



# GESTÃO DO CONHECIMENTO: ESTRATÉGIA PARA UMA EMPRESA SUSTENTÁVEL

Natalia Sciammarella Razal  
(LATEC/UFF)

## **Resumo**

*Nos últimos anos o tema sustentabilidade tem se tornado o foco de diversas discussões. Por conta disso, as empresas têm sido pressionadas a desenvolver estratégias que envolvam ações sustentáveis, visando, a longo prazo, impactos positivos de seu negócio para a sociedade e para o meio ambiente. Uma das preocupações dos executivos é inserir na cultura da empresa a visão sustentável que a mesma propõe, integrando o seu público interno e diminuindo o risco para os negócios.*

*Esse artigo pretende demonstrar o valor do potencial intelectual dentro das organizações para fornecer idéias sustentáveis e levantar a discussão sobre o espaço que as empresas abrem para seus funcionários opinarem sobre o tema sustentabilidade. Identificaremos ao longo do texto a partir de autores diversos a importância da gestão do conhecimento para filtrar tais idéias, identificar as fontes e perpetuar as iniciativas. Além disso, definiremos o tema sustentabilidade para entendermos de que maneira está sendo abordado no mundo acadêmico.*

*Palavras-chaves: Sustentabilidade, Gestão do Conhecimento, Estratégia*

## 1. INTRODUÇÃO

Com as crescentes preocupações ambientais e sociais, os executivos tendem a procurar soluções sustentáveis que possam fornecer vantagem competitiva. A sustentabilidade nas organizações se constrói através de perspectivas de continuidade a longo prazo, gerenciamento dos riscos que isso pode causar em seus negócios e criação de valor para idéias sustentáveis.

Os desafios globais associados à sustentabilidade, considerados sob a ótica dos negócios, podem ajudar a identificar estratégias e práticas que contribuam para um mundo mais sustentável e, simultaneamente, que sejam direcionadas a gerar valor para o acionista. (Hart 2004)

“Em uma economia onde a única certeza é a incerteza, a fonte cerca de vantagem competitiva duradoura é o conhecimento.” (Hirotaka Takeuchi e Ikujiro Nonaka 2008) Ao analisarmos as palavras dos autores, percebemos o valor do conhecimento em uma empresa bem sucedida, e principalmente a fonte desse conhecimento, seus colaboradores:

(...) a criação do novo conhecimento não se refere simplesmente ao “processamento” da informação objetiva. Ao contrario, depende da exploração dos *insights* tácitos e, com frequência, altamente subjetivos das instituições e dos palpites dos empregados individuais e de torná-los disponíveis para teste e uso pela empresa como um todo. A chave para esse o compromisso pessoal, a sensação de identidade dos empregados com o empreendimento e com sua missão. (Hirotaka Takeuchi e Ikujiro Nonaka 2008)

Considerando a citação a cima, observamos a necessidade das empresas gerenciarem esse conhecimento. Santiago (2004) aponta os benefícios das ações envolvendo a gestão do conhecimento:

- Tomada de decisão
- Gestão dos clientes
- Respostas às demandas de mercado
- Desenvolvimento de Habilidades dos profissionais
- Produtividade

- Lucratividade
- Compartilhamento de melhores práticas
- Redução de custos

Não podemos deixar de interligar esses benefícios a iniciativas para uma empresa tornar-se sustentável.

LOURES (2008) aponta que as empresas vêm incorporando em suas decisões, ações que tornem seus negócios sustentáveis, enfatizando a importância de uma visão de longo prazo. Além disso, o autor aponta três questões:

- Como uma empresa pode ser sustentável sem comprometer seus lucros?
- Que estratégias podem ser utilizadas a fim de alcançar sustentabilidade?
- Como construir vantagem competitiva respeitando e valorizando os preceitos de sustentabilidade?

Ao final da leitura esse artigo pretende levantar as seguintes questões: As empresas dão valor ao seu capital intelectual interno em suas decisões e ações sustentáveis? Sua empresa pratica gestão do conhecimento para absorver idéias sustentáveis de seus colaboradores?

