

Gestão do Conhecimento: Estudo de Caso em Empresa de Consultoria

Autoria: Jaci Correa Leite, Cristina Bressan

Resumo

Com base no argumento de que o conhecimento é a mais robusta fonte de vantagem competitiva duradoura, a gestão do conhecimento popularizou-se nas empresas preocupadas com sua sobrevivência num ambiente competitivo e dinâmico. Passados alguns anos da euforia inicial, entretanto, faz-se um retrospecto sobre o papel da gestão do conhecimento, os benefícios obtidos e os principais obstáculos para a implantação de iniciativas nessa área. O presente artigo tem como objetivo tecer uma análise crítica sobre o papel da gestão do conhecimento nas organizações atuais, descrevendo-se os principais riscos de insucesso em iniciativas desta natureza, e relata um estudo de caso realizado no escritório de São Paulo da empresa de consultoria Booz·Allen & Hamilton. Como principais conclusões destacam-se a confirmação dos benefícios obtidos pelo uso sistemático da gestão do conhecimento, com especial ênfase para o reconhecimento dos ativos intangíveis obtidos neste processo.

1. Introdução

Na última década, muitas organizações investiram em práticas, soluções e metodologias de gestão do conhecimento, impulsionadas pelo movimento de mercado ou preocupadas com a concepção amplamente aceita de que o conhecimento organizacional constitui a única fonte de vantagem competitiva duradoura num ambiente em mudança e de alta competitividade global (NONAKA, 1991, p. 96). Passada a euforia inicial sobre o tema, este artigo discute as iniciativas de gestão do conhecimento e seus resultados, à luz das principais abordagens encontradas na literatura e dos desafios oferecidos no paradigma atual. Sem o entendimento da abrangência dessas mudanças e do papel da gestão do conhecimento como ferramenta para a competição nesse paradigma, as iniciativas nessa área correrão sérios riscos de insucesso. Fez-se um estudo de caso na firma de consultoria Booz·Allen & Hamilton, reconhecida pelo sucesso de seu programa de gestão do conhecimento. Tal estudo permitiu conhecer as iniciativas adotadas pela organização, identificar uma abordagem calcada na realidade e discutir não apenas os obstáculos à implantação de gestão do conhecimento, mas também as falhas conceituais que podem estar na origem de tais obstáculos.

2. Paradigma industrial

O paradigma industrial pressupunha um ambiente relativamente estável, no qual mudanças ocorriam a longo prazo. CELEME e GONÇALVES (1997) afirmam que, antes dos anos 80, a prática gerencial enfatizava o ambiente como base da vantagem competitiva: *“O papel da gestão era desenhar a combinação mais adequada entre seus produtos e os segmentos do ambiente na qual atuava, as disponibilidades dos fornecedores e a demanda dos consumidores, as barreiras de entrada nos mercados e as variações tecnológicas”*.

A estrutura da organização se destaca, pois nela serão desenvolvidos, de forma racional e previsível, os procedimentos que levarão aos resultados esperados. Segundo DRUCKER (1988, p. 53), as empresas apresentavam uma estrutura baseada em comando e controle, tendo como ênfase a descentralização, equipes de serviço central, gestão de pessoal, aparato para orçamentos e verificações e uma distinção importante entre política e operação. A estabilidade permitia racionalizar a realidade e formalizar a sua atuação dentro de critérios e estrutura: os funcionários realizavam tarefas definidas ou aplicavam regras em situações previsíveis.

HARRELL-COOK e FERRIS (1997, p. 317) notam que essa estrutura de recursos podia ser replicada ou imitada fácil e rapidamente, fazendo com que eles raramente representassem os ativos sustentáveis e proprietários, necessários à vantagem competitiva. A mudança das bases de competição é uma das razões que levaram à obsolescência do paradigma industrial.

3. Paradigma da era digital

Ao contrário do paradigma anterior, LEIFER, O'CONNOR e RICE (2002, p.18) notam que o cenário competitivo contemporâneo é regido pela revolução tecnológica, globalização, hipercompetitividade e extrema ênfase sobre o preço dos produtos, qualidade e satisfação do consumidor. O mundo competitivo atual não caracteriza-se somente pela mudança em si, mas por sua frequência e intensidade. No setor industrial, CAMPOS e BARBOSA (2001) argumentam que a evolução das tecnologias produtivas promoveu a valorização dos trabalhadores pelo seu conhecimento e criatividade, diferentemente de épocas anteriores, nas quais se reconhecia apenas sua mão de obra.

A partir dos anos 80, a aprendizagem organizacional passou a ser incluída entre as possibilidades competitivas (CELEME e GONÇALVES, 1997). As empresas foram desafiadas a explorar potencialidades individuais existentes nas organizações, adicionalmente aos padrões competitivos fornecidos pelo ambiente externo. As contingências enfrentadas num ambiente predominantemente instável não permitem a pré-concepção de políticas específicas de ação. Isso aumenta a autonomia dos funcionários, frente a situações ambíguas ou complexas, e gera a necessidade de muni-los com o máximo de conhecimentos para tanto. A importância da atuação individual reside no fato de que não se pode criar conhecimento sem as pessoas (CAMPOS e BARBOSA, 2001): a mudança de significado da contribuição pessoal influencia a forma das relações de trabalho.

Quadro 1: Diferenças entre paradigmas

Paradigma Industrial	Paradigma da Economia Digital
Ambiente estável, com mudanças de longo prazo	Ambiente instável, com rápidas mudanças
Ênfase na estrutura organizacional	Ênfase no resultado de equipes
Funcionários têm papel restrito e bem definido	Funcionários têm papel central.
Situações e problemas são conhecidos	Situações e problemas ambíguos

Fonte: elaborado pelos autores.

O novo paradigma surge quando a estabilidade do ambiente dá lugar ao mercado de competição global e à nova organização político-econômica nas principais economias do eixo ocidental. A atuação bem-sucedida nesse ambiente depende de um ajuste que privilegie o resultado, levando em consideração as diversas entidades envolvidas e os impactos das ações (REZENDE, 2001, p. 11). A imprevisibilidade impede que a organização diga o que deve ser feito, e os indivíduos passam a ter um papel central. A estrutura cede espaço para a construção de resultados dentro de equipes, cujos integrantes formam uma unidade mais robusta, com habilidades complementares, a fim de lidar com problemas e situações ambíguas.

A transição do velho paradigma para o novo, focado no indivíduo, vem ocorrendo há pelo menos uma década, sem que a maioria das empresas tenha conseguido criar mecanismos eficazes de orientar e amparar os seus funcionários. SENGE (1991, p. 95) diz que *“talvez pela primeira vez na história da humanidade, é possível criar uma quantidade de informação maior do que se pode absorver, conceber relações de interdependência mais complexas do que se pode gerir e de acelerar a mudança num ritmo que ninguém consegue acompanhar”*.

EDVINSSON e MALONE (1997, p. 37) afirmam que as companhias de hoje foram construídas e geridas para funcionarem em um ambiente estável e previsível, determinado pela era industrial. Como resultado, *“a atual velocidade de renovação é muito lenta para lidar com a agilidade das mudanças determinadas pela era do conhecimento”*.

Por outro lado, dado o volume de informação, a quantidade de possibilidades oferecida pelo ambiente interligado em escala global e a complexidade das inter-relações, as organizações devem se habituar a fazer escolhas. Como explica SANTOS (1999, p. 9), *“mais conhecimento e informação precisam ser analisados, levando a uma realocação dos recursos, do tempo e*

das prioridades”. Entretanto, não é evidente a existência de habilidade decisória em todos os níveis organizacionais capaz de resolver a contento as situações de priorização.

