

ÁREA TEMÁTICA: GESTÃO DE PESSOAS E DO CAPITAL INTELECTUAL

# Análise de Competências Individuais e Organizacionais Associadas à Prática de Gestão do Conhecimento

*Analyses of Individual and Organizational Competences Associated  
with Knowledge Management Practice*

*Análisis de Competencias Individuales y Organizacionales Relacionadas  
con la Práctica de Gestión del Conocimiento*

José Osvaldo de Sordi<sup>1</sup>  
Marcia Carvalho Azevedo<sup>2</sup>

Recebido em 08 de fevereiro de 2008 / Aprovado em 20 de outubro de 2008

Editores Responsáveis: Roberto Coda, Dr. e Evandir Megliorini, Dr.

Processo de Avaliação: *Double Blind Review*

## RESUMO

A pesquisa realizada abordou aspectos críticos ao processo de gestão do conhecimento a partir da análise de conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas aos indivíduos trabalhadores do conhecimento e às organizações responsáveis pela gestão do processo. No presente trabalho, desenvolveu-se uma caracterização do processo de gestão do conhecimento e conceituaram-se os trabalhadores da informação e do conhecimento. O conceito de competência foi discutido e especialistas no assunto emitiram pareceres sobre competências críticas ao processo de gestão do conhecimento. Os pareceres foram organizados e analisados por intermédio do método Delphi. Os resultados

alcançados agregam valor ao contexto da administração por abordarem um recurso extremamente importante às organizações – o conhecimento – e por corroborarem com o seu processo de gestão. A pesquisa identificou aspectos críticos abrangentes e compatíveis com os atuais desafios das organizações, direcionando a gestão do processo a temas importantes como: o colaborador capaz de criar; a organização capaz de converter conhecimento individual em conhecimento organizacional; o compartilhamento do conhecimento enquanto ainda tácito; a maximização do uso do conhecimento organizacional; a geração e preservação de informações e conhecimentos de qualidade entre outros importantes tópicos a

1. Doutor em Administração pela Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo - EAESP/FGV e Pós-doutorado em Administração pela Universidade de São Paulo, Escola de Economia, Administração e Contabilidade - FEA/USP. Professor da Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Pós-graduação, Mestrado em Administração - USCS/PPGA. [de.sordi@terra.com.br]

Endereço do autor: Rua Santo Antônio, 50 São Caetano do Sul - SP Cep. 09521-160 - Brasil

2. Mestre em Administração pela Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo - EAESP/FGV. Professora da Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Centro de Economia e Administração PUC/Camp - CEA. [marciacarvalhoazevedo@gmail.com]

Endereço da autora: Rod. Dom Pedro I, Km 136 Campinas - SP Cep. 13086-265 - Brasil

serem observados por trabalhadores do conhecimento e por administradores responsáveis pelo processo de gestão do conhecimento.

**Palavras-chave:** Competência. Gestão do conhecimento. Trabalhador do conhecimento. Competência individual e competência organizacional.

#### ABSTRACT

The research analyzed critical aspects of the knowledge management process, based on the analyses of knowledge, abilities and attitudes required to individual knowledge workers and to organizations responsible for the management process. In the present work a characterization of the knowledge management process was developed and information and knowledge workers were defined. Competence concept was discussed and specialists gave opinions about critical competences to knowledge management process. The opinions were organized and analyzed by the Delphi method. The results aggregate value to the management context by discussing an extremely important resource to organizations – knowledge – and because they support its management process. The research identified wide critical aspects that are compatible with current organizational challenges, directing the process management to important themes as: the worker able to create, the organization able to convert individual knowledge into organizational knowledge, knowledge sharing while still tacit, the maximization of organizational knowledge use, information and knowledge generation and preservation, among others important topics to be observed by knowledge workers and by administrators responsible for the knowledge management process.

**Key-words:** Competence. Knowledge management. Knowledge worker. Individual and organizational competence.

#### RESUMEN

La investigación realizada analizó los aspectos críticos del proceso de la gestión del conocimiento,

a partir del análisis de, conocimientos, idoneidad y actitudes requeridas en los trabajadores del conocimiento y en las organizaciones encargadas de la gestión del proceso. En el presente trabajo se desarrolló una caracterización de proceso de gestión del conocimiento y se calificaron los trabajadores de información y del conocimiento. Se analizó el concepto de la competencia y los especialistas dieron su parecer sobre las competencias críticas para el proceso de gestión del conocimiento. Las opiniones se organizaron y analizaron mediante el método Delphi. Los resultados obtenidos agregan valor al contexto de la gestión porque tratan sobre un recurso muy importante para las organizaciones – el conocimiento – y porque lo corroboran con su proceso de gestión. La investigación identificó aspectos críticos amplios y compatibles con los actuales desafíos de las organizaciones, orientando la gestión del proceso hacia temas importantes como: el colaborador capaz de crear, la organización capaz de convertir el conocimiento individual en conocimiento organizacional, el conocimiento compartido cuando todavía es tácito, la maximización del uso del conocimiento organizacional, la generación y preservación de informaciones y conocimientos de calidad, entre otros importantes temas que deben observar los trabajadores del conocimiento y los administradores encargados del proceso de gestión del conocimiento.

**Palabras clave:** Competencia. Gestión del conocimiento. Trabajador del conocimiento. Competencia individual y competencia organizacional.

#### I INTRODUÇÃO

Os trabalhos relacionados ao conhecimento estão gradativamente substituindo os trabalhos tipicamente de produção. A produtividade decorrente do conhecimento e, conseqüentemente, dos trabalhadores do conhecimento configura-se como um importante fator competitivo da economia mundial (RUSSETTE et al., 2007). O cruzamento entre dados censitários atuais e pre-

visões aponta para uma carência crescente desse tipo de trabalhador, também, nos países desenvolvidos. As organizações continuarão a realizar muitos esforços no desenvolvimento de competências requeridas a esses profissionais. Há necessidade de investimentos contínuos em projetos de treinamento dos níveis gerenciais com o objetivo de desenvolver competências comportamentais que gerem impacto no desempenho da mão-de-obra diretamente envolvida com o conhecimento (CLARK, 2003).

A descoberta, o tratamento do novo, bem como da exceção, caracterizam as principais atividades desempenhadas pelos atuais trabalhadores da era do conhecimento (ZARIFIAN, 2001). O processo de inovação e geração de novos conhecimentos organizacionais está fortemente associado à eficácia do processo empresarial de gestão do conhecimento. Considerando a necessidade das organizações para gerar novos conhecimentos e a dependência do estabelecimento de um eficaz processo de gestão do mesmo, abrangendo indivíduos competentes na execução de suas atividades, definiu-se o seguinte problema de pesquisa: “Quais competências a organização e seus indivíduos devem possuir para eficácia do processo de gestão do conhecimento?”. Do problema de pesquisa, derivou-se o objetivo: desenvolver uma matriz de associação entre as atividades do processo de gestão do conhecimento e as competências importantes aos indivíduos e as organizações nesse processo.

Este artigo apresenta nos três próximos tópicos definições importantes para o entendimento comum, respectivamente: a) atividades do processo de gestão do conhecimento; b) trabalhador do conhecimento e c) decomposição do conceito de competência. Em seguida, é feita a descrição do método Delphi, empregado na pesquisa, que permitiu a interação anônima de especialistas no tema, trocando informações repetitivamente até se chegar a resultados considerados satisfatórios pelo próprio grupo.

No sexto tópico, os resultados são apresentados, desenvolvendo-se uma análise das competências críticas ao processo de gestão do conhecimento e se identificando as competências individuais e

organizacionais relevantes a esse processo. Na parte final, apresentam-se as conclusões com base no presente trabalho.

## 2 O PROCESSO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

O processo de gestão do conhecimento das organizações tem sido intensamente discutido e reestruturado desde meados da década de noventa. Isso ocorre em função da percepção crescente tanto das organizações quanto do ambiente acadêmico, da importância estratégica dos recursos informação e conhecimento para promoção da inovação e do aumento de competitividade das organizações. O processo de gestão do conhecimento passou a ser entendido além das fronteiras estreitas da área de tecnologia em processamento de dados das décadas de 60 e 70, bem como também transpôs os conceitos de sistemas de informação das décadas de 80 e 90; do século XX, pois seu escopo vai muito além das três atividades elementares de coleta, armazenamento e distribuição de dados e informações. Entre as atividades que diferenciam o atual processo de gestão do conhecimento, das proposições tecnológicas das décadas passadas, destacam-se, principalmente, a introdução das atividades de aprendizagem dos colaboradores e a contribuição destes com a partilha de novos conhecimentos de interesse da organização.

