

Gestão do conhecimento: uma análise sob a ótica do capital humano nas empresas do setor farmacêutico em Vitória da Conquista - Bahia

Cristiane Luz Santana¹

Almiralva Ferraz Gomes²

Resumo: O conhecimento transformou-se numa das principais fontes de riqueza das organizações, tornou-as mais competitivas e é essencial ao seu desenvolvimento. Criar, gerir e proteger o conhecimento constitui fator crucial do sucesso das organizações na sociedade do conhecimento. Diante do exposto, o presente estudo propõe-se a analisar, sob a ótica do capital humano, as práticas empresariais relacionadas à Gestão do Conhecimento mais utilizadas em empresas do setor farmacêutico em Vitória da Conquista – BA. A opção foi por uma pesquisa teórico-empírica e descritivo-exploratória que deu um tratamento basicamente quantitativo aos dados coletados. O resultado comprovou que as empresas do setor estimulam as trocas de conhecimento, experiências e informações; promovem a integração de diferentes equipes, veem o conhecimento com múltiplos significados, incluindo habilidades, experiências e fator de competitividade. Ademais, comprovou que as ações e estratégias utilizadas no setor para disseminar o conhecimento estão pautadas tanto nas pessoas como na tecnologia. Constatou características relacionadas às ações departamentais e interdepartamentais e observações das rotinas de trabalho,

¹ Graduanda em Administração da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB). E-mail: crisinhaluz@gmail.com

² Setor farmacêutico, aqui, foi analisado do ponto de vista do comércio e não da indústria, uma vez que a cidade de Vitória da Conquista ainda não possui nenhuma indústria nessa área.

interação dos funcionários por meio da convivência, troca de experiências e reflexão coletiva que favorecem o compartilhamento do conhecimento, seja ele tácito ou explícito.

Palavras-chave: Conhecimento. Gestão do conhecimento. Capital humano. Disseminação do conhecimento.

Abstract: Knowledge has changed into one of the main sources of the organizations, making them more competitive and essential to their development. Creating, managing and protecting the knowledge have become a crucial factor to the success of the organizations in the knowledge society. Due to this, this study aims to analyze the most used business practices related to the Knowledge Management under the perspective of the human capital, in the pharmaceutical industry in Vitória da Conquista, Bahia. We opted for a theoretical-empirical and descriptive-exploratory research which gave a basically quantitative treatment to the collected data. As a result it was found that companies in the sector stimulate exchange of knowledge, experience and information; promote the integration of different teams, see the knowledge with multiple meanings, including skills, experience and competitiveness factor. Moreover it was observed that the actions and strategies used in the sector to spread knowledge are guided in both people and technology. It was noticed Characteristics related to departmental and interdepartmental actions and observation of work routines, interaction among the employees through living together, sharing experiences and collective reflection which encourage the sharing of knowledge, whether tacit or explicit, were noticed.

Keywords: Knowledge. Knowledge Management. Human Capital. Knowledge Dissemination.

Introdução

O conhecimento pode ser considerado um dos ativos mais valiosos da organização. Numa era de crescente competitividade, ganham espaço no mundo globalizado as empresas que buscam constantemente aperfeiçoar as informações e acumular conhecimento. Nesse sentido, a Gestão do Conhecimento tem fundamental importância tanto nas empresas privadas quanto públicas, pois administra a utilização, criação, disseminação e compartilhamento do conhecimento.

A Gestão do Conhecimento, segundo Santos et al. (2001, p. 34), “é um processo corporativo, focado na estratégia empresarial e que envolve a gestão das competências, a gestão do capital intelectual, a aprendizagem organizacional, a inteligência empresarial e a educação corporativa”. O cenário de globalização no qual nos encontramos intensifica o valor do conhecimento humano e da aprendizagem contínua, necessários para que a empresa obtenha vantagem competitiva. Nesse contexto, é essencial uma Gestão do Conhecimento de boa qualidade, que leve as organizações a atingir seus objetivos na sociedade do conhecimento.

Diante do exposto, o presente estudo propôs-se a analisar, sob a ótica do Capital Humano, as práticas empresariais relacionadas à Gestão do Conhecimento mais utilizadas em empresas do setor farmacêutico³ de Vitória da Conquista.

Além da introdução, o artigo está estruturado da seguinte forma: inicialmente são apresentados os pressupostos teóricos que versam sobre o conhecimento nas organizações, a Gestão do Conhecimento e suas práticas, aprendizagem organizacional e capital intelectual humano. Em seguida, surgem os procedimentos metodológicos e o resultado da pesquisa. Por fim, são expostas as considerações finais a que o estudo permitiu chegar.

O Conhecimento nas organizações

Davenport e Prusak (1998, p. 6) definem o conhecimento como uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insights* experimentados que proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Por meio do conhecimento, o homem é capaz de criar, inovar, renovar e transpor barreiras na busca de realização, tanto pessoal quanto profissional. O conhecimento também está relacionado ao poder, uma vez que o indivíduo detentor desse instrumento encontra-se num patamar bastante favorável para que ocorram as conquistas almejadas.

³ Setor farmacêutico, aqui, foi analisado do ponto de vista do comércio e não da indústria, uma vez que a cidade de Vitória da Conquista ainda não possui nenhuma indústria nessa área.

Ainda de acordo com Davenport e Prusak (1998, p. 6), o conhecimento tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Existe dentro das pessoas, faz parte da complexidade e imprevisibilidade humanas. Esse conhecimento, quando aplicado na organização transforma-se num ativo valioso capaz de criar vantagem competitiva para a empresa. Dessa forma, as empresas necessitam usar o conhecimento como forma de planejamento e ação, para que se tornem mais competitivas do que seus concorrentes.