As empresas acabam se orientando ao curto prazo, o que prejudica investimentos em fatores-chave da competitividade do novo paradigma. A importância dos investimentos em recursos humanos fica limitada, dada a concorrência interna por recursos escassos, explicam HARRELL-COOK e FERRIS (1997, p. 317). Se os recursos humanos de uma empresa são fator crítico, eles deveriam ter prioridade estratégica, mas os esforços para satisfazer os acionistas podem reduzir o investimento de tempo, esforço e recursos em capital humano. A incapacidade de se ajustar ao novo paradigma traz também o risco do insucesso: as pessoas têm consciência dos desafios apresentados pela nova forma de trabalhar e, para não se mostrarem incapazes, podem adotar uma postura conservadora, protelando as mudanças.

Finalmente, é preciso desenvolver mecanismos gerenciais alinhados ao novo paradigma. As empresas ainda reproduzem, em alguma extensão, a forma anterior de administrar e têm se mostrado incapazes de conciliar o ritmo de trabalho, imposto pelo mercado, com a criação de um ambiente, no qual os indivíduos consigam exercer suas potencialidades de forma integral.

4. Papel da gestão do conhecimento

Alguns investimentos em gestão do conhecimento não são feitos, pois entram em conflito com outros objetivos organizacionais ou seu retorno não é suficientemente garantido (WEIR, 2002). Mas isso não significa que as empresas não estejam adotando nenhuma iniciativa: CAMPOS e BARBOSA (2001) afirmam que *“os conceitos e princípios da gestão do conhecimento têm se difundido rapidamente”*. A questão é saber o que está sendo feito e se essas ações de fato instrumentalizam a organização para competir na era da economia digital. CRUZ (2002, p. 50) destaca três elementos fundamentais para implementação bem-sucedida da gestão do conhecimento: o fator comportamental, o informacional e o tecnológico. O fator comportamental é crítico: tamanho da organização, foco, gestão e características culturais como confiança e atmosfera podem se alterar, de forma a romper com a cultura de conhecimento. A organização deve ser capaz de compreender a influência da cultura de grupo sobre o resultado de iniciativas, modelando-se de maneira a obter os melhores resultados. No aspecto informacional, CRUZ (2002, p. 50) enfatiza a construção de conteúdos, isto é, metodologias, artigos, casos, análises, *best-practices* que apoiem de forma eficaz a atuação da organização, auxiliando-a na análise de problemas, priorização de critérios e construção de soluções ou tomada de decisão. O aspecto tecnológico é a capacidade dos sistemas computacionais disponibilizarem conhecimento com a flexibilidade, acessibilidade e formato adequados. A tecnologia não garante a utilização eficiente de soluções na organização: ela faz a conexão entre as pessoas ser possível, mas não gera o conhecimento (DAMIANI, 2001).

CRUZ (2002, p. 136) ressalta que determinar os objetivos estratégicos das iniciativas em gestão do conhecimento é o primeiro passo. tecnologia, por sua vez, deve ser definida após identificar-se a quem se destina o sistema e quais os tipos de conteúdos que se pretende tratar. CAMPOS e BARBOSA (2001) concordam com essa abordagem, ao declarar que o mapeamento dos ativos intelectuais sobre um assunto específico *“é uma representação das habilidades e competências, segundo uma visão integrada com o processo de negócios da organização”*. Assim, as iniciativas devem garantir a concepção de sistemas e conteúdos que apoiem o desempenho das atividades organizacionais, fornecendo um entendimento sobre os fatores que levam à formação de equipes autônomas e criativas.

Feitas essas considerações, analisamos a seguir três grandes abordagens de gestão do conhecimento: a gestão dos ativos intangíveis; a gestão do mercado de conhecimento; e a gestão da criação do conhecimento.

5. Gestão dos ativos intangíveis

A explicitação dos ativos intangíveis da organização põe a gestão do conhecimento numa lógica quantificável, na medida em que pretende identificar os ativos intelectuais, atribuir valor e determinar ações para seu controle e desenvolvimento. Fatores como a tecnologia de informação e qualidade do relacionamento com o cliente desempenham um papel importante no suporte à criação de valor para a organização, mas os métodos convencionais de análise de organizações deixam muito a desejar no que tange à avaliação desses fatores (EDVINSSON e MALONE, 1997, p. 101). SVEIBY (1997, p. 163) diz que a mensuração de ativos intangíveis é fundamental, pois descreve a companhia para seus acionistas, clientes, fornecedores, fazendo com que esses tenham elementos para melhor avaliar a qualidade da sua gestão: a diferença entre o valor de mercado de uma companhia de capital aberto e o seu valor contábil oficial seria um prêmio, correspondente ao valor de seus ativos intangíveis, que não são contabilizados e derivam das pessoas que compõem a organização (p. 18).

Para BROOKING (1996, p. 83), o entendimento do valor dos ativos intangíveis da organização é um fator crítico de sucesso, pois permite que a mesma saiba onde estão as suas forças e como utilizá-las rapidamente, em um ambiente interligado e de rápidas mudanças. Além disso, ele também demonstra as suas fraquezas e, portanto, permite corrigi-las.

Se por um lado a avaliação dos ativos intelectuais é altamente desejável, por outro, as metodologias para sua aferição apresentam ressalvas. A primeira é a relação entre o valor de mercado das organizações e seu volume de capital intelectual. Essa visão pode ser aplicada apenas às organizações de capital aberto e, para ser válida, depende de duas premissas: a) o mercado é capaz de avaliar o valor real da organização; e b) a diferença entre o valor de mercado e o valor contábil representa única e exclusivamente o valor do capital intelectual da organização. A primeira premissa não procede, dadas as distorções a que o mercado acionário está sujeito, como se observou na bolha especulativa da economia digital, que culminou com uma mega-desvalorização de ativos, no início do ano 2000 (HENRY e HOVANESIAN, 2001, p. 98) e, mais recentemente, na demonstração da fragilidade das ferramentas contábeis tradicionais, que ocasionaram em 2002 os episódios Enron e Vivendi Universal, entre outros (EISENBERG, 2002; IVANCEVICH, JONES, e KEAVENEY, 2002). Estes dois momentos demonstram a incapacidade de o mercado atribuir um valor justo para as organizações, seja pelo excesso de confiança no desenvolvimento dos negócios digitais e, conseqüentemente, no crescimento dos seus lucros – ilustrado no primeiro caso –, seja pela assimetria de informação – como ocorrido no segundo caso. Se a primeira premissa não é verdadeira, a segunda também não o será. Isto é, se os ativos intelectuais, assim como os ativos físicos, possuem um valor intrínseco, e o valor de mercado da organização está sujeito a fatores não diretamente ligados aos valores dos elementos citados e, por suas próprias imperfeições, não é capaz de atribuir um valor justo à organização, então a diferença entre o valor de mercado e o valor contábil não representa necessariamente uma medida justa do valor do capital intelectual.

Finalmente, convém lembrar que o conhecimento organizacional pode originar melhorias incrementais ou grandes inovações. A correspondência entre o retorno esperado pelo mercado e o auferido pode, portanto, não se mostrar verdadeira. Embora se diga que, num ambiente interligado e de rápidas mudanças, a capacidade de acessar e aplicar conhecimento é chave para a continuidade da organização, não é óbvia a eficácia desses instrumentos, no sentido de identificar e acessar rapidamente o conteúdo intelectual de uma organização.

A análise das abordagens de gestão do conhecimento, sob a ótica dos ativos intangíveis, permite concluir que a mensuração dos componentes intangíveis é ainda um assunto extremamente delicado. De um lado, os indicadores propostos fornecem uma imagem imperfeita do seu potencial; de outro, a tentativa de dimensionar um conteúdo intangível pode sempre deixar não tratados pontos cruciais para a organização. Com efeito, DAVENPORT e

PRUSAK (1998, p. 54) ressaltam que as tentativas de estabelecer mensurações formais do conhecimento têm sido muito imperfeitas e incompletas.

