



O Conhecimento como Ativo das Organizações Contemporâneas¹

Amanda de Cássia Campos Reis Bezerra Filgueira²
Universidade Estadual do Piauí –UESPI
Instituto de Educação Superior Raimundo Sá

RESUMO

Este artigo busca ressaltar a importância do conhecimento na contemporaneidade concebendo-o como um ativo corporativo indispensável no âmbito organizacional. Apresenta resultados de uma pesquisa bibliográfica baseada nas idéias de autores como Figueiredo (2005), Zabet e Silva (2002), Goulart (2008) e outros. A gestão do conhecimento é uma prática essencial nas organizações, pois incentiva a criatividade e inovação dos colaboradores, otimizando a qualidade dos produtos e serviços oferecidos. As organizações que focalizam o capital intelectual criam condições eficientes e eficazes, para atingirem seus objetivos, daí a necessidade da presença dos profissionais das Relações Públicas para harmonizar os relacionamentos nas instituições tornando o ambiente organizacional propício para a aquisição e disseminação do conhecimento.

Palavras –Chaves : Organizações; Gestão do Conhecimento; Relações Públicas.

As organizações estão vivenciando uma fase conhecida como era da comunicação e da informação que se tornou evidente após os anos 90 do século passado. Essa nova realidade social elege o conhecimento como recurso mais importante, exigindo das organizações uma maior flexibilidade, foco no futuro com atividades pro-ativas e valorização do ser humano (CHIAVENATO, 2003).

A esse respeito, Zabet e Silva (2002, p. 11) afirmam que:

O aspecto central dessa nova sociedade que bate às portas do século XXI é a caracterização do conhecimento como o ativo de produção mais importante, diante dos ativos tradicionais de mão-de-obra, capital e tecnologia.[...] Se antes o valor central era produção em massa de mercadorias, valorizadas em sua materialidade hoje o lugar central é ocupado pelas idéias, informações e códigos digitais, valorizados em sua imaterialidade produtora de inovação, criatividade e serviço.

¹Trabalho apresentado no GP RP e Comunicação Organizacional XI Encontro dos Grupos de Pesquisa em Comunicação, evento componente do XXXIV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

² Graduada em Relações Públicas e Jornalismo pela Universidade Estadual do Piauí –UESPI; Especialista em Gestão de Processos Comunicativos pela Universidade Federal do Piauí –UFPI; Professora da Universidade Estadual do Piauí-UESPI e do Instituto de Educação Superior Raimundo Sá. amandacassiacampos@yahoo.com.br



De acordo com Oliveira e Paula (2007), o conhecimento e a informação estão ocupando papel central na contemporaneidade propiciando para as organizações aumento de produtividade, criação de novos negócios e de vantagens competitivas, pois as informações e os conhecimentos aliados ao processo de globalização causam impactos econômicos, políticos e culturais, ao tempo em que favorecem a integração dos mercados, a descentralização e a diversificação da produção e sobremaneira propiciam o uso de tecnologias da informação e comunicação intensificando os fluxos informacionais das organizações tanto nos ciclos de produção/serviços quanto na sua relação com a sociedade.

Levando em consideração a economia, Lastres e Albagli (1999) ressaltam que o aumento do uso de informação e conhecimento nesse setor reflete, diretamente, nas práticas de produção, comercialização e consumo de bens e serviços gerando novas formas de circulação e de valorização do capital o que, conseqüentemente, demanda um novo arranjo do processo produtivo que, por sua vez, requer novos saberes e competências, além de novos aparatos e instrumentais tecnológicos. Tais inovações levam uma nova reconfiguração das relações no interior das organizações de modo a tornarem-se mais dinâmicas.

Castells (apud FEIRA, 2006), fala que uma das características da nova economia é ser informacional, portanto o novo paradigma tecnológico necessita fazer parte do sistema social no que tange seus atributos culturais. Para melhor exemplificar a autora baseada em Castells fala que esse novo paradigma é o da tecnologia da informação constituída por cinco componentes. O primeiro a informação é a matéria-prima; segundo ponto é que ela penetra em todos os setores da atividade humana; o terceiro menciona que ela está estruturada em rede; o quarto que é altamente flexível – admite a readaptação permanente; e por fim que está aberta à convergência e à interdisciplinaridade ao admitir a união de diferentes áreas.

Crescemos na Era Industrial. Ela se foi, suplantada pela Era da Informação. Estamos deixando para trás um mundo econômico cujas principais fontes de riqueza eram físicas. Nessa nova era, a riqueza é produto do conhecimento. O conhecimento e a informação - não apenas o conhecimento científico, mas a notícia, a opinião, a diversão, a comunicação e o serviço - tornaram-se as matérias-primas básicas e os produtos mais importantes da economia. Compramos e vendemos conhecimento [...] (STEWART, 1998, p.14).



