

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CC (T) MARCIA CRISTINA CABRAL BERNARDES DOS SANTOS

A GESTÃO DO CONHECIMENTO APLICADA A MB:

A importância do papel da liderança no compartilhamento do conhecimento na MB

Rio de Janeiro

2010

CC (T) MARCIA CRISTINA CABRAL BERNARDES DOS SANTOS

A GESTÃO DO CONHECIMENTO APLICADA A MB:

A importância do papel da liderança no compartilhamento do conhecimento na MB

Monografia apresentada à Escola de Guerra Naval, como requisito parcial para a conclusão do Curso Superior.

Rio de Janeiro
Escola de Guerra Naval
2010

AGRADECIMENTOS

A Deus que me deu a vida e a oportunidade de experimentá-la com muita alegria e aprendizagem diária.

Aos meus queridos pais pelo amor a mim dedicado e pelas incontáveis orientações sábias recebidas a cada dia, principalmente pelo exemplo.

Aos meus amados filhos João Vitor e Matheus, oportunidade que Deus me deu de experimentar o amor incondicional, pela compreensão dos inúmeros momentos “roubados” do nosso convívio.

Ao meu querido esposo por me apoiar e ajudar sempre e em tudo.

Ao meu facilitador CF (Rm1) Valle pela orientação tranquila e extremamente valiosa que me auxiliou no cumprimento desta tarefa.

A minha chefe imediata CF (T) Claudia Severino pelo apoio e preocupação.

A minha amiga e Ajudante CC (T) Theila, que, apesar de realizarmos o C-SUP conjuntamente, sempre se mostrou preocupada em somar esforços para o desempenho das inúmeras tarefas a nós destinadas.

Aos meus familiares e amigos da Diretoria de Ensino da Marinha pelas palavras de incentivo e força.

À Marinha do Brasil que, desde meu ingresso, tem me instigado ao crescimento pessoal e profissional.

“Os analfabetos do próximo século não são aqueles que não sabem ler ou escrever, mas aqueles que se recusam a aprender, reaprender e voltar a aprender.”

Alvin Toffler

RESUMO

A mudança constante observada no mundo atual é a palavra de ordem que tem influenciado instituições e pessoas em diversas áreas da sociedade. Para responder a essa mudança acelerada, diversos autores defendem a idéia de que, atualmente, o conhecimento tornou-se o diferencial, se bem gerido, capaz de instigar o crescimento nas organizações. Devido ao fato das pessoas serem o veículo gerador de conhecimento, o capital humano ganhou destaque no contexto das organizações. A Liderança tem, assim, papel fundamental no processo de gerenciamento do conhecimento, podendo incentivá-lo ou não. O trabalho teve como propósito destacar a relevância da Gestão do Conhecimento para o aperfeiçoamento do desempenho da Marinha do Brasil, bem como destacar o papel fundamental dos líderes nesse desenvolvimento. Para atingir esse fim, foi verificado, por meio da análise comparativa entre os Atributos para a Liderança estratégica elencados na Doutrina de Liderança da Marinha (EMA-137) e os princípios estabelecidos por Peter Senge relativos às Cinco disciplinas essenciais às organizações de aprendizagem, se a instituição reúne fatores relacionados à Liderança que possam permitir a aplicação de um processo de gerenciamento do conhecimento. Concluiu-se que a Marinha do Brasil preocupa-se com questões relativas à Liderança que podem beneficiar o compartilhamento do conhecimento na instituição.

Palavras-chave: Aprendizagem; Conhecimento; Gestão do Conhecimento; Liderança

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	7
2	O CONHECIMENTO.....	8
2.1	O Conhecimento como Recurso Essencial	8
2.2	Tipos de Conhecimento.....	10
2.2.1	Conhecimento Explícito.....	11
2.2.2	Conhecimento Tácito.....	11
2.3	Processos de Transferência do Conhecimento.....	12
2.3.1	Socialização.....	12
2.3.2	Externalização.....	12
2.3.3	Combinação.....	13
2.3.4	Internalização.....	13
3	A GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	13
3.1	Gestão do Conhecimento: Conceituação.....	14
3.2	Capital Humano.....	15
3.3	Aprendizagem Organizacional.....	16
4	O PAPEL DA LIDERANÇA NO CONTEXTO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	18
5	LIDERANÇA NA MARINHA DO BRASIL & GESTÃO DO CONHECIMENTO: ASPECTOS CONVERGENTES.....	19
6	CONCLUSÃO.....	23
	ANEXO.....	24
	REFERÊNCIAS.....	25

1 INTRODUÇÃO

A intensa e acelerada transformação, observada atualmente no mundo globalizado, tem provocado mudanças significativas em diversas áreas decorrentes de “explosões” das comunicações, da economia e da tecnologia. A mudança, permanente e incontrolável, está na ordem do dia na maior parte dos países. Tais mudanças ampliaram a necessidade de conhecimento, exigindo que as organizações passassem a perceber e adaptar-se aos novos estímulos externos, transformando-se dentro de seus limites. Tornou-se necessário, então, a busca, por parte das organizações, por idéias e conhecimentos adequados a essa nova realidade.

A Gestão do Conhecimento vem exatamente propor que esta velocidade na identificação, transmissão e disseminação do conhecimento se concretize. Percebeu-se que as pessoas detêm conhecimentos e habilidades que não estão disponíveis em manuais, exigindo-se formas de comunicar e registrar essas informações para transmitir aos demais participantes da organização.

A Gestão do Conhecimento está intimamente relacionada a conceitos como aprendizagem organizacional, organização da aprendizagem, memória organizacional e compartilhamento da informação (CARBONE *et al.*, 2006, p. 14-15). Seu objetivo principal é contribuir para a melhoria do desempenho organizacional e deve ser, nesta década, uma das maneiras mais estratégicas que as organizações poderão contar para manterem-se bem posicionadas no mundo globalizado.

