

2

Referencial Teórico

2.1.

Resultados da Revisão Bibliográfica

A revisão da literatura para o estabelecimento do referencial teórico que sustentasse o desenvolvimento da dissertação, exigiu que o levantamento bibliográfico fosse dividido em seis partes:

1 - Conhecimento nas Organizações

Objetivou buscar subsídios que fundamentassem a importância deste ativo intangível na gestão das empresas, suas relações na realidade organizacional e impacto no desempenho das empresas.

Assim, os temas focados nesta parte foram:

- . conceito de Gestão do Conhecimento;
- . tendência da Gestão do Conhecimento nas empresas;
- . tipos de conhecimento e a orientação da empresa para sua gestão;
- . formas de conversão do conhecimento nas empresas;
- . importância das comunidades de prática.

2 - Estratégia Empresarial

Teve como objetivo identificar construtos e modelo integrativo de análise estratégica, assim como relacionar as práticas organizacionais que caracterizassem a relação entre Gestão do Conhecimento e a estratégia empresarial.

Desta forma, se subdividiu esta parte em:

- . escolas de estratégia e suas vinculações com a Gestão do Conhecimento;
- . relações entre a estratégia empresarial e a Gestão do Conhecimento.

3 - Gestão de Competências Organizacionais e Humanas

Buscou identificar elementos teóricos que apresentassem modelos, processos, ferramentas e práticas que permitissem situar o conhecimento como elemento vital das competências humanas e organizacionais, bem como caracterizar a relação da Gestão do Conhecimento e a gestão de competências.

Deste modo, foram alvo desta parte os seguintes temas:

- . conhecimento, competências e processos organizacionais;
- . competências humanas: a importância do conhecimento de indivíduos e grupos;
- . criação de competências através da aprendizagem;
- . gestão das competências humanas e inovação;
- . alianças estratégicas como forma de adquirir competências.

4 - Gestão de Resultado

Buscou identificar modelos, processos, ferramentas e práticas para acompanhar e avaliar os resultados do negócio, com base em indicadores além dos financeiros. Assim como, processos e ferramentas de avaliação que permitissem evidenciar o desempenho dos indivíduos nestes resultados, bem como a relação da gestão de resultado e a Gestão do Conhecimento.

Sendo assim, foi basicamente explorado o seguinte tema:

- . gestão de resultado de negócio: alinhando desempenho organizacional e individual.

5 - Ações para Gestão do Conhecimento

Visou identificar modelos, processos, ferramentas e práticas que sustentem as iniciativas bem-sucedidas para a condução de projetos relacionados ao conhecimento organizacional, assim como compreender a importância dos recursos humanos, financeiros e de tecnologia da informação para a Gestão do Conhecimento.

Então, os temas pesquisados foram:

- . fatores de sucesso e recursos na implementação de projetos de Gestão do Conhecimento;
- . indicadores e métricas específicas para Gestão do Conhecimento;
- . tecnologia da informação e Gestão do Conhecimento.

6 - Resultado de Negócio

Baseado em concepções teóricas e, principalmente, em pesquisas empíricas disponíveis na literatura, visou identificar indicadores para avaliar o desempenho das empresas na perspectiva da Gestão do Conhecimento.

2.1.1. Conhecimento nas Organizações

Nesta parte da revisão bibliográfica se teve como objetivo levantar as principais definições encontradas para gestão do conhecimento. Porém, antes de adotar uma definição que norteará a direção da pesquisa, serão apresentadas diferentes conceituações e escolas que fizeram aprofundamentos sobre o tema.

Também, buscou-se identificar na literatura os tipos de conhecimento e métodos de gestão encontrados nas organizações, com base em pesquisas empíricas dos autores consultados. Assim como, foram identificadas as formas pelas quais os conteúdos são dinamizados no contexto organizacional, sob a perspectiva da gestão do conhecimento como processo.

2.1.1.1. Diferentes perspectivas para conceituar Gestão do Conhecimento

Uma discussão comum que, em geral, antecede a conceituação sobre Gestão do Conhecimento, se inicia na pergunta: mas é possível gerenciar o conhecimento?

Evitando delongas para não fugir ao tema e, ao mesmo tempo, buscando tornar clara a abordagem adotada nesta pesquisa, tomou-se por base a teoria da estruturação (Giddens, 1993), que afirma que a ação é o produto das diferentes interações das quais emerge sentido para os atores. Assim, cabe aos sujeitos, coletivamente, a gestão das suas construções, uma vez que cooperar significa operar em conjunto, em um universo construído intersubjetivamente.

Deste modo, o conhecimento toma a dimensão de uma faculdade humana, não algo que pode "ser controlado", exceto pelo próprio indivíduo. Sendo assim, uma melhor expressão para gestão do conhecimento seria "organizações com foco no conhecimento" ou "ver a gestão sob a perspectiva do conhecimento". Assim, a

gerência do conhecimento seria o engenho de pessoas que interagem para criar valor a partir dos ativos intangíveis.

Portanto, ao longo deste trabalho será usada a expressão Gestão do Conhecimento, entretanto seu significado estará carregado pelo significado inspirado em Giddens (1993).

Nas definições apresentadas no Quadro 1, se teve a oportunidade de analisar diferentes perspectivas para conceituar a gestão do conhecimento.

Conceito	Autor
Gestão do Conhecimento como Processo	
Gestão do conhecimento é um processo que compreende sete fases: extração de conhecimento para adicionar valor aos clientes, desenvolvimento de um novo conhecimento, disseminação, associação ou combinação de diferentes conhecimentos, documentação de conhecimento para disponibilizar, distribuição e uso do conhecimento e aquisição de conhecimento dos fornecedores.	Diepstraten, 1996
Gestão do conhecimento é o conjunto visível do desenho e dos princípios organizacionais, processos, estruturas, aplicações e tecnologias que ajuda os “trabalhadores do conhecimento” a, dramaticamente, alavancar sua criatividade e habilidade para adicionar valor ao negócio.	Gurteen, 1998
Gestão do conhecimento é um processo de negócio para o gerenciamento empreendedor do ativo intelectual. É uma disciplina que promove uma aproximação integrada e colaborativa para criação, captura, organização, acesso e uso da informação. Estes ativos incluem base de dados estruturada, informações textuais como políticas e documentos de procedimento e, mais importante, o conhecimento tácito e a experiência de cada um dos empregados.	Harris et al, 1999
Gestão do conhecimento está relacionada à criação de conhecimento, assim seu foco é a liberação da capacidade de criar e inventar das pessoas que podem usar o que conhecem para desenvolver suas capacidades, melhorar práticas e processos e desenvolver melhores produtos para atender aos clientes.	Marsick e Watkins, 1999
Gestão do conhecimento é central para a criação dos processos da organização onde o novo conhecimento é desenvolvido, distribuído para todos que dele necessitam para realizar bem suas atribuições, torna-se acessível para futura utilização, inclusive coletiva e os campos de conhecimento são combinados.	Spek e Spijkervet, 1995
Gestão do conhecimento é como um fluxo ou um processo contínuo em uma organização, que é realizado em quatro fases: a primeira é a habilidade de absorção, que é a assimilação de um novo conhecimento.	Sprenger, 1995

Isto requer a contribuição do conhecimento estratégico para a execução das atividades centrais para o negócio e o desenvolvimento das correspondentes competências. A segunda é a difusão da capacidade, que envolve a troca de conhecimento. A terceira é a geração de conhecimento que significa desenvolver novo conhecimento através dos conhecimentos já existentes. A última fase é a extração na qual o conhecimento é aplicado em nome da organização.	
Gestão do conhecimento significa uma rede de valor que inclui as seguintes fases: determinar o conhecimento de acordo com a estratégia da organização, listar os conhecimentos disponíveis, desenvolver conhecimento, compartilhar conhecimento, aplicar e avaliar o valor do conhecimento para o negócio. Assim, a gestão do conhecimento é um processo contínuo e cíclico por sua própria natureza. A visão, a missão, os objetivos e a estratégia da organização são as forças direcionadoras da rede de valor de conhecimento.	Weggeman, 1997
Gestão do conhecimento é caracterizada por um processo cíclico que consiste de cinco fases: aquisição, estabelecimento, disseminação, desenvolvimento e aplicação. Adquirir conhecimento significa incorporar novo conhecimento à organização. Para isto, somente conhecimentos estratégicos são importantes porque isto contribui para a execução das atividades centrais do negócio e para o desenvolvimento das competências-chave da organização. Estabelecer conhecimento significa tornar o conhecimento explícito disponível e acessível, podendo ser apropriado pelas pessoas a qualquer tempo, em qualquer lugar. Disseminar conhecimento significa envolver todos que dele necessitam para realizar suas atividades. Desenvolver conhecimento é gerar novos conhecimentos através da combinação de elementos existentes, de modo a formar novos <i>insights</i> e assim obter novos conhecimentos. A aplicação diz respeito ao uso do conhecimento em nome do negócio.	Zolingen , Streumer e Stooker, 2001
Gestão do Conhecimento como gestão do Capital Intelectual	
A gerência sistemática do capital intelectual gera aumento do valor para os acionistas. Realiza-se isso, entre outras coisas, através da reciclagem contínua e de uma utilização criativa do conhecimento e da experiência compartilhados. Isso, por sua vez, requer a estruturação e o acondicionamento de competências com a ajuda da tecnologia, de descrições do processo, manuais, redes, e assim por diante, a fim de assegurar a permanência da competência da empresa quando os funcionários	Stewart, 1998

forem embora. Uma vez acondicionados, esses elementos tornam-se parte do capital estrutural da empresa - ou mais precisamente, seu capital organizacional. Isto cria condições para o rápido compartilhamento do conhecimento e para seu crescimento sistemático e coletivo. O tempo transcorrido entre o aprendizado e a distribuição do conhecimento fica sistematicamente menor. O capital humano também se tornará mais produtivo através de processos estruturados de trabalho, de fácil acesso e inteligentes.	
Capital intelectual é o conhecimento que pode ser transformado em lucro. Ele possui dois componentes principais: o capital humano e os ativos intelectuais. A principal distinção entre capital humano e ativos intelectuais reside no fato que o capital humano, se não convertido em ativos, não pode ser possuído pelos acionistas. Assim, o maior desafio dos gestores se constitui em transformar o capital humano em ativos. O capital intelectual pode ser dividido em quatro diferentes tipos: produtos, processos e serviços. Este último pode ser subdividido em serviços continuados e prestação de serviços.	Sullivan, 2000
Gestão do Conhecimento como criação do Conhecimento Organizacional	
A criação do conhecimento organizacional é uma interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e explícito. Esta interação é moldada pelas mudanças em diferentes modos de conversão do conhecimento que, por sua vez, são induzidos por vários fatores. O processo de criação do conhecimento compreende cinco fases: compartilhamento do conhecimento tácito, criação de conceitos, justificação dos conceitos, construção de um arquétipo e difusão interativa do conhecimento (<i>cross-leveling of knowledge</i>). Desta forma, o processo começa com o compartilhamento do conhecimento tácito, que corresponde aproximadamente à socialização, pois, inicialmente, o conhecimento rico e inexplorado que habita os indivíduos precisa ser amplificado dentro da organização. Na segunda fase, o conhecimento tácito compartilhado, por exemplo, por uma equipe auto-organizada é convertido em conhecimento explícito na forma de um novo conceito, um processo semelhante a externalização. O conceito criado precisa ser justificado na terceira fase, na qual a organização determina se vale realmente à pena perseguir o novo conceito. Na quarta fase, recebido o sinal verde, os conceitos são convertidos em um arquétipo, que pode assumir a forma de um protótipo no caso do desenvolvimento de um produto “concreto” ou em um mecanismo operacional no caso de inovações “abstratas”, por exemplo, um novo valor da empresa, um sistema gerencial inovador	Nonaka e Takeuchi, 1997

ou uma nova estrutura organizacional. A última fase amplia o conhecimento criado, por exemplo, em uma divisão a outras pessoas da mesma divisão, a outras divisões ou até a componentes externos constituindo o que chamamos de difusão interativa do conhecimento (<i>cross-leveling of knowledge</i>). Esses componentes externos incluem clientes, empresas afiliadas, universidades e distribuidores. Uma empresa criadora de conhecimento não opera em um sistema fechado, mas em um sistema aberto, no qual existe um intercâmbio constante de conhecimento com o ambiente externo. Deste modo, o âmago do processo de criação do conhecimento organizacional ocorre no nível do grupo, mas a organização oferece os contextos ou dispositivos organizacionais que facilitam as atividades do grupo, bem como a criação e o acúmulo do conhecimento no nível individual. Assim, as cinco condições necessárias para promover a espiral do conhecimento são: intenção, autonomia, flutuação e caos criativo, redundância e variedade de requisitos. A intenção é definida como a aspiração de uma organização às suas metas. A autonomia é uma fonte de geração de oportunidades inesperadas e dos indivíduos se automotivarem para criar novos conhecimentos. A flutuação e o caos criativo estimulam a interação entre a organização e o ambiente externo. A redundância possibilita que a espiral do conhecimento ocorra em nível organizacional. Por fim, a variedade de requisitos está relacionada com a diversidade interna da organização e a complexidade do ambiente, para permitir que a empresa enfrente os desafios impostos por este ambiente.	
Gestão do Conhecimento como gestão de Ativos Intangíveis	
A gestão do conhecimento não é algo totalmente novo. Ela baseia-se em recursos existentes, com os quais as organizações já podem estar contando - uma boa gestão de sistemas de informação, uma gestão de mudança organizacional e boas práticas de gestão de recursos humanos. Deste modo, novo é reconhecer o conhecimento como ativo corporativo e entender a necessidade de geri-lo e cercá-lo do mesmo cuidado dedicado aos ativos tangíveis. A gestão do conhecimento refere-se à geração consciente e intencional do conhecimento - as atividades e iniciativas específicas que as organizações empreendem para aumentar seu estoque de conhecimento corporativo. A gestão do conhecimento incorpora três processos : geração, codificação e transferência de conhecimento. A geração do conhecimento pode ser feita de cinco modos diferentes: aquisição, recursos dedicados, fusão, adaptação e rede de conhecimento.	Davenport e Prusak, 1998