Visamos demonstrar a importância das organizações ouvirem iniciativas de seu público interno com idéias sustentáveis, relacionando gestão do conhecimento com sustentabilidade.

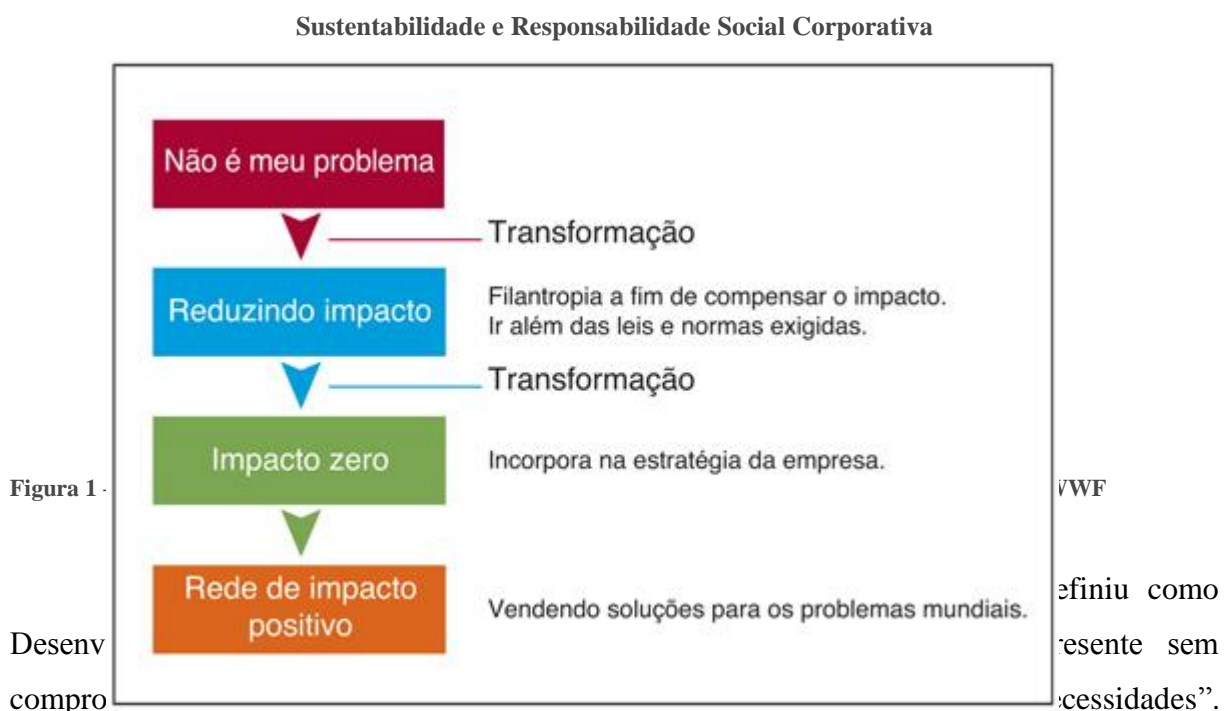
Para tanto, demonstraremos definições de diversos autores para sustentabilidade e gestão do conhecimento.

