

UNIDADE 3 – GESTÃO DO CONHECIMENTO E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

MÓDULO 1 – INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO: RUMO AO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

01

1 - CONSTRUÇÃO DO CONHECIMENTO

Para tratarmos do tema gestão do conhecimento, é útil compreender a diferença entre os termos dado/informação/conhecimento.

Dado – Chamamos dados a fatos e registros na forma de números, símbolos, fotos ou palavras que não estejam em um contexto.

Informação – São dados com significado, contextualizados, interpretados e compreendidos.

Conhecimento – É o resultado da interpretação da informação pelas pessoas e de sua utilização para um determinado fim – tomar decisões, resolver problemas ou gerar idéias.

A noção de informação e a sua relação com o conhecimento devem ser bem compreendidas para prosseguirmos.

Por isso, antes de discutirmos a gestão do conhecimento leia o texto Informação e Sabedoria de Virgílio Fernandes Almeida e procure construir você mesmo as noções que estão embutidas em cada um dos conceitos.

Como demonstra o texto, existe uma relação entre dado, informação e conhecimento. No exemplo da pressão arterial: para um leigo a pressão 130X80mmHg é apenas a representação gráfica de um fato, ou seja, um dado. Para um médico, é uma informação. Ele sabe se a pressão é alta ou baixa de acordo com o paciente. Para ele, esses dois números têm um significado. Além das informações, o médico detém conhecimento para tomar a decisão de prescrever ou não um remédio. Ele adquiriu esse conhecimento como resultado de sua aprendizagem e suas experiências.

Existe certo consenso para as noções de informação e a sua relação com o conhecimento. Basicamente, esse consenso gira em torno da tese de que a informação é um meio necessário para extrair e construir o conhecimento, sendo considerados, portanto, fenômenos distintos, que não se confundem.

02

Informação e Sabedoria

(Virgílio Fernandes Almeida - Professor Titular do Departamento de Ciência da Computação da UFMG).

Num resvalo, Riobaldo, o sábio jagunço de "Grande Sertão: Veredas", de Guimarães Rosa matutou: "Também o que é que vale e o que é que não vale? Tudo". Eis aí uma síntese perfeita de um dos dilemas

deste fim de século. Informação é a moeda do nosso tempo, mas qual o seu valor? Informação nem sempre significa conhecimento e muito menos sabedoria. Os meios de comunicação nos bombardeiam com dados, informações úteis e bobagens a todo instante. Grande parte do tempo, a informação tem sido fenômeno de crise, violência, angústia, corrupção e injustiça. São dezenas de canais de TV a cabo, dúzias de jornais nacionais, locais, comunitários, revistas semanais e, mais recentemente, a Internet. Os avanços nos computadores e nas redes de comunicação tornam possível o acesso a milhões de bytes de informação, em qualquer parte do mundo e a qualquer instante. Frente a essa overdose de informação, fica sempre uma grande dúvida: para que tudo isso?

Agora que estamos nos aproximando do milênio da informação, é preciso entender primeiro as diferenças entre dado, informação e conhecimento. Pode-se dizer que os dados são símbolos escritos pelas mãos do homem ou por máquinas. Essas diferenças ficam bem claras quando vistas no contexto de uma preocupação, comum a quase todos nós: a pressão arterial. Dados são os números que se lê no aparelho de medir pressão. A informação, por sua vez, é o julgamento, a opinião, que se tem a partir dos dados. Em outras palavras, a informação é o dado que faz diferença para alguém. Informação existe aos olhos de quem entende; o mesmo dado pode ser zero para uns e mil para outros. Portanto, no nosso exemplo, a informação é a interpretação que o médico dá aos valores medidos pelo aparelho, dizendo se a pressão é alta ou não. Conhecimento, por sua vez, é um passo além da informação. E na verdade a capacidade de agir em função das informações. Conhecimento é a ação que o médico toma com base na informação, ou seja, é o diagnóstico e a prescrição de um tratamento!

Na era dos computadores, da Internet, das comunicações por satélite e fibras óticas tudo é visto como rápido e instantâneo. Nem tudo! O conhecimento, nas várias áreas do saber humano, não é uma mera questão de acessar informações ou ingerir grandes massas de dados. Aliás, numa época de abundância de informações o que fica escasso é o tempo. O tempo para se dedicar atenção à leitura de um bom livro, descobrindo lentamente seus personagens nas páginas do papel, e vivendo com eles as várias experiências de vida que as boas obras da literatura proporcionam. O tempo para separar num fundo de bateia a grossa areia dos granetes de ouro.

Bem, e quanto à sabedoria? Aí a conversa muda completamente. Não bastam dados, informações e conhecimento. Sabedoria é o conhecimento justo das coisas, dos homens e do mundo. Sabedoria é aquilo que nos mostram Guimarães Rosa, Drummond, Villa-Lobos, Pixinguinha, Portinari, Darcy Ribeiro e muitos outros. Não existem atalhos para o conhecimento e a sabedoria! Conhecimento e sabedoria chegam à época certa, precedidas de muito esforço, trabalho, leitura e viver.

03

E o conhecimento? Como é construído e formado? - Seguindo o raciocínio que diferencia os conceitos de dados, informação e conhecimento, o universo dos fenômenos é a fonte primária de toda experiência.

A formação do conhecimento inicia-se por eventos que ocorrem gerando fatos e dados. Em outras palavras, o organismo humano interage com o ambiente, com percepções e sensações, gerando dados e

fatos. Esses fatos e dados, quando são manipulados e interpretados pela mente humana, geram informações.

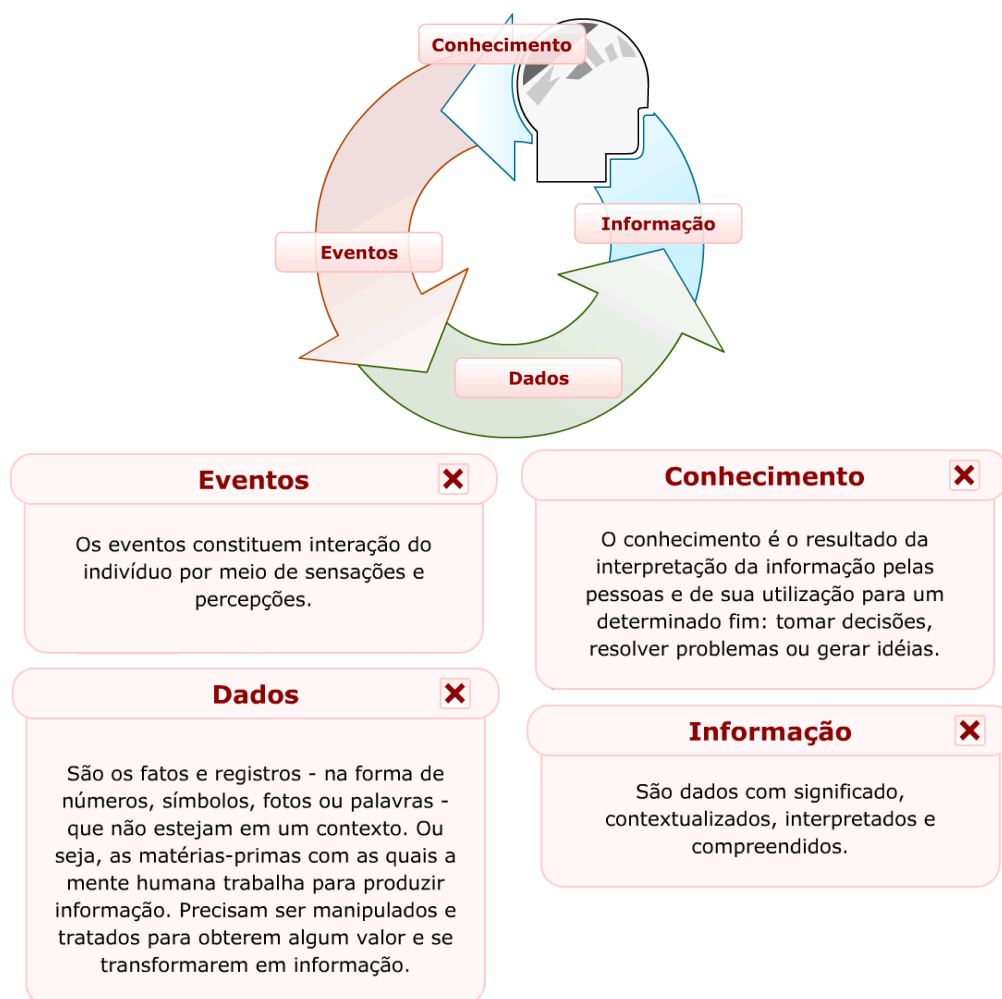
Ou seja, o ser humano organiza os dados em uma estrutura coerente, consolidando um significado, que pode ser comunicado pelos meios disponíveis e entendido por outras pessoas.

A informação seria exterior ao sujeito, não tendo sido transformada ainda pela experiência pessoal.

As informações, depois de **testadas**, **validadas** e **codificadas**, transformam-se em conhecimento. Nesse sentido, o conhecimento compreenderia a assimilação de informação pela mente humana, uma vez que somos os seres humanos, capazes de transformar sensações, por meio da experiência prática, em pensamentos estruturados, percepções em conceitos.

Conhecimento, portanto, é a capacidade, adquirida por alguém, de interpretar e operar um conjunto de informações.

A figura abaixo mostra o processo de construção do conhecimento:



04

Reflexões sobre informação e conhecimento, segundo: Sveiby; Chiavenato; Drucker e Nonaka & Takeuchi.

SVEIBY(1998) – Numa visão organizacional, Sveiby considera que, “conhecimento é a capacidade de agir”. Para o autor, a informação apresenta-se na forma de números, símbolos, fotos ou palavras, tornando-se conhecimento depois de interpretada pelas pessoas, em função de suas experiências, de seu contexto e de suas emoções.

CHIAVENATO (2000:681) – Conhecimento é a informação estruturada que tem valor para uma Organização.

DRUCKER (1993: 25) – Aquilo que hoje consideramos conhecimento se prova em ação. Para nós, conhecimento é informação eficaz em ação, focalizada nos resultados.

NONAKA & TAKEUCHI (1997:64) – O conhecimento diz respeito a crenças e compromissos, sendo produzido ou sustentado pela informação. Para os autores “a informação é um fluxo de mensagens, enquanto o conhecimento é criado por esse próprio fluxo de informação, ancorado nas crenças e compromissos de seu detentor”.

05

2 - CONHECIMENTO COMO RECURSO

A economia mundial é atualmente regida pelo fenômeno da globalização e a matéria-prima e mão-de-obra desqualificada, os tradicionais fatores de produção e fontes de competitividade, foram, decisivamente, relegados a um segundo plano.

Além disso, estamos presenciando um acentuado deslocamento das atividades ligadas aos setores primário e secundário para o setor de serviços, com ênfase na **educação** e na **informação**, basicamente na produção e na **difusão** do conhecimento.



A resposta parece óbvia, mas vale refletir. Embora a informação seja a commodity mais importante na economia do conhecimento, o simples acesso a ela não confere poder. O poder decorre do uso que se faz dela, ou seja, do conhecimento.

06

O papel da **informação** e do **conhecimento** na sociedade contemporânea tem sido inquestionável, embora muitas empresas tenham adotado processos de reestruturação e downsizing, sem o olhar para o “bem” mais precioso: o conhecimento.

Ao ser analisado pelos estudiosos da **área de negócios**, o conhecimento revela seu caráter pragmático. Podemos afirmar que, no mundo dos negócios, o valor do conhecimento está no **uso** que se faz dele.

Na **área empresarial** há também uma coesão em torno das noções de informação e conhecimento, estando o conhecimento associado à resolução de problemas, à tomada de decisões, à geração de idéias, ou seja, ao uso que se faz da informação.

Para DRUCKER (1993), na sociedade pós-capitalista, o conhecimento não seria mais **um** recurso, mas **o** recurso central, principal. O conhecimento é visto como algo útil e como meio de obtenção de resultados sociais e econômicos.

O autor ressalta a importância de torná-lo produtivo, o que garantiria o sucesso econômico e social das organizações e dos países.

De acordo com Drucker (2000), as empresas tradicionalmente consideram útil apenas aquele conhecimento **formal** e **sistemático**, que pode ser qualificado e quantificado por meio de maior eficiência, menores custos e melhor retorno sobre o investimento.

Na opinião do autor, existe uma outra maneira de se pensar o conhecimento e sua importância para as organizações. Drucker diz que os gerentes orientais têm uma visão holística sobre o conhecimento, os japoneses encaram a empresa não como uma máquina, mas como um organismo vivo, que envolve tanto ideais como idéias, desenvolvendo um senso de identidade e um propósito fundamental coletivo. Para Drucker, esse é o segredo do sucesso das organizações japonesas bem sucedidas, como Honda, Canon, Matsushida, NEC, Sharp e Kao.

Downsizing – Refere-se ao enxugamento do quadro de pessoal, delegando maior responsabilidade a gerentes e funcionários de níveis mais baixos.

Visão holística é o posicionamento de um aspecto da realidade diante de um contexto mais amplo, envolvendo múltiplas abordagens e formas de tratamento.

Segundo o dicionário, holismo é a tendência a sintetizar unidades em totalidades, que se supõe seja própria do universo. É a compreensão da realidade em totalidades integradas. Os elementos do universo interagem entre si, sem que necessariamente se somem.

07

Essa abordagem, ainda segundo Drucker, propicia às organizações fomentar a inovação, criar novos conhecimentos, num processo de recriação das empresas e de todas as pessoas que a compõem.

A visão **holística** de uma empresa equivale a se ter uma "imagem única", sintética de todos os elementos da empresa, que normalmente podem ser relacionados a visões parciais abrangendo suas estratégias, atividades, informações, recursos e organização.