VASCONCELOS (2001, p. 98) diz que a gestão do conhecimento não envolve somente os ativos intangíveis (dos quais as unidades de conhecimento fazem parte), mas também a determinação *“do que a empresa deveria saber para alcançar seus objetivos estratégicos”*. O autor destaca dois tipos de problemas: os que demandam grande quantidade de informação para descrever um elemento ou desempenhar uma tarefa requerem uma visão clássica da gestão do conhecimento; já situações de alta complexidade, em que se desconhecem as variáveis fundamentais envolvidas, exigem *“gestão da ignorância”*. O autor explica que, *“para atingir um nível superior de efetividade, uma organização deve aprender a gerir o conhecimento e a ignorância”* (p. 100). Isso significa que, em termos práticos, lidar com a complexidade significa construir o problema certo a ser resolvido.

6. Gestão do mercado de conhecimento

Alguns autores abordam a gestão do conhecimento como um conjunto de políticas e aplicações tecnológicas que viabilizam a interação entre indivíduos que detêm e precisam de conhecimento, a fim de obter resultados que não poderiam ser atingidos sem esse intercâmbio. Embora seja possível catalogar o conhecimento mais explícito, alguns conhecimentos podem ser identificados apenas em termos dos indivíduos que detêm experiência no assunto. MARKUS (2001) afirma que somente o conhecimento explícito pode ser objeto da tecnologia de informação. Nesse caso, os repositórios de conhecimento permitem o registro de conteúdos de diversas naturezas sobre um assunto ou projeto. Eles devem se adequar às necessidades de utilização do usuário e fornecer, não apenas a flexibilidade necessária para entrada de documentos, como também possibilidade de consulta e auxílio na elaboração dos mesmos.

Dado que uma parte do conhecimento organizacional é tácito, DAVENPORT e PRUSAK (1998, p. 90) comentam que sua transferência é particularmente difícil. Por causa disso, diz MARKUS (2001), cada vez mais a identificação e a seleção de conteúdos são mediadas pelos sistemas de gerência do conhecimento, embora a sua reutilização envolva muitas vezes o acesso aos profissionais que detêm esse conhecimento. Para promover a interação entre profissionais, DAVENPORT e PRUSAK (1998, p. 94) citam as feiras de conhecimento, que são espaços e ocasiões para que os funcionários possam interagir de maneira informal, estabelecendo entre si novas conexões e descobrindo sinergias. Além disso, o estabelecimento de espaços informais para troca de idéias dentro da organização é outra iniciativa que procura criar um ambiente capaz de proporcionar encontros inusitados e situações de criatividade.

Mas a transferência de conhecimento apresenta desafios. SIMONIN (1999, p. 597) diz que, longe de ser facilmente transferido de sua origem até o usuário de uma tecnologia, o conhecimento encontra obstáculos e é relativamente imóvel, por causa de suas características, como ambigüidade, resistência à comunicação clara, dependência do contexto etc. Por isso, ZACK (1999) ressalta que é preciso enfrentar o desafio fundamental de determinar que conhecimento a organização deve explicitar e qual deve deixar tácito. Essa decisão pode afetar a competitividade, pois tentar explicitar o conhecimento inerentemente tácito pode levar à perda da essência desse conhecimento e à queda de desempenho.

Outro ponto problemático dessa abordagem diz respeito ao fato de que, embora seja intuitivo aceitar a existência informal dos mercados citados por DAVENPORT e PRUSAK, isso não significa que os mesmos trabalhem com o objetivo primordial de potencializar o conhecimento em favor da empresa. Independentemente do fator que leva um indivíduo a disponibilizar seu conhecimento, a existência de confiança é crítica, já que as relações do mercado de conhecimento são informais. Outro tipo de problema ocorre se o conhecimento não é transmitido diretamente para outro profissional, mas para um espaço aberto à organização. Contribuições feitas a repositórios de conhecimento – que podem ser utilizados

por outros membros da organização – possibilitam a ocorrência do “*discretionary database problem*”, isto é, a situação em que outros apenas utilizam os conhecimentos disponíveis, sem oferecer sua parcela de contribuição. Nesse caso, o desafio é assegurar que as pessoas façam contribuições de qualidade, evitando o “efeito carona” (*free riding*) (MARKUS, 2001).

A abordagem da gestão do conhecimento como gestão do mercado de conhecimento, embora pragmática, é alvo de críticas. O uso de recompensas pode ser causa de frustração e rigidez organizacional, que desfavorecem a confiança e a criatividade. A necessidade de utilizar o potencial produtivo e criativo existente em cada pessoa é fato (BERGAMINI, 1997, p. 25). Mas o entendimento das motivações pessoais e o apoio ao seu desenvolvimento, através dos projetos e atividades organizacionais, parece um caminho delicado, que muitas organizações não desejam percorrer. A autora comenta que a forma de conceber a motivação humana tem profundas implicações quanto ao estilo de liderança adotado nas organizações (p. 60). Quem acredita que se possa motivar as pessoas está aceitando que elas devam ser chefiadas e não lideradas dentro das organizações.

Os aspectos culturais também são críticos para o sucesso das iniciativas apresentadas. SCHEIN (1991, p.36-37) ressalta que um dos elementos mais fortes da cultura organizacional é o sistema de *status* que nasce da tecnologia, baseado muitas vezes na posse de informações-chave ou habilidades críticas. Embora DAVENPORT e PRUSAK (1998, p. 96) e MARKUS (2001) reconheçam a importância desses aspectos, pouco se referem às medidas para garantir a eficácia de grupos de trabalho e às formas de lidar com os obstáculos apresentados pela existência de normas, papéis, coesão etc. que desfavorecem o compartilhar conhecimento.

Outra crítica às abordagens apresentadas refere-se ao foco acentuado na reutilização do conhecimento. FULLER (2001, p. 60) ressalta a idéia central de que o conhecimento é algo a ser “gerenciado” e de que seu crescimento não deve ser deixado num estado selvagem, pois, na melhor das hipóteses, ele se mantém inutilizado e, na pior, leva ao consumo desnecessário de recursos. Para o autor, a vantagem competitiva provável de ser obtida pela introdução de um novo produto depende da habilidade de se criar demanda para o mesmo, o que tem normalmente mais a ver com a opinião dos consumidores do que algo realmente revolucionário no produto em si. Poucas inovações podem resultar em imensos benefícios para grandes companhias, enquanto inovações radicais podem facilmente ser capturadas ou ignoradas. Essa constatação vai ao encontro da opinião de MARKUS (2001) de que “*é na reutilização [do conhecimento] que reside o interesse organizacional mais freqüente, pois está claramente relacionada à eficácia organizacional*”.

Cabe ainda comentar que no modelo de DAVENPORT e PRUSAK se dá muita ênfase ao “ponto de encontro” ou de “troca” de conhecimento. Entretanto, BRUSH, GREENE e HART (2002, p. 21) comentam que, se os recursos da empresa são únicos, raros, valiosos e não podem ser imitados, então eles podem constituir uma fonte de capacidades essenciais e levar à vantagem competitiva, “*desde que haja uma estratégia apropriada para sua utilização*”. Assim, decisões sobre a combinação e a alocação dos recursos podem determinar o sucesso da empresa. DAVENPORT e PRUSAK dizem que a soma de resultados individuais de múltiplos atores, quando colocados em contato, convergirá para um resultado global superior. Faltam a esse modelo, entretanto, os fundamentos de visão estratégica que permitirão a emergência de um esforço coletivo congruente, ao invés de uma soma de grandes esforços individuais. BRUSH, GREENE e HART (2002, p. 30) ressaltam que reunir, extrair e combinar recursos não garante sucesso. O empreendedor ou o grupo de empreendedores deve transformar forças pessoais individuais em forças organizacionais que podem levar à vantagem única.

