamento da Gestão do Conhecimento

Os sete obstáculos citados anteriormente são enfrentados, segundo Floriano (2005), diariamente por organizações dos mais diferentes tipos e tamanhos. Mas eles podem ser superados, atuando-se em três frentes: motivação, facilitação e confiança.

a) Motivação

Em geral, as pessoas somente irão compartilhar seu conhecimento se acharem que isso lhes trará algum benefício. Ocorre que essa definição de “benefício” pode variar muito de pessoa para pessoa, e pode compreender tanto

aspectos financeiros quanto não-financeiros. Por isso, é necessário que exista um alinhamento no que diz respeito aos benefícios e sua percepção entre a organização e os indivíduos que nela trabalham. Muitas organizações que respaldam valores como a colaboração, o trabalho em equipe e a comunidade oferecem incentivos que estimulam justamente comportamentos opostos. O sistema de recompensas de uma organização influencia sobremaneira a forma como o compartilhamento ocorre. Muitas vezes, uma ênfase errônea no comportamento que se recompensa pode causar uma inibição no processo de troca de conhecimentos; as recompensas não devem se tornar um recurso de curto prazo que não pode ser sustentado. Esquemas que avaliam somente a quantidade dos conhecimentos compartilhados oferecem brechas e tornam o sistema frágil, por sobrepor a quantidade à qualidade.

Além das recompensas, uma organização pode oferecer para seus colaboradores uma série de incentivos ao compartilhamento do conhecimento, que estão muito mais relacionados ao longo prazo e vão além de simples recompensas. Esses incentivos podem abranger desde promoções e oportunidades de crescimento até a obtenção de mais visibilidade na organização. A capacidade de compartilhar conhecimento está incorporada nos critérios de avaliação de desempenho de muitas empresas, os quais são efetivamente reconhecidos e recompensados. Nessas organizações, o desempenho individual excelente é reconhecido, mas deve ser suportado por um ótimo desempenho em compartilhar, pois este sim é visto como estratégico para a organização.

Recompensas e incentivos – tangíveis ou intangíveis – oferecidos pela organização são eficazes nas primeiras etapas do processo de construção de uma cultura de compartilhamento, mas esses recursos por si só não são sustentáveis. Para que o compartilhamento seja realmente incorporado como um valor da organização, é necessário que os próprios colaboradores achem essa atividade recompensadora.

b) Facilitação

Um pouco além do sistema de recompensas de uma organização, seus sistemas e estruturas podem ajudar a promover um ambiente propício ao compartilhamento de conhecimento. Muitas vezes, os benefícios ocasionados pelas recompensas acabam sendo inibidos por alguns outros fatores – como tempo e

dificuldade de acesso às pessoas, por exemplo, – e deixam de ser percebidos pelos indivíduos. Nesse sentido, a organização que deseja alavancar a troca de conhecimentos entre seus colaboradores, deve fornecer uma série de condições para que ela ocorra de maneira efetiva:

- **Layout físico:** A criação de um ambiente físico que encoraje e facilite o compartilhamento de informações e conhecimento é uma importante premissa nesse cenário. Uma empresa não obtém nenhum benefício com o acúmulo de informação e conhecimento que se forma dentro de setores e departamentos. Em vista disso, cada vez mais os conceitos de espaços fechados e símbolos de status relacionados à hierarquia perdem lugar para conceitos abertos e não-hierárquicos, que facilitam os contatos informais e a comunicação em todos os sentidos. Um local de trabalho estruturado sem barreiras físicas permite uma maior comunicação face a face, contribui para a rapidez no compartilhamento e sustenta uma interação constante entre conhecimento tácito e explícito.

Além disso, cada vez mais empresas destinam locais específicos para a prática do compartilhamento, sejam eles parte da estrutura física da empresa ou ambientes totalmente desconectados da realidade do trabalho (Terra, 2000). Muitas vezes simples bebedouros, cozinhas ou salas de café criam um ambiente propício ao compartilhamento, mesmo que as pessoas não entrem nesses locais com este objetivo específico.

- **Redes Pessoais:** Essas práticas adotadas pelas empresas têm como principal objetivo aumentar os contatos pessoais entre as pessoas, na expectativa de que exista uma probabilidade maior de que essas pessoas compartilhem conhecimento entre si. As pessoas tendem a compartilhar mais livre e profundamente com as pessoas em quem confiam, e a confiar naquelas com quem estão pessoalmente ligadas. Portanto, aumentar as ligações entre as pessoas significa aumentar as relações de confiança entre elas, resultando em maior contribuição e compartilhamento.

A formação de redes de relacionamentos pode se dar formal ou informalmente, mas em ambos os casos a organização deve dar o suporte necessário para que o compartilhamento ocorra. Todavia, essas redes tendem a

funcionar mais efetivamente de maneira informal, pois um excesso de burocratização acaba restringindo os limites e o alcance do conhecimento compartilhado, assim como o que ocorre com as comunidades de prática nas organizações.

Muitas vezes, a formação de redes pessoais transcende as fronteiras de uma área ou unidade geográfica de uma organização, o que acaba dificultando os contatos pessoais e a troca de conhecimentos. Nesse sentido, a tecnologia tem um importante papel, estendendo o alcance e aumentando a velocidade do compartilhamento do conhecimento entre as pessoas. As tecnologias têm sido desenvolvidas nos últimos anos com o intuito de criar um ambiente em que se possa compartilhar conhecimento “a qualquer hora, em qualquer lugar”, rompendo as grandes barreiras de tempo e espaço.

- _ **Cargos e atribuições de apoio:** Fatores como o sistema de recompensas e a disponibilização de ferramentas tecnológicas são muito importantes, mas para que a mudança realmente aconteça e floresça por toda a organização, a liderança deve ter um papel ativo nesse processo. E para isso é imprescindível que líder e gerentes, antes de todos, estejam convencidos de que o compartilhamento do conhecimento dá resultados e é necessário para sua organização.

Nesse sentido, O'Dell e Grayson (1998) citam algumas táticas que podem ser empregadas tanto por líderes como gerentes para apoiar o processo de compartilhamento do conhecimento:

- _ coordenar iniciativas e visão, criando e publicando uma missão, visão e valores que endossem e sustentem o compartilhamento;
- _ reforçar e recompensar comportamentos positivos em relação ao compartilhamento, promovendo as pessoas certas;
- _ divulgar aos indivíduos a importância do compartilhamento;
- _ compartilhar conhecimentos através de suas próprias ações, servindo como exemplo para seus colaboradores.

Além de líderes e gerentes, podem ser criados outros cargos específicos, de dedicação exclusiva, que auxiliem no compartilhamento do conhecimento. Muitas vezes essas pessoas são chamadas de “porteiro”, “mordomo” ou “jardineiro” do conhecimento, e possuem a função de eleger as informações e conhecimentos mais

valiosos, sintetizá-los, organizá-los, sumarizá-los e disponibilizá-los na organização para posterior acesso.

c) Confiança

A parte mais difícil da criação de um ambiente de aprendizado é o desenvolvimento de uma cultura na qual as pessoas troquem conhecimentos e experiências que antes constituíram sua principal fonte de poder. E esse tipo de comportamento somente poderá surgir em uma organização onde as pessoas confiam em julgamentos mútuos e não hesitam em depender dos compromissos assumidos por terceiros (Bartlett; Ghoshal, 1998). Sem um elevado patamar de confiança entre empresa e colaboradores, não se pode esperar que as pessoas sintam-se à vontade para compartilhar seus modelos mentais, experiências e conhecimentos.

A primeira ação positiva da organização em relação ao compartilhamento deve ser o apoio a um contrato de reciprocidade entre ela e seus colaboradores. Se eles sentirem que a intenção da organização é drenar seus conhecimentos para depois descartá-los, pois perderam seu valor, de maneira nenhuma irão compartilhar seus conhecimentos. Nesse sentido, a confiança somente será atingida se os processos organizacionais forem considerados justos. De acordo com Bukowitz e Williams (2002), um processo justo constrói confiança e compromisso, que produzem a cooperação voluntária. É formado por um conjunto de normas que reforçam um contrato implícito entre empresa e colaboradores, que se comprometem a compartilhar seu conhecimento em troca de oportunidades de aprendizagem, que irão aumentar seu valor perante a empresa e o mercado, caso ele decida deixar a organização.

A organização que deseja criar uma cultura de confiança em relação ao compartilhamento do conhecimento também deve criar políticas explícitas sobre a utilização dos conhecimentos gerados por seus colaboradores. A quantidade de informação encontrada nas bases de dados organizacionais geralmente é enorme, e pode ser acessada e utilizada por qualquer membro da organização. O uso inapropriado desse conhecimento pode se constituir em uma grande barreira ao compartilhamento, levando as pessoas a estocarem conhecimento porque não estão sendo reconhecidas. Por outro lado, as pessoas que disponibilizam seus

conhecimentos têm muito mais tendência a continuarem a fazê-lo se suas contribuições forem reconhecidas de alguma forma por aqueles que os utilizam ou constroem sobre eles.

A manutenção da propriedade dos conhecimentos gerados tem um importante impacto sobre o processo de compartilhamento, não somente porque motiva os colaboradores a contribuírem ao serem reconhecidos, mas também porque estabelece um processo criativo comunitário, valorizando os relacionamentos pessoais. Além disso, na medida em que se tem um rastreamento do conhecimento acessado e utilizado, a organização pode definir quais são os conhecimentos mais úteis para as pessoas, tornando o processo de contribuição mais eficiente.

Terra (2005) considera que um dos passos mais importantes no desenvolvimento da Gestão do Conhecimento nas organizações é a necessidade de desenvolvimento de uma “Estratégia de Conhecimento”.

Uma “Estratégia do Conhecimento” é fundamental para traduzir as prioridades e imperativos estratégicos da direção da organização em termos de conteúdos, competências e ativos intangíveis que deverão ser fomentados, produzidos, organizados e disseminados de maneira prioritária.

A elaboração de uma “Estratégia de Conhecimento” compartilhada requer, normalmente, a realização de uma série de *workshops* com as principais lideranças da organização. Em termos concretos, a “Estratégia de Conhecimento” se traduz em taxonomias bastante detalhadas, associadas a cada uma das prioridades estratégicas da alta administração. Ou seja, a organização passa a ter uma visão clara dos conjuntos de conhecimentos prioritários que sustentam seus imperativos estratégicos. É apenas a partir de um trabalho detalhado de compreensão das características e da natureza dos conhecimentos que sustentam as estratégias competitivas que as organizações irão, de fato, construir “*core competences*”.

Já Probst (2002) acredita que uma estrutura pragmática de Gestão do Conhecimento deve:

- _ Transformar os problemas da empresa em problemas de conhecimento e avaliar os efeitos das decisões sobre os ativos intelectuais da organização;
- _ Evitar soluções generalizadas e ajudar a entender problemas que sejam especificamente sobre conhecimento;

- _ Dirigir a atenção para problemas existentes e ajudar a manter a concentração na realidade;
- _ Fornecer uma matriz de análise orientada para a ação e ferramentas comprovadas;
- _ Desenvolver critérios para medir o sucesso;
- _ Ser compatível com os sistemas existentes e integrar os métodos existentes para encontrar soluções;
- _ Ser formulada em linguagem compreensível que possa ser usada nas atividades diárias da empresa.

A Gestão do Conhecimento deve ajudar administradores em geral a tratarem o conhecimento como um recurso e deve estimular idéias práticas que possam ser implementadas. A gestão eficaz do conhecimento deve, portanto, assegurar transparência interna e externa suficientes e ajudar os funcionários individuais a localizarem o que precisam. Existem, de acordo com Probst (2002), alguns fatores que influenciam de forma facilitadora no compartilhamento da Gestão do Conhecimento:

a) Comunicação

Segundo Probst (2002), a comunicação intensa funciona contra as rotinas defensivas e apóia o desenvolvimento de habilidades de grupo. Se todos os membros de uma equipe se reúnem freqüentemente e trocam idéias e um ambiente aberto, cada pessoa aprende a entender as capacidades dos outros membros. Então, torna-se claro quem pode ou deve assumir qual papel em situações diferentes, para atingir os objetivos do grupo mais eficientemente. Em um ambiente desse tipo, conceitos confusos podem ser esclarecidos por discussão cautelosa. Esse processo de “linguagem” ajuda o grupo a alcançar um entendimento comum dos conceitos e distinções centrais, e a comunicação futura se torna muito mais eficiente.

b) Treinamento

O treinamento profissional baseia-se na crença de que funcionários adquirem novo conhecimento mais rapidamente em um contexto em que possa ser

aplicado diretamente. O material aprendido dessa forma é mais fácil de lembrar. Probst (2002) diz que em treinamento e desenvolvimento, são usadas várias técnicas, como aprendizado em ação, que exigem desenvolvimento e uso simultâneos do conhecimento no contexto de um processo coletivo de solução de problemas. O desenvolvimento de conhecimento em grupos também pode ampliar as visões dos funcionários sobre processos organizacionais.

c) Cultura

Importante também é conscientizar as pessoas sobre a cultura da própria empresa e sua influência sobre os processos de conhecimento; que representam um passo importante para introduzir uma Gestão do Conhecimento efetiva.

De acordo com Terra (2001), é preciso que as pessoas se engajem na compreensão de seus comportamentos e em atitudes de cooperação e participação com outros, pois, caso isso não ocorra, teremos a simples resolução de problemas associada aos limitados modelos behavioristas no qual as pessoas escondem suas verdadeiras crenças e opiniões, o que reduz o aprendizado, uma vez que os indivíduos passam a resistir a qualquer mudança ou evidência que contrarie suas posições publicamente assumidas.

O famoso Centro de Pesquisa do Aprendizado (CPA), instituição da Xerox em Palo Alto, EUA, por sua vez, também chegou à conclusão de que o aprendizado é uma atividade social, ou seja, o aprendizado é mais efetivo em grupos. Além disso, o aprendizado ocorreria, principalmente, quando os grupos surgem por consenso, quando a atração entre as pessoas é tanto social quanto profissional.

