



GESTÃO DO CONHECIMENTO ESTRATÉGIA PARA COMPETITIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES.

Área temática: Gestão do Conhecimento Organizacional

Mônica Rodrigues da Silva

monicarodrigues2007@hotmail.com

(LATEC/UFF)

Resumo: *No mundo da Globalização e da Sustentabilidade, a Gestão do Conhecimento torna-se cada vez mais importante para todas as organizações, esta ferramenta vem sendo um ativo inovador no mundo corporativo. Com o avanço econômico e tecnológico, as empresas são impulsionadas a acompanhar uma evolução complexa e altamente competitiva. Se por um lado, é relevante descobrir ou criar novos conhecimentos transformando o conhecimento individual em conhecimento organizacional, por outro, de forma complementar, é imprescindível identificar meios para facilitar a transferência do conhecimento entre pessoas e equipes para então aplicá-lo nos processos organizacionais. O presente artigo tem como objetivo mostrar que Gestão do Conhecimento torna as organizações mais flexíveis, permite um mapeamento dos ativos intelectuais, valoriza seus bens intangíveis, apóia a criação de novos conhecimentos, diminui custos (com Planejamentos e Desenvolvimento), e apresenta uma maior capacidade inovadora, mostrando-se um diferencial estratégico e competitivo, para as organizações contemporâneas.*

Palavras-chaves: *Gestão do Conhecimento; estratégia organizacional; inovação; competitividade;*

1 Introdução

1.1 Considerações Iniciais

O presente artigo trata da Gestão Conhecimento (GC) nas empresas, que vem se mostrando um fator determinante para a sobrevivência das organizações contemporâneas. Tal modelo de gestão é uma ferramenta que contribui eficazmente para o crescimento e desenvolvimento deste novo modo organizacional, auxiliando as estratégias e tomadas de decisões. Neste cenário de grandes mudanças e desafios, criar o conhecimento ou reter o conhecimento existente nas organizações torna-se parte da premissa de que tudo pode ser criado e mudado a partir das pessoas e do conhecimento nelas existente: a experiência adquirida ao longo do tempo “tácito”, juntamente com o gerenciamento daquele que pode ser formalizado “explícito”, armazenado e transportado, é um dos maiores ativos de sucesso para estas empresas que adotam estas práticas de gestão.

Carvalho (2012) define a Gestão do Conhecimento nas organizações como um sistema integrado que visa desenvolver conhecimento e competência coletiva, para ampliar o capital intelectual de organizações e a sabedoria das pessoas. O autor mostra-nos a necessidade de gerenciar o conhecimento, valorizando o capital intelectual como um ativo de valor econômico e financeiro para as organizações, tornando estas empresas mais competitivas por meio deste diferencial inovador organizacional.

Dizemos “gerenciar o conhecimento”, pois ao longo do tempo, vemos claramente que as pessoas transformaram-se ativo de maior valor dentro deste cenário corporativo. Com uma organização capaz de gerir o conhecimento será possível ter o *forsight* e a sustentabilidade voltada para uma cultura de inovação contínua de sucesso. É preciso fomentar, nas organizações, esta cultura baseada nos princípios e valores utilizados na Gestão do Conhecimento, tornando empresa um ambiente dinâmico e descentralizado, onde se compartilha o conhecimento, desenvolvendo boas praticas voltadas para o sucesso coletivo.

Surgiu um novo paradigma de estratégia empresarial, que chamamos de “abordagem baseada em recursos” para ajudar as empresas a competirem de forma mais eficaz no contexto de constante mudança e globalização da década de 90. Em contraste com a abordagem estrutural, que discutimos na ciência da estratégia, a nova abordagem vê competências, capacidades, habilidades e ativos estratégicos como a fonte de vantagem competitiva sustentável para a empresa. (NONAKA & TAKEUCHI, 1997, p. 54).

A Gestão do Conhecimento mostra-nos a necessidade de compartilharmos experiências e trabalharmos cada vez mais inteirados, pois, é a partir desta troca de informações que construímos

indicadores que irão nos orientar o modo como devemos agir, no que se refere ao desenvolvimento organizacional: todos fazem parte do processo. É esta inteiração e partilha do que cada um sabe que nos torna um diferencial competitivo.

Uma empresa que se propõe implementar um mecanismo no qual os colaboradores contribuem diretamente por meio de seus conhecimentos, rompem barreiras culturais e, em consequência, tem a coletividade como um valor natural, maior será seu foco em boas práticas para a criação do conhecimento corporativo de inovação. Com esta socialização de um indivíduo para com o outro, podemos, por meio de ações, identificarmos as dificuldades, mapeando o potencial do conhecimento de cada processo, deixando de ver os CEO e os Gestores como seres intocáveis, podendo, desta forma, colocar opiniões e ideias, sejam elas oriundas do operacional ou administrativo.