Bolgar (2001) considera a informação e o conhecimento como os dois elementos de forte poder competitivo do momento, pois as empresas se diferenciam umas das outras por aquilo que sabem fazer bem e rápido. Para o referido autor o conhecimento não é algo novo, no entanto é recente o seu reconhecimento como um ativo³ corporativo que faz as organizações funcionarem e que devem ser gerido e cercado dos mesmos cuidados dedicados à obtenção de valor de outros ativos mais tangíveis.

Kaplan e Norta (apud ENSSLIN e ENSSLIN, 2008, p.100) afirmam que “atualmente, todas as organizações criam valor sustentável por meio da alavancagem de seus ativos intangíveis”. Ensslin e Ensslin (2008) colocam que os ativos baseados no conhecimento devem ser gerenciados e monitorados como questões centrais por ser elemento responsável pela riqueza organizacional. De acordo com Fleury e Oliveira Jr (2008) o conhecimento organizacional, que é um ativo invisível e se forma lentamente ao longo do tempo, está enraizado na história e na cultura organizacional⁴, o que confere o seu caráter estratégico. Os autores esclarecem ainda que os recursos intangíveis, impulsores de vantagens competitivas para empresa, podem ser resultados de processos por meio dos quais a empresa cria ou adquire conhecimento sobre suas ações.

Corroborando com esse pensamento Goulart (2008, p. 29) fala que “a habilidade para adquirir, integrar, armazenar, partilhar e aplicar [conhecimento] é a capacidade mais importante de uma empresa deve ter ou desenvolver para construir e sustentar uma vantagem competitiva”. Segundo Sveiby apud Goulart (2008), hoje o conhecimento é a base da estrutura interna e externa da empresa e é um recurso valioso das organizações responsável por conduzir mudança na forma de enxergar a realidade empresarial, de apontar para onde as empresas devem ir, o que o coloca com um novo paradigma estratégico de gerenciamento.

³ De acordo Serviço Brasileiro de Apoio a Micros e Pequenas Empresas do Estado de São Paulo (SEBRAE- SP) com o os ativos de uma empresa correspondem aos “bens e direitos que a empresa tem num determinado momento”. Disponível em http://www.sebraesp.com.br/faq/financas/analise_planejamento/ativo.

⁴ Cultura organizacional é “um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que, em sua capacidade de ordenar, atribuir significados e construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.”(Fleury e Fischer apud Marchiori, 2008, p.91)



Autores que estudam o conhecimento em nível organizacional, a exemplo de Nonaka e Takeuchi apud Zobot e Silva (2002) classificam o conhecimento humano em tácito e explícito. Além destes dois tipos, Figueiredo (2005) apresenta ainda o conhecimento potencial. Para ele conhecer e gerenciar estas três formas de elucidar a realidade é essencial para que as empresas encontrem as melhores maneiras de mobilizar e alavancar o conhecimento individual para que este possa fazer parte integrante do conhecimento organizacional. Sobre o conhecimento em prol da organização será trabalhado nos capítulos posteriores, inicialmente serão apresentadas as características de cada tipo de conhecimento.

Figueiredo (2005) define o conhecimento tácito como o conhecimento mais simples, aquele que está contido nas cabeças das pessoas e que é associado, entre outros pontos, com os valores, emoções, intuição habilidades, competências e a capacidade de agir das pessoas. Para o autor esse tipo de conhecimento é construído através de experiências práticas e de trocas espontâneas entre pessoas, propiciadas e proporcionadas pelo ambiente que estão inseridas.

Compartilhando desse pensamento, Zobot e Silva (2002) caracterizam conhecimento tácito como particular gerado da experiência pessoal, que envolve fatores intangíveis, como as crenças, perspectivas, sistemas de valor e experiências individuais, segmenta-se em duas dimensões: a dimensão técnica que abrange as capacidades ou habilidades e a dimensão cognitiva percepções, modelos mentais, crenças e etc, sendo mais difícil de ser articulado e transmitido em linguagem formal.

A linguagem formal é a forma que o conhecimento explícito se articula, segundo Zobot e Silva (2002), esse conhecimento pode ser transmitido de uma forma relativamente fácil. Ele é conhecido por meio de expressões matemáticas, manuais, livros etc. Para Aranha e Martins (2005) referindo-se a qualquer conhecimento discorrem que eles se manifestam por meio do pensamento, que se traduz em linguagem verbal ou não verbal resultando em verdades de tipos bastantes diferentes e complementam afirmando que o pensamento é concreto quando se utiliza imagens visuais, sonoras, olfativas, táteis, cinestésicas ou de paladar.

