



Associação Propagadora Esdeva
Centro de Ensino Superior de Juiz de Fora – CES/JF
Curso de Administração
Trabalho de Conclusão de Curso – Artigo

GESTÃO DO CONHECIMENTO:¹ UMA DISCUSSÃO SOBRE O USO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

SOUZA, Zacarias de²
Centro de Ensino Superior de Juiz de Fora – CES/JF
OLIVEIRA, Victor Miranda de³
Centro de Ensino Superior de Juiz de Fora – CES/JF

Linha de Pesquisa: Administração Estratégica e de Serviços

RESUMO

O nível acirrado de competitividade sustentado por constantes inovações e tecnologias, traz às organizações uma constante preocupação para a manutenção e desenvolvimento. As organizações necessitam periodicamente de ferramentas eficazes para a tomada de decisões que agreguem valor e minimizem os investimentos. O propósito deste artigo foi estudar e conhecer os componentes básicos da Gestão do Conhecimento e os possíveis impactos no ambiente organizacional, com especificidade para a formação e transferência do conhecimento, e da inteligência competitiva, e onde buscar o conhecimento como ferramenta para orientar seus processos e resultados usando-o como um ativo. Para tal o artigo fez uso de um estudo bibliográfico de trabalhos publicados na área de Gestão do Conhecimento (GC), da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), e das Tecnologias de Comunicação e Informação (TICs), sendo que a pesquisa possui natureza exploratória-qualitativa. Percebeu-se, tendo em vista a indução, que se bem orientado e aplicado, o conhecimento, pode facilitar a gestão organizacional positivamente, e percebe-se já haver uma preocupação organizacional em torno do tema.

Palavras-Chave: Comunicação. Competitividade. Informação. Inovação.

1 INTRODUÇÃO

Uma das maiores preocupações das organizações no mercado é sobreviver diante de um mundo corporativo em que não há mais fronteiras geográficas para a

¹ Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Centro de Ensino Superior de Juiz de Fora, como requisito parcial para a conclusão do Curso de Graduação em Administração.

² Graduando (a) em Administração pelo Centro de Ensino Superior de Juiz de Fora.

³ Professor do curso de Administração do Centro de Ensino Superior de Juiz de Fora.

competição, e não obstante a isto, há o grande uso de tecnologias de ponta com um alto grau de profissionalização. Tendo em vista as dualidades, a abundância de polaridades, contradições e dilemas existentes, as turbulências temporais e a complexidade do mundo, Takeuchi e Nonaka (2008) ressaltam o imperativo enfrentamento dos paradoxos, e apontam que pode ser vantajoso para as organizações que os enfrentem e tirem proveito deles.

Estes fatores por si só elevam a competitividade e ampliam seus efeitos tanto dentro, quanto fora das organizações e faz com que cada detalhe seja um diferencial importante para maximizar ganhos e/ou minimizar perdas, e apontam que qualquer ferramenta que se mostre vantajosa é fator de atenção e aplicação, visando sempre à melhoria contínua e a sustentabilidade, e destacam então o conhecimento como um diferencial (TAKEUCHI, NONAKA, 2008).

A formação e transferência do conhecimento e suas formas, é objeto de avaliação de vários campos de estudos. A literatura aponta que o conhecimento sempre foi tema central em estudos dos mais variados, percorrendo vários campos do saber, desde a Filosofia, à Epistemologia. A jornada para a construção e criação de teorias e práticas para o conhecimento percorre longo caminho, independentemente do ramo ou área de atuação a ser empregado (TAKEUCHI, NONAKA, 2008).

Alvarenga Neto (2014) aponta que a criação, transferência, e gestão do conhecimento são fatores importantes para o aprendizado organizacional, e alvo de preocupação em qualquer área da esfera administrativa, pois demandam investimentos.

Juliano Longo *et al.* (2014), enfatizam em seu livro, "Gestão do Conhecimento a mudança de paradigmas empresariais no século XXI", alguns modelos de referência aplicados atualmente, e ressaltam que devido às necessidades das organizações para crescer de forma eficiente, e eficazmente sustentável, fazendo uso da informação e do conhecimento, estas precisam ser ágeis, flexíveis e inovadoras, o que denota a necessidade de uma competente Gestão do Conhecimento como forma de agregar valor.

Face ao exposto este artigo possui como objetivo estudar os componentes básicos da Gestão do Conhecimento, a formação e transferência do conhecimento nas organizações, os tipos principais de conhecimentos, e como adquirir e usar o conhecimento como um ativo e fonte de valor competitivo.

Este estudo está disposto em seções. A primeira seção é esta introdução. A segunda seção traz a metodologia aplicada. A terceira faz uma breve apresentação do conhecimento, alguns marcos sociais importantes, paradoxos e paradigmas da gestão, criação, valor e transferência do conhecimento. A quarta seção apresenta a Gestão do Conhecimento, a comunicação como pilar da gestão, e o uso das Tecnologias da Informação e Comunicação. Na quinta seção traz-se os resultados e discussões do estudo bem como uma explanação da gestão de pessoas, cultura organizacional e o uso de modelo de excelência de gestão da Fundação Nacional da Qualidade como parâmetro de aplicação e comparativo do estudo bibliográfico. A sexta seção apresenta as considerações finais. E finalmente as referências bibliográficas.