7. Criação do conhecimento organizacional

A abordagem de gestão do conhecimento como criação do conhecimento organizacional se utiliza, por um lado, de estudos sobre aprendizagem organizacional, que despertaram as

organizações para o sub-aproveitamento do aprendizado, e, de outro, de estudos sobre competências centrais, cujo desenvolvimento é o objetivo maior da gestão do conhecimento. NONAKA e TAKEUSHI (1995, p. 3) dizem que o desenvolvimento de competências está ligado à capacidade de aprendizado e criação, ambos processos integrantes da gestão do conhecimento. LEONARD (1998, p. 4) ressalta que as competências centrais constituem “*o ponto inicial para o entendimento da gestão do conhecimento nas organizações*”, pois determinam a vantagem competitiva, construída ao longo do tempo e que não pode ser facilmente imitada. Para NONAKA e TAKEUSHI (1995, p. 5), a criação de conhecimento organizacional é a capacidade que uma companhia tem de criar novo conhecimento, disseminá-lo através da organização e incorporá-lo em novos produtos, serviços e sistemas, a fim de obter vantagem competitiva sustentável. O compromisso pessoal dos funcionários e sua identidade com a empresa e sua missão são indispensáveis, “*pois a criação de conhecimento é tão relacionada a idéias quanto a ideais*”. Como LEONARD, ressaltam que a maior tarefa dos gerentes é direcionar a criação propositada de conhecimento, dando aos funcionários um embasamento conceitual que os auxilia a estabelecer o sentido de suas próprias experiências. Afirmam ainda que a criação de conhecimento é o resultado da interação dinâmica entre funcionários, gerentes de nível médio e alta gerência. A criação de conhecimento organizacional deve, portanto, ser entendida como um processo que amplifica o conhecimento criado pelos indivíduos e cristaliza o mesmo, como parte da rede de conhecimento de uma organização.

NONAKA e TAKEUSHI observam que a inovação surge quando o conhecimento tácito e explícito interagem (1995, p. 73): o papel da organização é fornecer um contexto apropriado ao desenvolvimento de atividades de grupo e para a criação e acumulação do conhecimento no nível individual. LEONARD (1998, p. 28) observa que as competências crescem através de ações dos membros da empresa, do comportamento dos funcionários em todos os níveis da organização: a tarefa crítica dos gerentes é identificar, implantar, manter e ampliar atividades que criam o conhecimento, para ser absorvido e retido pela organização e seus funcionários.

As abordagens de gestão do conhecimento, tendo em vista as competências centrais, trazem dois aspectos importantes. O primeiro está no fato de que o cultivo do conhecimento deve ocorrer nos domínios desejados pela organização, a fim de ser convertido em produtos e serviços. É importante lembrar que as medidas organizacionais que buscam controlar a produção organizacional pode estar, na verdade, limitando seu espaço criativo. No lugar de convergir esforços, estas práticas podem reforçar os vieses de entendimento que a organização tem a respeito do ambiente, dos consumidores, concorrentes e de si mesma, ao mesmo tempo em que, sub-utilizam as competências individuais. Por outro lado, isso não significa que a organização deva adotar uma flexibilidade exagerada à experimentação de novos tópicos. No processo de criação de conhecimento preconizado por NONAKA e TAKEUSHI, também é proposta uma fase de validação do tipo de conhecimento cultivado. Entretanto essa etapa é apenas a terceira, garantindo aos funcionários uma certa liberdade para trocar conhecimentos e criar idéias, antes que as mesmas sejam sujeitas aos critérios de relevância por parte da organização. O segundo aspecto refere-se à importante contribuição de LEONARD (1998, p. 30), ao notar que uma competência central pode acabar se transformando em uma fonte de rigidez, ao invés de competitividade. Isso ocorre pois, à medida que se desenvolve um tipo de conhecimento ou tecnologia, a organização passa a internalizar valores, optar por soluções ou padrões tecnológicos. Essas escolhas conscientes e inconscientes incorporam-se ao conjunto de valores e à maneira como a organização interpreta o ambiente e resolve problemas. Dessa forma, do mesmo modo que os recursos internos podem ser fonte de vantagem competitiva, eles podem tornar-se a origem do engessamento da organização frente ao meio externo.

VASCONCELOS e CYRINO (2000, p. 25) criticam as organizações que caem nessa armadilha: a proposição central da teoria dos recursos é que a fonte de vantagem competitiva

se encontra primariamente nos recursos e competências desenvolvidos e controlados pelas empresas e apenas secundariamente na estrutura das indústrias nas quais elas se posicionam. Essa abordagem apresenta limites, pois a teoria dos recursos permanece muito ligada à idéia neoclássica de racionalidade, de comportamento econômico e de estabilidade e previsibilidade dos mercados. Em ambientes com alto grau de incerteza, ambigüidade e complexidade, como indústrias emergentes, fragmentadas ou em vias de internacionalização, as mudanças de contexto passam a ser ameaças concretas à sobrevivência das firmas. Ademais, os autores afirmam que, ao privilegiar a determinação de estratégia “de dentro para fora”, as abordagens centradas na teoria dos recursos descartam um papel predominante que pode ser atribuído às condições ambientais. Para eles, os processos de expansão das firmas são caracterizados tanto pelas oportunidades externas como pelas internas, derivadas do conjunto de recursos da firma. Finalmente, ressalte-se que as abordagens apresentadas nesta seção são construídas sobre a observação de inúmeros casos de inovação no setor industrial. Enquanto os processos de criação de conhecimento, postulados por NONAKA e TAKEUSHI, ou de desenvolvimento de competências, apresentados por LEONARD, são propícios à atuação nesse setor, não é óbvio que os mesmos possam ser integralmente adotados no setor de serviços.

8. Metodologia

Como já dito, o objetivo deste trabalho é analisar iniciativas de gestão do conhecimento, à luz do paradigma da economia digital. Assim, as questões centrais do estudo são: a) de que modo se está investindo em gestão do conhecimento? e b) estes investimentos em gestão do conhecimento estão sendo bem sucedidos?

Na revisão da literatura, constatou-se que estas questões envolvem vários fatores internos e externos às organizações, os quais tornam sua resposta complexa.

Dada a multidisciplinaridade do tema abordado, optou-se por uma metodologia qualitativa, que permitisse a análise de critérios objetivos e subjetivos, a consideração das percepções pessoais dos entrevistados, assim como a construção de inter-relações entre assuntos tão difíceis de medir e delimitar, como é o caso do conhecimento, da cultura e da motivação. A metodologia de pesquisa escolhida foi a do estudo de caso único composto. Segundo YIN (1988, p. 22-23), a essência do estudo de caso é *“a tentativa de iluminar uma decisão ou conjunto de decisões: por que elas foram tomadas, como foram implementadas e com que resultado”*. Nesse sentido, estamos nos referindo a uma indagação empírica que *“investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto real, quando... os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente evidentes e no qual... fontes múltiplas de evidência são utilizadas”* YIN (1988, p. 23).

Foram elaboradas então duas hipóteses, com o objetivo de desafiar as concepções amplamente aceitas de que: 1) as iniciativas de gestão do conhecimento são negativamente impactadas pela cultura organizacional (DAMIANI, 2001; GOVINDARAJAN e GUPTA, 2001; DAVENPORT e PRUSAK, 1998, p. 27); e 2) o excesso de atividades faz com que os processos ligados à gestão do conhecimento cedam lugar a atividades prioritárias no curto prazo (DAVENPORT e PRUSAK, 1998, p. 47; MARKUS, 2001; LONG, 1997, p. 1).

