

Área Temática: GESTÃO DE PESSOAS

Uma Análise sobre Gestão do Conhecimento nas Organizações à Luz da Construção Social da Realidade

AUTORES

ELIANE MARIA PIRES GIAVINA BIANCHI

FEA Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
eliane.pires.bianchi@terra.com.br

LINDOLFO GALVÃO DE ALBUQUERQUE

Universidade de São Paulo
lgdalbuq@usp.br

Resumo

A competição empresarial no século XXI está baseada em novos paradigmas. Um deles é a capacidade da organização aprender. Como o aprendizado começa com as pessoas, a organização deve desenvolver a competência de mobilizar as pessoas em torno de um objetivo comum. Deve também ser capaz de transformar experiências em conhecimento e transferi-lo pelo tempo e espaço, por meio de ações intencionais. Este artigo tem o objetivo de discutir o tema estrutura de gestão do conhecimento a luz dos conceitos de Berger e Luckmann sobre a construção social da realidade. Para isso, revisa o tema abordando visões de diversos autores contemporâneos em gestão do conhecimento e elabora um quadro referencial comparativo para reflexão. Trata-se, portanto, de um ensaio teórico. Percebe-se que, mesmo de forma não explícita ou intencional, as propostas atuais de estrutura de gestão do conhecimento conversam perfeitamente com os conceitos de Berger e Luckmann. A socialização, objetivação, institucionalização e legitimação estão presentes em todas as abordagens contemporâneas, demonstrando que as organizações são instituições da realidade social e, como um pouco de estrutura conseguem estabelecer modelos muito alinhados à própria natureza humana.

Palavras-Chave: gestão do conhecimento, aprendizagem organizacional, estrutura de gestão do conhecimento, construção social da realidade.

Abstract

Enterprise competition in the twenty-first century is based on new paradigms. One is the organization's ability to learn. As learning process begins with people, the organization must develop the competence to mobilize people around a common goal. It should also be able to transform experience into knowledge and transfer it across time and space, by intentional actions. This paper aims to discuss the theme of structure of knowledge management relating that to the concepts of Berger and Luckmann on social construction of reality. To do this, review the literature addressing views of different contemporary thinkers on knowledge management and elaborates a comparative reference framework for reflection. So, it represents a theoretical essay. It is clear, even in a non-explicit or intentional way, the structures proposed for knowledge management knowledge perfectly "talk" with the concepts of Berger and Luckmann. The socialization, objectification, institutionalization and legitimization are present in all contemporary approaches, demonstrating that organizations are institutions of social reality and, with a little amount of structure can establish models aligned to the human nature itself.

Key words: knowledge management, organizational learning, structure of knowledge management, social construction of reality

1. Introdução.

A partir do final do século XX a gestão do conhecimento vem se tornando um assunto vibrante nas organizações. Isso porque a competição aumentou em praticamente todos os segmentos de mercado e houve uma alteração nos diferenciais competitivos organizacionais. Agora, a diferenciação está no recurso humano, ou melhor, a capacidade empresarial de mobilizar o capital humano e criar, usar e recriar conhecimento.

Conhecimento e aprendizagem são assuntos antigos, há tempo abordados pela filosofia, psicologia, sociologia, economia e agora entram na arena da administração. Pesquisadores que estudam a aprendizagem em ambientes de trabalho desenvolvem múltiplas abordagens sobre o assunto, discutindo conceitos, analisando casos, propondo modelos ou discutindo a não necessidade de um modelo específico. Uma forma de considerar a gestão do conhecimento é estabelecer uma estrutura que viabilize a descoberta, geração, transformação, captação, disseminação e compartilhamento do conhecimento - insumo para incremento das atividades organizacionais, visando maior produtividade, lucratividade, inovação e, portanto a vantagem competitiva.

Esse trabalho tem o objetivo de discutir as estruturas de gestão do conhecimento propostas pelos pensadores atuais com os conceitos sobre a construção social da realidade propostos por Berger e Luckmann (2005). Para tal, revisa os conceitos desses autores, analisa alguns autores contemporâneos de gestão do conhecimento e reflete sobre as similaridades ou não das abordagens.

Embora os modelos propostos sejam diferentes, eles conversam perfeitamente, mesmo que de forma não explícita, com os conceitos de Berger e Luckmann. A socialização, objetivação, institucionalização e legitimação estão presentes em todas as abordagens contemporâneas. Essa consideração só reforça a Organização como mais uma instituição da realidade social.