2 METODOLOGIA

A pesquisa é de natureza exploratória-qualitativa, tendo a dialética básica para análise dos conceitos apresentados, e a indução das considerações conforme Gil (2007), pois explora a realidade para buscar conhecimento e clareza. Desta forma, objetivou-se demonstrar a relevância da Gestão do Conhecimento, e como esta gestão, se aplicada de forma eficaz, pode contribuir para a estruturação e crescimento organizacional e sua sustentabilidade.

O estudo ampara-se em pesquisa bibliográfica, em publicações impressas, e em meio virtual, e como parâmetro de aplicação prática dos conceitos estudados ampara-se, no conhecimento e estratégias da Fundação Nacional da Qualidade⁴ (FNQ), e seu programa Modelo de Excelência da Gestão (MEG)⁵ no que tange a gestão do conhecimento, e traça em seguida os conceitos gerais de aplicação, bem como, a contextualização da criação, formação, e transferência do saber, para uma efetiva Gestão do Conhecimento, pelo entendimento de que se espera das práticas organizacionais, tudo isso induz a conclusão que encerrará este artigo.

⁴Centro brasileiro de estudo, debate e irradiação de conhecimento sobre excelência da gestão. Criada em 1991, a FNQ é uma instituição sem fins lucrativos, fundada por 39 organizações, privadas e públicas. (PORTAL FNQ, 2017, online).

⁵O novo Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), lançado em 2016, em sua 21ª edição, é o carro-chefe da FNQ para concretização da sua missão, que é a de estimular e apoiar as organizações brasileiras no desenvolvimento e na evolução de sua gestão para que se tornem sustentáveis, cooperativas e gerem valor para a sociedade e outras partes interessadas (PORTAL FNQ, 2017, online).

3 CONHECIMENTO

A temática do conhecimento, conforme Takeuchi e Nonaka (2008), remonta à época da Grécia antiga e ocupa vasto campo literário, muito embora segundo eles, a Gestão do Conhecimento não se tratava da temática daquela época, e que ela percorre extenso caminho em sua trajetória. Ressaltam ainda que um dos marcos da nova sociedade é justamente a passagem da Sociedade Industrial, para a Sociedade do Conhecimento, fato único em dois séculos, concomitantemente procurava-se eliminar a ambiguidade, na área como se processa a informação, influência do desenvolvimento das ciências computacionais e cognitivas.

Como os seres humanos sofriam com a racionalidade limitada, a organização tinha que lidar com a complexidade do mundo real decompondo a realidade em partes de informações pequenas e simples o suficiente para que as pessoas as processasse. O processamento eficaz da informação, afirmava Simon, é possível apenas quando os problemas complicados são simplificados e as estruturas organizacionais são especializadas (TAKEUCHI, NONAKA, 2008, p. 19).

Nonaka e Takeuchi (2008) apontam que devido às polaridades atuais, as organizações de sucesso devem enfrentar os paradoxos, e tirar vantagens dos mesmos, citam ainda que ao se ter duas ideias opostas em mente, e ainda manter a capacidade de funcionamento, este é o verdadeiro teste de inteligência diferenciada.

Se pudermos esclarecer os paradoxos, o mundo pareceria diferente e menos ameaçador. Na realidade, isto é o que as empresas bem-sucedidas estão fazendo. O sucesso das corporações nunca foi tão frágil. Apenas algumas poucas empresas tem demonstrado capacidade de mudar tão rápido quanto o ambiente que as cerca e de lidar com as complexidades envolvidas [...] (TAKEUCHI, NONAKA, 2008, p. 18)

Conforme Nonaka e Takeuchi (2008), ao elevar-se o paradoxo em vez de eliminá-lo, este passa a ser aceito e cultivado, ressaltam ainda que as dualidades e as oposições advindas são enxergadas como não alheias ao conhecimento, pois o conhecimento por si só é formado por dois componentes de aparência opostas, o conhecimento explícito e o conhecimento tácito. Apontam a expressão do conhecimento explícito como facilmente explicável em palavras, compartilhamento de fórmulas científicas e de dados, sons e números, meios de armazenamento de áudio e dados, especificações técnicas e manuais de produtos entre outros. Ainda segundo os autores o conhecimento explícito é de fácil transmissão, trazendo

rapidez na absorção dos indivíduos e é formal e sistêmico, já o conhecimento tácito, em contrapartida não é de fácil explicação e visualização, ao contrário, é personalizado e de difícil formalização, tornando-se difícil sua comunicação, compartilhamento e difusão, apontam ainda a subjetividade dos conceitos do conhecimento tácito, tal qual o enraizamento corporal profundo do saber através de experiências já vividas, como execução, acerto, erro e correção, ideais, emoções ou valores.