A codificação tem como objetivo apresentar o conhecimento numa forma que o torne acessível àqueles que precisam dele. Literalmente transforma o conhecimento em código. A transferência do conhecimento ocorre nas organizações quer gerenciemos ou não este processo. A transferência espontânea e não estruturada do conhecimento é vital para o sucesso de uma empresa. Embora o termo gestão do conhecimento implique a transferência formalizada, um de seus elementos essenciais é o desenvolvimento de estratégias específicas para incentivar estas trocas espontâneas.	
Gestão do conhecimento implica na extração e desenvolvimento de ativos do conhecimento de uma empresa com objetivo de promover os objetivos organizacionais.	Rowley, 2000
Gestão do Conhecimento como gestão do Intelecto Profissional	
O intelecto profissional de uma organização opera em quatro níveis: conhecimento cognitivo (<i>know-what</i>), que é o domínio básico de uma disciplina, conquistado pelos profissionais por meio de treinamento extensivo e certificação. Esse conhecimento é essencial, mas está longe de ser suficiente para o sucesso do negócio. Habilidades avançadas (<i>know-how</i>), que traduzem o “aprendizado livresco” em execução eficaz. Compreensão sistêmica (<i>know-why</i>), que é o conhecimento profundo da rede de relacionamentos de causa e efeito subjacente a uma disciplina. Permite ultrapassar a execução de tarefas, levando ao atingimento de solução de problemas maiores e mais complexos A criatividade auto-motivada (<i>care-why</i>), que envolve vontade, motivação e adaptabilidade para o sucesso. As organizações que criam a condição para o <i>care-why</i> em seu pessoal são capazes de, ao mesmo tempo, prosperar no mundo de hoje, em rápida transformação, e renovar seu conhecimento cognitivo, habilidades avançadas e compreensão sistêmica, de modo a competir na próxima onda de avanços.	Brian, 2000
Gestão do Conhecimento através de uma perspectiva Ecológica e do Aprendizado	
O principal desafio da gestão do conhecimento é o aprendizado ou a aquisição de conhecimento. A defesa da propriedade intelectual, a sementeira e colheita de informações, a exploração do capital intelectual e o processo para comparação de indicadores de desempenho (<i>benchmarking</i>) dos bens intelectuais dos concorrentes são todos parte importante do jogo do gerenciamento do conhecimento. Porém, todos estes estão subordinados à questão do aprendizado, pois é este que torna a propriedade, o capital e os bens intelectuais utilizáveis. Conhecimento e aprendizagem envolvem mais do que informação. Assim, as organizações desempenham um papel crítico na etapa	Brown e Duguid, 2001

da invenção à inovação - a transformação de idéias em produtos e processos. O meio ambiente, em geral, é um ecossistema significativamente auto-organizador e extremamente poderoso, que desenvolve novas idéias de forma onipresente. As empresas, como fazendas inseridas em um ambiente natural, desempenham seus papéis de “domesticar” certas regiões, introduzindo métodos para realçar o crescimento e a produtividade e transformando as sementes da invenção no produto da inovação.	
Gestão do Conhecimento como gestão das “Árvores de Conhecimento”	
O sistema de árvore de conhecimento permite uma gestão global em tempo real do capital cognitivo de uma organização, seja ela uma empresa, uma administração, um laboratório de pesquisa, entre outras. Favorece, na verdade, uma melhor mobilização das competências, uma visão estratégica das evoluções e das necessidades da organização, uma avaliação das formações, uma melhor comunicação da organização com o seu meio. As árvores de conhecimento permitem fazer aparecer e avaliar a riqueza invisível, e no entanto vital, das sociedades e das organizações : os saberes e habilidades de que dispõem. Em um contexto econômico em que alianças, parcerias e fusões de sociedades se multiplicam, as árvores de conhecimento permitem avaliar as competências de novos parceiros ou simular a árvore comum de duas organizações até então separadas. As árvores de conhecimento visualizam as tendências de evolução das competências no seio de uma organização. Desta forma, podem servir de sistema de auxílio à decisão para as políticas de contratação, de formação e de mobilidade interna de empregados, tanto no nível da organização em seu conjunto ao de seus diferentes serviços e departamentos. Também, podem ser estendidas até as redes de empresas parceiras (relacionamento de clientes e fornecedores, por exemplo) para ajustar melhor suas ofertas e demandas recíprocas de competências.	Lévy e Authier, 2000

Quadro 1- Conceitos para Gestão do Conhecimento

Como visto, a literatura pesquisada apresenta um vasto conjunto de conceitos. Para este trabalho, foi adotado o conceito de Weggeman (1997), que além de apresentar a Gestão do Conhecimento como um processo contínuo, o que lhe confere dinamicidade, destaca que esta gestão significa uma cadeia de geração valor, o que lhe atribui organicidade.

1.1.1.1.

Tendências da Gestão do Conhecimento nas empresas

Earl (2001) desenvolveu estudos empíricos no período de 1996 a 1999 que auxiliam no entendimento dos tipos de iniciativas de gerenciamento do conhecimento ou investimentos que são possíveis, bem como orientam a identificação de quais destes tipos de iniciativa fazem sentido nos diferentes contextos empresariais. A pesquisa deste autor é empírica e se baseou na prática de grandes corporações.

Assim, as sete escolas por ele apresentadas no Quadro 2 sugerem que o gerenciamento do conhecimento pode não somente ser definido de diferentes formas, mas que há um número de escolhas consideráveis em termos do que fazer e como fazer.

O autor também alerta para o fato que estas escolas não são excludentes e muitas vezes podem ser complementares e coexistir dentro de uma mesma organização.

Escola Atributo	Tecnocrática			Econômica
	Sistemas	Cartográfica	Engenharia	Comercial
Foco	Tecnologia	Mapas	Processos	Renda
Alvo	Conhecimento de bases	Conhecimento de diretórios	Conhecimento de fluxos	Conhecimento de ativos
Unidade	Domínio	Empreendimento	Atividade	Know-how
Exemplo	Xerox, Shorko	Bain&Co, AT&T	HP, Frito-Lay	Dow Chemical, IBM
Fator Crítico de sucesso	Validação de conteúdo Incentivos para provisão de conteúdos	Cultura / incentivos para compartilhar conhecimento Rede para conectar pessoas	Aprendizagem do conhecimento Informação de distribuição irrestrita	Time de especialistas Processos institucionalizados
Principais contribuições de TI	Sistemas baseados em conhecimento	Arquivos e diretórios nas internets	Base de dados compartilhada	Ativos intelectuais Registro e sistemas de processamento
Filosofia	Codificação	Conectividade	Capacidade	Comercialização

Escola Atributo	Comportamental		
	Organizacional	Espacial	Estratégica
Foco	Rede	Espaço	<i>Midset</i>
Alvo	Conhecimento compartilhado	Troca de Conhecimento	Conhecimento de Capacidades
Unidade	Comunidades	Lugar	Negócio
Exemplo	BP Amoco, Shell	Skandia, British Airways	Skandia, Unilever
Fator Crítico de sucesso	Cultura sociável Intermediários do conhecimento	Projeto para encorajamento dos propósitos	Retórica Artefatos
Principais contribuições de TI	<i>Groupware</i> e internet	Acesso a ferramentas de simbolização	Eclético
Filosofia	Colaboração	Contato	Percepção

Quadro 2-Escolas de Gerenciamento do Conhecimento (Earl, 2001)

As escolas Tecnocráticas - Sistemas, Cartográfica e Engenharia trazem como principal contribuição a Tecnologia da Informação, que pode permitir o compartilhamento de banco de dados através de tarefas, níveis, entidades e localidades para todos as pessoas através dos processos.

A escola Comercial é claramente interessada na extração do conhecimento da empresa ou dos ativos intelectuais para produzir resultados. Provavelmente, foi o que Davenport (1998), Stewart (2002), Sullivan e Sveiby (1998) descreveram como gerenciar o conhecimento como um ativo, capital intelectual e patrimônio. A filosofia desta escola é puramente a comercialização da propriedade intelectual ou do conhecimento.

Para muitas empresas, a lição da escola Comercial não será sobre o que é, mas como fazer eficiente e eficazmente a gestão do conhecimento. A potencial contribuição da Tecnologia da Informação não chega a ser um destaque, restrita ao desenvolvimento e uso dos registros dos ativos intelectuais e dos sistemas de processamento.

A escola Comportamental, está subdividida em outras três escolas: Organizacional, Espacial e Estratégica.

A escola Organizacional descreve o uso das estruturas organizacionais ou *networks* para compartilhar conhecimento. Estes *networks* são freqüentemente

denominados de “comunidades de conhecimento” ou “comunidades de prática” (Brown, 2001) que reúnem um grupo de pessoas com interesses, experiências e problemas comuns. Estas comunidades são instituídas e mantidas pelas propostas do negócio e podem ser intra ou interorganizacionais.

A escola Espacial poderia ser também chamada de social, uma vez que encoraja a socialização como forma de troca de conhecimento. Para esta escola, o conhecimento tácito é mais provável de ser descoberto e trocado na discussão. Ela foi chamada de espacial por evidenciar o uso de espaço para estimular a conversação e a troca de conhecimento.

A escola Estratégica vê o gerenciamento do conhecimento na dimensão da competitividade estratégica. Pode ser entendida como a essência da estratégia da empresa. Esta escola é essencialmente focada no aumento da percepção de possibilidades de criação de valor disponível a partir do reconhecimento do conhecimento como um recurso.

Deste modo, a retórica das empresas que representam esta escola, de acordo com o quadro 2, enfatiza a missão e a declaração de propósito onde o conhecimento é o mais importante elemento.

Artefatos como avaliação de resultados em linha com o *balanced scorecard* (Kaplan & Norton, 2000), técnicas de estratégias e processos são importantes para operacionalizar o conceito, até certo ponto intangível, de Gestão do Conhecimento e de capital intelectual e, assim, medir o progresso da construção de capacidades e de competências.

Sendo assim, sem querer diminuir o valor de qualquer uma das escolas, uma vez que, de certo modo, elas se complementam, este trabalho refletirá uma forte identidade com a escola Estratégica.

1.1.1.2.

Tipos de conhecimento e a orientação da empresa para a Gestão do Conhecimento

Os métodos para gestão do conhecimento podem ser categorizados em duas dimensões: a primeira focada no conhecimento explícito, que enfatiza a capacidade para criar, estocar, compartilhar e usar explicitamente conhecimentos documentados.

A segunda, focada no conhecimento tácito, que enfatiza o compartilhamento de conhecimento através das interações pessoais. O conhecimento tácito reside na mente, no comportamento e na percepção humana e, deste modo, é difícil de ser formalizado e comunicado (Nonaka e Takeuchi, 1997).

Estudos anteriores sugerem que as empresas podem gerenciar predominantemente um deles ou ambos, simultaneamente. Assim, partindo da perspectiva do conhecimento orientado para a dimensão tácita e explícita, se pode categorizar os métodos de Gestão do Conhecimento em quatro estilos: dinâmico, orientado para sistemas, orientado para pessoas e passivo (Choi e Lee, 2003).

As definições e a Figura 1 auxiliam no melhor entendimento desta categorização.

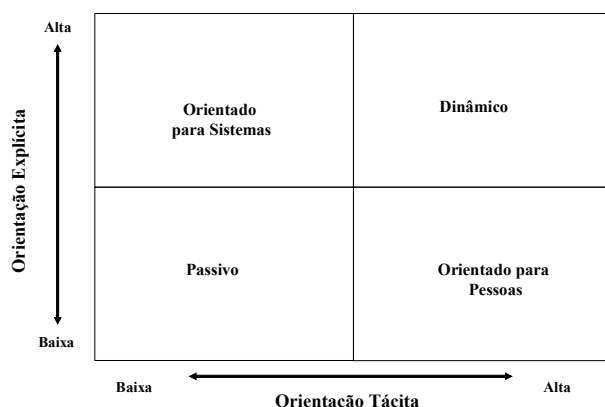


Figura 1- Quatro Estilos de Gestão do Conhecimento (Choi e Lee, 2003)

Nível de orientação explícita: considera os graus de codificação e armazenamento de conhecimento organizacional necessário para uma pessoa acessar e usar facilmente este conhecimento.

Nível de orientação tácita: corresponde à aquisição e compartilhamento de conhecimento organizacional através da interação das pessoas.

Estilo passivo: caracteriza empresas com baixo interesse em Gestão do Conhecimento, ou seja, seu gerenciamento não é feito de forma sistemática, a estrutura organizacional, a cultura ou a Tecnologia da Informação não são usadas para gerir o conhecimento. Empresas deste tipo não exploram verdadeiramente o

conhecimento. Nos ambientes turbulentos de negócio, este estilo reduz a efetividade das companhias.

Estilo orientado para sistemas: coloca mais destaque na codificação e na reutilização de conhecimento. Assim, estes processos aumentam a confiabilidade através dos avanços da tecnologia da informação, diminuindo, assim, a complexidade de acesso e uso do conhecimento. Rápidas respostas para os clientes e baixo custo pela transação do conhecimento podem ser obtidos neste contexto. Deste modo, o conhecimento é gerenciado e compartilhado de maneira formal. Economias de escala e efetividade organizacional podem ser alcançadas através da reutilização do conhecimento codificado. Programas de treinamento formais podem aumentar o gerenciamento de capacidade.

