

Gestão do conhecimento: uma visão transdisciplinar no contexto empresarial

Alexey Carvalho
Programa de Pós-Graduação - Centro Paula Souza – CEETEPS
E-mail: alexey@abcsolucoes.com.br

Resumo

Dentro de um cenário de constantes e aceleradas mudanças, grande complexidade e alta competitividade que envolve a maioria das empresas, a Gestão do Conhecimento - “*Knowledge Management*” torna-se de vital importância para a inovação e o desenvolvimento tecnológico, como diferenciais competitivos. Porém, para que haja efetividade neste processo, é necessária uma visão integrada e abrangente, que transcenda as barreiras internas e externas da empresa, para que o conhecimento seja compreendido em seu todo. Desta forma, o presente artigo pretende contribuir para fomentar as discussões sobre a transdisciplinaridade no ambiente empresarial, apresentando uma relação de completude entre aspectos da Teoria Geral dos Sistemas aplicada à Administração e a transdisciplinaridade, promovendo uma melhoria na gestão do conhecimento empresarial, através de uma atitude transdisciplinar.

Palavras-Chave: Gestão do conhecimento, Transdisciplinaridade, Administração.

1. Introdução

O cenário atual que envolve a maioria das empresas é constituído de inúmeras transformações e mudanças, que ocorrem de maneira extremamente acelerada e simultânea. São mudanças de ordem social, política, cultural, econômica, educacional, tecnológica, dentre outras, criando um ambiente de extrema complexidade. Ambiente este, que exige da organização uma visão abrangente, que os modelos tradicionais, analíticos e especialistas não permitem, impedindo uma efetiva gestão do conhecimento, indispensável dentro do atual contexto de exacerbada competitividade.

Com o passar dos tempos, paralelamente às mudanças mencionadas, houve uma grande evolução das relações de trabalho e do perfil do trabalhador. Na sociedade agrícola e no período feudal, o trabalhador era o agricultor ou artesão, já na sociedade industrial, o trabalhador passou a ser o operário dentro das grandes fábricas; e na sociedade atual, a Sociedade do Conhecimento para Druker ou Sociedade Pós-Industrial para Tofler, o trabalhador é aquele que detém o conhecimento (TOFLER, 2001; DRUCKER, 1969).

Dentro da atual sociedade, o conhecimento torna-se o principal ativo das empresas e caem para segundo plano o triângulo terra, capital e trabalho. Para que a empresa possa gerir este recurso estratégico, dentre as teorias e modelos de administração, emerge a Gestão do Conhecimento - “*Knowledge Management*”. Contudo, sua implementação depende, mormente, da integração dos vários setores e departamentos da empresa, de todas as pessoas-chave, detentoras do conhecimento da organização, além das Tecnologias da Informação, necessárias como ferramenta para realizar desde a identificação do conhecimento até sua distribuição.

Na sociedade do conhecimento, as situações ou problemas são em geral complexos, pois envolvem grande número de variáveis e exigem uma vasta gama de informações. Assim, o administrador de uma empresa ou organização deve ter uma visão transdisciplinar, ou seja, observar as situações de forma totalizadora, integrada e abrangente; diagnosticando suas inter-relações com os processos administrativos internos e com o ambiente no qual a organização está inserida, ultrapassando as barreiras físicas da empresa.

A Teoria Geral dos Sistemas ou Pensamento Sistêmico, aplicados à Administração, trazem dois pontos importantes para a gestão do conhecimento, a visão de interdependência das partes e o entendimento de realidades complexas. Estes pontos, não são contemplados nos modelos

tradicionais, que em geral analisam as partes isoladamente e agem de maneira linear e especialista, que não permitem e impedem a compreensão do conhecimento como um todo.

O presente trabalho tem como objetivo principal contribuir para as discussões da transdisciplinaridade no ambiente empresarial, buscando melhorias na gestão do conhecimento empresarial. Para isto, apresenta os principais pontos da teoria geral dos sistemas aplicada à Administração e as principais características da visão e atitude transdisciplinares, estabelecendo uma relação de completude entre ambas, permitindo o entendimento do conhecimento como um todo complexo.