Ressalta-se, todavia, o não consenso sobre o conceito de Gestão do Conhecimento. Neste sentido, distinguem-se duas correntes distintas: uma defende a Gestão do Conhecimento, e outra não acredita na existência da Gestão do Conhecimento. Esta segunda corrente a conceitua como gestão da mente humana, e ressaltam a inviabilidade desta tarefa tendo em vista que, “[...] o conhecimento reside nas pessoas. O que pode ser feito é tentar gerenciar a organização de modo a assegurar que o desenvolvimento da aprendizagem e das habilidades seja encorajado [...]” (WILSON, 2006, p. 54).

3.1 CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO

Alvarenga Neto (2014) discorre e amplia ainda questões pontuais sobre o conhecimento nas organizações, tais quais: a criação do conhecimento, codificação do conhecimento, e transferência do conhecimento.

Davenport e Prusak (1998) citam a dificuldade de se definir a questão dado, informação, e conhecimento, conforme gráfico 1, e posicionam-se sobre os protocolos de linguagens que submetem ao debate do conhecimento como algo sujeito de gestão, e apontam nesta conjuntura o conhecimento tanto como um processo, como uma ferramenta ou coisa a ser definido nas organizações.

QUADRO 1 – Dados, informação e conhecimento

DADOS	INFORMAÇÃO	CONHECIMENTO
Simple observação sobre o estado do mundo:	Dados dotados de relevância e propósito:	Informação valiosa da mente humana. Inclui reflexão, síntese, contexto:
- Facilmente estruturados;	- Requer unidade de análise	- De difícil estruturação;
- Facilmente obtidos por máquinas;	- Exige consenso em relação ao significado;	- De difícil captura em máquinas;
- Quantificados com frequência;	- Exige necessariamente a mediação humana.	- Frequentemente tácito;
- Facilmente transferíveis.		- De difícil transferência.

Fonte: Adaptado de DVENPORT, T. H. (1998a).

Alvarenga Neto (2014) e Nonaka e Takeuchi (1997), clarificam e distinguem semelhanças na criação e definição do conhecimento, e apontam cinco fatores capacitantes para a criação e disseminação do conhecimento, diminuindo assim as dificuldades em termos de definição, codificação e transferência do conhecimento, conforme exposto no quadro 2.

QUADRO 2 - Ações e Fatores capacitantes para criação do conhecimento

AÇÃO	FATOR
1) Instilar a visão de conhecimento	Apontar um mapa mental do mundo da organização e também do mundo vivente aos membros da organização, bem como que conhecimentos devem ser buscados e produzidos
2) Gerenciar conversas	Os autores indicam que as conversas geralmente retratam dois objetivos básicos: a) confirmação existencial e; b) natureza do conhecimento ou criar novos conhecimentos. Enumeram ainda princípios norteadores da qualidade das conversas: 1) estimular ativamente a participação; 2) princípios norteadores da qualidade das conversas [...]; 3) editar as conversas de maneira apropriada; 4) fomentar o uso de linguagem inovadora
3) Mobilizar os ativistas do conhecimento	Microunidades; as comunidades imaginadas e os mapas de cooperação compartilhados
4) Criar o contexto adequado	Espaço para criação do conhecimento
5) Globalizar o conhecimento local	Disseminação do conhecimento como objetivo precípuo

Fonte: Adaptado de ALVARENGA NETO (2014).

Valentim (2004) aponta que a gestão da informação deve trabalhar no âmbito das informações registradas, apoiando-se nos fluxos formais do conhecimento explícito, de forma a constituir os ativos informacionais tangíveis já utilizados, pois os mesmos já se preocupam com as informações recebidas e criadas para a organização, e que é necessário, além da prospecção e coleta, a filtragem e monitoramento, e disseminação das informações para a elaboração de produtos e serviços informacionais, com o objetivo de apoio e desenvolvimento das atividades e processos decisórios. Desta maneira apoia-se também a gestão do conhecimento visando trabalhar a cultura e a comunicação propiciando um ambiente positivo para a criação, aquisição, apreensão, e compartilhamento socializado do uso do conhecimento, visando transformar o conhecimento tácito, que é implícito, em conhecimento explícito para subsídio de geração de ideias e solução de problemas.

3.2 VALOR E TRANSFERÊNCIA DO CONHECIMENTO

Alvarenga Neto (2014) ressalta, a gestão estratégica do capital intelectual como vantagem competitiva e valor por parte das empresas, aponta que o capital

intelectual é a soma dos conhecimentos de todos dentro de uma organização e que este conjunto é o que propicia vantagem competitiva, e que para despertar o valor do capital intelectual deve-se fazer um estudo das raízes e fatores dinâmicos que dão suporte aos fatores visíveis da empresa. Neste ponto, ressalta o autor que as empresas conhecem seus funcionários em termos de custos, mas ignoram qual o valor dos mesmos à luz das ideias e da inovação. Neste sentido o quadro 3 apresenta alguns fatores de importância para a valorização do conhecimento.