A abordagem sobre a importância da Gestão do Conhecimento não pode vir dissociada do tema liderança, uma vez que, para que a Gestão do Conhecimento “aconteça”, é necessária a mudança de postura no compartilhamento do conhecimento a partir dos líderes, pois são eles os principais disseminadores desta cultura nas organizações. Essa “filosofia” do conhecimento, para ser disseminada, precisa contar com as lideranças das organizações. Gerir o conhecimento e transformar a informação em conhecimento é o desafio dos novos líderes, pois a nova visão de liderança nas organizações de aprendizagem enfoca funções mais importantes. Tais líderes têm a responsabilidade de construir organizações nas quais as pessoas expandam continuamente sua capacidade de superar os obstáculos do dia a dia, preparando-se para conviver com o inusitado.

A Gestão do Conhecimento é um conceito relativamente novo, mas que vem tomando vulto considerável na busca das instituições em melhorar seu desempenho organizacional. A busca pelo conhecimento está e estará cada vez mais presente na sociedade, em todos os lugares e por todos os ambientes. Hoje se afirma que a escola deixou de ser o lugar exclusivo da busca do conhecimento. Existe atualmente um consenso em reconhecer que o conhecimento e a informação estariam substituindo os recursos naturais, a força e ou o dinheiro, como variáveis chave da geração e distribuição do poder na sociedade (THUROW, *apud* TEDESCO, 2006, p.15).

Nesse contexto, este trabalho tem como objetivo abordar o conceito de Gestão do Conhecimento e identificar o papel da liderança na aplicação desse conceito no âmbito da Marinha do Brasil (MB). Para tanto, a pesquisa teórica inicialmente abordará uma retrospectiva histórica a respeito do conceito do conhecimento abrangendo a Antiguidade, a Era Moderna e o período contemporâneo. Em seguida, será tratado o assunto gestão do conhecimento como processo, apresentando-a também como gestão do capital intelectual, destacando-se, a seguir, sua importância estratégica dentro das organizações.

O Trabalho é finalizado com a identificação, no âmbito da MB, dos aspectos da liderança estratégica que facilitam e incentivam o desempenho do papel do líder no desenvolvimento da Gestão do Conhecimento.

2 O CONHECIMENTO

2.1 O Conhecimento como Recurso Essencial

O conhecimento faz parte da preocupação humana desde os tempos mais remotos. O estudo do conhecimento humano é muito antigo e confunde-se com a própria história do homem, sendo o tema central da filosofia e da epistemologia desde o período grego (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. XII).

Na concepção de Toffler¹ (1990, citado por TEDESCO, 2006), o conhecimento é infinitivamente ampliável. Seu uso não o desgasta, senão, pelo contrário, produz ainda mais conhecimento.

¹ TOFFLER, A. *El cambio del poder*. Barcelona: Plaza e Janés, 1990.

Atualmente vivemos momentos de profundas transformações observadas nos diversos campos da sociedade e, conforme exposto por Tedesco (2006, p. 45), uma das características primordiais é a importância que adquire o conhecimento na nova configuração da estrutura social.

“O conhecimento e a informação têm-se convertido na base dos processos produtivos e o tempo necessário para que o conhecimento científico se traduza em aplicações tecnológicas é significativamente mais curto que no passado” (TEDESCO, 2006, p. 45). Nesse contexto, Thurow² (1996, citado por TEDESCO, 2006) afirma que

Existe consenso em reconhecer que o conhecimento e a informação estariam substituindo os recursos naturais, a força e/ou dinheiro, como variáveis chave da geração e distribuição do poder na sociedade. Embora o conhecimento sempre tenha sido uma fonte de poder, agora seria sua fonte principal.

Nessa mesma linha Drucker³ (1993, citado por CARBONE, 2006), destaca que “os tradicionais fatores de produção – terra (isto é, recursos naturais), mão-de-obra e capital – não desapareceram, mas tornaram-se secundários. Eles podem ser obtidos facilmente, desde que haja conhecimento”.

Compartilhando da mesma visão de Thurow e Drucker, Toffler⁴ (1990, citado por NONAKA; TAKEUCHI, 1997) “observa que o conhecimento passou de auxiliar do poder monetário e da força física à sua própria essência e é por isso que a batalha pelo controle do conhecimento e pelos meios de comunicação está se acirrando no mundo inteiro”. Nesse sentido, segundo Neff⁵, um dado interessante é apresentado pelo Banco Mundial: “64% da riqueza mundial advém do conhecimento” (1998, citado por RÉ, 2007).

Chiavenato (2003, p. 593), afirma que o capital intelectual, baseado no conhecimento, ocupou o lugar do capital financeiro como recurso mais importante, ou seja, hoje o dinheiro é menos importante que o conhecimento. Para esse mesmo autor

O conhecimento ficou na dianteira de todos os demais recursos organizacionais, pois todos eles passaram a depender do conhecimento. Conhecimento é a informação estruturada que tem valor para a organização. O conhecimento conduz a novas formas de trabalho e de comunicação, a novas estruturas e

² THUROW, L. C. *The future of capitalism. How today's economic forces shape tomorrow's world*. Londres: N. Brealey, 1996.

³ DRUCKER, Peter. *Sociedade pós-capitalista*. São Paulo: Pioneira, 1993.

⁴ TOFFLER, A. *El cambio del poder*. Barcelona: Plaza e Janés, 1990.

⁵ RÉ, et al. *O impacto da cultura organizacional no processo de gestão do conhecimento*. ENEGEP, 2007.

tecnologias e a novas formas de interação humana. (CHIAVENATO, 2003, p.593).