Na era do conhecimento estes são fatores inovadores e sustentáveis que norteiam positivamente as tomadas de decisões, visto que segundo Quel (2006, p.48) o homem, neste processo volta a ser alavanca na sobrevivência das Instituições. “Não mais aquela mão-de-obra puramente mecânica mais um novo colaborador menos mecanicista e mais pensante”.

1.2 Formulação da Situação Problema

As informações levadas isoladamente para as organizações não agregam novos conhecimentos, é necessário, pois, que as organizações identifiquem suas reais necessidades. Para tal, é preciso verificar se implementação da Gestão do Conhecimento na atualidade é um diferencial competitivo para as organizações, buscando, neste novo contexto organizacional, sua relevância para o desenvolvimento desta ferramenta gerencial.

1.3 Objetivo geral

O presente artigo mostra que utilizando a Gestão do Conhecimento é possível obter um maior desenvolvimento estratégico por meio da inteiração e da troca de conhecimento. Treinar e desenvolver seus profissionais é cada vez mais importante para a sobrevivência das organizações neste mercado de constantes mudanças, altamente competitivo.

1.4 Metodologia

Apresenta-se uma pesquisa de base qualitativa, por meio de bibliografias, descritivas de metodologia investigativa de análise, síntese e sistematização compreendidas a partir de literaturas, como livros, revistas científicas, artigos, teses, dissertações dados de congressos e outros, obtendo-se informações da atual situação do problema, bem como seus diferentes aspectos. Dados e informações extraídos de portais eletrônicos como; Scielo; LATEC; Capes; sites de universidades; sites de eventos, e revistas científicas como: GeP; NAVUS; FGV; CNEG; PA; CET; INTER SCIENCE PLACE e outros.

2. Revisão da Literatura

2.1 Gestão do Conhecimento

A gestão do conhecimento, do inglês KM (Knowledge Management) vem chamando cada vez mais atenção das organizações nas últimas décadas. Trata-se de uma área na qual são envolvidos diversos setores da organização, principalmente a gestão estratégica, a teoria das organizações e o sistema de informação, promovendo com esta interação uma visão integrada, a partir do gerenciamento e compartilhamento do conhecimento adquiridos por pessoas, pois são elas que tomam decisões, criam e conduzem a as empresas rumo a seus objetivos. Segundo Luchesi (2012), estamos diante de um cenário de rara complexidade, no mundo corporativo e na sociedade em geral. “Fenômenos econômicos e sociais de alcance mundial, com a globalização da economia e a generalização do uso da tecnologia da informação são responsáveis pela reestruturação do ambiente e do modo de vida”.

Nos dias de hoje, o conhecimento criado e fomentado nas organizações, através do compartilhamento coletivo entre o tácito e o explícito, representa práticas estratégicas de negócios empresariais, visto que adotam este novo modelo de gestão.

A Gestão do Conhecimento é vista, hoje, como fonte fundamental de riqueza, investindo valorizando cada vez mais esta matéria-prima, que é resultado da inteligência agregada à organização. O conhecimento que hoje é visto como um ativo de valor, vem sendo disseminado, desenvolvido e transformado em capital intelectual, unindo as inovações tecnológicas e as informações individuais, em competitividade e sucesso organizacional.

Para Fleury e Oliveira (2001, p.19), “a gestão do conhecimento é a tarefa de identificar, disseminar e atualizar o conhecimento relevante para a empresa, seja por meio de processos internos, seja por meio de processos externos às empresas”

2.1.1 Conhecimento Tácito e Conhecimento Explícito

O conhecimento tácito “intangível” é de fato o conhecimento mais importante, aquele que adquirimos ao longo de nossa existência, experiências, valores, crenças, emoções, habilidades. Estes que fazem parte da construção do que somos refletem-se através do comportamento de cada individuo perante a sociedade, podendo ser avaliado por meio de ações. Já o conhecimento explícito, formal, sistemático, é expresso por números e palavras, facilmente compartilhados em forma de dados, informações e modelos.