Segundo Fernando Lúzio, com a visão holística o sucesso de uma empresa deixa de ser quantitativo e passa a ser **qualitativo**, no qual a qualidade é medida a partir das necessidades de todos os elementos que estão envolvidos no processo empresarial: a administração, os funcionários, a estrutura da empresa, a sociedade e todo o meio ambiente ao redor.

Com uma visão holística, é mais seguro tomar decisões relativas a uma das visões específicas, pois a influência desta decisão sobre as outras visões da empresa é observada a priori. Se esta visão holística for então formalizada, pode-se discutir problemas específicos sem se perder a abrangência, nivelando-se o conhecimento entre os participantes da discussão. No entanto, é impossível representar o todo de forma completa. Este todo é algo abstrato, que forma uma unidade na mente dos dirigentes.

Fernando Luzio – professor de planejamento estratégico do Master Business Administration (MBA) da Universidade de São Paulo (USP) e da Fundação Getúlio Vargas, e consultor associado de empresas como a Ernst & Young e Trevisam.

3 - INOVAÇÃO E CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

“O empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente através da introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização, ou pela exploração de novos recursos e materiais”. (Joseph Schumpeter, 1949) .

Por que inovar? - A inovação é um dos caminhos para melhorar a competitividade das organizações. Ao inovar, a empresa antecipa-se às mudanças antes que se tornem evidentes. Com isso a empresa se faz resiliente, ou seja, possui a capacidade de absorver as mudanças.

Possibilita construir diferenciais competitivos duradouros e prepara a organização para o futuro.

Ao inovar, a organização prepara-se para gerar novas receitas, revertendo a tendência de declínio das margens de ganho.

Inovação e criatividade são elementos estratégicos e fundamentalmente importantes para as empresas, por isso convém distinguir os conceitos de criatividade, invenção e inovação.

Uma idéia só se transforma em invenção se puder gerar algo que funcione, enquanto que a inovação exige também resultados.

Dessa forma temos:

INOVAÇÃO = IDÉIA + IMPLEMENTAÇÃO + RESULTADOS

É preciso também distinguir a melhoria de processos organizacionais, tratados na perspectiva da qualidade, dos processos de inovação.

Uma inovação pode dar-se nos produtos e serviços, nos modelos de negócios, nos modelos de gestão, na tecnologia de processos, na tecnologia propriamente dita.

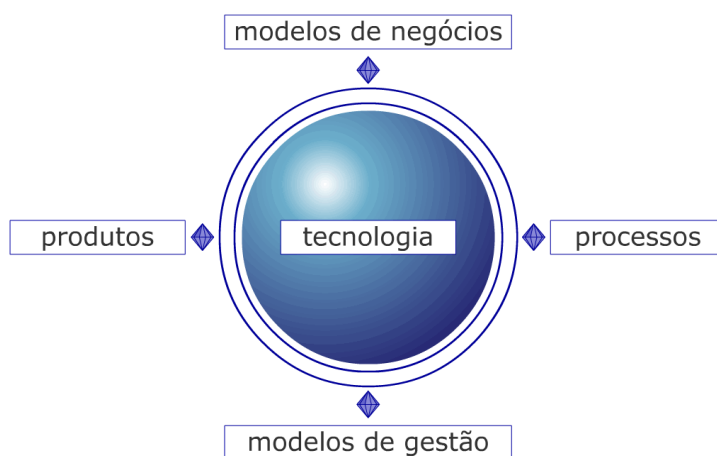
Criatividade – Universo das idéias – os processos são cognitivos.

Invenção – Universo das tecnologias - os processos são tecnológicos.

Inovação – Universo dos mercados – os processos são empresariais.

09

A inovação pode ser de diferentes tipos: Produtos, Processos, Modelos de Negócios, Modelos de Gestão



Há fatores que favorecem a inovação, como, por exemplo, liberdade e autonomia no trabalho, tolerância ao erro, incentivo e comprometimento da administração, comunicação clara dos problemas e desafios a serem superados, sistemas de reconhecimento e recompensa entre outros.

Torna-se importante despertar nas empresas a necessidade da adoção de estratégias para mantê-las em constante processo de inovação, que deve ser estrategicamente orientada. Isto se associa ao processo de aprendizagem e de criação do conhecimento.

Segundo Peter Drucker, a **inovação**, isto é, a aplicação do conhecimento para a produção de novo conhecimento, não resulta – ao contrário do folclore americano, de “inspiração” – nem é obtida por gênios solitários trabalhando em suas garagens. Ela requer esforço sistemático e um alto empenho da organização, mas também requer descentralização e diversidade.

10

Leia o texto sobre como implantar o clima de inovação. Será assim tão simples?

Como implantar o clima de inovação por Antonio Carlos Teixeira da Silva.

No Brasil, o Governo Federal vem promovendo o processo de inovação por meio de iniciativas como o Movimento Brasil Competitivo, do Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT), por meio do Comitê Temático Inovação. Outro exemplo é o Projeto INOVAR, da FINEP (Financiamento de Estudos e

Projetos), também do MCT, além do Projeto de Lei de Inovação e da Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior.

“As organizações aprendem somente por intermédio de indivíduos que aprendem. O aprendizado individual não garante o aprendizado organizacional. Mas, sem ele, o aprendizado organizacional não acontece”.(P. Senge).

Conhecimento Organizacional - Com o crescimento da importância do conhecimento, as empresas passam a se preocupar com o que sabem e precisam saber e, não menos importante, com o que a concorrência sabe. O conhecimento no setor específico de sua atuação passa a ser cada vez mais importante.

11

Como implantar o clima de inovação

*Por Antonio Carlos Teixeira da Silva**

- O que nos impede de transformar novas idéias em realizações
- Na empresa, quais são os fatores que atrapalham e os que ajudam a inovação?
- Qual é o ambiente mais adequado para a inovação?
- Como criar um clima mais favorável à inovação?
- Que comportamentos e atitudes deverão ser evitados?

A excessiva preocupação com os resultados imediatos, o medo de tentar novas alternativas e punições por erros desestimulam iniciativas inovadoras. O que a empresa prioriza: empenho total na busca de melhores maneiras de fazer as coisas ou fazê-las funcionar sem problemas, sem surpresas, na mesmice? Os erros e os fracassos são vistos como parte de um processo, como parte de aprendizagem, ou são reprimidos e punidos?

Os líderes ouvem críticas e questionamentos sobre normas e tabus? Ao invés de dizerem "não", aceitam o "por que não"? Permitem que as pessoas perguntem "E se...?"

Muitas empresas já identificaram a importância da inovação como diferencial competitivo. E estão dispostas a tratá-la como um sistema, não como ocorrências eventuais. Porém, na hora de implementar, muitas das dúvidas acima aparecem.

Os membros da equipe sentem o quanto é fácil ou difícil ser inovador em seu trabalho. O clima organizacional gera pessoas mais motivadas, ou menos, para produzir idéias inovadoras. Mas, para haver inovação e motivação, as pessoas precisam estar bem integradas e trabalhando em busca de um

objetivo comum.

Imagine uma grande muralha de pedras simbolizando todo o capital intelectual de sua empresa. As pessoas são as pedras da muralha. O cimento que as une é a interação. Este "cimento" é composto de vários itens: maior e melhor comunicação interna, motivação para aceitar desafios, liberdade para apresentar idéias, permitir questionamentos e debates etc.

Entretanto, um grande desafio é permanente: COMO estimular e envolver todos para a inovação. Como dissemos acima, a inovação deve ser tratada como um sistema e não como ações isoladas.

Este sistema é composto de três áreas fundamentais:

Treinamento: Toda a inovação começa com uma idéia, que nasce no cérebro de um ser humano. Somente o ser humano pode pensar e usar a criatividade. Por isso, uma equipe só produzirá muitas e boas idéias, se estiver preparada para isso. Walt Disney já dizia que "Criatividade é como ginástica. Quanto mais se exercita mais forte fica". O primeiro passo, obviamente, é treinar as pessoas para que usem todo o seu potencial criativo e aprendam as técnicas para gerar idéias. O treinamento para pensar diferente, pensar fora da caixa, irá facilitar a identificação de oportunidades e problemas.

Aplicação: Cada uma das pessoas treinadas em sua habilidade para gerar idéias fará parte de uma equipe que solucionará problemas criativamente. Além disso, estará apto a usar as técnicas do processo criativo para aumentar vendas, reduzir custos, criar novos produtos, melhorar qualidade, simplificar processos e uma infinidade de aplicações. Em todas as áreas e assuntos a criatividade está presente.

Ambiente: É o clima organizacional que permitirá às pessoas darem o máximo de si na geração de idéias. Se a empresa é muito rígida, repleta de normas que engessam os cérebros ou extremamente conservadora, não estará oferecendo espaço para as mentes criativas que dispõe.

Para dar a sua colaboração, as pessoas precisam ser treinadas para aplicar o processo criativo. É importantíssimo criar um clima propício à inovação.

Estando estas três áreas funcionando bem, as práticas inovadoras ocorrerão normalmente.

Para estimular a participação constante de todos, campanhas de endomarketing deverão ser consideradas, utilizando-se os meios internos disponíveis: house-organ, murais, intranet, ações específicas etc.

Muitas idéias chegarão a um breve espaço de tempo. Então, surge mais uma pergunta: Como administrar todas as idéias? Esta aparente dificuldade pode ser facilmente resolvida por meio da instituição de um Banco de Idéias, que captará e gerenciará a avaliação das idéias. Além disso, permitirá dar um retorno a quem sugeriu uma inovação ou a solução de um problema.

Em resumo, este Banco organiza as idéias, desde o momento em que são enviadas até a hora em que serão implementadas. Um Banco de Idéias é um investimento que se autopaga. Muitas vezes uma simples idéia gera grandes economias, soluciona velhos problemas, identifica novas oportunidades e muito mais. Além disso, vale ressaltar que todos os resultados de um programa de Criatividade e Inovação são mensuráveis.

** Antonio Carlos Teixeira da Silva é colunista do Empregos.com.br, conferencista, autor do livro "O Ataque às Idéias" e consultor sobre Criatividade e Inovação.*

12

Uma organização pode elevar muito seu desempenho, incrementando o conhecimento organizacional a partir da contribuição de cada um dos indivíduos que a compõem, produzindo-se, assim, uma poderosa soma sinérgica.

A empresa precisa transformar seu conhecimento em um “ativo” a serviço da organização, ao invés de apenas ser propriedade de indivíduos ou grupos internos. Torna-se fundamental apoiar e criar condições para a criação e a comunicação desse conhecimento.



Para Liebowitz (2000), transferência de conhecimento é transformar experiências e “*know how*” de pessoas e grupos em **conhecimento organizacional**.

Embora o conhecimento seja algo inseparável das pessoas, nas organizações o conhecimento se encontra em:

- a. Documentos
- b. Bases de dados e sistemas de informação
- c. Processos de negócio
- d. Práticas dos grupos
- e. Experiência acumulada pelas pessoas

13

O conhecimento organizacional é dinâmico, sendo movido por uma variedade de forças. É possível fazer uma analogia entre a transferência de conhecimento e o mercado de bens e serviços. O conhecimento reduz a incerteza e ajuda as pessoas em seu trabalho, por isso existe um movimento contínuo por sua busca.

O primeiro passo para uma iniciativa de gestão do conhecimento é reconhecer que sua transferência está baseada em relações de troca, existindo o que é chamado de mercado de conhecimento. Isso significa que as transações só ocorrem se cada participante acreditar que se beneficiará dela de alguma forma.

O conhecimento constitui um **ativo intangível** e representa a familiaridade ou compreensão de ganhos mediante o estudo e a experiência. É o recurso mais importante da era da informação, que conduz a **novas formas**: de **trabalho**, de **comunicação**, de **estruturas** e **tecnologias** e de **interação humana**.

O conhecimento é um ativo infindável, pois, ao contrário dos recursos físicos e financeiros que são limitados, quando o proprietário do conhecimento o transmite a outros continuará a detê-lo. Assim, uma organização baseada no conhecimento depende da gestão deste ativo intangível, tornando-se importante privilegiar o repasse do conhecimento, e gerenciar as pessoas que recebem este conhecimento da empresa.

14

RESUMO

O conhecimento organizacional é visto atualmente como um poderoso recurso do qual as empresas estão se valendo para garantir a acumulação de riquezas – vimos o conhecimento como fonte de valor e poder, como vantagem competitiva e como estratégia das empresas. Como mostrado, a noção de informação e sua relação com o conhecimento foram e ainda são bastante discutidas na literatura, mas certo consenso tem-se revelado – informação é exterior ao sujeito e é considerado um meio para construir o conhecimento, enquanto que o conhecimento é a capacidade adquirida por alguém para interpretar e fazer uso da informação para a resolução de problemas, tomada de decisão e criação de novas idéias.

O processo de inovação das empresas possibilita construir diferenciais competitivos duradouros e prepara a organização para o futuro. Tratamos do conceito de inovação na perspectiva da criatividade e

aprendizagem das pessoas. Para isso, apontamos que um ambiente propício à inovação e aprendizagem torna-se imprescindível para o sucesso das organizações.

Embora o conhecimento seja algo inseparável das pessoas, a empresa deve buscar ampliar o conhecimento organizacional na medida em que transforma em um ativo a serviço da organização, encontrando-se em documentos, bases de dados e sistemas de informação, processos do negócio, práticas dos grupos, etc. Para tanto, faz-se necessário saber gerir esse recurso, pois uma organização baseada no conhecimento depende da gestão deste ativo intangível.