Estilo orientado para pessoas: a ênfase é na aquisição e no compartilhamento do conhecimento tácito e na experiência interpessoal. O conhecimento se origina a partir das redes de relacionamentos informais e, assim, procedimentos padronizados podem ser ignorados para descobrir melhores caminhos para operar. As dimensões humanas são críticas para a efetividade da Gestão do Conhecimento. Deste modo, conhecimento significativo pode não ser simplesmente recuperado de um repositório ou banco de dados, mas é compartilhado informalmente, uma vez que a intimidade entre os membros da organização é importante. Comunicação e confiança são fatores de sucesso fundamentais. As empresas tendem a recorrer a habilidades essenciais de aprendizagem e valorizam mentores ou “contadores de história”. Neste estilo, as comunidades estratégicas são o modelo dos acordos organizacionais.

Estilo dinâmico: as empresas deste estilo enfatizam simultaneamente os níveis tácito e explícito e são mais integrativas e agressivas. Elas gerenciam o conhecimento tácito e explícito de uma maneira dinâmica e são intensivas na comunicação organizacional. Estas organizações utilizam tanto o conhecimento consolidado no negócio como investigam e exploram novos conhecimentos potenciais.

Por outro lado, Choi e Lee (2003) apresentam em seu estudo uma evolução da literatura em relação aos estilos de conhecimento, conforme o quadro 3.

Critério	Pesquisadores			
	Nevis et al, 1995	Bierly e Chakrabarti, 1996	Jordan e Jones, 1997	Hansen et al., 1999
Aquisição				
Orientação Explícita	Produto	Extrativa	Focada	Reutilizável
Orientação Tácita	Processo	Investigativa	Oportunística	Interativa
Tácita e Explícita				
Compartilhamento				
Orientação Explícita	Formal		Formal	Pessoas para documento
Orientação Tácita	Informal		Informal	Pessoas para pessoas
Categoria de Gestão do Conhecimento	Usa conhecimento para crescer e mudar	Isolado, extrator investigativo, e inovador	Orientação tácita e explícita	Codificado e personalizado
Método de Pesquisa	Caso	Empírico	Conceitual	Caso
Indústria	Todas	Farmacêutica	Todas	Consultoria
Performance		Financeira		
Estilo de Gestão do Conhecimento	Balanceada	Inovador ou investigativo	Balanceado	Distribuído 80-20

Critério	Pesquisadores		
	Zack, 1999	Swan et al., 2000	Choi e Lee, 2003
Aquisição			
Orientação Explícita	Extrativa	Extrativa	Extrativa
Orientação Tácita	Investigativa	Investigativa e criativa	Investigativa
Tácita e Explícita	Inovadora		Inovadora
Compartilhamento			
Orientação Explícita		Textual	Documental
Orientação Tácita		Rede social	Relacionamento social
Categoria de Gestão do Conhecimento	Conservador e agressivo	Cognitivo e em comunidades	Passivo, orientado para sistemas e para pessoas e dinâmico
Método de Pesquisa	Caso	Caso	Empírico
Indústria	Todas	Manufatura	Todas
Performance			Tipo <i>Balanced Scorecard</i>
Estilo de Gestão do Conhecimento	Agressivo	Comunitário	Dinâmico

Quadro 3- Comparação de Estudos de Gestão do Conhecimento (Choi e Lee, 2003)

Como se pode observar no Quadro 4, Choi e Lee (2003) oferecem, a partir de estudos empíricos e baseados na literatura, elementos que podem nos ajudar a definir o grau de orientação para o conhecimento de uma empresa e a medição de desempenho empresarial, que será detalhada no item em que serão tratados os Resultados de Negócio.

Medidas	Definição Operacional: Grau de ...	Literatura Relacionada
Grau de orientação explícita	Codificação de Conhecimento	Bierly e Chakrabarti, 1996 Bohn, 1994 Hansen e Nohria, 1999 Jordan e Jones, 1997 Nevis e Gould, 1995 Swan e Newell, 2000 Zack, 1999
	Aquisição de conhecimento a partir de formas codificadas	
	Documentação	
	Compartilhamento de conhecimento a partir de formas codificadas	
Grau de orientação tácita	Aquisição de conhecimento a partir de especialistas e colegas de trabalho	Hansen et al., 1999 Jordan e Jones, 1997 Krogh, 1998 Nonaka e Takeuchi, 1997 Swan e Newell, 2000 Venzan, Krogh e Roos, 1998 Zack, 1999
	Ajuda de especialistas face-a-face	
	Diálogos informais para compartilhamento de conhecimento	
	Aquisição de conhecimento através de mentoria individual	
Performance Empresarial	Sucesso geral	Deshpande, Jarley e Webster, 1993 Drew, 1997
	<i>Market share</i>	
	Taxas de crescimento	
	Lucratividade	
	Grau de inovação	
	Tamanho do negócio	
	Comparação com importantes competidores	

Quadro 4- Definição operacional e literatura relacionada com a medição (Choi e Lee, 2003)

1.1.1.3.

Formas de conversão do conhecimento nas organizações

A criação do conhecimento organizacional é uma interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito Nonaka e Takeuchi (1997) e Nonaka, Toyama e Konno (2000). Estes autores descrevem quatro possibilidades de

conversão do conhecimento: socialização, externalização, combinação e internalização.

A socialização normalmente começa desenvolvendo um campo de interação. Esse campo facilita o compartilhamento das experiências e modelos mentais dos membros.

Assim, durante o diálogo, experiências, modelos mentais e perfis são compartilhados e, deste modo, é criada a experiência coletiva: pessoas em grupo chegam a um entendimento compartilhado dos problemas e a soluções coletivas que combinam a idéia de todos. As comunidades de prática se constituem em uma das formas de socialização possíveis (Zolingen, Streumer, e Stooker, 2001).

A externalização é provocada pelo diálogo ou pela reflexão coletiva, onde o emprego de uma metáfora ou analogia significativa ajuda os membros da equipe a articularem o conhecimento tácito oculto que, de outra forma, é difícil de ser comunicado.

A combinação é provocada pela colocação do conhecimento recém-criado e do conhecimento já existentes em uma rede, cristalizando-os, assim, em um novo produto, serviço ou sistema gerencial.

A internalização, então, é provocada pelo “aprender fazendo”. Deste modo, os conteúdos do conhecimento interagem na espiral de criação do conhecimento que pode ser melhor visualizada na Figura 2.

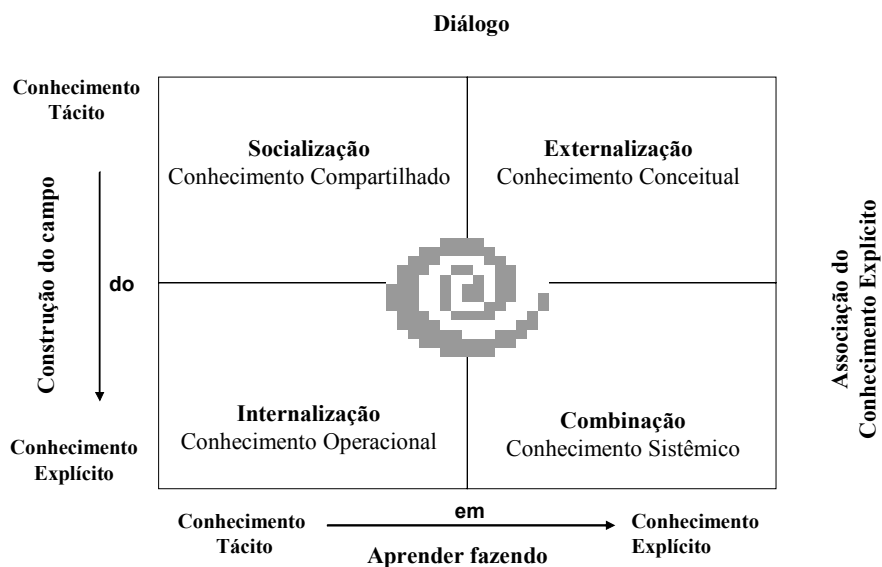


Figura 2-A espiral do conhecimento e o conteúdo criado pelas quatro formas de conversão do conhecimento (Nonaka e Takeuchi, 1997)

De outro modo, Crossan, Lane e White (1997) construíram uma “estrutura unificante” do aprendizado organizacional. Este aprendizado, afirmam eles, baseados em Nonaka e Takeuchi (1997), tem lugar nos níveis individual, grupal e organizacional com cada um alimentando ao outro. Conceituam aprendizado organizacional como o processo de mudança de pensamento e ação individual e coletivo que é afetado pelo contexto da organização onde se estabelece esta mudança.

Ainda, segundo os autores, existem quatro processos básicos que ligam os níveis organizacional, grupal e individual que são a intuição, a interpretação, a integração e a institucionalização. A intuição é o início do aprendizado. Caracteriza-se por um processo subconsciente que ocorre no nível do indivíduo. A interpretação seleciona os elementos conscientes do aprendizado individual e os comunica ao grupo. A integração forma a compreensão coletiva e a institucionalização incorpora este aprendizado, de acordo com o Quadro 5.

Nível	Processo	Insumos e Resultados
Individual	Intuição	Experiências Imagens Metáforas
	Interpretação	Linguagem Mapa cognitivo Conversação e Diálogo
	Integração	Compreensões comuns Ajustes mútuos Sistemas interativos
Organização	Institucionalização	Planos, rotinas e normas Sistemas de diagnóstico Regras e procedimentos

Quadro 5- Estrutura unificante de Crossan, Lane e White para aprendizado organizacional (1997)

Assim, um aspecto comum, observado nos diferentes ângulos da teoria sobre as formas de conversão de conhecimento, é a existência e a utilização de algum tipo tangível de memória organizacional, desenvolvida através dos membros da organização, como uma base para enriquecer o processo de aprendizagem, que tenta transformar o conhecimento tácito em explícito, acessível a todos na organização.

1.1.1.4.

As Comunidades de Prática como processo de conversão de conhecimento

As comunidades de prática são um tipo específico de comunidade que focalizam um campo do conhecimento e acumulam expertise ao longo do tempo, neste campo. Desenvolvem sua atitude compartilhada interagindo em torno dos problemas, das soluções, e das introspecções, e constroem um armazenamento comum de conhecimento.

Caracterizam-se por um grupo de pessoas organizado “face a face” ou virtualmente, que compartilha vitórias e divide frustrações, desde o “fervilhar inicial de idéias”, passando pela resolução de problemas até o encaminhamento de novas questões.

O grupo é detentor de uma linguagem comum e senso próprio de gosto e estilo que rapidamente responde às forças externas, provenientes da organização maior, ou do contexto ainda maior da sociedade na qual a empresa está inserida (Brown, 2001).

Weger (2001) afirma que, atualmente, cada grupo que compartilha do interesse em um Web site é chamado de comunidade, mas comunidades de prática são um tipo específico de comunidade. São focalizadas em um campo do conhecimento e acumulam expertise ao longo do tempo, neste campo.

O conceito de comunidades de prática encontrou um número de aplicações práticas nos negócios, nos projetos organizacionais, na educação e na vida comum dos cidadãos.

Entretanto, este conceito foi adotado mais recentemente no mundo das organizações pela necessidade crescente de focar explicitamente o conhecimento. Os esforços iniciais se restringiram, somente, aos sistemas de informação, com resultados decepcionantes.

As comunidades de prática fornecem uma nova abordagem, centradas nas estruturas sociais que podem se apropriar do conhecimento.

As comunidades de prática se caracterizam pela simultaneidade e interdependência de papéis que garantem que as pessoas, ao mesmo tempo que participam das comunidades de prática, também pertencem às suas unidades ou equipes de trabalho.

Também, endereçam os aspectos informais e tácitos da criação e do compartilhamento do conhecimento, do mesmo modo que os conhecimentos explícitos. Permitem uma conexão muito mais próxima entre aprender e fazer, e fornecem as estruturas para acumular este conhecimento. Em um momento de globalização e desagregação, criam conexões entre pessoas que atravessam os limites institucional e global.

As comunidades de prática, vistas sob este aspecto, mostram que o conhecimento de uma organização vive na constelação destas comunidades, que cuidam das diferentes dimensões das competências organizacionais.

As características que fazem das comunidades de prática um mecanismo superior para gerenciar o conhecimento, tais como autonomia, orientação prática,

informalidade e multifuncionalidade, também serão, estas mesmas, as características que se constituirão num desafio para organizações hierárquicas tradicionais.

1.1.2. Estratégia Empresarial

1.1.2.1. Escolas de Estratégia e suas vinculações com a Gestão do Conhecimento

A gestão de empresas orientadas para a inovação projeta visões claras de longo prazo que vão além de simples medidas econômicas. Considerando a perspectiva da gestão do conhecimento, os líderes podem gerenciar o processo da concepção e implementação da estratégia, mas não o seu conteúdo.

Estes líderes podem estabelecer as estruturas e decidir sobre pessoas para implementação. Também, podem comunicar diretrizes gerais, definindo limites e medidas específicas. Podem observar os padrões que realmente emergem e usar as diretrizes para decidir os que devem ser estimulados ou desencorajados.

Assim, como a concepção e a implementação estratégica podem contribuir para criar mecanismos que coloquem a perspectiva do conhecimento na vida das empresas, evidenciando as múltiplas possibilidades que esta dimensão pode oferecer para a criação de novos patamares de valor organizacional.

Mintzberg (2001) cunhou um modelo que chamou de “Rural” de formação da estratégia. Deu a ele este nome porque acredita que as estratégias surgem a partir da base da organização, enraizadas no solo firme de suas operações e não na abstração etérea da sua administração. Este modelo é composto de seis pontos:

- 1 - O processo de formação da estratégia deve permitir que os padrões surjam naturalmente, ao invés de buscar uma consistência artificial, prematuramente;
- 2 – As estratégias podem se enraizar em qualquer ponto da organização onde as pessoas tenham capacidade de aprender e onde haja recursos para isto;
- 3 – As estratégias tornam-se organizacionais quando coletivas, isto é, quando os padrões proliferam para permear o comportamento organizacional como um todo;

4 - O processo de proliferação pode ser consciente, mas não precisa ser. Da mesma forma, poderá ser administrado, mas não necessariamente;

5 – As novas estratégias podem estar emergindo continuamente, tendem a espalhar-se pela organização durante os períodos de mudança, o que acentua períodos de continuidade mais integrada;

6 – Gerenciar o processo de formação da estratégia não é preconceber estratégias, mas reconhecer sua emergência e intervir quando for o caso.