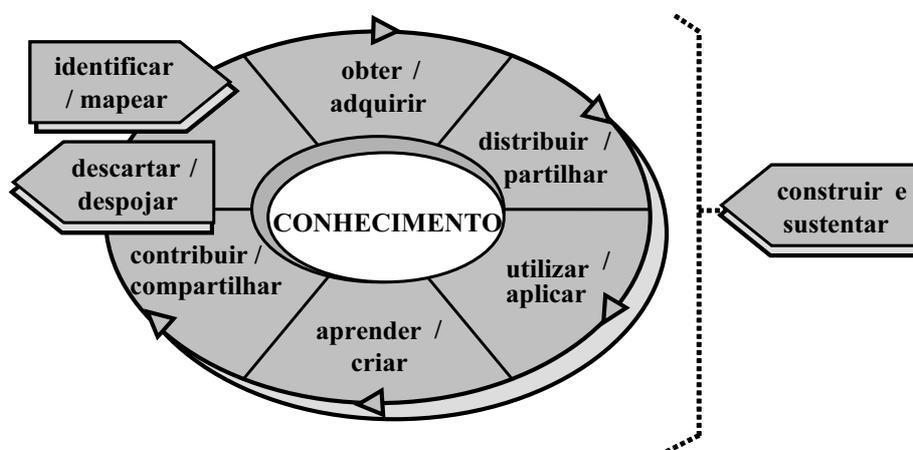
A entidade organização é incapaz de aprender sozinha. Para essa atividade, ela depende de seus funcionários e colaboradores; é o indivíduo – ser humano – que é dotado de tal capacidade. Assim, a metáfora “organizações que aprendem” ou “*learning organizations*” referenciam organizações que desenvolvem, intencionalmente, práticas que auxiliam no processo de aprendizado das pessoas de seu interesse. Práticas pesquisadas e utilizadas na área de educação estão sendo consideradas e praticadas no ambiente das organizações objetivando aumentar sua capacidade competitiva. No escopo do processo da gestão do conhecimento, há a atividade “aprender/criar” que abrange fundamentos e técnicas da ciência pedagógica.

Muitos modelos de processos de gestão do conhecimento foram apresentados e propostos por diferentes pesquisadores, a variação de atividades envolvidas em cada modelo é decorrente do *background* de cada pesquisador, seja do segmento de negócio de sua atuação ou do foco de suas linhas de pesquisa, que acabam por enfatizar mais uma ou outra atividade do processo de gestão do conhecimento. Lytras e Pouloudi (2003) analisaram modelos de vinte diferentes autores, por intermédio da consolidação de dois extensos trabalhos taxionômicos sobre atividades do processo de gestão do conhecimento, os realizados por Rubenstein-Montano et al (2001) e Nissen, Kamel e Sengupta (2000). Os resultados alcançados por Lytras e Pouloudi (2003) evidenciam as muitas semelhanças entre os diversos modelos desenvolvidos.

Nesta pesquisa, utilizou-se o processo de gestão do conhecimento adaptado de Bukowitz e Williams (1999), cujas estruturas: operacional e gerencial estão representadas na Figura 1; o Quadro 1 descreve cada atividade desse processo. A escolha por esse modelo ocorreu por ele apresentar e discutir de forma ampla e detalhada cada uma das atividades do processo de gestão de conhecimento; segundo Okunoye e Karsten (2002, p.18) o modelo de Bukowitz e Williams (1999) “[...] oferece um *framework* detalhado para se pensar a respeito do processo de gestão de conhecimento”.

A crescente importância atribuída pela sociedade aos recursos de informação e de conhecimento foi destacada nas pesquisas de Gorey e Dobat (1996), que evidenciaram as diferenças de valores atribuídos aos recursos: capital, trabalho, terra e conhecimento, ao longo de três grandes momentos de nossa sociedade: era agrícola, era industrial e era do conhecimento. Com o ciclo do conhecimento iniciado há pouco tempo, vivenciamos hoje um momento ainda de adaptação e entendimento das organizações a este novo cenário competitivo. Entre as mudanças ocorridas, tem-se a geração de valor organizacional mais dependente da gestão dos recursos intangíveis, fortemente baseados em conhecimento, em detrimento da posse de recursos financeiros como ocorria no ciclo anterior: o industrial. Ranft e Lord (2002) ressaltam que empresas que possuam estoques de conhecimento organizacional associados com a criação de valor podem ser descritas como incomuns ou exclusivas, tendo boa chance de gerar altos retornos sustentáveis. Ao ser questionado sobre as razões do conhecimento ser uma fonte de vantagem sustentável, Zack (1999, p.128) respondeu:

O conhecimento tácito, especialmente aquele pertinente a um contexto específico, vinculado às complexas rotinas organizacionais e desenvolvido a partir de experiências, torna-se único e de difícil



**Figura 1** – Atividades realizadas no processo de gestão do conhecimento organizacional.

Fonte: Adaptado de Bukowitz e Williams (1999).

imitação. Ao contrário, de muitos recursos tradicionais, o conhecimento não pode ser facilmente adquirido no mercado de forma pronta para o uso. Para adquirir conhecimento similar, os competidores terão que desenvolver experiências simi-

lares. Porém, adquirir conhecimento por intermédio de experiência consome tempo, sendo este, limitado pela capacidade das empresas concorrentes em acelerar suas curvas de aprendizagem, o que demanda grandes investimentos.

**Identificar / Mapear Conhecimentos** – Esta primeira atividade deve identificar e analisar o ambiente de conhecimento da organização, tanto o existente quanto o desejado. Por ambiente de conhecimento, entende-se: habilidades, informações, além de dados internos e externos (PROBST; RAUB; ROMBARDT, 2000). O desenvolvimento de mapas do conhecimento disponíveis na organização é uma forma de tornar o conhecimento mais compreensível e familiar às pessoas da organização, ou seja, uma forma de aumentar a probabilidade de acesso às pessoas da organização, considerando-se que “as pessoas tendem a procurar peças compreensíveis de informação nos cantos do universo com que estamos familiarizados ou à vontade” (DAVENPORT; MARCHAND, 2000, p.168). A definição dos conhecimentos relevantes a serem apontados nos “mapas informacionais” envolve a análise crítica dos conhecimentos já disponíveis na organização e sua comparação com os identificados como necessários pela estratégia competitiva da organização.

**Obter / Adquirir Conhecimentos** – Consiste no conjunto de ações ininterruptas de exploração do ambiente de conhecimento da empresa, envolvendo atividades humanas e automatizadas. O principal cuidado nesta atividade está relacionado à classificação, formatação, estruturação e contextualização do novo conhecimento identificado (DAVENPORT, 1997). Esses aspectos podem afetar diretamente a forma com que futuros leitores irão julgá-lo e manuseá-lo. Nessa atividade evidencia-se a demanda por profissionais especializados no processo de gestão do conhecimento, os quais irão executar um conjunto de atividades tradicionalmente não realizadas e que normalmente são geridas por bibliotecários, profissionais da área de informática ou da área de comunicação corporativa. Nesta atividade devem ser discutidos o estilo de redação a ser adotado para uma determinada unidade de conhecimento, seu idioma, a mídia a ser utilizada, o nível de detalhamento, os índices a serem disponibilizados para busca, entre outros aspectos que diferenciam a posse ou não do conhecimento pela organização.

**Distribuir / Partilhar Conhecimento** – O ponto principal nessa atividade é a definição da forma de disponibilização do conhecimento ao usuário: se ele será entregue, isto é, “empurrado” para seus usuários, ou se ele será simplesmente comunicado, aguardando que os leitores venham analisar e “puxar” o conhecimento que eles julgam pertinente. O modelo de gestão do conhecimento de Bukowitz e Williams (1999) recomenda uma abordagem mista: não se empurra as unidades de conhecimento geradas, mas apenas os mapas informacionais que as descrevem. Esses mapas irão alertar as pessoas da organização sobre novas fontes de conhecimento, deixando a critério delas puxar ou não o conteúdo dos novos conhecimentos.