2.1.2. A evolução da Gestão do Conhecimento

A Gestão do Conhecimento evoluiu em três gerações, a saber:

- 1) Mapeamento de armazenamento dos conhecimentos existentes e disponíveis nas organizações;
- 2) Compartilhamento e conversão de conhecimentos tácitos e explícitos segundo o modelo em espiral (NONAKA & TAKEUSHI, 1997);
- 3) Criação de Conhecimento, introdução de inovações e proteção intelectual;



FIGURA 1: Espiral do Conhecimento - NONAKA, I. & TAKEUCHI, H.,(1997, p.80)

2.2 Organização do Conhecimento

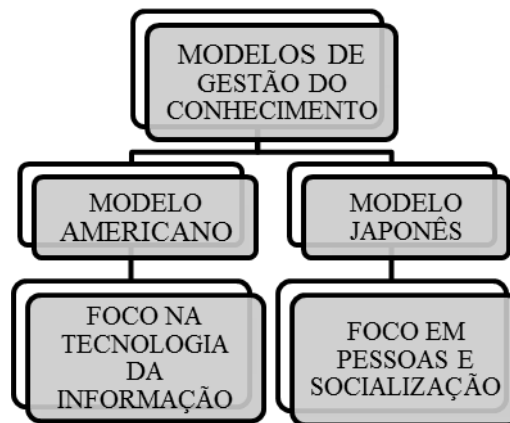
A organização do conhecimento dos novos tempos proporciona a seus gestores e colaboradores um ambiente de conectividade, interação, compartilhamento de ideias e experiências, sendo preciso, portanto, que a alta gerência tenha capacidade de transmitir esta cultura a toda empresa. Quando esta sintonia acontece, entendemos que processos, pessoas e tecnologia precisam trabalhar juntas. Quanto mais gerenciarmos o comportamento de transferência de forma estratégica romperemos barreiras culturais e potencializaremos um maior envolvimento de gestores e seus colaboradores dentro de cada processo executado na organização.

É fundamental que os gestores analisem metodicamente como acontece esta transferência de conhecimento entre os indivíduos socializados, propondo-se ajudar para que, juntos alcancem os objetivos em comum da organização, com o intuito de agregar valores de melhorias contínuas e obter um melhor desempenho organizacional, aproveitando as oportunidades da apropriação de “talentos intangíveis” dos seus colaboradores à liberação do potencial de criação e inovação. Para Dotsika e Patrick (2013), Existe uma gama de definições para a Gestão do Conhecimento, já que GC nas

organizações evolui em torno da necessidade de aumentar as vendas, aprimorar as práticas de trabalho e tomada de decisão, reduzir o tempo de desenvolvimento, melhorar serviços ao cliente, capacitar os funcionários e inovar. Este conjunto de atividades visa trabalhar a cultura organizacional, utilizando o conhecimento disseminado e propiciando, assim, a seus colaboradores, um ambiente de troca de conhecimentos, transformando as em informações sistematizadas e organizadas em memórias, com o objetivo de alcançar estratégias competitivas, através do coletivo para organização.

2.2.1 Modelo de Gestão do Conhecimento

Existem dois modelos de Gestão: o modelo americano com foco na Tecnologia da Informação e o modelo Japonês com foco nas pessoas e na socialização.



Estes dois modelos de gestão do conhecimento e sua integração fazem deste novo modelo gestão um dos mais inovadores dos novos tempos.

2.2.1 Implantação do Sistema de Gestão do Conhecimento/Knowledge Management

Com a chegada da era do conhecimento, as organizações veem a absoluta necessidade da valorização do capital humano, investindo e dando ênfase na absorção do conhecimento individual. O capital intelectual é para este novo modelo de gestão o ativo de maior importância organizacional. Implementar o Sistema de Gestão do Conhecimento (KM) é eficaz e traz para as organizações um maior desenvolvimento, impulsionando a inovação, melhorias contínuas e sustentabilidade. A Gestão do conhecimento busca disciplinar, com visão integrada, o gerenciamento e o compartilhamento de todo ativo de informação possuído pela empresa: documentos, pessoas etc.

2.2.2 Etapas do processo de Implantação do Sistema de gestão do Conhecimento (KM)

A implementação do KM acontece segundo etapas pré-determinadas, são elas:

- Análise do ambiente econômico;
- Análise estratégica;
- Identificação de áreas de decisão relevantes para a Gestão do Conhecimento;
- Análise da avaliação do conhecimento organizacional;
- Identificação das ações necessárias e formulação da estratégia para a Gestão do Conhecimento.

É muito importante para as organizações que sejam incorporadas estas trocas e compartilhamentos do conhecimento tácito e explícito, pois para que esta implementação tenha um bom desempenho, a organização depende muito de vontade de seus colaboradores. É preciso disseminar a gestão do conhecimento, a cultura vivenciada dentro do ambiente organizacional ao qual este indivíduo está inserido. A participação ativa e a colaboração de todos os grupos na estrutura de uma organização é vital para a criação de aldeias de práticas e para o estímulo de compartilhamento de conhecimento existentes.