## **2. CONCEITOS E DEFINIÇÕES**

### **2.1. SUSTENTABILIDADE**

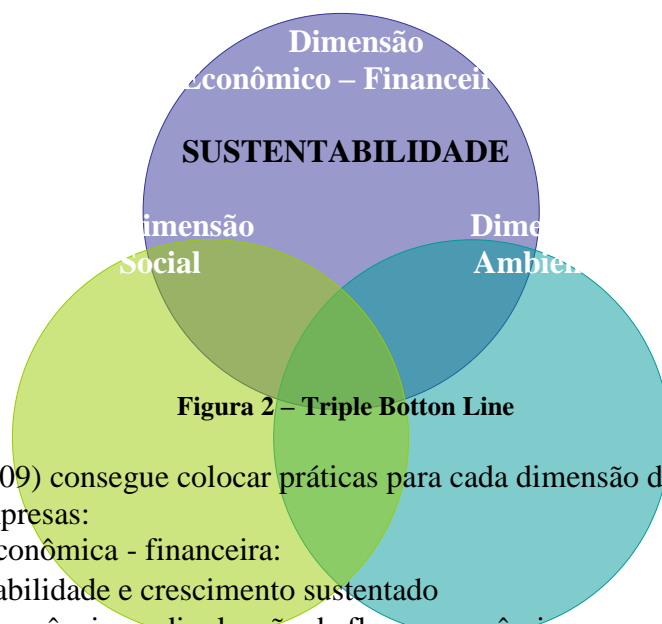
Ao refletirmos sobre sustentabilidade nos remetemos diretamente às questões sociais e ambientais. No mundo dos negócios não poderia ser diferente, analisamos quais atitudes sócio-ambientais responsáveis as empresas tomam, quais estratégias corporativas serão definidas e como esse assunto está inserido na cultura da empresa.

A organização não governamental WWF em seu sítio produziu um gráfico da “Evolução Histórica da Sustentabilidade e da Responsabilidade Social Corporativa” onde podemos perceber a mudança de pensamento dos empresários:



Segundo a consultoria internacional SustainAbility sustentabilidade empresarial significa “assegurar o sucesso do negócio a longo prazo e ao mesmo tempo contribuir para o desenvolvimento econômico e social da comunidade, um meio ambiente saudável e uma sociedade estável.” A consultoria ainda complementa identificando três personagens, as pessoas, os lucros e o planeta, fazendo um paralelo como sendo os aspectos sociais, econômicos e ambientais.

Essa abordagem nos remete ao “Triple bottom line”, traduzido para o português como linha dos três pilares. Criado em 1994, busca “equilíbrio entre o que é socialmente desejável, economicamente viável e ecologicamente sustentável (...)” (Gimenez, 2008)



Lins (2009) consegue colocar práticas para cada dimensão de uma maneira acessível para as empresas:

1. Dimensão Econômica - financeira:
  - Rentabilidade e crescimento sustentado
  - Transparência na divulgação de fluxos econômicos
  - Gestão de riscos
  - Quantificação de externalidades e intangíveis
2. Dimensão Ambiental:
  - Eficiência energética
  - Gestão de recursos hídricos
  - Conservação da biodiversidade
  - Impacto na terra e no habitat
  - Emissão de gases de efeito estufa (GEE)
  - Gestão de resíduos
3. Dimensão Social
  - Diversidade
  - Saúde e segurança ocupacional
  - Capacitação e treinamento
  - Medidas contra o trabalho infantil
  - Medidas contra suborno e corrupção
  - Relacionamento com *stakeholders*
  - Educação da comunidade
  - Seleção de parceiros locais

Loures (2008) define como negócios sustentáveis aqueles que criam “valor econômico financeiro sem causar danos ao meio ambiente ou a terceiros (...) capaz de atender a uma necessidade, gerar lucro e, simultaneamente, causar um impacto positivo nas

dimensões sócio-ambiental e política.” Nessa definição observamos novamente as questões que circulam no *Triple Bottom Line*.

No sítio do Instituto Ethos encontramos a definição de responsabilidade social empresarial:

(...) forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.

Vanca (2007) durante o Fórum de Debates organizado pelo IBCG aponta que “sustentabilidade das organizações não se constrói com maior responsabilidade social e melhor gestão ambiental. Se constrói a partir de um bom negócio ou atividade, economicamente viável, com tratamento correto das questões sociais e ambientais.”