**Utilizar / Aplicar Conhecimento** – Esta atividade contempla o estímulo à experimentação e à receptividade com relação aos novos conhecimentos, trabalhando intensamente o comportamento de uso da informação. Entre as práticas para tal estão: declarações e atitudes do alto escalão da empresa, vínculo do uso do conhecimento corporativo ao processo de avaliação de desempenho de seus profissionais, recompensando o uso esperado e punindo o não uso. Embora seja difícil mensurar o uso da informação, é relativamente fácil mensurar, pelo menos, o acesso intencional à informação (DAVENPORT, 1997).

**Aprender / Criar Conhecimento** – Esta atividade contempla o estímulo à criatividade para geração de novos conhecimentos. Embora o processo de criatividade seja muito pessoal e individualizado, diversos pesquisadores já mostraram ser possível criar processos de ensino para desenvolver pessoas mais criativas, que aprendem de fato e tornam-se mais criativas (MARAKAS; ELAM, 1997). Gupta, Bhatt e Kitchens (2005), por exemplo, acreditam que as organizações possam gerar novas realidades e conhecimentos a partir do momento que seus indivíduos questionem as rígidas premissas, hipóteses e pensamentos organizacionais. A criação do conhecimento é responsável por alavancar o valor potencial de uma boa solução ou transformar uma solução fracassada em uma nova idéia com outras implicações. Para que isso ocorra, a empresa deve dar visibilidade à importância estratégica do processo de gestão do conhecimento, tornando-o familiar a toda organização. A familiaridade é alcançada, por exemplo, através de ações que incluam mecanismos de reflexão no hábito do trabalho, do cultivo da arte do “aprender fazendo” e do aprendizado com erros, fracassos e discordâncias.

**Contribuir / Compartilhar Novos Conhecimentos** – O objetivo desta atividade é criar consciência da importância em transferir conhecimentos aprendidos por indivíduos e equipes ao restante da organização. A geração de um novo conhecimento, internalizado em um dos indivíduos ou equipes da organização, não implica num acréscimo do capital intelectual da empresa. Para que isso ocorra, é fundamental que a fonte geradora do novo conhecimento se disponha a compartilhá-lo. Trata-se de algo bastante diferente do hábito existente na maioria das organizações, onde as pessoas informam por meio de relatórios. Na contribuição de novos conhecimentos, o compartilhamento é caracterizado por uma ação voluntária e não imposta como ocorre no ato de relatar. A contribuição consome tempo do seu detentor, e o seu valor nem sempre é claro, fazendo com que as contribuições tenham pouca prioridade. A responsabilidade da organização é criar uma cultura de contribuição e apoiar o processo de contribuição por meio de estruturas e funções, que motivem os funcionários, estabeleçam um clima de confiança e facilitem as atividades de contribuição (BUKOWITZ; WILLIAMS, 1999).

**Construir e Sustentar Relacionamentos** – Esta etapa envolve as atividades necessárias ao desenvolvimento e apoio da infra-estrutura e das pessoas necessárias ao aumento e renovação dos conhecimentos indispensáveis à estratégia da organização. Para isso, a empresa deve construir e sustentar relacionamentos com suas principais fontes de conhecimento: funcionários, fornecedores, clientes, competidores e comunidades nas quais operam. Como algumas fontes podem ser específicas somente para algumas atividades do processo de gestão do conhecimento, está destacada na Figura 1 a atividade “construir e sustentar relacionamentos” fora do ciclo operacional do processo, evidenciando-a como uma atividade estratégica que objetiva colaborar com as demais.

**Descartar / Despojar Conhecimento** – Assim como as pessoas, as organizações têm dificuldade em desprender-se de seus ativos e tendem a agarrar-se ao conhecimento, às atividades e aos recursos atrelados. O descarte pode ser feito por meio da conversão dos investimentos em conhecimentos de pouco retorno, para outras fontes de maior valor. Isso pode ocorrer, por exemplo, por meio da venda ou descarte de uma unidade de negócio ou da venda ou doação de uma patente. A forma mais simples de descarte é a não absorção de conhecimentos desnecessários, o que requer bom discernimento sobre as necessidades informacionais da empresa. Essas necessidades remetem de volta à primeira atividade do processo de gestão do conhecimento – identificar/mapear conhecimentos - fechando assim o ciclo e estabelecendo a recorrência entre as atividades.

**Quadro 1** – Descrição das atividades do processo de gestão do conhecimento.

### 3 TRABALHADOR DA INFORMAÇÃO E TRABALHADOR DO CONHECIMENTO

Os termos *knowledge worker* e *information worker* são empregados por Rybczynski (2007). Segundo ele, os primeiros caracterizam-se por apresentar como função primária a criação de conhecimento, gerado por intermédio de trabalho colaborativo e cognitivo. Quanto aos *information workers*, caracterizam-se por ter a informação como parte do processo que constitui o seu fluxo de trabalho, ou seja, inclui atividade cognitiva, mas não é o foco primário do seu trabalho. Como exemplo de *knowledge workers* Rybczynski cita: analistas financeiros, executivos e pesquisadores; quanto aos *information workers*, ele cita como exemplo: professores, enfermeiras, operadores de *call center* e atendentes de agências bancárias.

Desouza e Awazu (2006) utilizaram o termo *radical knowledge workers* para identificar aqueles que desenvolvem trabalho inovador e utilizam intensivamente o recurso conhecimento. Embora não cite exemplos destes, dão exemplo daqueles que não o são, indicando os operadores de *call center* como trabalhadores da informação padrão ou *standard knowledge workers*, que apresentam como principal característica a realização de tarefas padronizadas.

O exemplo clássico para diferenciar trabalhadores da informação de trabalhadores do conhecimento são as diferenças entre as atividades e competências requeridas ao docente-pesquisador e o docente (DESOUZA; AWAZU, 2006; RYBCZYNSKI, 2007). Ambos devem ter as competências requeridas ao docente como os próprios nomes indicam, ou seja, devem ter competências relacionadas à busca de informações e conhecimentos relevantes que lhes permitam realizar a atividade de obtenção dos conhecimentos ou conteúdos para suas disciplinas, devem ter competências de comunicação que lhes dêem eficácia na atividade de distribuição/compartilhamento do seu conteúdo, entre outras competências. O aspecto diferencial entre eles está na capacidade de criação, de geração de novos conhecimentos, competência requerida, exclusivamente, do docente-pesquisador. Resumidamente, tem-se que

o elemento diferenciador entre trabalhador do conhecimento e o trabalhador da informação é a capacidade de criação de conhecimento.

Rybczynski (2007) classifica os trabalhadores empresariais em três categorias: trabalhadores da informação, trabalhadores do conhecimento e trabalhadores de serviço. As duas primeiras categorias já foram descritas, quanto aos trabalhadores de serviço são aqueles “que executam atividades rotineiras e que podem ser parte de um processo” (RYBCZYNSKI, 2007, p. 31). A proporção desses trabalhadores em cada organização dependerá de diversos fatores, entre eles o segmento de negócio que a organização atua. Porém observa-se uma profunda transformação em curso: a redução dos postos dos trabalhadores de serviços e o aumento dos postos que exigem maior competência intelectual como: as posições organizacionais ocupadas pelos trabalhadores da informação e do conhecimento. Estimativas indicam que em 2014 mais da metade da força de trabalho dos EUA seja composta por trabalhadores “da informação e do conhecimento” (2006 U.S. CENSUS BUREAU apud RYBCZYNSKI, 2007).

O objeto de interesse da pesquisa são as competências requeridas aos trabalhadores empresariais fortemente relacionados à prática de gestão do conhecimento, ou seja, os que trabalham intensivamente com a informação e os que criam conhecimento, este denominado trabalhador do conhecimento e aquele trabalhador da informação. Ao longo do texto, utilizar-se-á, simplesmente o termo indivíduo para referenciar tanto o trabalhador do conhecimento quanto o trabalhador da informação.