Percebe-se que o conhecimento explícito resulta do conhecimento tácito. Sobre isso Figueiredo (2005, p. 52) coloca que “pode ser a ”materialização” ou representação do conhecimento de alguém para que seja transferido, transmitido, comunicado, visualizado, armazenado, preservado, compreendido e assimilado por outros”. O autor frisa também que o conhecimento explícito para que tenha sentido,



importância contexto parte do conhecimento tácito, pois para compreendê-lo e internalizá-lo é preciso que a pessoa tenha pré-requisitos cognitivos e de uma bagagem antecedente de conhecimentos.

Figueiredo (2005, p. 58) apresenta o conhecimento potencial como um tipo novo de conhecimento, pouco reconhecido, mas de grande importância para as organizações. Este conhecimento é “potencializado pela recente evolução da tecnologia da informação e da ampliação da capacidade de manipulação e processamento de dados dos computadores atuais”, a exemplo dos bancos de dados que guardam e disponibilizam meios para aquisição de conhecimentos útil e aplicável aos negócios.

De acordo com Rufatto Jr. (2008, p. 140), a “gestão do conhecimento vem da necessidade de reconhecer o conhecimento como um ativo corporativo e entender a necessidade de geri-lo e cercá-lo com o mesmo cuidado dedicado à obtenção de valor de outros ativos tangíveis”. Sobre a gestão do conhecimento, Fleury e Oliveira Jr. (2008, p. 19) posicionam-se dizendo que:

A Gestão do Conhecimento apresenta uma importante contribuição para compreensão de como recursos intangíveis podem constituir a base de uma estratégia competitiva, assim como para identificação dos ativos estratégicos que irão assegurar resultados superiores para empresa no futuro [...] gestão estratégica do conhecimento a tarefa de identificar, desenvolver, disseminar e atualizar o conhecimento estrategicamente relevante para a empresa, seja por meio de processos internos, seja por meio de processos externos às empresas.

O conhecimento pertence ao indivíduo que o adquire, porém ele pode ser utilizado em prol da coletividade. Nesta intenção de ampliar a utilização dos conhecimentos individuais para a melhoria de um sistema organizacional que surgiu uma área focada na gestão deste ativo intangível. Figueiredo (2005) afirma que a Gestão do Conhecimento (GC) veio para que as empresas encontrem as melhores maneiras de mobilizar e alavancar o conhecimento individual, para que este possa se tornar parte integrante do conhecimento organizacional. Compartilhando dessa idéia Davenport e Prusak apud Oliveira e Neves (2008, p. 178) falam que a Gestão do Conhecimento tem como objeto “fazer com que esse conhecimento [individual] se torne disponível para os outros. Isso pode ser visto como um conjunto de processos que governa a criação, uso e disseminação do conhecimento”.

A gestão do conhecimento pode ser vista também como uma nova fronteira a ser superada pela empresa que espera atingir a

diferenciação competitiva [...] por desenvolverem capacidades superiores para aprender (todos, com todos, o tempo todo, em todo lugar), alavancar suas competências, seus ativos intelectuais e aplicar o saber, por utilizarem inteligentemente e mobilizar coletivamente o que descobrem de novo, por serem hábeis em criar, disseminar, ampliar e utilizar novos conhecimentos e seguirem instintivamente rumo a aprendizagem estratégica (FIGUEIREDO, 2005, p. 10).

As definições sobre Gestão do Conhecimento são abordadas de forma bem semelhantes pelos autores da área sempre enfocam a importância do conhecimento para o desenvolvimento das organizações. Goulart (2008, p. 26) reforça que “fazer sua gestão por meio de processos de captura, armazenamento, disseminação e compartilhamento” do conhecimento permite que toda a empresa o utilize no aperfeiçoamento e na evolução de suas estratégias. Bryant (apud OLIVEIRA; ALVES FILHO, 2008) coloca que além de ser um processo destinado a criar e compartilhar conhecimento nas empresas a Gestão do Conhecimento faz com que esse ativo seja incorporado aos produtos, sistemas e serviços de uma organização, mas é preciso esforços de toda a hierarquia da empresa.

A crescente importância do conhecimento nos modelos organizacionais sugere não apenas que ele é um ativo que pode ser armazenado, recuperado e transferido para terceiros em conta-gotas, como também que cada vez mais é possível transformar conhecimento intangível em produtos específicos. As transformações de conhecimento tácito e intangível em produtos concretos ocorrem no contexto de um ‘mercado do conhecimento’ que permite a negociação entre compradores e vendedores para maximizar a utilidade [...] A maior facilidade de acesso à informação, em razão da nova tecnologia e da velocidade das comunicações, criou as condições apropriadas para que o conhecimento escapasse de seus detentores tradicionais: os pequenos círculos e a elite (RODRIGUES, 2008, p. 88-89).