Deste modo, para sustentar a argumentação da concepção estratégica como fundamental para a perspectiva da gestão do conhecimento nas empresas, três escolas de pensamento estratégico se destacam, conforme (Mintzberg, 2000): a escola do posicionamento que nos oferece os fundamentos para compreender a vantagem competitiva e que tem como seu principal representante Porter e as escolas do aprendizado e da configuração que refletem os construtos que sustentam o entendimento das competências organizacionais e mudança, na perspectiva da gestão do conhecimento. Elas têm como seus principais representantes Hamel e Prahalad e Mintzberg e Miller, respectivamente.

1.1.2.1.1.

A escola do posicionamento

Tomando por base Porter (2002), para a empresa desenvolver e manter um posicionamento estratégico diferencial precisa seguir seis princípios fundamentais. Primeiro, deve começar com o objetivo certo: superioridade, de longo prazo, no retorno dos investimentos.

Segundo, a estratégia da empresa deve possibilitar o cumprimento de uma proposição de valor, ou um conjunto de benefícios para os clientes, diferente dos oferecidos pelos concorrentes, ou seja, permite oferecer um valor singular.

Terceiro, a estratégia deve refletir-se numa cadeia de valor específica. Para desenvolver vantagem competitiva sustentável, a empresa precisa executar diferentemente dos rivais. Se a empresa concentrar-se na adoção das melhores práticas acabará dificultando a conquista de vantagem competitiva.

Quarto, as empresas precisam se tornar inigualáveis, enquanto se mantêm únicas e singulares e para isto podem necessitar de estratégias poderosas que envolvem *trade-offs*. Isto pode significar abandonar ou abrir mão de algumas características. Ou seja, precisam, muitas vezes, deixar para trás velhas crenças que já foram sucesso no passado. Assim, poderão estar diante de mais do que uma mudança ou transformação, mas uma verdadeira revolução.

Quinto, a estratégia define o modo como os elementos e atividades da empresa se integram e interagem. Isto pode definir uma verdadeira barreira para os rivais que conseguem imitar uma ou outra atividade isolada, mas dificilmente a sinergia de um conjunto. E, finalmente, a estratégia requer continuidade e direção, uma proposição de valor a ser sustentada no longo prazo.

A escola do posicionamento, vista na perspectiva da gestão do conhecimento, estimula um ambiente organizacional capaz de gerar superioridade, criação de valor singular, competência para fazer diferente, capacidade e prontidão para revolucionar, sinergia sistêmica e continuidade e direção.

1.1.2.1.2.

A escola do aprendizado

De um modo geral, as empresas têm dado pouca importância ao conhecimento como recurso. Se maior atenção fosse dada à criação, provisão, compartilhamento, uso e, talvez, proteção ao conhecimento, as empresas poderiam alcançar melhor performance. (Earl, 2001)

Nesta linha, o gerenciamento do conhecimento pode ser visto como consistente com a abordagem *resource-based view*, ou seja, construir e competir através de competências e capacidades pode ser muito difícil de ser imitado pelos outros (Grant, 1996).

As principais premissas desta escola são que a formação da estratégia precisa se definir como um processo de aprendizado ao longo do tempo, onde os limites entre a formulação e a implementação se tornam indistinguíveis.

Todas as pessoas, inclusive as lideranças, são parte do sistema coletivo que aprende logo, todos em uma organização podem ser um estrategista em potencial. O

aprendizado procede de forma emergente, assim as iniciativas bem-sucedidas criam correntes de experiências que podem convergir para padrões que se tornam estratégias que, reconhecidas, podem ser formalmente deliberadas.

Assim, o papel da liderança passa a ser o de gerenciar o processo de aprendizado estratégico, pelo qual novas estratégias podem emergir. Isto exige a articulação entre pensamento e ação, controle e aprendizado e estabilidade e mudança. Neste contexto, as estratégias surgem inicialmente como padrões, depois se transformam em planos para finalmente se caracterizarem como uma perspectiva para guiar o comportamento geral.

O conceito de competências organizacionais tem sido largamente discutido com base em Hamel e Prahalad (1994) que sustentam a premissa de que a raiz da vantagem competitiva pode ser encontrada nas competências centrais da empresa. No desenvolvimento desta idéia, os autores usam a imagem de uma “árvore de competência”.

Os autores acreditam que a vantagem competitiva deriva de capacidades profundamente enraizadas que estão por trás dos produtos de empresa. Elas permitem que a empresa se diversifique em novos mercados, bem como, gere dificuldades para imitá-las, uma vez que estão “ocultas” em suas raízes. Também, consideram a competência central como consequência do “aprendizado coletivo” da organização.

Intenção estratégica é outro conceito importante para Hamel e Prahalad. Ela significa a previsão de uma posição desejada de liderança e estabelece o critério que a organização irá usar para mapear seu progresso. É mais do que simplesmente uma ambição irrestrita.

O conceito também abrange um processo gerencial ativo que inclui focalizar a atenção da organização para a essência de vencer, motivar pessoas através da comunicação de valor da meta, deixar espaço para contribuições individuais e de equipes, sustentar o entusiasmo provendo novas definições operacionais à medida que mudem as circunstâncias e usar a intenção de forma consistente para orientar as alocações de recurso.

Hamel distingue três aspectos da questão estratégica : o contexto da estratégia, enfatizado pelo *positional view*, o conteúdo da estratégia, enfatizado pelo *resource*

view e a conduta da estratégia, que deveria enfatizar e entender melhor a “inovação estratégica” como chave para o sucesso das empresas no contexto atual de constante mudança.

Em *Liderando a Revolução*, Hamel (2000) tem defendido a “estratégia como revolução”: as empresas não podem mais jogar simplesmente pelas regras do jogo; em vez disso, precisam mudar a “base de competição em suas indústrias”.

Ainda abordando importantes contribuições do paradigma *resource based*, Thomas E. Vollmann (1996) distingue quatro graus de competência : distintivas, essenciais, de rotina e terceirizáveis.

As competências distintivas resistem à imitação por serem difíceis de desenvolver. As competências essenciais são comuns aos concorrentes imediatos, mas necessárias para o negócio. As competências de rotina são comuns à maioria das empresas. Finalmente, as competências terceirizáveis que podem ser desempenhadas por fornecedores ou parceiros de negócio.

Ainda, para Vollmann (1996), o importante é o equilíbrio do *mix* desses diferentes tipos de competência. Estes conceitos ajudam a identificar as competências que são responsáveis pela combinação peculiar e única dos recursos e nos permitem avaliar as possíveis potencialidades que tornam uma empresa diferenciada.

Collis e Montgomery (1998) destacam uma importante reflexão para análise estratégica. Segundo estes autores, os executivos geralmente analisam isoladamente seus recursos, negócio e a organização.

Entretanto, estes elementos precisam ser vistos integradamente. Ou seja, a essência da vantagem competitiva como a forma pela qual a empresa cria valor é através da configuração e coordenação de suas múltiplas atividades.

O coração da estratégia está em conseguir o “cascateamento” dos recursos chave para toda a organização, ao invés de mantê-lo restrito a uma unidade de negócio. Ou seja, a estratégia corporativa é um sistema de partes interdependentes onde cada parte reforça uma a outra.

A estratégia também precisa capitalizar as oportunidades externas para toda a organização. Assim como, os benefícios de uma unidade, em um *portfolios* de

negócio, precisam ser maiores que os custos, caso contrário, esta unidade não estará criando uma real vantagem competitiva para a empresa como um todo.

Já no século XXI, Sawhney e Deval (2001) indagam sobre o valor em um “mundo em rede”. Para eles a inteligência em rede é a Pedra de Roseta que possibilitará que executivos e empreendedores decifrem muitos dos fenômenos que estão modelando o futuro.

Para estes autores, faz mais sentido falar em “capacidades distribuídas” das empresas, do que em “capacidades essenciais e distintivas”. Esta perspectiva traz à tona mais uma reflexão que enriquece a escola do aprendizado e a visão baseada em recursos (*resource-based view*).

Eles afirmam que as mudanças atuais têm uma raiz comum que, por sua vez, situa-se na natureza da inteligência de rede. Compreender os padrões de migração da inteligência pode ajudar a decifrar o código das transformações e preparar para as rupturas inevitáveis no ambiente de negócios.

Eles apresentam quatro estratégias a serem utilizadas : a arbitragem que transfere inteligência para novas regiões ou países, a agregação que combina componentes até então isolados , a reconexão que interliga “ilhas de inteligência” e a remontagem que reorganiza os componentes de inteligência em pacotes coerentes e personalizados para os clientes.

Deste modo, a aprendizagem se estrutura em termos de competências que não seriam mais as “competências essenciais”, mas as “competências distribuídas”.

Esta perspectiva merece uma profunda reflexão e análise, pois sugere uma nova forma de geração de competência – as capacidades distribuídas. Neste sentido, falar em gestão e compartilhamento do conhecimento e vantagem competitiva faz um enorme sentido para a estratégia das empresas.

1.1.2.1.3.

A escola da configuração

Segundo Mintzberg (2000), o que distingue esta escola é o seu caráter abrangente. De um modo geral, as organizações constroem sua história baseadas em períodos de estabilidade, entrecortados por processos de transformação. Este processo

de transformação é denominado de salto quântico para outra configuração. De um modo geral, estes diferentes estágios descrevem os ciclos das organizações.

Miller e Friesen (1980; 1982; 1984) descrevem as mudanças em organizações como um quantum. A mudança quântica significa a mudança de muitos elementos ao mesmo tempo, em comparação com a mudança gradativa. Essa mudança pode ser rápida e revolucionária.

A importância desta escola para o estudo está relacionada ao seu ponto de conexão com a escola do aprendizado. A escola da configuração admite que a revolução quântica se dá rapidamente porque a dinâmica do conhecimento também incuba, de uma certa forma, possibilidades que irão se evidenciar no momento futuro e oportuno, se correlacionando, assim com o que Hamel e Prahalad (1994) chamaram de “genética corporativa”. Assim, as empresas podem encontrar sua nova direção deliberada dentro dos seus próprios padrões emergentes.

Deste modo, sob perspectiva da gestão do conhecimento, as organizações geram a energia para seus processos de transformação, quer seja para direções já claramente identificadas quer seja para novas situações que poderão emergir do sempre incerto futuro das companhias. Assim, estas empresas geram capacidade e estado de prontidão para as mudanças revolucionárias, reforçando, desta maneira, as colocações de Hamel (2000) quando trata da estratégia como revolução.

1.1.2.2.

Relação entre Estratégia Empresarial e Gestão do Conhecimento

Com base nas colocações de Snyder e Cummings (1998), as pessoas aprendem nas empresas, mas esta aprendizagem pode ou não contribuir para ampliar as competências organizacionais.

Assim, o processo de aprendizagem pode ser um das fontes geradoras de vantagem competitiva para as empresas quando atende aos propósitos estratégicos da organização, quando é compartilhado e distribuído entre seus membros e quando os resultados são incorporados à cultura, estruturas e sistemas.

Deste modo, o aprendizado é o desafio fundamental que as organizações enfrentam sob a hipercompetitividade – a metodologia para gerar continuamente novas vantagens, ao mesmo tempo em que as antigas se desvanecem.

Sveiby (1998) afirma que os ativos invisíveis constantes no balanço patrimonial de uma organização podem ser classificados como um grupo de três elementos: competências dos empregados, estrutura interna e estrutura externa.

De acordo com Stewart (1998), os ativos do conhecimento, assim como o dinheiro ou equipamentos, existem e só vale a pena cultivá-los no contexto da estratégia. Não se pode definir e gerenciar os ativos intelectuais sem saber o que se está tentando fazer com eles.

Sullivan (2000) afirma que quando o capital intelectual da empresa está alinhado com sua visão e estratégia, os papéis deste capital intelectual podem se tornar conhecidos e seu valor mensurável.

Assim, a empresa tem uma visão do que deseja se transformar no futuro. Esta visão estabelece os objetivos de longo prazo de modo a focar a atividade diária dos empregados. Para as organizações baseadas no conhecimento, as decisões estabelecidas para as questões estratégicas afetam o progresso através da visão, incluindo a contribuição e o papel esperado do capital intelectual.

Davenport e Prusak (1998) e Zack (1999) destacam a importância de haver uma real ligação entre o gerenciamento do conhecimento e a estratégia do negócio. Neste contexto, possuir uma metodologia que faça a ligação entre ambos é fundamental.

Deste modo, (Earl, 2001) propõe uma metodologia para esta vinculação, apresentada na figura a seguir.

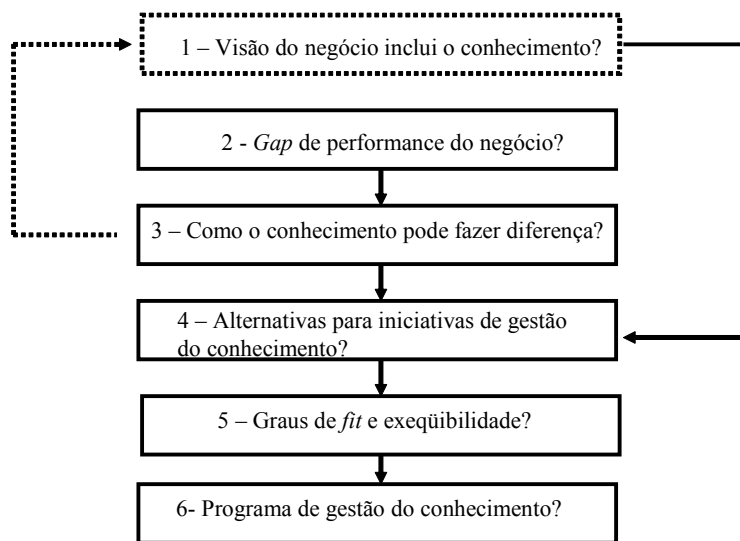


Figura 3- Formulação de uma estratégia de gerenciamento do conhecimento alinhada com a estratégia do negócio – (Earl, 2001)

De acordo com o modelo de Earl (2001), a etapa 1 pretende investigar se o conhecimento está evidenciado na declaração de propósito da organização e se ele é inerente à visão do negócio, ou seja, a questão-chave é que a visão deve incluir a contribuição que a criação de valor baseada no conhecimento pode trazer.