QUADRO 3 - Fatores onde encontrar o capital intelectual

FATOR	DESCRIÇÃO
1) Capital humano	fator de renovação e inovação que pode vir a trazer convergência para um pensar coletivo organizacional
2) Capital estrutural	como fomento ao capital humano através de sistemas de informação, laboratórios, redes e outras estruturas capacitantes
3) Capital do cliente	é o valor dos relacionamentos de uma empresa com as pessoas com as quais faz negócios, e a expectativa de fidelização dos clientes à empresa. Alvarenga Neto (2014) destaca este último como forma de transformação do capital intelectual em capital financeiro e também, como o capital mais mal administrado, daí o surgimento de ferramentas como os <i>call centers</i> e <i>Customer Relationship Management (CRM)</i> ”, como forma de fidelização e aproximação

Fonte: Adaptado de ALVARENGA NETO (2014).

Conforme Alvarenga Neto (2014 p.2), “as organizações geram, codificam, coordenam e transferem conhecimento a partir, entre e para seus membros”, pois não há organização sem o conhecimento, porém, a transferência de conhecimento dentro das organizações não é tarefa fácil. Aponta ainda que o principal problema está na transferência do conhecimento tácito, o mesmo é de difícil codificação e transmissão, pois enfrenta barreiras não comuns ao conhecimento explícito. O principal problema é converter o saber em código, orientando essa conversão para a clareza, ordenamento, e inteligibilidade de forma a ser transmitido e difundido na organização, tanto a nível local como a nível geral. Esta avaliação deve ser mapeada e conduzida de forma a determinar as características do conhecimento examinado, sem abandonar suas características tácitas e explícitas. O enfrentamento aqui deve-se à dificuldade de identificar, codificar, e transmitir o conhecimento tácito, pois alguns tipos de conhecimentos são de difícil tradução e representação fora da mente humana.

Davenport e Prusak (1998) sustentam a valorização do conhecimento tácito, apesar da difícil percepção e obtenção, e que se faz necessário, a tentativa de maior

difusão possível do mesmo, evitando assim a retenção e concentração de conhecimentos tácitos importantes em um único indivíduo na organização.

Alvarenga Neto (2014) discorre ainda que o conhecimento explícito pode ser de fácil avaliação através de patentes, forma de conhecimento codificado e claro, já o conhecimento tácito transmite-se geralmente de forma narrativa, não argumentativa ou paradigmática, porém, a transferência do conhecimento nas organizações, apesar de enfrentar barreiras e dificuldades não é tarefa impossível, resume-se simplesmente em encontrar maneiras eficientes e eficazes para permitir que os indivíduos falem e ouçam o que se tem a dizer, ressalta ainda que a necessidade de transferência do conhecimento deve ser acompanhada por conceitos compatíveis com a cultura organizacional em questão.

Na busca da melhor probabilidade de se concentrar o melhor conhecimento, tendo em vista que as transferências diárias são localizadas e fragmentadas, bem como a dimensão da empresa, quanto maior mais complexa, e que existe uma multiplicidade de conhecimentos dispersos pela organização, que apesar de existirem seu uso não é assegurado, as organizações devem traçar estratégias para a transferência do conhecimento e sugerem os seguintes meios: acesso a locais comuns como bebedouros, cafeterias, jantares, boates e conversas – a comunicação é a mais importante forma de trabalho. Aponta ainda as feiras e fóruns abertos de conhecimento – locais e situações para interação informal dos colaboradores, pois estes passeios promovidos criam oportunidades não estruturadas de intercâmbio de informação e saberes, assim como considerar outros meios tradicionais, formais e intencionais – comunidades de práticas, espaço do conhecimento, reuniões e afins (ALVARENGA NETO, 2014).

Davenport e Prusak (1998) apontam que a simples disponibilidade de conhecimento não é transferência do mesmo, deve-se ter como objetivo a melhoria organizacional e, portanto, o aumento do seu valor. Segundo os autores dois atributos distintos devem ser levados em conta: a viscosidade – saber repassado por longo método de aprendizagem e orientação, versus baixa viscosidade – saber obtido em bancos de dados. A rapidez e fluência que o conhecimento se distribui pela organização é influenciado pela Gestão do Conhecimento implementado por ela.

4 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Devido à concorrência global, o poderio econômico de poderosas organizações forçam os limites das empresas tradicionais, seja entre fronteiras, entre indústrias e até entre as próprias empresas, e com isso a significância em termos de concorrência e vantagem competitiva diminui consideravelmente segundo Takeuchi e Nonaka (2008). Os autores apontam ainda que o cliente tem facilidade de acesso a informações, e pode comprar produtos ou serviços mundialmente. Afloram concorrentes das mais imprevisíveis regiões ou países e muitas empresas passam a competir em indústrias convergentes tais quais, telecomunicação, computadores, e eletrônicos, com enfrentamento de concorrentes de uma variedade de indústrias.

Em uma economia onde a única certeza é a incerteza, a fonte de vantagem competitiva duradoura é o conhecimento. Quando os mercados transformam-se, as tecnologias proliferam, os competidores multiplicam-se e os produtos tornam-se obsoletos quase do dia para a noite, as empresas bem sucedidas são as que criam consistentemente novos conhecimentos, disseminam-no amplamente pela organização e o incorporam rapidamente em novas tecnologias e produtos. Essas atividades definem a empresa “criadora de conhecimento”, cujo negócio principal é a inovação constante. E apesar disso, mesmo com toda a conversa de “poder da mente” e capital “intelectual”, poucos administradores captam a verdadeira natureza da empresa criadora de conhecimento – menos ainda sabem como administrá-lo. O motivo: não compreendem o que é conhecimento e o que as empresas devem fazer para explorá-lo (TAKEUCHI, NONAKA, 2008, p. 39).