2. Gestão do conhecimento: uma necessidade nas Organizações da sociedade atual.

“Organizações que enfrentam condições de incerteza, ambientes em mudança e intensa competição devem ter capacidade de aprender e, ao fazê-lo, desenvolver novos conhecimentos” (FLEURY & OLIVEIRA Jr., 2002). Essa frase traz uma série de significados, especialmente relacionados à capacidade de aprender e ao desenvolvimento de novos conhecimentos.

Como se sabe, a partir de trabalhos de diversos autores, a aprendizagem começa no nível individual, mas deve se expandir para o nível do grupo (um processo social) e para o nível organizacional (a institucionalização expressa em elementos organizacionais).

Para Senge (1998) aprendizagem organizacional é o processo pelo qual a organização está continuamente expandindo sua capacidade de criar o futuro. Senge elabora este pensamento partindo da essência do ser humano, sua motivação a aprender, explorar e experimentar. Esse processo se estende para o grupo e para a organização, por meio de expansão de modelos mentais e construção de projetos coletivos. Porém, o processo de aprendizagem organizacional não se dá só nas mudanças de processos ou produtos. É necessário que esse conhecimento seja recuperado por membros da organização (FIOL & LYLOS, 1986).

Portanto a competitividade das organizações está relacionada à sua capacidade de se engajar em duas atividades ligadas ao conhecimento. A primeira é buscar uma forma de traduzir suas experiências em conhecimento, criando o conhecimento comum. E, a segunda é a capacidade de transferir conhecimento pelo tempo e espaço – aumentando o conhecimento comum contribuindo para a criação de novo conhecimento. (DIXON, 2000).

3. A Construção Social da Realidade: refletindo sobre uma abordagem sociológica.

Berger e Luckmann (2005) realizaram uma reflexão pautada na sociologia com o objetivo de compreender a realidade humana como uma realidade socialmente construída e chamaram essa abordagem de sociologia do conhecimento. O trabalho é teórico, mas a proposta é refletir sobre como um fenômeno específico se torna realidade. Essa abordagem, mais geral, enfocada na sociedade pode ser útil para a análise das estruturas de gestão do conhecimento produzida/gerada para as Organizações, especialmente no sentido de entender a efetividade na criação e transferência do conhecimento.

O que é a realidade? “É uma qualidade pertencente a fenômenos que reconhecemos terem um ser independente da nossa própria volição” (BERGER e LUCKMANN, 2005, p. 11). Partindo desse ponto, o conhecimento é a certeza de que os fenômenos são reais e possuem características específicas. Assim, um homem habita em um mundo “real” para ele e “conhece”, com graus variáveis de certeza, que este mundo possui tais ou quais características. A questão da última afirmação é a relatividade social entre os termos real e conhecimento. É partindo desse ponto que os autores analisam o processo de socialização humana e, portanto, da gestão do conhecimento.

A vida cotidiana é repleta de rotinas que são aprendidas no espaço e no tempo. O processo começa com a interação humana, especialmente na situação face a face. A interação e a expressividade humana são capazes de objetivar, isto é, criar produtos da atividade humana que estão ao dispor de todos. O processo de objetivação se dá prioritariamente pela linguagem, o mais importante sistema de sinais humano. A linguagem tem uma característica importante que é produzir seqüências temporais, acumular e classificar, favorecendo a criação de um “acervo social de conhecimento”. A distribuição desse conhecimento acontece pelo fato de pessoas participarem de vários grupos, ao longo da vida, e perceberem que não conhecem tudo.

Um passo seguinte à objetivação é a institucionalização. No fundo é um processo de controle, instalado ao longo da história no qual a tipificação é compartilhada por diversos atores. Nesse processo, situações repetidas viram hábitos, especialmente quando o significado é importante para as partes envolvidas. A sociedade acaba se tornando uma realidade objetiva. Isso não quer dizer que novas interações não possam gerar inovações e novos hábitos, ao contrário, a repetição do processo com diversos atores aumenta o acervo de conhecimento.

Os autores também colocam que nesse processo de socialização que realiza a objetivação a institucionalização, os humanos assumem vários papéis e esses papéis mediam a distribuição do conhecimento.

A extensão das institucionalizações depende da quantidade de estruturas importantes a serem compartilhadas. O que muitas vezes acontece é que o homem às vezes esquece que ele próprio criou as instituições e suas características.