Na etapa 2, a análise dos *gaps* de performance do negócio pode ser a base para descobrir onde as iniciativas de gestão do conhecimento podem reduzir ou eliminar estes *gaps*. Por exemplo, problemas de qualidade, questões de satisfação de cliente, falha no desenvolvimento de um novo produto ou uma fraqueza para estabelecer alianças e parcerias. Zack (1999) defende a matriz SWOT para identificar os *gaps* estratégicos.

Para esta fase da metodologia Earl (2001), se recomenda, também, a aplicação do *Generic Integrative Model* - GIM (Macedo-Soares, 2000) que permite uma análise profunda da estratégia incluindo a dimensão das oportunidades e ameaças da indústria onde a empresa compete, bem como das forças e fraquezas da organização, possibilitando, assim, perceber onde o gerenciamento do conhecimento poderia contribuir para tornar a empresa mais competitiva.

Deste modo, o GIM oferece um ferramental que permite analisar as variáveis críticas da organização a partir da perspectiva da escola *resource-based*, interagindo com as variáveis ambientais da formulação e do desenvolvimento da estratégia.

De acordo com este modelo, a empresa é vista como um sistema aberto, com duas categorias de variáveis: principais e secundárias. As principais incluem 4 variáveis independentes necessárias para otimizar o desempenho organizacional de acordo com os objetivos estratégicos. São elas: organizacionais e tecnológicas (*hard e soft*), humana e de informação.

A variável dependente é o desempenho com duas dimensões : quantitativa que são os indicadores de performance e qualitativa que exprimem satisfação de clientes, empregados e imagem da empresa no mercado.

As variáveis secundárias referem-se às oportunidades e ameaças do macro ambiente e atores da arena competitiva, favorecendo ou inibindo a eficácia das principais. São classificadas como fatores econômicos, políticos, culturais e demográficos.

Também, um outro modelo a ser considerado nesta etapa da metodologia (Earl, 2001), é o *Strategic Network Analysis* - SNA (Macedo-Soares, 2002), que dá uma valiosa contribuição, considerando a rede de alianças e parcerias na preparação das empresas para as mudanças nos ambientes competitivos.

A etapa 3 do modelo de Earl (2001) significa examinar como uma melhor aquisição, distribuição e uso ou proteção do conhecimento pode ajudar a reduzir ou a eliminar o *gap*.

Na etapa 4, é necessário identificar e examinar possíveis iniciativas para operacionalizar a estratégia para gestão do conhecimento. Neste ponto, duas ferramentas podem auxiliar a escolher a melhor opção, são elas: 1) a taxonomia das sete escolas (Earl, 2001), que sugere diferentes tipos de iniciativas para o gerenciamento do conhecimento, como também oferece parâmetros que indicam se uma escola em particular ou uma iniciativa fazem sentido para organização em questão, 2) os métodos de gestão do conhecimento (Choi e Lee, 2003) que definem os quatro estilos de gestão: dinâmico, orientado para sistemas, orientado para pessoas e passivo, como apresentado neste trabalho.

Na etapa 5, basicamente estaremos processando um teste de validação de forma a avaliar em conjunto o *fit* da estratégia da empresa e as iniciativas para gestão do conhecimento. Ou seja, o quanto estes elementos estão em equilíbrio de modo a permitir que a gestão do conhecimento alcance os objetivos pretendidos.

Finalmente, a etapa 6 que consiste na criação do programa de gestão do conhecimento. Pela própria natureza ele exige um conjunto amplo de ações e alocação de recursos que envolverão toda a empresa, daí se justificar a criação de um programa.

Nonaka e Takeuchi (1997), quando discutem as implicações práticas para a implementação da gestão do conhecimento, apresentam sete diretrizes:

1. criar uma visão de conhecimento;
2. desenvolver uma equipe de conhecimento;
3. construir um campo de interação de alta densidade com a linha de frente;
4. juntar-se ao processo de desenvolvimento de novos produtos;
5. *adotar um modelo gerencial middle-up-down*;
6. adotar a organização hipertexto;
7. construir uma rede de conhecimentos com o ambiente externo.

1.1.3. Gestão de Competências

1.1.3.1. Conceituando gestão de competências

Antes de conceituar gestão de competências, será necessário apresentar três conceitos-chave para sustentar a definição proposta por este trabalho: conhecimento organizacional, competência organizacional e competência humana.

. Conhecimento Organizacional

Tomando por base Davenport e Prusak (1998), conhecimento organizacional é uma mistura fluida de experiência condensada, valores e informação contextual e “insight” experimentado, que proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações, tendo sua origem e aplicação na

mente dos indivíduos e sendo encontrado nas organizações embutido em documentos, rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

. Competência Organizacional

Inspirado em Hamel e Prahalad (1994), as competências organizacionais são a capacidade única das empresas para combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços e são denominadas pelos autores como *core competence*.

Segundo Day et al. (1999), as competências organizacionais constituem-se de um conjunto complexo de habilidades e conhecimentos, exercitados por meio de processos organizacionais que permitem que uma empresa coordene atividades, utilize seus ativos, aprenda e se aperfeiçoe continuamente.

De acordo com Eboli (2002), elas são as competências críticas já instaladas e por adquirir para que a empresa aumente e consolide cada vez mais sua capacidade de competir dentro da estrutura do seu setor de atuação

Resumidamente, pode-se afirmar que as competências organizacionais evidenciam as características de uma organização, significam um conjunto único de conhecimentos que diferenciam as organizações e estão presentes nas divisões e nos diferentes produtos e serviços, como se fossem o “DNA” da empresa.

Quando as competências organizacionais são distintivas, de acordo com Vollmann (1996), são difíceis de serem imitadas. Como já citado, este autor distingue quatro graus de competência nas organizações:

- . distintivas : resistem à imitação por serem difíceis de desenvolver;
- . essenciais: são comuns aos concorrentes imediatos, mas necessárias para o negócio;
- . de rotina: são comuns à maioria das empresas;
- . terceirizáveis: podem ser desempenhadas por fornecedores ou parceiros de negócio.

Assim, de forma esquemática e tomando por base os conceitos, competência organizacional poderia ser expressa através da seguinte equação:

Competência Organizacional = Conhecimento organizacional contido nos produtos, serviços, processos e ferramentas + Cultura e Valores $\Rightarrow$ Resultado de Negócio

. Competência Humana

Os trabalhos de Spencer (1993), Mirable (1997) e McLangan(1997), *apud* Fleury (2002), marcaram significativamente a literatura americana a respeito do tema competências. Deste modo, Fleury (2002) resume competência humana como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam a alta performance.

Segundo Zarifan (1999) *apud* Fleury (2002), a competência é a inteligência prática de situações que se apóia nos conhecimentos adquiridos e os transforma com tanto ou mais força quanto maior for a complexidade das situações. Refere-se a capacidade de uma pessoa assumir iniciativas, ir além das atividades prescritas, ser capaz de compreender e dominar novas situações de trabalho, ser responsável e reconhecida por isto.

Le Boterf (1995) *apud* Fleury (2002) define competência como o entrecruzamento de três eixos, formados pela pessoa (sua biografia, socialização), por sua formação educacional e por sua experiência profissional.

Para o autor, competência é o conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais nutridas a montante pela aprendizagem e pela formação e a jusante pelo sistema de avaliações. Competência é um saber agir responsável, como tal reconhecido pelos outros. Implica em saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades num contexto profissional determinado.

De acordo com Saint-Jean (2002), a competência profissional individual significa a mobilização de recursos individuais aplicados a uma situação precisa. Estes recursos são constituídos pela estruturação de elementos da experiência pessoal e profissional que serão mobilizados a partir da vontade de querer agir, da possibilidade de agir e do saber agir. Assim, a competência é inseparável da ação bem-sucedida, extraída de um contexto singular inicial e aplicada a um novo contexto profissional, podendo, deste modo, ser tanto explícita quanto tácita.

Segundo Trépos (1992), as competências humanas descrevem hábitos de trabalho mensuráveis e habilidades pessoais utilizados para alcançar um objetivo profissional. São inseridas aqui as dimensões cognitiva, profissional e individual.

Elas integram os conhecimentos sobre objetos e ação e se referem a um sistema de conhecimentos, conceituais e processuais, organizados em uma forma de operação que permite a identificação de uma ação eficaz.

Ainda, conforme este autor, elas são inseparáveis da ação e os resultados teóricos e / ou técnicos são utilizados de acordo com a capacidade de executar as decisões que a ação sugere.

Assim, a competência é a capacidade para resolver um problema em uma determinada situação e a mensuração deste processo baseia-se essencialmente nos resultados, exigindo um refinamento dos processos e ferramentas utilizados para esta avaliação.

Tomando por base os conceitos apresentados, resumidamente, competência humana é uma construção conjunta do indivíduo, das equipes de trabalho e da empresa, sendo inseparável da ação bem-sucedida. Ela é resultante de três dimensões: saber, poder e querer, onde: saber = conhecimento, poder = habilidade (saber fazer) e querer fazer = atitude.

Deste modo, de forma esquemática, competência humana poderia ser expressa através da seguinte equação:

$\text{Competência Humana} = \text{Conhecimento} + \text{Habilidade} + \text{Atitude} \Rightarrow \text{Resultado Mensurável}$
--

Portanto, retomando as expressões esquemáticas apresentadas anteriormente para as competências organizacionais e humanas, se poderia depreender que a gestão de competências significa um conjunto integrado de processos e ferramentas que identificam e distinguem o conhecimento organizacional e humano, sendo capaz de, através de diferentes mecanismos, dinamizar estes conhecimentos, de forma a gerar valor para o negócio. Para facilitar a compreensão, a figura a seguir mostra o desenho que esquematiza este conceito.

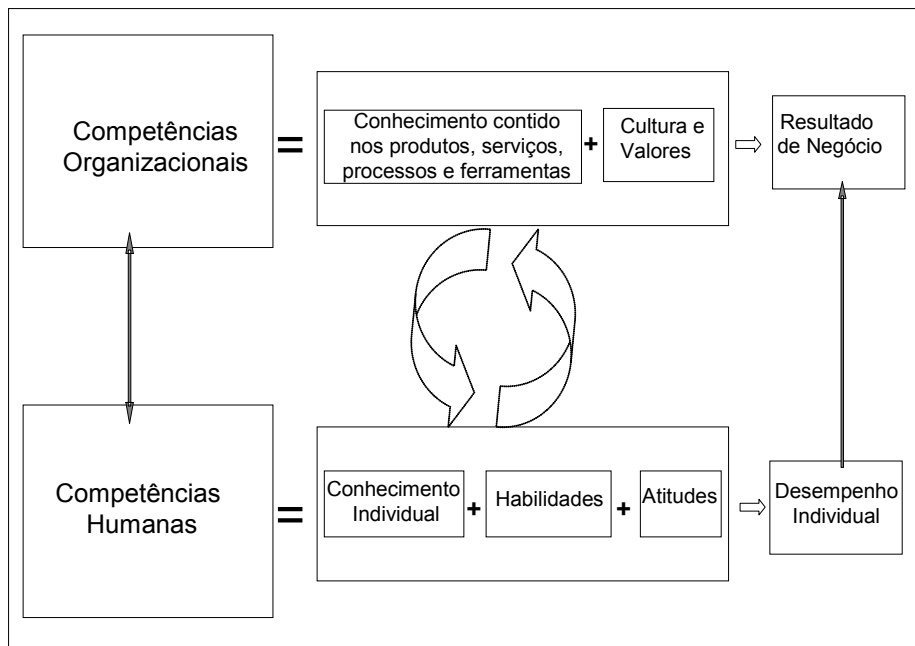


Figura 4- Gestão de Competências Humanas e Organizacionais

1.1.3.2.

Ampliando competências através do conhecimento

De acordo com Rastogi (2002), os pilares de uma empresa criam, capacitam e energizam sua performance e a criação de valor sustentável e são constituídos pelo espectro do conhecimento e pela gestão do conhecimento.

Rastogi (2002) afirma que o espectro do conhecimento compreende os seguintes elementos: experiência da empresa, inovações incrementais, inovações não-lineares, especialização, capacidades e competências, modernização e aperfeiçoamento de processos, fertilização de idéias através da interação de diferentes funções e áreas do negócio, tecnologia da informação baseada em ativos do conhecimento, combinação de capacidades, criatividade e integração de conhecimentos.

Ainda de acordo com este autor, há duas possibilidades para a criação de valor nas empresas: o que a empresa pode fazer e o que é possível a empresa fazer a partir da adoção de diferentes possibilidades. Na primeira, a organização explora suas

capacidades através dos elementos do espectro do conhecimento e na segunda, ela cria e capitaliza através dos esforços da gestão do conhecimento.

Deste modo, Rastogi (2002) apresenta uma taxionomia de diferentes modos para distinguir analiticamente os elementos do espectro do conhecimento que, se alavancados, levam as organizações a novos patamares e possibilidades de performance e criação de valor. O Quadro 06 mostra esta taxionomia proposta por Rastogi, 2002.