Segundo Alvarenga Neto (2014 p. 2), a transição da “velha rigidez dos átomos para a fluidez dos bits” acarreta incontáveis discussões sobre a copiosidade de novas terminologias, comportamento gerenciais, e ferramentas criadas na denominada Era da Informação ou Era do Conhecimento. Com isso nota-se hoje o pesado investimento das organizações modernas em tecnologia da informação, porém, ressalta Alvarenga Neto (2014), esse investimento têm muito foco na tecnologia e pouco foco na informação, pessoas e seus conhecimentos, ou na cultura organizacional.

Conforme acirra-se a competição, acirram-se também as necessidades de uma gestão eficiente, é neste ambiente totalmente ágil, ressaltam Takeuchi e Nonaka (2008), que as empresas, em todos os lugares, constituem alianças e estratégias, terceirizam atividades da cadeia de valores, com alterações elaboradas

praticamente em base semanal e até diária. Desta forma, delinear um contorno em volta da empresa vira debate constante sob esses aspectos. As empresas descentralizam terceirizando suas operações, não há mais concentração de suas atividades com cadeia de valor em lugar único. Como concatenar organizadamente, as terceirizações de atividades geograficamente dispersas para adquirir e conservar a vantagem competitiva, a nível global, é tema de relevância para todas as organizações.

Segundo Barbieri (2014), concomitantemente, a economia baseada no conhecimento, e o conhecimento como recurso de competitividade ganha importância na cadeia de valores, pois o valor é procurado mais no intangível do que no tangível como forma de preservação. Há o deslocamento do patrimônio tradicional das empresas, prédios, utensílios e equipamentos, para o conhecimento acumulado que as pessoas possuem. Não obstante a orientação vocacional e ocupacional o conhecimento humano torna-se o maior capital de uma organização, por consequência, mensurar e desenvolver este capital intelectual é fator determinante nas empresas. “A economia do conhecimento transforma os modelos de gestão das organizações do século XXI” (LONGO *et al*, 2014, p. 20).

Administrar o conhecimento para conquistar e manter a vantagem competitiva efetuiu-se como foco central da estratégia de concorrência em muitas empresas. Segundo Nonaka e Takeuchi (2008 p. 166), “os aspectos para definição do conhecimento, categorização por tipo e desenvolvimento da estrutura para a gestão do conhecimento têm sido cada vez mais buscados”. Apesar disto, ressaltam a pouca vinculação estabelecida entre concorrência global e a gestão do conhecimento. A despeito da importância do tema, as demandas de como gerenciar o conhecimento em escala global, ou como implementar o aprendizado global como fonte competitiva concreta, ainda têm carência em sua abordagem.

Segundo Nonaka e Takeuchi (2008) em outra visão, é necessário também, que as empresas definam o que é conhecimento, e quais conhecimentos são de importância para o aprendizado organizacional. Quais as condições indispensáveis de uma sociedade, de uma economia avançada, de uma organização ou de uma empresa, que tipo de infraestrutura se faz necessária, para a Gestão do Conhecimento.

4.1 A COMUNICAÇÃO COMO PILAR DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Para Charaudeau (2006), definir a comunicação aparentemente é ato simples e comum, mas o que se quer dizer quando se fala em comunicação? Segundo o autor, em uma tradução comum tem-se que: comunicaré o ato de enviar uma mensagem e ocasionalmente obter outra mensagem como resposta, também, o estudo dos processos de comunicação humana, ou em outra visão o estudo das interações sociais. A comunicação é uma ferramenta vital e de integração, fator diferencial de inteligibilidade para a transmissão de ideais e pensamentos e por tanto vital para a vida em sociedade. É o uso da linguagem que estrutura a fluidez da fala numa comunidade social, com ênfase para o contexto semântico da comunicação, pois contextualiza a palavra e fornece sentido e estrutura, induzindo-se em busca da conceituação, conforme retrata os fenômenos discursivos.

Em outra abordagem, Rego (2008) em seu livro *Comunicação empresarial / Comunicação institucional*, clarifica a comunicação a serviço das organizações. O autor procura demonstrar basicamente que o processo de comunicação exerce excepcional poder para o equilíbrio, progresso e a expansão das empresas. Em análise das variáveis que influenciam este poder, ele procura situar a comunicação empresarial e institucional e traz para ela uma abordagem sistêmica. Enfoca também que a implementação de sistemas de comunicação em organizações, requer uma meticulosa elaboração voltada para a pluralidade das práticas comunicativa, e a eficácia dos dispositivos de comunicação coletiva ou social é efeito das práticas de comunicação intrapessoal, interpessoal e grupal. O autor afirma ainda que ao se organizar a empresa na verdade está se organizando o processo comunicacional e este a integração e a vida em suas partes