De acordo com Silva (2004), para se entender a teoria do conhecimento, é importante analisar as discussões referentes às diferenças entre dados, informação e conhecimento.

Dado é o registro estruturado de transações, é informação bruta, descrição exata de algo ou de algum evento. Informação é uma mensagem com dados que fazem diferença, podendo ser audível ou visível, e onde existe um emitente e um receptor, sendo, o insumo mais importante da produção humana (SANTOS et al., 2001, p. 29-30).

Os dados podem ser considerados pré-requisitos para a informação e esta, se colocada num contexto, torna-se conhecimento. Este, por sua vez, é o processo que ocorre mediante uma mistura de elementos. Porém, desses elementos, o mais importante é a informação, uma vez que, sem ela, o conhecimento não se cria, tampouco se transforma.

O conhecimento é algo que está na mente das pessoas e é um procedimento dinâmico que pode ser compartilhado. Além disso, perdura por toda a vida do indivíduo e pode ocorrer de forma sistemática ou assistemática. As informações recebidas ao longo da vida, seja por meio de experiências vividas e compartilhadas, seja com a educação formal, geram conhecimento e este não se perde, renova-se. Nonaka e Takeushi (1997 apud SVEIBY, 1998), classificam o conhecimento humano em dois tipos: tácito e explícito.

O conhecimento explícito é aquele que os indivíduos são capazes de expressar com bastante facilidade, utilizando a linguagem ou outras formas de comunicação - visuais, sonoras, corporais. Já o conhecimento implícito ou tácito é aquele que um indivíduo é incapaz de articular e, portanto, de converter em informação. Ele é mais útil para um sistema organizacional se puder ser transferido para os outros de modo que eles o utilizem (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002, p. 19).

Os conhecimentos tácito e explícito são dinâmicos e se complementam. Eles devem interagir um com o outro para que ocorra a criação do conhecimento nas organizações. É a forma de geri-los que proporciona diferencial nas empresas da sociedade do conhecimento.

Com ênfase na valorização do conhecimento e na aprendizagem, é necessário que os trabalhadores desenvolvam competências para oferecer continuamente produtos e serviços que encantem os clientes. É indispensável, também, que aprimorem habilidades no intuito de permanecerem no mercado de trabalho. Para isso, as empresas devem ser capazes de propiciar um ambiente adequado, com um clima organizacional favorável à geração desse conhecimento para obter vantagem competitiva em face da sociedade do conhecimento.

Segundo Nonaka e Takeushi (1997 apud SANTOS et al., 2001), para se tornar uma empresa que gera conhecimento, a organização deve completar uma espiral do conhecimento. Essa espiral mostra uma interação entre o conhecimento tácito e explícito. Essa interação é chamada de “conversão do conhecimento”. A combinação das duas categorias de conhecimento faz com que seja possível conceituar quatro padrões de conversão, fazendo uso do SECI (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização), modelo que descreve um processo dinâmico em que o conhecimento explícito e o conhecimento tácito são trocados e transformados (NONAKA; KONNO, 1998). O modelo SECI, conforme mostra o quadro 1, explica então como se dá os modos de conversão entre os conhecimentos tácito e explícito. O

conhecimento nas organizações se amplia, na medida em que ocorre sua disseminação e compartilhamento, agregando valor aos processos e produtos, tornando a empresa mais competitiva.

O modelo espiral pode ser resumido da seguinte forma: inicialmente a socialização desenvolve um campo de interação que permite o compartilhamento das experiências dos indivíduos. A partir da externalização é gerado o diálogo ou reflexão coletiva, com o uso de metáforas ou analogias, o que gera o conceito. O modo de combinação possibilita a colocação do conhecimento recém criado junto àquele já existente, o que resulta em um novo processo, sistema ou modo de fazer. A internalização ocorre a partir do “aprender fazendo” (SANTIAGO JR., 2004, p. 35-36).

A Socialização (conversão do conhecimento tácito em conhecimento tácito) envolve o compartilhamento de conhecimento tácito entre os indivíduos, situação em que esse conhecimento é trocado por meio de atividades conjuntas, convivência e não por intermédio de atividades escritas ou verbais. O segredo para aquisição do conhecimento tácito é a experiência. A Externalização (conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito) é o processo que requer a expressão do conhecimento tácito e sua conversão em formas que podem ser compreendidas por outros. Cria conceitos novos e articula o conhecimento tácito em conceitos explícitos. A Combinação (conversão do conhecimento explícito em conhecimento explícito) é a forma de conversão do conhecimento que envolve a combinação de conjuntos diferentes de conhecimento explícito, em que o novo conhecimento é disseminado entre os membros da organização. A Internalização (conversão do conhecimento explícito em conhecimento tácito) é o processo de conversão do conhecimento explícito (incorporado na ação e na prática) em conhecimento tácito e está relacionada à aprendizagem por fazer (quadro 1).