A criação e desenvolvimento do conhecimento requer da organização uma visão holística em identificar quem irá implantar e utilizar este Sistema de Gestão do Conhecimento (KMS), pois trata-se de uma seleção de suma importância, visto que estes atores participam diretamente da criação de processos que são fundamentais para um bom desempenho KMS: solucionando problemas, auxiliando a tomada de decisões, alavancando a aprendizagem potencial, bem como abrangendo estratégica e taticamente outros sistemas.

Ao implementar o Sistema de Gestão do Conhecimento (KMS), podemos definir uma infraestrutura baseada na tecnologia, que permite que seus colaboradores compartilhem o conhecimento, capturando-os, criando repositórios, os quais podem ser compartilhados por meio de dados, processos de melhores práticas em toda a organização.

Para que o processo de implementação do sistema de gestão conhecimento (KM) aconteça, é relevante que o mesmo se dê em ciclo, em que cada etapa aconteça seguidamente à anterior para que a organização realize uma boa análise, obtendo um diagnóstico preciso, criando oportunidades de melhorias contínuas e de alto impacto para o desenvolvimento organizacional.



Figura 3: Sistema de Gestão do Conhecimento (KNOWLEDEGE MANAGEMENT)

2.4 Novo papel do Líder na era do Conhecimento

A Gestão do Conhecimento é uma nova filosofia de sobrevivência dentro deste cenário de constantes mudanças. É preciso buscar, práticas e modelos que possam ser compartilhados uns com os outros em prol de resultados positivos. Para os líderes da era do conhecimento, é fundamental que estes sejam pessoas acessíveis e motivadoras das comunidades de boas práticas dentro da organização. Desta forma, será maior a interação com o ambiente e as pessoas que fazem parte deste organismo vivo, tendo, assim, oportunidade de fomentar o conhecimento organizacional.

Este modelo de gestão vem para maximizar o conhecimento existente dentro da organização, integrando esta sinergia obtida de diferentes competências que trabalham, uma auxiliando a outra, catalisando, assim, o conhecimento individual, transformando em informações, afim de construir estratégias que tornem as organizações mais competitivas no mercado. Para Kruthiventi¹ (2014), “a gestão do conhecimento é uma jornada”.

O desenvolvimento da empresa em seus processos, pessoas e tecnologia determina sua maior ou menor capacidade de fazer a Gestão do Conhecimento. Esta troca é muito importante para a evolução do conhecimento dentro da organização. É preciso que os líderes desta nova forma de gestão estejam dispostos a sair do topo da pirâmide, tornado-se gestores mais acessíveis, interativos, flexíveis. Ou seja, o líder deve estar aberto a aprender com seus liderados, sendo ele um agente de

¹Para Kruthiventi, Ph.D. em matemática e executivo de uma das maiores companhias do maior conglomerado empresarial da Índia, O Grupo Tata, a Gestão do Conhecimento é um ativo estratégico, e cabe ao CEO abraçar esta causa para transmitir essa cultura a toda organização.

transformação, pois o líder da era do conhecimento é antes de tudo um eterno aprendiz, estudioso e conhecedor de seu ambiente organizacional. O líder continua a ter o poder de decisão, ele também não será menos importante por compartilhar seus conhecimentos com a equipe, estas práticas só agregam valor, pois o líder terá uma visão holística de todos os processos em que está envolvido e, antes de tudo, ouvirá de cada colaborador suas necessidades e expectativas. Através destes fatores, juntamente com sua experiência, mostrará aos seus liderados o caminho a ser seguido, mostrando-se um líder servidor. Este é o papel do líder da era do conhecimento, uma liderança que busca alcançar integração multidisciplinar e, conseqüentemente, interdisciplinar, fazendo desta organização um ambiente coeso de criação e desenvolvimento inovador empresarial.

CARACTERÍSTICAS DO LÍDER SERVIDOR	
Competências	Definição
Paciência	Autocontrole
Gentileza	Atenção, apreciação e encorajamento
Humildade	Ser autêntico e não arrogante
Respeito	Tratar os outros com a devida importância
Altruísmo	Ir ao encontro das necessidades alheias
Capacidade de perdoar	Saber perdoar ressentimentos quando se está errado
Honestidade	Estar livre da frustração
Comprometimento	Realizar suas escolhas
Serviço e sacrifício	Deixar de lado seus próprios desejos e buscar maior benefício para os outros

FIGURA 4: Liderança Servidora – “O Monge e o Executivo” – Hunter 2004.

