

COMPETÊNCIAS ESSENCIAS DO PROFISSIONAL DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Fernando Fukunaga¹

OBJETIVOS

Este texto tem por objetivo estimular a reflexão sobre o trabalho e sobre o trabalhador na economia do conhecimento que impõe uma nova forma de descrever as atividades dos trabalhadores das organizações intensivas em conhecimento. O texto apresenta um modelo de gestão por competências centrada no indivíduo ou no grupo de profissionais que integram a equipe de gestão do conhecimento ou distribuído em diferentes áreas, processos ou funções críticas da organização.

Palavras-chave: economia do conhecimento, trabalhador do conhecimento, trabalho intensivo em conhecimento, competências para gestão do conhecimento

¹ Doutorando em Administração pela PUC-SP. Mestre em Administração pela PUC-SP. Designer de Fluxos de Conversação. Especialista em Conhecimento e Inovação. Especialista em Gestão de Negócios e Gestão de Pessoas. Professor do SENAC-SP no curso de especialização em Gestão de Pessoas. Membro da Diretoria Executiva da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento no biênio 2017-2018.

1. INTRODUÇÃO

A economia do conhecimento trouxe desafios não somente para os setores econômicos como também para as disciplinas que buscam explicar o funcionamento das organizações. Conforme aponta Dowbor (2013) quando o conhecimento ou outros intangíveis se tornam centrais na economia, devemos rever as referências e os critérios de análise. Essa transformação econômica gerou mudanças na organização do trabalho e na atuação do trabalhador, na estrutura organizacional, nos métodos de geração de valor, na obtenção, manutenção e criação de fatores competitivos, na globalização dos mercados e organizações e, por fim, na administração das organizações (SANTOS, 2000; DAVENPORT, 2006; BRINKLEY et al., 2009; REINHARDT et al., 2011). Neste novo cenário, cabe à organização redefinir suas atividades, redesenhar seus processos e reavaliar seus resultados (SANTOS, 2000).

Para Alvesson (2004) o trabalho do conhecimento necessita de capacidades intelectuais e analíticas, de educação teórica formal e de experiência empírica para ser realizado satisfatoriamente. As tarefas pouco rotineiras exigem criatividade e adaptação do trabalhador às circunstâncias (FUKUNAGA et al, 2015). Os novos conhecimentos sempre têm origem nas pessoas - seja na criação de novas patentes, na inovação de produtos, serviços ou processos - e transformam-se em conhecimento organizacional (NONAKA, 2001).

O trabalhador do conhecimento está inserido em diversos contextos da organização. Desta forma, categorizar e detalhar todos os trabalhos intensivos em conhecimento poder ser uma atividade infinita para os pesquisadores e praticantes da gestão do conhecimento (GC). Entretanto, faz-se necessário distinguir o trabalhador universal do conhecimento e o profissional de gestão conhecimento. Saito (2007) construiu um modelo conceitual e definiu as competências do profissional de gestão do conhecimento, visando orientar o desenvolvimento e aprimoramento da sua formação. O modelo proposto define quatro perspectivas para a gestão do conhecimento:

- a) GC orientada para informação – conhecimento como conteúdo e *expertise*;
- b) GC orientada para o ser humano – conhecimento como prática e produção de sentido;
- c) GC orientada para a computação – conhecimento como métodos e modelos computacionais; e
- d) GC orientada para a estratégia – conhecimento como capacidade organizacional e como um ativo.

2. O TRABALHO E A GESTÃO NA ECONOMIA DO CONHECIMENTO

É necessário definir conceitos, papéis, tipologia e atividades do trabalhador e do trabalho do conhecimento, caracterizando os níveis de complexidade da gestão do conhecimento no cotidiano organizacional. Também é necessário identificar as competências essenciais para o profissional de gestão do conhecimento, tanto para uma abordagem estratégica quanto para uma abordagem operacional.

2.1 Trabalho e Trabalhador do Conhecimento

Davenport (2005) define o trabalhador do conhecimento como o profissional que detém alto grau de especialidade, educação ou experiência para criar, distribuir ou aplicar conhecimento em suas atividades, resolver problemas, compreender as necessidades dos clientes, tomar decisões e colaborar com a comunicação entre os colegas. Para o autor o trabalhador do conhecimento possui características específicas : gostam de autonomia, são observadores e comprometidos, não gostam de seguir regras ou de ver seu trabalho ser ignorado, e não compartilham conhecimento com facilidade.

