



---

## Uma Breve Análise da ‘Gestão do Conhecimento’

OMELCZUK Siclinda

Mestre em Engenharia Ambiental pela UFRJ, Especialista em Gestão do Conhecimento e Inteligência Empresarial pelo Centro de Inteligência Empresarial – CRIE, Coppe – UFRJ, Engenharia Eletricista pela UFSM.

---

### Informações da Matéria

*Histórico:*

*Recebimento: Janeiro 2016*

*Revisão: Janeiro 2016*

*Aprovação: Janeiro 2016*

---

*Palavras-chave:*

Gestão de Conhecimento

Gestão de Projeto

Capitais do Conhecimento

---

### 1. Introdução

A Gestão do Conhecimento é um tema muito antigo e cita-se que, desde Aristóteles, as organizações já tratavam da vantagem de adquirir e conservar o aprendizado. Entretanto, só na segunda fase da revolução industrial ocorreram as ações de conservar o conhecimento para valorização dos produtos, consolidar padrões e marcas. E, é neste foco que a Msc em Engenharia Ambiental – Siclinda Omelczuk – concede uma entrevista a G&G sobre a *Gestão do Conhecimento*.

*Gestão & Gerenciamento:* Pode-se dizer que existe uma relação entre Gestão do Conhecimento e Gestão de Projetos?

*Prof<sup>a</sup> Siclinda:* Sem dúvida existe. Se considerarmos que o conhecimento é um ativo intangível que é fonte de vantagem competitiva para a empresa, então utilizar adequadamente o conhecimento no desenvolvimento dos projetos poderá fazer toda a diferença. Existem várias

ferramentas utilizadas e as mais conhecidas em gestão de projetos são as lições aprendidas, que transferem o conhecimento adquirido em um projeto para outro, gerando assim valor agregado.

*G&G:* Professora, poderia nos dizer o que efetivamente se deve entender por Gestão do Conhecimento?

*Prof<sup>a</sup> Siclinda:* Eu diria que é o gerenciamento e o compartilhamento de todo o conhecimento (tácito ou explícito) que existe em uma empresa ou mesmo no desenvolvimento de um projeto. Este conhecimento pode estar nas experiências e habilidades das pessoas ou em documentos, banco de dados da empresa. E isto, o gerenciamento eficiente deste ativo intangível – o conhecimento – é o que faz a diferença nas empresas, que as torna mais competitivas no mercado. Quando o conhecimento é aplicado nos projetos, que visam atingir as metas e objetivos da empresa, isto é o que traz benefícios e ganhos para todos os envolvidos.

G&G: E como fazer este gerenciamento do conhecimento de forma eficiente?

*Profª. Siclinda:* Considerando os capitais intangíveis de uma organização e fazendo a gestão de cada um deles: Capital Estrutural, Humano, de Relacionamento e Ambiental.

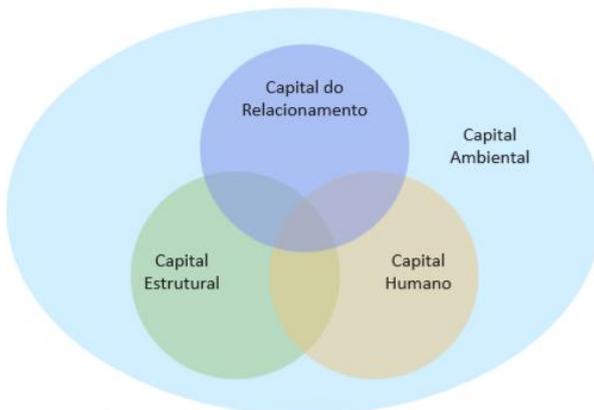
O Capital Estrutural inclui a marca da empresa, a cultura, os processos, os sistemas de informações gerenciais e os processos de inovação.

O Capital Humano considera as competências dos profissionais, conhecida como conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA).

O Capital de Relacionamento considera a relação entre todos os envolvidos (stakeholders) no negócio, clientes, fornecedores, parceiros, empreendedores.

O Capital Ambiental é o ambiente onde a empresa está inserida e corresponde à capacidade da mesma em se relacionar com este ambiente.

Figura 1 – Capitais do conhecimento



G&G: Pode nos dizer como efetivamente é possível o compartilhamento de conhecimentos numa empresa, já que, como citado, temos pelo menos dois tipos de conhecimentos distintos – o tácito e o explícito?

*Profª. Siclinda:* Antes de falar como se pode efetuar esta troca de conhecimento é interessante entender bem a diferença entre conhecimento tácito e explícito: O tácito é aquele conhecimento que se encontra na mente das pessoas, envolve as experiências de cada um, suas vivências e crenças pessoais. O explícito se encontra disponível em manuais, livros, banco de dados, é mais fácil de ser comunicado. Para que se possa efetuar a troca de conhecimento existe uma teoria criada por dois autores, Nonaka e

Takeuchi, conhecida como “Espiral do Conhecimento”, indicada na Figura 2 em anexo. Segundo estes autores existem quatro formas de se converter o conhecimento: socialização, internalização, externalização e combinação. Este processo começa pelo indivíduo, passa pelas equipes e pelos departamentos da empresa, podendo perpassar para outras empresas numa espiral crescente de conhecimento. Na socialização há conversão de conhecimento tácito em tácito; isto é possível de forma presencial, através da observação, experiência, imitação e prática.

Na internalização há conversão de conhecimento explícito em tácito: é quando se aprende algo executando o trabalho.

Na externalização há conversão de conhecimento tácito em explícito; isto é possível por meio de metáforas, analogias e escrita.

Na combinação pessoas trocam e combinam conhecimentos explícitos entre si, gerando um novo conhecimento.

G&G: Fala-se muito em preservar e medir os intangíveis de uma empresa, a sua marca, os seus processos e sua rede de relacionamento. Como isto pode ser feito? E qual seria a finalidade?

*Profª. Siclinda:* Alguns países da Europa, como a França e Alemanha emitem, já há alguns anos, relatórios de capital intangível ao final de cada ano além do tradicional Balanço e de um Demonstrativo de Resultados. Nestes relatórios os ativos intangíveis são considerados, o que não ocorre com os Balanços financeiros.

Um relatório de ativos intangíveis tem a finalidade de informar como a empresa está cuidando de seus intangíveis; se a empresa está investindo em inovação, pesquisa e desenvolvimento, como utiliza seus recursos humanos, sua rede de contatos, ou seja, este relatório comunica como a empresa vem se comportando internamente para preservar seus ativos mais preciosos, os intangíveis, e isto é bastante positivo, tanto internamente como externamente, pois fornece transparência aos seus diretores, clientes e investidores.

## 2. Anexos

Figura 2 – Espiral de Nonaka e Takeuchi