É importante ressaltar que o conhecimento é criado e modificado pelas pessoas, ou seja, ele está essencialmente relacionado com a ação humana. São as pessoas que aprendem, desenvolvem e aplicam o conhecimento.

Segundo Davenport e Prusak⁶ (1998, citado por CARBONE, 2006)

O conhecimento pode ser visto como conjunto de informações reconhecidas e integradas pela pessoa dentro de um esquema preexistente. Isso significa que as informações são transformadas em conhecimento por meio da intervenção das pessoas, seja reconhecendo essas informações, seja integrando-as.

As pessoas são os veículos geradores de conhecimento. Ele cria e modifica as pessoas no ambiente de trabalho, sendo obtido pela interação social, estudo, trabalho e lazer onde flui com facilidade, proporcionando o crescimento do indivíduo profissionalmente e gerando riqueza às organizações (CHIAVENATO, 2004, p. 593).

É relevante destacar que embora os termos “conhecimento” e “informação” sejam utilizados como termos semelhantes, os mesmos apresentam nítidas diferenças. Segundo Nonaka e Takeuchi (2008, p. 56), o conhecimento diz respeito a crenças e compromissos, e está relacionado à ação. A informação é um meio ou material necessário para extrair e construir o conhecimento. “A informação é um fluxo de mensagens, enquanto o conhecimento é criado por esse próprio fluxo de informação, ancorado nas crenças e compromissos de seu detentor” (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 64). Os autores destacam, ainda, que “a informação é um meio necessário ou material para extrair e construir o conhecimento” (NONAKA e TAKEUCHI, 2008, p. 56).

Conforme defende Ré (2007, p. 2), “o conhecimento organizacional por si só não existe, pois ele decorre da soma do conhecimento dos indivíduos que compõem a organização”.

2.2 Tipos de Conhecimento

Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que o conhecimento organizacional é fruto de uma interação sinérgica, contínua e dinâmica entre dois tipos de conhecimento, o explícito e o tácito.

⁶ DAVENPORT, Thomas; PRUSAK, Laurence. *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Boston: Havard Business School Press, 1998.

A concepção desses autores em relação aos dois tipos de conhecimento baseia-se na distinção formalizada por Michael Polanyi⁷ (1966, citado por NONAKA e TAKEUCHI, 1997) entre conhecimento explícito e conhecimento tácito.

2.2.1 Conhecimento Explícito

O conhecimento explícito, segundo Polanyi, refere-se ao conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática, ou seja, é o conhecimento codificado. Por essa razão, acrescentam Nonaka e Takeuchi (2008), o conhecimento explícito pode ser comunicado e compartilhado com maior facilidade.

O conhecimento explícito pode ser expresso em palavras, números e sons, e compartilhado na forma de dados, fórmulas científicas, recursos visuais, fitas de áudio, especificações de produtos ou manuais. O conhecimento explícito pode ser rapidamente transmitido aos indivíduos, formal e sistematicamente. (NONAKA e TAKEUCHI, 2008, p. 19).

Pode-se destacar como características do conhecimento explícito: é adquirido principalmente pela informação, quase sempre pela educação formal; envolve conhecimentos de fatos; está documentado em livros, manuais, bases de dados etc.

2.2.2 Conhecimento Tácito

O conhecimento tácito é produzido pela experiência de vida.

O conhecimento tácito, não é facilmente visível e explicável. Pelo contrário, é altamente pessoal e difícil de formalizar, tornando-se de comunicação e compartilhamento dificultoso. O conhecimento tácito está profundamente enraizado nas ações e na experiência corporal do indivíduo, assim como nos ideais, valores ou emoções que ele incorpora (NONAKA e TAKEUCHI, 2008, p. 19).

Pode-se destacar como características do conhecimento tácito: é algo pessoal; formado dentro de um contexto social e individual; e não é propriedade de uma organização ou de uma coletividade. Desse modo, percebe-se que o conhecimento tácito não pode ser processado ou transmitido por qualquer método lógico devido à sua natureza subjetiva, e, para que possa ser compartilhado necessita ser convertido em conhecimento explícito, conforme defendido por Nonaka e Takeuchi (1997).

⁷ POLANYI, M. *Personal Knowledge*. Chicago: University of Chicago Press. 1966

Nonaka e Takeuchi (2008, p. 19) consideram que existem duas dimensões para o conhecimento tácito: a dimensão “técnica” e a dimensão “cognitiva”. As habilidades informais e de difícil detecção, os *insights* subjetivos e pessoais, as intuições, os palpites e as inspirações advindas da experiência corporal são enquadrados como dimensão técnica. A dimensão cognitiva dá forma ao modo como vemos o mundo ao nosso redor e consiste em crenças, percepções, ideais, valores, emoções e modelos mentais.

Esses mesmos autores afirmam ainda que o conhecimento não é tácito *ou* explícito. Ele é tanto tácito quanto explícito, sendo dois componentes dicotômicos e aparentemente opostos (NONAKA e TAKEUCHI, 2008, p. 20).

Em síntese podemos depreender, tal como na concepção de Carbone (2006), que a criação de conhecimento no contexto das organizações depende, fundamentalmente, da integração dos dois tipos de conhecimento, o tácito e o explícito.

2.3 Processos de Transferência do Conhecimento

Levando-se em consideração que o conhecimento é criado a partir da integração dos dois tipos de conhecimento (explícito e tácito) apresentados por Nonaka e Takeuchi (1997), destacar-se-á a seguir quatro modos de conversão do conhecimento defendidos pelos mesmos autores:

2.3.1 Socialização

É a conversão do conhecimento tácito em conhecimento tácito. Trata-se de um processo de compartilhamento de experiências onde o indivíduo pode adquirir conhecimento tácito sem usar a linguagem. Adquire diretamente de outro indivíduo.