Geisler (2007) realizou uma pesquisa empírica com 37 gerentes de empresas globais manufatureiras e identificou três tipos de trabalhadores do conhecimento - geradores, transformadores e usuários e quatro atividades intensivas em conhecimento - geração, transferência, aplicação e absorção. Para o autor, existem diferentes motivações atribuídas aos trabalhadores do conhecimento:

- a) geradores do conhecimento - são pessoas, unidades e organizações que procuram, coletam, adquirem, preparam e registram conhecimento de vários recursos.
- b) transformadores do conhecimento- são pessoas, unidades e organizações que transferem, compartilham, transmitem e trocam conhecimento de e para recursos internos e externos da organização;
- c) usuários do conhecimento - são pessoas, unidades e organizações que implementam, utilizam, adotam, adaptam, absorvem e exploram os *outcomes*, benefícios e impactos do conhecimento.

Moore e Rugullies (2005) identificaram a existência de três tipos de trabalhadores:

- a) sonhadores - profissionais que atuam em campanhas publicitárias e elaboração de estratégias;
- b) solucionadores - profissionais que tem a responsabilidade de implementar as ideias geradas pelos sonhadores e resolver problemas ocorridos na linha de frente;

c) linha de frente - profissionais não são considerados trabalhadores do conhecimento, pois realizam atividades pré-definidas pelos solucionadores, mas que demandam de habilidades para a realização, como: cozinheiros e/ou ferreiros.

A maioria das organizações, públicas ou privadas é baseada em trabalhadores que se dedicam a tarefas de conhecimento intensivo em seu trabalho diário. As tarefas de conhecimento intensivo resistem à padronização por causa de sua natureza contingencial (REINHARDT; SCHMIDT; SLOEP; DRACHSKER, 2011). Reinhardt et al (2011) propôs uma tipologia relacionada simultaneamente ao papel desempenhado pelo trabalhador do conhecimento no dia a dia e às características das atividades do conhecimento: aquisição, análise, autoria, disseminação, pesquisa, *feedback*, compartilhamento, disseminação e aprendizado. A tipologia dos papéis do trabalhador do conhecimento são apresentadas no Quadro 2.1.1.

Quadro 2.1.1 – Tipologia dos papéis do trabalhador do conhecimento

Controler	Monitora o desempenho da organização baseada em várias informações
Auxiliar	Transfere informações e ajuda os demais colegas quando ocorrem problemas
Aprendiz	Utiliza a informação e as práticas para a melhoria das suas habilidades e competências pessoais
Linker	Associa e combina informações de diferentes recursos para gerar novas informações
Networker	Constrói relações pessoais e profissionais com pessoas envolvidas no mesmo tipo de trabalho, compartilhando informações e oferecendo suporte a sua rede
Organizador	Realiza o planejamento das atividades pessoais e da organização
Recuperador	Pesquisa e coleta informações sobre um determinado tópico
Compartilhador	Dissemina informação com a comunidade
Solucionador	Identifica ou proporciona um caminho para a resolução de um problema
Rastreador	Monitora e reage pessoalmente e organizacionalmente, antecipando ações que evitem problemas futuros

Fonte: Adaptado de Reinhardt et al (2011)

Os trabalhadores envolvidos nos processos de conhecimento estão entre os colaboradores mais valiosos para o sucesso de uma organização intensiva em conhecimento (LEPAK e SNELL, 1999). Considerando o potencial valor estratégico e as características específicas dos trabalhadores do conhecimento, as políticas de gestão dos recursos humanos de uma organização devem reconhecer as características únicas desse tipo de profissional, a fim de atraí-los, mantê-los e motivá-los para atingir os objetivos estratégicos da organização (LEPAK e SNELL, 1999; 2002).

Krogh, Ichijo e Nonaka (2000) argumentam que a gestão do conhecimento necessita de um gerenciamento adequado do ambiente e para que os profissionais possam exercer atividades intensivas em conhecimento. A seguir destacamos sinergia com a gestão de recursos humanos:

- a) conscientizar todos níveis hierárquicos, que a dinâmica do conhecimento é fundamental para a eficácia organizacional;
- b) gerenciar conversas –Davenport e Prusac (1998) argumentam que as conversas que acontecem informalmente podem favorecer o compartilhamento e criação do conhecimento entre os funcionários;
- c) mobilizar ativistas do conhecimento – líderes que irão coordenar e estimular as equipes de atividades intensivas em conhecimento;
- d) criar contexto adequado – estímulo para formar certa predisposição ao processo.