### 4 DESDOBRAMENTO DE COMPETÊNCIA

Há várias dimensões para análise de competência no contexto das organizações. Prahalad e Hamel (1990), por exemplo, desenvolveram uma taxionomia de competência composta por: competência essencial e competência organizacional. Outra dicotomia no estudo de competências está no entendimento do objeto central ao qual ela está vinculada, se ao indivíduo ou se ao posto de

trabalho ou cargo, idéia esta contestada e descartada pela administração contemporânea que entende competência de forma mais ampla: como um conjunto de realizações associadas ao que as pessoas provêm, desenvolvem e entregam em termos de valor agregado à organização, a elas próprias e ao meio onde estão inseridas (LE BOTERF, 2003; ZARIFIAN, 2001).

Para Zarifian (2001), os trabalhadores estão cada vez mais se confrontando com o inesperado, com o inusitado no dia-a-dia de trabalho; o imponderável, a exceção é parte integral do trabalho na era do conhecimento. Posto isso, torna-se impossível determinar com precisão o conjunto de tarefas e atividades que o trabalhador terá que executar. Desse modo, não tem sentido vincular competência ao cargo, mas à pessoa que terá que compreender demandas do contexto sobre ela e saber mobilizar seu repertório para atender a essas demandas de forma adequada (DUTRA, 2004).

Segundo Fleury e Fleury (2000) a competência do indivíduo é o “saber agir responsável e reconhecido que implica: mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Considera-se ainda que os elementos constituintes da competência são: a) o “saber”, referente aos conhecimentos formais do indivíduo; b) o “saber-fazer”, que se refere às suas habilidades e destrezas e c) o “saber-ser” ou “saber-agir”, relacionado às suas atitudes e comportamentos (RUAS, 2001). A importância do aprender e inovar para as organizações contemporâneas é tão significativo que Le Boterf (2003) sugeriu um quarto elemento constituinte de competência: o “saber-aprender”, que consiste em saber tirar lições de experiências. Nesta pesquisa, utilizou-se o conceito de competência, constituído por: conhecimentos, habilidades e atitudes (FLEURY; FLEURY, 2000; RUAS, 2001). O “saber-aprender” embora não declarado explicitamente como um elemento constituinte de competência, foi abrangido e incorporado ao escopo da pesquisa por intermédio da análise dos conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas ao êxito da atividade “aprender/criar” do processo de gestão do conhecimento.

A capacidade da organização em definir uma estratégia e direcionar seus recursos ao seu alcance é compreendida também como competência, neste caso, competência organizacional (LEITE; PORSEE, 2005). Assim como ocorre com as competências individuais, há, também, muitas pesquisas direcionadas às competências organizacionais: Fleury e Fleury (2000); King, Fowler e Zethaml (2002); Javidan (1998); Prahalad e Hamel (1990); Ruas (2005); entre outros.

Nesta pesquisa, analisou-se competência perante o contexto de duas instâncias fortemente envolvidas com o processo de gestão do conhecimento no contexto empresarial: a) a competência individual, associada aos indivíduos trabalhadores do conhecimento; b) a competência organizacional, associada ao grupo responsável pela administração do processo de gestão do conhecimento e por aqueles que definem a estratégia corporativa que influencia no direcionamento do processo. As competências requeridas a estas duas instâncias são denominadas ao longo do texto, respectivamente, de competência individual e competência organizacional associadas à prática de gestão do conhecimento.

## 5 METODOLOGIA

A metodologia empregada envolveu duas técnicas: pesquisa bibliográfica e o método Delphi. Utilizou-se da pesquisa bibliográfica em artigos acadêmicos, tanto nacionais quanto internacionais, para identificar a percepção acadêmica sobre competências necessárias para as atividades envolvidas no processo de gestão do conhecimento. Para a pesquisa de artigos de interesse, trabalhou-se, inicialmente, com dois grupos de palavras-chave: o primeiro composto pelas palavras: competência, conhecimento, habilidade e atitude; o segundo composto pelas palavras: gestão do conhecimento, empresas que aprendem e capital intelectual. Os critérios de pesquisa exigiam que houvesse pelo menos uma palavra de cada um dos dois grupos constando no resumo ou no título do artigo. A pesquisa foi feita na base de dados de artigos acadêmicos do ProQuest (com os termos acima

traduzidos para o inglês) e, nas bases de dados das revistas brasileiras: RAUSP, RAE Eletrônica, REAd, e RAC. Foram identificados 79 artigos na primeira fase da pesquisa; na segunda fase ocorreu a leitura dos resumos dos mesmos, identificando a pertinência ou não do artigo para a pesquisa, o que resultou em 44 artigos para terceira e última fase da pesquisa bibliográfica que envolveu a leitura e análise do conteúdo do artigo.

De posse das informações provenientes da pesquisa bibliográfica, formulou-se a primeira versão da matriz de associação entre atividades do processo de gestão do conhecimento e competências requeridas aos indivíduos envolvidos diretamente na operação e gerenciamento deste processo. As competências requeridas foram decompostas em conhecimentos, habilidades e atitudes. Esta matriz foi o documento principal para a primeira rodada de discussão entre pareceristas utilizando-se o método Delphi.

O método Delphi é um exercício de comunicação em grupo entre diversos especialistas em determinado assunto (ADLER; ZIGLIO, 1996). Através dele, especialistas interagem no anonimato, trocando informações repetitivamente até se chegar a resultados considerados satisfatórios pelo próprio grupo. O Delphi é mais apropriado quando o problema não é preciso o suficiente para ser estudado através de técnicas analíticas, mas pode se beneficiar de julgamentos subjetivos em uma base coletiva. O consenso de opiniões dos diversos especialistas é almejado seguindo três condições básicas: o anonimato dos especialistas respondentes, a representação estatística da distribuição dos resultados, e o feedback de respostas do grupo para reavaliação nas rodadas subsequentes (MARTINO, 1993).

Para a escolha dos especialistas, primeiro identificaram-se as características do perfil técnico desejado aos profissionais que iriam compor o time. Como principais critérios de seleção definiram-se: a) ter produção acadêmica relacionada ao tema competências e gestão do conhecimento; ou b) ter participado de projetos diretamente relacionados aos dois temas citados no item anterior. A primeira abordagem para identificação de nomes se deu através da pesquisa de palavras-chave na base de dados de currículos da plataforma Lattes.

Da pesquisa à base de currículos, a partir dos critérios já apresentados, adicionando as limitações de disponibilidade de agenda e interesse desses profissionais em participarem da pesquisa, resultou uma equipe de especialistas composta por oito pessoas. Tal quantidade é adequada à proposta do método Delphi, que não se propõe a fazer um levantamento estatisticamente representativo da opinião de um determinado grupo amostrado; pelo contrário, propõe um grupo restrito e seletivo de especialistas. Através da capacidade de raciocínio lógico deste grupo, da sua experiência e da troca objetiva de informações, procura-se obter opiniões conjuntas sobre as questões propostas (WRIGHT; GIOVINAZZO, 2000).

O grupo final de pareceristas que participou efetivamente de três rodadas de discussão foi composto por oito profissionais, sendo: quatro do meio acadêmico, todos doutores e atuando junto a programas de mestrado e doutorado recomendados pela CAPES; quatro do ambiente de negócios, composto por gerentes, superintendentes e diretores das áreas de recursos humanos ou pessoas.

As atividades da pesquisa realizaram-se em 21 meses, no período decorrido entre fevereiro de 2006 a outubro de 2007.