Percebe-se que as empresas necessitam transformar também o conhecimento que é intangível em algo tangível e que isso é possível quando a criação e o compartilhamento são feitos de forma estratégica não se restringindo a uma pequena parcela do quadro organizacional. Essa postura se aplica a qualquer empresa. Para Ávila e Freitas Júnior (2008) as empresas privadas ganham a vantagem competitiva por que elevam seu desempenho com relação às outras empresas a partir do momento que atinge melhoria dos produtos e serviços, elevam também à produtividade e rentabilidade, inovando nos processos de trabalhos e satisfazendo os clientes. Ao setor



público a melhoria no desempenho organizacional e possibilitando maior transparência e economia para o cidadão.

Esse caráter universal de aplicação em qualquer empresa seja pública ou privada é apontado por Terra citado por Ávila e Freitas Júnior (2008, p. 76), enfatizando que é necessário uma “nova infra-estrutura organizacional (estrutura, cultura, processos, estilo gerencial), novas posições quanto à capacidade intelectual de cada membro da organização e uma efetiva liderança”. Essa liderança tem que ser preparada para enfrentar as barreiras dos processos de transformação. É neste momento que aparece a importância do comportamento dos que lideram as organizações, eles tem a possibilidade de colocar em prática a Gestão do Conhecimento e precisam ser preparados para isso, alguns têm a sensibilidade e já faziam uma gestão do conhecimento agindo pela sua sensibilidade administradora. Sobre isso, Figueiredo (2005, p. 02) faz a seguinte explanação:

Na verdade, o conhecimento já é gerido em muitas empresas de certo modo. Em função da importância dele, muitos gerentes, por iniciativa própria, já implantam suas iniciativas de gestão de conhecimento. Muitos deles nem sabem que são iniciativas de gestão do conhecimento, porém o importante é que sabem de sua importância e reconhecem os efeitos positivos que elas geram na empresa. Enquanto projetar e implantar iniciativas que resultam em gestão do conhecimento para alguns gerentes acontecem de maneira instintiva, outros, no entanto, só as adotam como prática e modelo de gestão e só conhecerão seus benefícios quando procedimentos efetivos de gestão do conhecimento forem ensinados e disseminados como padrão de atuação admirado pela empresa, razão pela qual defendo a adoção de um programa de gestão do conhecimento, que, antes de qualquer coisa, ensine e prepare pessoas proativas para a gestão do conhecimento.

É relevante que o gestor tenha meios que promovam o conhecimento organizacional, colocando o ambiente favorável com a disseminação de “práticas e crenças identificadas com confiança, reciprocidade, significados compartilhados, redes de trabalho e normas que facilitem a interação e a transferência de informação e o desenvolvimento de novo conhecimento” (MCELROY apud OLIVEIRA; ALVES FILHO, 2008, p. 54).

No que tange a confiança e credibilidade elementos essenciais para abertura de canais de interação necessários a gestão do conhecimento é preciso ter cuidado, pois são preciosos e frágeis, portanto quando conquistados deve-se tentar mantê-los



fortalecidos. Figueiredo (2005, p. 34) nos diz que “a credibilidade e a confiança, dois destes ingredientes preciosos, são imprescindíveis ao sucesso do programa ou iniciativa de gestão do conhecimento. Certamente não se chega com êxito ao fim da corrida de gestão do conhecimento sem eles (se é que ela tem fim)”.

É importante enfatizar os objetivos da gestão do conhecimento. Referindo-se a esses objetivos Ávila e Fretas Júnior (2008, p. 76) os dispõem assim:

- (1) formular uma estratégia de alcance organizacional para o desenvolvimento, visando à criação, aquisição, compartilhamento e uso do conhecimento;
- (2) implantar estratégias orientadas ao conhecimento;
- (3) promover uma melhoria contínua dos processos de trabalho;
- (4) monitorar e avaliar os lucros obtidos mediante a aplicação do conhecimento;
- (5) reduzir o tempo de ciclo de desenvolvimento de novos produtos e melhorias dos já existentes; reduzir o tempo de duração dos processos decisórios.

Partindo desses objetivos os gestores devem traçar os melhores mecanismos para planejar e colocar em prática, estratégias da gestão do conhecimento. Vários livros demonstram diversas formas de fazer com que o conhecimento dos que compõe o quadro da organização seja utilizado em prol não só do crescimento individual, mas, sobretudo do crescimento da empresa como um todo.