Chuang, Jackson e Jiang (2016) organizaram uma pesquisa empírica sobre práticas de sistemas de recursos humanos para um modelo de gestão de pessoas em atividades intensivas em conhecimento, destacando a importância do papel da liderança empoderadora para o desempenho dos trabalhadores do conhecimento:

- a) práticas de recursos humanos que aumentam a competência para o trabalho intensivo em conhecimento;
- b) práticas de recursos humanos que promovam a motivação do trabalhador do conhecimento;
- c) práticas de recursos humanos que aumentam a oportunidade para o trabalho intensivo em conhecimento.

2.2 Competências Essenciais do Profissional de Gestão do Conhecimento

Na América do Norte, Europa e Ásia, é comum a existência do *Chief Knowledge Office* (CKO), algo do tipo Diretor de Gestão do Conhecimento. No Brasil, temos visto com mais frequência a existência de profissionais que atuam como gerente de gestão do conhecimento, gerente de conhecimento e inovação, coordenador de gestão do conhecimento, analista de gestão do conhecimento, entre outros, como forma de organizar a estrutura hierárquica focada na gestão do conhecimento: o diretor atua no nível estratégico, o gerente no nível tático, e analistas no nível operacional ou de execução.

Saito (2007) revisou a literatura para organizar as diversas orientações da gestão do conhecimento, e propôs a existência de quatro perspectivas distintas, porém complementares, e respectivas abordagens de GC, apresentadas no Quadro 2.2.1. Cada uma das perspectivas possui características distintas, que podem ser classificadas em relação à natureza do conhecimento - tácito ou explícito -, ao saber “como” e saber “o que”, ao saber objetivo e subjetivo.

Quadro 2.2.1 – Quatro Perspectivas sobre GC

Perspectivas	Abordagens de GC
GC orientada para a informação	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento como conteúdo relevante <ul style="list-style-type: none"> ○ GC como gerenciamento de informações, geralmente um conjunto de processos de conhecimento. • Conhecimento como conteúdo replicável <ul style="list-style-type: none"> ○ GC como codificação de expertise e experiência de indivíduos e equipes.
GC orientada ao ser humano	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento como prática social <ul style="list-style-type: none"> ○ GC como cultivo de contextos compartilhados e envolvimento na ação e na prática. • Conhecimento como produção de sentido <ul style="list-style-type: none"> ○ GC como consulta, negociação de significado e mudança organizacional.
GC orientada a computação	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento como computação inteligente <ul style="list-style-type: none"> ○ GC como computação de dados e informações. • Conhecimento como sistema de pensamento <ul style="list-style-type: none"> ○ GC como sistemas de modelagem para tomada de decisão.
GC orientada para estratégia	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento como capacidade organizacional <ul style="list-style-type: none"> ○ GC como criação, transferência e proteção do conhecimento para a construção de vantagem competitiva sustentável. • Conhecimento como fundamento da organização <ul style="list-style-type: none"> ○ GC como prática de gestão baseada no conhecimento.

Fonte: Saito, A. (2007)

Saito (2007) aponta que a compreensão das diferentes perspectivas ajuda a determinar as fronteiras das atividades de gestão do conhecimento e a explorar, detalhadamente, as 33 atividades típicas de gestão do conhecimento conforme apresentado no Quadro 2.2.2.

Quadro 2.2.2 – Atividades Típicas de GC Agrupadas de Acordo com as Perspectiva sobre GC