UNIDADE 3 – GESTÃO DO CONHECIMENTO E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

MÓDULO 2 – CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

01

1 - FUNDAMENTOS DA TEORIA DA CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

“O ciclo virtuoso começa: as pessoas aprendem a fazer coisas que se tornam histórias e que se tornam documentos que circulam em uma rede, que as pessoas usam para aprender como fazer as coisas. O capital humano produz capital intelectual estrutural que, por sua vez, produz capital humano.” (STEWART, 1998, p.125).

Sem dúvida, hoje, o maior desafio das organizações é tornar o conhecimento produtivo. A história A Martelada ilustra bem este desafio.

Se o que vale é o “saber”, torna-se necessário administrar o conhecimento acumulado na empresa ao longo dos anos, e aquele que é produzido continuamente pelas pessoas, formal ou informalmente.

Entre a década de 1950 e 1990, a informação era vista como o principal ativo das organizações. A partir dos anos 90, surge a noção de que a acumulação de riqueza se dá pelo uso produtivo do conhecimento. Por isso, tornou-se evidente a necessidade da Gestão do Conhecimento, voltada para a administração do Capital Intelectual das organizações preocupadas em crescer e aprender.

Além disso, as empresas preocupadas em aprender têm buscado se estruturar enquanto “Organizações de Aprendizagem”.

Organizações de Aprendizagem – Learning Organization – Termo cunhado por Peter Senge para descrever as organizações voltadas para as cinco disciplinas de aprendizagem: domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada, aprendizado em equipe e pensamento sistêmico.
É uma nova opção em tecnologia gerencial que busca atender às constantes mudanças Organizacionais e que vem sendo apresentada como um novo estilo de administração: a administração por aprendizagem.

Senge (1990) define as *Learning Organizations* como organizações em que “(...) as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde surgem novos e elevados padrões de raciocínio, onde a aspiração coletiva é liberada e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender em grupo”. (Senge, 1990, p. 11).

Para esse autor, o modelo proposto exige um investimento pessoal: “As organizações só aprendem por meio de indivíduos que aprendem. O aprendizado individual não garante o aprendizado organizacional, mas sem ele não há como ocorrer o aprendizado organizacional”.

02

A Martelada Harold Geneen

Um navio carregado de ouro, revestido de todo o cuidado e segurança, atravessava o oceano quando, de repente, o motor enguiçou. Imediatamente o comandante mandou chamar o técnico do porto mais próximo.

Ele trabalhou durante uma semana, porém sem resultados concretos.

Chamaram então o melhor engenheiro naval do país. O engenheiro trabalhou três dias inteiros, sem descanso, mas nada conseguiu: o navio continuava enguiçado.

A empresa proprietária do navio mandou então buscar o maior especialista do mundo naquele tipo de motor. Ele chegou, olhou detidamente a casa das máquinas, escutou o barulho do vapor, apalpou a tubulação e, abrindo a sua valise, retirou um pequeno martelo. Deu uma martelada em uma válvula vermelha que estava meio solta e guardou o martelo de volta na valise.

Mandou ligar o motor, e este funcionou na primeira tentativa. Dias depois, as contas chegaram ao escritório da empresa de navegação. Por uma semana de trabalho, o técnico cobrou US\$700. O engenheiro naval cobrou, por três dias de trabalho, US\$900. Já o especialista, por sua vez, cobrou US\$10.000 pelo serviço.

Atônito com esta última conta, o Diretor Financeiro da empresa enviou um telegrama ao especialista, perguntando "Como você chegou a esse valor de US\$10 mil por cerca de 1 minuto de trabalho e uma única martelada?".

O especialista então enviou os seguintes detalhes do cálculo à empresa "Por dar 1 martelada US\$1; Por saber onde bater o martelo US\$9.999.

"Moral da história: “O que vale não é dar a martelada, e sim saber onde bater o martelo”. A martelada em si você pode até delegar para outro.”.

Para os autores da Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional, Nonaka e Takeuchi, esse processo passa por duas dimensões: epistemológica e ontológica.

As dimensões epistemológicas do Conhecimento são: conhecimento tácito e conhecimento explícito. O conhecimento tácito – é invisível e inexprimível, pessoal, difícil de formalizar, o que dificulta a transmissão e compartilhamento. Utiliza o lado direito do cérebro, sendo entendido como conhecimento inconsciente. Está enraizado nas ações, experiências, emoções, valores e idéias do indivíduo; e também em conclusões, insights e palpites subjetivos. A troca deste conhecimento é feita normalmente por meio das relações mestre-aprendiz, em que os mestres mostram aos aprendizes como fazem as coisas e estes tentam imitá-los.

O conhecimento tácito é baseado em experiências pessoais e habilidades de cada indivíduo. É o saber subjetivo. O conhecimento explícito pode ser expresso em palavras e números, dados brutos, fórmulas científicas, procedimentos codificados ou princípios universais. É, também, teórico, objetivo e digital. É aquele que pode ser exteriorizado por meio de informações, que pode ser codificado e transferido. É o conhecimento que está nos documentos, bases de dados, produtos e processo, explícito ou codificado, que pode ser articulado por meio da linguagem e transmitido aos indivíduos.



Professor na Universidade de Berkley, na Califórnia, e na Universidade de Hitotsubashi, em Tóquio, e professor visitante no centro de pesquisas em inovação e conhecimento na Universidade de Helsinki. Publicou, em conjunto com Hirotaka Takeuchi, o livro *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Traduzido como *Criação de Conhecimento na Empresa*. Tem sido considerado um dos seis contribuintes fundadores (pioneiros) da nova visão da empresa com base no conhecimento – ao lado de seu co-autor Georg von Krogh.



TAKEUCHI – Hirotaka Takeuchi – Professor de Estratégias Corporativas Internacionais na Universidade de Hitotsubashi em Tóquio e professor visitante de Harvard têm seu interesse de pesquisa focado no processo de criação de conhecimento nas organizações e em estratégias corporativas internacionais. Publicou, em conjunto com Ikujiro Nonaka, o livro *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Traduzido como *Criação de Conhecimento na Empresa*.

2 - MODOS DE CONVERSÃO E A ESPIRAL DO CONHECIMENTO

Os quatro modos diferentes de conversão do conhecimento (interação entre conhecimento tácito e explícito) são os seguintes:

	Conhecimento tácito	Para	Conhecimento explícito
Conhecimento tácito	Socialização (<u>conhecimento Compartilhado</u>)	Externalização (<u>conhecimento Conceitual</u>)	
de			
Conhecimento explícito	Internalização (<u>conhecimento Operacional</u>)	Combinação (<u>conhecimento Sistêmico</u>)	

Socialização - ocorre quando o processo de compartilhamento de experiências, por meio da observação, imitação e prática. É a passagem do Conhecimento Tácito para o Conhecimento Tácito.

Externalização é o processo de articulação de conhecimentos tácitos em explícitos, por meio da linguagem, da escrita e da reflexão. É o conhecimento conceitual.

Combinação é o momento em que conceitos são estruturados em um sistema de conhecimento. Esse modo de conversão do conhecimento envolve a combinação de conjuntos diferentes de conhecimento explícito. É o conhecimento sistêmico.

Internalização – Ocorre a incorporação do Conhecimento Explícito em Conhecimento Tácito. É intimamente relacionada ao “aprender fazendo”. É quando são internalizadas nas bases do conhecimento tácito dos indivíduos sob a forma de modelos mentais ou *know-how* técnico compartilhado, as experiências por meio da socialização, externalização e combinação. É o conhecimento operacional.

A **internalização** também pode ocorrer sem que o indivíduo tenha construído aquele conhecimento, ele pode “re-experimentar” as experiências de outras pessoas, como no caso da cultura de uma organização, na qual o indivíduo a absorve, sem necessariamente ter passado pela criação dela.

O conhecimento conceitual – É um processo de conversão do conhecimento perfeito, na medida em que o conhecimento tácito se torna explícito, expresso na forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos. (NONAKA e TAKEUCHI)

Conhecimento sistêmico

"Os indivíduos trocam e combinam conhecimentos por meios como documentos, reuniões, conversas ao telefone ou redes de comunicação computadorizada. A reconfiguração das informações existentes por meio da classificação, do acréscimo, da combinação e da categorização do conhecimento explícito (como o realizado em bancos de dados de computadores) pode levar aos novos conhecimentos" (NONAKA e TAKEUCHI).

Conhecimento operacional – “Para que o conhecimento explícito se torne tácito, é necessária a verbalização e diagramação do conhecimento sob a forma de documentos, manuais ou histórias orais. A documentação ajuda os indivíduos a internalizarem suas experiências, aumentando assim seu conhecimento tácito.” (NONAKA e TAKEUCHI)

Re-experimentar as experiências de outras pessoas – “Quando a maioria dos membros da organização compartilha de tal modelo mental, o conhecimento tácito passa a fazer parte da cultura organizacional.” (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

O segredo para a aquisição do conhecimento tácito é a experiência. Sem alguma forma de experiência compartilhada, é extremamente difícil para uma pessoa projetar-se no processo de raciocínio do outro indivíduo. A mera transferência de informações muitas vezes fará pouco sentido se estiver desligada das emoções associadas e dos contextos específicos nos quais as experiências compartilhadas são embutidas. (NONAKA e TAKEUCHI)

Deve-se observar que na **internalização** e **externalização** está envolvida a troca entre diferentes tipos de conhecimento – tácito e explícito, enquanto que a socialização e a combinação envolvem conhecimentos tácitos e explícitos, respectivamente.

Os três primeiros tipos de **criação de conhecimento** estão desenvolvidos nas teorias organizacionais:

Socialização

Combinação

Internalização

A Criação do conhecimento e de regras residentes no cérebro é feita a partir de uma conjugação dos conhecimentos tácitos e explícitos, mas a acumulação de conhecimento varia de pessoa para pessoa, em função das regras que cada um possui em sua mente, além de depender da forma como este conhecimento é passado.

Transferência de conhecimentos, informações e dados devem ser colocados no contexto das pessoas e experiências reais dentro da companhia. As pessoas aprendem fazendo e olhando os outros fazerem.

Transferência sistemática das melhores práticas (aquelas que têm produzido importantes resultados em outras situações e que podem ser adaptadas para a situação atual) é a estratégia número um de todas as empresas que perseguem o valor por meio do conhecimento.

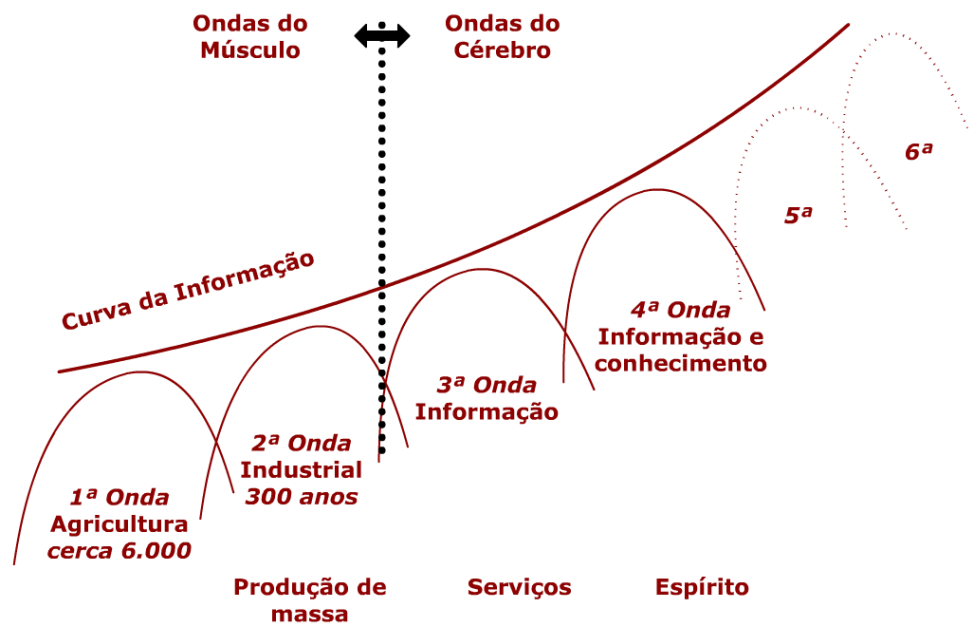
Socialização se relaciona às teorias de cultura organizacional.

Combinação se relaciona aos estudos de processamento de informações.

Internalização se relaciona às teorias de aprendizagem organizacional.

A Espiral do Conhecimento - Analisando o processo de criação do conhecimento nas empresas japonesas, NONAKA & TAKEUCHI (1997) nos mostram que a criação e acúmulo de conhecimento em nível organizacional ocorrem por meio de um processo denominado “**espiral do conhecimento**”, e se processa por meio de quatro fases: socialização, externalização, internalização e combinação. Essas fases devem suceder-se, ininterruptamente, resultando em criação de conhecimento.

Na **dimensão ontológica**, os autores mostram que o conhecimento sai do nível individual, passando pela equipe, sendo criado no nível da organização e entre organizações. Na dimensão epistemológica há a interação entre conhecimento tácito e explícito.



Como nos mostra Nonaka e Takeuchi, a função da **organização** no processo de criação do conhecimento organizacional é fornecer o contexto apropriado para:

- facilitar as atividades em grupo;
- criar e acumular conhecimento em nível individual, tendo em vista a dimensão ontológica do conhecimento, ou seja, em sentido restrito, o conhecimento só é criado por indivíduos;
- estimular o compromisso dos funcionários – todos na empresa são criadores de conhecimento, pela importância da informação que fornecem.

3 - FACILITANDO A CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO

De acordo com NONAKA e TAKEUCHI (1997), a empresa deve criar as condições capacitadoras de construção do conhecimento organizacional. Os autores descrevem cinco condições capacitadoras:

- Intenção
- Autonomia
- Flutuação e Caos Criativo
- Redundância
- Variedade de requisitos

O processo de criação do conhecimento nas empresas mostra que, “embora seja fácil dizer -crie uma cultura que valorize o aprendizado- ou discutir em termos gerais a economia baseada no conhecimento, os processos humanos envolvidos – criatividade, diálogo, julgamento, ensino e aprendizado – são de difícil quantificação”.