Hart e Milstein (2004) em seu artigo Criando Valor sustentável, 2004, produziram um esquema muito interessante onde podemos analisar sustentabilidade levando em consideração o valor ao acionista e gerenciamento de risco:

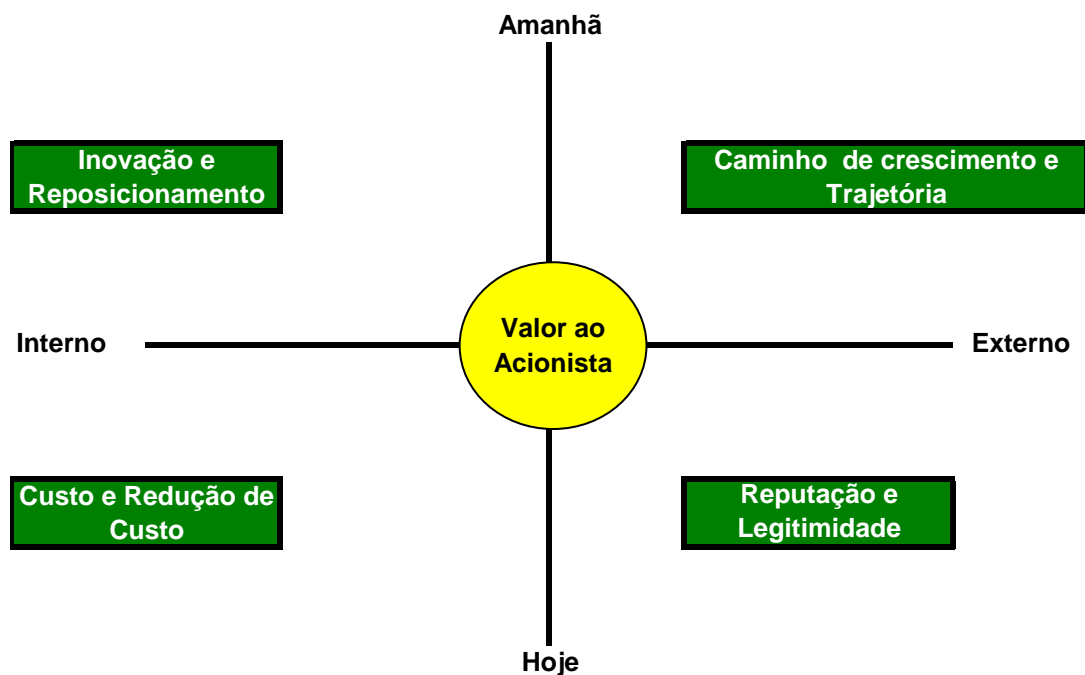


Figura 3 – Dimensões-chave do valor ao acionista. Fonte: Hart e Milstein (2004).

Eles utilizaram dimensões-chave para a criação de estratégias sustentáveis como “fontes de tensão criativa para as empresas”: tempo (hoje e amanhã) e público (interno e externo).

Para esse artigo, o que mais nos interessa é o eixo inferior e superior esquerdos. Seguem os pontos explicativos importantes dos autores:

- **Quadrante inferior esquerdo:** “foca naqueles aspectos do desempenho que são essencialmente internos e semelhantes em natureza: redução de custo e risco. De maneira clara, a menos que a empresa consiga operar eficientemente e reduzir seus riscos proporcionalmente a seus retornos, o valor ao acionista será destruído.”
- **Quadrante superior esquerdo:** “a empresa deve não apenas ter um desempenho eficiente nos negócios atuais, mas também estar constantemente preocupada com a criação de produtos e serviços do futuro. Internamente, isso significa desenvolver e adquirir as habilidades, competências e tecnologias que posicionam a empresa para o crescimento futuro. Sem esse foco em inovação, tornar-se-á difícil para a empresa criar um novo fluxo de produtos e serviços necessários para garantir sua prosperidade no futuro.”

Ao analisarmos todos os conceitos e definições dos autores, concluímos a importância das empresas incluírem em suas estratégias, idéias e práticas sustentáveis para o progresso de seus negócios.

## 2.2. GESTÃO DO CONHECIMENTO

Na atual sociedade da informação, as idéias inovadoras tornaram-se importantes fontes de produtividade e qualidade, essenciais para a vantagem competitiva no mundo dos negócios. O desafio, no entanto, é identificar suas origens e como utilizá-las de forma inteligente nas estratégias empresariais. Moura (1996) afirma que “o sucesso de qualquer organização passa pelo domínio e utilização do conhecimento necessário ao seu negócio.”