2. A Gestão do Conhecimento

A evolução da sociedade ao longo da história foi marcada por paradigmas que simbolizaram o poder. Hoje na Sociedade do Conhecimento, com a grande evolução tecnológica, a importância da inovação como diferencial de competitividade, a necessidade cada vez maior de níveis educacionais e de qualificação do trabalhador, tornam a informação e o conhecimento as principais fontes de poder (DRUCKER, 1969; TOFLER, 2001; TERRA, 2001).

Coloca-se o conhecimento como recurso fundamental para o desenvolvimento ou mesmo para a sobrevivência das empresas e ainda, “*o conhecimento como combustível do motor tecnológico*” (TOFLER, 2001, p.38). Este deve ser buscado, criado, desenvolvido, incentivado e quando necessário protegido ou amplamente disseminado, para que traga à empresa os diferenciais de criatividade e inovação, tão necessários no atual cenário de elevada competição e constantes mudanças.

A Gestão do Conhecimento - “*Knowledge Management*”, têm tido diferentes abordagens, tanto no sentido individual do trabalhador ou colaborador, como no sentido coletivo ou organizacional. Estas visões direcionam-se em relação à aprendizagem, ao desenvolvimento de competências, ao mapeamento, codificação e compartilhamento do conhecimento, à criação e ao desenvolvimento do capital intelectual ou inteligência empresarial e à criação de uma capacidade inovadora (TERRA, 2001). Dadas essas várias perspectivas que proporcionam as diferentes abordagens da gestão do conhecimento apresentadas, este trabalho foca-se na abordagem da criação e desenvolvimento do capital intelectual da empresa e toma como pressuposto o desenvolvimento do conhecimento individual como sendo a base para o desenvolvimento do conhecimento organizacional e coletivo.

Para uma compreensão melhor da criação, gestão e desenvolvimento do conhecimento empresarial ou capital intelectual, convém analisar as principais classificações e tipos de conhecimentos existentes nas organizações e como se apresentam conforme o Quadro 01 abaixo:

QUADRO 01 - Classificação e Tipos de Conhecimentos

Classificação	Tipos de Conhecimento	Descrição
Quanto à origem	Interno	Relacionado aos processos internos, cultura organizacional e às competências e experiências individuais e empresariais.
	Externo	Provém do ambiente que envolve a empresa, da comunidade ou sociedade que a cerca, de sua cultura e valores e de outras empresas com as quais se relaciona, além de clientes e fornecedores.
Quanto à posse	Individual	Está concentrado em uma única pessoa, setor ou área da organização, em geral são protegidos.
	Coletivo	É de domínio de toda a empresa e em geral são amplamente disseminados.
Quanto à forma	Tácito	É pessoal, subjetivo, específico a um contexto, difícil de manusear, codificar e comunicar.
	Explícito	É passível de codificação ou formalização, sistematização e comunicação.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

De acordo com a abordagem adotada da gestão do conhecimento, sugere-se inicialmente efetuar a identificação do conhecimento que se pretende gerir na empresa, caracterizando-o e diferenciando-o, quanto à sua forma, tácito ou explícito; quanto à sua origem, interno ou externo; quanto à sua posse, ou seja, quais são as pessoas, setores e áreas que detêm esses conhecimentos. Vide Quadro 01.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), a criação do conhecimento baseia-se em um processo dinâmico, um modelo espiral e contínuo de interação e conversão entre os conhecimentos tácito e explícito. Lembrem ainda que, a sociedade ocidental considera como conhecimento útil, aquele que pode ser formalizado, sistematizado e transferido, ou seja, o explícito. Já na sociedade oriental o conhecimento tácito é amplamente aceito, através de *insights* subjetivos, intuições e idéias de funcionários, constituindo-se em ponto de partida para o processo de criação e inovação.