Para os autores de Facilitando a criação de conhecimento – reinventando a empresa com o poder de inovação contínua, Georg von Krogh, Kazuo Ichijo e Ikujiro Nonaka (Rio de Janeiro: Campus, 2001), o conceito de gestão do conhecimento é, em si, limitado.

Intenção é a aspiração de uma organização às suas metas. Atua como um elemento regulador no processo de geração do conhecimento. Para criar conhecimento, as organizações devem estimular o compromisso de seus empregados, formulando e propondo uma intenção organizacional.

Na condição **autonomia** todos os membros de uma organização devem agir de forma autônoma conforme as circunstâncias, pois desta maneira a organização amplia a chance de introduzir oportunidades inesperadas. Idéias originais emanam de indivíduos autônomos, difundem-se dentro da equipe, transformando-se então em idéias organizacionais.

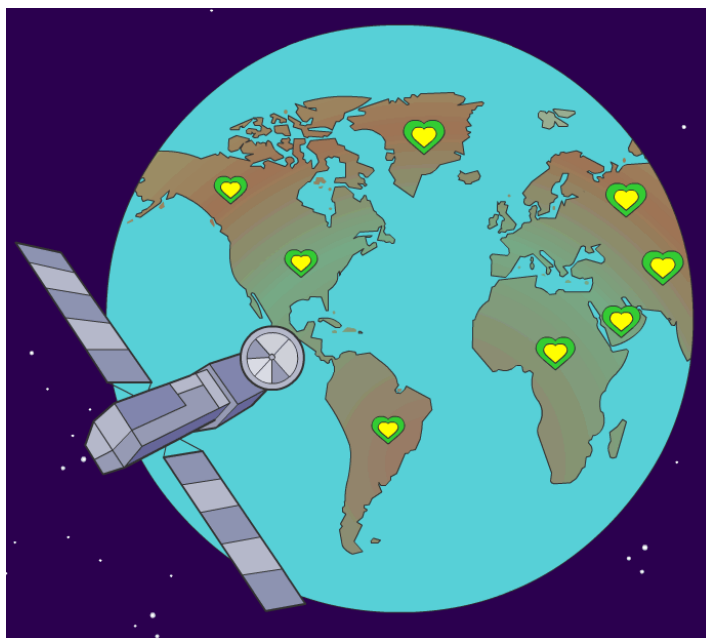
Flutuação e Caos Criativo trata-se de uma ordem cujo padrão é difícil de prever inicialmente. Quando é introduzida em uma organização, seus membros enfrentam um ‘colapso’ de rotinas, hábitos ou estruturas cognitivas e têm a oportunidade de reconsiderar o pensamento e perspectivas fundamentais. Esse processo contínuo de questionamento e reconsideração estimula a criação de conhecimento organizacional. Alguns chamam este fenômeno de criação da ‘ordem a partir do caos’. O caos criativo é gerado naturalmente quando a organização enfrenta uma crise real ou pode ser gerado intencionalmente quando os líderes tentam evocar um ‘sentido de crise’.

Redundância é a existência de informações que transcendem as exigências operacionais imediatas dos membros da organização. O compartilhamento de informações redundantes promove o compartilhamento do conhecimento tácito, pois os indivíduos conseguem sentir o que os outros estão tentando expressar. Deve-se estabelecer uma relação de compromisso entre a redundância e a eficiência no processamento de informações. Uma forma objetiva é a proposta pelos sistemas de informação que criam verdadeiros mapas para o conhecimento organizacional.

Variedade de requisitos pode ser obtida de diferentes formas, organizacionalmente e no desenvolvimento dos recursos humanos. O importante é promover a interdisciplinaridade e multidisciplinaridade na resolução dos problemas implícitos ao desenrolar do processo.

07

De acordo com os autores, em muitas organizações, o interesse legítimo pela criação de conhecimento tem sido reduzido a um excesso de ênfase na tecnologia da informação ou em outras ferramentas de mensuração. De fato, o termo gestão implica controle de processos que talvez sejam intrinsecamente incontroláveis ou, ao menos, talvez sejam sufocados por um gerenciamento mais intenso.



Os autores defendem a idéia de que os gestores devem promover a criação de conhecimento, em vez de controlá-la. Eles chamam este processo de **capacitação para o conhecimento** – conjunto geral de atividades organizacionais que afetam de maneira positiva a criação do conhecimento e que inclui

facilitação dos relacionamentos e das conversas, compartilhamento do conhecimento local em toda a organização ou além das fronteiras geográficas e culturais.

De acordo com os autores, em sentido mais profundo, o processo depende de um novo senso de conhecimento e solicitude emocional na organização, enfatizando a maneira como as pessoas tratam umas às outras e estimulando a criatividade – e até mesmo a jovialidade.

08

As seguintes atividades facilitam condições para criação do conhecimento, apesar dos obstáculos:

- Instilar a visão do conhecimento
- Gerenciar as conversas
- Mobilizar os ativistas do conhecimento
- Criar o contexto adequado
- Globalizar o conhecimento local.

Para assegurar a sobrevivência no presente e o avanço no futuro, a responsabilidade da gerência administrativa é grande: além de transformar o potencial dos conhecimentos da organização em ações agregadoras de valor, deverá identificar o que a organização sabe, qualquer que seja sua forma, e transformar o conhecimento tácito em algo acessível e utilizável.

A segunda atribuição gerencial diz respeito à **situação competitiva** da empresa. É necessário, também, garantir a criação de conhecimentos exclusivos, suscetíveis de aproveitamento em atividades criadoras de valor.

Há duas estratégias para a competitividade:

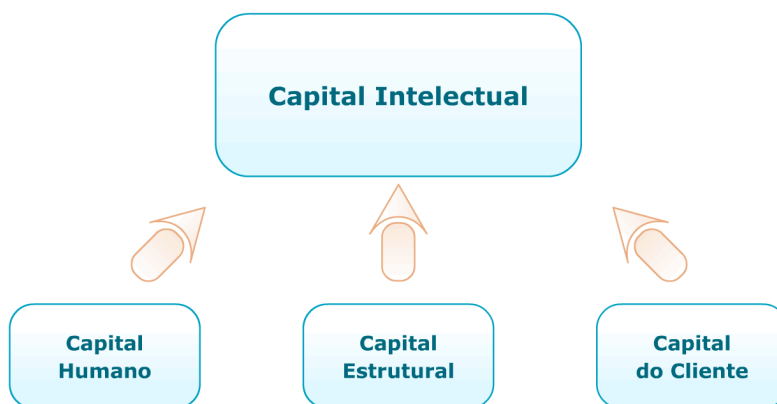
- **Estratégias de sobrevivência** – que exploram o conhecimento para manter o atual nível de sucesso e desempenho
- **Estratégias de avanço** – que enfatizam o êxito futuro e a melhoria do desempenho.

A capacidade de inovar e criar será a atividade de maior agregação de valor que o homem deverá executar, já que tudo que pode ser transformado em rotina física ou intelectual será executado por máquinas.

4 - CAPITAL INTELECTUAL E GESTÃO DO CONHECIMENTO

O capital intelectual está se tornando um conceito fundamental para as organizações que miram o futuro, uma vez que o valor de mercado não depende apenas do seu valor patrimonial físico, mas principalmente do seu capital intelectual.

A primeira abordagem sobre os fatores relacionados à **produção e geração de conhecimento** é evidenciada por EVINDSSON e MALONE (1998), e semelhantemente à classificação de STEWART (1997), os autores denominaram este processo intangível de gerenciamento do conhecimento de capital intelectual, definindo-o como a soma de três parcelas:



Capital humano – É a capacidade, habilidade, conhecimento, criatividade, e experiências individuais dos empregados e gerentes transformados em produtos ou serviços que são os motivos pelos quais os clientes procuram a empresa e não o concorrente.

Capital estrutural – pertence à empresa e é o caminho pelo qual e, ao longo do qual, o conhecimento trafega, ou seja, a infra-estrutura que apóia o capital humano. O capital estrutural inclui fatores como empresa, bancos de dados, conceitos organizacionais, tecnologias, invenções, documentação, publicações e processos.

Capital do Cliente – É o mais valioso de todos ativos intangíveis da organização. Refere-se aos relacionamentos contínuos com pessoas e organizações para as quais a empresa vende seus produtos. O valor desse ativo exige que seja bem administrado, uma vez que são nesses relacionamentos e nos processos com o foco na satisfação do cliente que o capital intelectual se transforma em dinheiro.

Na visão de Sveiby, o **Capital Intelectual** é um capital invisível composto de ativos intangíveis. Para ele, as empresas são formadas por estruturas de conhecimento.

O autor classifica o capital intelectual de uma organização em três tipos: Estrutura externa, Estrutura interna e Competência pessoal.

O Capital Intelectual de estrutura externa é o tipo de conhecimentos que a organização detém sobre o mundo exterior, tais como clientes e fornecedores.

O Capital Intelectual de estrutura interna são os conhecimentos que uma organização detém sobre o seu funcionamento e sobre as áreas em que trabalha. São conhecimentos que lhe dão capacidade de resolver os problemas de forma eficiente e eficaz.

O Capital Intelectual de Competência pessoal é o conjunto de conhecimentos que os empregados detêm e que permitem à organização absorver e produzir novos conhecimentos. Como afirma o autor, a competência do funcionário é a fonte das estruturas interna e externa da organização: “as pessoas são os únicos verdadeiros agentes na empresa. Todos os ativos e estruturas – sejam tangíveis ou intangíveis – são resultados das ações humanas”.

O Capital Intelectual é uma busca de relação entre as pessoas, idéias e conhecimentos. É um recurso renovável e em renovação, algo que precisa ser cultivado.

11

O Gerenciamento do Capital Intelectual é muito mais do que gerenciamento do conhecimento; é a alavancagem dos seus três componentes como forma de obter valor competitivo para as empresas e desenvolvimento das pessoas das organizações que adotam a Gestão do Conhecimento.

Como a capacidade intelectual dos funcionários é fonte de inovação e renovação, SVEIBY ressalta a necessidade de se reter o conhecimento, de modo a fazê-lo pertencer à empresa como um todo, transformando-o em capital estrutural.

Por tudo isto, as empresas necessitam criar mecanismos que permitam tanto o desenvolvimento da capacidade individual de seus membros quanto a circulação rápida do conhecimento adquirido dentro da empresa, de modo a disseminá-lo e também protegê-lo. Essa perspectiva tem sido denominada “Gestão do Conhecimento”, ou “Gestão do Capital Intelectual”.



Desafiados pela crescente aceleração do conhecimento e pela rápida convergência de tecnologias, **os gerentes** passam a entender que o que caracteriza o mundo competitivo atual não é a mudança em si mesma, mas a frequência e a intensidade com que ela ocorre. Este cenário impõe aos estudos de estratégia e de inovação e esse momento de transição do ambiente faz que a gestão do conhecimento adquira um papel importante na Organização. Segundo Stewart.

Segundo STEWART (1998:99), “A gerência sistemática do capital intelectual gera aumento do valor para os acionistas. Realiza-se isso, entre outras coisas, mediante a reciclagem contínua e uma utilização criativa do conhecimento e da experiência compartilhados. Isso, por sua vez, requer a estruturação e o acondicionamento de competências com a ajuda da tecnologia, de descrições do processo, manuais, redes e assim por diante, a fim de assegurar a permanência da competência na empresa quando os funcionários forem embora. Uma vez acondicionados esses elementos tornam-se parte do capital estrutural da empresa — ou, mais precisamente, seu capital organizacional. Isso cria condições para o rápido compartilhamento do conhecimento e para seu crescimento sistemático e coletivo... O tempo transcorrido entre o aprendizado e a distribuição do conhecimento fica sistematicamente menor. O capital humano também se tornará mais produtivo mediante processos estruturados de trabalho, de fácil acesso e inteligentes”.

12

RESUMO

Conhecer a estratégia de Gestão do Conhecimento e compreender a “aprendizagem organizacional” enquanto um estado que permeia as organizações inovadoras foi o objetivo deste módulo.

Pudemos compreender que tornar o conhecimento produtivo é um dos maiores desafios das organizações. Isto porque o processo de Criação do Conhecimento e de Aprendizagem Organizacional exige gerenciamento de diversas variáveis, tanto com relação ao desenvolvimento de competências individuais como com relação à estruturação desse conhecimento de modo a disseminá-lo e retê-lo na organização. O foco principal da Gestão do conhecimento é viabilizar a utilização do conhecimento no nível organizacional.

Com relação à criação do conhecimento, os autores Nonaka e Takeuchi foram os primeiros a estudarem o processo virtuoso de criação de conhecimento organizacional. Os principais autores de Gestão do Conhecimento apontam a necessidade de uma ação sistemática e facilitadora por parte da organização no sentido de criar, utilizar, reter e medir esse conhecimento, já que é o principal patrimônio da empresa.

Para Stewart, o ciclo virtuoso de criação de conhecimento se instala com capital humano produzindo capital intelectual estrutural, e este gerando novamente capital humano.

As empresas possam valer-se de duas estratégias competitivas, a estratégia de manutenção, que visa administrar o conhecimento acumulado na empresa ao longo dos anos e a estratégia competitiva de avanço, qual seja gerenciar o que é produzido continuamente pelas pessoas, formal ou informalmente.

UNIDADE 3 – GESTÃO DO CONHECIMENTO E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

MÓDULO 3 – O PAPEL DA CULTURA NA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

01

1 - ORGANIZAÇÕES DE APRENDIZAGEM OU LEARNING ORGANIZATIONS

A aprendizagem torna-se um fator crítico para as organizações, que deverão recorrer cada vez mais à sua capacidade de “aprender”.