Quadro 1 - Modos de conversão do conhecimento

| MODOS/FORMATOS | CONCEITOS |
|--|---|
| Socialização (conversão do conhecimento tácito em conhecimento tácito) | É o compartilhamento do conhecimento tácito de uma pessoa no conhecimento tácito de outra pessoa. Esse conhecimento é compartilhado normalmente com trabalho em equipe, brainstorming, diálogos, observação, imitação. A experiência é o principal fator para a aquisição do conhecimento tácito. A socialização é a troca de conhecimento entre pessoas. |
| Externalização (conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito) | É a conversão do conhecimento tácito em explícito e sua comunicação ao grupo. Um exemplo dessa conversão é a representação simbólica por meio de modelos, uso da linguagem figurada, descrição do conhecimento com planilhas, textos, figuras, relatos orais e filmes etc. A Externalização do conhecimento é provocada pelo diálogo ou pela reflexão coletiva. |
| Combinação (conversão do conhecimento explícito em conhecimento explícito) | Também chamada de padronização do conhecimento: é a conversão de um algum tipo de conhecimento explícito gerado por um indivíduo em conhecimento da organização. É o agrupamento dos registros de conhecimento; juntá-lo em um manual de trabalho e incorporá-lo a um produto. Envolve a combinação de conjuntos diferentes de conhecimento explícito envolvendo reuniões, conversas ao telefone ou rede de comunicação padronizada. |
| Internalização (conversão do conhecimento explícito em conhecimento tácito) | É quando novos conhecimentos explícitos são compartilhados na organização e outras pessoas começam a internalizá-los e a utilizá-los para aumentar, estender e reenquadrar seu próprio conhecimento tácito. Esse conhecimento normalmente acontece por meio de leitura/visualização e estudo individual de documentos, reinterpretar/reexperimentar individualmente vivências e práticas; É o aprendizado pessoal a partir da consulta de registros de conhecimentos. |

Fonte: Elaborado a partir de Dutra de Lara (2004), Silva (2004), Santos et al. (2001) e Nonaka e Konno (1998).

Para Nonaka e Konno (1998), a criação do conhecimento baseia-se em um espaço compartilhado para relações emergentes denominado de *Ba*. Esse espaço pode ser físico (escritório, reunião etc.), virtual

(teleconferências *e-mails*, etc.), mental (das experiências compartilhadas, das ideias, dos ideais etc.) ou uma múltipla combinação destes. *Ba* é uma palavra de origem japonesa, cuja tradução aproxima-se de “local onde acontece um fato” (OUTI; STRAUHS, 2010). Ainda segundo Nonaka e Konno (1998), existem quatro tipos de *Ba* que correspondem às quatro fases do modelo SECI: *Originating Ba*, *Interacting Ba*, *Cyber Ba* e *Exercising Ba*.

Ba Originário - é o mundo onde os indivíduos compartilham sentimentos, emoções, experiências e modelos mentais. É o espaço onde começa o processo de criação do conhecimento e representa a fase de socialização. As experiências face a face são a chave para a conversão e transferências do conhecimento tácito.

Ba Interação - é o lugar onde o conhecimento tácito se torna explícito, representando, portanto, o processo de externalização, em que o diálogo é a chave para a conversão do conhecimento. É mais conscientemente construído em relação ao Originário *Ba*, selecionando as pessoas com a mistura certa de conhecimentos e capacidades específicas para um grupo de trabalho.

Ba Cyber - é o local de interação em um mundo virtual em vez de espaço em tempo real, e que representa a fase de combinação. A combinação de conhecimento explícito é mais eficiente com suporte em ambientes colaborativos utilizando a tecnologia da informação. Assim, o uso de redes *on-line*, utensílios de grupo, documentações e banco de dados reforçam esse processo de conversão.

Ba Exercitar - Apoia a fase de interiorização e facilita a conversão do conhecimento explícito em conhecimento tácito. A internalização do conhecimento é continuamente melhorada pelo uso do conhecimento formal na vida real ou aplicações de simulados.

Para que ocorra a criação do conhecimento, a organização deve fornecer um contexto apropriado para facilitar as atividades em grupo e para a criação do conhecimento individual. Assim, com um lugar (*Ba*) apropriado, ocorrerá uma interação contínua e dinâmica entre os conhecimentos explícito e tácito, formando, desse modo, o processo

de conversão do conhecimento. Ademais, é necessária uma interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e explícito. Para isso, a organização deve fornecer um contexto capacitante, que facilite as atividades em grupo, valorize a cultura individual e organizacional, promova bons relacionamentos entre indivíduos e, ainda, valorize as experiências pessoais.

Nos espaços onde o conhecimento é criado, é necessário também que ocorra a interação de conhecimentos compartilhado, conceitual, operacional e sistêmico. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p. 79-81 apud TEIXEIRA, 2010), o conteúdo do conhecimento criado pelos quatro modos é específico para cada um deles: a Socialização gera o conhecimento compartilhado; a Externalização gera o conhecimento conceitual; a Combinação dá origem ao conhecimento sistêmico e a Internalização produz o conhecimento operacional.

A Gestão do Conhecimento e suas práticas

Segundo Bukowitz e Williams (2002), a Gestão do Conhecimento é o processo pelo qual a organização gera riqueza a partir do seu conhecimento ou capital intelectual. A geração de riqueza acontece quando a organização utiliza seu ativo intelectual com uma proposta de agregar valor aos processos, tornando-os mais eficientes, com o intuito de obter vantagem competitiva. A Gestão do Conhecimento assume, portanto, o papel de administrar e promover o compartilhamento e disseminação do conhecimento. Isso envolve mudanças comportamentais e culturais em todos os níveis da organização. Para Colauto e Beuren (2003), usada adequadamente, a Gestão do Conhecimento é tida como um instrumento estratégico competitivo e surge com uma proposta de agregar valor à informação e facilitar o fluxo interativo em toda a corporação.

De acordo com Costa (2006), a Gestão do Conhecimento significa organizar as principais políticas, processos e ferramentas gerenciais para uma melhor compreensão dos processos produtivos ou de prestação

de serviço com relação aos níveis estratégicos visados pela organização para gerar resultados para a empresa. Fachin et al. (2009) dizem que aplicar uma Gestão do Conhecimento é formar um ciclo de troca constante de saberes entre todos os envolvidos, tornando a empresa mais eficiente e forte diante da concorrência. Assim, as empresas devem estar atentas para reconhecer a importância da criação, compartilhamento e disseminação do conhecimento, proporcionando meios para que ocorra um fluxo interativo de informações capazes de gerar conhecimento. É ter habilidade e sabedoria para gerir a conversão do conhecimento.