Para tanto, foi escolhida uma organização, cujo investimento em gestão do conhecimento, é reconhecidamente bem-sucedido. O roteiro de entrevistas foi construído, decompondo-se as questões centrais em questões mais específicas, segundo cinco unidades de análise: cultura organizacional, processos de trabalho, tecnologia empregada, ferramentas do conhecimento organizacional, habilidades dos funcionários. Além disso, foram adicionadas três questões gerais, ao final do roteiro. O objetivo dessas questões é obter informações para validar ou refutar as hipóteses, analisando o contexto no qual o fenômeno ocorre.

Antes de se realizar o estudo de campo, foram formuladas três proposições:

- 1ª Proposição: As firmas de consultoria organizam-se por projetos, os quais são regidos por contratos específicos e têm duração definida. Assim, seu conhecimento é utilizado em cada projeto e a ele são agregados experiência, entendimento sobre o cliente, setor etc, os quais aumentam a base de conhecimento organizacional.
- 2ª Proposição: A existência de uma base de conhecimento organizacional modifica a forma como as pessoas interagem e estabelece um sistema de status, baseado na capacidade de utilização de tecnologia e nível de contribuição.
- 3ª Proposição: A utilização de uma base de conhecimento organizacional só é bem sucedida se existe confiança entre os membros de grupos de trabalho e alto comprometimento com desempenho.

Para a aplicação do questionário, identificou-se uma lista de possíveis entrevistados, segundo o papel que desempenham na empresa e totalizando um número entre sete e nove entrevistas por empresa: um sócio-diretor; dois a três gerentes de projetos; três a quatro consultores; e um gestor da base de conhecimento.

9. Estudo de caso

O estudo de campo foi realizado numa empresa de consultoria, por se tratar de um ramo de atividade dependente de conhecimento. Como ressalta CAULKIN (1997), há consenso de que as grandes empresas de consultoria “vendem” conhecimento aos seus clientes e não poderiam funcionar sem uma estratégia para gestão do conhecimento incorporado. GILL (1998) comenta que essas empresas estão entre as primeiras a desenvolver grandes iniciativas em gestão do conhecimento e têm capacidade de reunir conhecimento sobre a experiência de seus clientes, em projetos dessa natureza, oferecendo um campo fértil para a análise do tema.

O estudo de campo foi realizado na Booz·Allen & Hamilton Inc., pelo reconhecido sucesso de seu programa de gestão de conhecimento (GALUNIC e WEEKS, 1999, p. 7; TRISTRAM, 2002). A coleta de depoimentos de funcionários foi realizada no escritório de São Paulo, durante o mês de julho de 2000, por questão de conveniência. No total, foram entrevistados: dois gerentes de projetos; três consultores; e um gestor da base de conhecimento. Além das entrevistas, outras fontes de informação utilizadas foram o material divulgado pelo *site* institucional da Booz·Allen, trabalhos acadêmicos, artigos voltados para o mercado e comunicações pessoais com outros consultores do escritório em São Paulo.

Fundada em 1914, a Booz·Allen & Hamilton é uma das maiores empresas de consultoria do mundo e possui duas divisões: Worldwide Technology Business (WTB), que atende principalmente órgãos governamentais, e World Commercial Business (WCB), sendo esta última o escopo do programa de gestão do conhecimento relatado aqui.

Segundo GALUNIC e WEEKS (1999, p. 7), o investimento em gestão do conhecimento foi idealizado no início dos anos 90, quando do ciclo de debates sobre a estratégia da empresa para o novo milênio. Em 1995 surgiu o Knowledge On-line 1.0 (KOL 1.0), o repositório organizacional de conhecimento, com cerca de 500 documentos, funcionalidades de fórum, colaboração *on-line* e lista de especialistas, baseado em uma tecnologia pouco sofisticada de *bulletin board systems*. Um ano depois, após investigar soluções de *groupware* e sistemas para gerência de documentos, a Booz·Allen optou por construir a nova versão do KOL em uma plataforma Intranet (DALLAS-FEENEY et al., 1998). Com relação a interface, o Knowledge On-Line 2.0 tem uma página *web* principal que fornece acesso a oito áreas, que suportam a criação e a disponibilização do conhecimento compartilhado na empresa (GALUNIC e WEEKS, 1999, p. 8; DALLAS-FEENEY et al., 1998). São elas:

- ← Offices: informa a localização dos escritórios e profissionais alocados;
- ← Business operations: dados sobre missão, objetivos e políticas da empresa, incluindo informações de recrutamento, recursos humanos, comunicações internas, eventos etc.;

- ← Practices / Teams: descreve a estrutura organizacional, em termos de áreas de atuação, ligações para informações dos membros de equipes e descrições básicas de suas qualificações, projetos concluídos e em andamento e lista das atividades desenvolvidas;
- ← KOLaborate: oferece grupos de discussão, criados a partir de um assunto de interesse comum, com a aprovação de um sócio. Em 1999, existiam cerca de 100 fóruns;
- ← Knowledge: contém o capital intelectual da empresa, com resumos organizados em categorias;
- ← Experts and resumes: apresenta uma base detalhada, com informações sobre os profissionais, suas experiências e formação;
- ← Skills and methodologies: disponibiliza materiais de treinamento e tutoriais, principalmente utilizados pelos novos consultores;
- ← On-line Help: auxilia os consultores a resolver dúvidas sobre a utilização do sistema.

Em conjunto, explicam DALLAS-FEENEY et al. (1998), essas oito áreas têm como objetivo apoiar a criação e o compartilhamento de conhecimento. Elas compartilham a mesma infraestrutura e possuem mecanismos de controle comuns, tais como administração de usuários, segurança, controle de privilégios e monitoramento de acesso.

Segundo os consultores ouvidos no escritório de São Paulo, o módulo *Knowledge* é a principal ferramenta utilizada. Sua grande funcionalidade é transformar metodologias em conhecimento acessível remotamente ou no escritório, permitindo que os funcionários da empresa ao redor do mundo usem artigos, cursos e informações sobre projetos de consultoria. O módulo *Skills and methodologies* é também bastante utilizado, pois oferece cursos por níveis de capacitações, além de cursos introdutórios que podem ser utilizados por recém-contratados. Segundo a consultora Beatriz Carbonnel, os cursos são didáticos e podem ser copiados da rede, facilitando a sua utilização. O terceiro módulo mencionado pelos consultores, em São Paulo, foi o de *Experts and resumes*, a partir do qual é possível ter acesso aos currículos dos consultores, com as suas qualificações e dados para contato.

Para que o conteúdo seja disponibilizado, as informações confidenciais dos clientes são cuidadosamente removidas, ao mesmo tempo em que são enfatizados os aprendizados e a idéia central daquilo que se deseja documentar (GILL, 1998). Isso aumenta o valor do repositório, pois fornece conhecimento puro, o qual pode ser aplicado em várias situações. Durante as entrevistas, os consultores mencionaram enfaticamente a importância do processo de retirada das informações pertencentes aos clientes dos conteúdos armazenados no sistema. Ao final de um projeto, os produtos e conhecimentos são encaminhados para uma equipe de gestores do conhecimento – Information Professionals Community (IPC) (GILL, 1998). É essa equipe que determina se o conteúdo será incluído, que partes interessam e a possibilidade de o documento passar pelo processo de abstração e sintetização, ainda mantendo conteúdo relevante. Após a avaliação do material, os gestores do conhecimento determinam se o mesmo deve ser classificado em uma categoria existente, ou se há necessidade de criar um novo tema para identificá-lo. Finalmente, o conteúdo é enviado aos profissionais que fazem a abstração e limpeza das informações, antes de incluí-lo no KOL 2.0.

Segundo os entrevistados, os funcionários devem identificar informações interessantes nos projetos em que atuam e, em seguida, tratar estas informações, segundo os critérios do KOL, isto é, limpar o conteúdo, eliminando as informações do contexto e do cliente. O resultado desse processo é um *Intellectual Capital* (IC), isto é, uma unidade de conhecimento.