Exemplo: os aprendizes que trabalham com seus mestres e aprendem sua arte através da observação, imitação e prática.

2.3.2 Externalização

É um processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos. O conhecimento tácito torna-se explícito por meio da utilização de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos.

Exemplo: utilização de metáforas como ferramenta para a criação de uma rede de novos conceitos.

2.3.3 Combinação

É a conversão do conhecimento explícito em conhecimento explícito. É um processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento. A reconfiguração das informações através da classificação, do acréscimo, da combinação e da categorização do conhecimento explícito pode levar a descobrir novos conhecimentos.

Exemplo: o ensino ministrado em um curso de pós-graduação.

2.3.4 Internalização

É o processo de incorporação do conhecimento explícito em conhecimento tácito. Está intimamente relacionada ao conceito do “aprender fazendo”.

Exemplo: ler e ouvir histórias de sucesso. A experiência que ocorreu no passado pode se transformar em um modelo mental tácito.

A figura 1 constante do anexo apresenta os quatro modos de conversão do conhecimento.

Na concepção desta autora, nós, seres humanos, sabemos muito mais do que podemos demonstrar ou verbalizar, necessitando, por parte das organizações, de um incentivo e orientação no sentido de utilizar este conhecimento em prol do desenvolvimento pessoal e organizacional.

3 A GESTÃO DO CONHECIMENTO

De acordo com Batista (2004), embora a Gestão do Conhecimento (GC) seja um conceito relativamente novo, muitas instituições utilizam técnicas e ferramentas que podem ser classificadas como práticas de GC. Apesar da utilização de práticas de GC, tais instituições não têm a visão do sentido amplo da mesma, ou seja, o emprego da GC como um sistema.

“O que diferencia, portanto, as práticas de um sistema de gestão do conhecimento é que, quando há um sistema, a organização gerencia as práticas de maneira interligada com uma finalidade clara: melhorar o desempenho organizacional.” (BATISTA, 2004, p. 8).

Chiavenato (2003) defende que as organizações que desejam garantir sucesso devem conquistar e motivar as pessoas para garantir que as mesmas aprendam e apliquem os conhecimentos na solução de problemas e na busca da inovação rumo a excelência.

“A organização baseada no conhecimento depende, portanto, da gestão do conhecimento.” (CHIAVENATO, 2003, p.593).

O assunto em questão, por ser relativamente novo, suscita muitas críticas e discussões. Uma delas é a apresentação da GC como uma tecnologia, um projeto, ou simplesmente um pacote de *softwares*, em detrimento da visão da GC como processo.

3.1 Gestão do Conhecimento: Conceituação

Como destacado no item anterior, atualmente observa-se uma confusão conceitual no que se refere à GC comparando-a à educação corporativa ou aprendizado organizacional. A educação corporativa ou aprendizado organizacional são ações que desempenham papéis dentro do processo de GC.

Nesse sentido serão destacados alguns conceitos atuais de GC com o intuito de transparecer, ou seja, tornar clara as diversas concepções sobre o assunto.

Segundo Chiavenato (*Id*), a GC é “um processo integrado destinado a criar, organizar, disseminar e intensificar o conhecimento para melhorar o desempenho global da organização”.

Falcão e Bresciani Filho⁸ (1999, citado por CARBONE *et al.*, 2006) destacam a GC como “o processo pelo qual uma organização consciente e sistematicamente coleta, organiza, compartilha e analisa seu conhecimento para atingir seus objetivos”.

Na visão de Daft⁹ (2002, citado por RÉ, 2007, p. 2), a GC

É uma nova maneira de pensar sobre a distribuição e o compartilhamento dos recursos intelectuais e criativos da organização. É o esforço para sistematicamente encontrar, organizar e tornar disponível o capital intelectual da empresa e fomentar uma cultura de contínua aprendizagem e compartilhamento do conhecimento de forma que as atividades organizacionais aproveitem aquilo que já é conhecido.

⁸ FALCÃO, S. D.; BRESCIANI, F. *Gestão do conhecimento*. Revista da III Jornada de Produção Científica das Universidades Católicas do Centro-Oeste, Goiânia, v. 2, set. 1999.

⁹ DAFT, Richard L. *Organizações: teorias e projetos*. Tradutor: Cid Knipel Moreira. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

Nonaka e Takeuchi (2008, p.ix) definem a GC como “o processo de criar continuamente novos conhecimentos, disseminando-os amplamente através da organização e incorporando-os velozmente em novos produtos/serviços, tecnologias e sistemas”.

As definições de GC apresentadas, com exceção da visão de Daft, são unânimes em definir a GC como um processo. Para que seja considerado como processo, destaca-se a necessidade de sistematização, e, ainda, o funcionamento com continuidade.

Pode-se afirmar que os focos principais da GC são o conhecimento, a aprendizagem e a competência.

3.2 Capital Humano

Segundo Edvinsson e Malone¹⁰ (1998, citados por CARBONE *et al.*, 2006, p.117), o capital humano “representa toda a capacidade, conhecimento, habilidade e experiências individuais dos funcionários”.