A Gestão do Conhecimento envolve não apenas o domínio do conhecimento humano, mas a informação e os dados, fazendo com que a tecnologia e os sistemas de informação tenham um importante papel nessa gestão. Nas organizações atuais, as pessoas estão em constante interação com *softwares*, recursos computacionais, redes internet e intranet, *e-mails*, telefone, vídeos, bancos de dados *on-line* e todo o aparato tecnológico da sociedade da informação. Então, é incontestável que existe uma correlação entre a Gestão do Conhecimento e a gestão da infraestrutura de tecnologia da informação. Porém, vale ressaltar que a Gestão do Conhecimento está voltada para o fator humano, uma vez que esse é o detentor do conhecimento, enquanto na gestão da informação há um desejo na substituição do trabalhador pela tecnologia. É necessário que exista equilíbrio e parceria entre ambas, visto que, na sociedade contemporânea, a tecnologia representa um fator de extrema relevância nas descobertas e gerenciamento das informações, fonte do conhecimento.

Segundo Cavalcanti, Gomes e Pereira (2001), para a efetiva Gestão do Conhecimento de uma organização, os capitais do conhecimento devem ser devidamente monitorados e gerenciados. Esta não é uma tarefa fácil, uma vez que as empresas podem encontrar dificuldade para identificar e armazenar os capitais do conhecimento. Ademais, esses ativos não precisam apenas ser identificados e armazenados, mas reconhecidos, valorizados e sustentados. Esses capitais são: o capital ambiental, o capital estrutural, o capital de relacionamento e o capital

intelectual (CAVALCANTI; GOMES; PEREIRA, 2001). Este tem como parte integrante o capital humano, que será mais explorado nessa pesquisa.

Segundo Cavalcanti, Gomes e Pereira (2001), capital intelectual é a capacidade, habilidade e experiência quanto ao conhecimento formal que os integrantes detêm e que agregam a uma empresa. É um ativo intangível que pertence ao próprio indivíduo, mas, que pode ser utilizado pela empresa para gerar valor. São as competências, habilidades e experiências que permitem à organização oferecer produtos e serviços aos clientes. É por isso que as empresas devem estimular as habilidades individuais dos seus integrantes, incentivar o compartilhamento de conhecimento, bem como a valorização do capital humano, no intuito de reter seus talentos. Ademais, é conveniente que as organizações procurem, no mercado de trabalho, competências compatíveis com as suas exigências, com o intuito de garantir a sua continuidade no mercado.

Os capitais do conhecimento devem estar em constante interação, pois, cada um deles pode contribuir para o crescimento do outro. É essa interação constante que garante o sucesso e a permanência da organização em um mercado dinâmico e competitivo.

As práticas de Gestão do Conhecimento estão voltadas para ações em empresas que têm o interesse de administrar da melhor forma possível o conhecimento que nela existe, como forma de criar vantagem competitiva. Dessa forma, as empresas adotam práticas bem estruturadas e organizadas que devem ter o envolvimento de todos os níveis da organização: o operacional, o tático e o estratégico.

Dentre as práticas de Gestão do Conhecimento, algumas cabem destaque, uma vez que são mais utilizadas. Penteadó, R. F. S, Penteadó, J. G. e Carvalho (2008) detectaram que as práticas de Gestão do Conhecimento mais citadas pela literatura são: aprendizagem organizacional, comunidades de práticas, *benchmarking*, *coaching*, comunicação institucional, educação corporativa, gestão de competências, portais corporativos, gestão de relacionamento com clientes e mapeamento de processos. São essas práticas que, quando bem

geridas, agregam valor às empresas tornando-as um diferencial numa sociedade onde a força muscular perde terreno para o conhecimento. Vale ressaltar, entretanto, que para ocorrer uma efetiva Gestão do Conhecimento, as práticas precisam ser entendidas pelos colaboradores como importante ferramenta para o alcance do sucesso tanto da empresa quanto do empregado. Para isso, é necessário que exista esclarecimento da necessidade do uso eficiente dessas práticas. Além das citadas acima, outras práticas merecem destaque:

Iniciativas de gestão eletrônica de documentos, *workflow*, redesenho de processos organizacionais, intranet, tecnologia de informação, monitoração de usabilidade de sistemas de informação, gestão de projetos, gestão de biblioteca, biblioteca digital e digitalização, organização de arquivos físicos e eletrônicos, segurança de informações (ALVARENGA NETO; LOUREIRO, 2008, p. 180).

Dentre as várias práticas citadas na literatura, cabe às empresas escolher aquelas que melhor se adaptam à sua realidade, de forma que os níveis da organização trabalhem em harmonia no intuito de alcançarem objetivos traçados e sucesso empresarial por meio da utilização de um dos bens mais preciosos na sociedade contemporânea: o conhecimento.