3. Capital Intelectual

O Capital Intelectual na era do conhecimento passa a valer mais do que o capital financeiro para organizações, visto como um potencial diferencial competitivo. A valorização destes, que se tornaram a luz dos novos tempos, mostra para as empresas a grande necessidade de investimentos em qualificação, mostrando os fatores preponderantes para a criação e a inovação nas estruturas organizacionais do novo milênio.

Vemos nas pessoas a principal vantagem competitiva para alcançar novos objetivos e o sucesso empresarial, porém precisamos capacitar estes profissionais para que eles compartilhem entre si o saber, exercitando suas competências e inteligência coletiva, respondendo positivamente ao seu ambiente interno (com metas e resultados) e o externo com as (estratégias). Valorizar o capital humano é fundamental para a competitividade neste cenário globalizado e sustentável, visto que temos um mercado cada vez mais exigente, precisamos de agentes de transformação e inovação.



Quando Peter Drucker escreveu Uma era de descontinuidade (1969), já demonstrava a percepção das tendências do que o levariam a intitular: A Sociedade do Conhecimento. Drucker, na ocasião, apontava descontinuidade em quatro áreas (Novas Tecnologias, Globalização do Mercado, Sociedade e Nação Pluralistas e Conhecimento, tornando-se o Capital Principal, o centro de custo e o recurso crucial da economia.). (ANTUNES, 1999, p. 10)

3.1 Etapas do Capital Intelectual:

O Capital Intelectual é composto por três etapas, sendo elas:

- **Capital Humano:** Educação organizacional, qualificação e vocação, habilidades relacionada ao trabalho, avaliações ocupacionais, avaliações psicométricas, competências no trabalho, capacidade de criatividade, empreendedorismo, inovação, proatividade, relacionamento interpessoal.
- **Capital Estrutural:** Filosofia gerencial, através de uma cultura corporativa de processos, sistemas de informação e de rede.
- **Capital de Cliente:** Clientes, fidelidade do cliente, pedido em carteira, contratos favoráveis, canais de distribuição, colaborações comerciais.

É de fato importante, o capital intelectual, para o desenvolvimento das empresas, além de representar diferencial competitivo em relação aos concorrentes.

3.1.1 Ativo de maior valor Organizacional

Uma sociedade altamente capitalista de mudanças nos paradigmas da administração traz para as organizações a necessidade de inovação e inserção do conhecimento como recurso indispensável. Estas aquisições vem determinando quem permanece neste mercado altamente competitivo. A concorrência é cada vez mais acirrada e as organizações travam batalhas constantes para manter-se vivas neste cenário de grandes evoluções econômicas e tecnológicas. O indivíduo passa, então, a ser visto como peça fundamental para o desenvolvimento de estratégias e vantagens competitivas, estas que, contemplem o conhecimento como um diferencial de resultados positivos para a organização do novo milênio. Stewart (1998, p.13), um dos grandes especialistas sobre o assunto, afirma que:

O capital intelectual é a soma do conhecimento de todos em uma empresa, o que lhe proporciona vantagem competitiva. Ao contrário dos ativos, com os quais os empresários e contabilistas estão familiarizados - propriedade, fábricas, equipamento, dinheiro -, o capital intelectual é intangível. Constitui a matéria intelectual: conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência, que pode ser utilizada para gerar riqueza.

O conhecimento, as habilidades e as atitudes das pessoas passam a ser vistos como um ativo que agrega valor econômico à organização. Vivemos agora a era do conhecimento, nada que façamos irá mudar isto, é preciso, portanto, que as organizações se posicionem, pois as empresas e organizações que resistam a este processo de inovação estão fadadas ao fracasso.

Existem diversas abordagens sobre o capital intelectual, cada autor discorre de maneira diferente sobre o assunto, porém todos apresentam o conhecimento intelectual como um recurso de valor corporativo. Segundo Edvinsson e Malone (1998, p. 40), o capital intelectual “é a posse de conhecimento, experiência aplicada, tecnologia organizacional, relacionamentos com clientes e habilidades profissionais que proporcionam à empresa uma vantagem competitiva no mercado”. Eles também explicam o capital intelectual através de uma metáfora comparando a empresa a uma árvore cuja parte visível, constituída por tronco, galhos e folhas, representa o que é descrito em organogramas, relatórios anuais, demonstrações financeiras e outros documentos; as raízes, parte invisível, compõem o capital intelectual formado por fatores dinâmicos que embasam a empresa visível.