## 6 RESULTADOS

### 6.1 Análise das competências críticas ao processo de gestão do conhecimento

O Quadro 2 apresenta a matriz de associação resultante da aplicação do método Delphi, ou seja, descreve informações que obtiveram consenso do grupo de pareceristas. A matriz apresenta as demandas relativas aos conhecimentos, as habilidades e atitudes, identificadas pelos pareceristas como requeridas aos indivíduos (IND), e às organizações (ORG) para eficácia do processo de gestão do conhecimento. A matriz apresenta tais demandas seccionadas para cada uma das oito atividades do processo de gestão do conhecimento. Nos parágrafos a seguir são analisadas algumas destas demandas, com destaque àquelas identificadas pelos pareceristas como: a) tradicionalmente não

Atividades	Conhecimentos ("o saber")	Habilidades ("o saber-fazer")	Atitudes / Comportamentos ("o saber-ser ou saber-agir")
Identificar / Mapear	<ul style="list-style-type: none"> <li>- a estratégia atual da organização (ORG);</li> <li>- informações e conhecimentos necessários para organização alcançar seus objetivos estratégicos (ORG);</li> <li>- informações e conhecimentos já disponíveis na organização, tanto tácitos quanto explícitos (IND e ORG);</li> <li>- informações e conhecimentos necessários, porém não disponíveis (<i>a obter</i>) (ORG).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- identificar conhecimentos já disponíveis na organização, tanto explícitos quanto tácitos (IND e ORG);</li> <li>- aplicar técnicas e metodologias para formulação de estratégias para os recursos informação e conhecimento (ORG).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- apresentar-se como provedor de conhecimento tácito que julgue relevante à organização (IND);</li> <li>- colaborar ativamente para identificação de informações e conhecimentos necessários para competitividade da organização (IND).</li> </ul>
Obter / Adquirir	<ul style="list-style-type: none"> <li>- a importância das dimensões de qualidade da informação: abrangência/escopo; integridade; acurácia/veracidade; confidencialidade /privacidade; disponibilidade; atualidade;</li> <li>- ineditismo/raridade; contextualização; precisão; confiabilidade; originalidade; unicidade; singularidade; agregação de valor; identidade e audiência (IND e ORG);</li> <li>- critérios de qualidade da informação específicos do formato selecionado para o conteúdo: se texto, vídeo, áudio, foto, figura/gráfico ou hipertexto (IND e ORG);</li> <li>- bom domínio do idioma (IND);</li> <li>- características do público-alvo (IND e ORG).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- redigir texto de qualidade;</li> <li>- desenhar figura/gráfico de qualidade (IND);</li> <li>- fotografar com qualidade (IND);</li> <li>- filmar com qualidade (IND);</li> <li>- gravar discursos/narrativas de qualidade (por exemplo, com boa dicção) (IND);</li> <li>- construir hipertexto de qualidade (IND);</li> <li>- expor idéias com clareza e objetividade, independente do formato selecionado para o conteúdo a ser expresso (IND);</li> <li>- desenvolver diversificações ou variações a partir de um conteúdo já existente (estrutura de generalização-especialização) (IND);</li> <li>- selecionar formato mais apropriado para determinado conteúdo (IND).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- buscar conhecer características do público alvo objetivando obter (criar) conteúdo segundo as preferências e características informacionais do público-alvo (IND).</li> </ul>
Distribuir / Partilhar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- grupos de usuários de informações/conhecimentos existentes na organização e os interesses destes grupos (IND e ORG);</li> <li>- as três formas de divulgação para novos conteúdos, a serem escolhidos conforme o contexto do público-alvo e do conteúdo a ser comunicado: a) enviar na íntegra o conteúdo a todo o seu público-alvo ("estratégia de empurrar"); b) apenas disponibilizar na base de conteúdo com texto de descrição e palavras-chaves ("estratégia de puxar"); c) enviar apenas o "mapa" ou roteiro de novos conteúdos disponíveis na base ("estratégia mista") (IND).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- definir para novos conteúdos os potenciais interessados ou beneficiários (público-alvo) (IND e ORG);</li> <li>- definir para novos conteúdos a estratégia de divulgação (IND);</li> <li>- dominar técnicas de indexação de conteúdo ou, pelo menos, de análise de indexações realizadas automaticamente por intermédio de softwares especialistas (IND);</li> <li>- gerir versões históricas da evolução de conteúdo (ORG).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- colaborar participando de listas de fornecedores de informações tácitas ("páginas amarelas interna"), mesmo sabendo que isto consumirá tempo para compartilhar o seu conhecimento com os outros (IND);</li> <li>- refletir para cada novo conteúdo a ser disponibilizado na base: seu público-alvo e a melhor estratégia de divulgação considerando o binômio conteúdo-público (IND);</li> <li>- considerar os fatos históricos ao disponibilizar evoluções de conteúdo atendo-se à preservação do histórico/passado (gestão de versões do conteúdo) (IND).</li> </ul>
Utilizar / Aplicar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- a qualidade da pergunta de partida para pesquisa é tão importante quanto à qualidade do conteúdo que se deseja encontrar (IND e ORG);</li> <li>- quais usuários fazem uso inovador de informações e conhecimentos disponíveis no acervo de conteúdo da organização (tanto tácito, quanto explícito) (ORG).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pesquisar bases de conteúdo compondo operadores aritméticos e lógicos para formação de regras eficazes de pesquisa (IND);</li> <li>- manusear diferentes equipamentos de comunicação (PC, terminal, notebook, handheld/pocket PC, celular, monitores, impressoras, mouses, scanners, televisores, filmadoras, câmaras fotográficas, vídeo cassete, DVD player, projetor, retroprojetor, entre outros) (IND);</li> <li>- manipular conteúdo no formato de texto, vídeo, foto, áudio, figura/gráfico, hipertextos (IND);</li> <li>- identificar não apenas quem acessou determinada informação e conhecimento, mas, também, desenvolver práticas que incentivem seus funcionários a declararem o uso inovador e ter meios de comprovar a veracidade do ocorrido (ORG).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- apreciar a leitura e a pesquisa (IND);</li> <li>- ter determinação para desempenhar trabalho investigativo (IND);</li> <li>- pensar antes de agir, por exemplo, para formular pergunta de pesquisa mais apropriada e eficaz (IND);</li> <li>- ter responsabilidade em fazer bom uso dos conteúdos disponibilizados pela empresa (IND);</li> <li>- almejar aprimorar continuamente seu desempenho, mesmo que já satisfatório (IND);</li> <li>- incentivar o uso de informação e conhecimento disponíveis na base de conhecimento (explícito) como também dos disponíveis de forma não estruturada (tácito), utilizando-se de premiações, por exemplo, para casos comprovados de aplicação não-usual ou não-requerida de determinada informação ou conhecimento (ORG).</li> </ul>