Pode-se observar em diversas publicações que citam a expressão “capital humano” que a maioria das definições converge para as competências individuais dos funcionários. No entanto, é interessante destacar que “o conceito de capital humano não pode ser olhado apenas na perspectiva da competência pessoal” (CARBONE *et al.*, 2006, p. 135). O sucesso organizacional não é fruto somente das competências de seus funcionários, pois as competências isoladas podem não agregar valor ao desempenho da organização. O funcionário pode ser detentor de competências (capacidade, conhecimento e habilidade) e não colocá-las à disposição do trabalho por decisão própria, ou ainda ser impedido por fatores pessoais (ciúmes ou inveja), ou estruturais (infra-estrutura, equipamentos). É necessário o desenvolvimento de uma consciência de que o desempenho alcançado por uma organização é fruto do envolvimento do seu capital humano, sendo essencial para que as organizações cresçam, pois é por meio dele que são produzidos inovação e conhecimento. Em acréscimo a essa consciência, acredita-se que a garantia de sucesso futuro está atrelada ao aprimoramento do seu capital humano (CARBONE *et al.*, 2006).

Considera-se também capital humano a dinâmica da organização na potencialização desse capital, visando à melhoria dos processos de produção e atendimento ao cliente. Assim, capital humano pode ser definido como a qualidade do sistema de capacitação e de compartilhamento de competências dos

¹⁰ EDVINSSON, Leif; MALONE, Michael S. *Intellectual capital*. London: Piatkus, 1998.

funcionários (EDVINSSON; MALONE, citados por CARBONE *et al.*, 2006, p. 117).

Segundo Carbone *et al.* (2006, p. 134), as máquinas podem operar, mas a capacidade de ter idéias e compartilhar conhecimento são atributos das pessoas, mas, devido ao fato das pessoas não serem propriedade da empresa é necessária a adoção de algumas medidas:

a) a identificação do capital humano que gera riqueza – o conhecimento das competências que o funcionário detém e quais são necessárias, facilita o gerenciamento do desenvolvimento das mesmas.

b) a potencialização das competências dos funcionários – é necessária a identificação de talentos, possibilitando o exercício de atividades coerentes com as competências do funcionário.

c) a promoção do compartilhamento das competências entre os funcionários – se o funcionário perceber que compartilhar conhecimento é uma atitude admirada e recompensada, a empresa será beneficiada com a disseminação do saber na organização.

3.3 Aprendizagem Organizacional

Chiavenato (2003, p. 599) afirma que “a aprendizagem organizacional busca desenvolver o conhecimento e as habilidades que capacitem as pessoas a compreender e a agir eficazmente dentro das organizações”. O autor afirma ainda que “é necessário desenvolver nas organizações uma mentalidade de aprendizagem contínua, como a sua principal vantagem competitiva” (CHIAVENATO, 2003, p. 598).

É importante salientar que a aprendizagem individual não é sinônimo de aprendizagem organizacional, ou seja, não é garantia de aprendizagem organizacional, todavia não ocorrerá aprendizagem organizacional sem a aprendizagem individual, conforme afirma Senge (1990, p. 135).

Senge (1990, p.15) apresenta o que ele chama de cinco novos “componentes”, ou disciplinas, apresentadas como um conjunto de práticas que concorrem para a “criação de organizações que podem verdadeiramente “aprender” e desenvolver cada vez mais a capacidade de realizar suas mais altas aspirações”. Tais disciplinas são resumidas por Chiavenato (2003, p. 598) como:

a) Domínio pessoal – envolve a formulação de um conjunto coerente de resultados que as pessoas desejam alcançar como indivíduos em um alinhamento realístico com o estado atual de suas vidas. Aprender a cultivar a tensão entre a visão pessoal e a realidade externa aumenta a capacidade de fazer melhores escolhas e alcançar melhor os resultados escolhidos;

b) Modelos mentais – focalizam o desenvolvimento de atitudes e percepções que influenciam o pensamento e a interação entre as pessoas. Ao refletirem continuamente, falando a respeito e reconsiderando aspectos internos do mundo, as pessoas ganham mais capacidade de governar suas ações e decisões;

c) Visão compartilhada (Senge denomina Objetivo comum) – é uma disciplina coletiva. Estabelece um foco sobre propósitos mútuos. As pessoas aprendem a nutrir um senso de compromisso em um grupo ou organização desenvolvendo imagens do futuro que pretendem criar e os princípios e as práticas orientadas os quais elas esperam alcançar;

d) Aprendizado em grupo – a aprendizagem é feita por meio de equipes e utiliza técnicas como diálogo e discussão para desenvolver o pensamento coletivo, aprender a mobilizar energias e ações para alcançar objetivos comuns e desenvolver uma inteligência e capacidade maior que a soma dos talentos individuais;

e) Pensamento sistêmico – por meio dela, as pessoas aprendem melhor compreendendo a interdependência e a mudança para lidar eficazmente com as forças que produzem efeitos em suas ações. Pensamento sistêmico é baseado na retroação e na complexidade. Trata-se de mudar sistemas na sua totalidade e não mudar apenas os detalhes. Segundo Senge (1990, p. 76), esta disciplina é a base conceitual de todas as outras disciplinas descritas anteriormente. O raciocínio sistêmico é uma disciplina para ver o conjunto, deixando-se de ver as partes para ver o todo.

De acordo com a teoria de Senge (1990, p. 330), o entendimento dos princípios apresentados anteriormente não é garantia de que a pessoa “aprendeu” a disciplina.

Esta é a conhecida armadilha de confundir conhecimento intelectual com aprendizagem. A aprendizagem sempre envolve novos conhecimentos e novos comportamentos, “pensar” e “fazer”. Esta é a razão de se distinguir os princípios da prática. Ambos são fundamentais (SENGE, 1990, p. 330).

No entender desta autora há uma grande jornada a ser implementada pelas organizações que desejam considerar a aprendizagem organizacional. O desenvolvimento pessoal

e, podemos acrescentar, o organizacional, depende do envolvimento do funcionário, ou seja, não há desenvolvimento sem envolvimento.