Para a conversão e interação dos conhecimentos identificados, são propostos quatro modos: (NONAKA e TAKEUCHI, 1997; TERRA, 2001; SCHAIMBERG, 2002)

- Socialização: de conhecimento tácito em conhecimento tácito;
- Externalização: de conhecimento tácito em conhecimento explícito;
- Combinação: de conhecimento explícito em conhecimento explícito;
- Internalização: de conhecimento explícito em conhecimento tácito.

De forma sintética, pode-se explicar a socialização como sendo um processo de interação pessoal, no qual ocorrem trocas de experiências e dá-se um aprendizado mútuo, o conhecimento é compartilhado e praticamente inexistente formalização. A externalização é o processo mais importante e também o mais difícil, pois tem como objetivo extrair do indivíduo seu conhecimento pessoal, implícito, intangível e fazer sua transformação em conceitos explícitos e formais. Já a combinação é o processo mais simples que depende mais do ferramental tecnológico e de métodos de organização e seleção, isso porque, o conhecimento já está codificado e muitas vezes formalizado. A internalização seria semelhante ao “aprender para fazer”, ou seja, colocar em prática o conhecimento adquirido de forma abrangente, transformando seu próprio conhecimento tácito.

As maiores dificuldades para a realização da gestão do conhecimento, concentram-se nos processos de socialização e externalização, uma vez que o principal tipo de conhecimento envolvido é o tácito, que traz consigo pessoalidade e subjetividade; é carregado de crenças e contextualizado, tornando-o extremamente complexo de expressar em linguagem formal. Neste âmbito é que visão e atitude transdisciplinares podem contribuir sobremaneira, uma vez que estas, segundo Piaget (1972 apud CHAVES, 1998) possibilitam o entendimento do todo sem quaisquer limites rígidos, permitindo uma total liberdade, extremamente necessária para a criatividade e inovação.

Devido à complexidade e abrangência da gestão do conhecimento, existem inúmeros outros fatores, igualmente importantes, que não coube explorar em detalhes, porém precisam ser mencionados: como o da necessidade de motivação e do comprometimento das pessoas envolvidas; da necessidade de uma atitude pró-ativa da alta administração; do preparo para possíveis mudanças organizacionais; do investimento em ferramental tecnológico e a atenção à cultura organizacional.

Fazendo referência à sistemática e ao pragmatismo em relação à gestão do conhecimento, assim como da importância das Tecnologias em Informação – TI para sua eficácia, é preciso ressaltar que as ações básicas envolvidas no processo são: identificar, selecionar, organizar, armazenar, distribuir e transferir conhecimento. Como visto anteriormente, o processo de gestão do conhecimento é dinâmico e contínuo, assim estas ações devem ocorrer de maneira integrada e em uma velocidade adequada, para que realmente o conhecimento ser torne útil para fins estratégicos. Desta maneira as TI são preponderantes, uma vez que por outros meios, seria inimaginável tratar uma grande quantidade de conhecimento complexo, composto por inúmeras informações e variáveis, envolto por sujeitos e realidades diferentes.

3. Teoria Geral dos Sistemas Aplicada à Administração

A Teoria Geral dos Sistemas – TGS foi desenvolvida pelo biólogo alemão Ludwig Von Bertalanffy com o objetivo de identificar propriedades, princípios e leis dos sistemas em geral, independentemente de seu tipo, natureza de seus elementos e da relação entre eles. Desta forma a TGS aplica-se à observação de qualquer todo constituído de partes que interagem para o atingimento de um objetivo, sendo assim, a TGS aplicada à Administração ou Pensamento Sistêmico, passa a tratar a empresa ou organização como um sistema aberto, ou seja, que interage além de suas fronteiras com o ambiente no qual está inserida (MAXIMIANO, 2002).

Dentre as principais abordagens da Teoria Administrativa, a TGS constituiu-se num marco, uma vez que até então as teorias e perspectivas desenvolvidas, as chamadas teorias clássicas, tratavam as empresas e organizações de forma fragmentada, linear e com visão de sistema fechado, ou seja, sem contato com o ambiente externo. Com a evolução tecnológica, as mudanças no perfil do trabalhador e nos processos de gestão, as organizações foram se tornando cada vez mais complexas e passaram a sofrer influências do ambiente externo, isto criou um grande *gap*, pois os modelos e teorias vigentes não conseguiam mais resolver adequadamente os problemas complexos, que começaram a surgir e exigiam uma visão mais ampla ou holística.