A necessidade das organizações recorrerem cada vez mais à sua capacidade de aprender torna-se fundamental. O imperativo do aprendizado surge como necessidade básica de atuação de empregados e empresas, que deverão imergir em um processo de desenvolvimento cognitivo contínuo.

Aprendizagem organizacional é um estado que deve permear toda organização.

Diversos autores têm desenvolvido teorias sobre a aprendizagem organizacional, tema clássico da Teoria das Organizações. De maneira geral, esses autores ressaltam as questões culturais e comportamentais vinculadas à aprendizagem organizacional, considerando as crenças e valores das pessoas, assim como a importância da informação nessa dinâmica de aprendizagem.

Para Fleury & Fleury, **na aprendizagem organizacional**, da mesma forma que na aprendizagem individual, devem-se levar em consideração **as crenças e valores** das pessoas. Os valores básicos da organização fazem existir um padrão na maneira de ser e reagir às situações (modelos mentais), que pode se traduzir em uma resistência às mudanças, influenciando o processo de aprendizagem e inovação que, para os autores, são intimamente relacionados. Tais valores podem ser percebidos por meio da análise das práticas organizacionais – como o comportamento aparente das pessoas, as formas de comunicação e os rituais organizacionais – que possibilitam a identificação do processo de aprendizagem presente na organização.

O processo de desenvolvimento cognitivo contínuo refere-se ao processo de educação continuada que se exige hoje de pessoas e organizações.

02

O que são organizações de aprendizagem ou Learning Organizations?

Os conceitos nos quais essas perspectivas se baseiam foram primeiramente desenvolvidos por Senge (1990), para caracterizar as organizações empenhadas na busca de resultados mediante um processo de constante aprendizado.

De acordo com Peter Senge a resposta aos desafios do mercado competitivo e em permanente transformação está em uma nova forma sistêmica de pensamento, envolvendo múltiplas visões de mundo e em uma educação permanente, que promova o ser humano em seu desenvolvimento pessoal e profissional.

Segundo Senge (2000), o significado básico de uma “organização que aprende” é uma organização que está continuamente expandindo sua capacidade de criar seu futuro. Para esse autor, o domínio da mudança permanente é o que permite à organização ser pró-ativa. Depende da inter-relação entre habilidades e capacitações, percepções e sensibilidades, e atitudes e crenças. A mudança torna-se um motor contínuo.

Uma organização pró-ativa é a organização que se mantém atenta às mudanças intra e extra-organizacionais, aprendendo com o ambiente e antecipando-se na tomada de decisões.

Senge propõe o domínio de **cinco disciplinas** fundamentais para o processo de inovação e aprendizagem, capazes de “despertar o empenho e a capacidade de aprender das pessoas em todos os níveis da organização”:

- O domínio pessoal
- Modelos Mentais
- Objetivo comum
- Aprendizagem em grupo
- Raciocínio sistêmico

Criar **organizações de aprendizagem** implica formar pessoas que aprendam a ver as coisas pela perspectiva sistêmica, que desenvolvam seu próprio domínio pessoal, e aprendam a expor e reestruturar modelos mentais, de maneira colaborativa.(Senge).

A base dos seus estudos é a forma como as empresas devem adaptar-se a um mundo com uma crescente complexidade e mudanças, afirmando que a organização e seus membros devem incorporar as cinco disciplinas de aprendizagem: **domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada, aprendizado em equipe e pensamento sistêmico**. Nesta teoria, a visão, os objetivos e os sistemas são elementos fundamentais. Para Senge, os gestores de topo deverão encorajar os empregados a estarem abertos a novas idéias, a comunicar abertamente, a perceber como é que a empresa funciona, a criar uma visão coletiva e a trabalhar conjuntamente, de forma a atingirem os seus objetivos.

O domínio pessoal é entendido como a disciplina que possibilita aprofundar e esclarecer o objetivo individual e a realidade do momento, sendo considerada pelo autor fundamental para as organizações da aprendizagem, que só aprendem com pessoas que aprendem. É também denominada maestria pessoal.

Modelos Mentais são imagens enraizadas que influenciam o nosso modo de ver o mundo. Na área administrativa também observamos modelos mentais, que impedem inovações e aprendizado, tornando-se necessário revê-los, por meio do raciocínio sistêmico, que reconhece padrões de mudança em longo prazo.

Objetivo comum refere-se aos objetivos, valores e compromissos compartilhados pelos membros de toda organização, reunindo-os em torno de uma missão.

Segundo Senge, a unidade fundamental de aprendizagem nas organizações modernas é o grupo e não os indivíduos. Neste raciocínio, a empresa só tem capacidade de aprender se também os grupos forem capazes de aprender.

Raciocínio sistêmico implica ter a visão do todo, reconhecendo que este pode ser maior que a soma de suas partes.

04

Os **valores básicos** que dão sustentação à **cultura de aprendizagem**, segundo Senge:

1. Crença no domínio da organização sobre o ambiente;
2. Crença na atitude pró-ativa da atividade humana;
3. Desenvolvimento de uma visão pragmática de busca de soluções de problemas;
4. Crença no auto desenvolvimento do ser humano.

Segundo Senge, outros pressupostos deveriam ser adotados pelas organizações voltadas para a aprendizagem:

- Estar orientada para o futuro;
- Ter múltiplos canais de comunicação (disponibilizando informações confiáveis);
- Aceitar a diversidade cultural (considerada valiosa para a inovação e aprendizagem, se trabalhada adequadamente).

Argyris (1999) descreve que... a verdadeira aprendizagem é aquela em que se questionam os pressupostos básicos firmados, gerando dessa forma a inovação e mudança. Essa aprendizagem de ‘aprendizado de duas voltas’, onde o erro é detectado, corrige-se o erro, mas só depois de os valores inerentes do modelo serem revistos. É considerado o modelo mais adequado para transformações.

Ainda segundo o autor:

[...] “Os responsáveis pela aprendizagem organizacional são os indivíduos. As organizações podem criar um ambiente que permita que esses indivíduos aprendam. Mas são os indivíduos que têm a capacidade ou a competência de aprender a fazer algo”.

[...] “É essencial a capacidade de aumentar o aprendizado, de mudar o comportamento ou de melhorar o desempenho”.

[...] “É crescente a conscientização acerca da importância de superar os mecanismos, especialmente quando se busca a mudança organizacional”.

ARGYRIS – Professor de Comportamento Organizacional na Harvard Business School desde 1971. O trabalho inicial de Argyris centrou-se na área da ciência comportamental. A obra que publicou em 1957 – *Personality and Organization* – tornou-se um dos textos clássicos nesse tema. O autor argumenta que as empresas dependem fundamentalmente das pessoas e do seu desenvolvimento individual. A tarefa de uma empresa consiste em assegurar que as pessoas estão motivadas e que maximizam todo o seu potencial. Foi o primeiro a defender as organizações em constante aprendizagem (*learning organizations*). Das suas pesquisas resultaram dois conceitos-chave: *single loop learning* – no qual a organização é capaz de detectar e corrigir os seus erros de forma a cumprir os objetivos delineados, e *double loop learning* – quando a organização se serve desse esforço de detecção e correção de erros para mudar as normas, políticas e objetivos que os causaram. Conceitos-chave: aprendizagem empresarial e aprendizagem individual e partilhada.

05

Schein (apud Cartaxo, 2000:47) propõe três processos que, se administrados simultaneamente, favorecerão a aprendizagem e a inovação:

- desconfirmação,
- criação de culpa ou ansiedade e
- criação de segurança psicológica.

Senge & Shein também consideram o diálogo um item relevante. É visto como:

“... elo entre os constructos cultura e aprendizagem, tendo em vista ser o diálogo instrumento essencial para entender culturas e subculturas, condição fundamental para gerar a aprendizagem. O diálogo, desse modo, torna-se um elemento central de qualquer transformação organizacional. Isto porque, segundo o autor, as pessoas atuam nas organizações, dentro de regras culturais que obstruem a comunicação verdadeira”.

Aprendizagem organizacional é um estado que deve permear toda a organização que queira promover a criação do **conhecimento organizacional**, enquanto que a **gestão do conhecimento** é uma ferramenta que, mantendo o foco no negócio, disponibiliza a organização, no momento certo, o conhecimento que cada um dos seus funcionários acumula na sua vivência profissional.

Schein 1993 – Doutor e professor de Gerenciamento no MIT – Massachusetts Institute of Technology – e consultor de cultura organizacional em empresas americanas e européias Seu trabalho teve grande influência na teoria da gestão dos últimos 20 anos, nos quais se dedicou ao estudo da cultura empresarial, da psicologia organizacional (sendo um dos seus criadores) e do planejamento das carreiras. Edgar Schein afirma que uma organização tem uma história, tem uma cultura compartilhada. A cultura organizacional é frequentemente muito forte, especialmente em empresas com uma história longa que asseguram muitos temas como verdades pelas pessoas que vivem naquela organização.

Desconfirmação – Neste processo, os componentes da organização devem perceber que seus modos de fazer as coisas já não conseguem responder às demandas do ambiente. Só por intermédio de comunicação intensa é que esta conscientização ocorrerá.

Criação de culpa ou ansiedade – Objetivando gerar a disposição para mudança e aprendizagem de novas formas de agir e fazer as coisas, as pessoas precisam se convencer de que se não aprenderem algo novo, o alcance dos seus ideais será frustrado, ou ainda, poderão colocar seus empregos ou segurança em risco, o que provavelmente lhes inculcará ansiedade e culpa.

Criação de segurança psicológica – Pode parecer paradoxal, porém, junto com o processo de criação de culpa e ansiedade, condição para que o indivíduo rompa a inércia e busque o aprendizado para se adaptar a mudanças, faz-se mister criar a segurança psicológica que proporcionará a percepção de que não sofrerá retaliações aquele que ousar aprender e assimilar novos paradigmas.

06

2 - COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO: BARREIRAS E FACILITADORES DO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

Compartilhar conhecimento também é poder? A resposta não parece tão óbvia.

- Existiria uma contradição nesta proposta: ao mesmo tempo em que o conhecimento é poder, compartilhar conhecimento também é poder?
- Estaríamos em um **mercado do conhecimento**, em que aqueles que o compartilham adquirem um novo status e visibilidade?
- Compartilhar conhecimento seria um novo comportamento requerido? Compartilhar conhecimento também é poder?

Para Rodrigues & Rodrigues (2000) “o poder hoje está com quem consegue disseminar e aplicar adequadamente o conhecimento e não em quem possui ou retém a informação, caso contrário, as bibliotecas teriam enorme poder”.

As organizações devem deixar de ser vistas apenas, como “espaços de produção de bens e serviços”, mas também como “espaços de produção social e cultural”.

A compreensão da **complexidade organizacional** requer que consideremos a realidade como socialmente construída e que as pessoas são agentes ativos na criação e transformação de significados que prevalecem na organização. A geração de significados diferentes e, muitas vezes, divergentes, influencia o processo de mudança, ao mesmo tempo em que é influenciado por ele. A implantação de uma mudança reflete a opção por determinado curso de ação em detrimento de outro.

07

Quando o ambiente da organização é dinâmico, a cultura existente pode não ser mais apropriada para responder às novas demandas. Os novos valores podem ir de encontro aos antigos valores, acarretando uma disputa no estabelecimento dos valores que devem predominar na organização.



A perspectiva da **aprendizagem organizacional** encontra-se disseminada no mundo dos negócios. Acredita-se, hoje, que a criação de uma cultura de aprendizagem torna-se relevante para uma organização se manter competitiva, pois ela implicaria na definição de novos comportamentos.

A literatura apresenta exemplos de empresas com alta capacidade de inovar relacionando essa capacidade com o compartilhamento do conhecimento.

Leia a seguir um exemplo de empresa voltada para o compartilhamento do conhecimento – Siemens, e observe como essa cultura de aprendizagem está presente de forma muito intensa. “Saber não é poder!”. Reflita igualmente sobre a questão “Compartilhar conhecimento também é poder?”

A Siemens opera na prática como uma “rede global de inovação” com mais de 410.000 colaboradores, representada em mais de 190 países, com faturamento superior a 74 bilhões de Euros, em 2004, e com 70% desse montante proveniente de produtos lançados há menos de três anos. Entre 60% e 80% do valor agregado pela empresa é diretamente vinculado ao seu capital intelectual. Por este motivo, nas próprias palavras do CEO da

Empresa, o Dr. Heinrich Von Pierer afirma: *“Uma prioridade da Siemens é gerenciar e colocar em rede o nosso conhecimento, de forma a nos tornarmos ainda mais eficientes e a proporcionarmos maiores benefícios aos nossos clientes”*. Após vários anos de melhoria dos processos internos e das práticas de gestão do conhecimento, a Siemens reconhece, entre outras lições aprendidas, que para uma iniciativa nessa área efetivamente trazer retorno para uma organização, é necessário um forte comprometimento da liderança com o tema, além de um sólido modelo organizacional. Isso permite sua implementação e acompanhamento.

O modelo organizacional adotado na Siemens, em âmbito mundial, permite viabilizar uma política de gestão do conhecimento não só com dupla legitimidade, mas também com forte análise pluri-disciplinar das necessidades dos negócios da organização. São ingredientes desse esforço: 1. Um comprometimento *Top-Down*, permitindo obter o aval da liderança; 2. Um comprometimento *Bottom-up*, propiciando obter a visão do negócio; 3. Um Comitê pluri-disciplinar e internacional com o duplo objetivo de consolidar a visão dos vários negócios e garantir a implementação harmoniosa da gestão do conhecimento nesses vários contextos.