<b>Aprender / Criar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- o erro é parte integral do processo de aprendizagem (IND e ORG);</li> <li>- do ato falho ou do erro também é possível extrair conhecimentos valiosos para organização (IND e ORG);</li> <li>- é permitido discordar, inclusive com relação as mais rígidas premissas, hipóteses e pensamentos organizacionais (IND e ORG);</li> <li>- a obsolescência do conteúdo ocorre de forma cada vez mais rápida, ou seja, a aprendizagem é atividade contínua e obrigatória ao trabalhador (IND e ORG);</li> <li>- a reflexão durante o trabalho é algo muito importante (IND e ORG);</li> <li>- o ato de fazer também é um momento rico e valioso para aprendizagem (IND e ORG).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dominar e utilizar técnicas e ferramentas que favoreçam a criação: ferramentas de prototipagem, simuladores, ambientes de teste (IND);</li> <li>- dominar técnicas de observação, análise e reflexão (IND);</li> <li>- administrar o tempo (recurso escasso e muito importante ao processo de criação) (IND);</li> <li>- dar incentivo e condições para que críticas construtivas e sugestões aconteçam na organização (ORG);</li> <li>- dar tempo, condições e incentivos para que as pessoas reflitam durante o trabalho (ORG).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ser persistente (para não desanimar com os erros durante o processo de aprendizagem) (IND);</li> <li>- ser autoconfiante (para analisar e acatar críticas e sugestões que possam gerar novos conhecimentos) (IND);</li> <li>- ser autodidata, ou seja, não ser dependente de instrutores e ter autonomia para desenvolver seus próprios estudos e pesquisas (IND);</li> <li>- refletir antes de aplicar o conteúdo nas atividades observando meios alternativos ou diferentes de seu uso (IND);</li> <li>- analisar criticamente os resultados alcançados pela utilização/aplicação prática de conteúdos (IND).</li> </ul>
<b>Contribuir / Compartilhar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- conhecimento tácito também é passível de compartilhamento (IND e ORG);</li> <li>- para que uma contribuição individual seja elevada à categoria de conhecimento organizacional é necessário que ela esteja disponível a todos os interessados (ORG);</li> <li>- para que uma contribuição individual seja elevada à categoria de conhecimento organizacional é necessário transformar conhecimentos tácitos em explícito, tornando-a independente da fonte geradora (criador ou autor) (ORG);</li> <li>- o acréscimo de conhecimento organizacional por intermédio de aprendizagens internas é fundamental para ambientes competitivos, por se tratar de conhecimento de baixo custo e já contextualizado às demandas da organização (ORG).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- valorizar e dar créditos aos provedores de novas informações e conhecimentos (ORG);</li> <li>- interagir em ambientes virtuais para discussão em grupo (fóruns, chats, workgroups, comunidades de prática, entre outros) (IND);</li> <li>- alterar/evoluir conteúdo no formato de texto, vídeo, áudio, foto, figura/gráfico e hipertextos (IND);</li> <li>- expor idéias com clareza (IND);</li> <li>- expor idéias com objetividade (IND);</li> <li>- ter poder de síntese (IND);</li> <li>- apresentar-se em público (IND);</li> <li>- orientar e ensinar (IND).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ser desinibido e desembaraçado para compartilhar conhecimentos tácitos (IND);</li> <li>- ser motivado e desejoso por compartilhar novos conhecimentos (IND);</li> <li>- ser colaborativo, ou seja, desejar cooperar com os outros, provendo a estes informações e conhecimentos úteis (IND).</li> </ul>
<b>Descartar / Despojar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- o conhecimento também sofre um processo de obsolescência (IND e ORG);</li> <li>- informações e conhecimentos necessários para organização alcançar seus objetivos estratégicos (ORG).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- identificar conhecimentos geridos pelo processo de gestão do conhecimento e que não sejam mais relevantes à organização (ORG);</li> <li>- identificar as causas para o não uso de informação ou conhecimento, apesar deste ter sido identificado como necessário à organização (ORG);</li> <li>- saber discernir problemas de má qualidade da informação de problemas relativos a erros na definição de conteúdos relevantes à organização (ORG).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ter desapego ao conteúdo independentemente de forte envolvimento e identificação com o mesmo, por exemplo, por ser o seu criador (autor) (IND).</li> </ul>
<b>Construir e Sustentar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- a complexidade dos atuais processos e a importância do trabalho colaborativo entre as diversas entidades (IND e ORG);</li> <li>- as entidades importantes para eficácia do processo de gestão do conhecimento da organização (ORG).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- criar mecanismos de incentivo e recompensa ao compartilhamento de conhecimento tácito, transformando a tendência natural de sentimento de perda de conhecimento privilegiado para provedor exclusivo de conhecimento diferencial (ORG);</li> <li>- trabalhar colaborativamente (IND);</li> <li>- desenvolver relacionamentos (IND e ORG);</li> <li>- direcionar comportamentos desejáveis e desencorajar os indesejáveis (ORG).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ser pró-ativo, no sentido de trabalhar ou incentivar as atitudes desejáveis: premiar, ajustar remuneração, realizar declarações de incentivo, reconhecer a autoria, etc (ORG);</li> <li>- ser pró-ativo, no sentido de desencorajar atitudes indesejáveis: desenvolver treinamentos, aplicar sanções, etc (ORG).</li> </ul>

**Quadro 2** – Matriz de associação entre atividades do processo de gestão do conhecimento e conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas aos indivíduos e organizações.

observadas ou negligenciadas no contexto da gestão da informação e do conhecimento das organizações e b) compreendidas como altamente críticas ao sucesso da atividade e, conseqüentemente, ao próprio processo de gestão do conhecimento como um todo.

Os resultados foram analisados tendo como referência o modelo adaptado de Bukowitz e Williams (1999). Na primeira atividade do processo de gestão do conhecimento – identificar/mapear conhecimento – uma habilidade não muito comum de se encontrar nas organizações é a identificação e documentação de conhecimentos não-estruturados, ou seja, dos conhecimentos tácitos disponíveis e importantes à organização. Isso implica na realização do inventário dos conhecimentos tácitos, atividade mais complexa que o levantamento dos conhecimentos explícitos em função da natureza intangível do conhecimento tácito. Sobre essa atividade, cabe ainda destacar a atitude e o espírito colaborativo necessário a esses indivíduos detentores do conhecimento tácito, que terão que dedicar parte do seu tempo de trabalho com o compartilhamento deste conhecimento ainda não estruturado. Para que isso ocorra, a organização deve ter a habilidade de desenvolver uma atitude/comportamento favorável ao compartilhamento junto aos indivíduos detentores de conhecimentos tácitos identificados como importantes à organização. Resumidamente, o principal desafio para o êxito desta primeira atividade do processo de gestão do conhecimento é a identificação dos conhecimentos tácitos importantes à organização.

Para segunda atividade do processo de gestão do conhecimento – obter/adquirir conhecimento – o aspecto mais crítico e pouco usual a se destacar é o relativo aos cuidados com as diversas dimensões da qualidade da informação e do conhecimento: abrangência/escopo; integridade; acurácia/veracidade; confidencialidade/privacidade; disponibilidade; atualidade; ineditismo/raridade; contextualização; precisão; confiabilidade; originalidade; unicidade; singularidade; agregação de valor; identidade e audiência. Dois são os aspectos centrais que devem ser observados naqueles diretamente envolvidos com o processo de gestão

do conhecimento: o entendimento da essência e importância das diversas dimensões para qualidade do conhecimento e as habilidades requeridas a estes profissionais para evitar problemas relacionados a estas dimensões. Cabe destacar que a obtenção de informação e do conhecimento deve ser mais criteriosa e técnica que a praticada para coleta de dados. A informação e o conhecimento são desenvolvidos, enquanto os dados são meramente coletados, ou seja, são providos, no sentido de entregues com facilidade pelo ambiente onde se realiza a observação e coleta dos dados. A existência de informações e conhecimentos sem qualidade configura uma situação indesejável às organizações, configurando um cenário mais crítico que as empresas que não realizam esforços para obtenção destes recursos, considerando-se que estas não arcam com custos de geração, como também não vivenciam problemas decorrentes do uso de informação e conhecimento de má qualidade. Desta forma, a atividade de obtenção ou aquisição de conhecimento, além de ser muito técnica e especializada (exige conhecimentos e habilidades específicas), é altamente crítica ao processo de gestão do conhecimento como um todo. Zack (1999) discute a aquisição do conhecimento como uma fonte de vantagens sustentáveis para as organizações.

Nas organizações, há muitos sistemas de processamento de dados, uma quantidade menor de sistemas de informação e menor ainda em termos de sistemas voltados para o recurso conhecimento. Como os sistemas de processamento de dados são, costumeiramente, voltados para automação de atividades manuais, há pouca dificuldade para entender as demandas a serem atendidas, ou seja, o que o sistema deve realizar. Na era da informação e do conhecimento, as demandas por novos sistemas não são tão óbvias, muitas vezes os sistemas de informação ou de conhecimento irão produzir resultados até então inexistentes no contexto da organização. Os profissionais envolvidos na sua obtenção ou geração devem fazer um estudo mais detalhado das demandas informacionais junto às futuras comunidades de usuários (público-alvo em potencial). Dessa forma, o comportamento “buscar conhecer características do

público-alvo”, identificado para atividade obter/adquirir, não ocorre nas organizações mais por ignorância, desconhecimento de sua importância e pela força do hábito arraigado por mais de meio século de desenvolvimento de sistemas de processamento de dados, do que por um forte sentimento humano naturalmente contrário a sua realização. Acredita-se que a ação de trabalhar as dimensões da qualidade, em termos de conhecimentos e habilidades requeridas, já seja o suficiente para se criar a atitude/comportamento desejado, considerando-se o objetivo e a essência da dimensão contextualização de tornar a informação ou conhecimento significativo e atrativo ao seu público-alvo, aumentando os níveis de atenção e compromisso deste para com essas entidades.