Aparece assim, a primeira relação entre comunicação e empresa. [...]Aceitando-se a premissa, [...] uma empresa se organiza, se desenvolve, enfim, sobrevive, graças ao sistema de comunicação que ela cria e mantém e é responsável pelo envio e recebimento de mensagens de três grandes sistemas: 1) o sistema sociopolítico, onde se inserem os valores globais e as políticas do meio ambiente; 2) o sistema econômico-industrial, onde se inserem os padrões de competição, as leis de mercado, a oferta e a procura; e 3) o sistema inerente ao microclima interno das organizações, onde estão estabelecidas as normas e políticas necessárias às operações empresariais. Trazendo informações desses três sistemas ou enviando informações para eles, o processo comunicacional estrutura as convenientes ligações entre o microsistema interno e o macrosistema social [...] analisa as pressões do meio ambiente, gerando as condições para o aperfeiçoamento organizacional(REGO, 2008, p. 16).

Já referenciada a empresa como sistema, Rego (2008 p. 16), a situa como unidade socioeconômica e sua relação social, indo além, no campo administrativo analisa a Teoria dos Sistemas e posiciona as empresas no âmbito das organizações conceituando o entendimento que “a disposição das partes é que compõe o todo”, e dispõe que “o sistema é o todo organizado”, cita ainda, a teoria de que o sistema é uma entidade concreta ou abstrata.

Ao caracterizar o sistema como entidade abstrata, e em sistema aberto, Rego (2008), lembra o quão difícil é delinear os limites deste tipo de sistema com características de encadeamento e intercâmbio entre as partes e o todo como circuitos de realimentação, importante para as diretrizes e metas e como ferramentas de mediação e controle.

Finalmente Rego (2008), situa a visão de comunicação como sistema aberto tal qual uma empresa, e pega a vertente diferente dos elementos fonte, codificador, canal, mensagem, decodificador, receptor, dividido em duas etapas, a da transmissão da mensagem e a da recuperação da mensagem para controle da comunicação, processo este que enrijece a visão da comunicação.

4.2 TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO NA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Meireles (2015) enfatiza que o uso das Tecnologias da Informação e Comunicação demandam de: sistemas robustos e bem estruturados, escolha de indicadores precisos, dados confiáveis, processamento dinâmico e interativo, e constante renovação e inovação da tecnologia, para que haja o direcionamento do uso da informação com aplicação eficaz. Além dos investimentos em tecnologia e seus diversos sistemas de apoio a decisões, as empresas devem também investir complementarmente em: comunidades de práticas e/ou universidades corporativas, ou em menor escala, grupos de estudos intra-organizacional, para a formação do aprendizado, capacitação, treinamento e desenvolvimento dos colaboradores continuamente, e ainda um eficaz sistema de comunicação.

As Tecnologias da Informação e Comunicação tornaram-se ponto nervoso das organizações como fator tático, de competitividade e continuidade segundo Santiago Júnior (2004). Porém, ressaltam Moura &Campanholo (2007), que as organizações não devem confundir as Tecnologias da Informação e Comunicação

como solução para o sucesso. Algumas organizações presumem que as tecnologias seriam capazes de sobrepor a capacitação, expertise e entendimento humano, o que tem se mostrado falso, pois apesar da inovação em tecnologias ser importante, o capital intelectual ainda é fator determinante dentro das organizações, e o desenvolvimento e retenção de talentos são primordiais, reforçam Davenport e Prusak (1998), consideram ainda que o capital humano como talento, inteligência e conhecimento são forças econômicas poderosas.

Um ciclo realimentado e cumulativo entre inovação em tecnologias e seu uso, e não o conhecimento centralizado é a característica ideal segundo Meireles (2015). Para o autor, a simples implantação de um sistema de informações, oferece uma gama variada de ferramentas para auxiliar o gestor a implementar a Gestão do Conhecimento coordenadamente nas organizações, todavia, apenas as Tecnologias da Informação e Comunicação, não irá gerar por si só melhoria do desempenho organizacional e nem criará vantagem competitiva, apenas uma fonte, que deve ser explorada pelo gestor de forma a reunir a informação ótima e utilizar a mesma continuamente. Meireles (2015) esclarece ainda que não se deve confundir o investimento em inovação e em tecnologias de comunicação, com um eficiente e eficaz sistema de comunicação.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A Gestão da Informação e o conhecimento em ambientes organizacionais, conforme apontou a bibliografia até aqui, podem contribuir para amenizar diferentes aspectos do desenvolvimento e sustentabilidade das organizações, neste sentido, este artigo aborda a experiência da Fundação Nacional da qualidade (FNQ), e seu programa, Movimento de Excelência em gestão (MEG), como forma de contribuição e sustentação dos temas e autores abordados.