Figueiredo (2005), autor de um dos principais livros da área já citado no presente trabalho, aborda que, para que a gestão do conhecimento aconteça de fato é preciso criar nas organizações um Comitê de Gestão do Conhecimento que é considerado uma grande promessa para encarar o desafio. Esse Comitê é a maneira de formalizar e alcançar mais dedicação e resultados de um grupo que estuda o tema e suas formas de aplicação na empresa vale ressaltar que os executivos estão presentes mais os demais colaboradores podem participar também.

Os objetivos do Comitê de Gestão do Conhecimento vão muito além da monitoração, coordenação e elaboração das iniciativas de gestão do conhecimento e do próprio Plano Diretor do programa de gestão do conhecimento. Através do Comitê de Gestão do Conhecimento, seus membros poderão expressar, representar e defender muito melhor as necessidades de conhecimento de toda empresa. Por definição, um comitê é uma força-tarefa multidisciplinar conduzida por vários funcionários, dedicada a solucionar um problema específico. No caso de gestão do conhecimento, a composição do Comitê de Gestão do Conhecimento deve envolver um time híbrido de talentos, com competências diversas, sendo representados por pessoas das diversas áreas estratégicas da empresa (FIGUEIREDO, 2005, p. 22).



Para o referido autor, as funções e atividades de um Comitê variam muito dependendo da maturidade, dos propósitos, objetivos e expectativas que cada empresa tem diante da gestão do conhecimento. Dentre as funções de um Comitê Figueiredo (2005, p. 23) coloca:

Elaborar o Modelo de Gestão do Conhecimento; Elaborar o Plano Diretor do Programa de Gestão do Conhecimento (se a alta cúpula delegar); Disseminar conhecimentos a respeito da GC; Avaliar casos reais de sucesso e melhoras práticas em GC (externas e internas); Apoiar e estimular a educação e a coerência em GC; Colaborar na implantação dos “primeiros passos” da GC; Auxiliar na criação da cultura favorável do conhecimento; Planejar a arquitetura de GC; Sensibilizar, divulgar e obter comprometimento; Conquistar patrocinadores e mantenedores; Orientar, planejar, e alinhar o Programa de GC estratégica e competitivamente; Realizar benchmarking [observar práticas de outras empresas aplicando o que convier a realidade de sua empresa, grifo meu] com práticas de GC; Definir políticas de relacionamento e aprendizagem com stakeholders [públicos de interesse das organizações, grifo meu]; Definir plano de atuação para entrega de valor do conhecimento.

Pode-se enfatizar diante dessas várias funções a necessidade de elaborar um modelo de gestão que apresenta os formatos que deve ter gestão do conhecimento nas organizações. Esse modelo que pode variar entre as diferentes empresas, por que deve levar em consideração as características de cada uma, dá o direcionamento para as ações embasando para o Plano de Gestão do Conhecimento que enfoca os detalhes as diretrizes e de como deve ser a implantação das práticas de gestão de conhecimento. Eles devem ser intrínsecos, no entanto tem diferença.

A principal diferença e evolução do Plano Diretor de Gestão do Conhecimento em relação ao Modelo de Gestão do Conhecimento é que enquanto o Modelo de Gestão do Conhecimento se preocupa com o “o que” fazer para atingir os objetivos e propósitos do Programa de GC. O Plano Diretor de Gestão do Conhecimento tem como objetivo detalhar cuidadosamente cada ação, cada etapa de implantação, cada adoção, cada iniciativa e esforço estratégico de gestão do conhecimento. O resultado do Plano Diretor de Gestão do Conhecimento quase sempre é um mapa detalhado das metas, ações e próximos passos de gestão do conhecimento. É exatamente o refinamento do Modelo de Gestão do Conhecimento. Trata-se de uma lista de objetivos e metas a serem alcançados pelo programa. Ele deve expressar e manifestar uma política clara de investimentos previstos, alocação dos recursos humanos diretamente envolvidos e dedicados, projetos, áreas envolvidas, usuários do conhecimento (quando isso é



possível e viável) e de seus cargos e funções, bem como prever a nomeação dos profissionais envolvidos (FIGUEIREDO, 2005, p. 29).

Para estabelecer os objetivos, metas e as formas de implantação da gestão do conhecimento, é essencial que os líderes das organizações (como dito anteriormente) tenham bases sobre Gestão do Conhecimento e Organização de Aprendizagem (que será abordada no decorrer do capítulo). As noções teóricas tornam a prática mais segura, dada a fundamentação que o processo se alicerça.