Para terceira atividade do processo de gestão do conhecimento – distribuir/partilhar – os conhecimentos, habilidades e atitudes centrais giram em torno da definição clara e objetiva do público-alvo para o novo conteúdo a ser disponibilizado, além da estratégia mais apropriada para comunicação e divulgação deste novo conteúdo junto a este público-alvo identificado.

Para a atividade utilizar/aplicar do processo de gestão do conhecimento, a quarta atividade, cabe destacar a necessidade dos trabalhadores do conhecimento de possuírem habilidades para lidar com conteúdo em diferentes formatos: texto, vídeo, foto, áudio, figura/gráfico e hipertextos. O dominante formato de texto no contexto das organizações tende a ter sua aplicação reduzida, em detrimento da maior utilização de outros formatos, mais apropriados para o atendimento da crescente diversidade de demandas: conforme o público, conforme a natureza do conteúdo, conforme a natureza do seu uso, por exemplo, da situação ou do ambiente em que se requer o acesso e utilização do conhecimento, dentre outras circunstâncias.

Com a crescente e contínua expansão das bases de conteúdo organizacional, o saber perguntar se tornou tão importante quanto o obter respostas. O trabalhador da informação pode ser eficiente em encontrar respostas, mas deve, principalmente, saber fazer ou saber formular perguntas adequadas, ou seja, ser eficaz no sentido de encontrar respostas certas para as perguntas certas

(àquelas que atendem a demanda da organização). Para este segundo tópico, cabe destacar a importância do trabalhador da informação/conhecimento ter o conhecimento da natureza crítica e possuir a habilidade necessária para formular lógica ou regra de pesquisa coerente com a pergunta formulada. Merece destaque, também, o comportamento do pensar antes de agir, a fim de questionar ações que estejam desvinculadas de planos ou diretrizes.

Para a atividade utilizar/aplicar conhecimento, é interessante destacar não apenas as competências individuais dos trabalhadores do conhecimento, mas também as relativas à própria organização. A empresa deve ser competente na identificação, comprovação e incentivo do uso inovador de informações e conhecimentos disponíveis e gerenciados pelo processo de gestão de conhecimento.

De todas as atividades do processo de gestão do conhecimento, a atividade aprender/criar é a mais atípica e inusitada para o contexto das organizações. Desouza e Awazu (2006) ressaltam a importância do trabalho inovativo e do recurso conhecimento para os trabalhadores do conhecimento. Assim como as pessoas, a maioria das organizações compreende-se muito mais como consumidora de conhecimentos do que como fonte geradora. Trata-se, portanto, da atividade que apresenta o maior número de obstáculos, de contra-exemplos e vícios, tanto das organizações, quanto dos indivíduos, a serem superados. Como exemplos de premissas e vícios organizacionais contraproducentes em termos de aprendizagem organizacional, facilmente encontradas nos ambientes organizacionais, destacam-se: não estar com o corpo em ação significa não estar fazendo nada, idéia fortemente vinculada ao dito tradicional das antigas organizações típicas da era industrial: “trabalhador pago para fazer, não para pensar”; questionar o *status quo* não é recomendável, normalmente interpretado e tratado como insubordinação, exemplificado pela frase: “as normas foram feitas para serem seguidas”; o erro não é bom e deve ser evitado a todo custo, traduzindo-o por intermédio de outra máxima organizacional: “errou, pagou”.

Resumidamente, há grandes desafios relacionados aos conhecimentos, às habilidades e atitudes pertinentes à atividade de criação e aprendizagem, estes relacionados tanto à esfera individual, pertinente aos trabalhadores do conhecimento, quanto organizacional, abrangendo os gestores do processo de gestão do conhecimento e da organização como um todo. Novos conhecimentos devem ser introduzidos, como os relativos ao entendimento do erro e aos questionamentos ou críticas aos pressupostos organizacionais como sendo benéficos à organização; novas habilidades, como as voltadas para testes e reflexão durante o trabalho, devem fazer parte do dia a dia da organização; e novos comportamentos são necessários aos trabalhadores, como a persistência e a autoconfiança.

A sexta atividade do processo de gestão do conhecimento – contribuir/compartilhar – tem como fator crítico a habilidade da organização em reverter à tendência das pessoas em guardarem para si suas novas descobertas. Ao realizarem suas atividades ao longo do tempo, as pessoas erram, acertam, adaptam, experimentam e descobrem novos conhecimentos que as tornam mais eficazes no desenvolvimento de suas atividades. A maioria dos trabalhadores tende a reconhecer este saber, este novo conhecimento de seu uso exclusivo, como algo diferencial e estratégico enquanto não compartilhado e assimilado pelos seus pares. As organizações devem ter habilidade para tratar desta importante fonte de resistência à contribuição, utilizando-se, por exemplo, de recompensa financeira, reconhecimento pelo notório saber, entre outras técnicas. A recompensa financeira pode ocorrer de várias formas: por valor estipulado para cada contribuição unitária que seja aceita e reconhecida como importante à base de conteúdo da organização; ou por contribuição, comprovadamente utilizada por outros, e que resultaram em agregação de valor. O mérito pode ser atribuído, por exemplo, por intermédio do processo de avaliação, destacando itens diretamente associados à contribuição de novos conhecimentos.

A grande importância da atividade descartar/despojar informações e conhecimentos para o processo de gestão destes recursos se justifica pelo acréscimo de dificuldades e problemas decorren-

tes do aumento do volume das bases de conteúdo organizacional. Quanto maior o volume de conteúdos armazenados, maior o custo para gestão e operacionalização destes, por exemplo, aumento do custo com armazenamento, maior demanda de tempo de processadores para realização das pesquisas, entre outros custos adicionais. Quanto maior o volume de conteúdo armazenado, maiores também os desafios relativos à manutenção dos níveis de eficácia do processo de busca e seleção, caracterizados, por exemplo, pela dificuldade em manter bons níveis para as taxas de revocação e precisão (SOUZA, 2006).

Uma habilidade crítica para eficácia da atividade de descarte é a capacidade dos indivíduos, daqueles diretamente envolvidos com o processo de gestão de conhecimento na identificação das razões ou causas para o não uso de determinado conteúdo da base. Espera-se que esses indivíduos estejam capacitados a distinguir a alteração da demanda informacional, ou seja, da obsolescência de informações e conhecimentos, que passam a ser descartáveis, da ocorrência de não-uso ou de pouco uso da informação e conhecimento em função da qualidade ruim destes, proporcionados por problemas ocorridos junto às atividades do processo de gestão do conhecimento. Os problemas de pouco uso podem ser decorrentes, por exemplo, de problemas de qualidade do conteúdo, devido a não observação das dimensões de qualidade durante a atividade de obtenção; problemas de distribuição, devido à escolha de estratégia inadequada considerando-se as características do público-alvo; dentre outros diversos problemas possíveis de ocorrerem em cada uma das atividades do processo de gestão do conhecimento. Como comportamento crítico ao êxito desta atividade, destaca-se o comportamento de desapego do indivíduo à informação ou conhecimento a ser descartada, sendo este, capaz de se desfazer deste conteúdo, independentemente, do forte vínculo que possa existir entre eles, por exemplo, por ser o seu criador (autor).

A última atividade do processo de gestão do conhecimento refere-se a construir e sustentar relacionamentos junto a entidades importantes do processo. De natureza mais estratégica que opera-

cional, o aspecto crítico em termos de competência a ser destacado é o conhecimento ou identificação ampla das entidades estratégicas para o processo de gestão do conhecimento. A dinâmica de evolução do próprio processo de gestão do conhecimento, agregado à dinâmica dos ambientes e cenários de negócio competitivos, torna a identificação das entidades relevantes um contínuo desafio.

## 6.2 Identificação de competências individuais e organizacionais nas atividades do processo de gestão do conhecimento

Do exercício de análise realizado com os pareceristas, evidenciou-se que para cada atividade do modelo adaptado de Bukowitz e Williams (1999), do processo de gestão do conhecimento pode-se determinar diferentes competências essenciais. Através de uma análise mais detalhada dessas competências podemos identificar diferentes instâncias do conceito, existindo competências vinculadas aos indivíduos e competências vinculadas às organizações. Ou seja, as diferentes atividades do processo de gestão do conhecimento tornam-se realidade pela existência de competências organizacionais (presentes nos gestores do processo de gestão do conhecimento) e de competências individuais (presentes nos trabalhadores do conhecimento).