No contexto atual, os principais aspectos da TGS aplicados às empresas e à gestão do conhecimento empresarial, estão relacionados primeiramente à interdependência, da qual podem ser destacadas duas importantes reflexões: uma a respeito do conhecimento, que não pode ser tratado de maneira reducionista, pois de tal forma não traria as vantagens competitivas almejadas pelas organizações, uma vez que tem caráter de quase indissolubilidade; e outra a respeito das relações inter-organizacionais, cada vez mais frequentes e necessárias, devido ao fenômeno da globalização, da necessidade de realização de alianças estratégicas e da troca de informações e conhecimento.

Outro aspecto da TGS está relacionado com a complexidade das organizações, que vistas como sistemas, são constituídas de outros subsistemas, como por exemplo, o social, formado pelas pessoas, seus valores, crenças e emoções; o estrutural com os setores, departamentos, hierarquia, autoridade e regras; o tecnológico com máquinas e equipamentos. Devido à grande velocidade com que as transformações têm ocorrido, gerir o conhecimento torna-se cada vez mais uma tarefa árdua, isto porque o mesmo está presente nas várias realidades da empresa e deve ser visto de maneira global e totalizadora.

Partindo das importantes reflexões elencadas, pode-se definir a empresa atual, como sendo um sistema aberto e complexo, composto de inúmeros subsistemas inter-relacionados e inter-agentes, em constante troca de conhecimentos com o ambiente externo. Sendo assim, uma gestão do conhecimento que possa produzir frutos de maneira efetiva somente é possível através de uma visão transdisciplinar, que transcenda as barreiras de seus subsistemas, assim como a própria fronteira da empresa com o ambiente externo.

4. Visão e Atitude Transdisciplinares

Para dar início às reflexões sobre visão e atitude transdisciplinares na gestão do conhecimento empresarial, invoca-se o Artigo 2 da Carta de Transdisciplinaridade do Primeiro Congresso Mundial da Transdisciplinaridade que afirma: “*O reconhecimento da existência de diferentes níveis de realidade, regidos por lógicas diferentes é inerente à atitude transdisciplinar*” (CETRANS, 1994). Apoiando-se neste pressuposto, a empresa deve ser vista como sistema aberto, no qual o conhecimento é de suma importância e precisa manter-se em contínua interação com o ambiente externo, atuando em diferentes níveis de realidades e assim é passível de fomentar uma atitude transdisciplinar.

Elucidando algumas características sobre o tema da transdisciplinaridade, é indispensável fazer uma transposição de alguns termos e conceitos para o universo administrativo e empresarial. Primeiramente é necessário trazer o termo disciplinaridade para a empresa, além de fazer uma diferenciação de suas derivações, como a multidisciplinaridade, a pluridisciplinaridade e a interdisciplinaridade, que estão sintetizadas no Quadro 02.

QUADRO 02 - Comparativo de Termos

Termos	Sistemática	Cooperação e Coordenação
Disciplinaridade	Sistema de um só nível e de um só objetivo.	Nenhuma cooperação.
Multidisciplinaridade	Sistema de um só nível e de objetivos múltiplos.	Nenhuma cooperação.
Pluridisciplinaridade	Sistema de um só nível e de objetivos múltiplos.	Cooperação, mas sem coordenação.
Interdisciplinaridade	Sistema de dois níveis e objetivos múltiplos.	Cooperação procedendo do nível superior
Transdisciplinaridade	Sistema de níveis e objetivos múltiplos.	Coordenação com vistas a uma finalidade comum dos sistemas.

Fonte: Elaborado pelo Autor adaptado de Silva (1999).