Sua política mundial nessa área, bem como a operacionalização pragmática do tema através de um modelo organizacional completo, permite à Siemens “aprender rapidamente” e poder concentrar sua força inovadora no desenvolvimento de novos produtos e serviços.

Fonte: http://www.fpnq.org.br/exc_33_05_26.10.04_p1.htm

Definida como uma Rede Global de Inovações, a Siemens é um exemplo concreto da importância da gestão do conhecimento para suportar plenamente uma estratégia voltada a inovação.

O texto nos mostra que o foco no compartilhamento propicia o desenvolvimento do capital intelectual da empresa. Mostra também que o sucesso de um projeto de GC relaciona-se à liderança e a um modelo organizacional, o qual permita à empresa “aprender rapidamente” e poder concentrar sua força inovadora no desenvolvimento de novos produtos e serviços. No caso da Siemens esse modelo envolve um comprometimento e aval da liderança; um comprometimento *Bottom-up*, propiciando obter a visão do negócio; e um comitê pluridisciplinar e internacional com o duplo objetivo de consolidar a visão dos vários negócios e garantir a implementação harmoniosa da gestão do conhecimento nesses vários contextos.

Veja também o exemplo de uma empresa brasileira baseada no conhecimento, com um Modelo de Gestão do Conhecimento que enfatiza as práticas de compartilhamento do conhecimento.

No Brasil, um exemplo de empresa baseada no conhecimento é o SERPRO – Serviço Federal de Processamento de Dados, empresa pública do Governo Federal. O Modelo SERPRO foi concebido tendo como base 3 princípios: garantir a qualidade dos serviços prestados aos seus clientes, obter o máximo de produtividade na aplicação dos recursos e por fim, possibilitar que a transformação empresarial seja um processo permanente na busca da excelência e não um modismo na vida da organização. O Modelo teve como referenciais os critérios de excelência do Prêmio Nacional de Qualidade – PNQ, e as diretrizes da norma internacional ISO-9000.

O processo de implantação da gestão do conhecimento está compilado no livro *Gestão do Conhecimento, uma experiência para o sucesso empresarial*(2001) e na Revista TEMA (2001), entre outras publicações.

10



Dentre as lições aprendidas no Serpro é que a empresa contou desde o início com o aval e o envolvimento de sua alta direção, tendo recebido o patrocínio do próprio presidente. Iniciando o processo em 1997, foi a alta liderança quem identificou a necessidade de promover a criação de um processo corporativo para tratar o tema na organização e formulou e aprovou a Política Empresarial de Gestão do Conhecimento. No ano seguinte, uma nova função corporativa foi criada com a designação de um Superintendente para liderar o processo.

No âmbito de uma política institucionalizada de Gestão do Conhecimento, diferentes práticas foram integradas entre si e com outros programas organizacionais. A formação de comunidades de práticas foi enfatizada. Atualmente essas comunidades contam com o apoio institucional, sendo muitas delas formadas por meio de patrocínio dos diversos níveis organizacionais, ou seja, por meio do Conselho de Diretores, Diretores, Superintendentes e Gerentes. Além disso, contam com uma ferramenta contemplada no Portal Corporativo da empresa, o qual permite a gestão, guarda e disseminação dos conhecimentos discutidos e trocados nessas comunidades. Isto garante uma sistemática de classificação e disseminação dos conhecimentos utilizados na empresa para serem utilizados no âmbito de seus negócios.

Os exemplos acima nos permitem concluir que o compartilhamento do conhecimento exige determinação e mudança de comportamento, liderança e demais condições que facilitem a troca de experiências e de aprendizagem coletiva. Os casos citados também nos remetem à abordagem humana ou comportamental da Gestão do Conhecimento, em que a organização é vista como uma comunidade humana, cujo conhecimento coletivo representa um diferencial competitivo e estratégico.

Comunidades de práticas são uma grande tendência em Gestão do Conhecimento. Com as comunidades de prática, as organizações deixam de ter a concentração de expertises sob um controle hierárquico e passam a criar uma estrutura que considera comunidades informais como agentes ativos nos seus processos internos. Segundo Melo & Sattamini (2005), o termo “Comunidade de Prática surgiu no Centro de Pesquisa do Aprendizado, vinculado ao Palo Alto Research Center da Xerox. As pesquisas apontaram que o aprendizado é uma atividade social, ou seja, que ele se dá mais efetivamente a partir da troca de idéias em grupo. Nas comunidades de prática os profissionais ligam-se informalmente uns aos outros por meio da exposição a uma classe de problemas comuns, à busca de soluções e que, em si, incorporam um conjunto de conhecimentos”. Desta forma, as comunidades de prática realizam dois trabalhos principais de formação do capital humano: transferência de conhecimento e inovação.

11

3 - COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO REQUER: ÉTICA E VERDADE

Em toda experiência de compartilhamento do conhecimento está em jogo abrir mão do poder que a informação e o conhecimento conferem aos seus detentores e adotar um novo comportamento no mercado do conhecimento. Dada a especificidade destas mercadorias, ao compartilhar informação e conhecimento, o detentor não as perde, mas, ao contrário, tende a receber outros conhecimentos, aumentando o acervo de informações e conhecimentos.

A Internet tem modificado o comportamento humano, incentivando a paixão pelo conhecimento, educação e cultura. Ao mesmo tempo, a sociedade contemporânea tem valorizado cada vez mais comportamentos que praticamente excluem qualquer possibilidade de cultivo de relações éticas. O sucesso material passou a ser sinônimo de sucesso social e o êxito pessoal deve ser adquirido a qualquer custo.

Analisando a aplicação da ética no campo de novas tecnologias e o ambiente organizacional sob a ótica da ética na gestão do conhecimento, PALETTA & PALETTA (2004) nos mostram que:

“(...) um dos campos mais carentes, no que diz respeito à aplicação da ética, é o das novas tecnologias e, nisso, inclui-se a Internet. Não existe uma legislação prevendo condutas ou regras, com isso fica muito perto o limite da ética no trabalho e exercício

profissional. Uma das principais e mais evidentes realidades da Internet é o individualismo extremo, esse fator muitas vezes associado à falta de ética pessoal, tem levado alguns profissionais a defender seus interesses particulares acima dos interesses das empresas em que trabalham, colocando-as em risco”.

“Esse quadro nos remete diretamente à questão da formação de recursos humanos, pois as pessoas são a base de qualquer tentativa de iniciar o resgate da ética nas empresas e nas relações de trabalho e Gestão do Conhecimento”.

“Ética, além de ser a ciência que estuda o comportamento moral das pessoas na sociedade, é um investimento. Um investimento que traz bons frutos no longo prazo. É importante entender que o conceito de estender benefícios à sociedade é um meio concreto de abraçar a ética e criar uma boa imagem para a empresa. Na Internet, é extremamente necessário ter-se credibilidade para que a empresa possa sobreviver no comércio eletrônico”.

Fonte: “O comportamento ético e sua influência na era da informação”. Disponível em <http://www.ufpe.br/snbu/docs/50.a.pdf>

12

De acordo com Rodrigues & Rodrigues (2000), um dos princípios utilizados pela *Bristsh Petroleum* em seu projeto piloto de Gestão do Conhecimento de 1994 – inovações com times virtuais – diz respeito à ética e verdade que devem estar presentes no processo de compartilhamento do conhecimento.



Pessoas

as pessoas são o fundamento dos times virtuais. O primeiro aspecto é independência dos membros, autônomos e autoconfiantes, mas ao mesmo tempo também capazes de trabalhar interdependentemente. O segundo aspecto é a liderança compartilhada. Todos devem estar aptos a exercer a liderança em algum momento do processo. O terceiro aspecto é a integração dos níveis. Os times virtuais devem estar articulados não só horizontalmente; devem ter conexões verticais na organização.

◀ Voltar

Conexões

conexões envolvem conversações face a face ou feitas por meios tecnológicos. Resultados requerem interações para produzir as relações, e os relacionamentos que envolvem confiança serão duradouros. Uma vez determinados o propósito e as pessoas, poderá ser decidido pelo tipo de conexão mais útil para interligar aquelas pessoas para que juntos possam cumprir o trabalho acordado.

Fonte: <http://www.ctc.ufsc.br>

◀ Voltar

Propósito

o propósito é um fator muito importante para qualquer organização, entretanto é crítico quando se fala em times e organizações virtuais. É a "cola" que segura os membros juntos. Os times virtuais trabalham somente em torno do propósito e requerem metas cooperativas, tarefas independentes e resultados concretos.

◀ Voltar

No cenário competitivo e no mundo do trabalho contemporâneo, com novas formas de organização e construção de equipes, o desafio das organizações está no fato de – além de ajudar e propiciar o desenvolvimento coletivo e o aprendizado contínuo, tornando mais fácil para as pessoas na organização compartilharem problemas, expectativas, idéias e soluções – serem capazes de estabelecer e favorecer os padrões éticos nas relações entre pessoas, entre essas e a empresa, e entre empresas.

Times virtuais – A rede é um modelo conceitual de como as pessoas trabalham juntas para cumprir as metas organizacionais. Lipnack e Stamps (1999) consideram os times virtuais e as organizações em rede como o último estágio na evolução de uma organização. Os autores argumentam que, em organizações baseadas em times, as redes podem ajudar a evitar o senso de fragmentação e de isolamento. Os princípios básicos do modelo de time virtual de Lipnack e Stamps (1999) possuem três facetas: propósito, pessoas e conexões.

13

RESUMO

Cultura de aprendizagem, aprendizagem organizacional, organizações que aprendem. Este foi o tema desenvolvido neste módulo.

Inicialmente, vimos o conceito de *Learning Organization*, mostrando que SENGE foi o primeiro a desenvolver o conceito, associando-o às organizações empenhadas na busca de resultados por meio de um processo de constante aprendizado.

De acordo com o autor, a resposta aos desafios do mercado competitivo e em permanente transformação está em uma nova forma sistêmica de pensamento, envolvendo múltiplas visões de mundo e em uma educação permanente, que promova o ser humano em seu desenvolvimento pessoal e profissional. Para tanto, o autor propõe o domínio de “cinco disciplinas” fundamentais para o processo de inovação e aprendizagem – domínio pessoal, modelos mentais, objetivo comum, aprendizagem em grupo e raciocínio sistêmico – e capazes de “despertar o empenho e a capacidade de aprender das pessoas em todos os níveis da organização”.

O tema aprendizagem organizacional é um tema clássico da Teoria das Organizações, sendo abordado por diversos autores como Argyris (1999) Schein, que ressaltam as questões culturais e comportamentais vinculadas à aprendizagem organizacional, considerando as crenças e valores das pessoas, assim como a importância da informação nessa dinâmica de aprendizagem.

Ao final, relacionamos a aprendizagem organizacional aos processos de compartilhamento do conhecimento entre os membros de uma organização, apresentando exemplos de empresas inovadoras que buscam processos de aprendizagem com ênfase no compartilhamento, e como os aspectos éticos devem estar presentes nos programas corporativos.

Enfim, entende-se que aprendizagem organizacional é um estado que deve permear toda a organização que queira promover a criação do conhecimento organizacional, enquanto a gestão do conhecimento é uma ferramenta que, mantendo o foco no negócio, disponibiliza a uma organização, no momento certo, o conhecimento que cada um dos seus funcionários acumula na sua vivência profissional.

UNIDADE 3 – GESTÃO DO CONHECIMENTO E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL
MÓDULO 4 – GESTÃO DO CONHECIMENTO OU KNOWLEDGE MANAGEMENT –
A NOVA FERRAMENTA DO GERENCIAMENTO EMPRESARIAL

01

1 - CONCEITUANDO GESTÃO DO CONHECIMENTO

A **Gestão do Conhecimento** é um dos ramos da ciência da Administração, é uma ferramenta gerencial para administrar a informação.

A **Gestão do Conhecimento** surgiu da prática de se agregar valor à informação e distribuí-la. E também da visão de alguns executivos dos Estados Unidos da América que objetivaram criar um programa formal de gestão do conhecimento para gerar vantagem competitiva.

Tratar a informação como negócio na sociedade do conhecimento é fundamental para que as empresas possam desenvolver sua capacidade de **inovação** e, conseqüentemente, tornarem-se **mais competitivas** (Jayme Teixeira Filho).

O aspecto **fundamental do conhecimento** é o **capital humano**, e a essência é: aproveitar os recursos que já existem na empresa para que as pessoas procurem, encontrem e empreguem as melhores práticas ao invés de tentarem reinventar a roda.

Como visto anteriormente, o gerenciamento do capital intelectual é muito mais do que gerenciamento do conhecimento, é a alavancagem dos seus três componentes: o capital humano, o capital estrutural e o capital cliente.



E preciso criar mecanismos que permitam tanto o desenvolvimento da capacidade individual de seus membros, quanto a circulação rápida do conhecimento adquirido dentro da empresa, de modo a disseminá-lo e também protegê-lo. Essa perspectiva tem sido denominada “Gestão do Conhecimento”, ou “Gestão do Capital Intelectual”.

A Gestão do Conhecimento está intrinsecamente ligada à capacidade das empresas em utilizarem e combinarem as várias fontes e tipos de conhecimento organizacional para desenvolverem competências específicas e capacidade inovadora, fatores estes traduzidos por novos produtos, processos, sistemas gerenciais e liderança de mercado.

Objetivo da Gestão do Conhecimento

Gestão do Conhecimento ou Knowledge Management tem por objetivo disponibilizar a uma organização, no momento certo, todo o conhecimento que cada um dos seus funcionários acumula em sua vivência profissional. É o processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir do seu conhecimento ou capital intelectual. O objetivo é manter o foco no negócio, mantendo um posicionamento estratégico. Tem também por objetivo a valorização do trabalhador.