Com base nos resultados obtidos na presente pesquisa, propomos uma matriz de associação entre atividades do processo de gestão do conhe-

cimento e algumas competências importantes aos indivíduos e as organizações nesse processo. Essa associação é apresentada no Quadro 3 a seguir.

## 7 CONCLUSÕES

Conhecimentos, habilidades e atitudes críticas ao processo de gestão do conhecimento foram identificadas para os indivíduos trabalhadores do conhecimento e para organizações gestoras do processo. Os resultados alcançados, de consenso dos pareceristas envolvidos no processo de desenvolvimento da pesquisa, agregam valor à administração por abordar um recurso extremamente importante às organizações – o conhecimento – e colaborar com o processo de gestão do mesmo. Os aspectos críticos identificados são abrangentes e estão alinhados com os atuais desafios das organizações, direcionando a gestão do processo a temas importante como o colaborador capaz de criar; a organização capaz de converter conhecimento individual em conhecimento organizacional e a maximização do uso deste conhecimento organizacional.

A pesquisa realizada diferenciou-se de abordagens costumeiramente empregadas para análise da gestão por competência aplicada a atividades, projetos, entre outras entidades de interesse da administração, por decompor o objeto de interesse, as competências, em conhecimentos, habilidades e atitudes, para posteriormente

<b>Atividades do Processo de Gestão do Conhecimento</b>	<b>Competências dos Indivíduos</b> (dos trabalhadores do conhecimento)	<b>Competências da Organização</b> (dos gestores do processo de gestão do conhecimento)
identificar / mapear		Visão estratégica
obter / adquirir	Comunicação	Gerenciamento
distribuir / partilhar	Trabalho em equipe	
utilizar / aplicar	Pesquisa; Adaptabilidade	Liderança
aprender / criar	Aprendizagem; Capacidade de análise	
contribuir / compartilhar		Gestão de conflito; Negociação
descartar / despojar		Adaptabilidade
construir e sustentar		Visão estratégica; Trabalho colaborativo

**Quadro 3** – Matriz de associação entre atividades do processo de gestão do conhecimento e competências requeridas aos indivíduos e organizações.

consolidá-las em níveis mais abrangentes: as competências requeridas. Os pareceristas constataram que isso proporciona maior clareza, entendimento, precisão e eficácia às discussões, considerando-se que há uma quantidade maior de elementos analisados (conhecimentos, habilidades e atitudes) e inter-relacionados dentro de um mesmo contexto, no caso analisado, cada uma das atividades do processo de gestão do conhecimento. Análises apenas em termos de competências, sem o seu desdobramento em conhecimentos, habilidades e atitudes, podem tornar-se problemáticas por serem superficiais demais ou até mesmo incoerentes, considerando-se que os termos da língua portuguesa que identificam competências apresentam, geralmente, múltiplos significados, sendo muitos destes bastante distintos entre si. Como exemplo de eficácia administrativa em se trabalhar com a decomposição de competências em conhecimentos, habilidades e atitudes, apresenta-se, a seguir, a utilização destes em um processo típico da área de recursos humanos: identificação de perfis de profissionais requeridos às atividades de um processo de negócio.

## REFERÊNCIAS

- ADLER, M.; ZIGLIO, E. **Gazing into the oracle: the Delphi method and its application to social policy and public health**. London: Jessica Kingsley Publishers, 1996.
- BUKOWITZ, W. R.; WILLIAMS, R. L. **The knowledge management fieldbook**. London: Pearson Education, 1999.
- CLARK, J. Developing competency-driven learning content. **Chief learning officer**, Chicago, v. 5, n. 2, p. 34-37, Sept. 2003.
- DAVENPORT, T. H. **Information ecology**. New York: Oxford University Press, 1997.
- \_\_\_\_\_; MARCHAND, D. A. Is GS simply a good information management? In: DAVENPORT, T. H.; MARCHAND, D. A.; DICKSON, T. (Org.) **Mastering information management**. London: Pearson Education Limited, 2000. p. 165-170.
- DESOUZA, K.C.; AWAZU, Y. Engaging tensions of knowledge management control. **Singapore Management Review**, Singapore, v. 18, n. 1, p.1-13, 2006.
- DUTRA, J. S. **Competências**. São Paulo: Atlas, 2004.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.
- GOREY, R. M.; DOBAT, D. R. Managing on the knowledge era. **The systems thinker**, Waltham, v. 7, n. 8, p. 1-5, Oct. 1996.
- GUPTA, J. N. D.; BHATT, G.; KITCHENS, F. An exploratory study of groupware use in the KM process. **Journal of Enterprise Information Management**, Bradford, v. 18, n. 1/2, p. 28-46, 2005.
- JAVIDAN, M. Core competence: what does it mean in practice? **Long Range Planning**, London, v. 31, n. 1, p.61-78, 1998.
- KING, A.W.; FOWLER, S.W.; ZETHAML, C. Competências organizacionais e vantagem competitiva: o desafio da gerência intermediária. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 42, n. 1, p. 36-49, jan./mar. 2002.
- LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. São Paulo: Artmed: Bookman, 2003.
- LEITE, J. B. D.; PORSEE, M. C. S. Competição baseada em competências e aprendizagem organizacional: em busca da vantagem competitiva. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C.S.; BOFF, L.H. **Os novos horizontes de gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005. p. 56-69.

- LYTRAS, M.D.; POULOU DI, A. Project management as a knowledge management primer: The learning infrastructure in knowledge-intensive organizations: Projects as knowledge transformations and beyond. **The Learning Organization**, Bradford, v. 10, n. 4/5, p. 237-250, 2003.
- MARAKAS, G. M.; ELAM, J. J. Creativity enhancement in problem solving: through software or process? **Management Science**, Linthicum, v. 43, n. 8, p. 1136- 1146, 1997.
- MARTINO, J. P. **Technological forecasting for decision making**. 3<sup>rd</sup> ed. New York: Mc Graw-Hill, 1993.
- NISSEN, M.; KAMEL, M.; SENGUPTA, K. Integrated analysis and design of knowledge systems and processes. **Information Resources Management Journal**, Hershey, v. 13, n. 1, p. 24-43, Jan./Mar. 2000.
- OKUNOYE, A.; KARSTEN, H. Where the global needs the local: Variation in enablers in the knowledge management process. **Journal of Global Information Technology Management**, Marietta, v. 5, n. 3, p. 12-31, 2002.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, Cambridge, v. 68, n. 3, p. 79-91, May/June, 1990.
- PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Managing knowledge: building blocks for success**. Hoboken: John Wiley & Sons, 2000.
- RANFT, A.; LORD, M. Acquiring new technologies and capabilities: a grounded model of acquisition implementation. **Organization science**, Linthicum, v. 13, n. 4, p. 420-441, 2002.
- RUAS, R. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR., M. M. (org.) **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 242-269.
- RUAS, R. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C.S.; BOFF, L.H. **Os novos horizontes de gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005. p. 34-55.
- RUBENSTEIN-MONTANO, B. et al. A systems thinking framework for knowledge management. **Decisions Support Systems Journal**, Amsterdam, v. 31, n. 1, p. 5-16, 2001.
- RUSSETTE, J.W. et al. A twenty-first century incongruity: perceptions regarding knowledge worker didactics. **Journal of Applied Management and Entrepreneurship**, Fort Lauderdale, v. 12, n. 2, p. 15-43, Apr. 2007.
- RYBCZYNSKI, T. UC for all employees transforms the enterprise. **Business Communications Review**, Hinsdale, v. 37, n. 6, p. 30-34, June 2007.
- SOUZA, R. R. Sistemas de recuperação de informações e mecanismos de busca na web: panorama atual e tendências. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 11, n. 2, p. 161-173, 2006.
- WRIGHT, J. T. C.; GIOVINAZZO, R. A. Delphi: uma ferramenta de apoio ao planejamento prospectivo. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 12, p. 54-65, 2000.
- ZACK, M. H. Developing a knowledge strategy. **California Management Review**, Berkeley, v. 41, n. 3, p. 125-145, Spring 1999.
- ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.