No Quadro 02 acima, observa-se que foram feitas diferenciações dos termos com relação aos níveis de atuação de um sistema, sua realidade, seu ambiente, seus objetivos e o grau de cooperação e coordenação entre suas partes. Desta forma, entendendo a empresa ou organização, como um sistema complexo, composto de inúmeros subsistemas, em meio a um ambiente de várias dimensões, com inúmeras realidades simultâneas e com vários objetivos a satisfazer, uma efetiva gestão do conhecimento somente é possível através de uma visão transdisciplinar.

O administrador ou gestor de uma empresa ou organização, através de visão e atitude transdisciplinares, consegue ir além do pensamento sistêmico, da TGS aplicada à administração, que mesmo tratando questões de interação, interdependência e complexidade, possui característica interdisciplinar, que não é suficiente para uma compreensão plena do conhecimento, de extrema necessidade para sua gestão e desenvolvimento.

A transdisciplinaridade no contexto empresarial, na administração de empresas e organizações vem somar esforços e completar tanto o pensamento sistêmico, como outras abordagens, no sentido de ampliar consideravelmente os horizontes de compreensão, da complexidade da gestão e desenvolvimento do conhecimento, através de uma perspectiva integradora e totalizante que transcenda às barreiras internas e externas da empresa.

5. Considerações Finais

No ambiente atual, o da Sociedade do Conhecimento, em acelerada mudança, com alto grau de competitividade e complexidade, o administrador ou gestor, deve ampliar sua visão, de forma a compreender o conhecimento empresarial como um todo, presente nos vários componentes da organização e também fora dela, assim como suas inter-relações.

A proposta deste trabalho foi apresentar o conhecimento como um ativo estratégico da empresa, porém de complexo manuseio, cuja gestão e desenvolvimento efetivos, necessitam de uma visão transdisciplinar, que vem completar e somar esforços ao pensamento sistêmico da administração para o entendimento do todo organizacional e sua interação com o ambiente.

Constituindo-se a transdisciplinaridade e a gestão do conhecimento temas de grande abrangência, outros pontos de análise e discussão, assim como novos estudos, podem ser feitos partindo das colocações aqui abordadas, dentro do campo da administração ou em outra área que permita uma analogia.

6. Referências

CETRANS – Centro de Educação Transdisciplinar. *Carta de Transdisciplinaridade*. Primeiro Congresso Mundial de Transdisciplinaridade. Arrábida, Portugal, 1994. Disponível em <<http://www.cetrans.com.br>>. Acesso em: 02 jun. 2005.

CHAVES, Mario M. *Complexidade e Transdisciplinaridade: uma abordagem multidimensional do setor saúde*. Rio de Janeiro: UFRJ, 1998.

DRUCKER, Peter F. *Uma era de descontinuidade*. São Paulo: Círculo do Livro, 1969.

MAXIMINIANO, Antonio C. A. *Teoria Geral da Administração – Da revolução urbana à revolução digital*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2002. 521p.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Kiroataka. *Criação de Conhecimento na Empresa*. 4.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 380p.

PIAGET, Jean *Interdisciplinarity - Problems of teaching and research in universities*. Paris: OECD, 1972.

PIRES, Maria F. de Campos. Reflexões sobre a interdisciplinaridade na perspectiva de integração entre as disciplinas dos cursos de graduação. *Revista do IV Circuito PROGRAD: As disciplinas de seu curso estão integradas?* São Paulo: UNESP, 1996.

SCHAIMBERG, Eduardo. *Criação e desenvolvimento do conhecimento organizacional com o auxílio da tecnologia de informação*. Dissertação (Mestrado em Administração), Rio de Janeiro: EBAP-FGV, 2002.

SILVA, Daniel J. da. O paradigma transdisciplinar: uma perspectiva metodológica para a pesquisa ambiental. In: WORKSHOP SOBRE INTERDISCIPLINARIDADE. São José dos Campos: INPE, 1999.

TERRA, José C. Cyrineu. *Gestão do Conhecimento – o grande desafio empresarial*. São Paulo: Negócio Editora, 2001. 313p.

TOFFLER, Alvin. *O choque do futuro*. 7.ed. Rio de Janeiro: Record, 2001. 389p.