Perspectiva sobre GC	Atividades de GC
GC orientada para informação	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar auditorias de conhecimento (ex.: necessidades de conhecimento e lacunas). 2. Mapear processos de conhecimento e conhecimento existentes. 3. Elaborar o design de uma arquitetura de informações e desenvolver políticas de informação. 4. Implementar sistemas para publicação de conteúdo (ex.: portais, gerenciadores de documentos/contéudo). 5. Construir repositórios de conhecimento e bibliotecas on-line. 6. Facilitar a transferência de conhecimento e compartilhamento (ex.: melhores práticas, lições aprendidas). 7. Facilitar o acesso à experiência (ex.: perfilando especialistas em torno da organização). 8. Capturar o conhecimento de especialistas, equipes e funcionários experientes. 9. Integrar a captura, o compartilhamento e a recuperação de conhecimento em torno de processos de negócios. 10. Fornecer infraestrutura tecnológica para processos de conhecimento. 11. Advogar em favor do valor do conhecimento e da GC. 12. Criar novos papéis, posições e unidades relacionadas a GC. 13. Adaptar sistemas de incentivo, avaliação e recompensa para GC.
GC orientada para o ser humano	<ol style="list-style-type: none"> 14. Promover uma cultura orientada para o conhecimento. 15. Cultivar comunidades de prática 16. Criar equipes e forças-tarefa multifuncionais. 17. Treinar e desenvolver pessoal (ex.: oficinas, mentoring, e-learning). 18. Adaptar o espaço físico e as infraestruturas para facilitar a criação de conhecimento. 19. Mapear redes sociais (padrões de interação entre pessoas). 20. Implementar sistemas de comunicação e colaboração.
GC orientada a computação	<ol style="list-style-type: none"> 21. Desenvolver e implantar sistemas para a representação do conhecimento (ex.: engenharia de ontologia, serviços web semânticos). 22. Desenvolver e implantar sistemas para suporte a decisões (ex.: OLAP, sistemas especializados, raciocínio baseado em maiúsculas e minúsculas). 23. Desenvolver e implantar sistemas para descoberta de conhecimento (ex.: mineração de dados e texto, busca e recuperação).
GC orientada para a estratégia	<ol style="list-style-type: none"> 24. Priorizar o conhecimento estratégico (ex.: visão do conhecimento, roadmap tecnológico). 25. Gerir o processo de inovação (ex.: P&D, desenvolvimento de produto). 26. Promover e desenvolver a criatividade e a inovação. 27. Criar novos produtos e serviços baseados em conhecimento. 28. Desenvolver alianças e parcerias para a criação e transferência de conhecimento. 29. Mensurar o valor dos ativos intangíveis (capital intelectual). 30. Gerir a propriedade intelectual (ex.: patentes, licenças, direitos autorais). 31. Construir conhecimento sobre o ambiente competitivo (inteligência competitiva). 32. Desenvolver abordagens e estratégias para implementar GC. 33. Avaliar o impacto das iniciativas de GC.

Fonte: Saito, A. (2017)

Saito (2007) afirma que as atividades típicas de GC pressupõe a existência de competências típicas ou essenciais que os profissionais envolvidos na gestão do conhecimento devem possuir. O autor identificou que a literatura trata tanto o CKO, citado acima, como o profissional de GC, com competências parecidas. Porém, o CKO enquadra-se em um papel mais estratégico, mais próximo do gerenciamento executivo de uma organização, enquanto que o profissional de GC possui um papel mais operacional, responsável pela a execução das atividades de GC. O trabalho de Saito (2007) resultou em um conjunto de seis competências: (1) estratégica; (2) organizacional; (3) visão do conhecimento; (4) tecnológica; (5) interpessoal; e (6) pessoal, detalhadas no Quadro 2.1.3.