Um próximo passo é a legitimação, a capacidade de explicar e justificar um hábito, um processo, uma crença. Seria uma objetivação de segunda ordem. Com o processo contínuo de socialização, ocorre a interiorização, a sedimentação intersubjetiva de parte das experiências. A legitimação é um processo que ocorre em quatro (4) níveis. Primeiro é compreendido um significado lingüístico, depois se elabora em cima do significado, a seguir cria-se uma teoria explicativa que acaba por se configurar em um universo simbólico – realidade definida da vida cotidiana. O desafio do ser humano está na manutenção do seu universo que, no fundo, significa sua transformação – o desenvolvimento do conhecimento.

O processo de socialização se dá em duas etapas: a socialização primária (família) e a socialização secundária (formação de novos grupos de interação e convivência). A socialização primária é feita com emoção e traz conseqüências ao processo de aprendizado futuro de um indivíduo. Já a socialização secundária é mais baseada na racionalidade, no formalismo, no anonimato. Ao longo da vida podem acontecer re-socializações. Vale ressaltar que esses

processos não apagam socializações e aprendizados passados. O passado é interiormente reinterpretado para se harmonizar às novas condições.

A abordagem proposta por Berger e Luckmann (2005) não é simples, precisa ser coletada, exemplificada, refletida, analisada e interiorizada (como os próprios autores refletem sobre o conhecimento), mas representa um bom começo para as reflexões e análises nas Organizações.

Pode-se, neste momento, entender que a Organização representa a instituição, na qual, indivíduos passam por socializações secundárias e a gestão do conhecimento será o processo de objetivação, institucionalização e legitimação de fenômenos. A noção de estrutura de gestão de conhecimento também pode estar associada a institucionalização de hábitos.

4. Uma análise sobre estruturas de gestão do conhecimento.

Para discutir estrutura de gestão do conhecimento parte-se do entendimento sobre estrutura organizacional. A estrutura nas organizações desenha as tarefas que objetivam produzir bens e serviços, enfatizando o controle dos processos, podendo, também, inibir a criatividade e autonomia das pessoas (ANGELONI *et al*, 2002), interferindo dessa forma na comunicação entre funcionários e departamentos, expandindo para as interações funcionais. Nos ambientes de rápidas mudanças, as estruturas devem atender às demandas internas e externas da organização, visando posição competitiva no mercado. Embora, “muitas vezes, ela atue como uma pressão ou um inibidor para determinada atuação organizacional” (WOOD, 2004).

Durante o século XX, as estruturas organizacionais poderiam ser tipificadas em burocrática – caracterizadas por tarefas rotineiras, divisões funcionais, múltiplos níveis hierárquicos e comunicação formalizada - e força-tarefa – formações operacionais contingenciais, portanto, mais flexíveis e dinâmicas, com agregação de profissionais de departamentos distintos em um projeto ou tarefa específicos. (ANGELONI *op.cit*, 2002).

A estruturação de uma organização pode, por si só propiciar a gestão do conhecimento? Qual a necessidade de se estruturar um esquema específico para sustentar este processo? Vários autores se posicionam de forma diferenciada ao responder as indagações

Uma revisão das abordagens sobre estrutura de gestão do conhecimento, em ordem cronológica, foi realizada para que se entenda a evolução do debate sobre o assunto. Ressalta-se que cada autor tem uma visão distinta sobre conhecimento e daí, talvez derivem focos diferenciados de sua gestão.

4.1. Galbraith: aprendizagem nas organizações inovadoras.

Galbraith (1997) enfoca o processo de inovação como uma oportunidade de aprendizagem para a organização e apresenta um modelo organizacional no qual co-existem uma estrutura operacional burocrática tradicional e a instalação de outra estrutura paralela projetada para a inovação. Para ele, conhecimento é a raiz da inovação.

“É importante observar que os componentes básicos da organização inovadora nada têm de diferente dos da organização operacional. Isto é, ambas têm uma tarefa, uma estrutura, processos, sistemas de recompensas e pessoas.” (GALBRAITH, 1997). O que diferenciara uma de outra é sua estruturação. A estrutura da organização inovadora pode ser compreendida como formada pelos seguintes elementos: pessoas desempenhando papéis (gerador da idéia, o patrocinador do processo e os orquestradores – mediadores políticos); processos diferenciadores (um paralelismo da organização criadora à tradicional) e reservas (estruturas organizacionais paralelas, sem atuação na rotina operacional).