Davenport e Prusak citado por Rufatto Jr (2008) apresenta em três dimensões um modelo teórico para o gerenciamento do conhecimento da empresa. A primeira é a Geração do Conhecimento que o conhecimento surge da transformação de informações tidas pela interação com o ambiente para combiná-lo com as experiências, valores e regras. A segunda confere a Codificação do Conhecimento que pretende tornar o conhecimento acessível para quem precisa dele feito por meio apropriado de codificação e distribuição. E por último é a transferência do conhecimento através de estratégias que incentivam trocas espontâneas ou formalizadas contando com apoio metodológico e tecnológico.

No que tange a essa última dimensão pode-se corroborar com o pensamento de Gold, Malhotra e Segars apontado por Oliveira e Alves Filho (2008, p. 54) de que para a Gestão do Conhecimento é crucial a presença de elementos que favoreçam a conciliação e compartilhamento de modo eficiente, são as presenças “de normas e mecanismos de confiança de contextos de compartilhamento e de tecnologia para assegurar o processamento de informações”. Se esses pontos não são presentes impossibilita o armazenamento, transformação e transporte do conhecimento na organização.

Antes de armazenar e disseminar conhecimentos nas organizações é preciso mapear esses conhecimentos. É a parte que possibilita identificar quem possui, onde estão e de que forma podem ser explicitados. Esse termo de mapeamento é utilizado por Goulart (2008) para definir a fase de identificação dos conhecimentos críticos [estratégicos, grifo meu] que sendo compartilhados entre as gerações de profissionais da empresa possibilita permanentemente a sustentabilidade e inovação das estratégias empresariais.

Goulart (2008, p. 30) ancorado teoricamente por Zack categoriza o mapeamento em duas abordagens. A primeira processo que utiliza “a modelagem, a descrição e a análise dos processos empresariais para determinar os conhecimentos



críticos relacionados”; e a por domínio “fazer uma análise da massa de conhecimento existentes na empresa para organizá-los em uma lógica diferente da estrutura funcional”. Essa última abordagem tem como meta “ignorar a estrutura funcional da empresa e agrupar as atividades em domínio de conhecimento”.

Ainda no contexto do mapeamento Goulart (2008, p. 30) tendo como base as explicações de Ermine que por sua vez ancorou-se em Tseng e Huang, separa os conhecimentos a serem identificados nas organizações em quatro categorias:

conhecimento vital – conhecimento muito importante que deve ser localizado; conhecimento pontual – importante para resolver alguns problemas; conhecimento sazonal – não é importante para a maioria dos problemas, mas deve ser localizado para as necessidades eventuais; conhecimento insignificante – conhecimento que não deve ser objeto de mapeamento, a menos que exista uma necessidade especial da empresa.

O mapeamento de Goulart é semelhante à primeira etapa da Gestão do Conhecimento apresentada por Ensslin e Ensslin (2008) intitulado de Identificação. Para os autores a fase de identificação objetiva trazer luz aos recursos intangíveis críticos da organização. Relembrando o que foi colocado no primeiro capítulo que conhecimento vem do vocabulário latim que quer dizer elucidar a realidade, ou seja, iluminar o que estava oculto, pode-se entender que essa fase é a do “conhecer” o conhecimento nas organizações.

Dando seqüência as etapas, depois da identificação é a vez da mensuração e avaliação apontadas por Ensslin e Ensslin (2008, p. 100), colocam a argumentação de Kaplan e Norton quando estes afirmam que “o tratamento dos elementos de natureza intangível fundamenta-se nas seguintes hipóteses: (i) não se pode gerenciar o que não se pode medir; (ii) não se pode medir o que não se conhece/entende”. Para tanto não explica como mensurar e avaliar (nem essa é a pretensão do presente trabalho), mas os autores definem que:

O termo “avaliação” [...] refere-se ao efeito de se atribuir valor, sendo que o valor pode ser entendido em sentido qualitativo (mérito, importância), ou em um sentido quantitativo (mensuração). O autor explica que o sentido qualitativo expressa a idéia de julgamento, formação de juízo ou atribuição de conceito a determinados atributos de algum objeto (por exemplo: bom, ótimo e eficaz). Por sua vez, o sentido quantitativo refere-se à quantificação de atributos de um objeto, com o intuito de expressá-los, numericamente (como por exemplo, o preço de um produto, a altura de uma pessoa e a



temperatura ambiental) (PEREIRA apud ENSSLIN; ENSSLIN 2008, p. 103-104).