A origem dos fundamentos da excelência da gestão, propostos atualmente pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), tem sua temática em estudo conduzido pela mesma no final da última década, com vistas aos principais pressupostos para enquadramento, e contribuição às organizações, a possuir ambientes mais sustentáveis; Conceitos Fundamentais da Excelência da Gestão, e-book online FNQ (2016). A intenção da Fundação foi trazer à tona um novo olhar, que pudesse modernizar e trazer orientação dos fundamentos da excelência para os

novos tempos. Este trabalho provocou seu próprio programa Modelo de Excelência da Gestão (MEG), e visou antecipar a redução gradativa, e natural, que acomete de forma gradual, os principais modelos utilizados na gestão após algum tempo de melhoria contínua.

Segundo a Fundação Nacional da Qualidade (2016, e-book online), a boa notícia foi constatar que os fundamentos já disseminados pela mesma, já integravam muitos dos pressupostos da sustentabilidade. Evidenciou-se, porém, a necessidade de uma releitura e ampliação dos seus fundamentos, o que sequenciou o ajuste do seu próprio modelo de gestão. O conjunto de pressupostos apontados pela Fundação Nacional da Qualidade e a realidade de organizações com sistemas de gestão mais avançados, inspiraram e sintetizaram os resultados para balizamento de suas atividades e modelos de gestão.

Desta forma a FNQ, traça as necessidades e os conceitos aplicados por seus programas de Gestão do Conhecimento e Comunidade de Boas práticas.

5.1 GESTÃO DE PESSOAS, CULTURA ORGANIZACIONAL, E AS BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO DA FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE

A Fundação Nacional da Qualidade considera que o aprendizado organizacional está arraigado internamente no conhecimento e comportamento de todos os colaboradores, em todas as áreas de uma organização, e o que é preciso para a busca da excelência em gestão é, amplificar, e dilatar este conhecimento continuamente, como princípio fundamental para a evolução e perpetuação dos valores intangíveis que gera o diferencial, publicação da Fundação Nacional Qualidade, Conceito Fundamentais da excelência da Gestão (PORTAL FNQ, 2015, 3. Ed. e-book online.), apenas a forma como se aborda os modelos, já são ferramentas suficientes para a melhoria das práticas da Gestão do Conhecimento e o aprendizado organizacional. Segundo a Fundação Nacional da Qualidade, Comunidade de Boas Práticas/Gestão do Conhecimento, (PORTAL FNQ, 2017, e-book online), “A Gestão do Conhecimento é um processo sistemático, apoiado na geração, disseminação e apropriação de conhecimentos”, o conceito parte da premissa de que todo o conhecimento já existente nas empresas, por pessoas, por departamentos, ou nos processos são pertencentes à organização, e podem ser amplificados para geração de valor.

Com uso de métrica e índice próprio, Percentual de contribuição à gestão do conhecimento aferido a partir das práticas (PCGC), a FNQ identifica os principais ativos organizacionais: os referentes ao capital humano; ao capital organizacional; ao capital de relacionamento; ao domínio tecnológico e ao capital ambiental; e traça as seguintes necessidades para a estruturação da Gestão do Conhecimento, conforme o quadro 4.

QUADRO 4 - Necessidades e objetivos para a estruturação da Gestão do Conhecimento nas organizações

NECESSIDADE PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO	OBJETIVO A SER ALCANÇADO
1) Rodízio gerencial	Integração e desenvolvimento de competências complementares
2) Rodízio técnico para integração dos colaboradores	Aprimorar e desenvolver os capitais de relacionamento organizacional (processos e sistemas de informação), e humano (aumento dos conhecimentos)
3) Encontros técnicos para a promoção e troca de experiências	Com definição, referentes aos ativos intangíveis, delineados nas reuniões para análise crítica da alta direção
4) PDRHE: Plano de desenvolvimento de Recursos Humanos no exterior	Desenvolvimento das competências críticas ao Plano estratégico, com vistas ao fortalecimento e aquisição de conhecimentos, cujo estado da arte só pode ser adquirido no exterior (ressalta a FNQ, que em curto espaço de tempo, até 45 dias após o retorno do participante do treinamento no exterior, este deve disseminar as práticas aprendidas por meio do processo de Gestão do Conhecimento)
5) Tutoria	Transmissão e retenção do conhecimento técnico dos <i>experts</i> , aplicados ao negócio do Abastecimento por meio do Plano da Tutoria

Fonte: Adaptado de MODELO de Excelência da Gestão® MEG. Portal da Fundação Nacional da Qualidade (2017)

As premissas básicas apontadas ao longo deste estudo apontam, segundo a bibliografia, o conhecimento como um dos principais ativos dentro de uma organização, entretanto, segundo os autores abordados, induz-se que o mesmo não é de âmbito público, pois está arraigado mais tacitamente, do que explicitamente na mente dos colaboradores e na cultura organizacional. Desta forma, identificar novas formas de gestão organizacional, e a utilização da Gestão do Conhecimento, devidamente apoiada pelo uso das Tecnologias de Comunicação e Informação, propiciará meios para a conversão do conhecimento em fonte de valor e sustentabilidade, e proporcionará às organizações um perfil de aprendizado e ensinamento constante e promissor.