Uma das maiores dificuldades encontradas nessa estrutura organizacional é a resistência da organização tradicional na transferência do conhecimento desenvolvido pela organização

inovadora. Questões políticas, evidenciadas nas relações interpessoais e intergrupais, emergem na transição de novos conhecimentos advindos de um grupo com *status* diferenciado, que em seu trabalho teve permissividade ao erro, espaço para maior criatividade, distância de suas atividades rotineiras da organização, contrastando com um grupo tradicional com metas, pressões de tempo e resultados esperados.

4.2 Nonaka & Takeuchi: combinação de formas de trabalho e novo papel gerencial.

Nonaka e Takeuchi (1997) entendem conhecimento como uma crença verdadeira e justificada. Eles propõem uma nova estrutura organizacional em hipertexto, que permite a criação do conhecimento de forma eficaz e contínua em uma organização. O hipertexto é uma combinação ou síntese das estruturas organizacional burocrática e em força-tarefa com uma base de gestão do conhecimento.

A burocracia pode gerar resistência intra-organizacional e tensão, além de impedir a iniciativa individual, impactando negativamente a motivação já que é fortemente dependente da padronização dos processos de trabalho e tem coordenação centralizada. Mas por outro lado, fortalece a especialização e acúmulo de conhecimento.

Já a força-tarefa é uma estrutura organizacional elaborada como contraponto à burocracia: é flexível, dinâmica e participativa, em geral utilizada para lidar com um problema temporário, com prazo determinado e meta específica. Entretanto, o novo conhecimento criado em equipes de força-tarefa não é transferido com facilidade, de uma forma ampla e contínua para toda a organização. A coexistência dessas duas estruturas, com pessoas se movimentando de uma situação a outra não é uma situação simples, e tem implicações culturais.

O terceiro elemento da estrutura em hipertexto é a base de conhecimento. Esta base é representada pelos conhecimentos explícitos (tecnologia) e pelo tácito (elementos de cultura). Ela funciona como o elo entre a estrutura burocrática e a força-tarefa: o conhecimento tácito suporta a movimentação das pessoas entre as estruturas e o conhecimento explícito viabiliza a transferência formal do aprendizado. A capacidade de alternar, de forma rápida e flexível, diferentes contextos de conhecimento determina a capacidade organizacional de criação do conhecimento.

Elo fundamental neste processo é o gerente. Nonaka e Takeuchi desenham o novo papel do gerente de nível médio. Segundo os autores, eles passam a ser o elo entre a realidade – linha de frente e a alta administração – a visão. Alternando papéis de líder de equipe e de força-tarefa, funcionam como verdadeiros criadores do conhecimento.

4.3 Sveiby: gestão dos atores organizacionais.

Sveiby (1998) trabalha com o referencial teórico de Capital Intelectual postulando que existem os ativos intangíveis na forma de conhecimentos que não aparecem nos balanços contábeis, mas que espelham o valor de mercado da organização.

O autor determina como estruturas do conhecimento a externa – relações com clientes e fornecedores e a imagem da organização - e a interna conhecida como organização, representada pelas pessoas, cultura, sistemas e modelos administrativos.

Para esse estudioso, a principal atividade nas organizações do conhecimento é ser eficaz na transferência desse conhecimento. Compartilha também da idéia da conversão do conhecimento idealizada por Nonaka e Takeuchi (processo iniciado em 1995).

A estrutura para a Gestão de Conhecimento na proposição de Sveiby é mais enfocada nos papéis desempenhados pelos colaboradores da organização do conhecimento. São eles: o profissional especialista que executa as tarefas, o pessoal de suporte que funciona como elo de ligação entre as funções, o gerente que regula o trabalho dos especialistas e busca a meta e o líder inspirador de todo o processo. As quatro instâncias são importantes e mutuamente

dependentes, porém, visando garantir eficácia organizacional e a retenção do capital intelectual.

Como recursos para a transferência do conhecimento, Sveiby (1998) apresenta três estruturas: a exteriorização, a socialização e a interiorização, destacando o acompanhamento do mentor ao aprendiz em situações de trabalho, um espaço físico que possibilite a socialização dos funcionários sem anteparos de comunicação visual – sem divisórias, por exemplo; assim como os jogos, dinâmicas de grupos e atividades que envolvem o não verbal, explicitando conteúdos tácitos.