Aprendizagem Organizacional

Num ambiente marcado por mudanças e incertezas, e, para permanecerem viáveis no mercado, as organizações devem ter uma grande capacidade de adaptação e buscar constantemente a inovação e a aprendizagem. A aprendizagem, por sua vez, deve ser socializada, pois a aprendizagem organizacional ocorre nos ambientes em que os indivíduos interagem uns com os outros pelo processo de educação e pelo resultado da experiência (KOLB, 1990 apud ANTONELLO; BOFF, 2005). Nesse sentido, Gestão do Conhecimento e Aprendizagem Organizacional se tornam parceiras, haja vista a importância da interação do grupo para que ocorra o compartilhamento do conhecimento e da experiência

no processo de aprendizagem. Quando os indivíduos socializam sua aprendizagem individual, origina-se a aprendizagem coletiva. Esse processo reflete mudanças de comportamento e de cultura, tanto individual quanto coletiva. Segundo Antonello e Boff (2005, p. 27),

Aprendizagem Organizacional é um processo contínuo de apropriação de novos conhecimentos nos níveis individual, grupal e organizacional, envolvendo todas as formas de aprendizagem - formais e informais - no contexto organizacional, alicerçado em uma dinâmica de reflexão e ação sobre as situações-problema e voltado para o desenvolvimento de competências gerenciais.

Nesse sentido, para que a aprendizagem organizacional ocorra, são necessários modelos de gestão pautados no pensamento sistêmico, bem como na busca, transferência e disseminação do conhecimento, visando à inovação e prezando pela eficiência e eficácia organizacionais. É necessária, também, a conscientização da importância do grupo e da interação deste, da valorização, desenvolvimento e aproveitamento das competências no processo de aprendizagem.

Para Garvin (1993 apud FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L., 1995, p. 23), a Aprendizagem Organizacional pode ocorrer mediante cinco caminhos: resolução sistemática de problemas (esta atividade se apoia na solução de problemas, por meio de diagnóstico feito com métodos científicos, uso de dados para tomada de decisões e ferramental estatístico para organizar as informações e proceder às inferências); experimentação (atividade que envolve a procura sistemática e teste de novos conhecimentos. É usualmente motivada por oportunidades de expandir horizontes e não pelas dificuldades correntes); experiências passadas (as organizações precisam rever seus sucessos e fracassos, avaliá-los sistematicamente e gravar lições de forma acessível a todos os membros); circulação de conhecimento (o conhecimento precisa circular rápida e eficientemente por toda a organização, novas ideias têm maior impacto quando são compartilhadas coletivamente do que quando são propriedade de poucos); experiências realizadas por outros (a observação

das experiências realizadas por outras organizações pode constituir importante caminho para a aprendizagem, a exemplo do *benchmarking*.

No contexto de Aprendizagem Organizacional e Gestão do Conhecimento, está a cultura da organização que, por sua vez, deve ser flexível. Segundo (CASTANHA, 2004 apud CONSTANTINO et al., 2010), o desafio é buscar uma cultura que permita a adaptação das constantes mudanças ocorridas no ambiente em que estão inseridas e que torne propício o aprendizado e a criação de conhecimento organizacional. Para Constantino et al. (2010), a aprendizagem organizacional é dinâmica e há mudanças constantes nos níveis de aprendizagem à medida que a experimentação e a inovação ocorrem. Além disso, é um fluxo contínuo que se autorreproduz. O foco das empresas que aprendem deve ser a inovação e a melhoria contínua, para que obtenham vantagem competitiva diante do mundo globalizado, em que os pressupostos tayloristas/fordistas cedem espaço para o conhecimento gerenciado de forma adequada.

Capital Intelectual Humano

Segundo Cavalcanti, Gomes e Pereira (2001), “capital intelectual” refere-se tanto à capacidade, à habilidade e à experiência quanto ao conhecimento formal das pessoas que integram a organização. Nas organizações do conhecimento, não apenas os ativos tangíveis possuem valor, mas também aqueles que possuem conhecimento e que são capazes de agregar valor à empresa.

O capital intelectual é parte integrante dos ativos intangíveis pertencentes a uma organização e, parafraseando Schmidt e Santos (2002), reconhecer esse capital, presente em todos os tipos de organizações como ativos capazes de produzir benefícios que podem levar a empresa a adquirir vantagem competitiva no mercado, tem se tornado vital para as empresas. Segundo Cavalcanti, Gomes e Pereira (2001), o capital intelectual é um ativo intangível que pertence ao próprio indivíduo, mas pode ser utilizado pela empresa para gerar lucro, aumentar prestígio e reconhecimento social.

O capital humano, segundo Santos et al. (2001, p. 36), é a capacidade organizacional que uma empresa possui de suprir as exigências do mercado. Nesse sentido, quanto melhor o capital humano existente numa empresa, melhores serão os resultados que esta alcançará no mercado. As organizações atuais necessitam de capital humano que ostente conhecimento e não mais força braçal, como na sociedade industrial. Isso leva as empresas a buscar e manter o potencial humano da inteligência. A valorização do capital humano torna-se de suma importância para que as empresas mantenham os seus talentos e não os percam para a concorrência. Isso exige novas formas de gerenciamento, bem como novas estruturas organizacionais.

Davenport (2001) afirma que as pessoas são investidoras num empreendimento, pagam em capital humano e esperam retorno. Dessa forma, as pessoas precisam se sentir motivadas para investir o seu capital humano com o máximo de eficiência numa atividade. Para isso, torna-se necessário que as empresas propiciem um ambiente capaz de conseguir o máximo de investimento das pessoas na organização.

Reter seus talentos é um desafio constante para as organizações. Porém, às vezes, é mais fácil retê-los do que buscar novos, uma vez que nem sempre as empresas encontram mão de obra qualificada e disponível capaz de atender às suas necessidades num cenário de alta competitividade. É nesse contexto que a valorização do capital humano, fonte de vantagem competitiva, torna-se de vital importância para manter funcionários satisfeitos, eficientes e produtivos. Essa valorização pode ocorrer de diversas formas: treinamento e capacitação, recompensas baseadas no desempenho, oportunidade de crescimento, reconhecimento, recompensas financeiras (incentivos, gratificações, plano de aposentadoria, seguro de trabalho e vida, dentre outros), confiança e um ambiente que propicie qualidade de vida no trabalho, o que resulta em motivação para o desenvolvimento de serviços e produtos de qualidade e traz prosperidade não apenas para a empresa, mas também para o trabalhador.