No escritório de São Paulo, as atribuições da “comunidade de profissionais de informação” incluía outras atividades. Segundo os entrevistados, o IPC é um centro de informações com função de fazer pesquisa, manter o conhecimento atualizado e administrar o KOL. O IPC foi formado após a implantação do KOL, com o objetivo de estudar iniciativas de gestão do conhecimento. Disponibiliza *clippings* de jornais, bancos de dados como *Northan Hights* e *Internet Securities*, além de trazer sites com bons conteúdos sobre a América Latina. Os

entrevistados comentam que, para consulta do KOL, parte da solução é dada pelo centro, que atua como facilitador, pesquisando informações necessárias nos projetos. O serviço atende diretores que não têm tempo para consultar o sistema, consultores com dúvidas ou secretárias que não sabem utilizar o KOL, mas precisam buscar informações.

Em 1998, havia uma pessoa alocada para essa função. Na época da realização do estudo de campo, julho de 2000, havia cinco pessoas no IPC de São Paulo, atendendo as necessidades dos consultores locais. Outro ponto do programa que merece atenção é o incentivo a colaboração. De forma a estimular esse processo, a Booz montou uma estrutura de premiação para as contribuições de alto valor, explicam GALUNIC e WEEKS (1999, p. 9).

O consultor Marcelo Puggina comenta que foram criados vários concursos para contribuição ao KOL. O principal evento, conhecido como *Professional Excellence Awards*, seleciona anualmente as melhores contribuições para o desenvolvimento do conhecimento da Booz·Allen em cada tipo de atividade. Entre 1997 e 2000, a Booz·Allen do Brasil recebeu duas premiações, no assunto telecomunicações. Além disso, desenvolver o conhecimento organizacional se tornou um dos quatro critérios para concessão de promoções e bônus.

De forma sucinta, HORGAN (1998) observa que o programa de gestão do conhecimento da Booz·Allen teve como impactos: o aumento da comunicação entre os funcionários; a colaboração para desenvolvimento de pesquisa; o aumento da inteligência coletiva; e a melhora do serviço ao cliente. O benefício mais enfatizado pelos consultores entrevistados foi a possibilidade de compartilhar informação, gerando maior benefício para o cliente. O KOL auxilia gerentes e membros de equipes a antecipar possíveis problemas, através da descrição detalhada de experiências anteriores em projetos similares. Uma das barreiras era que muitos consultores viam o compartilhamento de conhecimento como um desestímulo à criatividade e uma ameaça à imagem da organização, relatam GALUNIC e WEEKS (1999, p. 4). Foi preciso que a organização passasse por um trabalho de conscientização dos consultores. Se o objetivo da organização é prestar serviços de alta qualidade, deixar de utilizar as fontes internas de *expertise* era uma questão de irresponsabilidade para com o cliente.

Entretanto, o acesso a conteúdos do KOL não garante a transferência do conhecimento. A assimilação dificilmente pode ser avaliada até que uma nova equipe obtenha sucesso ao tentar implementar os conhecimentos aprendidos em um projeto similar (HORWITT, 1996).

Quadro 2: Desafios para implantação de gestão do conhecimento

Desafio	Solução encontrada
Visão do compartilhamento de conhecimento como um desestímulo à criatividade e uma ameaça à imagem da organização.	Conscientização da importância de se empregar o melhor conhecimento disponível a serviço dos clientes.
Transferência e reutilização eficaz do conhecimento disponibilizado no Knowledge On-Line.	Redução do nível de detalhe dos conteúdos, para estimular interação com consultores experientes.
Garantia da qualidade e atualização do conteúdo, retirando materiais obsoletos.	Rígida seleção e supervisão das bases de conhecimento. Incentivo à produção de novos materiais.
Resistência ao compartilhamento de conhecimento.	Inclusão de “construção do conhecimento organizacional” nos critérios de promoção e premiação.

Fonte: elaborado pelos autores.

Compreender claramente o papel da tecnologia na gestão do conhecimento é fundamental, pois tende-se a achar que tudo o que é realizável será desempenhado pelas equipes. Segundo o consultor Emanuel Demaria, o fato de o KOL estar separado das rotinas diárias dificultava sua utilização. Com efeito, o consultor Marcelo Puggina ressalta que o KOL funciona paralelamente às atividades da organização. Então, pode-se fazer todo o trabalho de um

projeto sem utilizar o sistema. No escritório de São Paulo, o compartilhamento de conhecimento parece uma prática ainda distante do dia-a-dia das equipes. O atendimento prestado pelo IPC em São Paulo, pareceu ser muito utilizado, embora suas funções estivessem pouco relacionadas ao processo de disponibilização de conteúdos no sistema. Com efeito, os entrevistados ressaltaram que a alimentação do sistema ainda era um problema a ser resolvido. Ao contrário, os profissionais do IPC utilizavam boa parte do seu tempo localizando informações para os consultores, algo que difere enormemente dos objetivos iniciais do programa. Conforme um dos entrevistados, esta barreira está ligada à falta de cultura de documentação, muito menor do que nos EUA, por exemplo. No IPC, ainda são consultados muitos relatórios em papel, pois estes não foram transformados em ICs. Ademais, poucos querem submeter e é comum as pessoas não atualizarem seus currículos.

Embora um dos objetivos do KOL fosse promover a colaboração entre consultores, uma das grandes lições foi que seu projeto inicial estava mal-concebido. Cerca de metade do conteúdo havia sido desenvolvido pelos especialistas de cada área, a fim de capturar o pensamento mais avançado da empresa. Os índices de utilização do sistema mostraram, no entanto, que o KOL estava sendo muito mais usado pelos novos consultores, os quais ainda demandavam conteúdos básicos. Dessa forma, foram desenvolvidos tutoriais, esquemas para resolução de problemas, informações básicas sobre indústrias atendidas, abordagens e análises técnicas para ajudar os novos consultores, explica TRISTRAM (2002). Além disso, um vasto conteúdo especializado mostrou-se ruim, pois reduzia a necessidade de colaboração entre as equipes.

Conforme um dos consultores, para entender a dinâmica de tratamento do conhecimento na Booz·Allen de São Paulo, é preciso ter em mente as características dos profissionais brasileiros. O nível de utilização das ferramentas é menor do que em outros países, pois, de maneira geral, os brasileiros são muito pragmáticos e aqui há menos cultura de gerar e consultar documentação.

Quadro 3: Lições aprendidas do Knowledge On-Line

Pré-concepção	Lição aprendida
O conteúdo deveria refletir o pensamento especializado das áreas de atuação.	O conteúdo deve adequar-se à necessidade dos novos consultores, que são os maiores usuários do KOL.
A disponibilização de conteúdos altamente especializados contribuiria para atingir os objetivos do programa	Conteúdos altamente especializados acabam com a necessidade de interação e colaboração entre equipes.
As barreiras culturais poderiam ser tratadas através das políticas globais de gestão do conhecimento.	As iniciativas podem ser afetadas por características da cultura local, não consideradas na estratégia global de ação.

Fonte: elaborado pelos autores.

Dadas as três abordagens de gestão do conhecimento discutidas ao longo desse trabalho, é possível traçar paralelos com o caso estudado. A gestão do mercado de conhecimento é aquela que mais se aproxima da realidade observada. O sistema de troca de conhecimento pode ser visto como um mercado, em que figuram corretores, compradores e vendedores. A moeda utilizada para transações costuma não ser o dinheiro, mas reputação, reciprocidade, ou até altruísmo. A analogia de mercado, utilizada por DAVENPORT e PRUSAK, se aproxima muito do que foi observado no estudo de caso. Com efeito, os compradores são aqueles que consultam o sistema ou buscam informações de especialistas, que são os vendedores. Já os corretores são os grupos de gestões do conhecimento, que preparam, classificam e disponibilizam aquilo que é considerado importante para a organização. No escritório de São Paulo, o IPC desempenha claramente o papel de intermediário do conhecimento. Da mesma forma, no estudo de caso, é destacada a importância do reconhecimento e reputação àqueles que contribuem para desenvolver o conteúdo organizacional.

