



## GESTÃO DO CONHECIMENTO, EFICIÊNCIA E INOVAÇÃO

Esta edição especial da Revista *Perspectivas em Gestão & Conhecimento* reúne doze artigos selecionados entre os 89 submetidos ao KM Brasil 2016, a 13ª edição do Congresso Brasileiro de Gestão do Conhecimento, organizado pela Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC).

Refletindo a temática do Congresso, o conjunto de trabalhos investiga a dinâmica e o papel da gestão do conhecimento (GC) nas organizações, analisando a prática da GC em contextos diversos, a influência da cultura organizacional na GC, as contribuições da GC para o desempenho organizacional, os fatores condicionantes para uma GC bem sucedida e instrumentos e métodos de GC, entre outras questões.

Sendo a gestão do conhecimento uma disciplina relativamente nova, alguns estudos dedicam-se a caracterizar sua prática em contextos diversos. Como a GC acontece nas organizações? Quais as práticas e instrumentos mais comuns? Como se inicia a GC e como evolui? O que facilita e o que dificulta sua adoção?

O trabalho de Menezes, Valentim e Scott descreve os programas de GC de três organizações do setor industrial. Em seu artigo *Gestão do Conhecimento nas Organizações: Uma Aprendizagem em Rede Colaborativa*, as autoras buscam propor uma plataforma de aprendizagem sobre GC a partir da análise de três casos. Apresentam um diagnóstico dos programas de GC dessas organizações, analisam como foram iniciados e como evoluíram, identificam os perfis dos profissionais e áreas responsáveis e listam práticas comuns de GC. Esses elementos são então reunidos em uma proposta de plataforma de aprendizagem sobre gestão do conhecimento.

Echternacht e Quandt, em seu artigo *A Gestão do Conhecimento Como Suporte ao Processo Estratégico na Administração Pública Municipal: Um Estudo Comparativo de Casos no Brasil e em Portugal*, estudam a gestão do conhecimento no setor público. Analisando os resultados de questionário aplicado em organizações da administração pública direta municipal de Brasil e Portugal, os autores investigam a percepção da importância da GC, seu grau de formalização, o estágio de implementação e o alcance das práticas de GC, assim como os principais facilitadores e obstáculos à sua implementação.

Uma questão relevante na área é o papel da cultura organizacional e do ambiente interno na gestão do conhecimento. Como a cultura da organização afeta a GC? Que aspectos da cultura tem mais ou menos influência? Existem perfis de cultura mais adequados à GC?

Braquehais et al. investigam o assunto no artigo *O Papel da Cultura Organizacional na Gestão do Conhecimento - Revisão de Literatura de 2009 a 2015*. Os autores analisam trabalhos anteriores que relacionam cultura organizacional e gestão do conhecimento, buscando identificar conceitos e modelos mais utilizados, assim como métodos e questões de pesquisa relevantes. O trabalho indica que a cultura organizacional influencia a gestão do conhecimento e que alguns elementos da cultura, como p. ex. comunicação aberta e orientação para colaboração, estão positivamente relacionados com uma gestão do conhecimento efetiva. Os resultados sugerem ser necessário estimular uma cultura favorável para que a GC tenha mais chances de sucesso.

Braga, em seu trabalho *O Indivíduo e o Ambiente Organizacional Favorável à Criação de Novos Conhecimentos*, analisa o ambiente organizacional para criação de conhecimento. A autora baseia-se no modelo de criação de conhecimento organizacional de Nonaka e Takeuchi para propor um método de avaliação que investiga as cinco condições capacitadoras e as cinco fases da criação do conhecimento daquele modelo. O método é aplicado em três organizações

do setor privado e público e a análise dos resultados discutem a influência da subjetividade dos colaboradores no processo de criação do conhecimento.

Outra questão relevante em gestão do conhecimento é a sua relação com estratégia, desempenho organizacional e competitividade. Qual a função do conhecimento como recurso organizacional? Como alinhar a prática da GC com a estratégia da organização? Como a GC contribui para o desempenho organizacional?

Nessa direção, Ribeiro et al. desenvolvem conceitualmente um quadro teórico que relaciona estratégia, desempenho, gestão do conhecimento, gestão de recursos e gestão de competências. Em seu artigo *Gestão do Conhecimento e Desempenho Organizacional: Integração Dinâmica entre Competências e Recursos*, os autores baseiam-se na visão da firma baseada em recursos (*resource-based view*, RBV) para justificar o papel estratégico do conhecimento como fator de desempenho organizacional. Apresentam a gestão do conhecimento como elemento necessário para a criação e utilização de recursos que geram diferencial competitivo e relacionam o conceito de gestão de competências com a gestão do conhecimento, apresentando esta como facilitador da aprendizagem contínua e aquela como processo de transferência de conhecimento organizacional.

Com abordagem mais instrumental, Zambon et al. propõem o uso de modelos de conhecimento e dinâmica de sistemas para geração de insights e tomada de decisão. Em seu artigo *Empleo de Instrumentos de Gestión del Conocimiento para Comprensión de los Patrones de Preferencia del Consumidor en Productos de la Cadena de la Moda*, os autores propõem um método de extração e representação de conhecimento e o utilizam para construir um modelo de como o consumidor de produtos de moda manifesta suas preferências. Utilizam então esse modelo para simular o funcionamento de uma estratégia de *fast fashion* e analisam sua adoção por pequenas empresas, ilustrando como um entendimento adequado da dinâmica do setor pode gerar resultados mais significativos.