Procedimentos metodológicos da pesquisa

A presente pesquisa pode ser classificada como teórico-empírica, pois analisou dados coletados em campo à luz de um referencial teórico originário de uma intensa pesquisa bibliográfica. Para alcançar o objetivo proposto adotou-se uma pesquisa do tipo descritivo-exploratória. Exploratória porque proporcionou maior familiaridade com o tema e descritiva porque propiciou a observação e interpretação dos dados coletados em campo.

No que tange aos procedimentos técnicos para o desenvolvimento da pesquisa, foi realizado um levantamento em várias empresas do setor farmacêutico de Vitória da Conquista, com o objetivo de conhecer, em linhas gerais, a situação de tal segmento empresarial. Foram obtidas, no Conselho Regional de Farmácia (CRF) e na Vigilância Sanitária⁴ da cidade, informações a respeito desse setor que pouco tem sido investigado, não obstante a sua representatividade e crescimento. Além do mais, por se tratar de um tema relativamente novo, e, na falta de uma literatura ampla, não apenas livros, mas, principalmente artigos em meio eletrônico fizeram parte da base de consulta do presente estudo.

O universo da pesquisa englobou as farmácias e distribuidoras, independentes do seu porte, existentes no município de Vitória da Conquista, Bahia. Segundo a Vigilância Sanitária de Vitória da Conquista (2010), existe um total de 20 distribuidoras de medicamentos e 90 drogarias, o que totaliza 110 estabelecimentos. Para a seleção da amostra, foi feito um recorte apenas da cidade, tendo em vista que o município engloba alguns distritos e povoados. Ademais, utilizou-se uma amostra não probabilística e por conveniência. Segundo Gil (1999), uma amostragem não probabilística é aquela que não apresenta fundamentação matemática ou estatística, dependendo unicamente de critérios do pesquisador. Nesses parâmetros, foi possível pesquisar 66 empresas que compuseram a amostra.

Os dados coletados por meio de um questionário estruturado tiveram um tratamento quantitativo. A pesquisa quantitativa considera

⁴ Levantamento realizado no mês de setembro de 2010.

que tudo pode ser traduzido em número, opiniões e informações para classificá-las e analisá-las (SILVA; MENEZES, 2001). Para se tabular os dados coletados em campo, utilizou-se o *software Microsoft Excel*, que auxiliou na obtenção de alguns dados estatísticos como gráficos e percentuais, para estabelecer um comparativo entre as respostas obtidas e que foram relevantes para a pesquisa em pauta.

Gestão do conhecimento no setor farmacêutico: um estudo conquistense

O setor farmacêutico na cidade de Vitória da Conquista é considerado um campo em expansão, uma vez que a cidade recebeu, nos últimos anos, grandes redes de drogarias conhecidas em todo o país. As farmácias Pague Menos, Do Trabalhador, Melhor Preço, Bom Preço são exemplos de redes que chegaram à cidade e têm grande influência no setor. No entanto, redes locais merecem destaque como a Farmácia 24 horas e a Drogaria Bahia.

O número de drogarias na cidade supera o que preconiza a Organização Mundial de Saúde (OMS), ou seja, uma farmácia/drogaria para cada dez mil habitantes, uma vez que a cidade possui noventa drogarias para menos de trezentos e cinquenta mil habitantes. Além dessas, a cidade também possui vinte distribuidoras, sem contar com as magistrais ou farmácias de manipulação, que não serão objeto de estudo dessa pesquisa.⁵

Foram pesquisadas 66 empresas no mês de abril de 2011. A amostra caracteriza-se por 59 drogarias e 7 distribuidoras. Das 59 drogarias, 23 pertencem a uma rede de farmácia. Do total de empresas, 49 apresentam o *status* legal de sociedade limitada. A maioria possui dois sócios, foi fundada na década de 70 e perdura até os dias atuais. Empregam, geralmente, entre 1 e 5 funcionários, algumas delas, no entanto, possuem mais de 15 colaboradores. A maior parte dos gestores dessas empresas possui nível superior completo.

⁵ Fonte: Vigilância Sanitária e Conselho Regional de Farmácia (CRF) de Vitória da Conquista - Bahia

Os dados coletados em campo revelaram que o conhecimento é incentivado no setor mediante: (1) a criação de condições destinadas a favorecer a troca de conhecimento entre os funcionários; (2) a promoção de cursos para formação pessoal e profissional e (3) o reconhecimento individual e coletivo por meio de promoções e recompensas salariais. Porém, com exceção do primeiro quesito, os demais não tiveram alta incidência de repostas.

O estudo também demonstrou que ocorre a disseminação e o compartilhamento do conhecimento nas empresas. A maior parte dos funcionários transmite seus conhecimentos de forma altruística, ou seja, com o intuito de ajudar alguém sem exigir nada em troca. A aprendizagem dos funcionários, oriunda da troca de conhecimentos, por sua vez, provoca a aprendizagem organizacional. Assim, as empresas transferem o conhecimento para funcionários e equipes de trabalho, formando um ciclo de aprendizagem. As fontes que se utilizam do compartilhamento e disseminação do conhecimento têm propiciado às empresas melhoria das habilidades e conhecimentos dos empregados, melhoria da eficiência e produtividade funcional, estabelecimento de mecanismos de valorização de ideias inovadoras dos empregados e, ainda, conhecimento dos objetivos estratégicos da empresa por parte destes. Diante disso, é possível afirmar que o conhecimento é incentivado, disseminado e compartilhado nas empresas do setor estudado.