Nesse contexto, as organizações precisam fazer com que as pessoas se conscientizem da importância do aprendizado. Quando as pessoas começam a se comprometer com mudanças no ambiente de trabalho pode-se perceber um envolvimento autêntico, pois estão lidando com algo que tem significado pessoal para elas.

4. O PAPEL DA LIDERANÇA NO CONTEXTO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Conforme detectado por Batista (2004, p. 72) em seu estudo, um dos principais fatores críticos para a institucionalização da GC nas organizações é o comprometimento e o patrocínio da alta administração. No entender desta autora, como não existe conhecimento sem “pessoas”, gerir conhecimento significa cada vez mais gerir capital humano, além de gerir a própria organização.

Para que seja estabelecido um ambiente propício ao processo de aprendizado organizacional é necessário que ele comece pela alta administração, porque é lá que se formam os valores da organização e se estabelecem as políticas que servirão como farol a todas as funções da organização. Valorizar o aprendizado individual e coletivo e estimular o compartilhamento de conhecimento é um dos papéis fundamentais da alta administração no processo de GC.

Mantendo essa linha de pensamento, Ré destaca que:

Espera-se que o papel da liderança seja o de ajudar as pessoas a aprender. Para tanto, deve articular uma relação de confiança e compreensão entre os membros da organização, estimulá-los a trocar informações e criar ambientes organizacionais que facilitem a socialização do conhecimento, pré-requisitos para a criação de um ambiente de aprendizagem (RÉ, 2007, p. 6).

Batista (*Ibid*, p. 74) cita, em seu estudo, uma observação em relação à decisão do presidente de uma das empresas analisadas, de implementar uma estratégia de GC, tendo concluído que “a “venda” da política e da estratégia de Gestão do Conhecimento aos colaboradores foi bem mais fácil e recebeu menos resistência porque ocorreu de cima para baixo” (BATISTA, *Id*). O autor destaca ainda que, pelo fato da GC tratar-se de assunto estratégico para a instituição, o comprometimento e o patrocínio da alta administração são fatores fundamentais.

Carbone (2006, p. 110) ressalta que, se o gestor estiver preparado pode “atuar como uma alavanca para seus liderados realizarem o máximo de suas capacidades”. Nesse sentido, em

contraponto às organizações tradicionais, nas quais os líderes pensavam e os liderados executavam, Senge (1990, p. 305) fundamenta que “todos na organização devem cumprir o ciclo de pensar, executar, avaliar e refletir, sem o que não haverá uma aprendizagem válida”.

Senge (*Ibid*, p. 309-310) reporta-se às cinco disciplinas: raciocínio sistêmico, domínio pessoal, modelos mentais, formação de objetivo comum e aprendizado em grupo como *disciplinas de liderança*, e afirma que os que se destacarem nessas áreas serão os líderes naturais das organizações de aprendizagem. Destaca, ainda, que os dirigentes notáveis são aqueles que não tem a solução, mas transmitem àqueles que os cercam a confiança de que, juntos, poderão aprender o que for necessário para alcançarem os resultados desejados.

Nonaka e Takeuchi (2008, p. 313) salientam que, para os líderes de amanhã, a habilidade de envolver dois opostos ou extremos ao mesmo tempo tornar-se-á cada vez mais importante. “Eles terão de usar tanto a cabeça quanto as mãos. Terão de buscar tanto a melhoria contínua quanto a tecnologia perturbadora. Para criar novos conhecimentos, eles terão de abranger tanto o conhecimento tácito quanto o explícito” (*Id*).

5. LIDERANÇA NA MARINHA DO BRASIL & GESTÃO DO CONHECIMENTO: ASPECTOS CONVERGENTES

A Marinha do Brasil (MB) atribui grande relevância aos assuntos atinentes à Liderança, haja vista ter elaborado um conjunto de princípios expressos no EMA-137 (2004) – Doutrina de Liderança da Marinha, o qual apresenta as definições, os elementos conceituais, e as orientações gerais para o desenvolvimento e aplicação doutrinária da Liderança na MB.

A fim de embasar a comparação em lide, serão ressaltados alguns aspectos constantes do EMA-137 (2004) pelo fato de merecerem destaque em função da aproximação com a abordagem referente à GC.

É relevante ressaltar que, assim como na GC, a MB valoriza o capital humano na medida em que reconhece que

Na arte da liderança é necessário saber diagnosticar o ambiente, conhecer seus homens, suas reações e anseios, bem como identificar claramente a missão a ser cumprida e o objetivo a ser atingido, que será sempre o “farol” para todas as atividades desenvolvidas (BRASIL, 2004, p. 2-1).

No exercício da liderança pelos militares da MB, o líder é incentivado a “trabalhar para desenvolver outros Líderes subordinados, assim como elevar o potencial, a responsabilidade e a cooperação dos subordinados, em geral” (*Ibid*, p. 2-2). Nesse mesmo pensamento Senge (1990, p. 12), afirma que “as melhores organizações do futuro serão aquelas que descobrirão como despertar o empenho e a capacidade de aprender das pessoas em *todos* os níveis da organização”.

Assim como Carbone *et al.* (2006, p.137-139) defende a qualidade do ambiente de trabalho como fator de grande influência no desenvolvimento da competência do trabalhador, ou seja, o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes, a MB afirma que, “como um especialista social, a principal função do Líder é preservar as boas relações pessoais no grupo, mantendo o moral e preservando o grupo” (BRASIL, 2004, p. 1-7).

O EMA-137 (2004) estabelece três níveis de liderança: a direta, a organizacional e a estratégica, discriminando as características desejáveis para um Líder nos três níveis, de acordo com suas habilidades.

Em relação à liderança direta, a doutrina especifica que:

Conquanto seja mais intensa no comando de pequenas frações ou unidades, será sempre exercida na carreira de um militar, tendo em vista que a estrutura organizacional da Força exige o trato com assessores e subordinados diretos (BRASIL, 2004, p. 1-8).