Edgar Schein, citado por Terra (2001), vem desde os anos 70 desenvolvendo estudos pioneiros de intervenção organizacional, passou a enfatizar o relacionamento entre a capacidade de aprendizado organizacional e o conceito e prática do “diálogo”. Apenas por meio deste, argumenta, pode haver comunicação entre as diferentes subculturas e culturas em uma organização (p. ex., finanças versus produção e nível executivo versus nível operacional). O diálogo surgiria apenas a partir do momento em que as pessoas se preocupassem, antes de engajar em qualquer tipo de discussão ou debate, em refletir sobre como seus próprios paradigmas culturais influenciam e distorcem seus processos cognitivos. O aprendizado organizacional, por sua vez, ocorreria à medida que diferentes

subculturas pudessem se comunicar (dialogar) por meio do estabelecimento de ambientes “psicologicamente” seguros e de modelos mentais compartilhados.

Terra (2001) considera que os trabalhadores vêm aumentando de forma considerável seus patamares de educação e aspirações; ao mesmo tempo, o trabalho passa a ter um papel central em suas vidas. Os “indivíduos organizacionais”, de forma crescente, realizam-se sendo criativos e aprendendo constantemente. Isso aponta para uma grande oportunidade: criar círculos virtuosos de geração de conhecimentos.

Richter (2003) – em “Organizações do Conhecimento” – considera que, tendo como base a atuação do líder, podem ser redefinidos processos e rotinas organizacionais, os quais acabam servindo de apoio à mudança rumo a uma cultura que propicie uma efetiva gestão do conhecimento. Não obstante se trate de um processo notadamente autoritário, seu uso pode levar a resultados concretos com relação a mudanças incrementais na cultura organizacional.

1.9.5 Capital Intelectual

Para Klein (1998), o Capital Intelectual das empresas é o seu conhecimento, experiência, especialização e diversos ativos intangíveis. Organizações estão desenvolvendo estratégias empresariais e portfólios de iniciativas para capturar e disseminar aquilo que aprendem ao longo do tempo, para facilitar o compartilhamento de novas idéias e experiências através de barreiras funcionais e organizacionais, para alavancar suas melhores práticas e para gerir seu capital intelectual por meios deliberados que não o de continuar a depender de abordagens fortuitas.

Segundo Klein (1998), a Gestão Estratégica do Capital Intelectual necessita de uma mudança fundamental de pensamento com relação à disseminação dos ativos intelectuais da empresa. À medida que empresas partem para a gestão de seu Capital Intelectual, precisam igualmente ter cautela para que não se aventurem demasiadamente em direção a infra-estruturas rígidas sob as quais o trabalho do conhecimento é constrangido ao invés de esclarecimento.

Segundo Stewart (1998), Capital Intelectual é a soma de 3 capitais:

- _ Capital Humano: inclui conhecimento e competências individuais dos funcionários (refere-se ao valor que a empresa perde quando funcionários vão embora).
- _ Capital Estrutural: inclui conhecimento ou competência coletiva, como processos, *know-how*, marcas e patentes, documentos (é o valor que fica quando funcionários vão embora)
- _ Capital do Cliente: inclui conhecimento e vantagens advindas dos clientes (é o valor que se ganha com relacionamentos com clientes).

Para fazer uso adequado do Capital Intelectual, é necessário administrar o conhecimento, permitindo capturar, armazenar, recuperar, consultar e analisar conhecimentos relativos aos 3 tipos de capital.

Para Stewart (1998), o Capital Intelectual é a soma do conhecimento de todos em uma empresa, o que lhe proporciona vantagem competitiva. Ao contrário dos ativos, com os quais empresários e contadores estão familiarizados – propriedade, fábricas, equipamento, dinheiro, – o Capital Intelectual é intangível. É o conhecimento da força de trabalho: o treinamento e a intuição de uma equipe de químicos que descobre uma nova droga de bilhões de dólares ou o *know-how* de trabalhadores que apresentam milhares de formas diferentes para melhorar a eficácia de uma indústria. Em uma frase: o Capital Intelectual constitui a matéria intelectual – conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência – que pode ser utilizada para gerar riqueza. É a capacidade mental coletiva. É difícil identificá-lo e mais difícil ainda distribuí-lo de forma eficaz. Porém, uma vez que o descobrimos e o exploramos, somos vitoriosos.

Terra (2005) considera que o Capital Intelectual é relevante na medida que confere vantagem competitiva para uma organização. Ele não é facilmente copiado, demora tempo para ser construído e está impregnado em praticamente todos os processos organizacionais. Neste sentido, o conceito de Capital Intelectual sempre existiu. Nos últimos anos, no entanto, a Gestão do Capital Intelectual passou a ser uma preocupação explícita, deliberada e organizada de várias organizações de ponta. Para gerir qualquer coisa, principalmente em grandes empresas, é necessário que processos sejam estabelecidos. No caso da Gestão do Capital Intelectual, é preciso, em particular, que se estabeleçam métodos para classificá-lo, identificá-lo, protegê-lo e descobrir os mecanismos segundo os quais ele evolui e gera valor para a organização.

Neste sentido, acredita ser bastante útil classificar o Capital Intelectual de uma organização em fontes internas, que incluem Capital de Liderança, Capital Social, Capital Estrutural e Capital Humano e a fonte externa de Capital Intelectual que é o capital de rede:

- _ O Capital de Liderança se refere ao valor intangível que uma equipe ativa de líderes pode ter em uma organização. Mais que qualquer coisa, o papel desempenhado pela liderança pode explicar porque algumas empresas são bem sucedidas enquanto outras com condições materiais similares fracassam.
- _ O Capital Social se refere ao conjunto de intercâmbios que os indivíduos fazem/têm em uma organização. A saúde global dessas trocas tem um grande impacto no estabelecimento de um ambiente de criação, compartilhamento e uso de conhecimento.
- _ O Capital Estrutural é o resultado do trabalho intelectual que foi claramente codificado: inclui sistemas de informação (bancos de dados, arquivos de clientes, software customizados etc.), processos de negócios, marcas, patentes etc.
- _ O Capital Humano inclui as habilidades, competências e experiências de cada um dos funcionários da organização.
- _ O Capital de Rede inclui o valor auferido a partir de relações privilegiadas com clientes, parceiros e fornecedores no processo de criação de valor.

Entender, mapear, organizar, medir, fomentar e proteger estes capitais é o principal desafio para empresas que têm grandes ambições para a Era do Conhecimento. Tornar estes ativos o foco da gestão, no entanto, não será simples, pois nossos modelos de gestão estão bem estabelecidos para administrar empresas da Era Industrial. O foco no Capital Intelectual oferece grandes desafios metodológicos e de mudanças no modelo mental de nossos gestores.

Donadio (1997) afirma que, como questão fundamental das empresas, está a de desenvolver ao máximo o seu Capital Intelectual para que possa ser usado de forma a entregar aos seus clientes produtos e serviços com a máxima qualidade, propiciar o melhor retorno ao investimento de seus acionistas e criar condições de realização pessoal dos seus empregados.

1.9.6 Capital Humano

Para Probst (2002), tendências podem causar dificuldades com a revolução na tecnologia da informação; muitos tomadores de decisões esquecem a necessidade de se levar em conta o fator humano ao estruturar dados e sistemas de informações. O capital físico é um agregado de muitos diferentes insumos não-humanos duráveis. O conceito de Capital Humano nos permite reconhecer e agregar diferentes tipos de insumos humanos.

Uma pessoa pode ser mais produtiva do que outra, assim como uma máquina pode ter mais valor do que outra. O autor considera ainda que algumas das diferenças em produtividade entre trabalhadores são resultados de investimentos e duráveis, de modo que a analogia com o capital é muito próxima.

As idéias são, portanto, insumos críticos na produção de novas idéias. O capital físico (um computador, por exemplo) é algumas vezes utilizado de forma secundária, mas uma pessoa treinada ainda é o insumo essencial no processo de tentativa e erro, de experimentação, de realização de conjecturas, de formação de hipóteses e de articulações que, em última instância, gera uma nova idéia de valor que pode ser comunicada e utilizada por outros.

Para Terra (2001), a principal vantagem competitiva das empresas baseia-se no Capital Humano ou ainda no conhecimento tácito que seus funcionários possuem. É ao mesmo tempo, individual e coletivo, leva tempo para ser construído e é de certa forma invisível, pois reside na “cabeça das pessoas”.

2 A LIDERANÇA

2.1 Histórico da Liderança

Os primeiros estudos sob a denominação de Liderança ganharam mais visibilidade com a teoria de necessidades de Abraham Maslow, nos anos 1950. Tais questões têm origem nas raízes sociológicas do poder político e da burocracia institucional.

Estudos desenvolvidos entre 1910 e 1970 e sintetizados por Taylor e Hawthorne, deram maior atenção a aspectos especialmente comportamentais e pessoais relacionados com o trabalho. Nessa fase, encontra-se um dos primeiros e mais importantes estudos sobre tipos de liderança, que se tornou referência para muitos administradores.

O modelo foi proposto por McGregor, psicólogo do trabalho, em 1960, com a Teoria X e a Teoria Y, em que os valores do líder sobre as intenções de seus liderados determinariam um processo de influência mais autoritário (Teoria X) ou mais participativo (Teoria Y). Esse modelo transformou-se em um dos pilares da história da teoria da administração.

O conceito de Liderança retomou os ensinamentos clássicos de Maquiavel, com a lógica estratégica do poder em “O Príncipe”, (1513) – “Os fins justificam os meios”, – e de Weber, no final do século XIX, com a revelação da burocracia nas organizações, especialmente militares e religiosas. A retomada sociológica do poder e da burocracia vem sendo analisada à luz da psicologia profunda, como no clássico “O Poder nas Organizações”, escrito por Pagés (1979) e por pesquisadores franceses.

2.2 A Liderança atualmente

Em um artigo, a professora do MBA em Gestão de Recursos Humanos do FGV Management, Vera Lúcia Cavalcante (2005) comenta sobre a importância das atitudes a serem tomadas pela Liderança. Segundo ela, os funcionários, muito provavelmente, estão atentos principalmente às atitudes que possam influenciar suas rotinas. Sendo assim, é muito importante o líder agir de acordo com seu discurso, pois de nada adianta demonstrar preocupação com o funcionário se na

prática isso não ocorre. O fato de citar em reuniões a abertura a novas idéias e na prática não permitir que o funcionário se aproxime do superior hierárquico, provavelmente afastará os profissionais talentosos da empresa, tendo em vista que salários e benefícios não são mais suficientes para segurar um bom profissional. A ética, outrossim, é primordial.

O exemplo que Vera aduz é bastante rotineiro em empresas de todos os portes e demonstra bem a distância que existe entre a prática e a teoria, contudo, há situações ainda mais gritantes. Imagine que o gestor faça um belo discurso, afirmando que a empresa está ampliando o mercado, e que brevemente poderá proporcionar salários melhores e mais benéficos a boa parte da equipe. Todos, sem pálio de dúvida, ficarão satisfeitiíssimos. Porém, dias depois, em vez de rever a política de remuneração dos empregados, o empresário surge com um veículo zero quilômetro, importado, que, provavelmente, custou muito. Ademais, alega que vai tirar alguns dias de folga na Europa. Não há funcionários que se sintam bem com a situação e que continue crendo na “conversa” do chefe.

Pesquisa realizada em 1999, pelo Hudson Institute, dos Estados Unidos, com 2.300 funcionários do governo de empresas privadas e organizações sem fins lucrativos, mostra que 53% dos profissionais acreditam que falta integridade aos líderes das empresas nas quais trabalham. Apenas 42% acham que as empresas merecem sua lealdade. O levantamento revelou ainda aspectos considerados importantes no processo de criação de confiança: imparcialidade no trabalho, cuidado e preocupação com os empregados, responsabilidade e reputação da empresa.

Segundo o então presidente do Banco de Boston, Henrique Meirelles, “Liderar é transmitir um sonho. É preciso inspirar as pessoas a chegar a um lugar em que elas ainda não estão. Não basta motivar-se, tem de motivar os outros. Não basta ter uma idéia clara de onde ir, mas principalmente de como ir”.

Algumas responsabilidades dos líderes atuais incluem: enfrentar riscos, ter persistência para alcançar resultados desafiadores, coragem, ética, construir novos valores de gestão, estimular o desenvolvimento de pessoas, que estas estejam aptas a mudanças.

O grande desafio resulta ainda em integrar e harmonizar as funções do negócio com as de liderança, fazendo-se necessária a ampliação de sua visão no macroambiente político, econômico e social, bem como das variáveis presentes num

mundo globalizado e competitivo: ser educador, hábil, negociador, dialogar franca e abertamente, e, finalmente, cultivar um ambiente de aprendizagem no qual as pessoas tenham liberdade para cometer erros sem punições posteriores.

As extrapolações de poder no exercício da liderança provocam perdas às pessoas e empresas, situação esta que pode ser amenizada e extinta através de um melhor preparo, conscientização de líderes e qualidade de relacionamento estabelecida com sua equipe de trabalho.

A finalidade da Liderança Contemporânea não se resume em evitar traumas nas pessoas, mas minimizá-los. Desenvolvendo a competência das pessoas dentro de suas equipes, a empresa tem a vantagem de se manter competitiva e construir novos valores, culturas flexíveis e adaptáveis ao novo cenário, mantendo uma equipe de alto desempenho.

O consultor Diniz (2005) sustenta a idéia de que: “Quem realiza as coisas com amor e motivação acaba inspirando outras pessoas a se desenvolverem como líderes. Quem detesta o que faz, não conseguirá motivar ninguém”. Em entrevista, aborda temas pertinentes à importância do líder em qualquer empresa.