Quadro 2.1.3 – Competências da Gestão do Conhecimento

Competências	Descrição
Estratégica	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análise do Ambiente Organizacional: <ol style="list-style-type: none"> a. Compreensão do contexto externo (ex.: mercado, concorrentes, indústria, regulamentos); b. Identificação de questões-chave relacionadas ao desempenho. 2. Reconhecimento das capacidades da organização: <ol style="list-style-type: none"> a. Compreensão da estrutura organizacional; b. Distinção dos principais processos de negócios; c. Percepção de como o valor é criado dentro da organização. 3. Desenvolvimento de Estratégia de GC: <ol style="list-style-type: none"> a. Identificação de conhecimento valioso para a organização; b. Desenvolvimento de estratégias e iniciativas para adquirir, criar, transferir e proteger o conhecimento. 4. Demonstrar os resultados de GC: <ol style="list-style-type: none"> a. Associar os benefícios da GC aos objetivos da organização; b. Reunir evidências do impacto das iniciativas de GC; c. Estabelecer métricas e indicadores.
Organizacional	<ol style="list-style-type: none"> 1. Interpretar a cultura da organização: <ol style="list-style-type: none"> a. Reconhecimento dos valores, normas e pressupostos compartilhados que orientam a forma como as pessoas se comportam e interagem na organização; b. Identificação das alavancas da mudança organizacional; 2. Gestão da mudança organizacional: <ol style="list-style-type: none"> a. Define abordagens e estratégias de mudança; b. Envolvimento e engajamentos de pessoas; c. Compreensão e gestão da resistência; d. Acompanhamento e reajuste das ações. 3. Advogar em prol da GC <ol style="list-style-type: none"> a. Criar e promover uma visão de GC; b. Ensino dos benefícios, princípios e práticas da GC; c. Comunicação do valor da GC; d. Promoção da cultura orientada para GC. 4. Desenvolvimento de pessoas e equipes <ol style="list-style-type: none"> a. Fornece orientação, feedback e suporte; b. Ajuda os outros a atingir o eficaz; c. Oferece oportunidades e facilita o desenvolvimento de outros. 5. Adaptar estrutura e instrumentos organizacionais <ol style="list-style-type: none"> a. Criação de novos papéis, funções e unidades; b. Desenvolvimento de mecanismos de incentivo; c. Ajuste de sistemas de avaliação e recompensa; d. Alteração do espaço físico e a infraestrutura. 6. Gestão de políticas organizacionais <ol style="list-style-type: none"> a. Reconhecimento das divergências nos interesses individuais, grupais e organizacionais; b. Compreensão das relações de poder e de influência; c. Alinhamento de interesses conflitantes; d. Formação de alianças e coalizões. 7. Gestão de Projetos de GC <ol style="list-style-type: none"> a. Proteção do suporte de gestão; b. Gestão de planos de resultados, marcos e atividades; c. Gestão de pessoas, recursos e horários; d. Gestão de escopo e risco; e. Execução e Controle.
Visão do Conhecimento	<ol style="list-style-type: none"> 1. Compreensão do conhecimento e dos processos de conhecimento <ol style="list-style-type: none"> a. Realização das características multifacetadas do conhecimento; b. Compreensão de como o conhecimento se relaciona com indivíduos, grupos e organização; c. Reconhecimento e compreensão dos processos variados de conhecimento.

	<ol style="list-style-type: none"> 2. Gestão dos repositórios de conhecimento <ol style="list-style-type: none"> a. Catalogação e organização de conteúdo; b. Fornecer acesso e recuperação de informação e conhecimento; c. Elaboração de políticas e diretrizes para acesso, publicação e manutenção. 3. Promoção da colaboração <ol style="list-style-type: none"> a. Identificação das barreiras à colaboração; b. Seleção de abordagens e instrumentos adequados para melhorar a colaboração e facilitar o compartilhamento de conhecimento; c. Desenvolvimento de programas de compartilhamento de conhecimento. 4. Captura de experiência e expertise <ol style="list-style-type: none"> a. Seleção de abordagens e instrumentos apropriados para obter conhecimento tácito de indivíduos e grupos; b. Aplicação de técnicas variadas de representação do conhecimento. 5. Mensuração e avaliação do conhecimento <ol style="list-style-type: none"> a. Compreensão das tipologias de conhecimento; b. Quantificação de conhecimento com métricas e indicadores; c. Compreensão de sistemas financeiros e contábeis; d. Aplicação de métodos para avaliar o conhecimento. 6. Melhoria dos processos de negócios com GC <ol style="list-style-type: none"> a. Mapeamento de negócios e processos de conhecimento; b. Análise, integração e melhoria de processos; c. Captação de regras e práticas comerciais; d. Mensuração da eficiência e eficácia. 7. Design da arquitetura da informação <ol style="list-style-type: none"> a. Identificação das necessidades de informação; b. Mapeamento de recursos internos e externos; c. Estruturação, organização e integração de conteúdo; d. Elaboração de políticas e processos de informação.
Tecnológica	<ol style="list-style-type: none"> 1. Compreensão da arquitetura tecnológica e a infraestrutura <ol style="list-style-type: none"> a. Compreensão do hardware, do software, da rede e a infraestrutura de dados da organização; b. Compreensão do portfólio de aplicativos e serviços. 2. Recomendação de ferramentas TIC e GC <ol style="list-style-type: none"> a. Compreensão das diversas tecnologias de informação e comunicação e ferramentas GC; b. Identificação das necessidades e desenvolvimento dos requisitos do sistema; c. Avaliação de alternativas e produção de recomendações. 3. Implementação de sistemas de GC <ol style="list-style-type: none"> a. Compreensão das alternativas para o desenvolvimento (ex.: em casa, terceirização, customização); b. Reconhecimento de etapas e marcos; c. Identificação das principais partes interessadas e os fatores críticos de sucesso. 4. Desenvolvimento de aplicativos inteligentes baseados em conhecimento <ol style="list-style-type: none"> a. Compreensão de sistemas baseados no conhecimento e inteligência artificial; b. Aplicação de engenharia do conhecimento para capturar e representar o conhecimento; c. Aplicação de técnicas de descoberta de conhecimento e mineração de dados.
Interpessoal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicação <ol style="list-style-type: none"> a. Compartilhamento de ideias de forma clara e adequada; b. Questiona e ouve atentamente; c. Comunicação efetiva em diversas situações (ex.: pessoalmente, em grupos, ao público, por escrito). 2. Capacidade de Influência <ol style="list-style-type: none"> a. Aplicação de abordagens variadas para causar impacto e obter suporte; b. Persuasão para convencer diferentes níveis (ex.: indivíduos, grupos e organizações). 3. Trabalho em equipe <ol style="list-style-type: none"> a. Cooperação com os outros; b. Oferece e aceita para/de outros; c. Contribuição para a eficácia do grupo; d. Construção da moral da equipe; e. Resolução de conflito da equipe. 4. Construção de relacionamento <ol style="list-style-type: none"> a. Realização de contatos dentro e fora da organização; b. Desenvolvimento e manutenção de uma variedade de relacionamentos que podem ser úteis no futuro.
Pessoal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reflexão conceitual e analítica <ol style="list-style-type: none"> a. Compreensão de questões complexas; b. Compreensão do quadro geral; c. Organização de problemas em partes menores; d. Compreensão de padrões e conexões; e. Identificação de relações causais; f. Identificação de questões-chave. 2. Criatividade e Aprendizagem <ol style="list-style-type: none"> a. Geração e desenvolvimento de ideias criativas e inovadoras; b. Aceita mudança; c. Gestão com ambiguidade; d. Aprendizagem com os outros e com os próprios erros. 3. Autoconfiança