Outra característica dessa abordagem reside na ênfase na reutilização do conhecimento adequado a cada situação. Para garantir a implantação das iniciativas, a literatura defende a criação de mapas, fóruns eletrônicos, repositórios etc. No estudo de caso, foi possível constatar todas essas diretrizes na prática.

Finalmente, segundo essa abordagem, a contribuição de profissionais deve ser estimulada através de recompensas extrínsecas e reforçada através de normas organizacionais. Essa diretriz foi constatada no estudo. É importante citar que boa parte do sucesso do programa da Booz·Allen é atribuído a esse tipo de incentivo.

Embora a forma como o programa de gestão do conhecimento da Booz·Allen esteja estruturado se assemelhe imensamente com as diretrizes da abordagem de mercado do conhecimento, vale ressaltar alguns aspectos divergentes. O primeiro deles diz respeito ao fato de que, no caso da Booz·Allen, a criação do conhecimento é entendida como uma atividade altamente delicada, a qual deve passar por um processo rígido de controle e qualidade, antes que seu resultado seja disponibilizado.

Além disso, na abordagem de mercado de conhecimento, o vínculo entre o comprador e o vendedor é feito por corretores. Esse não é o recurso ótimo quando tratamos de uma empresa global. A substituição da figura do corretor pelo sistema KOL 2.0 amplifica os domínios do mercado de conhecimento. E a substituição de vendedores, por uma entidade que fornece conteúdo “com qualidade controlada” reduz os custos das transações de conhecimento.

Conclusão.

Analisando os estudos acadêmicos e as abordagens práticas de gestão do conhecimento, pode-se confirmar a afirmação de NONAKA (1991, p. 96): mudanças no ambiente tornaram necessária a reformulação da forma como as organizações atuam no mercado, deixando uma situação em que a maioria das variáveis era previsível, para uma realidade na qual a única fonte de vantagem competitiva durável é o conhecimento. Tal constatação despertou nas organizações o interesse pela gestão do conhecimento, para capacitá-las a competir dentro do paradigma da economia digital. Entretanto, para que realmente alcance os resultados esperados, é preciso tomar ações para preparar as pessoas, os conteúdos e as ferramentas do conhecimento. Mais que isso, estes três elementos devem ser entendidos dentro de uma perspectiva não estática: para que as pessoas ajam com dinamismo e criatividade, é preciso que a organização as trate de forma diferente daquela que marcou a era industrial.

Embora a abordagem dos ativos intangíveis objetive responder “o que” a gestão do conhecimento deve fazer pela organização, os autores não dizem “como” fazê-lo. Assim, diferentemente das duas outras abordagens, essa não sugere diretrizes para se lidar com os fatores comportamental, informacional e tecnológico, uma vez identificadas as lacunas que se quer preencher. Sem dúvida, é fundamental saber quais conhecimentos a empresa detém e não utiliza e aqueles que ela necessita e não possui. Mas a avaliação dos ativos intangíveis – se viável, já que constitui uma contradição em si mesma – é apenas o primeiro passo para a atuação em mercados competitivos.

A abordagem seguinte, gestão do mercado do conhecimento, pode ser caracterizada como a tentativa de maximizar a reutilização do conhecimento organizacional, através do registro, disseminação e reaplicação de grandes quantidades de conhecimento. Sob o ponto de vista das características do paradigma atual, essa abordagem é consistente com os objetivos esperados da gestão do conhecimento, pois oferece mecanismos para que as organizações possam atuar de forma competitiva. Tanto no aspecto informacional como no tecnológico, esta abordagem possui um forte embasamento prático, o qual permite responder aos principais desafios de implantação de iniciativas e tratar as necessidades das organizações. Entretanto, esse caráter prático revela também um ponto fraco da abordagem. Embora seus autores identifiquem e compreendam os reais desafios para o compartilhamento do conhecimento, as sugestões de

alternativas baseadas em incentivos e premiações são atrasadas, se considerarmos a importância do comprometimento para o desempenho das organizações.

A terceira abordagem discutida, criação do conhecimento organizacional, caracteriza-se pela ênfase na capacidade inovativa de equipes. Se, por um lado, as tecnologias para gerir conhecimento são pouco enfatizadas, por outro, há uma grande preocupação com as formas de transmitir o conteúdo organizacional e com os processos que suportam sua comunicação para além dos domínios onde foi gerado. Essa abordagem ressalta ainda a complementaridade de características individuais e o comprometimento com objetivos organizacionais, como a base para construção de equipes de trabalho criativas e produtivas, nas quais o conhecimento individual se desenvolve e é propagado. A seguir, apresentamos um quadro resumo sobre a forma como cada abordagem interpreta os elementos significativos para o sucesso de gestão do conhecimento, descritos por CRUZ (2002).

Quadro 4: Elementos de gestão do conhecimento

	Fator Comportamental	Fator Informacional	Fator Tecnológico
Gestão dos ativos intangíveis	Oferece indicadores de desempenho, nível de educação e rotatividade dos funcionários, sem abordar as principais questões culturais e motivacionais que influenciam as iniciativas.	Mensura a retenção de conhecimento organizacional, a partir de indicadores como tempo de trabalho de funcionários e qualidade da relação com clientes.	Quantifica os investimentos em sistemas, redes de telecomunicações e aplicações, sem oferecer métodos para análise dos resultados.
Gestão do mercado de conhecimento	Sugere a utilização de incentivos extrínsecos como forma de vencer as barreiras culturais e falta de motivação ao compartilhamento do conhecimento.	Privilegia o compartilhamento e a reutilização de conhecimento, enfatizando a sua acessibilidade e precisão.	Reconhece as diferentes formas do conhecimento e propõe iniciativas adequadas ao seu compartilhamento.
Gestão da criação do conhecimento	Parte do princípio de que a realização profissional do indivíduo integra sua realização pessoal. Assim, não propõe mecanismos de incentivo, mas uma compreensão sobre o processo criativo.	Explica como o conhecimento se move do indivíduo para a organização, onde deve se cristalizar e gerar inovação, em um processo chamado espiral do conhecimento.	Reconhece as diferentes formas do conhecimento, relacionadas às diferentes etapas de conversão e transmissão do conhecimento.

Fonte: elaborado pelos autores.

As abordagens de gestão do mercado de conhecimento e da criação do conhecimento se aproximam dos requisitos apresentados pelo novo paradigma. A primeira abordagem enfatiza a disponibilização de conteúdos organizacionais, permitindo que os funcionários de uma empresa encontrem respostas competitivas para problemas de complexos. Nesse contexto, a velocidade de atuação e a pré-existência de metodologias e outros referenciais são fundamentais. Na segunda abordagem, é enfatizado o processo que leva à inovação, a forma como o conhecimento surge e modifica os padrões do conhecimento organizacional. Nesse caso, a exatidão cede espaço à ambigüidade. Além disso, o desenvolvimento criativo torna a organização mais tolerante a erros, os quais são entendidos como parte da aprendizagem e formulação de novos conceitos. O processo criativo requer tempo e liberdade, os quais são antagônicos à velocidade e precisão necessárias para responder aos problemas do ambiente.

A análise do programa de gestão do conhecimento da empresa de consultoria Booz·Allen & Hamilton nos permitiu constatar os reais desafios e benefícios de um programa de compartilhamento de conhecimento. Nesse sentido dois desafios parecem ter destaque. O

primeiro refere-se à dificuldade de as empresas se adaptarem ao novo paradigma, decorrente em parte do conflito intrínseco entre velocidade de resposta e complexidade do ambiente. E o segundo refere-se à difícil adaptação dos profissionais aos padrões de compartilhamento e colaboração, sobretudo quando oriundos de uma cultura que privilegia o pragmatismo.