Segundo o consultor, o líder é fundamental para empresa, seja qual for o seu porte, principalmente porque as pessoas querem cada vez mais saber o porquê das coisas, tomar decisões sobre as carreiras e destinos. Dependendo de como a liderança é encarada, faz com que colaboradores a deixem – fatores como remuneração são secundários.

Diniz acredita ainda que pessoas que nascem com características de liderança têm muito mais facilidade em aprimorar seu talento, mas que o líder pode ser formado, não sendo caracterizada como uma capacidade inata; o fator determinante é querer ser líder, fazer a diferença na vida das pessoas e no mundo.

Passar por cima das pessoas não faz parte de uma boa gestão, sobretudo porque esta atitude não traz seguidores. Sendo assim, as pessoas podem ser chefes momentâneos, fazendo com que seus cargos e empregos sejam efêmeros.

O grande diferencial do líder do futuro será a inteligência emocional, bem como saber conviver com a emoção; ter competência para lidar com emoções é muito mais do que dominar tecnologias e seguir tendências.

Já O'Neill (2005) apresenta como alternativa no auxílio para líderes alcançarem seus objetivos os “coaches¹⁹”, que conhecem alguns fatores que envolvem o processo de mudança, empenhando-se na consecução de resultados concretos e desenvolvendo a capacidade de aplicação de conhecimentos acumulados na vida profissional de um executivo.

2.2.1 Liderança segundo autores contemporâneos

Na literatura atual, observa-se a preocupação acentuada com a formação de equipes e grupos de trabalho no processo de Liderança, explicitada no conceito de alta performance, no qual o líder é, antes de tudo, um catalisador de talentos na formação de novas competências e garantia de resultados em processos competitivos de mercados e ambientes econômicos globalizados.

Uma pessoa não se torna um líder por possuir alguma combinação de traços; o padrão das características pessoais do líder precisa manter alguma relação relevante com características, atividades e objetivos dos seguidores.

O consultor Diniz (2005) acredita que é fácil notar quem tem tendência para se tornar um líder, porque tais pessoas costumam liderar informalmente, na família ou comunidade, o que começa a chamar atenção, fazendo com que as pessoas se voltem naturalmente para o líder, sendo o impacto que ele provoca nos seus companheiros de trabalho um indicador de que tem uma tendência para liderar.

Costuma-se confundir o ato de gerenciar com liderança. Para o consultor, o bom gerente é aquele que sabe fazer tudo certo, conhece e cumpre as regras e teorias, enfim, controla todo o processo; mas para ser um líder não basta fazer tudo dentro das normas, sobretudo porque liderar significa motivar e inspirar outras pessoas a atenderem as metas dentro da organização.

Gitlow (1993) faz algumas indagações quanto à Liderança: é um aspecto ou uma consequência do status? É ela um bem automaticamente à disposição de um líder em uma estrutura organizacional, seja ela empresarial, política ou social? A Liderança é uma qualidade impalpável. Quando está presente, é imediatamente reconhecida. Quando está ausente, sua inexistência é igualmente percebida. Um ponto, porém, parece certo: a Liderança é a capacidade de um ser humano instigar

¹⁹ Orientador.

os sentimentos dos outros e influenciar seu comportamento. E essa influência é uma fonte inerente de poder, o poder de direcionar outras pessoas no sentido da realização das metas do líder por meio da transformação daquelas metas nos objetivos de todos. No entanto, o poder de comandar outras pessoas é também uma função do status ou posição, como, por exemplo, em uma organização hierarquizada.

A Liderança é uma função tanto da posição quanto da capacidade de liderar. E, talvez o mais importante, tudo isso deveria nos fazer perceber que a posição é, por si mesma, insuficiente, ainda mais com a passagem do tempo. A autoridade da posição pode inspirar, ao menos temporariamente, a obediência e a concordância por parte dos subordinados. Esse apoio, porém, vai se revelar transitório, a menos que a autoridade da posição seja acompanhada da capacidade de liderar, a capacidade de conquistar o apoio voluntário dos subordinados. Quando a autoridade da posição e a autoridade da Liderança estão unidas em um líder, a aquiescência não precisa ser imposta de cima para baixo através de ásperas punições disciplinares que inspirem o medo. Pelo contrário, a concordância vai surgir a partir da autodisciplina dos subordinados que desejem seguir seu líder.

Os autores Hesselbein, Goldsmith e Somerville (2000) afirmam que a única definição de líder é alguém que possui seguidores. Liderança não quer dizer posição, privilégios, títulos ou dinheiro. Significa responsabilidade.

Já para Fischer e Casado (2002), a Liderança é um processo social no qual se estabelecem relações de influência entre pessoas. O núcleo desse processo de interação humana é composto do líder ou líderes, seus liderados, um fato e um momento social. O processo de Liderança se verifica em infinitas situações.

2.3 Liderança e poder

Para Bateman e Snell (1998), a central importância para a liderança eficaz é o poder – a habilidade de influenciar outras pessoas. Nas organizações, isso muitas vezes significa fazer com que as tarefas sejam realizadas ou atingir as próprias metas apesar da resistência dos outros. Outros autores – como Montana e Charnov (2001) – afirmam que são elementos interligados no processo de influenciar pessoas. O poder é a força no direcionamento dos sistemas e das situações sociais através dos recursos organizacionais.

Segundo Montana e Charnov (2001), no ambiente organizacional o poder se classifica nos seguintes tipos:

- _ Poder legítimo: Para Bateman e Snell (1998), tem o direito ou a autoridade de dizer aos subordinados o que fazer, os subordinados são obrigados a obedecer às ordens legítimas. Montana e Charnov (2001) consideram que é inerente à estrutura organizacional, como um cargo ou uma função predefinidos e compartilhados na cultura da empresa.
- _ Poder sobre recompensas: Para Bateman e Snell (1998), tem poder sobre recompensas influencia os outros porque controla recompensas valorizadas, as pessoas obedecem aos desejos do líder para receber essas recompensas. Montana e Charnov (2001) consideram que é reforço e reconhecimento de determinado comportamento ou meta atingida.
- _ Poder de coerção: Para Bateman e Snell (1998), tem controle sobre as punições. Montana e Charnov (2001) consideram que relaciona-se com a autoridade que aplica punições visando eliminar, reduzir ou controlar comportamentos e atitudes indesejados em determinado contexto social.
- _ Poder de referência: Para Bateman e Snell (1998), tem características pessoais que atraem os outros, as pessoas obedecem devido à admiração, ao desejo de aprovação, à estima pessoal, ou à vontade de ser apreciadas pelo líder. Já para Montana e Charnov (2001), esse poder chama-se poder de informação. Estes consideram que é uma posse de dados estratégicos para uma situação crítica ou de informações que orientem processos decisórios e escolhas de diversas ordens.
- _ Poder de competência: Para Bateman e Snell (1998), possui certas habilidades ou conhecimentos. As pessoas obedecem porque acreditam nessas habilidades e podem aprender ou obter vantagem deles. Já para Montana e Charnov (2001), esse poder é considerado especialização e a força de influenciar, derivada de talentos especiais, conhecimento e experiência em uma ou mais áreas de informações atrativas para os liderados.

2.4 Estilos de Liderança

Hesselbein, Goldsmith e Somerville (2000) citam Senge com a descrição de três tipos de líderes na construção das organizações voltadas para o aprendizado, correspondendo de forma aproximada a três diferentes posições organizacionais.

- _ Líderes de linhas locais, que podem empreender experimentos organizacionais para testar se novos recursos de aprendizado conduzem a melhorias nos resultados de negócios.
- _ Líderes executivos, que apóiam os líderes de linha, desenvolvem infra-estruturas de aprendizado e guiam pelo exemplo no processo gradual de evolução das normas e comportamentos de uma cultura voltada para o aprendizado.
- _ Intercomunicadores ou construtores da comunidade, os ‘semeadores’ da nova cultura, que podem mover-se livremente pela organização para encontrar aqueles que estejam predispostos a efetuar mudanças, colaborar com experimentos organizacionais e ajudar na difusão de novos aprendizados.

Já Bergamini (1994) delinea dois estilos de chefia que representam os extremos entre participação e submissão: a Liderança orientada para o empregado com maior envolvimento dos subordinados, e a Liderança orientada para a produção, na qual os empregados apenas seguem as determinações da chefia.

Robbins (1996) relata que foram realizados estudos sobre o comportamento dos líderes e os estilos de liderança. Estudos das universidades de Ohio e de Michigan identificaram duas dimensões descritas pelos subordinados como características do comportamento das lideranças.

- _ Estrutura inicial: Extensão em que um líder define seu papel e o dos subordinados para a realização das metas.
- _ Consideração: Relações de trabalho caracterizadas por confiança mútua, respeito às idéias dos subordinados e interesse por seus sentimentos.

Cláudia Romani e Márcia C. Shiavi Dazzi (Organizações do Conhecimento, 2003), embasadas no estudo de While e Lippitt (1975), consideram três estilos gerenciais:

- _ Líder autocrático: é o único responsável pela fixação das diretrizes, sem qualquer participação do grupo. Determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas, bem como quem irá realizá-las e com quem. É dominador e utiliza-se de elogios e críticas pessoais a cada envolvido no processo.
- _ Líder democrático: caracterizado pela interação com o seu grupo de trabalho, buscando por meio de discussões as definições das diretrizes de trabalho. O grupo determina ainda quais são as providências e as técnicas de trabalho a serem realizadas, assim como a divisão de tarefas, sendo todas essas etapas acompanhadas pelo líder, que como tal passa a ser um membro do grupo, apesar de não executar as tarefas. É objetivo e seus elogios e críticas são dirigidas aos fatos.
- _ Líder liberal: caracteriza-se pela total ausência nos debates do grupo, deixando todas as decisões a cargo do grupo, sem uma interferência efetiva, nem como membro. Todas as etapas são desempenhadas pelo grupo, que na maioria das vezes tem que se autogerir. A isenção do líder não lhe dá permissão para tecer críticas ou elogios aos acontecimentos, somente comentários desconexos, quando questionado pelo grupo.

Já o estudo realizado por Likert (1975), aborda os seguintes estilos:

- _ Autoritário rígido: impositivo e forte, altamente controlador, com ênfase em punições e recompensas ocasionais, com pouca comunicação; no ambiente há bastante desconfiança e insatisfação por parte dos subordinados.
- _ Autoritário benevolente: conhecido como o dominador paternalista, com pouca interação humana, decisões descentralizadas, mas baseadas em prescrições e rotinas preestabelecidas.
- _ Participativo deliberativo: apresenta grau de confiança elevado, com algumas recompensas, permite que certas decisões sejam tomadas na base da organização, com a orientação de um superior. Este apresenta-se mais apropriado para a teoria das relações humanas e para o modelo reativo de homem.

- Participativo grupal: conduz um estilo gerencial em que prevalece a participação do grupo. Democrático por excelência, existe a confiança total nos subordinados e todos participam para a realização dos objetivos da organização.

2.5 Dificuldades/ Barreiras para uma Liderança

Hesselbein, Goldsmith e Somerville (2001) entendem que a complexidade do ambiente competitivo requer líderes e não administradores cautelosos. A função da administração deve focalizar pessoas dispostas a assumir responsabilidade para realizar tarefas complexas e que demonstrem força intelectual e emocional. Líderes têm que inspirar outras pessoas e sempre esperar receber delas melhores esforços. A capacidade de aprender e ensinar fora da organização pode ser uma prioridade-chave para os gerentes de toda empresa.

Estes autores fazem ainda uma exposição de alguns desafios a serem enfrentados pela liderança:

O primeiro desafio é dirigir grupos diferentes rumo a um bem comum. Muitos dos participantes dessa sinfonia organizacional receberão seus pagamentos, gratificações e reconhecimento de pessoas de fora de sua organização, havendo perda de controle direto sobre eles, tornando-se necessário extrair uma visão unificadora ou identificar uma visão que apele a outras motivações mais profundas e nobres. Tal visão proporcionará à organização ampliada um propósito, uma missão. Com esforço mútuo vêm os benefícios mútuos.

O segundo desafio é o de fortalecer a organização ampliada, ajudando-a a estabelecer um sistema de valores baseado em princípios duradouros, universais e de fácil entendimento. As decisões tomadas no espírito desses princípios diretivos manterão as organizações caminhando rumo aos seus objetivos, até mesmo durante os períodos de adversidade.

O terceiro desafio refere-se à tarefa de certificar-se de que as linhas de comunicação permaneçam bem abertas. Qualquer barreira à comunicação que surgir deve ser removida rapidamente; todos devem falar a mesma língua, assegurando que, ao se comunicar, sua mensagem não seja mal-entendida.

O quarto desafio é o de criar sinergia. Para tanto, as pessoas devem focar o nós em vez do eu. Isso, por sua vez, requer o abandono da mentalidade da

escassez. As pessoas pensam em termos de escassez quando percebem que ficarão com uma fatia menor da torta porque outra pessoa teve a boa sorte de conseguir um pedaço maior. Esse tipo de pensamento precisa ser substituído por uma mentalidade da abundância, na qual o tamanho do doce pode aumentar para atender a todas as nossas necessidades e a todos os nossos sonhos.

No quinto desafio deve-se encorajar a cooperação em vez da competição, sobretudo entre as partes interdependentes. Quando as pessoas trabalham para atingir um objetivo comum, não se pode recompensá-las por competirem entre si. Ao contrário, são necessários sistemas que recompensem o trabalho em equipe.

O sexto desafio refere-se a ajudar todos os participantes desse grande esquema a se concentrarem no que mais importa. Sempre haverá mais a fazer do que há horas em um dia. O inimigo do melhor é o bom.