O foco da gestão de pessoas deve ser reforçado por processos específicos como: trazer as pessoas certas, desenvolver essas pessoas, transmitir segurança ao longo do trabalho e da vida organizacional, estruturar e compartilhar valores e buscar ao máximo o compartilhamento comum.

4.4. Davenport & Prusak: o mercado do conhecimento.

Para entender como o conhecimento circunda o ambiente organizacional, os autores partem de uma analogia com o mercado de trocas, definindo alguns atores desse processo: o comprador – pessoas que estão tentando resolver um problema; o vendedor – pessoas da organização que tem reputação por possuir substancial conhecimento e o corretor – os articuladores entre os vendedores e os compradores.

Em todo mercado, existe um sistema de valores que os autores identificam como reciprocidade e confiança, que podem ser sinalizados pela posição e escolaridade; pelas redes informais e pelas comunidades de prática.

Na predisposição a reconhecer a existência de um mercado de conhecimentos, criar locais de mercado – espaços físicos e virtuais como fóruns, feiras, salas de conversa, internets, intranets, grupos de discussão, universidades corporativas... pode trazer uma série de benefícios. A saber: elevação do moral da força de trabalho, maior coerência corporativa, um estoque mais rico do conhecimento, meritocracia de idéias e rompimento de hierarquia rígida.

Davenport e Prusak (1999) afirmam que qualquer empresa que almeja priorizar a gestão do conhecimento terá que passar pelas etapas da geração, codificação e transferência do conhecimento. Salienta a premissa que uma estrutura por si só não garante a eficiência, atentando para a dimensão humana da gestão. Há um risco de não haver aprendizado organizacional. Se não há legitimação, não há institucionalização, portanto, fica-se o conhecimento no plano individual.

“Embora o termo gestão do conhecimento implique a transferência formalizada, um de seus elementos essenciais é o desenvolvimento de estratégias específicas para incentivar essas trocas espontâneas” (DAVENPORT e PRUSAK, 1999). Algumas das estratégias propostas são: rodízio de executivos de engenharia para produção; locais e clima de permissividade e incentivo para conversas e feiras e fóruns abertos que possibilitem que os funcionários interajam “informalmente”.

4.5. Duguib & Brown: a estrutura institucional por si é suficiente.

Para Duguib e Brown (2001) conhecimento é o *know that*, isto é, o saber fazer, a ação, a aplicação. Citam, inclusive, que o pensar é uma ação cognitiva, portanto incluída no saber fazer.

Ao abordarem a gestão do conhecimento os autores polemizam colocando em categorias extremas a estrutura hierárquica formal das organizações e os grupos auto-organizados. Num primeiro momento pode parecer que a espontaneidade e criatividade podem ser maiores nesses grupos e que as organizações não viabilizam a produção do conhecimento. Mas, para os autores, é o foco dado pelas organizações que viabiliza o processo de renovação do

conhecimento e, se bem gerida, a organização viabiliza a espontaneidade, fundamental para o exercício da criatividade. Desta forma, uma estrutura organizacional bem arquitetada e gerida é a principal fonte de produção e renovação do conhecimento das organizações.

Os autores definem organização como um conjunto de comunidades de prática alinhadas sob uma mesma identidade e um mesmo fim. As comunidades rotinizam processos desenvolvendo assim, o conhecimento dos grupos. A organização alinha estas comunidades, primeiro descobrindo os conhecimentos existentes e depois os mobilizando por meio de processos e estruturas para tirar o proveito das práticas espontâneas e específicas. O desenho organizacional entrelaça e relaciona as práticas promovendo a inovação e, apóia o desenvolvimento e a circulação do conhecimento entre as comunidades de prática. Para ajudar o processo de desenvolvimento dessas comunidades uma organização pode tirar proveito de alguns mecanismos de gestão, segundo os autores. Um deles é viabilizar a participação dos indivíduos em diversas comunidades.

O aumento do conhecimento dos indivíduos, das comunidades e da organização como um todo deve ser suportado inicialmente por mecanismos de comunicação (que auxiliam a interiorização do mesmo) e depois pela prática.