Dentre as principais fontes de disseminação do conhecimento estão: o trabalho em equipe; a circulação das pessoas por vários setores de trabalho; as conversas informais entre funcionários do mesmo setor, que geram a interação entre os indivíduos; a utilização de sistemas de informação computadorizados, assim como a *internet* e *intranet*; treinamento e capacitação dos funcionários voltados para o cargo que ocupam; organização de arquivos físicos e eletrônicos e reutilização de práticas que obtiveram sucesso. Nesse sentido, no geral, foi possível conhecer os mecanismos de disseminação do conhecimento nas empresas do setor farmacêutico.

A pesquisa também permitiu identificar o processo de conversão do conhecimento nas empresas do setor, por meio da socialização (conversão do conhecimento tácito em conhecimento tácito), da externalização (conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito), da combinação (conversão do conhecimento explícito em explícito) e da internalização (conversão do conhecimento explícito em conhecimento tácito). A socialização, por sua vez, ocorre mediante conversas, trabalho em equipe, observações e imitações de atividades, convivência, bem como contato com clientes. A externalização ocorre, assim como na socialização, com o auxílio da convivência e conversas informais. O conhecimento também costuma ser expressado com atividades conjuntas, reflexão coletiva, uso de *intranet*, *internet*, *e-mail* e quando os funcionários manifestam suas opiniões e apresentam soluções.

Nessa primeira etapa do processo de conversão é que se deve trabalhar com a construção de mapas, pois, é necessário que a empresa saiba onde estão suas fontes de conhecimento. Deve, dessa forma, fazer os seus mapas de conhecimento, uma vez que, o mapeamento tem a função de localizar as pessoas que detêm o conhecimento, o que ajuda na sua disseminação. Assim, o setor em estudo trabalha a criação de manuais que podem servir como guias ou agenda para ações. O manual pronto já é um conhecimento codificado e faz parte da fase de combinação e, posteriormente, da fase de internalização.

A fase de combinação, no setor, é resultado do uso de redes de *internet*, *intranet* e telefone, reunião de pessoas com diferentes experiências e conhecimentos para compartilhar o conhecimento e resolver problemas em conjunto e criação de grupo de pessoas com diferentes tipos de conhecimentos para trabalhar em um mesmo projeto.

Na fase de internalização, ocorre a reinterpretação/reexperimentação individual de vivências e práticas e o conhecimento é internalizado por meio da aprendizagem por fazer.

Nas fases do processo de conversão do conhecimento, surgem características relacionadas às ações e observações das rotinas de trabalho, não apenas em um determinado departamento, mas em

ações interdepartamentais, o que favorece o compartilhamento do conhecimento, seja ele tácito ou explícito.

Por intermédio desta pesquisa foi possível, ainda, conhecer a percepção dos gestores quanto às ações empresariais relacionadas à Gestão do Conhecimento nas organizações. Para eles, o conhecimento não tem um significado único e está relacionado às experiências diárias, à inovação e a um diferencial estratégico e competitivo que envolve também outros elementos. Os gestores também percebem que os funcionários utilizam seus conhecimentos para inovar e melhorar o trabalho. Troca de ideias, compartilhamento de conhecimento e experiências dos funcionários levam a empresa a aprender. E a aprendizagem por instrução é a preferida deles. Estes, por sua vez, preferem comunicar um conhecimento em forma escrita ou mediante conversas, assim como, por meio da realização de tarefas. Também foi possível identificar o grau de importância atribuído pelos gestores às práticas de Gestão do Conhecimento. Práticas como organização de arquivos físicos e eletrônicos, capacitação de funcionários, investimento em tecnologia e sistemas de informações são consideradas muito importantes.

Considerações Finais

A sociedade atual é focada na economia do conhecimento, em que o sucesso empresarial relaciona-se mais diretamente ao aperfeiçoamento das informações e ao acúmulo do conhecimento da empresa do que aos seus ativos físicos. Assim, a Gestão do Conhecimento está cada vez mais presente no dia a dia das empresas que precisam gerir o seu conhecimento e, por sua vez, buscar o sucesso organizacional. Nesse sentido, gerir o conhecimento significa promover o compartilhamento e a disseminação do conhecimento, por meio da utilização de práticas que facilitam o fluxo interativo dos conhecimentos tácitos e explícitos existentes na organização.

As práticas de Gestão do Conhecimento estão voltadas para ações que visam o mapeamento do conhecimento nas empresas, inclusive com a identificação, quando possível, das pessoas que possuem

conhecimento em determinado assunto. Essas práticas são estruturadas e organizadas para envolver as pessoas de forma que possam compartilhar o conhecimento que possuem.

Pelos resultados obtidos conclui-se que, dentre as práticas adotadas, destacam-se às referentes ao compartilhamento e disseminação de conhecimento entre pessoas, mediante observação, imitações, conversas informais, trabalho em grupo, além do uso de ferramentas como *internet, intranet, e-mail*, arquivos eletrônicos, o que aponta o uso da tecnologia como facilitadora do processo de criação, compartilhamento e disseminação do conhecimento.

Enfim, as empresas do setor farmacêutico estimulam a troca de conhecimentos, experiências e informações, promovem a integração de diferentes equipes, veem o conhecimento com múltiplos significados, incluindo habilidades, experiências e fator de competitividade. As ações e estratégias utilizadas no setor para disseminar o conhecimento estão pautadas tanto nas pessoas como na tecnologia. Porém, essas ações não têm diminuído o impacto causado pela saída dos empregados das empresas. Nas fases do processo de conversão do conhecimento, aparecem características, relacionadas às ações departamentais e interdepartamentais e observações das rotinas de trabalho, interação dos funcionários por meio da convivência, troca de experiências e reflexão coletiva, que favorecem o compartilhamento do conhecimento, seja ele tácito ou explícito.