A seguir a definição de conhecimento por Valentim (2003):

Embora o “conhecer” ainda seja uma das maiores incógnitas da trajetória do homem em função da hipercomplexidade da máquina humana (cérebro) e do obscurantismo dos processos cognitivos, o conhecimento – visto sob a perspectiva da organização – pode ser entendido como um ativo, que apesar de intangível - dado ao seu caráter

inamovível e desvinculável do homem –, tem possibilidade de ser redimensionado, estendido e traduzido para a realidade da organização sob a forma de decisões, ações estratégicas, novos produtos e processos.

A partir dessa definição, entendemos que Gestão do Conhecimento age no conhecimento tácito, absorvendo as informações internas e transformando em conhecimento explícito.

Para Santiago (2004) “informação e seu adequado gerenciamento são fatores críticos de sucesso (...), por ser utilizada para geração de conhecimento. A informação é a base do conhecimento, e uso deste é uma condição necessária para o sucesso da empresa.”

Hiroataka Takeuchi e Ikujiro Nonaka (2008) em sua obra **Gestão do Conhecimento** definem conhecimento explícito:

“O conhecimento explícito pode ser expresso em palavras, números ou 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”.

E continuam conceituando conhecimento tácito:

“O conhecimento tácito, por outro lado, não é facilmente visível e explicável. Pelo contrario, 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 individuo, assim como nos ideais, valores ou emoções que ele incorpora.”

Para uma melhor compreensão dos leitores, os autores sintetizaram o conhecimento explícito e o tácito através do modelo SECI, espiral SECI ou processo SECI:





**Figura 4 – Modelo SECI. Fonte: Nonaka e Takeuchi (2008). Adaptado pela autora.**

Segundo Luiz Eduardo Vasconcelos a Gestão do Conhecimento “contribui na busca não apenas de estruturar mecanismos de armazenamento e disseminação, mas também prover recursos para que no futuro seja possível quantificar e valorizar o chamado patrimônio intelectual.” Para o autor a capacidade de tomada de decisão, talento, rede de relacionamento, criatividade, etc., tem grande valor para empresa, tornando-se qualidades importantes no recrutamento pessoal.

O enfoque principal da Gestão do Conhecimento é obter, gerenciar e compartilhar as idéias do capital intelectual das empresas, proporcionando vantagem competitiva diante da sociedade atual, onde as respostas às idéias concorrentes têm prazos mais curtos.

### **3. GESTÃO DO CONHECIMENTO: ESTRATÉGIA SUSTENTÁVEL**

*“Nosso maior desafio neste século é pegar uma idéia que parece abstrata – desenvolvimento sustentável – e torná-la uma realidade para todas as pessoas do mundo.”*

Kofi Annan, Secretário Geral das Nações Unidas 1997-2006

Começamos esse capítulo com a citação acima, por entendermos que ela demonstra o enfoque do presente artigo, idéias inovadoras almejando um mundo sustentável. A partir das definições dos capítulos anteriores, observamos a importância em integrar a gestão do conhecimento nas práticas que envolvem sustentabilidade.

As empresas necessitam levar em consideração as idéias sustentáveis que seu público interno pode colaborar, coordenando da melhor forma possível e visando o sucesso dos negócios a longo prazo. Não podemos esquecer, logicamente, que o seu funcionário só terá iniciativa ao perceber a oportunidade que a empresa oferece, ou seja, ela deve estar aberta às sugestões e críticas internas tendo como finalidade opiniões externas positivas.

Outra contribuição em gerir o conhecimento é impedir a dispersão das idéias sustentáveis quando seu autor não faz mais parte do quadro de colaboradores da companhia, o que acarreta em mau aproveitamento e perda de tempo.

As companhias só alcançaram o sucesso contínuo a partir de práticas sustentáveis, que respeitem o meio ambiente e a sociedade. Essas práticas devem estar em suas metas utilizando o conhecimento como ferramenta para viabilizá-las.