4.6. Von Krogh, Ichijo & Nonaka: a gestão do contexto é fundamental.

Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) partem da mesma visão de conhecimento utilizada em Nonaka e Takeuchi (1997). O conhecimento é crença verdadeira e justificada: individual, social, explícito ou implícito. Criar o conhecimento depende de um contexto capacitante. No caso, a palavra contexto está sendo usada quase como um sinônimo de ambiente. Algumas características deste ambiente que favorece a criação do conhecimento são: a valorização da ajuda e da contribuição, a busca pelo compartilhamento, o exercício e o reconhecimento da confiança, o desenvolvimento de empatia, o exercício da coragem, o acesso. Cabe ressaltar que quase todas as características mencionadas levam tempo para se desenvolver, além de pressuporem grupos de trabalho e convívio mais estáveis. A combinação dessas características gera um ambiente de solicitude.

O desenvolvimento deste contexto pode ser feito por meio de cinco (5) fatores capacitantes: instilar a visão, gerenciar conversas, mobilizar ativistas, criar contexto e globalizar. A visão mencionada é a própria visão sobre a criação e o uso do conhecimento alinhado aos objetivos de negócio. Quando se fala em gerenciar conversas usa-se essa metáfora para enfocar o estabelecimento de linguagem, objetivos comuns, além do tempo necessário para a interação entre as pessoas, a socialização.

Os ativistas são pessoas chave para ajudar o processo. Nessa proposta, os autores substituem os CKOs (*Chief Knowledge Officer*) por qualquer pessoa que possa atuar como um integrador. Ao utilizar a atividade de coordenação, os autores praticamente definem que ativistas devem ser pessoas com habilidades gerenciais.

Criar contexto para os autores envolve implementar estruturas organizacionais que fomentem relacionamento sólido e colaboração eficaz. Eles mencionam o “*ba*” um conceito de espaço que unifica espaços físicos, virtuais e mentais. A globalização para os autores é o processo de criação do conhecimento desde que surge um desafio empresarial até a transformação efetiva em um produto ou processo. Vale ressaltar que mesmo sendo bastante centrada nas pessoas e nas relações, a abordagem desses autores é bastante focada em estratégia, desafio empresarial e resultado.

5. As propostas de estrutura comparadas aos conceitos de Berger e Luckmann.

Em função dos diferentes enfoques e abordagens, faz sentido retomar os autores de forma comparativa. Cada proposta tem uma ênfase, está baseada em alguns pressupostos, pode apresentar algumas restrições e, particularmente, consideram de forma diferente os conceitos sobre a construção social da realidade. O quadro comparativo ilustra essa reflexão:

Quadro 1: análise dos modelos de estrutura de gestão do conhecimento.

	Visão sobre conhecimento	Estrutura de gestão do conhecimento	Contribuição	Relação com os conceitos de Berger e Luckmann
Galbraith (1997)	raiz para a inovação, criatividade de profissionais imersos na operação.	Cria-se uma organização paralela para inovar	Cria três novos papéis organizacionais e pensa na mobilização de condições propícias para a inovação.	Como promover a integração e a comunicação entre as duas instituições organizacionais?
Nonaka & Takeuchi (1997)	crença verdadeira e justificada.	Organização paralela em força-tarefa e base do conhecimento	Define um novo papel gerencial e a mobilidade organizacional das pessoas	Legitimação e re-socializações para disseminar o conhecimento.
Sveiby (1998)	capacidade de agir, focaliza em papéis.	Exercício de novos papéis dos atores organizacionais.	Foco nas pessoas em ação com pouca estruturação de atividades operacionais	Ênfase na socialização secundária explicitando o processo de objetivação e subjetivação.
Davenport & Prusak (1999)	permeia a organização: observável ou implícito.	Projetos estruturados para captar, desenvolver, compartilhar e disseminar o conhecimento.	Entende a organização como ambiente de conhecimento.	Uso implícito de todos os conceitos dos autores.
Duguib & Brown (2001)	saber fazer	Mecanismos organizacionais para intermediar e interiorizar o conhecimento.	Valoriza a estrutura formal e o gerente vira conector.	Reforça o hábito e integração das instituições (mesmo grau de importância)
Von Krogh, Ichijo & Nonaka (2001)	crença verdadeira e justificada	Gestão do contexto: ambiente capacitador para a criação do conhecimento.	Solicitude: definição e desenvolvimento de valores de convivência.	Como criar o contexto como um universo único para a integração de instituições?