Possibilidade de alavancagem	Natureza e significado da possibilidade
Harmonização	Combinação de experiências, competências e domínios de conhecimento e especialização.
Construção	Agrupamento de um conjunto coerente de elementos do espectro do conhecimento, relevantes para uma particular classe de problemas, contextos ou situações.
Elaboração	Criação de um poderoso ativo de conhecimento de alto valor, como por exemplo: processos mais enxutos de manufatura, novas cadeias de valor para o negócio, customização, configuração de produtos, soluções de serviços à cliente, entre outros.
Convergência	Construção de entendimentos compartilhados de significados e papéis dos elementos do espectro de conhecimento.
Enriquecimento	Refinamento ou ampliação da experiência empresarial, melhores práticas ou capacidades.
Aceleração	Redução de tempo para desenvolvimento dos elementos do espectro do conhecimento, privilegiando sua exploração para a vantagem de performance.
Foco	Especificação prioritária de objetivos de melhoria em relação aos elementos do espectro do conhecimento.
Envolvimento	Utilização do conhecimento, criatividade e inteligência por todos os

	membros da organização.
Orquestração	Aplicação de todos os elementos relevantes do espectro do conhecimento de modo que, em conjunto, enderecem um problema, solução, desafio ou oportunidade, de uma forma adequadamente coordenada e produtiva.
Sinergia	Combinação dos elementos do espectro do conhecimento de modo a amplificar seu impacto conjunto.
Síntese	Desenvolver ou criar novas áreas de conhecimento a partir da fusão de duas ou mais áreas de conhecimento, como por exemplo: mecatrônica, biotecnologia, entre outras.

Quadro 6- Possibilidade de alavancagem dos componentes do espectro do conhecimento e sua natureza e significado na Gestão do Conhecimento (Rastogi, 2002)

1.1.3.3.

Criação de competências através da aprendizagem

Pierre Lévy (2000) afirma que as novas condições da vida econômica e social mudaram radicalmente a relação com o saber e destaca dois pontos desta mudança: a diversidade e o afluxo dos saberes hoje é tal que nenhum indivíduo e, principalmente, nenhum grupo fechado pode mais possuir o conjunto de conhecimentos. A inteligência, o pensamento, e o conhecimento estão condenados à partilha e à abertura.

O segundo ponto trata da hiper especialização que, herdada da Revolução Industrial, já cumpriu o seu papel. A vida econômica contemporânea, como a renovação da cidadania, demandam atores abertos, prontos a trocar de ofício, capazes de aprender durante toda a sua vida, de se encarregarem, eles mesmos, de sua formação permanente, em suma, empreendedores do seu próprio saber.

Davenport e Prusak (1998) afirmam que a única vantagem sustentável que uma empresa tem é aquilo que ela coletivamente sabe, a eficiência com o que ela usa o que sabe e a prontidão com que adquire novos conhecimentos.

Senge (2002), popularizou as organizações que aprendem definindo-as como lugares onde as pessoas ampliam continuamente a capacidade de criar resultados verdadeiramente desejáveis, onde fomentam novos padrões de pensamento mais abrangentes, onde se libera a aspiração coletiva e onde se aprende a aprender em conjunto. Identificou que para isto, a organização precisa aplicar cinco disciplinas básicas: pensamento sistêmico, domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada e aprendizado em equipe.

Em linha com esta proposição, Nonaka e Takeuchi (1997) caracterizaram as empresas criadoras de conhecimento como lugares onde a invenção de novos conhecimentos não é atividade especializada, mas sim uma forma de comportamento; na verdade um modo de ser, em que todos são “trabalhadores do conhecimento”.

Dodgson (1993) descreve a aprendizagem organizacional como a maneira como as empresas constroem, suplementam e organizam conhecimentos e rotinas em torno de suas atividades, dentro de suas culturas.

Para o autor, uma *Learning Organization* é uma empresa que, intencionalmente constrói estruturas e estratégias com o propósito de maximizar a aprendizagem organizacional, adaptando e desenvolvendo eficiência organizacional e aprimorando o uso dos conhecimentos amplos de sua força de trabalho. Sendo assim, a aprendizagem organizacional é mais do que a soma das partes da aprendizagem individual.

Segundo Drummond (1997), não importa se os recursos são tangíveis ou intangíveis e, alguns são difíceis de classificar sob esta perspectiva, entretanto a questão central é que os recursos gerenciados pelas empresas, em geral os intangíveis, podem ser resultado de um processo através do qual criam ou adquirem conhecimento sobre suas operações, ou seja, o processo organizacional de aprendizagem.

Outro aspecto relevante a ser destacado nos processos de aprendizagem organizacional diz respeito à implementação das Universidades Corporativas, que têm se tornado uma prática muito comum pelas organizações, como um meio para formar e desenvolver as competências humanas.

De acordo com Éboli (1999), a missão da Universidade Corporativa consiste em formar e desenvolver talentos na gestão dos negócios, promovendo a Gestão do Conhecimento Organizacional (geração, assimilação, difusão e aplicação), por meio de um processo de aprendizagem ativa e contínua.

O objetivo principal de uma Universidade Corporativa é o desenvolvimento e a instalação das competências profissionais, técnicas e gerenciais consideradas essenciais para a viabilização da estratégia de negócio. Sendo seu objetivo principal desenvolver as competências humanas críticas em vez de habilidades. Seu foco é privilegiar o aprendizado organizacional, fortalecendo a cultura corporativa e não apenas o conhecimento individual

Associando-se o conceito de Universidade Corporativa proposto por Éboli (1999) aos conceitos sobre os estilos organizacionais para Gestão do Conhecimento (Passivo, Orientado para pessoas, Orientado para sistemas ou Dinâmico), proposto por Choi e Lee (2003), torna-se importante destacar que, nesta dimensão, a Universidade Corporativa precisa criar condições para desenvolver tanto o conhecimento explícito, ou seja, aquele já institucionalizado pela organização, quanto o conhecimento tácito, ou seja, aquele decorrente da interação das pessoas e que favorecerá mais intensamente a inovação e, conseqüentemente, de criação de vantagem competitiva sustentada.

1.1.3.4.

Gestão estratégica das competências humanas e inovação

Segundo Mintzberg (2001), inovar significa fugir dos padrões estabelecidos. Assim sendo, a organização inovadora não pode depender de qualquer forma de padronização para coordenação. Em outras palavras, precisa evitar todas as armadilhas da estrutura burocrática, principalmente as rígidas divisões de pessoas (expressas através dos organogramas), diferenciação extensa de unidades, comportamentos altamente formalizados e ênfase em planejamento e controle.

Bennis e Slater (1968) inventaram a palavra “adhocracias”, posteriormente popularizada no livro de Alvin Toffler (1970) – *Future Shock*, apud Mintzberg (2001). Estes autores definem “adhocracia” como uma forma de organização que

permite a inovação e requer uma configuração muito diferente que possa permitir o estabelecimento de equipes de projeto *ad hoc*. Ou seja, equipes multidisciplinares que se organizam para resolver uma dada questão. A “adhocracia” é, essencialmente, a única estrutura para pessoas que acreditam em mais democracia com menos burocracia.

Mintzberg (2001) discute alguns tipos de “adhocracia” conforme seu fim : a operadora , a administrativa e a temporária. A operadora inova e resolve problemas em nome de seus clientes, enquanto a administrativa encarrega-se de projetos para servir a si própria. A “adhocracia” temporária está se tornando mais comum e se estrutura para resolver uma questão específica e depois se dissolve.

Nos diferentes tipos de “adhocracia” a relação entre a essência operacional e o componente administrativo é diferente da encontrada em qualquer outra configuração, onde o poder flui para qualquer pessoa com a expertise necessária, independente de cargo ou posição.

Deste modo, a gestão estratégica das competências humanas exige transcender os limites impostos pelas rígidas estruturas organizacionais ao se basear na definição das competências organizacionais estabelecidas na dinâmica da estratégia organizacional.

Esta gestão é cada vez mais decisiva, uma vez que não importa apenas a soma de competências, mas a forma pela qual elas estão agregadas e a maneira pela qual são adquiridas, na perspectiva da gestão do conhecimento.

1.1.3.5.

Alianças estratégicas como forma de adquirir competência

Considerando o “mundo em rede”, como citado por Sawhney e Parikh (2001), as competências podem ser combinadas de várias formas. Assim as alianças estratégicas desempenham um papel importante para o desenvolvimento das competências distintas.

Raben (1992) afirma que existe uma tendência crescente para o estabelecimento de alianças estratégicas. Estas alianças incluem fusões, aquisições, *leveraged buy-outs*, desapropriações de bens e *joint ventures*.

Brandenburger e Nalebuff (1996), combinam os conceitos de competição e colaboração e permitem acrescentar ao modelo de posicionamento de Porter(1986) o conceito de Rede de Valores onde, na dimensão vertical, clientes e fornecedores desempenham papéis simétricos e, na dimensão horizontal, competidores e complementadores desempenham papéis de imagem em espelho. Para os autores, um parceiro é seu complementar se o valor do produto torna-se maior quando em parceria do que quando sozinho.

Sullivan (2000) afirma que ainda é muito difícil valorar as “empresas do conhecimento” nas fusões e aquisições e que o estado da arte para atribuir valor aos ativos intangíveis ainda está no começo da curva de maturidade.

Macedo-Soares (2002) afirma que a pressão competitiva e a complexidade fazem com que as empresas necessitem de recursos complementares para sustentar sua performance. Assim, muitas empresas têm considerado as alianças estratégicas e a formação de *networks*, desafiando as tradicionais fronteiras da indústria e das organizações.

Tauhata (2002) destaca a relevância das pesquisas sobre redes de relacionamento e sublinha a necessidade de melhor entender o impacto das redes estratégicas na dinâmica das empresas no sentido de constituir / reforçar ou anular / inibir oportunidades e ameaças, e / ou forças e fraquezas, propiciando uma atitude pró-ativa para usá-las como fonte de desempenho superior das empresas.

Deste modo, as empresas orientadas para a perspectiva do conhecimento mais facilmente poderão gerir a aquisição de competências através das alianças estratégicas, uma vez que a opção pela parceria estratégica deve considerar sua relação com a cultura e a estrutura organizacional. As parcerias correspondem a um equilíbrio delicado de altos níveis de cooperação entre dois parceiros, de um lado, de pressão da concorrência, do outro. Em geral, a maior parte dos investimentos realizados são intangíveis.

1.1.4.

Gestão de Resultado

Para sustentar a argumentação em relação à gestão de resultados nas organizações, coerente com a perspectiva da gestão do conhecimento, torna-se necessário uma abordagem que proporcione aos indivíduos mais do que um rol de metas financeiras a serem perseguidas, mas uma ampla compreensão da estratégia da empresa e que ao mesmo tempo possa explicitar onde cada um se encaixaria nos mapas estratégicos da organização. Do mesmo modo que evidencie como cada indivíduo pode contribuir para os objetivos estratégicos através de metas individuais transfuncionais, de longo prazo e estratégicas.

Kaplan e Norton (1997 ; 2000) desenvolveram esta fundamentação que se integra perfeitamente nesta concepção. Como co-criadores do *balanced scorecard*, adaptaram esta ferramenta pioneira para criar mapas estratégicos. Estes mapas permitem que os objetivos, as iniciativas, os mercados-alvo, os indicadores de desempenho e suas ligações sejam claramente visualizados por todos os níveis da organização.

O mapa estratégico formulado pelos autores passa por quatro dimensões : financeira, clientes, processos internos e de aprendizagem e crescimento. Assim, o *balanced scorecard* fornece referencial de análise da estratégia utilizada para a criação de valor nestas quatro perspectivas.

Na financeira, a estratégia de crescimento e rentabilidade e risco na dimensão do acionista. Na do cliente, a estratégia de criação de valor e diferenciação, na dimensão do cliente.

Nos processos de negócio internos, as prioridades estratégicas de vários processos de negócio, que criam satisfação para clientes e acionistas. E, finalmente, no aprendizado e crescimento as prioridades para o desenvolvimento de um clima propício à mudança organizacional, à inovação e ao crescimento.

O *balanced scorecard* supera as limitações dos sistemas de mensuração exclusivamente financeiros. Para os autores, a estratégia não é um processo gerencial isolado. É parte de um contínuo que começa com um sentido mais amplo, com a missão da organização, que deve ser traduzida para que as ações individuais com ela se alinhem e lhe proporcionem apoio.

Ele fornece um novo referencial para a descrição da estratégia, mediante a conexão de ativos tangíveis e intangíveis em atividades criadoras de valor. Mede estes ativos, porém não em unidades monetárias, mas recorre a mapas de conexões de causa e efeito para descrever como os ativos intangíveis são mobilizados e combinados com outros ativos tangíveis ou intangíveis, para proposições de valor.

Segundo os autores, o *balanced scorecard* é mais eficaz quando é parte de um grande processo de mudança organizacional. Ele ajuda aos líderes a comunicar a visão da mudança e a capacitar a empresa a conceber novas formas de agir.

De outro modo, Sveiby (1998) descreve os indicadores de avaliação para três tipos de ativos intangíveis: competência, estrutura interna e estrutura externa, conforme Quadro 07.

Gestão Indicadores	Competências	Estrutura Interna	Estrutura Externa
	Exemplos		
Indicadores de crescimento / renovação	Proporção de profissionais juniores em desenvolvimento	Percentual de valor agregado a P& D e produtos	Índice de satisfação de clientes
Indicadores de eficiência	Valor agregado de especialistas	Aumento das vendas por funcionário administrativo	Lucro por cliente
Indicadores de estabilidade	Rotatividade de especialistas	Rotatividade de pessoal	Percentual dos cinco maiores clientes

Quadro 7- Indicadores e exemplo de um monitor de Ativos Intangíveis baseado em Sveiby (1998)

1.1.5.

Ações para a Gestão do Conhecimento

1.1.5.1.