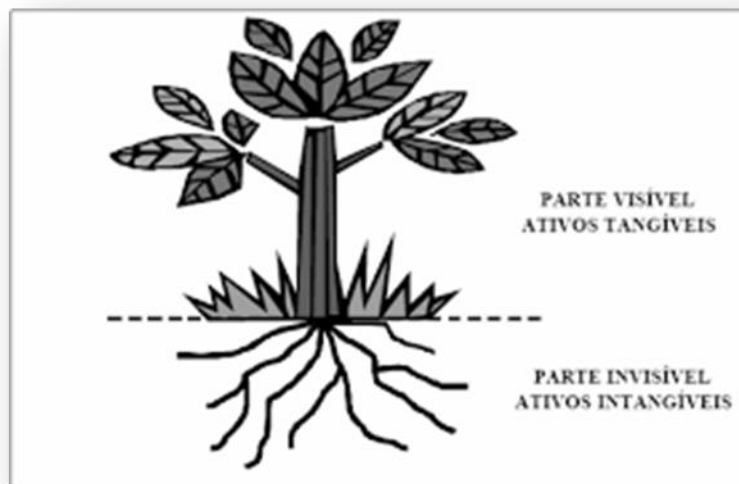


Figura 5: Metáfora da árvore (Edvinsson & Malone 1998, p.39)

Vemos na inteligência humana e em seus aspectos intelectuais a necessidade da valorização. Cada vez mais reconhecidos pelas organizações como ativo de valor, não só pela área de recursos humanos, mas também pelas áreas econômica e financeira das empresas, este conjunto de ativos intangíveis, que envolve pessoas e sua forma de se relacionar coerentemente com seus ambientes internos e externos, pode assim, desenvolver, pesquisar e distribuir o conhecimento de forma produtiva e eficaz. Este é o mais novo desafio das empresas que buscam sobreviver e crescer.

3.1.2 Inteligência Estratégica

A Inteligência organizacional ou empresarial apresenta características inovadoras para as organizações. Este processo garante um aprimoramento contínuo, auxiliando as empresas nas tomadas acertadas de decisões, tornando-as mais competitivas diante as constantes mudanças que ocorrem cotidianamente na sociedade da era do conhecimento.

As pessoas e seu saber favorecem a formulação de estratégias e a implementação das ações organizacionais. Acumulando-se os mais variados tipos de conhecimentos que permitem convívio corporativo, cria-se um modelo de gestão e treinamento educador, através de experiências positivas ou negativas. Este processo acende uma luz vermelha que permite que todos os envolvidos reflitam sobre seus erros e acertos de maneira corretiva, obtendo estas informações a partir de ações coletivas.

Esta inteligência empresarial permite aos CEO e seus colaboradores uma visão estratégica evitando retrabalhos, buscando no entendimento a aprendizagem contínua, disseminado esta forma de gestão, exercitando suas competências e a inteligência coletiva para responder ao seu ambiente interno e externo.

Nos dias de hoje, o conhecimento organizacional tem se tornado um importante diferencial para as empresas que buscam sobressair-se no mercado, fazendo uso de ferramentas e informações que estão disponíveis a todos, porém o que diferencia uma organização da outra é sua capacidade gerir o conhecimento de forma inteligente e estratégica a seu favor.

3.2.3 Comunidades de Melhores Práticas

As comunidades de melhores práticas nada mais é do que um grupo de pessoas que se reúne para discutir sobre um mesmo interesse, geralmente ligado a suas atividades de trabalho, seja para achar a solução de um problema ou para desenvolver e capacitar pessoas e processos. As comunidades de prática permitem que o conhecimento seja compartilhado. Com o intuito de alcançar resultados positivos, torna possível a avaliação de seus talentos e como reter estes que são peças de grande valor para a organização. A Comunidade de Melhores Práticas é considerada uma das várias faces da gestão do conhecimento.

Trabalhar com este tipo de ferramenta mostra para a empresa como usar o seu capital intelectual tanto para solução de problema como para inovação, sendo possível otimizar as competências específicas entre seus CEOs e Colaboradores, desenvolvendo um potencial dinâmico, criativo e estratégico, disseminando o conhecimento agregado para a organização como um todo e assim contribuindo para o desenvolvimento estratégico empresarial. Esta apropriação das competências individuais é um dos requisitos para a formação de grupos de alto desempenho

adquiridos por meio da aprendizagem organizacional. Wenger (1998) não vê essas comunidades apenas como um agregado de pessoas que possuem algumas características comuns, mas como pessoas que, por meio da interação e convivência, aprendem e criam juntas e fazem acontecer a gestão do conhecimento. A aprendizagem, nesse contexto, torna-se um fenômeno social e é colocada no âmbito da vivência de experiências e do envolvimento com o mundo, revela três arenas distintas nas quais o desenvolvimento e o uso da informação e do conhecimento realiza um papel estratégico na capacidade de adaptação das organizações. “A socialização dos conhecimentos pode ocorrer de diversas maneiras e por inúmeros meios, entre estes estão as Comunidades de Prática (CoP). O termo CoP foi utilizado inicialmente pelo teórico organizacional Etienne Wenger, definindo uma comunidade de prática como um grupo de pessoas que compartilham um interesse sobre um assunto ou problema e aprendem com interações regulares (WENGER, 2008).”