Hesselbein, Goldsmith e Somerville (2001) defendem a idéia de que para se tornar um líder-professor é preciso, primeiro, adotar a nova mentalidade de que um líder é um facilitador e não um chefe. Um meio de comparação dessa mentalidade é o calendário do líder. Quando ele entende que sua função é ajudar os outros a se desempenharem melhor, designa uma grande parcela do seu tempo e energia para ensinar.

Criar uma organização de aprendizagem tem sido uma estratégia válida durante os últimos anos, mas o verdadeiro segredo para a Liderança bem-sucedida dentro e além dos muros de uma organização reside em construir uma organização de educação: uma entidade que ensine às pessoas a importância de enfrentar a realidade de sua situação atual, procurando em todos os lugares a melhor solução possível e mobilizando os recursos para implementá-la – depois de ensinar-lhes como executar essas tarefas essenciais.

É preciso que líderes de todas as instituições assumam a responsabilidade pela Liderança no futuro, conduzindo suas instituições e a si mesmo para o desempenho.

No novo milênio, os gerentes provavelmente vão viver e trabalhar em um ambiente novo e competitivo, caracterizado pela coexistência da intensa competição global e de maiores oportunidades globais.

Os líderes são, em parte, criaturas do ambiente onde se encontram. No entanto, eles também reformulam fundamentalmente esse ambiente. Uma discussão

sobre o papel dos líderes no novo milênio deve começar, então, com um panorama da natureza do ambiente competitivo.

Em muitas organizações, a cultura – uma atitude, um jeito de fazer as coisas, um conjunto de valores – está tão profundamente arraigada que não é fácil de ser observada. Contudo, ela é a chave para o sucesso das organizações cultas que, quando se tornam incultas – distanciando-se de seus valores, atitudes e abordagens interiorizadas -, perdem o vigor.

No livro “Organizações do Conhecimento”, Schein (1996) é citado discorrendo sobre desafios que os líderes têm de enfrentar:

- _ Criar a energia propulsora da mudança dentro da organização, enfrentando sucessivos fracassos, mas mantendo a capacidade de animador junto aos seus subordinados.
- _ Construir a cultura da organização, valores, crenças e premissas.
- _ Manter a capacidade de crescer junto com a organização, isto é, ter condições de reavaliar-se e perceber a necessidade de desenvolver novas formas de liderança diante de novos contextos.

2.6 Fatores favoráveis para uma Liderança

Num artigo publicado pelo Jornal Gazeta do Povo e Fae Business School, Levek e Malschitzky (2002), sustentam que o labor do líder envolve visão, comprometimento, comunicação, integridade, realidade e intuição; que o líder é um visionário que prospecta o futuro, comprometendo-se a realizá-lo. Ainda, que o comprometimento cria responsabilidade, poder e confiança, fazendo com que as metas estabelecidas possam ser concretizadas.

Outro fator relevante é a comunicação, que permite manter as pessoas informadas, explicando decisões e políticas com franqueza e transparência. O líder tem o papel de comunicador, cabendo a ele expressar de forma clara as crenças e valores, envolvendo a todos numa causa única e criando um clima de confiança, cooperação, onde a crítica é encarada como forma de crescimento interpessoal. A comunicação eficiente transmite mensagens claras, que contribuem para que as pessoas trabalhem produtivamente e de forma harmoniosa, sem incompreensões e interpretações equivocadas.

Desse modo, é fundamental que o líder saiba lidar com situações em que é necessário o levantamento de informações adequadas e fidedignas para que possa tomar decisões acertadas.

A liderança envolve ainda a necessidade de desenvolver atitudes e habilidades que auxiliem na condução de um grupo de pessoas, buscando tomar decisões e ações acertadas, tendo em mente objetivos orientados para resultados. Para tanto, é preciso uma combinação de qualidades pessoais, como: inteligência, espírito democrático, entusiasmo pelo trabalho em equipe, habilidade em inspirar confiança, competência técnica, habilidade de delegação, controle emocional, autenticidade, compreensão da natureza humana, respeito pelo ser humano, habilidade em propor e estimular idéias, habilidade em ensinar e despertar melhores talentos.

Kouzes e Posner (1997) defendem que na busca do melhor desempenho, os líderes devem:

- _ Estar convencidos de que o projeto requer o uso de todas as habilidades e talentos;
- _ Encarar o projeto como agradável e desafiador.

E se os líderes visarem obter o melhor dos outros (colaboradores), devem:

- _ Procurar ou criar oportunidades para que as pessoas ultrapassem seus limites;
- _ Encontrar oportunidades que permitam às pessoas solucionar problemas, realizar descobertas, explorar novos territórios, alcançar metas difíceis ou aprender a lidar com ameaças externas;
- _ Fazer com que as responsabilidades do trabalho se tornem divertidas.

As melhores experiências de Liderança podem estar repletas de estresse. Todavia, algumas pessoas ao invés de ficarem debilitadas devido ao estresse oriundo de uma experiência complicada, sentem-se desafiadas e com energia perante uma situação de revés.

Hesselbein, Goldsmith e Somerville (2000), relatam sobre uma recente pesquisa que mostra que os líderes que solicitam idéias dos principais grupos de interesse, aprendem através de uma atitude positiva, e não defensiva, e que acompanham de maneira direcionada e eficiente, certamente crescerão e

desenvolver-se-ão em termos de eficácia. Líderes servidores ouvem e aprendem com aqueles que são liderados.

2.7 O colaborador

Para Kouzes e Posner (1997), e de acordo com um clichê tradicional das organizações, o que é recompensado é feito. Por isso, as organizações em geral oferecem um bocado de recompensas extrínsecas – dinheiro, opções acionárias, bonificações, vantagens adicionais, prestígio e posição – para garantir o bom desempenho das pessoas.

Possivelmente há motivação intrínseca para que as pessoas dêem o melhor de si. E ao contrário do que preconiza a teoria hierárquica da motivação, pode ser possível atingir níveis de excelência quando se luta pela sobrevivência. O que é compensador é feito. As empresas não poderão pagar às pessoas o suficiente para que tenham uma preocupação genuína – com seus produtos, serviços, comunidades, famílias ou mesmo a linha de produção. Os verdadeiros líderes travam contato com os corações e as mentes das pessoas, e não apenas com suas mãos e bolsos.

Contudo, se recompensas e punições externas apresentam bons resultados, por que razão os líderes iriam se preocupar com essas recompensas intrínsecas? Afinal de contas, as pessoas que se encontram no local de trabalho não são voluntárias; elas estão sendo pagas.

É precisamente porque as pessoas estão sendo pagas, porque fazem jus a bonificações e outras recompensas intrínsecas. Se o trabalho passa a ser visto apenas como uma fonte de renda e nunca como uma fonte de realização pessoal, as organizações irão ignorar completamente as necessidades humanas no ambiente de trabalho – necessidades que incluem bens intangíveis como o aprendizado, a auto-valorização, o orgulho, a competência e a prestação de serviços a terceiros. Os funcionários irão considerar irrelevante o contentamento das pessoas com suas tarefas, e irão estruturar o trabalho de modo estritamente utilitário. Os resultados serão – e de fato têm sido – desastrosos para muitas organizações.

O emprego é de natureza econômica, enquanto “o trabalho vem de dentro para fora”; o trabalho é a expressão da alma, do ser interior. É singular para o indivíduo; é criativo. O trabalho é a expressão do Espírito que atua no mundo por

intermédio de nós mesmos. Por não empregarem os corações das pessoas, as empresas perdem um retorno precioso do investimento que nelas fazem.

As pessoas que justificam seu emprego apenas com base em motivos econômicos nunca contribuirão mais do que com o mínimo. Elas tenderão também a se sentirem alienadas e poderão ir embora assim que surgir outro emprego – que pague igual ou melhor. O salário e outras recompensas externas podem reduzir de maneira significativa a motivação intrínseca e criar dependência em dispendiosos sistemas de recompensas.

A dedicação total a motivadores extrínsecos impõe limitações severas à capacidade da organização atingir a excelência e utilizar de maneira plena o potencial dos funcionários. Desperdiçam talento humano e drenam recursos da empresa. É certo que se deva pagar bem e proporcionar benefícios eqüitativos, não defendendo aqui a exploração dos funcionários. No entanto, a dependência, incentivos externos e pressões, além de não deixarem as pessoas livres para apresentarem seu melhor desempenho, impedem que os líderes aprendam por que as pessoas querem atingir a excelência. E se não aprenderem isso, jamais aprenderão a liderar.

Leider (1996) é citado em “Organizações do Conhecimento” devido a sua opinião de que vários fatores devem ser trabalhados nas pessoas para que desenvolvam a capacidade de auto-liderança. Aponta ele algumas dicas para desfrutar dessa condição: deixar claro seus valores no relacionamento entre colegas; fazer as suas escolhas e estar preparado para tal; ser verdadeiro consigo mesmo; rever modelos mentais; decidir como avaliar-se; sair da zona de conforto e buscar um processo contínuo de aprendizagem; assumir alguns riscos; aprender a ouvir e rever muitas de suas posições; ser agente de mudança e não condicionado ao ambiente; não pensar só no trabalho, reservar algum tempo para si mesmo; dar significado ao seu trabalho e à sua vida e ser corajoso e íntegro.

Corroborando dessas idéias, a respeito das empresas de ponta deste milênio, Gomes (1998) ressalta cinco características que considera primordiais para quem quer ser destaque: ser saudável do ponto de vista físico, mental e ecológico; ser um cidadão, o que significa ter responsabilidade com a empresa, com as pessoas que trabalham nela e com a comunidade; ser curioso, conviver e incentivar a diversidade cultural e não ter medo de inovação; ser um agente empreendedor capaz de traduzir informações em benefícios dos negócios.

2.8 Grandes Líderes do século XX

Para Araújo (2005), houve na história uma sucessão de desafios, experiências individuais e coletivas, repetições e perseverança na meta maior: a busca da felicidade. Multidões que se enfrentaram, lutaram e morreram em duas grandes guerras mundiais e uma centena de conflitos continentais; a acompanhar Mahatma Gandhi em suas greves de fome pela independência da Índia, multidões que evaporaram em Hiroshima e Nagasaki e que fizeram revoluções: pelo poder, igualdade de gênero, comportamento e pela cultura. Multidões em Memphis, a seguir Luther King em sua cruzada pela tolerância racial. Nas ruas de Soweto e Johannesburgo a comemorar o fim do *apartheid*.

Um século que viu surgir e desaparecer grandes líderes, que levaram as multidões para a direita e esquerda, que esqueceram o caminho do meio, da moderação, e que custaram a entender que nenhuma ideologia ou sistema econômico vale o sacrifício de uma única vida humana.

Alguns líderes que merecem destaque:

- _ George W. Bush (1946-), 43º Presidente dos Estados Unidos, com seu discurso no dia 11 de setembro de 2001, no tocante ao ataque terrorista que destruiu as torres do World Trade Center, em Nova Iorque, e uma das alas do Pentágono, em Washinton, que marca o começo, de fato, do século XXI. No discurso em questão, o Presidente inicia narrando o acontecido, e em seguida relata tudo que há de melhor no país e enfatiza que apesar da destruição, ainda há muita força, determinação e poder, encerrando com uma mensagem em prol da justiça e paz.
- _ Fidel Castro (1927-), líder revolucionário e Chefe de Estado cubano, com seu discurso feito durante vigília solene, em homenagem ao seu companheiro Che Guevara, morto nas selvas da Bolívia, em 08 de outubro de 1967, discorrendo sobre suas qualidades e sua maneira brilhante de conduzir a pátria em inúmeras conferências internacionais, do mesmo modo que dirigiu soldados em combate e foi um modelo de trabalhador à frente de qualquer das intuições que lhe destinaram.
- _ Luther King (1929-1968), líder da luta contra a segregação racial nos Estados Unidos, com seu discurso proferido em 28 de agosto de 1963,

no Lincoln Memorial, ao final da “Marcha para Washington”, no qual relata aspirações para um mundo melhor com liberdade.

- Nelson Mandela (1918-), que foi líder na resistência ao Apartheid e depois presidente da África do Sul. Após o massacre de 67 negros em 1960, o Congresso Nacional Africano (CNA), liderado por ele, foi declarado ilegal. Em 1964, foi condenado à prisão perpétua e tornou-se o preso político mais conhecido do mundo, passou quase 28 anos na prisão e foi liberado em fevereiro de 1990. Seu discurso, durante o julgamento, abordou questões de desigualdades raciais e sociais, maneiras de superar a pobreza e o papel que o governo vinha desempenhando, bem como o ideal de uma sociedade livre e democrática, onde as pessoas pudessem viver juntas em harmonia e com igualdade de oportunidades.
- Mao Tse-tung (1893-1976), estadista e revolucionário chinês, fundador da República Popular da China, e seu discurso de 11 de junho de 1945, no final da guerra contra os japoneses, feito no congresso que elegeu o comitê central do Partido Comunista chinês, publicado sob o título: “O vento tonto que removia montanhas”. Quatro anos depois, em 1º de outubro de 1949, Mao assumiria o governo da China, após derrotar os nacionalistas do Kuomintang. O discurso trata de assuntos pertinentes à política, figurado através de uma fábula, o título do discurso.
- Mohandas Karamchand Gandhi (1869-1948), mais conhecido como “Mahatma Gandhi”; político e humanista hindu, arquiteto da libertação da Índia do domínio inglês. Na véspera do lançamento de sua campanha de desobediência civil no Gujarat, em 1922, a população de Chavri Chaura, na província indiana de Uttar Pradesh, provocada por agitadores, termina atacando a polícia. Acusado de sedição, Gandhi foi preso e levado a julgamento, ocasião esta em que proferiu um discurso de amor à pátria. Gandhi foi condenado a seis anos de prisão, dos quais cumpriu dois.
- Getúlio Vargas (1883-1954), político, presidente da República (1930-1945; 1950-1954) cujas mudanças revolucionárias transformaram o Brasil em um dos principais países latino-americanos. Propiciou a

transferência de poder dos estados para o governo central, e procurou garantir o poder das classes médias e baixas das cidades, em detrimento dos latifundiários. Favoreceu a entrada do governo no âmbito dos negócios, em concorrência com o capital privado, introduziu um novo código trabalhista, nacionalizou os recursos minerais e incentivou a modernização da indústria brasileira.