Fatores de sucesso e recursos na implementação de projetos de Gestão do Conhecimento

Davenport e Prusak (1998) afirmam que encontraram nove fatores comuns aos projetos de gestão do conhecimento bem-sucedidos. Eles fazem a ressalva que a constatação é resultado de um estudo meramente exploratório e os fatores causais

identificados devem ser vistos apenas como hipóteses sobre o que estabelece o sucesso do projeto. São eles:

- . cultura orientada para o conhecimento
 - . infra-estrutura técnica e organizacional
 - . apoio da alta gerência
 - . vinculação ao valor econômico ou setorial
 - . orientação para processos, ou seja, gestão do conhecimento como um processo
 - . clareza de visão e linguagem
 - . elementos motivadores não-triviais
 - . algum nível de estrutura do conhecimento, sem perder de vista que o conhecimento é naturalmente fluido e estreitamente ligado às pessoas que o possuem.
- Um bom exemplo pode ser os “mapas de conhecimento” que indicam o conhecimento, mas não o contém. Estes mapas apontam tipicamente para pessoas e conteúdos.
- . múltiplos canais para transferência do conhecimento, quer seja através da tecnologia da informação ou face a face.

Berdrow e Lane (2003) concluíram, através de um estudo de caso de *joint ventures* internacionais, que existem seis fatores que podem contribuir para o sucesso ou insucesso da gestão do conhecimento, neste contexto. São eles: *mindset*, controle, integração estratégica, treinamento e desenvolvimento, contribuição e integração de recursos e desenvolvimento de relacionamentos.

Sharp (2003) afirma que para o sucesso de uma implementação bem-sucedida de gestão do conhecimento, algumas armadilhas precisam ser evitadas. São elas:

- . falta de suporte da cúpula da empresa;
- . falta de comprometimento dos empregados;
- . escopo do projeto muito amplo em função dos recursos disponíveis;
- . processo de comunicação interna fraco;
- . falta de preparação para uma cultura do conhecimento ou para incorporar processos de conhecimento;
- . falta de programas de incentivo e motivação;
- . falta de adequada tecnologia aplicada;

. cronograma de trabalho incompatível com o tempo necessário para implementação.

1.1.5.2.

Indicadores e métricas específicas para Gestão do Conhecimento

Allan (2002) cita um estudo de *benchmarking* realizado pela American Productivity and Quality Center - APQC, 2001, intitulado Measurement for Knowledge Management que identifica e mede requerimentos para os vários estágios da implementação da gestão do conhecimento, ou seja, define o foco e as medidas potenciais para cada um dos estágios desta implementação.

Lopez (2001) resume os pontos relativos aos cinco estágios de maturidade da organização e as medidas apropriadas, conforme estes estágios. No estágio 1 - inicial: os estudos essencialmente demonstram que não são necessárias medidas formais. Entretanto, conforme a implementação da gestão do conhecimento vai se tornando mais estruturada e presente na empresa, medidas de crescimento começam a ser requisitadas.

No estágio 2 - desenvolvimento da estratégia - a definição de gestão do conhecimento precisa ser esboçada. O foco deve ser nas medidas que tracem o progresso contra alvos concretos, como o nível de investimento.

No estágio 3 - projeto e lançamento da iniciativa para a gestão do conhecimento - as métricas e os indicadores precisam necessariamente evidenciar e demonstrar o valor da gestão do conhecimento em relação aos objetivos estratégicos da organização.

No estágio 4 - expansão e suporte - as medidas precisam refletir a natureza da organização, ou seja, o quanto está havendo um enriquecimento da cultura organizacional.

Finalmente, no estágio 5 - Institucionalização da gestão do conhecimento - o compartilhamento do conhecimento se torna parte da forma como a organização conduz o negócio. Assim, medidas específicas precisam ser enraizadas na empresa como parte das medidas organizacionais. Elas serão usadas para monitorar o progresso e a evolução da cultura organizacional.

Frid (2000) afirma que a efetividade das iniciativas de gestão do conhecimento pode ser identificada através da medida de performance, nível de inovação, nível de participação dos usuários e lucro por profissional. Embora seu foco seja claramente quantitativo, o autor não subestima o foco qualitativo.

Skyrme (2000) argumenta que a economia do conhecimento necessita de novas formas para determinar medidas de sucesso. Ele acredita que as medidas podem focar quatro áreas: 1) ativos - valor baseado em sistemas, 2) básicas - *benchmarking*, 3) benefícios - rede de benefícios e 4) ação - *balanced scorecard* (Kaplan e Norton, 1997). O autor discute que muito dos dados para avaliar a efetividade da gestão do conhecimento derivará do próprio fluxo e conversão do conhecimento. Também alerta sobre a tendência das empresas medirem o que é mais fácil ao invés do que é mais importante.

Para Davenport e Prusak (1998), os principais atributos para medir o sucesso da Gestão do Conhecimento são:

- . crescimento dos recursos vinculados ao projeto, incluindo pessoal e orçamentos;
- . crescimento no volume do conteúdo e de uso do conhecimento (por exemplo, o número de documentos de acesso aos repositórios, ou de participantes de projetos de banco de dados de discussão);
- . probabilidade de que um projeto se sustente na ausência de um dos indivíduos específicos, ou seja, o projeto é uma iniciativa organizacional e não individual;
- . familiaridade com os conceitos de conhecimento e Gestão do Conhecimento em toda a organização;
- . alguma evidência de retorno financeiro, seja com relação à atividade da Gestão do Conhecimento em si (se ela for vista como um centro de lucros) ou à organização como um todo.

Stewart (2002) afirma que o número de maneiras de medir a eficiência das ferramentas e dos projetos de gestão do conhecimento é extraordinariamente alto. Entretanto, nenhum dos itens é mais valioso que o conjunto.

O autor alerta que existem três tipos de estratégias fundamentadas em conhecimento: estratégias intensivas em conhecimento, estratégias de ativos do conhecimento e estratégias de gestão do conhecimento. Segundo ele, devemos

escolher os indicadores que melhor revelem o desempenho do negócio e também sugere que não se utilize muitos indicadores, pois quem acompanha tudo, não sabe nada.

Muitos outros autores e estudos argumentam sobre a importância de definir medidas para as iniciativas de Gestão do Conhecimento, entretanto a revisão bibliográfica deixou claro um ponto comum: a necessidade de se estabelecer medidas tanto na dimensão qualitativa quanto na quantitativa.

1.1.5.3.

Tecnologia da informação e Gestão do Conhecimento

A pesquisa bibliográfica tornou evidente que Gestão do Conhecimento não é exatamente tecnologia da informação. McGee e Prusak (1994) declaram que, embora a tecnologia possa aperfeiçoar, de muitas formas, o aprendizado individual em uma organização, uma tarefa mais importante é captar o conhecimento. Isto pode se dar de várias formas e uma delas é a melhoria da coordenação, comunicação e colaboração entre indivíduos.

Wiig (2000) afirma que a tecnologia somente pode prover raciocínios rudimentares destituídos de inovação e análises concretas do passado através das aproximações de conhecimentos revelados nos bancos de dados. As pessoas são agentes inteligentes que criam e agem em diferentes ocasiões. Em todas estas ocasiões elas levarão o mundo para frente.

Wheatley (2001) reforça a idéia anterior afirmando que a criação e o compartilhamento de conhecimento resultam da conexão entre pessoas. Ela destaca que a tecnologia não conecta as pessoas, apenas as capacita a estabelecer um relacionamento que facilite a criação e o compartilhamento do conhecimento.

Tienne e Jacksos (2001) reconhecem, baseadas em Angus, Patel & Hardy (1998) e Hibbard e Carrillo (1998), que o gerenciamento do conhecimento é uma prática de negócio e não uma tecnologia.

Especialistas lembram que empresas sem tecnologia podem “manualmente” gerenciar o conhecimento. O que é importante não é exatamente o conjunto de tecnologias, mas o conceito que é disseminado em uma organização, ou seja,

tecnologia por si só não pode fazer o gerenciamento do conhecimento. Executivos estão descobrindo que o gerenciamento do conhecimento é mais mudança dos processos de negócio do que *softwares*.

Davenport e Prusak (1998) destacam que o conhecimento é uma mistura fluida de experiências moldadas, valores, informação contextual e *insights* dos especialistas que compõem uma estrutura para avaliar e incorporar novas experiências e informações. Deste modo, se origina e é usado na mente de todos que conhecem. Nas empresas, o conhecimento não está somente nos documentos ou repositórios mas também nas rotinas organizacionais, processos, práticas e normas.

1.1.6.

Resultado de Negócio

Atualmente, muitas empresas estão interessadas em implementar métodos para a Gestão do Conhecimento. Entretanto, os métodos para Gestão do Conhecimento variam dependendo do tipo de conhecimento e das competências centrais das organizações, mas a primeira motivação para qualquer companhia tem que ser melhorar a performance do negócio e o foco deve, então, ser direcionado para desenvolver vantagem competitiva em relação aos competidores. (Choi e Lee, 2003)

Segundo Sveiby (1998), os sistemas de avaliação de ativos intangíveis, na perspectiva da era industrial, têm sido prejudicados pelo uso das variáveis financeiras.

Os fluxos de conhecimento e os ativos intangíveis não são elementos financeiros e exigem medidas financeiras e não-financeiras.

A interpretação das medidas não-financeiras é um grande obstáculo à sua utilização. Esse tipo de estrutura hoje existe em forma de perspectiva do conhecimento, com a utilização de medidas de avaliação da competência dos funcionários, da estrutura interna e da estrutura externa.

De acordo com Sullivan (2000), o capital intelectual traz valor para a organização de duas maneiras: posicionamento estratégico e valor econômico-financeiro. Posicionamento estratégico é frequentemente associado aos aspectos qualitativos (imagem, postura competitiva). Valor econômico-financeiro, por outro

lado, é mais freqüentemente imaginado em termos que é fácil de quantificar (preço, ação, fluxo de caixa).

Medidas quantitativas podem ser subdivididas em financeiras ou não financeiras. Elas oferecem uma precisa e rápida fotografia das atividades das empresas, baseadas num vetor numérico. De outro modo, as medidas qualitativas dão um senso do que está acontecendo, ou seja, o vetor da mudança.

Como parte de estudos sobre inovação em negócios, a Arthur D. Little conduziu um estudo sobre como analistas de mercado definem inovação e seu impacto no desempenho corporativo. Deste modo, para avaliar os principais indicadores de inovação foram investigadas oito medidas de desempenho, sendo que quatro delas coincidem com as que também foram adotadas para este trabalho: receita / lucratividade, participação no mercado, crescimento, e criatividade. (Jonash e Sommerlatte, 2001)

Sem dúvida, adotar indicadores de resultado de negócio tem sido um dos pontos mais difíceis e polêmicos em qualquer trabalho que visa evidenciar o valor do conhecimento ou de outros ativos intangíveis, através do desempenho das organizações

Para esta pesquisa, foram analisados os estudos empíricos de Choi e Lee (2003), que tomaram por base medidas não-financeiras desenvolvidas e validadas por Deshpande et al (1993) e Drew (1997).

Sendo assim, as medidas utilizadas para o estudo de Choi & Lee (2003) e também para esta pesquisa foram: sucesso de forma geral, participação de mercado (*market share*), crescimento ano sobre ano, lucratividade, inovação e criatividade e receita.

1.2. Conceitos Centrais - Definições

Embora o referencial teórico apresente os conceitos e definições para as argumentações feitas neste trabalho, serão destacados, a seguir e de modo resumido, alguns destes conceitos e definições por serem elementos-chave para as questões investigadas, tendo sido adotados para sustentar análises e conclusões.

Competências humanas - (Trépos, 1992): descrevem hábitos de trabalho mensuráveis e habilidades pessoais utilizados para alcançar um objetivo profissional. São inseridas aqui as dimensões cognitiva, profissional e individual. Elas integram os conhecimentos sobre objetos e ação e se referem a um sistema de conhecimentos, conceituais e processuais, organizados em uma forma de operação que permite a identificação de uma ação eficaz.

Sendo assim, elas são inseparáveis da ação e os resultados teóricos e / ou técnicos são utilizados de acordo com a capacidade de executar as decisões que a ação sugere. Assim, a competência é a capacidade para resolver um problema em uma determinada situação e a mensuração deste processo baseia-se essencialmente nos resultados, exigindo um refinamento dos processos e ferramentas utilizados para esta avaliação.

Competências organizacionais - Day et al. (1999): constituem-se de um conjunto complexo de habilidades e conhecimentos, exercitados por meio de processos organizacionais que permitem que uma empresa coordene atividades, utilize seus ativos, aprenda e se aperfeiçoe continuamente.

Comunidades de prática - (Brown, 2000): são um tipo específico de comunidade que focalizam um campo do conhecimento e acumulam expertise ao longo do tempo, neste campo. Desenvolvem sua atitude compartilhada, interagindo em torno dos problemas, das soluções e das introspecções, e constroem um armazenamento comum de conhecimento.

Conhecimento organizacional - Davenport e Prusak (1998): mistura fluida de experiência condensada, valores e informação contextual e “insight” experimentado, que proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações, tendo sua origem e aplicação na mente dos indivíduos e sendo encontrado nas organizações embutido em documentos, rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

Conhecimento: estilos de gestão - (Choi & Lee, 2003): dinâmico, orientado para pessoas, orientado para sistemas e passivo.

Conhecimento: formas de conversão do conhecimento - (Nonaka & Takeuchi, 1997): socialização, externalização, combinação e internalização.

Estratégia - Barney (2002): é um método de alocação de recursos que capacita as organizações a manter ou aumentar sua performance. Assim, a estratégia de uma empresa é a sua concepção de como competir de forma bem sucedida. Nesta perspectiva, a estratégia envolve ganhar vantagem competitiva.

Gestão do Conhecimento - Weggeman (1997): significa uma rede de valor que inclui as seguintes fases: determinar o conhecimento de acordo com a estratégia da organização, listar os conhecimentos disponíveis, desenvolver conhecimento, compartilhar conhecimento, aplicar e avaliar o valor do conhecimento para o negócio. Assim, a gestão do conhecimento é um processo contínuo e cíclico por sua própria natureza. A visão, a missão, os objetivos e a estratégia da organização são as forças direcionadoras da rede de valor de conhecimento.