Estas comunidades de práticas facilita o desenvolvimento de forma modular, colocando em ênfase a missão da organização, mostrando um objetivo de criar uma empresa global de conhecimentos tecnológicos, estes que, encontra-se disponíveis à todos para otimizar os serviços, desenvolver boas práticas, e assim beneficiar clientes e conquistar novos negócios, incentivando a partilha de conhecimentos, potencializando a inovação.

Evoluir com o aprendizado buscando melhores práticas geradas, nestas comunidades, chama a atenção em vários âmbitos da sociedade contemporânea. Aprender de forma coletiva e praticar o que se aprendeu, torna-se interessante e ao mesmo tempo prazeroso no cenário competitivo que temos hoje, pois otimiza o compartilhamento do conhecimento e, portanto, facilitam o surgimento de novas ideias e grandes inovações. Este relacionamento, entre pessoas com várias competências, favorece entre aos membros destas comunidades um envolvimento saudável, em outras palavras, construção de novas amizades, "amigos" no sentido mais original e amplo da palavra, alimentado positivamente pelo compartilhamento de experiências vivenciadas, mostrando assim o sistema na sua origem, favorecendo mais ainda a troca de conhecimentos entre as pessoas. Segundo Wenger, McDermott e Snyder (2013), três características são fundamentais para a caracterização de uma Comunidade de Prática: Domínio, Comunidade e a Prática.

O Domínio é princípio sobre o qual construímos as comunidades, envolvimento, interesse compartilhado, comprometimento de todos os envolvidos, busca de sucesso por um objetivo em comum, relação construída através do conhecimento compartilhado entre si, baseada no sucesso coletivo. A Prática parte do princípio do conhecimentos que esta comunidade compartilha e desenvolve, através de recursos que compõe as ações individuais e coletivas.

4. Conclusão da Pesquisa

A presente pesquisa foi desenvolvida com intuito de mostrar a importância da Gestão do conhecimento e suas práticas gerenciais nas organizações contemporâneas. As empresas vivem hoje um contexto competitivo onde é cada vez mais importante, flexibilidade, qualidade e inovação. Com a gestão do conhecimento adquirimos uma ferramenta eficaz de incentivo ao conhecimento potencial seja ele tácito ou explícito motivando o compartilhamento do conhecimento entre os indivíduos que compõem a organização.

Estas práticas diminui riscos, otimiza os processos, favorece um ambiente de trabalho mais dinâmico e inovador, proporciona vantagem competitiva para, que as organizações alcancem seus objetivos. Estamos falando de um diferencial inovador e estratégico, através deste mecanismo as organizações podem identificar e potencializar o conhecimento existente nas empresas, estimulando seus colaboradores a compartilhar suas experiências. Temos hoje uma nova forma de gerir as organizações por meio da Gestão do Conhecimento que tornou-se um diferencial competitivo, que auxiliam nas tomadas de decisões, estruturada, com caminhos lapidados de aprendizado, tendo um crescimento com mais oportunidades e solidez.

Com a globalização, sustentabilidade e novas tecnologias, a gestão do conhecimento tem como matéria prima as pessoas e seus conhecimentos adquiridos ao longo da vida, estes que compartilhados de forma coletiva, têm o intuito de gerar informações a serem aplicadas de forma estratégica, evidenciando a necessidade do investimento neste que é o ativo de maior valor organizacional: o capital humano; mostrando que através do conhecimento é possível superar os desafios nesta sociedade de mudanças contínuas.

“A gestão do conhecimento tornou-se, sim, um diferencial competitivo para as organizações, pois conforme Gonçalves et al. (2012, p. 237), ela “oferece nova modelagem para a gestão das organizações, sejam privadas ou públicas, na medida em que expõe novas práticas gerenciais, estruturas organizacionais diferenciadas e formas de organização do trabalho inovadoras”. Ainda, conforme o autor, “em todos os tempos da humanidade o conhecimento foi imprescindível. O valor do conhecimento não é novo, a novidade é a importância do conhecimento como recurso decisivo para as organizações” (p. 239).”

O presente artigo mostra que a gestão do conhecimento e suas vertentes é uma ferramenta eficiente de gerenciamento das estruturas do conhecimento nas empresas, de modo a otimizar a competitividade das organizações que pretendem ter longevidade e sucesso, analisando os processos de gestão de conhecimento, identificando as estratégias que transformam ativos intangíveis em produtividade, valor agregado e aumento considerável da competitividade neste organismo vivo, chamado sociedade.