3 O CONHECIMENTO E A LIDERANÇA

Para Terra, Baer, Fioravante, Fraga, Freitas e Cassimiro (2005), Gestão do Conhecimento pode significar quase tudo que faz uma organização moderna. De forma crescente, vários dos processos de trabalho nestas organizações resumem-se a atividades como gerenciamento, análise e transferência de informações, compartilhamento e publicação em ambientes colaborativos, transferência (ou venda) de informações e conhecimentos para clientes, fornecedores, parceiros e para a comunidade de maneira geral. As grandes organizações produzem invariavelmente muito mais informações do que um grande jornal diário e o aprendizado coletivo diário é tão relevante como qualquer curso planejado pelo departamento de RH da empresa.

Governança é um sistema que define quem é responsável pelo quê, como as decisões são tomadas, conflitos resolvidos e ações corretivas tomadas. Governança no caso de Gestão do Conhecimento se estabelece e é necessária em vários níveis. Ao contrário do que imaginam algumas pessoas, não basta haver um ambiente e cultura organizacional propícios para o aprendizado, inovação e compartilhamento de conhecimentos. Embora a Gestão do Conhecimento não necessite necessariamente de uma estrutura formal, dedicada exclusivamente para isso, precisa, sem dúvida alguma, de modelos de governança que encaminhem (e façam acontecer), tanto no âmbito estratégico como nos vários projetos e iniciativas que a operacionalizam.

No âmbito estratégico, o modelo de governança deve garantir que as várias ações, iniciativas e projetos que se encaixam na Gestão do Conhecimento estejam alinhados ao planejamento estratégico da organização.

No plano tático isso também é verdade. Este é o caso, por exemplo, da implantação de portais corporativos e comunidades de prática.

Quando se analisa ambientes colaborativos, como Comunidades de Práticas, a questão da governança também assume um papel muito importante. Nestes ambientes, em que a relação de confiança entre os participantes é um dos principais pilares de sustentação para a sua sobrevivência, são necessárias políticas e regras muito bem definidas, que estimulem a participação e colaboração, mas também inibam comportamentos contrários aos interesses organizacionais.

Esse desafio torna-se mais complexo quando aplicado a comunidades em fases iniciais de desenvolvimento. Neste estágio, as relações de confiança entre seus membros ainda não são sólidas, e por consequência, a intensidade de colaboração é insipiente. O que fazer? É tentador, neste caso, propor uma estrutura de políticas que funcione como alicerce para a confiança entre seus membros. Mas tais políticas podem, ao mesmo tempo, inibir as já tímidas contribuições. Tal paradoxo é responsável pelo fracasso de muitas comunidades. A experiência tem mostrado que o modelo de governança no caso de comunidade de prática deve evoluir junto com a própria comunidade. As políticas mais formais podem ir evoluindo à medida que os próprios membros da comunidade sintam, por exemplo, sua necessidade. Enfim, o planejamento efetivo de modelos de governança ajuda, sobremaneira, a evolução de comunidades de prática.

Governança não quer dizer burocracia, quer dizer gestão no sentido estrito da palavra. Assim, para o sucesso da Gestão do Conhecimento é fundamental o desenvolvimento de modelos de governança customizados que levem em consideração os objetivos traçados e o nível de comprometimento da alta administração, o porte da empresa, suas tradições, cultura e sistemas de informação e comunicação disponíveis.

Stewart (1998) discorre sobre como a ascensão do trabalhador do conhecimento altera fundamentalmente a natureza do trabalho e a agenda da gerência. Os gerentes atuam como guardiões: eles protegem e cuidam dos ativos de uma empresa; quando os ativos são intelectuais, o trabalho do gerente se modifica. O trabalho baseado no conhecimento não ocorre da mesma forma que o trabalho mecânico. O trabalho dos gerentes era definido no acrônimo poema: Planeje, Organize, Execute, Meça. Os altos executivos conversavam principalmente sobre metas financeiras – retorno sobre o patrimônio líquido, ganhos por ação a assim por diante.

A liderança contingencial, segundo a qual diferentes fases do processo de inovação requerem diferentes estilos de Liderança, ou seja, o estilo de Liderança para se gerar idéias relevantes é diferente do estilo adequado para a discussão, implementação ou rotinização da idéia escolhida.

Senge (1998) parte do pressuposto de que, enquanto a pirâmide laboral persistir em seu largo distanciamento entre o topo executivo – formado pelos níveis de alto escalão hierárquico – e o chamado “chão de fábrica”, continuará a ser difícil

se conseguir a estruturação de equipes coesas e comprometidas com o aprendizado permanente. Até porque o comprometimento do indivíduo está diretamente associado ao seu nível motivacional, à sua satisfação com o trabalho que realiza e à sua realização laboral como um todo.

3.1 Gerenciamento do conhecimento

Para apoiar o monitoramento, a valoração e o registro do Capital Intelectual, a gerência necessita de sistemas e processos que dêem à contabilidade do conhecimento um rigor comparável aos de nossos tradicionais sistemas de gestão de ativos tangíveis. A capacidade de gerenciar o intelecto humano – e de convertê-lo em produtos e serviços úteis – está rapidamente se tornando a habilidade executiva crítica do momento. Como resultado, tem havido uma enxurrada de interesses no Capital Intelectual, na criatividade, na inovação e na organização que aprende, mas surpreendentemente pouca atenção tem sido dada ao gerenciamento do intelecto profissional. A maioria das empresas, no entanto, focaliza virtualmente toda a sua atenção em treinamento para o desenvolvimento de habilidades básicas (ao invés de avançadas) e pouca ou nenhuma atenção em habilidades criativas ou de sistemas.

Para Probst (2002), os tomadores de decisões podem expressar um desejo de transformar a empresa em uma organização que aprende e podem afirmar que, no futuro, farão melhor uso das idéias de seus colegas, mas isso não é suficiente. É bem fácil explicar a diferença entre despesas e custos, ou fluxo de caixa e lucro, mas, freqüentemente, não conseguimos explicar as diferenças entre dados, informações e conhecimento, ou conhecimento implícito e explícito. Os executivos estão aumentando seus esforços para tratar o conhecimento como um recurso gerenciável. Entretanto, muitas vezes parece-lhes faltar até um entendimento básico dos elementos de conhecimento da empresa.

Como na maioria das áreas da cultura empresarial, cabe à administração persuadir os outros a aceitarem as metas normativas de conhecimento. É extremamente importante que a administração superior demonstre um nível convincente de engajamento. Medidas administrativas com vistas a variáveis culturais podem ajudar os funcionários a usar conhecimento novo. Os indivíduos

devem ser estimulados a manter uma atitude crítica para os métodos existentes. As perguntas devem ser interpretadas não como um sinal de incompetência, mas como uma indicação de boa vontade para aprender e aceitar mudanças. Em nível organizacional, o conhecimento deve ser visto como um recurso que deve ser usado por todos para o benefício geral, independentemente de sua procedência.

De acordo com Klein, de forma mais abrangente, a perspectiva de criar uma infra-estrutura explícita para a gestão do Capital Intelectual faz surgir novas questões de implementação no ponto de interseção entre o pensamento gerencial e a inovação tecnológica. Especificamente, uma mudança para um foco no Capital Intelectual oferece uma oportunidade para repensar os papéis de pessoas e máquinas no desenvolvimento de trabalho de conhecimento visando incorporar memória organizacional, compartilhamento de conhecimentos explícitos e outros elementos da gestão do capital individual. A estratégia da empresa para a Gestão do Capital Intelectual é incorporada a um portfólio de iniciativas gerenciais e tecnológicas no nível operacional. Em parte, o desafio da gerência é orquestrar a transformação de material intelectual bruto gerado por indivíduos em Capital Intelectual – conhecimento embalado em formas passíveis de serem investidas diretamente, no mesmo espírito em que o são os ativos tangíveis da empresa.

Para Terra (2001), as facilidades de se adquirir conhecimento – de todo o tipo – trazem a necessidade de um gerenciamento maior por parte das empresas, no sentido de aliar a busca de conhecimento à busca de resultados, ou seja, o conhecimento adquirido deve ser revertido em produtividade, qualidade e soluções inovadoras, para assim se constituir em um diferencial competitivo sustentável, não sendo um fim para as organizações, mas sim uma ferramenta importante na busca de resultados a curto prazo e principalmente a longo prazo, o que depende do adequado gerenciamento a que somos expostos diariamente.

Ao analisar as melhores práticas de educação corporativa fica evidente a importância de os líderes assumirem seu papel de educadores. É fundamental que eles se envolvam e se responsabilizem pela aprendizagem de suas equipes e se comprometam com todo o sistema.

Os líderes precisam criar um ambiente em que os membros da equipe se sintam motivados a utilizar toda a sua potencialidade e a buscar sempre padrões elevados de desempenho. Um ambiente de trabalho em que a equipe tenha condições de expressar e questionar opiniões (e elas sejam levadas em

consideração), seja reconhecida e elogiada, preocupar-se com o progresso de seus membros, visualizar oportunidades para que aprendam, se desenvolvam e sintam-se motivados a ensinar outros membros.

3.1.1 Conseqüências do gerenciamento do conhecimento

Segundo Senge (1995), as organizações aprendem somente por intermédio de indivíduos que aprendem. O aprendizado individual não garante o aprendizado organizacional. Mas, sem ele, o aprendizado organizacional não acontece. Nas “Organizações que Aprendem”, as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que elas realmente desejam, onde maneiras novas e expansivas de pensar são encorajadas, onde a aspiração coletiva é livre, e onde as pessoas estão constantemente aprendendo coletivamente.

Segundo Sveiby (1998), ao contrário de alguns anos atrás, quando se acreditava que o detentor do conhecimento perdia poder e reputação caso compartilhasse suas informações, experiências e conhecimentos subjetivos, sabe-se hoje que o conhecimento não desaparece ou é depreciado quando compartilhado. Ao contrário, valoriza-se e cresce ainda mais. Uma idéia ou habilidade compartilhada com alguém não se perde, e sim se multiplica por dois. Apesar dessa consciência, ainda há dificuldade de se compartilhar conhecimento.

As práticas formais e informais de compartilhamento do conhecimento são importantes para a organização e podem melhorar o nível e o volume de conhecimento compartilhado.

4 DEFININDO UMA EMPRESA COMPETITIVA

O presidente da Ernst & Young, Julio Sérgio Cardozo, em artigo publicado em 2002, comentou a respeito dos desafios pertinentes à competitividade, citando a competência e criatividade como ferramentas responsáveis pelo sucesso nos negócios. A nova empresa só consolidar-se-á a partir do momento que definir sua opção pela modernidade, o que requer uma alteração radical na cultura empresarial, na qual os processos internos e externos com clientes, fornecedores, parceiros e colaboradores em geral, serão regidos pela ética, transparência e flexibilidade. O comando deste contexto fica por conta dos talentos, motor das mudanças. Respeitar os limites da ética, transparência e credibilidade são fatores de grande importância na inserção ao mundo globalizado ditado pela ciência da informação. Na Era do Conhecimento, tê-lo sob controle é fundamental para se escolher a melhor estratégia e diminuir os riscos de uma operação que, em sendo mal sucedida, consome tempo, dinheiro e esforço inútil.

Na Era do Conhecimento, deve se dar a devida atenção aos passos da concorrência, o que não significa espionagem ou algo ilícito. Para não perder espaço ou correr o risco de ser preterido numa disputa, é preciso prever os movimentos com maior antecedência possível. O sucesso passa pela audácia e um serviço eficiente de inteligência.

De acordo com Silva (2002), hodiernamente, o impacto causado pela acentuada evolução da tecnologia da informação na sociedade em geral, bem como as alterações oriundas de um modelo econômico que alimenta uma competitividade aguda, têm ocasionado relevantes mudanças na maneira com que as organizações devem se estruturar e laborar com o conhecimento para desenvolver novos produtos, processos e formas organizacionais, sendo necessário, em muitos casos, modificar os processos da empresa colimando acrescentar valor por meio de uma melhor administração do conhecimento.

O valor é criado pela produtividade e pela capacidade de inovar, aplicando o conhecimento ao trabalho, criando os “trabalhadores do conhecimento”, fazendo com que novos desafios se façam presentes: a produtividade do trabalho com o conhecimento e a formação desse novel trabalhador.

Aprender com a experiência, aplicar o conhecimento adquirido da experiência, tratar situações complexas, resolver problemas quando faltam

informações, determinar o que é importante, apresentar capacidade para raciocinar e pensar, reagir célere e corretamente a novas situações, compreender imagens visuais, processar e manipular símbolos, ser criativo e imaginativo, utilizar normas práticas da experiência, são algumas das características de um comportamento inteligente a ser otimizadas na execução de qualquer atividade funcional em uma empresa e também características em que se observa uma evidente correlação entre conhecimento, aprendizagem e criatividade. A tomada de decisão para a resolução de problemas, perpetrada em qualquer atividade organizacional, requisitará no mínimo algumas dessas características.

Analisada em termos de incremento do sucesso empresarial, uma crescente vantagem competitiva de uma empresa está diretamente relacionada à dificuldade com que outras possam copiar seu conhecimento, o qual não está presente somente nos indivíduos ou nas rotinas de trabalho das organizações, mas cada vez mais nas redes de conhecimento que ligam organizações. O desafio está exatamente em perceber e enfrentar as limitações das novas tecnologias de informação que permitem a existência dessa rede, uma vez que tecnologias têm se orientado mais no sentido de mover a informação “de uma cabeça para outra”, em vez de permear as rotinas organizacionais.