Universidade Corporativa - (Eboli, 1999): a missão da Universidade Corporativa consiste em formar e desenvolver talentos na gestão dos negócios, promovendo a Gestão do Conhecimento Organizacional (geração, assimilação, difusão e aplicação), por meio de um processo de aprendizagem ativa e contínua.

O objetivo principal de uma Universidade Corporativa é o desenvolvimento e a instalação das competências profissionais, técnicas e gerenciais consideradas essenciais para a viabilização da estratégia de negócio. Sendo seu objetivo principal desenvolver as competências humanas críticas em vez de habilidades. Seu foco é privilegiar o aprendizado organizacional, fortalecendo a cultura corporativa e não apenas o conhecimento individual

Vantagem Competitiva - Barney (2002): as empresas vivenciam a vantagem competitiva quando suas ações em uma indústria ou mercado criam valor econômico e quando poucas empresas estão empenhadas em ação similar. As organizações ganham vantagem competitiva quando sua hipótese de como competir em uma indústria ou mercado é consistente com o processo econômico subjacente desta indústria ou mercado e quando poucas outras empresas compartilham esta hipótese ou são capazes de agir completamente sobre isto.

1.3.

Considerações finais sobre o referencial teórico

O referencial teórico ofereceu uma sólida base para a pesquisa. Através dele foi possível identificar a fundamentação para as principais variáveis utilizadas. Estas variáveis expressam práticas nas empresas e foram expressas em blocos denominados: Estratégia Empresarial, Gestão de Competências, Gestão de Resultados, Ações para Gestão do Conhecimento e Resultado de Negócio.

A pesquisa bibliográfica possibilitou identificar diferentes conceitos e definições para a Gestão do Conhecimento, assim como compreender as diferentes tendências para o gerenciamento do conhecimento nas empresas.

Por outro lado, foi possível encontrar referências de outras pesquisas que caracterizam os estilos organizacionais para Gestão do Conhecimento (Passivo, Orientado para pessoas, Orientado para sistemas ou Dinâmico) e correlacionam estes estilos ao resultado do negócio.

Identificou-se os processos utilizados pelas empresas para converter conhecimento (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização) e, associou-se a estes mecanismos, a importância de uma prática ainda pouco aplicada pelas empresas que são as comunidades de prática.

Em relação à estratégia empresarial, foi possível associar construtos e modelo integrativo de análise estratégica, de modo a obter ferramenta para caracterizar a relação entre a Gestão do Conhecimento e a estratégia da organização.

Também, foi ressaltado o quanto a visão e os objetivos estratégicos de uma organização devem explicitar o conhecimento como um recurso estratégico.

De outro modo, ficou evidente de que forma o conhecimento pode contribuir para o equilíbrio da estratégia, eliminando as ameaças e fraquezas e potencializando e capitalizando as oportunidades e forças.

No que diz respeito à Gestão de Competências, conceitos e modelos foram discutidos, de modo a situar o conhecimento como elemento vital das competências humanas e organizacionais, bem como foi possível caracterizar a relação entre a Gestão do Conhecimento e a gestão de competências.

Outro aspecto importante a destacar, foi a análise das alianças e parcerias e a sua importância no processo de Gestão de Competências. Fusões e aquisições, que são tipos de alianças estratégicas, raramente são compreendidas e gerenciadas como uma forma de adquirir competência, na perspectiva que se buscou adotar neste trabalho.

Quanto ao tema Gestão de Resultados, foi possível identificar um modelo para avaliar o desempenho das pessoas e do negócio como um todo, além das dimensões financeiras, incluindo critérios como cliente, processo e aprendizagem, conforme proposto pelo *balanced scorecard*.

Portanto, se há a concordância que o conhecimento é elemento essencial da competência e que competência necessariamente configura uma ação bem-sucedida, parece fazer profundo sentido afirmar que avaliar esta ação bem-sucedida, na dimensão dos indivíduos e da empresa, através de um modelo que permita, inclusive, confrontar o alinhamento com a estratégia, levaria a estabelecer um conjunto sistêmico de processos e ferramentas que, em última instância, poderia vir a se constituir, inclusive, no embrião de um modelo de gestão orientado para o conhecimento.

Vale ressaltar que o trabalho não se propôs a criar e validar um modelo de gestão, tema que está sendo sugerido para futuras pesquisas. Entretanto, os *insights* obtidos através da pesquisa teórica geraram inspiração neste sentido.

A Figura 5 ilustra de forma genérica a ideia apresentada.

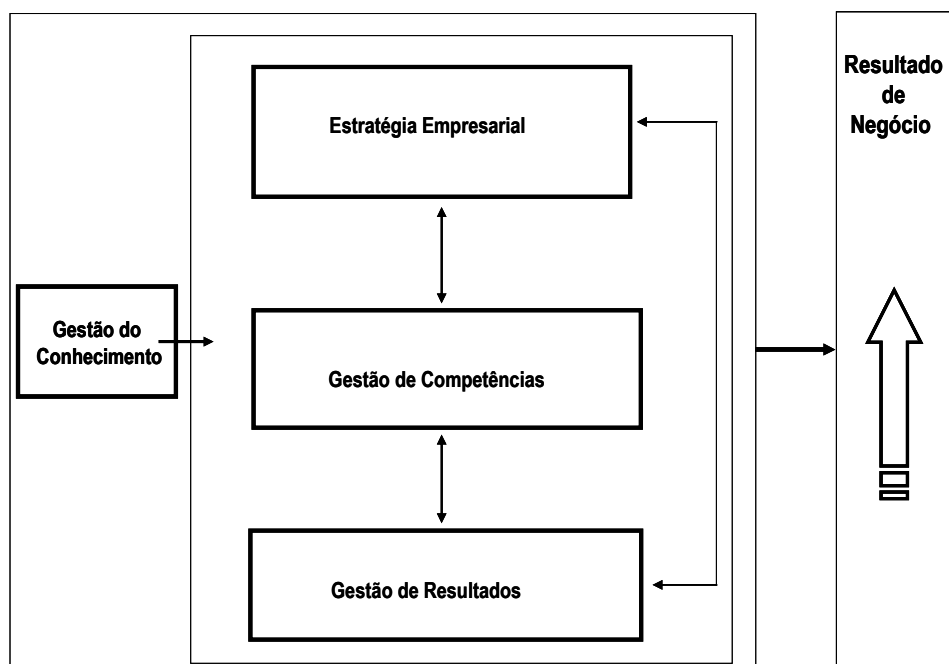


Figura 5- Integrando Gestão do Conhecimento, Estratégia Empresarial, Gestão de Competências e de Resultado e impacto no resultado de negócio

Para finalizar, o referencial teórico possibilitou identificar outras pesquisas que buscaram avaliar o impacto de ativos intangíveis no Resultado de Negócio, tendo sido possível, deste modo, adotar indicadores de resultado não financeiros que foram utilizados como variáveis neste trabalho.

Através do Quadro 8 pode ser visto, de forma condensada, a correlação dos temas pesquisados com o referencial teórico.

Tema Pesquisado		Objetivo desejado com o tema	Referencial Teórico
Conhecimento nas organizações	Conceito de Gestão do Conhecimento	Adotar uma definição sobre Gestão do Conhecimento, com base nos referenciais teóricos, de modo a orientar a pesquisa dentro deste limite. Compreender as diferentes tendências	Brian, 2000 Brown e Duguid, 2001 Davenport e Prusak, 1998 Diepstraten, 1996 Earl, 2001 Gurteen, 1998 Lévy e Authier, 2000 Marsick e Watkins, 1999 Nonaka e Takeuchi, 1997

		para o gerenciamento do conhecimento nas empresas	Rowley, 2000 Spek e Spijkervet, 1995 Sprenger, 1995 Stewart, 1998 Sullivan, 2000 Weggeman, 1997 Zolingen et al, 2001
	Tipos de conhecimento e a orientação da organização para Gestão do Conhecimento	. Caracterizar o estilo organizacional para Gestão do Conhecimento (Passivo, Orientado para pessoas, Orientado para sistemas ou Dinâmico)	Choi e Lee, 2003 Nonaka e Takeuchi, 1997
	Formas de Conversão	. Identificar os processos utilizados pelas empresas para converter conhecimento (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização)	Crossan; Lane e White, 1997 Nonaka e Takeuchi, 1997 Zolingen et al, 2001
	Comunidades de prática		Brown, 2001 Wenger, 2001
Estratégia Empresarial	Conhecimento e as conexões com a Estratégia	. Identificar construtos e modelo integrativo de análise estratégica de modo a obter ferramental para caracterizar a relação da Gestão do Conhecimento e a estratégia da organização.	Austin, 1990 Barney, 1996 Day, 1997 Earl, 2001 <u>Escola do Posicionamento</u> Porter, 2002 <u>Escola Resource Based / Aprendizado</u> Collis e Montgomery, 1998
	Visão e Objetivos Estratégicos	. Identificar o quanto a visão e os objetivos estratégicos explicitam o conhecimento como um recurso estratégico.	Earl, 2001 Hamel e Prahalad, 1994 Sawhney e Parikh, 2001 Vollmann, 1996 <u>Escola da Configuração</u> Miller e Friesen (1980; 82; 84)
	Oportunidades	. Identificar de que	Mintzberg, 2000

	geradas pela conexão com a estratégia	forma o conhecimento contribui para o equilíbrio da estratégia, eliminando as ameaças e fraquezas e potencializando e capitalizando as oportunidades e forças.	
Gestão de Competências		. Identificar modelos, processos, ferramentas e práticas que permitem situar o conhecimento como elemento vital das competências humanas e organizacionais, bem como caracterizar a relação da Gestão do Conhecimento e a gestão de competências. . Identificar as conexões entre alianças e parcerias e Gestão do Conhecimento como forma de adquirir ou redimensionar competências humanas e organizacionais. . Identificar as conexões entre o Plano de Treinamento, Desenvolvimento de Competências Humanas e Sucessão e	Choi e Lee, 2003 Davenport e Prusak, 1998 Earl, 2001 Eboli, 1999 Fleury, 2002 La Boterf, 1995 Macedo-Soares, 2000 Macedo-Soares, 2002 Marabile, 1997 McLangan, 1997 Nonaka e Takeuchi, 1997 Saint-Jean, 2002 Snyder e Cummings, 1998 Spencer, 1999 Stewart (1998; 2002) Sveiby, 1998 Zack, 1999 <u>Alianças estratégicas como forma de adquirir competência</u> Earl, 2001 Berdrow & Lane, 2003 Macedo-Soares, 2002 Tauhata, 2002 <u>Criação de Competências através da aprendizagem</u> Dodgson, 1993 Drummond, 1997 Eboli, 1999

		Gestão do Conhecimento. Universidade Corporativa e processo de aprendizagem organizacional. . Identificar modelos, processos, ferramentas e práticas que garantem iniciativas bem-sucedidas para a condução de projetos relacionados ao conhecimento organizacional.	Fleury, 2002 Nonaka eTakeuchi,1997 Senge, 2002
Gestão de Resultado		. Identificar modelos, processos, ferramentas e práticas para avaliar a contribuição das pessoas e o retorno da gestão do conhecimento para os negócios, bem como caracterizar a relação da gestão do conhecimento e a gestão de resultados. . Identificar fatores de avaliação de desempenho nas dimensões financeiras, de cliente, de processo e de aprendizagem conforme proposto pelo <i>Balanced Scorecard</i> - BSC. Identificar as conexões entre avaliação de performance individual e organizacional	Choi e Lee, 2003 Kaplan e Norton (1997 e 2000) Stewart (1998, 2002) Sveiby, 1998 Sullivan, 2000

Ações para Gestão de Conhecimento	Gestão do Conhecimento como Processo	Identificar a importância da Gestão do Conhecimento como um processo cíclico e orgânico (Adquirir, Estabelecer, Disseminar, Desenvolver e Aplicar)	Weggeman, 1997
	Fatores que influenciam o processo de Gestão do Conhecimento	Verificar a influência dos fatores de sucesso em iniciativas de Gestão do Conhecimento como por exemplo: formulação e implementação do projeto, estrutura organizacional e de poder, comunicação e cultura.	Berdrow e Lane, 2003 Davenport e Prusak, 1998 Sharp, 2003
	Indicadores e Métricas para Gestão do Conhecimento	Identificar a importância de indicadores e métricas específicas para acompanhar a Gestão do Conhecimento nas organizações.	Allan, 2002 Davenport e Prusak, 1998 Frid, 2000 Lopez, 2001 Skyrme, 2000 Stewart, 2002
	Gestão do Conhecimento e Recursos Humanos, Financeiros e de Tecnologia da Informação	Verificar a importância do aporte destes recursos para resultados positivos em Gestão do Conhecimento. Identificar a importância e o direcionamento dos recursos de	Allan, 2002 Choi e Lee, 2003 Davenport e Prusak, 1998 Frid, 2000 Kaplan e Norton (1997; 2000) Lopez, 2001 Skyrme, 2000 Stewart (1998; 2002) Sveiby, 1998 Davenport e Prusak, 1998 McGee e Prusak, 1994 Tienne e Jacksos, 2001

		Tecnologia da Informação para a Gestão do Conhecimento. . Identificar o tipo de escopo para a atuação e o papel da Tecnologia da Informação e o impacto na Gestão do Conhecimento.	Wheatley, 2001 Wiig, 2000
Resultado de Negócio		. Identificar indicadores não financeiros para medir o desempenho das empresas na perspectiva da Gestão do Conhecimento	Choi e Lee, 2003 Deshpande et. al., 1993 Drew (1997) Jonash e Sommerlatte, 2001 Stewart (1998; 2002) Sveiby, 1998

Quadro 8- Correlação dos temas pesquisados e referencial teórico