Referências

CARVALHO, Fábio, Câmara, Araujo de. Gestão do conhecimento. São Paulo: Pearson, 2012.

DOTSIKA, K.; PATRICK K. (2013). Collaborative KM for SMEs: a framework evaluation study. *Tecnologia da Informação & Pessoas*, p. 368-382. 2013.

TRINDADE, Evelin Priscila et al. Soluções de Gestão do Conhecimento para Pequenas e Médias Empresas – PME. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento, PG&C, João Pessoa*, v. 6, n. 0, p.189-203, jan. 2016. Jan/2016.

EDVINSSON L, MALONE., M.S. Capital Intelectual. Trad. Roberto Galman. São Paulo: Makron Books, 1998.

FLEURY, M. Oliveira, M. Gestão estratégica do conhecimento: integrando Aprendizagem, Conhecimento e Competências. São Paulo: Atlas, 2001. p.349

GONÇALVES, Simone F. Rocha et al. Práticas e ferramentas de gestão do conhecimento no âmbito da administração tributária de Minas Gerais: oportunidade para uma política institucional. **GeP - Revista de Gestão e Projetos**. São Paulo, v. 3, n. 2, p. 235-259. Disponível em: <http://www.revistagep.org/ojs/index.php/gep>

KRUTHIVENTI, Devesen. A Gestão do Conhecimento é uma Jornada. São Paulo: Você RH, 26 jun. 2014. **Revista Exame**. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/revista-voce-rh/edicoes/32/noticias/sabedoria-indiana>

LUCHESE, Eunice, Soares, Franco. Gestão do Conhecimento nas Organizações. São Paulo: **CET Companhia de Engenharia de Trafego**, 2012. Disponível em: <http://www.cetsp.com.br/media/117897/nota%20tecnica%20221.pdf>

NETO, Ivan, Rocha. Gestão do Conhecimento e Complexidade: knowledge management and complexity. São Paulo: **Revista Gestão de Projetos**, v. 3, n. 1, 09 mar. 2012. Jan./abr.2012. Disponível em: <http://www.revistagep.org/ojs/index.php/gep>

NONAKA, I. & TAKEUCHI, H. Criação do Conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, Giane, Lise de Assis et al. Gestão do Conhecimento: Criação e Implementação do Conhecimento nas Organizações. Congresso Nacional: **EXCELÊNCIA EM GESTÃO**, Rio de Janeiro, p.1-21, 08 set. 2014. Agosto/2014. Disponível em: <http://www.inovarse.org/search/node/gest%C3%A3o%20do%20conhecimento>.

QUEL, Luiz Felipe. Gestão de Conhecimento: e os desafios da complexidade nas organizações. São Paulo: Saraiva, 2006.

SESERING, Sheila et al. A Gestão do Conhecimento Como uma Ferramenta de competitividade para Micro Pequenas e Médias Empresas. Revista Científica Internacional:

INTER SCIENCE PLACE, Rio de Janeiro, v. 16, n. 4, p.27-45, mar. 2011. Janeiro/março. Disponível em: <http://www.interscienceplace.org>

STEWART, Tomas A. Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SILVA, Mariucha da; ANTUNES, Julio; CARVALHO, Carlos. Gestão do Conhecimento Organizacional: O Papel do Gestor na Transformação do Conhecimento. Congresso Nacional: **EXCELÊNCIA EM GESTÃO**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 13, p.1-23, agosto/ 2015.

TERRA, José, Cláudio, Cirineu. Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial. Terra Forum Biblioteca, 2005.

TAVARES, João Luis; RIBEIRO, Alexandre Moretto; FIORIO, Mauro. Um estudo de implantação de comunidades de prática em um portal institucional. Recis – R. Eletr. de Com. Inf. Inov. Saúde.: Avanços Tecnológicos, Rio de Janeiro, v. 3, n. 3, p.1-13, set. 2011. Set/2011.

VAZ, Rodriguez, Caroline. Capital Intelectual: Classificação, formas de mensuração e



questionamentos sobre usos futuros. Florianópolis: Navus Revista de Gestão e Tecnologia, v. 5, n. 2, 29 dez. 2014. P. 73-92 Abril./jun. 2015.

WENGER, E, MCDERMOTT, R.& SNYDER, W.. Cultivating Communities of Practice. Boston: Harvard Business School Press. (2002).

WENGER, E. (1998). Communities of Practice: learning, meaning and identity. **Wenger, E. (2008)**