A implementação coordenada de todos os aspectos que sustentam uma bem-sucedida Gestão do Conhecimento, ainda no estudo de Silva (2002), cria uma vantagem competitiva flexível e de difícil imitação, porquanto está enraizada na empresa, e não somente em recursos físicos, rígidos e mais facilmente imitáveis pelos concorrentes. Essa vantagem competitiva se manifesta mais notoriamente de duas formas: a relação do conhecimento com a capacidade de inovar da empresa e sua preparação e flexibilidade para aprender rápido, reagindo, via de consequência, favoravelmente às mudanças cada vez mais freqüentes no ambiente de mercado em que atua.

Demais, preparar-se para enfrentar a concorrência, adotar novos conceitos, visão macro do processo, são passos determinantes no mercado competitivo. A conquista dessa excelência será possível por intermédio da capacitação de pessoas, grande desafio a ser objetivado pelas empresas hodiernas numa junção da política de Recursos Humanos com o arrimo da alta administração. Num momento em que a busca da qualidade total tornou-se frenética, os funcionários necessitam envolver-se com os fins empresariais. Exatamente por isso que as empresas enfrentam

profundas modificações em sua estrutura interna. Este constante processo de transformação visa à conquista de clientes, fornecedores, parceiros e colaboradores.

Já o presidente da Movergs (Associação das Indústrias de Móveis do Estado do Rio Grande do Sul), Sérgio Dalla Costa (2003), sustenta que não basta somente apresentar o melhor produto, mas superar-se a si próprio e ao mercado, ter o melhor preço e saber chegar com exatidão nos mais diversos clientes. No insumo básico tempo, vence o melhor e mais preciso.

Ao atender às exigências do consumidor, é importante buscar a inovação e o aprimoramento, inovando e persistindo, podendo então enfrentar os desafios da competitividade global. A globalização permite novos entrantes no cenário internacional, em tese disponível a todos, mas agregou critérios mais rigorosos.

Um dos resultados mais recompensadores tem sido obtido por intermédio de participação em feiras, que permitem o intercâmbio de experiências e conhecimento de novas soluções para diversos problemas, trajetória esta seguida por sua empresa calçadista.

Roberto Monti (2004) perfilha que, independentemente do porte da empresa, pequena, média ou grande, há de ser feito um ajuste, negociando para poder continuar competindo no mercado. Isto significa alterar a maneira de ver a atuação da empresa e a forma de administrá-la. É essencial conhecer os clientes e a demanda exigida por eles anteriormente ao oferecimento dos produtos/serviços, alcançando a diferenciação no mercado e obtendo maior lucro.

O fluxo de informações proporcionado pela tecnologia altera os anseios dos clientes, que apresentam valores, necessidades e desejos diferentes. É importante a empresa considerar na sua demanda atual a realização periódica de pesquisa do nível de satisfação do cliente quanto ao produto/serviço oferecido e realizar os ajustes necessários, para posteriormente poder atender a demanda emergente – que vai surgindo aos poucos, muitas vezes não é levada a sério pelas empresas e de repente toma corpo e surge como uma importante necessidade de uma expressiva parcela de consumidores – de seus clientes.

Monti (2004) apresenta um modelo a ser seguido:

- _ Fazer a análise da demanda e dos fatores que influenciam o seu mercado;
- _ Quais são os segmentos mais lucrativos para atuar;
- _ Oferecer aos clientes uma proposição de valor que seja duradoura;

- _ Quais são as estratégias de negócios e táticas que deverão ser empregadas para atingir seus objetivos e satisfazer os clientes?
- _ Disponibilizar os recursos suficientes para esta tarefa;
- _ Aplicar o modelo e distribuir as responsabilidades;
- _ Avaliar os resultados e fazer as devidas correções.

5 ESTUDOS DE CASO

5.1 Natura Cosméticos: Conhecendo pessoas e gerando inovação

O caso de Gestão do Conhecimento na Natura oferece boa oportunidade de reflexão ao salientar a importância das relações intersubjetivas, ou seja, a interação entre as pessoas em detrimento da mera implantação de tecnologias. Mostra que as tecnologias são vistas apenas como meio e, ao contrário das pessoas, nada criam.

A Natura, empresa brasileira do setor de cosméticos, iniciou suas atividades em 1969 como uma modesta loja de cosméticos e de consultoria personalizada de tratamento de beleza, com 7 (sete) funcionários. Chegou a 1997 como a maior empresa brasileira de cosméticos, com 3 mil funcionários e em 2001 com 286 mil consultoras, alcançando um volume de negócios de US\$ 688 milhões.

Esse crescimento rápido e significativo, com resultados bastante arrojados, reflete o desempenho geral do negócio e uma estruturada cultura e conjunto de crenças e valores focados no ser humano e em sua relação consigo e com o mundo. Tal cultura, crenças e valores se fazem presentes também nos produtos desenvolvidos e fabricados, e indica um trabalho orientado pela relação da empresa com o consumidor, as consultoras, os colaboradores, fornecedores e parceiros, enfim, com a sociedade.

A razão de ser da Natura é criar e produzir produtos e serviços que promovam o “*bem estar bem*” [sic], sendo que bem estar é entendido como a relação harmoniosa e agradável do indivíduo consigo próprio, com seu corpo. E estar bem é entendido como a relação empática, bem-sucedida e prazerosa do indivíduo com o outro e com o mundo. “*Bem estar bem*” [sic] é a dinâmica decorrente da interação das supracitadas.

A mesma harmonia e prazer da relação do indivíduo consigo mesmo e com o mundo norteia todas as relações internas e externas da empresa, que são sustentadas por:

- _ Humanismo, que cultiva as relações, valorizando-as. Potencial humano, que respeita e estimula a individualidade, enriquece a diversidade e busca contribuir para o aperfeiçoamento da sociedade e da qualidade das relações em cada uma de suas ações.

- _ Equilíbrio, que se inspira na harmonia e dinâmica da natureza, percebendo o homem como parte à qual deve se harmonizar e interagir.
- _ Transparência, que se deixa conhecer e que vive seus processos abertamente, de maneira franca, sem ambigüidades e discriminações, e que busca a qualidade, reconhecendo suas imperfeições, compartilhando dúvidas e buscando respostas.
- _ Criatividade para ousar e inovar, buscando relações inovadoras com alegria, determinação e paixão, tendo como objetivo o aperfeiçoamento contínuo, com intuição, sensibilidade e conhecimento.

A Natura tem sido pioneira em iniciativas, conquistas e no reconhecimento da importância da prática de relacionamentos como forma de buscar, trocar e multiplicar conhecimentos com escopo de alcançar um diferencial estratégico na gestão do negócio. A importância dada ao trato da informação e do conhecimento é visível no próprio sistema de venda por relações adotado como opção estratégica para comercializar os produtos da marca Natura. Esse sistema constitui-se de um modelo comercial que busca a construção de relações e a disseminação de conceitos e produtos entre os clientes. Tal modelo comercial tem buscado acompanhar o grande crescimento do negócio, sofrendo constantes adaptações, evoluções e aperfeiçoamentos que exigem significativo montante de investimento.

Devido ao reconhecimento do valor e da importância estratégica de seu sistema de venda direta, a Natura decidiu investir em 2002 em um sistema estruturado de registro e disseminação interna da inteligência desse modelo comercial. Desenvolveu-se, então, um Portal de Conhecimento, reunindo informações, conceitos e registros de conhecimento acerca das práticas do modelo comercial. Esse portal, ao mesmo tempo que passou a proporcionar a disseminação e o compartilhamento de conhecimentos, possibilitou também a estruturação de um fluxo contínuo de atualização de seu conteúdo, preservando vivo todo o conhecimento. Mesmo optando por uma solução que se vale da tecnologia e de *e-learning*²⁰ para realização de *workshops*²¹, as atividades presenciais dos colaboradores-alunos em palestras e discussões e em um jogo de negócio são

²⁰ Aprendizado on-line.

²¹ Oficinas.

consideradas as fases mais importantes do processo e, por isso, obrigatórias. Marcam as relações que prevalecem sobre o meio tecnológico.

Outra iniciativa foi a implantação do Centro de Informações da Natura em 1992, considerado a primeira biblioteca virtual do país. Contrariando os tradicionais sistemas armazenadores de informação, primou-se pela busca ágil e inteligente de informações sintonizadas com o contexto de conceitos, crenças e valores da empresa e com a busca constante de inovação, em que apenas a agilidade poderia ser garantida por máquinas, enquanto que a inteligência, somente por pessoas.

Em 1993, é criada a área Memória Viva Natura, com o fito de captar, preservar e disseminar o conhecimento e a história da Natura entre as pessoas com as quais se relaciona: consultoras, colaboradores, consumidores e fornecedores.

5.2 Garante Serviços de Apoio

A Empresa atua na *Cobrança Garantida* – antecipação – de taxas de condomínios e aluguéis há mais de 15 (quinze) anos, tendo como clientes: Condomínios, Imobiliárias, Edifícios, Conjuntos Residenciais e Comerciais.

Sua cultura organizacional é considerada democrática, respeitando-se a autonomia de seus colaboradores. A estrutura é dinâmica – forma escolhida por apresentar um melhor resultado. O acesso ao superior, Dr. Luiz Fernando de Queiroz, ocorre por meio de contatos pessoais, telefone ou e-mail, havendo uma constante descentralização de informações estratégicas.

O compartilhamento do conhecimento não é estimulado de forma explícita, contudo acaba fluindo em função da política de “portas abertas”, a qual facilita a expansão do conhecimento. Os funcionários, em contrapartida, são remunerados por processos de melhorias, através da política de participação dos resultados.

No recrutamento e seleção, a empresa costuma buscar perfis diferentes de profissionais e realiza treinamentos com base no nivelamento, treinando a todos, equiparando os colaboradores. Não há um sistema de avaliação de desempenho que mensure resultados individuais, porquanto o que se valoriza é o trabalho em equipe e resultados coletivos. O Diretor tem ciência de quem são os funcionários estratégicos para a empresa devido à percepção do comportamento e influência destes sobre os demais. Para retê-los, a empresa utiliza-se de promoções, criando

no colaborador perspectivas de futuro e estimulando a qualificação pessoal por meio de créditos-educativos.

O repasse de informações estratégicas para os colaboradores acontece mediante reuniões mensais e visitas semanais do Diretor às empresas. Quando há um problema envolvendo todas as centrais (problema coletivo), a resolução é encontrada de forma coletiva, caso contrário (problema localizado), cada central tem autonomia para resolvê-los; o grau de urgência de cada problema/procedimento é atribuído por método intuitivo. Não há realização de alianças estratégicas com outras organizações.

No tocante aos Sistemas de Informação, a empresa utiliza um programa que armazena as informações mais relevantes, não havendo um registro de possíveis problemas e respectivas soluções. A rotinização ocorre por meio da própria prática dos colaboradores.

5.3 Banco do Brasil – Agência Rockefeller

A entrevista foi realizada com o administrador da agência Rockefeller, Marcos Antônio Koteski, o qual ressaltou que, não obstante a política da empresa como um todo seja a mesma, há diferenças no que diz respeito ao ambiente interno da organização, motivo pelo qual o estudo de caso não será focalizado no Banco como um todo, ou seja, o estudo em questão refere-se tão-somente às práticas da agência Rockefeller.

Na agência bancária em questão, evidencia-se a colaboração, o trabalho em equipe e o resultado em conjunto, envolvendo todas as agências.

A estrutura é burocrática tendo em vista os manuais a serem seguidos e, concomitantemente, dinâmica, em razão das constantes mudanças ocorridas em normas internas.

No decorrer da entrevista, questionou-se o fato de haver um manual, e até que ponto este estaria inibindo a criatividade das pessoas. O entrevistado destacou a importância do referido manual, haja vista o tamanho da estrutura da empresa e o número elevado de funcionários e agências por todo território brasileiro – o que contribui para a manutenção de uma política e procedimentos padrão, ou seja, o cliente pode mudar de agência, porém os benefícios e qualidades dos serviços prestados serão os mesmos.

A comunicação interna é realizada por meio de *intranets*²² e demais sistemas *on line*, através do qual se obtém informações de acordo com o nível hierárquico. À medida que o colaborador é promovido, novas informações são liberadas para seu acesso. São realizadas reuniões diárias para tratar de assuntos pontuais e metas a serem cumpridas, discutindo-se estratégias tão-somente quando da detecção de alterações no que foi planejado.

O acesso aos superiores é via sistema – no caso da agência em questão, pessoalmente, devido à localização. A descentralização de informações ocorre em conformidade com o nível hierárquico, via sistema.

A resolução de problemas é realizada coletivamente, mas por meio de um ambiente virtual, ou seja, utilizam a *intranet*, juntamente com uma espécie de “fórum” para discussões e possíveis soluções, sendo que o sistema facilita a disseminação da informação, e qualquer contato pessoal pode ser mantido posteriormente, em havendo necessidade. Quanto à urgência destes, atribui-se um grau de importância para estabelecer a ordem em que devem ser solucionados, por exemplo: fechamento de fluxo de caixa – baseando-se sempre na situação e no momento, devido ao dinamismo do ambiente.

O compartilhamento do conhecimento é estimulado por intermédio da Universidade Corporativa existente, que permite a troca de informações, créditos educativos, estudos *on line* e videoconferência. A remuneração por melhorias é realizada por meio do PLR (Participação nos Lucros e Resultados).

Os treinamentos são constantes (cada funcionário realiza aproximadamente dez por ano) e baseados na profissionalização. A avaliação de desempenho mensura os resultados individuais (GDP – Gerenciamento de Desempenho Pessoal) semestralmente.

Koteski considera ainda que não há uma regra para determinar quem são os funcionários estratégicos, uma vez que tudo depende do momento. Isto é, todos são estratégicos em determinada ocasião dependendo de sua função.