	<ul style="list-style-type: none"> a. Acredita na sua própria capacidade; b. Aceita desafios e assume responsabilidades; c. Abordar questões e circunstâncias difíceis; d. Lida com falhas de forma construtiva. <p>4. Governança</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Assume responsabilidade pelos resultados; b. Entrega compromissos; c. Possui crédito e é confiável.
--	---

Fonte: Saito, A. (2007)

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho abordou questões para reflexão sobre o trabalho e o trabalhador na economia do conhecimento. Uma questão importante é a descrição das atividades do trabalhador do conhecimento, uma lacuna ser preenchida pelas áreas de recursos humanos. As organizações intensivas em conhecimento precisam repensar as atividades dos trabalhadores do conhecimento, seja para a valorização do papel deste profissional, seja para facilitar a gestão do seu desempenho e, conseqüentemente, dos resultados da organização.

A detalhada e complexa tipologia dos papéis do trabalhador do conhecimento proposta por Reinhardt et al (2011) – *controller*, auxiliar, aprendiz, *linker*, *networker*, organizador, recuperador, compartilhador, solucionador, rastreador – torna difícil caracterizar o profissional que atua nas diversas áreas onde se localizam os conhecimentos críticos do negócio de uma organização. Os achados de Geisler (2007) – geradores, transformadores de usuários – parecem mais simples de serem operacionalizados ou identificados, seja por área, processo, atividade, função ou nível hierárquico.

O profissional de gestão do conhecimento, no entanto, deve possuir características e competências essenciais para o bom desempenho da gestão baseada em conhecimento nas organizações. As competências exigidas para este profissional são complexas e podem ser distribuídas de acordo com seu nível hierárquico. Os profissionais de gestão do conhecimento de nível estratégico (CKO ou Diretor de GC) são responsáveis por orientar os esforços de GC de uma organização, ou seja, suas atividades incluem a projeção de uma visão para fornecer a direção da GC, planejar iniciativas específicas, garantir suporte organizacional para a GC e promover uma cultura de compartilhamento de conhecimento. Este profissional possui capacidades de liderança, habilidades de comunicação, visão estratégica, compreensão profunda da GC e do negócio da organização e capacidade de promover e gerenciar mudanças (SAITO, 2007).