A avaliação e mensuração correspondem uma etapa que possibilita ter o conhecimento dos pontos fortes e fracos da organização fornecendo informações para que a fase seguinte do gerenciamento e monitoramento possa maximizar os pontos positivos que agregam valor à organização e minimizar os pontos negativos que macula a imagem e a deixam a empresa em desvantagem competitiva. Para Ensslin e Ensslin (2008, p. 107-108), nessa última etapa “devem-se direcionar os esforços para a busca e seleção daquelas iniciativas que melhor impactam naqueles RI críticos que tragam uma maior contribuição para a organização [...] e as implementam”. É importante frisar que o monitoramento do desempenho deve ser permanente. Sobre esse ponto Figueiredo (2005, p. 200) fala que:

Tão importante quanto monitorar cada processo sob a luz do conhecimento, avaliando seus resultados, eficácia, performance, retornos, indicadores de eficiência, sua ligação com os ambientes externo e interno, sua relação com o conhecimento, seu grau de maturidade, é imprescindível saber a hora de eliminar um processo e escolher o que deve deixar de ser feito, promovendo não só a manutenção, melhoria ou ativação dos processos, mas também sua desativação, quando necessária. Tão importante quanto implementar melhorias em processos é saber a hora de interrompê-los. Decidir modificá-los e fazê-los de outra forma ou optar por aposentá-los.

Demais autores abordam os processos da Gestão do Conhecimento com olhares diferentes como é o caso de Ávila e Freitas Júnior (2008, p. 77-78). Estes estudiosos tendo como aporte teórico os estudiosos Probst, Raub e Romhardt discorrem que as etapas que delineiam o processo da Gestão do Conhecimento nas organizações são:

criação do conhecimento – essa fase refere-se a todas as formas de criação do conhecimento, seja a partir da interação com o ambiente externo, seja por meio da interação entre os membros da organização, incluindo, entre os esforços despendidos, a criação de fóruns de discussão, com temas de interesse da organização; armazenamento do conhecimento – essa fase tem como objetivo armazenar os conhecimentos úteis para a organização de maneira a torná-los acessíveis àqueles que deles necessitam; compartilhamento do conhecimento- essa fase corresponde à transferência do conhecimento entre os membros da organização. O Compartilhamento é o processo de dividir conhecimentos (explícitos e tácitos) através de práticas formais e informais, visando estimular o fluxo de conhecimento interno; utilização do conhecimento – significa o gerenciamento dos mecanismos que garantam a agregação dos conhecimentos em novos



produtos e serviços. Neste aspecto, a T.I faz, efetivamente, a diferença, pois não adianta investir na criação do conhecimento se não houver na organização uma cultura voltada para o aproveitamento e utilização desse conhecimento.

No que se refere a tecnologia da informação (T.I) frisada nesta ultima etapa, Figueiredo (2005, p. 323) fala que se elas forem bem escolhidas e empregadas podem contribuir muito para as organizações sendo capazes de acelerar “os processos de aprendizagem, colaboração, trocas e acesso à informação e conhecimento, análise de dados, e muito mais, todos tão úteis à gestão do conhecimento”.

Implantar a Gestão do Conhecimento é valorizar e utilizar nas organizações o que ser humano tem de particular: o pensar; o refletir; o criar e especialmente a possibilidade de mudar por meio do saber, reconhecendo o homem como maior riqueza e não como mais um recurso ou uma mera extensão das máquinas. O capital humano munido do seu capital intelectual, é que dar sentido aos equipamentos de trabalhos, aos computadores, aos documentos e etc, e estes somente existem para serem utilizados em função do próprio homem.

É significativo entender que essa valorização do conhecimento está intimamente ligada à cultura da organização que se composta pelo costume da aprendizagem proporciona o crescimento pessoal e organizacional, impulsionando o investimento em pesquisas, planejamentos e aplicação de estratégias de gestão tão necessária para o crescimento das organizações.

É salutar que as ações de gestão estejam centradas em um planejamento estratégico fundamental para que as empresas sobrevivam diante da grande competitividade do mercado. A construção de um planejamento estratégico possibilita pensar estratégias e se preciso repensá-las ou reavaliá-las buscando sempre adequar de forma eficiente e eficaz as ações do presente com o intuito de atingir, no futuro, o objetivo estabelecido pela empresa.

Verifica-se que uma das estratégias eficiente e eficaz utilizadas na contemporaneidade é trabalhar a figura humana dentro das próprias organizações com o auxílio dos esforços de comunicação que possibilitem abrir canais eficientes de troca de informações propiciando o diálogo entre os que compõem o público interno das organizações, contribuindo para a consolidação de uma imagem positiva.

A presença do profissional de Relações Públicas como papel dirigente na gestão do conhecimento é devido a sua formação humanística além de técnica



contemplando as organizações e as pessoas que a compõe, sendo assim o profissional capacitado para gerenciamento de uma política organizacional “firme, respeitosa, responsável e desenvolvedora do saber e das iniciativas, e, que promova uma gestão do conhecimento de forma comprometida com o sujeito histórico e com todas as dimensões humanas: política, social, biológica e psicológica” (BUENO; SOARES, 2008, p. 3).