Impende salientar, outrossim, a realização de uma aliança estratégica com uma empresa de tecnologia, a Cobra Tecnologia, hoje, agregada ao Banco. O armazenamento de informações é realizado por meio do sistema bancário, que permite a criação de canais de conversação com o cliente, a facilidade no fluxo de

²² Redes internas.

informação, porém, ao mesmo tempo, acarreta um excesso de informações repetidas.

5.4 Irmãos Thá S/A – Construções e Comércio

A empresa atua nas áreas de construção de obras residenciais e comerciais; projetos e gerenciamento de obras especiais; construção e orçamento; assistência técnica; coordenação de planejamento e controle da produção e coordenação de projetos; incorporação (escolha de projetos para viabilização, escolha do terreno, análise de mercado, rentabilidade etc) e móveis em construção (comercialização exclusiva dos móveis Thá em construção e avaliação e captação de imóveis Thá em construção).

O entrevistado, Gustavo Rezler, cuida da coordenação financeira da empresa, a qual tem 110 anos de existência. Em virtude desse histórico, ela pode ser classificada como burocrática, porém, as redes informais são extremamente importantes em alguns aspectos.

A cultura, bem como os valores, podem ser resumidos em: fidelidade, paternalismo e comprometimento. Não há manutenção de aliança estratégica com outras organizações.

Quanto às informações estratégicas, os colaboradores não são “participados” de informações estratégicas; apenas parte de tais informações chegam à parte dos colaboradores. Os problemas (estratégicos) são discutidos em comitê pela diretoria, conferindo um caráter democrático; diante de problemas emergentes, o estabelecimento de prioridades se dá de acordo com o grau de complexidade, tanto quanto pelos resultados que ele (problema) pode gerar.

Todos os diretores e gerentes prezam por disponibilizar acesso a todos os funcionários. Não apresenta qualquer estratégia para Gestão do Conhecimento explicitamente, tampouco remuneração por melhorias nos processos da empresa.

No tocante ao recrutamento e seleção, os perfis de novos funcionários se dão pela identificação das necessidades da empresa. Os treinamentos são fomentados de maneira informal.

A Thá oferece bolsas-auxílio para o pagamento de cursos dos funcionários, desde que isso esteja em conformidade com os interesses da empresa.

Treinamentos para grupos, por motivos específicos, são muito pouco observados atualmente.

A vantagem principal é que os funcionários possuem liberdade de focar seus interesses nos cursos. Em contrapartida, a desvantagem, é a diferença de nível técnico criada entre os funcionários. Não há sistema de avaliação de desempenho que mensure os resultados individuais. O entrevistado sabe quem são os funcionários estratégicos, independente da atividade devido ao seu conhecimento holístico da empresa, do segmento em que atuam e competências necessárias esperadas e quem as detém. Mas a empresa em geral não mantém política de manutenção formal do corpo funcional. As negociações para manter os funcionários são feitas caso a caso.

Para o armazenamento de informações, é utilizado o ERP (Enterprise Resource Planning, ou Sistema de Gestão Integrada). Nem todas as atividades são interligadas atualmente, o sistema utilizado é Microsiga. Há ainda um registro de possíveis problemas e respectivas soluções, gerando uma rotinização de procedimentos. O proveito se dá pelo constante aperfeiçoamento do sistema, não vendo o entrevistado desvantagens nesta prática.

5.5 Casamoro Empreendimentos

A Gerente Administrativo-Financeira, Flávia Gomes, afirmou que hoje a organização Casamoro tem 320 funcionários. A cultura é a mesma existente na loja “O Boticário”, baseada nos seguintes princípios – expostos nos computadores e demais dependências:

- _ Consumidor é a razão de nossa existência;
- _ Ter resultados sustentáveis;
- _ Respeitar a diversidade;
- _ Agir com responsabilidade para a sustentabilidade;
- _ Dialogar para integrar e priorizar;
- _ Pensar antes de agir;
- _ Estimular o aprendizado e o conhecimento organizacional;
- _ Cuidar para diferenciar;
- _ Empreender e ousar;
- _ Fortalecer as alianças;

_ Reconhecer e celebrar.

A cultura é ainda fundamentada no princípio dos acionistas, ficando num “meio termo” entre uma estrutura burocrática e dinâmica – aquela, tratando de controle de gastos e investimentos; esta, analisando a estrutura como um todo (slogan, o próprio Convention Center).

A empresa em foco mantém colaboração estratégica com as empresas do grupo e participa de algumas associações. Devido a sua política participativa, o acesso aos superiores é facilitado, havendo constante descentralização de informações.

Quanto à comunicação interna, o repasse de informações estratégicas ocorre por meio de canais de comunicação; reuniões; treinamentos²³ com práticas; mural “Gestão a Vista”, atualizado semanalmente; *intranet*; área de comunicação interna (*e-mail*).

Diante de problemas, o grau de importância/urgência para estabelecer a ordem em que estes devem ser resolvidos ocorre através do “Plano Gestão de Crise”, onde são expostos todos os problemas críticos e demais de acordo com a alçada – o que permite uma rápida atitude dos colaboradores da empresa diante de determinados acontecimentos. Existe uma sistemática de pensamento coletivo para resolução de problemas, sendo que além de sugestões operacionais, são realizados comitês para deliberar soluções. Os comitês envolvem solução de problemas quando estes fogem da alçada operacional – sendo que a estrutura caracteriza-se por alçada operacional, comitês e, no topo, acionistas.

A remuneração por melhorias é decorrente do sistema de alavancagem dos resultados com metas anuais e do plano de reconhecimento, que promove o “funcionário do mês”, escolhido mensalmente mediante avaliação realizada pelos gestores.

A Casamoro define previamente o perfil dos profissionais a serem recrutados. Realiza treinamentos individuais e coletivos de acordo com a percepção do departamento de Recursos Humanos, que avalia constantemente as áreas.

Não há registro de avaliação de desempenho que mensure resultados individuais. Porém, para cada departamento (Financeiro, Recursos Humanos,

²³ A empresa adota a técnica do “funcionário multiplicador”, através da qual é selecionada uma pessoa de determinado departamento para o treinamento e após voltar, o funcionário treinado dissemina os conhecimentos aos demais.

Contabilidade, Tecnologia da Informação e Compras) há um “funcionário *backup*²⁴”, o qual possui uma prerrogativa maior em relação aos demais (os funcionários em geral recebem em média de 80% a 100% do que se paga no mercado, enquanto os “funcionários *backup*” podem chegar a 110%).

O sistema de armazenamento de informações utilizado é o *Windows*, no qual cada funcionário possui uma pasta e *login*²⁵, armazenando e atualizando todas as atividades – procedimento este estimulado pela comunicação interna.

²⁴ Cópia de segurança.

²⁵ Acesso.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Enquanto na visão tradicional os líderes eram vistos como pessoas que tomavam as decisões fundamentais e que energizavam as equipes para alcançar os objetivos das organizações, com visão individualista e não-sistêmica, em que os mitos de liderança estão ligados à imagem de um capitão que lidera uma tropa, na visão moderna de gestão, os líderes devem assumir outras responsabilidades e outro estilo gerencial.

As pessoas devem ser envolvidas no processo; devem sentir-se parte dele e, principalmente, responsáveis por ele. Para tanto, o estilo gerencial que parece mais apropriado nas organizações do conhecimento, dentro da classificação apresentada, é o participativo grupal, pela sua capacidade e astúcia em coordenar o grupo.

Pode-se perceber ao analisar o estilo gerencial condizente com as organizações do conhecimento, que há necessidade de uma série de características que conduza a um ambiente participativo. O líder deverá saber romper com o padrão de dominação do modelo pretérito e resgatar e inspirar a confiança das pessoas por meio do desenvolvimento das competências de cada um e do envolvimento mútuo entre todo o grupo. Deve ainda desenvolver um processo contínuo de aprendizagem que possibilite a geração e o compartilhamento do conhecimento; ser capaz de ouvir os seus colaboradores, ser comunicativo, habilidoso, mobilizador, inovador e criativo; enfim, ter a capacidade de analisar os processos de forma holística. Para tanto, é preciso propiciar um ambiente favorável ao diálogo, à liberdade de criação e expressão, respeitando as diferenças entre as pessoas.

Por outro lado, os colaboradores da Era do Conhecimento devem dar resposta positiva às mudanças provocadas pelo líder e pelo ambiente. Eles devem estar aptos a desempenhar um papel mais efetivo na organização, responsabilizando-se pela autonomia que lhes será dada e pelo grupo que compõem e comprometendo-se com a organização.

Embora existam muitos sistemas de armazenamento e compartilhamento de informações, todas essas características somente serão aceitas na organização se a cultura organizacional estiver voltada para a aprendizagem contínua, em que haja o envolvimento de todos. Assim, o ambiente e os colaboradores são elementos essenciais na implantação dessa nova filosofia gerencial.

CONCLUSÃO

A Gestão do Conhecimento tem como fim permanente a melhoria do esforço humano, a organização das fundamentais políticas, processos e ferramentas gerenciais e tecnológicas à luz de um melhor entendimento dos processos de geração, identificação, validação, propagação, compartilhamento e uso dos conhecimentos estratégicos para produzir resultados à empresa e vantagens aos colaboradores.

Para que o conhecimento seja sistematicamente criado, a empresa toda necessita desenvolver uma cultura inovadora ou, no mínimo, sua alta direção reconhecer que o grupo incumbido da inovação precisa inspirar-se, tutelar-se e prover-se com autonomia e recursos (humano e financeiro).

As organizações que apresentam um elevado grau de inovação freqüentemente favorecem a criatividade em trabalhos de equipe, garantem apoio às novas idéias, e a alta direção (o líder) envolve-se por inteiro nas questões que devem ser alteradas.

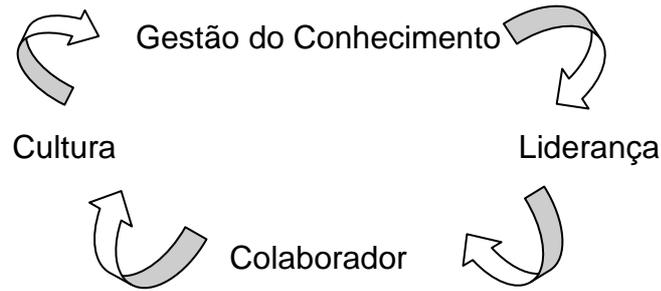
O desempenho do líder em suas atividades depende do compartilhamento dos resultados com as pessoas que fazem parte de sua equipe de trabalho, no sentido de impulsionar os esforços em uma mesma direção, fazendo com que todos possam atingir o mesmo propósito.

A boa comunicação transmite mensagens claras, e concorre para que as pessoas trabalhem produtivamente e de forma harmoniosa, sem incompreensões e interpretações equivocadas.

Consigne-se, mesmo nos casos em que dados e informações são gerenciados perfeitamente, isso tem pouco valor se os funcionários não detêm habilidades e motivação para usar as informações disponibilizadas.

Assim, pode-se concluir que a mudança deverá iniciar pelo comportamento do líder e pela incorporação de novas definições nos processos e rotinas organizacionais, rompendo com concepções ultrapassadas, dando início a um novo processo de construção cultural por meio de novos procedimentos.

Desse modo, é de se entender que a Liderança interfere na Gestão do Conhecimento através da formação de um *círculo virtuoso*, no qual esta é desenvolvida por aquela, que, por sua vez, estimula os colaboradores, criando assim uma cultura voltada para o conhecimento, conforme demonstra o esquema abaixo:



No que pertine aos estudos de caso, é necessário salientar que os dados podem ser extraídos dos fatos reais, inventados ou adaptados. A coleta de dados para os referidos estudos pode se basear em muitas fontes de evidências, quais sejam: documentação; registros em arquivo; observação direta e participante; artefatos físicos; e entrevistas, respaldo utilizado no presente trabalho.

A Natura tem como característica o conjunto de crenças e valores focados no ser humano e em sua individualidade, equilíbrio e bem estar, ou seja, bem estar consigo mesmo e conseqüentemente com o mundo. A empresa ainda apresenta como características a transparência e o estímulo para inovar.

Terra (2003) afirma que cultivar relações, harmonizar e interagir, ousar e inovar, compartilhar, deixar-se conhecer e buscar o aperfeiçoamento por meio do conhecimento, são as autênticas práticas da Gestão do Conhecimento. Uma empresa que entende suas crenças e valores como conceitos integrantes do conhecimento, percebe que diferentes pessoas, com distintos valores, geram conhecimento em função destes.

É mister salientar, ainda no caso Natura, a importância dada ao trato da informação e do conhecimento, fator este visível no sistema de venda, que constituiu-se de um modelo comercial que busca a construção de relações e a disseminação de conceitos e produtos entre os clientes, bem como a criação do Portal de Conhecimento, que passou a proporcionar a propagação e o compartilhamento de conhecimentos, possibilitando ainda a atualização de seu conteúdo, preservando “vivo” todo o conhecimento.

Para Terra (2003), tais iniciativas pioneiras no trato da informação e do conhecimento comprovam decisões visionárias, até então sequer imaginadas. São exemplos concretos de iniciativas duradouras e bem-sucedidas, oriundas do reconhecimento da importância da busca constante de inovação representada pelo desenvolvimento de novas tecnologias ou novos produtos e pelo constante aprimoramento das relações humanas.

Terra (2003) ainda afirma que o modelo estritamente burocrático está se tornando cada vez mais inadequado para enfrentar desafios atuais impostos às empresas. A burocracia não gera criatividade, mas é adequada para acumulação de conhecimento. Por outro lado, a organização em torno de forças-tarefas, embora propicie a geração do conhecimento, não facilita a transferência deste para a organização. Sendo assim, várias empresas vêm trabalhando em soluções que combinam dois tipos de estrutura (burocrática e dinâmica), consoante pode-se observar no Banco do Brasil e Casamoro Empreendimentos.