A condução do estudo aponta que, as formas tradicionais de gestão e operação das organizações tornam-se inoperantes e obsoletas, e a perpetuação dos

métodos tradicionais levam as organizações e seus membros à exaustão de forças e recursos. Neste sentido induz-se que: a transformação tanto das pessoas, quanto das organizações as quais se inserem, na orientação para a Gestão do Conhecimento, requer o uso bem orientado das Tecnologias da Informação e Comunicação, aliado a um Modelo de Excelência da Gestão por processos bem estruturados, é um norteamento consistente para as organizações se tornarem mais sustentáveis, e competitivas, agregando valor e riquezas do conhecimento as ações humanas, transformando-os em patrimônio.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os principais conceitos básicos da Gestão do Conhecimento, e do conhecimento como fonte de valor, foram descritos e analisados sobre a ótica principal dos autores, divergido e/ou corroborado segundo os mesmos. Notou-se, entretanto, que há grandes divergências e também convergências sobre o tema e a necessidade de maiores estudos como aplicação científica.

Os conceitos analisados induzem à visão de que as organizações, face alguns ajustes necessários, à implementação de quaisquer modelos de gestão, devem buscar em seu cerne, o material primordial e necessário, apenas precisando criar processos bem orientados, e inovar em sua gestão e direcionamento para o alcance dos resultados almejados e com qualidade.

Com a indicação dos ativos intangíveis, sendo crucial para o desenvolvimento organizacional, e que a mudança na gestão da cultura organizacional é essencial para valorização dos mesmos. Considera-se que apesar de não haver consenso sobre o tema Gestão do Conhecimento, o direcionamento dos processos, apesar da interferência de múltiplas variáveis de difícil aplicação e controle, induz ao sucesso organizacional, à aprendizagem e desenvolvimento pessoal. Entretanto, ressalta-se que esta é uma interpretação com base em um estudo exploratório, e que necessita de estudo de forma mais estruturada e profunda. A rigor esta consideração serve apenas como uma base para entendimento das atuais práticas, e orientação para as necessidades de futuras pesquisas e estudos.

ABSTRACT

The fierce level of competitiveness, sustained by constant innovations and technologies, brings organizations a constant concern for maintenance and development. Organizations periodically need effective decision-making tools to add value and minimize investment. The purpose of this article was to study and know the basic components of Knowledge Management and possible impacts on organizational environment, specially for the formation and transfer of knowledge and competitive intelligence, and where to seek knowledge as a tool to guide its processes and processes. Results by using it as an asset. To this end, the article made use of a bibliographic study of works published in the area of Management Knowledge (GC), from Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) and Communication and Information Technologies (ICTs). The research's nature is exploratory-qualitative. It was perceived in view of induction, that if well oriented and applied, knowledge can positively facilitate organizational management, and it is perceived that there is already an organizational concern around the theme.

Keywords: Communication. Competitiveness. Information. Innovation.

REFERÊNCIAS

ALVARENGA NETO, R. C. D. de. **Gestão do Conhecimento em Organizações: Proposta de mapeamento conceitual integrativo.** São Paulo: Saraiva, 2014.

BARBIERI, U. F. **Gestão de Pessoas nas Organizações: O talento humano na Sociedade da Informação.** São Paulo: Atlas, 2014.

CHARAUDEAU, P. **Discurso das Mídias.** São Paulo, Editora Contexto, 2006.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação: por que só tecnologia não basta para o sucesso na era da informação.** São Paulo: Futura, 1998.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LONGO, R. M. J. et al. **Gestão do Conhecimento: a mudança de paradigmas empresariais no século XXI.** São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2014.

MEIRELES, M. A. **Gestão das Informações Organizacionais.** 2. Ed. São Paulo: Astúrias/Guarujá: Kaizentools, 2015.

MODELO de Excelência da Gestão® MEG. **Portal da Fundação Nacional da Qualidade.** On-line. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/aprenda/metodologia-meg/modelo-de-excelencia-da-gestao>>. Acesso em: 14 Mar. 2017.

MOURA, A. A.; CAMPANHOLO, T. **Tecnologia da Informação aliada a Gestão do Conhecimento na melhoria da estratégia e desempenho organizacional**:Cato online, Revista da Católica. [S.L.]. 2007?. Disponível em: <<http://www.catolicaonline.com.br/revistadacatolica2/artigosv3n5/artigo04.pdf>>. Acesso em: 26 de Nov. 2016. p.1-17

NONAKA I. A. **Gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

REGO, F. G. T. do. **Comunicação empresarial/comunicação institucional**: conceitos, estratégias, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus Editora, 2008.

SANTIAGO JÚNIOR, J. R. S. **Gestão do conhecimento a chave para o sucesso empresarial**. São Paulo: Novatec, 2004.

TAKEUCHI, H; NONAKA, I. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

VALENTIM, M. L. P. **Gestão da informação e gestão do conhecimento**: especificidades e convergências. Londrina: Infohome, 2004. 3p. Disponível em: <http://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=88>. Acesso em: 31out. 2019.

WILSON, T. D. A problemática da gestão do conhecimento. In: TARAPANOFF, K. **Inteligência, informação e conhecimento em corporações**. Brasília: IBICT, UNESCO,2006. p.37-55.