02

Os conceitos tratam de um conjunto de processos e técnicas para a criação, disseminação, armazenamento e utilização do conhecimento buscando atingir plenamente os objetivos da organização.

Segundo os autores, Gestão do Conhecimento é

- Sveiby

- Davenport
- Gartner Group
- Malhotra
- CRIE – UFRJ.

Há ainda o conceito de **Inteligência Competitiva**, relacionado à Gestão do Conhecimento.

Inteligência Competitiva significa criar processos e ferramentas que permitam à empresa monitorar melhor seu mercado e a concorrência, com informações de apoio à decisão nos negócios.

De acordo do TEIXEIRA FILHO (2001) a Gestão do Conhecimento afeta a gestão organizacional nos seguintes aspectos:

- gestão de projetos,
- marketing e qualidade,
- processo decisório,
- controle orçamentário,
- qualidade de vida,
- arquitetura,
- estratégia,
- cultura e aprendizado.



Sveiby, 1997 – Gestão do Conhecimento é o nome dado ao conjunto de práticas que visam à manutenção do conhecimento nas organizações.

Davenport – Gestão do Conhecimento é uma coleção de processos que governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização.

Gartner Group (1998)

- Gestão do Conhecimento é a disciplina que promove, com visão integrada, o gerenciamento e o compartilhamento de todo ativo de informação possuído pela empresa, em documentos, pessoas etc.
- Gestão do Conhecimento é um processo e uma infra-estrutura que visam apoiar a geração, coleta, assimilação e utilização ótima do conhecimento.

Segundo Malhotra (1998a), apud Rodrigues & Rodrigues*, **Gestão do Conhecimento** é uma visão, baseada no conhecimento dos processos de negócios da organização, para alavancar a capacidade de processamento de informações avançadas e tecnologias de comunicação, via translação da informação, em ação por meio da criatividade e inovação dos seres humanos, para afetar a competência da organização e sua sobrevivência em um crescente de imprevisibilidade.

Neste conceito de **Gestão do Conhecimento** estão os elementos básicos para o processo: a informação, o processamento da informação (por meio da tecnologia da informação), a comunicação e a presença imprescindível do ser humano. Frisa, ainda, a questão da “ação”, ou seja, a agregação de valor à informação para utilização na elaboração de estratégias, tomada de decisão, aprendizagem, desaprendizagem e/ou adaptação.

Segundo CRIE – UFRJ, Gestão do Conhecimento é um conjunto integrado de ações que visam identificar, capturar, gerenciar e compartilhar todo o ativo de informações de uma organização. Estas informações podem estar sob a forma de banco de dados, documentos impressos etc. bem como pessoas, por meio de suas experiências e habilidades. Desde início de 1998, o Centro de Referência em Inteligência Empresarial da Universidade Federal do Rio de Janeiro (Crie – Coppe/UFRJ) desenvolve estudos sobre Gestão do Conhecimento, tendo desenvolvido o modelo de gestão denominado Capitais do Conhecimento. Teoricamente o modelo é baseado nos conceitos expostos por Sveiby, Edvinsson e Stewart; empiricamente, é fundamentado em experiências concretas desenvolvidas por alguns projetos de gestão do conhecimento levados a cabo. O Modelo dos Capitais do Conhecimento apresenta quatro capitais que devem ser devidamente monitorados e gerenciados para uma efetiva gestão do conhecimento de uma organização. São eles: o “capital ambiental”, o “capital estrutural”, o “capital humano” e o “capital de relacionamento”.

2 - DIMENSÕES DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Segundo Terra (2000) a gestão do conhecimento apresenta sete dimensões:

1. Fatores Estratégicos e o papel da Alta Administração,
2. Cultura e Valores Organizacionais,
3. Estrutura Organizacional,
4. Administração de Recursos Humanos,
5. Sistemas de Informação,
6. Mensuração de Resultados,
7. Aprendizado com o Ambiente.

Dimensão 1 – Fatores Estratégicos e o papel da Alta Administração

A definição de “áreas de conhecimento” a serem exploradas e o estabelecimento de macrovisões para a condução de projetos inovadores são papéis fundamentais da Alta Administração na Era do Conhecimento. Essas macrovisões permitem vincular a atividade individual a algo maior, a um propósito ou destino final.

Pesquisas mostram que as empresas dependem essencialmente de umas poucas habilidades, conhecimentos ou competências-chave para se manterem competitivas. O fator crítico de sucesso é dominar um conjunto limitado de habilidades e áreas de conhecimento que são importantes para seus clientes ou consumidores. Assim, também o será para a concorrência. Portanto, neste ambiente, torna-se essencial capacidade de liderança, organização e gerenciamento da força de trabalho, sem perder de vista o pioneirismo e a velocidade.



Dimensão 2 – Cultura e Valores Organizacionais

Ambiente e cultura criativas – Cultura Organizacional pode ser entendida pelas normas e valores que ajudam a interpretar eventos e avaliar o que é apropriado e inapropriado. O que distingue as organizações criativas, ou “visionárias” são ações de sustentação e difusão de valores, que amparem a ideologia voltada para a inovação, ou seja, essas características culturais são enfatizadas.

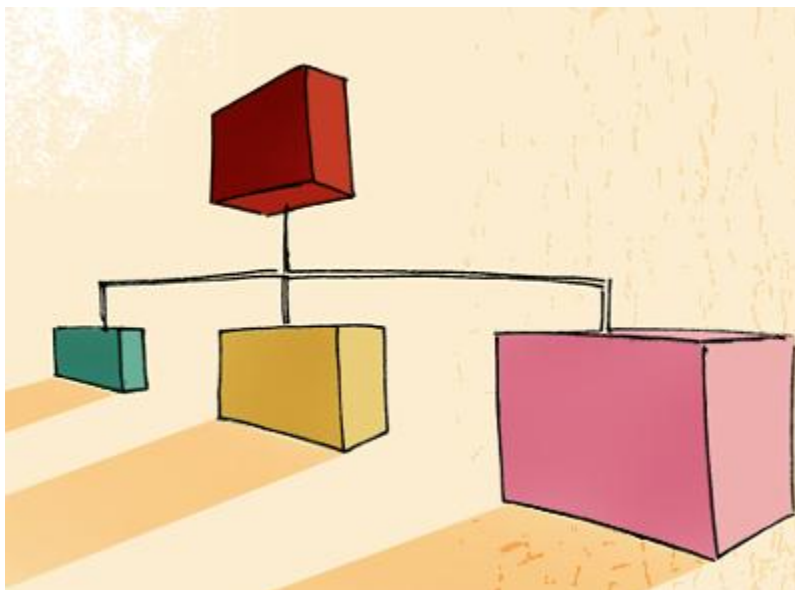
Perspectiva dos funcionários – Nessas empresas, normas relativas a incentivo, tolerância e recompensa pela tomada de riscos, incentivo à troca de informações, objetivos compartilhados e trabalho em equipe, além de elevado grau de autonomia funcionam como facilitadoras na geração de novas idéias.

Recurso Tempo – Outro aspecto que deve ser destacado é o recurso tempo e sua relação com o trabalho na Era do Conhecimento, pois o conceito de produtividade é essencialmente diferente da Era Industrial. De acordo com as considerações de Von Fage, um dos precursores do estudo da criatividade no ambiente empresarial, o trabalho criativo é fatigante e precisa ser intercalado com atividades rotineiras. Por isso, o tempo deve ser visto pelos gerentes como um recurso imprescindível para a geração do conhecimento.

Espaços de Trabalho – Pesquisas apontam cada vez mais a importância do layout para a criatividade. Espaços fechados, símbolos da hierarquia, perdem lugar para espaços mais abertos e que propiciem comunicação e contatos informais. Empresas têm disponibilizado espaços para interação, relaxamento, salas de ginástica, salas de meditação etc.

Dimensão 3 – Estrutura Organizacional

Embora as burocracias sejam ainda as formas predominantes de organização na maior parte das regiões e países do mundo, existem numerosos relatos de implantação de estruturas organizacionais mais inovadoras e que buscam alavancar a criatividade, o conhecimento e a capacidade de aprendizado dos vários níveis hierárquicos. Estas experiências têm-se dado a partir da criação de estruturas organizacionais que se sobrepõem à estrutura burocrática tradicional ou à total revisão da estrutura piramidal-burocrática. Um conceito mais recente é o de Communities of Practice (Redes de Aprendizado).



Os participantes destas Redes de Aprendizado podem fazer parte de um mesmo departamento, ou pertencerem a diferentes áreas ou mesmo de diferentes organizações. Os encontros podem ser regulares ou não. O que mantém os participantes conectados são os interesses comuns de aprendizado e desenvolvimento pessoal. As empresas intensivas em conhecimento têm estimulado a formação dessas Redes por meio de recursos (tempo e dinheiro), promovendo e divulgando resultados práticos alcançados pela Rede, valorizando a participação e iniciativa individual etc.

06

Dimensão 4 – **Administração de Recursos Humanos**

Em função das novas demandas das organizações sobre os indivíduos, como iniciativa, autonomia, criatividade, trabalho em equipe etc, o recrutamento e seleção de pessoal tem sido considerado um processo estratégico. A diversidade e variedade de características individuais e culturais tem sido uma política formal utilizada para aumentar o aprendizado organizacional.

A **função treinamento** tem sido encarada como educação continuada. Têm sido colocadas questões sobre como desencadear o processo de auto-aprendizado e aumentar a capacidade criativa. O paradigma do treinamento tem-se movido para o paradigma do aprendizado. O compartilhamento do conhecimento é um dos grandes desafios. Neste novo paradigma, algumas empresas têm destacado o papel dos mentores e o auto-aprendizado, como Microsoft e Xerox. Nessa última, a principal função dos gerentes é o desenvolvimento de seus empregados. A educação on-line também tem sido um importante meio utilizado na capacitação profissional, indicando a responsabilidade cada vez maior do indivíduo em seu processo de aprendizado e a necessidade de rapidez na absorção de novos conhecimentos.

Para sustentar as estratégias de aprendizado organizacional, as empresas inovadoras buscam tornar as carreiras e políticas de remuneração em estímulo à adoção de atitude de aprendizado, com incentivos ao auto desenvolvimento individual e coletivo, por exemplo, e cargos definidos de forma cada vez mais ampla, com a rotatividade entre diferentes áreas sendo estimulada.

07

Dimensão 5 – Sistemas de Informação

Os avanços na informática permitem, hoje, recuperar e garimpar informações e conhecimentos de forma alavancada, já que tendem a elevar o conhecimento onde antes havia apenas informação. A associação entre tecnologia e gestão do conhecimento relaciona-se com o uso de sistemas de informação para o compartilhamento de informações ou conhecimentos, como por exemplo: Intranets, groupware, data warehouses etc.

1. **Repositório de materiais de referência** – conhecimento explícito que pode ser facilmente acessado e que evita duplicações de esforços.
2. **Expertise maps**: banco de dados com listas e descrições das competências de indivíduos de dentro e de fora da organização. Isso facilitaria o compartilhamento de conhecimento tácito ao permitir que as pessoas se localizem mais rapidamente e estabeleçam o devido contato pessoal.
3. **Just-in-time knowledge** – ferramentas que reduzem as barreiras de tempo e distância no acesso a conhecimentos (ex. videoconferência)

Todavia, a gestão de conhecimento baseada essencialmente em tecnologia de informação não é suficiente.

08

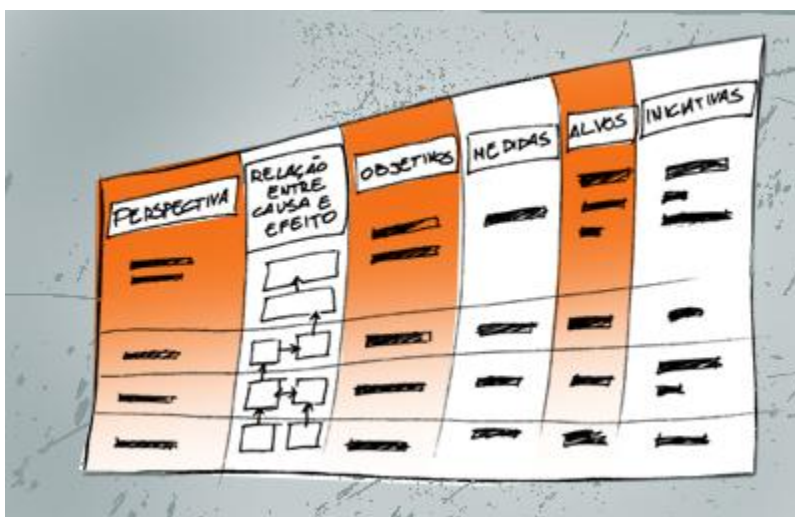
Dimensão 6 – Mensuração de Resultados

A avaliação do capital intelectual tem sido uma questão bastante debatida. Nos anos 90, o trabalho pioneiro de Edvinsson e Malone na empresa sueca *Skandia* mantém-se como referência, com a publicação de um dos primeiros relatórios oficiais sobre capital intelectual. Outro autor que se tem debruçado sobre a avaliação dos ativos intangíveis é Sveiby, que divide o capital intelectual em 3 componentes: competência dos funcionários, estrutura interna (patentes, conceitos, modelos etc.) e estrutura externa (marcas, relações com fornecedores, reputação e imagem da empresa).

Apesar dos esforços, eles pouco contribuíram para maior aprofundamento da compreensão dos processos de aprendizagem. Porém, à medida que as empresas se engajem nesses processos de

contabilização também venham a questionar seus processos de trabalho, comunicação interna, políticas de gestão de pessoas etc.