Os trabalhadores querem, cada vez mais, não apenas uma compensação financeira, mas também a possibilidade de desenvolvimento pessoal. Floriano (2005) afirma que, em geral, as pessoas somente irão compartilhar seu conhecimento se acharem que isso trar-lhes-á algum benefício. Os incentivos podem abranger desde promoções e oportunidades de crescimento até a obtenção de mais visibilidade na organização. Neste quesito, todas as empresas pesquisadas estimulam de alguma maneira o desenvolvimento pessoal através de recompensas financeiras, bolsas-auxílio ou até mesmo reconhecimento no ambiente de trabalho – sendo que algumas oferecem créditos educativos desde que o curso esteja em conformidade com a necessidade da empresa, por ex.: Banco do Brasil e Irmãos Thá.

Empresas que contratam o mesmo perfil de pessoas estariam atreladas ao passado. A Irmãos Thá e Casamoro, por exemplo, costumam definir previamente o perfil dos contratados, os quais, na concepção de ambas, devem apresentar habilidades/características da função a ser exercida.

Os recentes avanços na informática, como a *Internet*, tendem a facilitar o encontro de conhecimento onde antes havia apenas uma grande quantidade de dados e informações que, em excesso, podem causar o declínio da produtividade, situação abordada por Floriano (2005) que, no entanto, adverte quanto à cautela na utilização das ferramentas tecnológicas, as quais tornam a interação entre as pessoas muito fria. As empresas pesquisadas foram analisadas no âmbito do armazenamento de informações e todas apresentam maneiras de armazenamento ou troca de informações por meio de sistemas.

No tocante ao tema, Stewart (2005) relata a insuficiência de práticas formais de compartilhamento do conhecimento (reuniões, manuais, relatórios, palestras, livros etc.) na promoção de um nível compartilhado na organização. A Garante realiza reuniões mensais; o Banco do Brasil, diárias; a Irmãos Thá realiza comitês

diários, nos quais somente a diretoria participa; e a Casamoro realiza reuniões periódicas e comitês que discutem problemas que fogem à alçada operacional.

Para Terra (2001), outrossim, há crescente necessidade de as empresas se engajarem em processo de aprendizado com o ambiente, seja por intermédio de alianças com outras empresas (ex. Banco do Brasil e Casamoro), seja pelo estreitamento do relacionamento com clientes.

Depreende-se de cada entrevista realizada aspectos positivos e negativos:

Natura Cosméticos

Aspectos positivos: respeito à individualidade, transparência, estímulo à criatividade.

Aspectos negativos: estímulo à individualidade.

Garante Serviços de Apoio

Aspectos positivos: acesso facilitado ao superior, busca perfis diferentes de profissionais, realiza treinamentos e incentivos como: promoções, créditos educativos e Plano de Participação dos Resultados (PPR).

Aspectos negativos: não há estímulo do compartilhamento de maneira formal e não realiza alianças estratégicas.

Banco do Brasil

Aspectos positivos: Universidade Corporativa, incentivos (Participação nos Lucros e Resultados – PLR), realiza treinamentos e alianças estratégicas, possui banco de dados que armazena informações, apresenta uma estrutura mista (burocrática e dinâmica).

Aspectos Negativos: utilização demasiada de sistemas de informação e estímulo à individualidade, por mensurar resultados individualmente.

Irmãos Thá S/A

Aspectos positivos: acesso facilitado ao superior, bolsa-auxílio, sistema de armazenamento de possíveis problemas e respectivas soluções.

Aspectos negativos: excesso de burocracia, não realiza alianças estratégicas, nem todas as informações chegam aos colaboradores, não há

remuneração ou incentivos para a melhoria e o perfil dos funcionários é previamente definido.

Casamoro Empreendimentos

Aspectos positivos: os princípios são explicitados por toda a organização, acesso facilitado ao superior, cada departamento possui um “funcionário *backup*”, realiza treinamentos, incentivos realizados através do sistema de alavancagem de resultados e estrutura mista.

Aspectos negativos: define previamente o perfil do funcionário a ser contratado.

Desta sorte, o Impacto da Liderança na Gestão do Conhecimento manifesta-se por meio de decisões tomadas pela Liderança que venham a estimular ou não o compartilhamento ou a construção do conhecimento na organização.

A partir do levantamento teórico e análise dos estudos de caso, chega-se à conclusão de algumas práticas a serem observadas pela Liderança, que impactam na estratégia de Gestão do Conhecimento:

- _ A Liderança deve respeitar a individualidade, contudo tomar o devido cuidado para que esse respeito não se torne um estímulo que favoreça a concorrência interna e, por consequência, a sonegação de informações por parte dos colaboradores. Há uma linha tênue entre estímulo e respeito à individualidade, cabendo à Liderança recompensar trabalhos em grupo como forma de evitar concorrências internas;
- _ Criar um ambiente de transparência na organização, a fim de que todos saibam onde encontrar informações, havendo ainda uma sintonia nas decisões e procedimentos por parte da liderança e colaboradores;
- _ Estimular a criatividade – que contribui para a criação de soluções inovadoras –, e o compartilhamento do conhecimento, por meio de incentivos como: promoções, crescimento na organização e oportunidades que aumentem o valor do colaborador no mercado de trabalho, caso ele decida deixar a organização;
- _ Buscar distintos perfis de profissionais, de modo que o quadro funcional se componha por habilidades e características diferenciadas,

abrindo o leque de possibilidades de construção do conhecimento decorrente de experiências diversas;

- _ Promover treinamentos, facilitando a aquisição de conhecimentos a serem aplicados na prática;
- _ Realizar alianças estratégicas com outras empresas, de modo que a aproximação permita a identificação de características a serem aperfeiçoadas;
- _ Utilizar sistemas de informação com bom senso, de forma que não venham a substituir contatos pessoais, necessários para a construção de confiança entre as pessoas, lembrando sempre que a Tecnologia da Informação é uma ferramenta; já a Gestão do Conhecimento deve ser entendida como uma estratégia organizacional a ser compreendida por todos;
- _ Disponibilizar comunidades de aprendizagem que contribuam para o aprimoramento das relações negociais e para o desenvolvimento pessoal e profissional, compartilhando conhecimentos, disponibilizando notícias, informações e conteúdos – as Universidades Corporativas;
- _ Adotar estruturas que não sejam excessivamente burocráticas a ponto de inibir o compartilhamento do conhecimento, e nem tão dinâmicas de modo que dificultem a organização e a acumulação de conhecimentos.

A partir dos objetivos propostos inicialmente, é imperiosa uma complementação acerca das entrevistas para correlacionar mais práticas empresariais com o levantamento teórico.

Por derradeiro, sugiro como proposta de continuidade do estudo, pesquisas que aprofundem e aperfeiçoem as conclusões logradas neste trabalho por meio de análises mais minuciosas e focadas.

Em outras palavras, que se dê continuidade em outras empresas; estude-se uma organização verticalmente; identifique-se empresas que reconhecidamente têm Gestão do Conhecimento e, dentro delas, busque-se as características.

REFERÊNCIAS

ANGELONI, Maria Terezinha. **Organizações do Conhecimento** – Infra-estrutura, Pessoas e Tecnologias. São Paulo: Saraiva, 2003.

ARANHA, Maria Lúcia de Arruda; MARTINS, Maria Helena Pires. **Filosofando** – Introdução à Filosofia. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ARAÚJO, WASHINGTON. **O século das multidões**. 21 set. 2005.

Disponível em:

<http://www.dhnet.org.br/washington/apresentacao.htm>. Acesso em 21 set. 2005.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S.A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BERGAMINI, C.W. **Liderança, administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

BRADSHAW, Della. Um jeito diferente e criativo de ensinar técnicas de liderança. **Revista Digital**. 21 set. 2005.

Disponível em:

<http://www.revistadigital.com.br/tendencias.asp?NumEdicao=223&CodMateria=1731>. Acesso em 21 set. 2005.

CAVALCANTE, Vera Lúcia. De olho em você. **Globo**. 21 set. 2005.

Disponível em:

<http://www.empresas.globo.com/Empresasnegocios/0,,ERA736819-2487,00.html>. Acesso em 21 set. 2005.

COLEÇÃO GESTÃO EMPRESARIAL FAE / GAZETA DO POVO – Vol. 02 e 05. Curitiba: RPC, 2002.

CRAWFORD, Richard. **Na Era do Capital Humano** – O Talento, a Inteligência e o Conhecimento como forças econômicas. Seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento. Um guia que mostra como prosperar na economia. São Paulo: Atlas, 1994.

DINIZ, Arthur. O caminho da Liderança. **Empreendedor**. 21 set. 2005.

Disponível em:

<http://www.empreendedor.com.br/ler.php?cod=1039&pagina=2&PHPSESSID=1771c8ba5924d373b2c85b0fd32cab58>. Acesso em 21 set. 2005.

DONADIO, Mário. **Capital Intelectual e Learning Organization**. Artigo. Revista Parceria em Qualidade, n. 23, 1997. São Paulo: Qualitymarketing, 1997.

FERREIRA, Ademir Antonio; REIS, Ana Carla Fonseca; PEREIRA, Maria Isabel. **Gestão empresarial: De Taylor aos nossos dias – Evolução e tendências da moderna administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1997.

FIGUEIREDO, CARLOS. **100 Discursos Históricos**. 3. ed. Belo Horizonte: Leitura, 2002.

FISCHER, A. L., CASADO, T. **As pessoas na organização**. 3. ed. São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JR, Moacir de Miranda. **Gestão Estratégica do Conhecimento: Integrando Aprendizagem, Conhecimento e Competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

FLORIANO, Paulo Roberto. Gestão do Conhecimento em Comunidades de Prática: Estudos de Caso na Comunidade da Construção da Grande Florianópolis. **Terra Fórum**. 21 set. 2005.

Disponível em:

[http://64.233.187.104/search?q=cache:SosBWciltUAJ:www.terraforum.com.br/sites/terraforum/Biblioteca/Forms/DispForm.aspx%3FID%3D7+Floriano+\(2005\)+gest%C3%A3o+do+conhecimento&hl=pt-BR](http://64.233.187.104/search?q=cache:SosBWciltUAJ:www.terraforum.com.br/sites/terraforum/Biblioteca/Forms/DispForm.aspx%3FID%3D7+Floriano+(2005)+gest%C3%A3o+do+conhecimento&hl=pt-BR). Acesso em 21 set. 2005.

FÜHRER, Maximilianus Cláudio Américo. **Resumo de Direito Comercial**. 30 ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2003.

GITLOW, Abraham L. **Ser chefe**: A importância da liderança e do poder. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora Ltda, 1993.

HASHINOMOTO, Alberto Nobuyuki. O que é conhecimento. 21 set. 2005. Disponível em:

http://www.kmol.online.pt/artigos/200302/has02_p.html

HESELBEIN, Francês; GOLDSMITH, Marshall; SOMERVILLE, Iain. **Liderança para o Século XXI**. 2. ed. São Paulo: Futura, 2001.

HESELBEIN, Francês; GOLDSMITH, Marshall; BECKHARD, Richard. **O Líder do Futuro**. 8. ed. São Paulo: Futura, 2000.

HOUAISS, Antônio; VILLAR, Mauro de Salles. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

KOUZES, James M.; POSNER, Barry Z. **O desafio da liderança**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MARIOTTI, Humberto. **Organizações de Aprendizagem** – Educação continuada e a empresa do futuro. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MINI-WEBSTER'S DICIONÁRIO: INGLÊS-PORTUGUÊS. Rio de Janeiro: Record, 1992.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 2001.

MONTI, Roberto. Torne sua empresa mais competitiva. **Acessa**. 21 set. 2005.

Disponível em:

<http://www.acesa.com/negocios/arquivo/marketing/2004/10/05-empresa-competitiva/> . Acesso em 21 set. 2005.

NONAKA, Ykujino; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**: Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 6. ed.. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

O'NEILL, Mary Beth. Coaching - Treinando Executivos. **ABRHDF**. 21 set. 2005.

Disponível em:

<http://www.abrhdf.com.br/atualidades/comentario9.htm>. Acesso em 21 set. 2005.

POLANYI, M. **The tacit dimension**. Londres: Routledge & Kegan Paul, 1967.

PROBST, GILBERT. **Gestão do Conhecimento**: os elementos construtivos do sucesso. São Paulo: Artmed Sul, 2002.

REALE, MIGUEL. **Filosofia do Direito**. São Paulo: Saraiva, 1994.

ROBBINS, S.P. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina** – Arte e prática da organização que aprende. Uma nova e revolucionária concepção de liderança e gerenciamento empresarial. São Paulo: Best Seller, 1998.

SILVA, Sergio Luis. Informação e competitividade: a contextualização da gestão do conhecimento nos processos organizacionais. **Ciência da Informação**. 30 set. 2005.

Disponível em:

<http://www.ibict.br/cienciadainformação/include/getdoc.php?id=490&article=202&mode=pdf>. Acesso em 30 set. 2005.

SMITH, Mark Easterby; BURGOYNE, John; ARAÚJO, Luis. **Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem** – Desenvolvimento na Teoria e na Prática. São Paulo: Atlas, 2001

STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual** – A Nova Vantagem Competitiva das Empresas. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TEIXEIRA FILHO, Jayme. **Gerenciando o conhecimento**. 2. ed. Rio de Janeiro: Senac, 2001.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do Conhecimento**: O grande desafio empresarial. 2. ed. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do Conhecimento e E-learning na Prática**: 39 casos. 1 ed. São Paulo: Negócio Editora, 2003.

TERRA, José C. Capital Intelectual: reconhecendo o valor agregado pelos recursos humanos das organizações. **Terra Fórum**, 08 jul. 2005.

Disponível em:

<http://www2.terraforum.com.br/sites/terraforum/Biblioteca/Forms/DispForm.aspx?ID=38>. Acesso em 21 set. 2005.