A liderança organizacional desenvolve-se em organizações de maior envergadura, sendo composta por liderança direta, conduzida em menor escala e voltada para os subordinados imediatos (*Id*).

A liderança estratégica é definida da seguinte forma: “é aquela exercida nos níveis que definem a política e a estratégia da Força. É um processo empregado para conduzir a realização de uma visão de futuro desejável e bem delineada.” (*Id*).

Para cada nível de liderança, a doutrina relaciona os principais atributos desejados no Líder. Em que pese o fato dos atributos do Líder que atua no nível da liderança direta ou da liderança organizacional serem demasiadamente importantes no contexto do compartilhamento do conhecimento nas organizações de aprendizagem, serão enfatizados os atributos correspondentes à liderança estratégica por coadunarem-se com os pressupostos anteriormente explicitados em relação ao comprometimento da alta administração como fator preponderante para o estabelecimento de uma política de implementação da GC (BATISTA, 2004, p. 74).

Dentre os quinze atributos da liderança estratégica, relacionados no Anexo D do EMA-137 (2004), serão destacados cinco: Visão, Comunicação, Formação de Equipe, Motivação e Capacidade de Lidar com Incertezas e Ambigüidades. O objetivo é estabelecer uma relação entre afirmativas destacadas nos princípios estabelecidos por Senge (1990) para quatro das cinco disciplinas fundamentais na criação das organizações de aprendizagem e a descrição dos atributos do líder referentes à liderança estratégica.

DISCIPLINA	ATRIBUTO
Domínio Pessoal - Dirigentes criam um ambiente onde as pessoas tenham a liberdade de criar objetivos onde a investigação e o compromisso com a verdade sejam a regra. (p. 162)	Motivação – Uma cultura coesa forja o moral da organização, reforça o ambiente de trabalho e facilita as realizações, pois os subordinados sentem-se valorizados como pessoas e não simplesmente como trabalhadores e membros de um programa ou sistema. (p. D-4)
Modelos Mentais – A integração do raciocínio sistêmico com os modelos mentais não só melhora nossos modelos mentais (o que pensamos), como também altera nossa maneira de raciocinar: substituímos modelos mentais dominados por eventos por modelos mentais que reconhecem padrões de mudança a longo prazo e as estruturas que produzem esses padrões. (p. 187)	Capacidade de Lidar com Incertezas e Ambigüidades – Os Líderes devem possuir descortino. Isto significa que eles devem ser capazes de expandir a sua “moldura” de referência, enquadrando novas situações, eliminando resistências e idéias preconcebidas. (p. D-5)
Objetivo Comum– Um objetivo comum não é uma idéia, mas uma força inculcada no coração das pessoas, uma força de poder impressionante. Pode ser inspirado por uma idéia, mas assim que ganha impulso deixa de ser uma abstração, transformando-se em algo concreto. (p. 190)	Visão – A visão, como um modelo conceitual criado pelo Líder estratégico, é a materialização da intenção para o atingimento do propósito da Instituição. Os liderados certamente estarão mais motivados quando puderem visualizar e compartilhar desta visão. (p. D-1)

<p>Se existe uma idéia sobre liderança que tenha inspirado organizações por milhares de anos, é a capacidade de transmitir aos outros a imagem do futuro que pretendemos criar. (p. 18)</p>	<p>Comunicação – Somente a idealização da visão será inútil se o Líder não a compartilhar com uma ampla audiência e não agregar apoio à sua materialização. (p. D-2)</p>
<p>Aprendizagem em Grupo – A aprendizagem em grupo começa com o “diálogo”, a capacidade de os membros de um grupo levantarem idéias preconcebidas e participarem de um “raciocínio em grupo”. (p. 19)</p>	<p>Formação de Equipe – Esses Líderes estimulam seus “staffs” a participarem dos diálogos, discutirem pontos de vista alternativos e explorarem os fatos e suas implicações, a fim de coletarem subsídios para uma completa avaliação da situação e identificação pronta e clara das linhas de ação envolvidas no processo decisório (p. D-2)</p>

A Doutrina de Liderança caracteriza a MB como “uma Instituição em que há predominância de ações envolvendo o relacionamento humano” e destaca ainda que “a importância do exercício da liderança é fundamental para que sejam alcançados altos índices de operacionalidade, coesão e lealdade entre os seus integrantes” (BRASIL, 2004, p. 2-1). Tal concepção está intimamente relacionada com o destacado por Nonaka e Takeuchi (2008, p. 119) quando afirmam que o conhecimento é um produto social, oriundo de uma interação íntima entre as pessoas e “deve ser gerado, portanto, em um ambiente verdadeiramente empático, onde as pessoas importam-se com as experiências individuais genuínas.”

Por último, destaca-se o Atributo “Capacidade de Lidar com Incertezas e Ambiguidades” que afirma que os Líderes estratégicos atuam em um ambiente de crescente volatilidade, incerteza, complexidade e ambigüidade, necessitando possuir descortino. Os Líderes “devem ser capazes de expandir a sua “moldura” de referência, enquadrando novas situações, eliminando resistências e idéias preconcebidas” (BRASIL, 2004, p. D-5). Tal Atributo pode ser considerado como uma condição *sine qua non* para o Líder que inicia uma empreitada de administração do conhecimento numa organização de aprendizagem.

6. CONCLUSÃO

Num contexto de mudanças rápidas e intensas observadas no cenário mundial, o conhecimento, ou melhor, o gerenciamento do conhecimento por parte das organizações, tornou-se peça fundamental para o enfrentamento do novo por meio de soluções criativas e significativas, em detrimento de todo maquinário ou recurso material da qual as organizações possam dispor.