A relação entre gestão do conhecimento e inovação é outra questão que têm merecido destaque. A aceleração das mudanças tecnológicas, econômicas e sociais têm levado organizações a se adaptar criando novos produtos e serviços, redesenhando processos ou reconfigurando o negócio e a própria organização. Qual o papel da GC no processo de inovação? Como a gestão do conhecimento individual e organizacional influencia a geração e experimentação de ideias?

O artigo *Gestão do Conhecimento Pessoal como Potencializadora da Geração de Ideias: Estudo Sobre um Programa de Reconhecimento por Geração de Ideias em Empresa de Consultoria*, de Nascimento, Ramos Filho e Cribb, analisa a contribuição da gestão do conhecimento pessoal para a geração de ideias. Os autores relacionam diferentes tipos de reconhecimento com tipos de ideias específicos e determinadas dimensões do conhecimento pessoal. Para eles, recompensas simbólicas estão relacionadas com melhorias nas rotinas de trabalho geradas a partir da experiência individual, e recompensas financeiras estão relacionadas com soluções para problemas de negócio geradas a partir da colaboração e interação em equipes multidisciplinares.

O artigo *O Uso das Comunidades de Prática Virtuais (VCoPs) Para Fins de Inovação Segundo a Percepção de Seus Membros*, de Wilbert et al., investiga o potencial que as comunidades de prática virtuais têm de inovar, conforme a percepção de membros da VCoP de uma empresa de logística. Os autores confirmam a utilidade de VCoPs para inovação, desde que certos condicionantes estejam presentes, como amplo apoio da organização a VCoPs, dinâmica orientada a inovação e membros e moderadores ativos e abertos.

O uso de tecnologias da informação e comunicação como instrumentos para gestão do conhecimento é outra questão relevante na área. Freitas Júnior et al., em seu artigo "Uma Arquitetura para Sistemas de Gestão do Conhecimento Orientada a Grupos de Pesquisa e Desenvolvimento", utilizam método de modelagem de processos intensivos em conhecimento

para analisar a dinâmica de interação em grupos de pesquisa e propor uma arquitetura de sistema de gestão do conhecimento. O artigo analisa características específicas de grupos de pesquisa, como rotatividade de pesquisadores, evolução contínua do conhecimento e informalidade na comunicação, e sugere funcionalidades necessárias para um sistema de gestão do conhecimento nesse contexto.

Spina, em seu artigo "Gestão da Informação com Foco na Divulgação Científica: Estudo de Caso do Website do Instituto de Física de São Carlos (IFSC/USP)", analisa os acessos ao website da instituição entre 2011 e 2015 para avaliar a efetividade da comunicação sobre suas atividades com o público interno e externo. Usando métodos de mapeamento e análise de conteúdo, a autora identifica os temas de maior interesse do público interno e indica a comunicação deficiente com o público externo.

Uma questão da maior importância, mas que ainda não recebeu a atenção devida, é a natureza diversa do trabalho do conhecimento e suas implicações para a gestão e organização do trabalho. No artigo "Tipologia do Trabalhador do Conhecimento: Papéis e Processos", Macedo et al. adaptam os papéis e tipos de atividades relacionadas ao trabalho do conhecimento, proposta por Reinhardt e colaboradores, e comparam os resultados daquele estudo com os deste, que investiga pesquisadores e docentes de centros de pesquisa brasileiros.

Por fim, de grande relevância prática, está a questão da avaliação da maturidade de programas de gestão do conhecimento nas organizações. No artigo "Maturidade de Gestão do Conhecimento: Uma Revisão Sistemática da Literatura para Apoiar o Desenvolvimento de Novos Modelos de Avaliação", Kraemer et al. analisam modelos de maturidade em GC existentes em busca de elementos para a construção de novas propostas. Os autores indicam a prevalência de modelos baseados no *capability maturity model* (CMM), modelo de avaliação da capacidade de desenvolvimento de software que busca facilitar a melhoria contínua do processo de desenvolvimento, mas identificam modelos alternativos que trazem elementos que equilibram outros aspectos e melhor representam a diversidade de abordagens em GC.

Como podemos observar, gestão do conhecimento é uma área interdisciplinar que reúne contribuições de áreas tão diversas quanto ciência da informação, comunicação, engenharia do conhecimento, sistemas de informação, aprendizagem organizacional e estratégia, entre outras. A diversidade de arcabouços teóricos e metodológicos dificulta a análise abrangente e aprofundada do fenômeno, mas, ao mesmo tempo, permite uma riqueza de perspectivas e abordagens. É justamente o diálogo resultante dessa diversidade que amplia nossa capacidade interpretativa e contribui para a evolução da área. Os trabalhos desta edição refletem essa discussão. Boa leitura!

São Paulo, Brasil, 25 de março de 2017.

**André Saito**

Doutor em Ciências do Conhecimento pelo *Japan Advanced Institute of Science and Technology*, Japão  
Presidente da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento – SBGC, Brasil  
Email: [andre.saito@sbgc.org.br](mailto:andre.saito@sbgc.org.br)

**Neusa Maria Bastos Fernandes dos Santos**

Doutora em Controladoria e Contabilidade pela Universidade de São Paulo, Brasil  
Professora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Brasil  
E-mail: [admneusa@pucsp.br](mailto:admneusa@pucsp.br)