Hirota Takeuchi e Ikujiro Nonaka (2008) sintetizam bem essas áreas:

Atualmente, o conhecimento e a capacidade de criá-lo e utilizá-lo são considerados as mais importantes fontes de vantagem competitiva, sustentável de uma empresa (...). Parece, no entanto, que estamos longe de entender o processo pelo qual as organizações criam e utilizam o conhecimento. Precisamos de uma teoria baseada no conhecimento que seja diferente das teorias econômicas e organizacionais já existentes.

Melo (2003) afirma que Gestão do Conhecimento “contribui na busca não apenas de estruturar mecanismos de armazenamento e disseminação, mas também prover recursos para que no futuro seja possível quantificar e valorizar o chamado patrimônio intelectual.” A partir desse trecho entendemos a importância em gerenciar o conhecimento da empresa, a fim de garantir resultados concretos de idéias sustentáveis.

O desenvolvimento sustentável das companhias na atual sociedade da informação está ligado pelo interesse em utilizar técnicas e práticas da Gestão do Conhecimento como ferramenta para alcançar as iniciativas do potencial intelectual interno.

## CONCLUSÃO

A proposta desse artigo foi demonstrar o valor que idéias de seu capital intelectual possuem para uma empresa se tornar sustentável, a partir da gestão do conhecimento. Com as definições expressas nesse artigo percebemos a necessidade de agir a fim de identificar estratégias conjuntas em favor do desenvolvimento sustentável.

Baseado nos autores analisados, compreendemos que na atual sociedade da informação as empresas são pressionadas a incluir em suas decisões práticas que levem em consideração a sustentabilidade do planeta. Nada melhor do que dar atenção as idéias inovadoras de seus funcionários, utilizando a área de gestão do conhecimento para filtrar as iniciativas e torná-las fatores de sucesso da organização.

Conforme mencionado ao longo do texto, o desenvolvimento sustentável para ser bem sucedido, deve ser compreendido na cultura organizacional, fazendo com que o público interno se sinta comprometido com os ideais da empresa. Em contrapartida, a organização

deve promover a socialização do conhecimento entre os funcionários e incentivá-los a desenvolver novas atitudes em prol da sustentabilidade.

Enfim, entendemos que sustentabilidade é um desafio complexo, e desenvolver estratégias sustentáveis amparadas pela Gestão do Conhecimento proporciona vantagem competitiva, além de estimular outras empresas com a idéia de alcançar um mundo mais social e ambientalmente melhor.

## **REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA**

HART, Stuart & Mark Milstein. **Criando Valor Sustentável**. RAE executivo, 3 (2): 66-79, Maio/Jul 2004. (Tradução: Pedro F. Bendassolli). Artigo originalmente publicado na Academy of Management Executive 17 (2): 56-69, Maio 2003.

LOURES, Rodrigo C. da Rocha. **Proposições Provocativas: Ensaio Sobre Sustentabilidade e Educação**. Corgraf. 2008

MELO, Luiz Eduardo Vasconcelos de. **Gestão do Conhecimento – Conceitos e Aplicações**. Ed Erica. São Paulo, 2003

MOURA, Luciano Raizer. **Informação: a essência da qualidade**. Ciência da Informação. Vol. 25, número 1.1996

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Gestão do Conhecimento**. Tradução Ana Thorell. Porto Alegre. Bookman, 2008

SANTIAGO JR., José Renato Sátiro. **Gestão do Conhecimento: A chave para o sucesso empresarial**. Novatec. 2004

VALENTIM, Marta Lúcia Pomim. **O processo de inteligência competitiva em organizações**. In DataGramZero - Revista de Ciência da Informação, 4(3), IASI - Instituto de Adaptação e Inserção na Sociedade da Informação. 2003

VANCA, Paulo. **Gerenciamento de Riscos Corporativos Associados à Sustentabilidade**. IBCG Fórum de Debates IBGC Sustentabilidade: uma nova agenda para o Conselho de Administração. 2007

<http://www1.ethos.org.br> (Acessado em 10/04/2011)

<http://www.wwf.org.br/> (Acessado em 10/04/2011)