Para o profissional trabalhar com a gestão do conhecimento é salutar saber que além da superação de desafios e da criação de uma infra-estrutura, os processos de gestão do conhecimento, demandam tempo, requerem esforços e investimentos, bem como capacitação e competência. “Qualquer que seja a solução escolhida é importante que seja adotada e construída em torno dos colaboradores e de suas relações diárias e seja coerente com a estratégia de negócios e de conhecimento da empresa” (FIGUEIREDO, 2005, p. 343).

Os profissionais das Relações Públicas são essenciais no novo contexto organizacional, portanto é preciso que sejam colocados em uma situação estratégica, para que a comunicação funcione adequadamente criando sinergia, agilizando os canais eficientes que promovam a interação e fortifique as relações entre os colaboradores. Harmonizar os relacionamentos nas instituições torna o ambiente organizacional mais propício para a transmissão, aquisição e disseminação do conhecimento, um ativo intangível de grande valia para construção da auto-imagem positiva e para a permanência das organizações na contemporaneidade.

Referências bibliográficas

ARANHA, M.; MARTINS, M.H.P. **Temas de Filosofia**. 3. ed. rev. São Paulo: Moderna, 2005.

ÁVILA, T. J. T; FREITAS JÚNIOR, O. de G. O contexto tecnológico da gestão do conhecimento: das comunidades de prática aos portais corporativos do conhecimento. In: ANGELONI, M. T. (Org.). **Gestão do conhecimento no Brasil**: casos, experiências e práticas de empresas públicas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008. p. 75-88.

BOLGAR, P. H. Gestão do conhecimento e o capital humano. **Gestão Plus**, nº 22, ano IV, set/out. 2001, p.16-17.

BUENO, N.C; SOARES, M. A.V. O relações públicas atuando como gestor do conhecimento. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 31, 2008, Natal, RN. **Anais...** Natal, RN: Intercom, 2008. 1CD-ROM.

CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos**: fundamentos básicos. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.



ENSSLIN, S. R; ENSSLIN, L. Tratamento de recursos intangíveis organizacionais. In: ANGELONI, M. T. (Org.). **Gestão do conhecimento no Brasil: casos, experiências e práticas de empresas públicas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008. p. 99-114.

FEIRA, S. M. **Sociedade em Redes**: reflexões sobre a obra de Manuel Castells. 2006. Disponível em <<http://teocomuni.blogspot.com/2006/12/sociedade-em-rede.html>>. Acesso em: 01 nov. 2008.

FIGUEIREDO, S. P. **Gestão do Conhecimento**: estratégias competitivas para a criação e mobilização do conhecimento na empresa: descubra como alavancar e multiplicar o capital intelectual e o conhecimento da organização. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

FLEURY, M. T. L; OLIVEIRA JR, M. de M. Introdução. In: _____ (Org.). **Gestão Estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2008.

GOULART, S. Gestão do conhecimento integrada à estratégia organizacional. In: ANGELONI, M. T. (Org.). **Gestão do conhecimento no Brasil: casos, experiências e práticas de empresas públicas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008. p. 25-34.

LASTRES, H. M. M; ALBAGLI S. (Org.). **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

MARCHIORI, M. **Cultura e Comunicação Organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. 2. ed. rev, amp. São Caetano, SP: Difusão Editora, 2008.

OLIVEIRA, I de L; PAULA, M. A. de. **O que é comunicação estratégica nas organizações**. São Paulo: Paulus, 2007.

OLIVEIRA, R. R.; ALVES FILHO, B. de F. Contexto de compartilhamento do conhecimento: o caso do Sepro-Recife. In: ANGELONI, M. T. (Org.). **Gestão do conhecimento no Brasil: casos, experiências e práticas de empresas públicas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008. p. 51-60.

RODRIGUES, S. B. De fábrica a lojas de conhecimento: as universidades e a desconstrução do conhecimento sem cliente. In: FLEURY, M. T. L; OLIVEIRA JR, M. de M. (Org.). **Gestão Estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2008.

RUFATTO JR; E. Organização de aprendizagem e gestão do conhecimento. In: ANGELONI, M. T. (Org.). **Gestão do conhecimento no Brasil: casos, experiências e práticas de empresas públicas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008. p. 139-150.

STEWART, T. A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

ZABOT, J.B.M; SILVA, L. C. M.da. **Gestão do conhecimento: aprendizagem e tecnologia construindo a inteligência coletiva**. São Paulo: Atlas, 2002.