Os profissionais de nível tático são responsáveis pela a execução das iniciativas e os operacionais são responsáveis por técnicas e funções específicas de GC. Os profissionais de

GC que atuam nos níveis táticos e operacionais possuem algumas competências parecidas com os profissionais do nível estratégico, como as habilidades de liderança e de gerenciamento. Contudo, nos níveis táticos e operacionais são exigidas competências, como: habilidades relacionadas à gestão de informação e de comunicação, familiaridade com TICs e habilidades analíticas (Saito, 2007), além de profundo conhecimento de implantação e de suporte às práticas e aos processos de conhecimento.

O modelo de gestão por competências proposto por Saito (2007) além de ser uma ferramenta poderosa para o desenvolvimento dos profissionais de GC, pode ajudar a construir e desenhar o trabalho da gestão do conhecimento em uma organização, seja numa área robusta contemplando toda a complexidade do modelo, ou apenas assumindo parte da responsabilidade das atividades de GC e distribuindo as demais atividades para outras áreas ligadas diretamente ao conhecimento do negócio da organização.

REFERÊNCIAS

- ALVESSON, M. **Knowledge Work and Knowledge-Intensive Firms**. Nova Iorque: Oxford University Press, 2004.
- CHUANG, C.; JACKSON, S. E.; JIANG, Y. Can Knowledge-Intensive Teamwork Be Managed? Examining the Roles of HRM Systems, Leadership, and Tacit Knowledge. **Journal of Management**, v. 42, n. 2, p. 524–554, fevereiro, 2016.
- COLLINS, C. J.; SMITH, K. G. Knowledge Exchange and Combination: The Role of Human Resource Practices in the Performance of High-Technology Firms. **Academy of Management Journal**, v. 46, n. 3, p. 544-560, junho, 2006.
- DAVENPORT, Thomas.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DAVENPORT, Thomas H. **Thinking for a Living: How to Get Better Performances And Results from Knowledge Workers**. Harvard Business School Press, 2005.
- DAVENPORT, T. H. **Pense fora do quadrado**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006
- DOWBOR, L. **Democracia Econômica: alternativas de Gestão Social**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2013.
- FUKUNAGA, F. et al. Indicadores Bibliométricos da Produção Acadêmica Mundial sobre o Conceito do Trabalhador do Conhecimento. **Perspectiva em Gestão & Conhecimento**, v. 5, Número Especial, p. 42-46, out. 2015.
- GEISLER, E. A typology of knowledge management: strategic groups and role behavior in organizations. **Journal of Knowledge Management**, v. 11, n. 1, p. 84–96, 2007.
- JACKSON, E. et al. Toward developing human resource management systems for knowledge intensive team work. **Research in Personnel and Human Resources Management**, v. 25, p. 27–70, 2006.

KROGH, G.; ICHIJO, K.; NONAKA, I.. **Enabling knowledge creation**: How to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation. 1. ed. New York: Oxford University Press, 2000.

LEPAK, D. P.; SNELL, S. A. The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development. **The Academy of Management Review**, Vol. 24, No. 1, pp. 31-48, jan, 1999.

LEPAK, D. P.; SNELL, S. A. Examining the Human Resource Architecture: The Relationships Among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations. **Journal of Management**, Vol. 28, No. 4, pp. 517-543, jan, 2002.

LOPEZ-CABRALES, A. et al. Knowledge as a mediator between HRM practices and innovative activity. **Human Resource Management**, v. 48, n. 4, p. 485-503, jul-ago, 2009.

MINBAEVA, D.; FOSS, N.; SNELL, S. Bringing the Knowledge Perspective Into HRM. **Human Resource Management**, v. 48, n. 4, p. 477-483, jul-ago, 2009.

REINHARDT, W. et al. Knowledge Worker Roles and Actions - Results of Two Empirical Studies. **Knowledge and Process Management**, v. 18, n.3, p. 150-174, 2011.

SAITO, A. **Educating Knowledge Managers: A Competence-Based Approach**. Tese de Doutorado em Filosofia. School of Knowledge Science. Japan Advanced Institute of Science and Technology, 2007.

SANTOS, N, M. B. F. Cultura Organizacional e desempenho: pesquisa, teoria e aplicação. São Paulo: Lorena, 2000.

SCHULER, R. S.; JACKSON, S. E. Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices. **The Academy of Management Executive**, v. 1, n. 3, pp. 207-219, agosto, 1987.