Fonte: elaborado pelos autores

O quadro referencial mostra algumas considerações interessantes:

- Existem múltiplas visões de conhecimento norteadas pelas abordagens dos autores, mas os conceitos de hábito e crença verdadeira e justificada estão bastante presentes;
- Todos os autores utilizam a estrutura organizacional tradicional burocrática como fomento para uma estruturação da gestão do conhecimento. Alguns ainda abordam os benefícios dessa institucionalização;
- Em praticamente todas as abordagens, a socialização face a face está considerada;
- O papel gerencial sempre sofre alterações quando se considera a gestão do conhecimento. A formação e desenvolvimento desse novo gestor deve ser um ponto de atenção nas organizações, explicitando o mesmo nas interações de poder (estabilidade da estrutura social);
- Mesmo sem explicitamente tratar o conteúdo sociológico de Berger e Luckmann, todos os modelos propostos de estrutura de gestão do conhecimento gravitam em torno de seus conceitos.

O quadro referencial apresentado não esgota todas as abordagens de gestão do conhecimento, mas é interessante ponderar que escolhas de modelos podem ser feitas pelas organizações a partir de intenções e mesmo do entendimento sobre conceitos sociológicos.

6. Considerações Finais.

Percebe-se, nessa breve reflexão que a gestão do conhecimento é um assunto pulsante na história do homem e, mas especificamente na era do capitalismo, se tornou, novamente, contemporâneo.

Muitos dos trabalhos que se propõem a agregar conteúdo na arena da administração sobre gestão do conhecimento estão, mesmo que não explicitamente, pautados nos conceitos sociológicos, especialmente nos conceitos de Berger e Luckmann.

Uma reflexão similar na área de administração pode ser realizada buscando a psicologia, a filosofia. Todavia, a abordagem sociológica é bastante pertinente, especialmente considerando o fato da especialização do conhecimento advindo da especialização do trabalho também mencionados por Berger e Luckmann (2005) quando esses autores exploram a manutenção do universo. A reflexão proposta por esses autores é bastante complexa, embora resulte em algo lógico. Isso também é um desafio para as Organizações, uma vez que aspectos culturais, de convivência e de processo acabam inseridos, ao mesmo tempo, na reflexão.

É importante que as Organizações reflitam profundamente sobre o tema que gera vantagem competitiva. As abordagens contemporâneas sobre gestão do conhecimento são diferentes e, muitas vezes é preciso fazer uma escolha ou uma composição de conceitos, sem esquecer os conceitos de Berger e Luckmann. A socialização, objetivação, institucionalização e legitimação estão presentes em todas essas abordagens. Essa consideração só reforça a Organização como mais uma instituição da realidade social.

Referências Bibliográficas:

- ANGELONI, M. T. **Organizações do Conhecimento**: infra-estrutura, pessoas e tecnologias. São Paulo: Saraiva, 2002.
- BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. Petrópolis: Editora Vozes, 2005.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial**. Trad. De Lenke Peres. Rio de Janeiro: Campus; São Paulo: Publifolha, 1999.
- DIXON, N. M. **Common knowledge**: how companies thrive by sharing what they know. Boston: HBS Press, 2000.
- DUGUID, P.; BROWN, J. Estrutura e espontaneidade: conhecimento e organização. In: **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. Org: FLEURY, M. T. L. e OLIVEIRA JR, M. São Paulo: Atlas, 2001.
- FIOL, C. M.; LYLES, M. A. Organizational Learning. **Academy of Management Review**. v.10, n. 4, p 803-813, October, 1986.
- FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA Jr, M. de M. Aprendizagem e gestão do conhecimento. In: **As pessoas e a Organização**. São Paulo: Gente, 2002.
- GALBRAITH, J. R. Projetando a organização inovadora. In STARKEY, K. **Como as organizações aprendem**. Trad. Lenke Peres. São Paulo: Futura, 1997.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- SENGE, P. M. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização que aprende. São Paulo: Editora Best Seller, 1998.
- SVEIBY, K. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento Rio de Janeiro: Campus, 1998.

VON KROGH, G; ICHIJO, K; NONAKA, I. **Facilitando a criação de conhecimento:** reinventando a empresa com o poder da inovação contínua. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
WOOD Jr; T. Configurações organizacionais no Brasil: transições, rupturas e hibridismo. *In:* **Mudança Organizacional**. Org: WOOD Jr, T. São Paulo: Atlas, 2004.