Bibliografia

1. BERGAMINI, Cecília W. *Motivação nas Organizações*. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 1997. 214 p.
2. BROOKING, Annie. *Intellectual Capital: Core Asset for the Third Millennium Enterprise*. London: Thomson Learning Europe, 1996. 224 p.
3. BRUSH, Candida G.; GREENE, Patricia G.; HART, Myra M. Empreendedorismo e Construção da Base de Recursos. *RAE : revista de administração de empresas*, Rio de Janeiro, v. 24, nº 1, p. 20-35, Jan./Mar. 2002.
4. CAMPOS, Ricardo Lanna; BARBOSA, Francisco Vidal. *Gestão do Conhecimento: O Conhecimento Como Fonte de Vantagem Competitiva Sustentável*. In: ENANPAD 2001.
5. CAULKIN, Simon. *The Knowledge Within*. *Management Today*, London, p. 28-32, Aug. 1997.
6. CELEME, Acyr; GONÇALVES, Sandro. *Conhecimento em Organizações: Complexidade Teórica e Possibilidades de Aplicação*. In: ENANPAD, 1997
7. CRUZ, Tadeu. *Gerência do Conhecimento: Enterprise Content Management*. São Paulo: Cobra, 2002. 167 p.
8. DALLAS-FEENEY, Chris et al. Your Intranet: Dancing Icons or Enterprise Platform? *Telecommunications*, Norwood, v. 32, n. 3, p. 6- 10, Mar 1998.
9. DAMIANI, Wagner Bronze. *Gestão do Conhecimento: Um Estudo Comparativo Brasil x Estados Unidos*. In: ENANPAD 2001.
10. DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston: Harvard Business School, 1998. 199 p.
11. DRUCKER, Peter. The Coming of the New Organization. *Harvard Business Review*, Boston, v. 66, n. 1, p. 45-53, Jan./Feb. 1988.
12. EDVINSSON, Leif; MALONE, Michael S. *Intellectual Capital – Realizing your Company's True Value by Finding its Hidden Brainpower*. New York: Ed. Harper Business, 1997. 240 p.
13. EISENBERG, Daniel. WorldCom: Showing Signs of Life. *TIME*, New York, v. 160, n. 27, p. 50, 30 Dec. 2002.
14. FULLER, Steve. KNOWLEDGE R.I.P.? Resurrecting Knowledge Requires Rediscovering the University. *Tamara: Journal of Critical Postmodern Organization Science*, vol. 1, iss. 1, 2001, pág. 60-67.
15. GALUNIC, C.; WEEKS, J. R.. *Managing Knowledge at Booz Allen & Hamilton: Knowledge Online and Off*. INSEAD, 1999. Disponível em: <<http://faculty.insead.edu/weeks/>> Acesso em: 09 setembro 2002.
16. GILL, Philip J. *Knowledge Management in the Information Age*. ORACLE Corporation, 1998. Disponível em: <<http://www.oracle.com/oramag/oracle/98-May/index.html?cov1.html>> Acesso em: 09 setembro 2001.
17. GOVINDARAJAN, Vijay; GUPTA, Anil K. Building an Effective Global Business Team. *MIT Sloan Management Review*, Cambridge, vol 42, nº. 4, p.63-71, Summer 2001.
18. HARRELL-COOK, Gloria; FERRIS, Gerald R. Competing Pressures for Human Resource Investment. *Human Resource Management Review*, San Diego: JAI Press: v. 7, n. 3, p. 317-340, 1997.

19. HENRY, David; HOVANESIAN, Mara der. Wall Street Risks. *Business Week*, august 27th 2001, p. 98-101.
20. HORGAN, Tim. Developing Your Intranet Strategy and Plan. *CIO Web Business Magazine*. Disponível em: <<http://www.cio.com>> Acesso em: 30 setembro 2002.
21. HORWITT, Elisabeth. Knowledge, knowledge, who's got the knowledge? *Computerworld*, Framingham, v. 30, n. 15, p. 80-82, Apr 8, 1996.
22. IVANCEVICH, Susan; JONES, Lucian C.; KEAVENEY, Thomas. Don't run the risk. *Journal of Accountancy*, New York, v. 194, n. 6, p. 47-51, Dec. 2002.
23. LEIFER, Richard; O'CONNOR, Gina Colarelli; RICE, Mark. A Implementação de Inovação Radical em Empresas Maduras. *RAE : Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, v. 42, n. 2, p. 17-30, abr./jun. 2002.
24. LEONARD, Dorothy. *Wellsprings of Knowledge – Building and Sustaining the Sources of Innovation*. Boston: Harvard Business School, 1998. 334 p.
25. LONG, David De. Building the Knowledge-Based Organization: How Culture Drives Knowledge Behaviors. Center for Business Innovation – Ernst & Young LLP, May 1997.
26. MARKUS, M Lynne. Toward a Theory of Knowledge Reuse – Types of Knowledge Reuse Situations and Factors in Reuse Success. *Journal of Management Information Systems*, Armonk, v. 18, n. 1, pág. 57-93, Summer 2001.
27. NONAKA, Ikujiro. The Knowledge-Creating Company. *Harvard Business Review*, Boston, v. 69, n. 6, pg. 96-104, Nov./Dec. 1991.
28. NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *The Knowledge Creating Company – How the Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University, 1995. 284 p.
29. REZENDE, Yara. Informação para Negócios: os Novos Agentes do Conhecimento e a Gestão do Capital Intelectual. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, v. 8, n. 1, Janeiro/Março 2001.
30. SANTOS, Filipe M. The Cognocratic Organization: Toward a Knowledge Theory of the Firm. 1999. Trabalho apresentado ao Academy of Management Conference in Chicago, Chicago, 1999. Não publicado.
31. SCHEIN, Edgar H.. *Organizational Culture and Leadership*. 11ª ed. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1991. 358 p.
32. SENGE, Peter M.; GAUTHIER, Alain. *La Cinquième Discipline : L'art et la Manière des Organisations qui Apprennent*. Paris: Flrst, 1991. 462 p.
33. SIMONIN, Bernard L. Ambiguity and the Process of Knowledge Transfer in Strategic Alliances. *Strategic Management Journal*, Chichester, v. 20, n. 7, p. 595-623, Jul 1999.
34. SVEIBY, Karl E. *The New Organization Wealth: Managing & Measuring Knowledge-Based Assets*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc., 1997. 220 p.
35. TRISTRAM, Claire. INTRANET PROFILE: Common Knowledge. *CIO Web Business Magazine*. Disponível em: <<http://www.cio.com>> Acesso em: 30 setembro 2002.
36. VASCONCELOS, Flavio Carvalho de. Da gestão do conhecimento à gestão da ignorância: uma visão co-evolucionaria, *RAE : Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, v. 41, n. 4, p. 98-102, out./dez. 2001.
37. VASCONCELOS, Flavio Carvalho de.; CYRINO, Alvaro Bruno. Vantagem Competitiva: Os Modelos Teóricos Atuais e a Convergência Entre Estratégia e Teoria Organizacional. *RAE : Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, v. 40, n. 4, p.20-37, out./dez. 2000.
38. WEIR, Jay. Maximizing the Value of Enterprise Content and Knowledge Assets. *KMWorld*, mai/2002, vol. 11(5), pg. S8-S12.
39. YIN, Robert K. *Case Study Research: Design and Methods*. Newbury Park: Sage Publications, 1988. 171 p.

40. ZACK, Michael H. Managing Codified Knowledge. Sloan Management Review, Cambridge, v. 40, n. 4, pág. 45-58, Summer 1999.