Na busca da permanência e competitividade no mercado, as empresas devem ter, como um dos seus pilares de gestão, formas que estimulem o compartilhamento do conhecimento entre pessoas e que permitam disseminá-lo por toda a organização. Para isso, é necessário valorizar os funcionários, pois o aprendizado da empresa é fruto do aprendizado de seus colaboradores, num ambiente que propicie a disseminação do conhecimento por toda a organização, numa cultura e num clima organizacional que favoreçam a troca constante de saberes entre todos os envolvidos nos processos organizacionais.

Como todo trabalho de pesquisa, este também apresenta limitações. Uma delas foi não discutir as comunidades de práticas⁶ e a sua existência no setor em estudo. Uma outra limitação recai sobre a não identificação de uma forma de proteção do conhecimento e do seu uso no processo de tomada de decisão. Diante das limitações apresentadas, em trabalhos futuros é recomendável uma investigação sobre essas comunidades e um aprofundamento nos estudos das práticas que favorecem a criação do conhecimento, bem como a sua proteção, retenção e a forma de potencializar o desenvolvimento dos colaboradores das empresas.

Referências

ALVARENGA NETO, Rivadavia C. Drummond de; LOUREIRO, Rogério Salles. Gestão do Conhecimento no Centro de Tecnologia em Canavieira (CTC). In: ANGELONE, Maria Terezinha. *Gestão do Conhecimento no Brasil: casos, experiências e práticas de empresas privadas*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

ANTONELLO, C. S. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. In: RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. *Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

BUKOWITZ, Wendi R; WILLIAMS, Ruth L. *Manual de gestão do conhecimento*. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CAVALCANTI, M.; GOMES, E.; PEREIRA, A. *Gestão de empresas na sociedade do conhecimento: um roteiro para a ação*. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

CAVALCANTI, Marcos; GOMES, Elisabeth. Inteligência empresarial: um novo modelo de gestão para a nova economia. *Produção*, v. 10 n. 2, p. 53-64, maio 2001.

⁶ Segundo Santiago Jr. (2004), as comunidades de práticas podem ser caracterizadas como uma reunião de pessoas que discutem sobre um determinado assunto com certa frequência, um meio eficiente no processo de disseminação do conhecimento.

COLAUTO, R. D.; BEUREN, I. M. Proposta para avaliação da gestão do conhecimento em entidade filantrópica: o caso de uma organização hospitalar. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 7, n. 4, p. 163-185, out./dez. 2003.

CONSTANTINO, Maria Aparecida da Cruz et al. Gestão do conhecimento e o processo de retenção de talentos: desafio da liderança. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 13., 2010, São Paulo. *Anais...* São Paulo: USP, 2010.

COSTA, Lucas Evangelista da. *Gestão do conhecimento e inteligência competitiva como instrumento da sustentabilidade organizacional*. 2006. 45f. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Engenharia da Produção) – Faculdade de Pitágoras, Belo Horizonte, 2006.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAVENPORT, Thomas O. *O capital humano: o que é e por que as pessoas investem nele*. São Paulo: Nobel, 2001.

FACHIN, Gleisy Regina Bories et al. Gestão do conhecimento e a visão cognitiva dos repositórios institucionais. *Perspectivas em Ciência da Informação*, v. 14, n. 2, p. 220-236, maio/ago. 2009.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. *Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil*. São Paulo: Atlas, 1995.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1999.

NONAKA, Ikujiro; KONNO, Noboru. The Concept of “Ba”: Building a Foundation For Knowledge Creation. *California Management Review*, v. 40, n. 3, p. 40-54, Spring, 1998.

OUTI, Nilton S; STRAUHS, Faimara R. Aplicação nacional do processo de criação do conhecimento japonês: caso denso do Brasil. In: ANGELONI, Maria Terezinha. *Gestão do conhecimento no Brasil: casos, experiências e práticas de empresas privadas*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

PENTEADO, Rosângela de Fátima Stenkowitz; CARVALHO, Hélio Gomes de; PENTEADO, João Guilherme. Práticas de gestão do conhecimento presentes em um programa de sugestão empresarial. In: SIMPÓSIO ACADÊMICO DE ENGENHARIA DA PRODUÇÃO, 4., 2008, Viçosa, MG. *Anais...* Viçosa, MG: UFV, 2008.

SANTIAGO Jr., José Renato Sátiro. *Gestão do conhecimento: a chave para o sucesso empresarial*. São Paulo: Novatec, 2004.

SANTOS, Antonio Raimundo dos et al. *Gestão do conhecimento: uma experiência para o sucesso empresarial*. Curitiba: Universitária Champagnat, 2001.

SCHMIDT, Paulo; SANTOS, José Luiz dos. *Avaliação de ativos intangíveis: Goodwill, capital intelectual, marcas e patentes, propriedade intelectual, pesquisa e desenvolvimento*. São Paulo: Atlas, 2002.

SILVA, Sergio Luis da. Gestão do Conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento. *Ci. Inf.*, Brasília, v. 33, n. 2, p. 143-151, maio/ago. 2004.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. Florianópolis: UFSC, 2005.

SVEIBY, Karl Erick. *A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios do conhecimento*. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TEIXEIRA, Pires Fernanda. *Gestão do Conhecimento aplicada à gestão sustentável de parques do turismo em parques nacionais*. 2010. 231 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010.

Recebido em: setembro de 2011

Aprovado para publicação em: dezembro de 2011.