A GC surgiu tendo como uma das finalidades responder às exigências de agilidade, de inovação contínua e a demanda de conhecimento para lidar com questões inéditas que surgem a cada dia no ambiente das organizações.

Nesse contexto, o homem tem um papel de destaque e o estudo do comportamento humano nas organizações ocupa posição estratégica tendo em vista a valorização do capital humano. Um dos caminhos para a instituição que almeja alcançar sucesso é ancorar sua gestão pela visão estratégica e pela valorização de seus funcionários, criando um ambiente estimulador e facilitador do desenvolvimento de competências.

O papel do conhecimento na Administração pública, particularmente na MB, transcende a finalidade de melhorar o desempenho organizacional, pois cumpre importante função na sociedade e na inserção do país no cenário mundial.

Por meio da análise dos atributos do Líder considerados importantes na condução de uma Liderança estratégica, pôde-se observar que a MB possui fundamento teórico, no que se refere à Liderança, em consonância com os pressupostos disseminados pela GC, o que sinaliza uma predisposição da instituição a trabalhar o conhecimento como fator diferencial na construção de uma organização que cresce continuamente no intuito de aumentar sua capacidade de criar o seu futuro.

Para que tudo isso aconteça, é necessário que as pessoas sejam desenvolvidas, lideradas, motivadas, comunicadas, avaliadas, remuneradas, recebam *feedback* e possam externar suas opiniões. O grande desafio para a MB é conservar a coerência entre o discurso e a prática nas várias dimensões da Liderança e da GC.

ANEXO

FIGURA 1

Os quatro modos de conversão do conhecimento

Conhecimento Tácito *para* Conhecimento explícito

Conhecimento tácito <i>de</i>	Socialização	Externalização
Conhecimento explícito	Internalização	Combinação

Fonte: Nonaka e Takeuchi, 2008, p.60

REFERÊNCIAS

BATISTA, Fábio Ferreira. *Governo que aprende: gestão do conhecimento em organizações do executivo federal*. Texto para Discussão nº 1022. Brasília, DF: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2004. Disponível em: <http://www.uff.br/sta/textos/nf024.pdf>. Acesso em: 10jul.2010.

BRASIL, Estado-Maior da Armada. *EMA-137 – Doutrina de Liderança da Marinha*, Brasília, DF, 2004.

CARBONE, Pedro Paulo *et al.* *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 7. ed. revista e atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____. *Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

FRANÇA, Júnia Lessa; VASCONCELLOS, Ana Cristina de. *Manual para normalização de publicações técnico-científicas*. 8. ed. rev. e ampl. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2007. 255p.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação de conhecimento na empresa*. 20. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

_____. *Gestão do Conhecimento*. Porto Alegre: Bookman, 2008.

SENGE, Peter M. *A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem*. 15. ed. São Paulo: BestSeller, 1990.

TEDESCO, Juan Carlos. *Educar na sociedade do conhecimento*. Araraquara, SP: Junqueira&Marin, 2006.

RÉ, César Augusto T. et al. *O impacto da cultura organizacional no processo de gestão do conhecimento*. ENEGEP,2007. disponível em:
http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2007_tr640477_9186.pdf. Acesso em: 10jul.2010.

MATRIZ ANALÍTICA PARA MONTAGEM E AVALIAÇÃO DE PROJETO

TEMA: A GESTÃO DO CONHECIMENTO APLICADA A MB: A importância do papel da liderança no compartilhamento do conhecimento na MB

DEFINIÇÃO DO PROBLEMA A SER ESTUDADO	PRESSUPOSTOS TEÓRICOS	DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DO ESTUDO	QUESTÕES DO ESTUDO E/OU HIPÓTESES	PROCEDIMENTOS
<p>Problematização: Qual o papel do líder na disseminação da cultura de compartilhamento da informação e do conhecimento?</p> <p>Justificativa: A gestão do conhecimento, também chamada de gestão do capital intelectual, está entre os temas mais discutidos atualmente.</p> <p>Relevância: O fato das pessoas serem veículos geradores de conhecimento faz recair sobre o líder uma responsabilidade muito grande no que se refere à criação de ambiente no qual as pessoas expandam sua capacidade de resolver problemas, aprimorar sua criatividade, ampliar seu potencial para o trabalho em equipe, trocar experiências e se sentir seguras em repassar seu conhecimento.</p>	<p>Autores como Nonaka e Takeuchi (2008), dentre outros, afirmam que diante do tempo em que vivemos de mudanças contínuas, uma época de desafios cada vez maiores, o conhecimento é a maior alavanca de riquezas em todas as áreas, onde o aprender assume papel fundamental.</p> <p>Segundo Senge (1990), gerir o conhecimento não é um processo muito simples. É necessário que possamos contar com liderança que tenha habilidade de projetar sistemas de administração do conhecimento.</p>	<p>Evidenciar a importância do papel do líder enquanto responsável por disseminar a cultura do compartilhamento da informação e do conhecimento.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Quais estratégias devem ser utilizadas pelos líderes para atuarem como facilitadores do processo de compartilhamento do conhecimento? 2) Que pressupostos deverão dar suporte ao desempenho das atividades dos líderes enquanto administradores de gestão do conhecimento? 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Pesquisa bibliográfico/documental: <ul style="list-style-type: none"> - levantamento de bibliografia - leitura analítica - fichamento 2) Conclusões 3) Elaboração do relatório final (monografia)

REFERÊNCIA

MOULIN, Nelly de M. Matriz de montagem e análise de projetos de estudo. Adaptado de “O uso da matriz na montagem e análise de projetos de estudo”. **Temas de Educação**. Rio de Janeiro, nº1. set./dez. 1986.