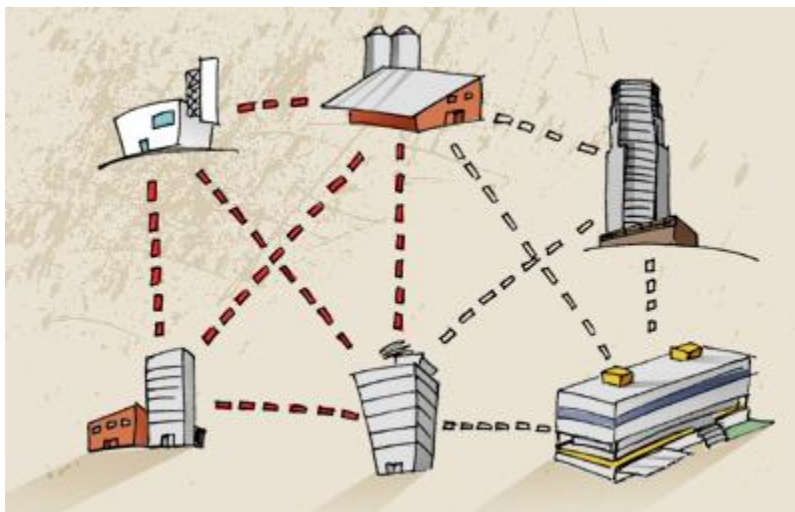
Talvez mais importante que medir o capital intelectual seja estabelecer indicadores, de modo a avaliar o desempenho de várias atividades, projetos e resultados da atividade empresarial, a exemplo do popular conceito do *Balanced Scorecard*, desenvolvido por Kaplan & Norton.



09

Dimensão 7 – Aprendizado com o Ambiente

Aprender além das fronteiras organizacionais tornou-se essencial. Aprender com clientes, fornecedores, outras empresas (concorrentes ou não), institutos de pesquisa, universidades etc. Formar alianças e parcerias tem sido um desafio em termos de gestão. A partir de alianças, pode-se alavancar o aprendizado, como, por exemplo, com a combinação de habilidades e conhecimentos diferentes. A formação de alianças permite também às empresas manterem alto nível de flexibilidade e adquirirem apenas as competências de que necessitam.



O aprendizado por meio de redes com outras empresas vincula-se a todas as outras dimensões anteriores. As empresas que aprendem estimulam seus funcionários a adquirir e explorar novas perspectivas, facilitam e promovem o trabalho em equipe multifuncional, multirregional e multiempresarial.

10

3 - COMO IMPLANTAR GESTÃO DO CONHECIMENTO?

A literatura sobre Gestão do Conhecimento ampliou-se, sendo possível, hoje, identificar modelos e metodologias de implantação dessa importante estratégia de gestão.

Porém, não existe abordagem única ou metodologia padrão que atenda a diversas situações e contextos que as empresas se encontram.

Mas, podem-se encontrar alguns pontos em comum a todos os projetos de implantação de programas de gestão do conhecimento. Isso não significa que está sendo criada nova metodologia para implantação, mas sim unificação de várias abordagens tidas como exemplo. Ou seja, algumas grandes etapas são as mesmas:



Ocorre também um debate em torno da definição da área que deve implantar os programas de gestão do conhecimento, uma vez que as atividades envolvidas na gestão do conhecimento – tais como **mapeamento de competências, gestão de competências, mapeamento de processos, gestão de documentos, compartilhamento de documentos** – são de competência de diferentes áreas como Gestão de Pessoas, área de Tecnologia da Informação ou mesmo da Estratégia de Negócios.

11

Analise as vantagens e as desvantagens da liderança em cada área:

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Liderança da área de Tecnologia de Informação.	Liderança da área de Tecnologia de Informação.
<ul style="list-style-type: none"> • Garantia na construção de infraestrutura tecnológica de apoio. • Integração das ferramentas através dos portais. • Foco no conhecimento explícito. • Visão prática. 	<ul style="list-style-type: none"> • Baixa socialização – conhecimento tácito/pouco comprometimento dos funcionários. • Esquecimento de aspectos sociais. • Subutilização das ferramentas. • GC ser tratada como mais um projeto da área de TI
Liderança da área de Gestão de Pessoas	Liderança da área de Gestão de Pessoas
<ul style="list-style-type: none"> • Integração da GC com gestão de competências • Criação de contexto capacitante. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de conhecimento sobre tratamento da informação: taxionomia, indexações, integração de sistemas.

<ul style="list-style-type: none"> • Alto nível de socialização. 	<ul style="list-style-type: none"> • GC é apenas gerenciar conversas. • Euforia inicial seguida de frustração
Liderança do Planejamento Estratégico.	Liderança do Planejamento Estratégico.
<ul style="list-style-type: none"> • Percepção do conhecimento como recursos estratégicos. • Envolvimento maior de outros departamentos. • Geração de Conhecimentos integrada com mercados e clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Risco de não sair do papel. • Dificuldade de perceber as dificuldades cotidianas dos departamentos.
Criação de um setor de conhecimento.	Criação de um setor de conhecimento.
<ul style="list-style-type: none"> • Profissionais dedicados a GC em tempo integral. • Priorização para questões do conhecimento. • Oportunidade de construção de equipe híbrida – profissionais de ti, biblioteconomia, RH. • Melhor equilíbrio – teoria/prática explícito/tácito. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cobrança de resultados no curto prazo. • Aumento de custos. • Dificuldade de receber colaboração de outras áreas. • Ser visto como setor arquivo.

É importante ressaltar que empresas diferentes possuem estratégias diferentes, cultura, ambiente e pessoas diferentes. Por isso, a implantação de um programa requer a análise da organização para que suas especificidades sejam consideradas.

No entanto, o papel do gestor do conhecimento, seja de uma área ou de outra, numa ou noutra empresa deverá incluir:

- Iniciar, apoiar e sustentar os processos;
- Promover o aprendizado organizacional;
- Incentivar o uso de melhores tecnologias;
- Promover o capital humano;
- Gerir o capital estrutural;
- Disseminar a cultura organizacional.

O papel do gestor do conhecimento – diversas organizações têm criado o cargo

de CKO – *Chief Knowledge Officer*, como a SIEMENS.

12

Por que um gestor do capital intelectual é muito valorizado?

13

Dois em um

Saiba por que um gestor do capital intelectual é visto como um dos profissionais mais valorizados no mercado de Tecnologia da Informação

Por Claudia Merquior

Em meio à enorme quantidade de informação que toma conta das empresas atualmente, surge um profissional que tem tudo para se transformar em um dos mais requisitados pelo mercado: o CKO (*Chief Knowledge Officer*).

Também conhecido como CLO (*Chief Learning Officer*) ou gestor do conhecimento, este profissional é um misto de especialista em RH e tecnologia, que tem como principal atribuição administrar o conhecimento que circula no ambiente corporativo. A criação deste cargo, por si só, é um sinal de que o investimento em capital intelectual já é considerado um mecanismo essencial para o sucesso de qualquer empresa.

Embora tenha boa aceitação na maior parte da América do Norte e na Escandinávia, a presença de um CKO ainda enfrenta certa resistência do empresariado em países menos desenvolvidos, como o Brasil. Para o presidente da TerraForum, José Cláudio Terra, uma das causas é que este cargo ainda é muito pouco conhecido no País.

— “Por aqui, a maioria das grandes empresas não dá a devida importância ao capital intelectual. Pela própria realidade da economia brasileira, não há uma cultura de investimentos nesse item, cujo retorno não é mensurável nem ocorre no curto prazo. Por essa razão, são as multinacionais que lideram as iniciativas em Gestão do Conhecimento no Brasil” – explica Terra.

Saindo na frente

Mesmo assim, já temos vários exemplos de grandes empresas com altos funcionários exercendo a função de CKO. É o caso da Siemens, que começou a dar importância à Gestão do Conhecimento em 1995, em sua sede, na Alemanha. A adoção de um CKO só veio cinco anos depois. Paralelamente a isto, a administração de seu capital intelectual passou a ser distribuída em outros países, sob os cuidados dos coordenadores regionais de cada filial.

Entre eles está o gerente de TI da Siemens no Brasil, Filipe Cassapo. Embora não sendo considerado oficialmente um CKO, desde 2001 ele é o responsável pela Gestão do Conhecimento da Siemens na filial brasileira. Em 2003, passou também a atender a região Mercosul, que inclui – além do Brasil – a Argentina e o Chile.

Para Cassapo, a razão pelo maior interesse das multinacionais no capital intelectual ultrapassa as questões econômicas.

— “Empresas descentralizadas, com vários escritórios espalhados pelo mundo, são as que mais necessitam de um CKO, pois é ele quem integra todo o conhecimento que circula dentro da corporação” – diz o gerente.

De acordo com o executivo, o cargo exige do profissional visão estratégica, iniciativa, boa capacidade de comunicação e talento para agregar e motivar pessoas. Isto sem esquecer dos conhecimentos em tecnologia da colaboração, o que inclui e-learning, redes de competência – também conhecidas como yellow pages –, portais corporativos e comunidades de práticas, onde os funcionários de uma empresa se reúnem virtualmente para compartilhar problemas e encontrar soluções.

— “Trata-se de um profissional multidisciplinar, que atua nas áreas de RH, tecnologia, comunicação e gestão de qualidade” – afirma Cassapo.

14

Alguns Projetos no Escopo de Gestão do Conhecimento

- Memória Organizacional;
- Gestão de Processos;
- Comunicação Intra-empresarial;
- E-Business;
- Comunidades de Prática;
- Groupware e Comunidades Virtuais de Práticas

As **Comunidades Virtuais de Prática**, de acordo com Teixeira (2002), possuem os seguintes fatores críticos de sucesso:

- Conteúdo útil, rico dinâmico e atual.
- Abrangência focada, compatível, interessante.
- Participação comprometida, ativa e cordial.
- Divulgação ampla, honesta e permanente.
- Mediação atenta, competente, compreensiva.

Há ainda projetos que envolvem **tecnologia da informação** tais como:

Business Intelligence

Infra-estrutura de banco de dados

- *Front-end* – integração do SAD, SIG, OLAP
- *Front-back* – data warehouse e data mart - DM
- Descoberta de relacionamentos ocultos entre dados

Integração com CRM

Mapas de conhecimento são considerados uma ferramenta visual muito poderosa, por meio da qual podemos apresentar o entendimento sobre um assunto ou tópico. O mapa representa de forma bidimensional, uma estrutura cognitiva mostrando hierarquias e conexões entre os conceitos envolvidos.

O mapa é, também, uma forma de representação ou organização do conhecimento. Contudo, um mapa de conceitos vai além do esquema convencional: mostra as relações entre os conceitos, inclui relações bidirecionais, é constituído por nós (normalmente círculos nos quais se inscrevem os conceitos) e ligações (linhas) que representam as relações entre os conceitos, por meio de proposições. Um bom mapa conceitual expõe os conceitos e as proposições fundamentais numa linguagem explícita e concisa.

Memória Organizacional – Rever os processos organizacionais, mídias usadas, responsabilidades e tecnologias empregadas, visando registrar, de forma acessível, o acervo de conhecimentos da organização. Estruturar tudo aquilo que a empresa “sabe”, que está explicitado de alguma forma ou que os funcionários sabem.

Gestão de Processos – Rever os processos da empresa à luz dos conceitos e ferramentas da gestão do conhecimento.

Comunicação Intra-empresarial – Dotar a empresa de infra-estrutura, adotar tecnologia adequada e intervir na cultura organizacional, visando otimizar a comunicação de conhecimentos entre as pessoas.

E-Business – Transformar os processos de negócio, visando aproveitar as oportunidades de inovação oferecidas pela desintermediação no contato mais direto com clientes e fornecedores.

Comunidades de Prática – Criar grupos de intercâmbio de conhecimentos: times/grupos de trabalho/redes informais. Os aspectos-chave são: permissões e espaços concedidos, reconhecimento do valor, encorajamento das atividades, abolição de fronteiras.

Groupware e Comunidades Virtuais de Prática – São grupos de trabalho dispersos geograficamente, utilizando recursos de chat, conferência eletrônica, fóruns de discussão, mensagens instantâneas. É realizada também a gestão de conteúdo por meio de FAQ, bases de conhecimento, armazenamento seletivo de e-mails.

Business Intelligence – Este termo compreende uma série de disciplinas, métodos e tecnologias que se inter-relacionam para formar o que se chama de empresa inteligente, envolvendo o tratamento e organização da informação e seus relacionamentos, a partir do uso de tecnologias de Sistemas de Apoio à Decisão, que auxiliam na construção de repositórios de conhecimentos corporativos. Os conhecimentos resultantes de tal processo devem ser disponibilizados para a tomada de decisão gerencial, aumentando-se, assim, o poder intuitivo do gerente no sentido de melhorar o processo de tomada de decisão e alcançar maiores níveis de performance institucional da empresa.

SIG – Gera resumos de transações básicas e exceções relativas ao planejado; utiliza ferramentas analíticas simples; soluciona problemas estruturados e repetitivos e produz relatórios de rotina.

Ferramentas OLAP – Proporcionam consultas e apresentação dos dados com maior flexibilidade para o usuário (KIMBALL, 1998a).

Data Warehouse é um sistema de banco de dados separado dos sistemas OLTP, usado como base para o SAD, provendo acesso às informações usadas na tomada de decisão. Seu banco de dados possui características de ser somente leitura, armazenar grande volume de informações, muitas históricas, e capacidade de integração. Sua arquitetura resumida de funcionamento consiste de um processo em que os dados são inicialmente extraídos dos sistemas operacionais ou de fontes externas, posteriormente integrados ou transformados (limpos, eliminados, combinados, validados, consolidados, agregados e sumarizados) antes de serem carregados no Data Warehouse (Pereira, 1999).

Data Mart – DM – É um Data Warehouse de pequena capacidade usado para atender especificamente um departamento da empresa ou uma unidade do negócio, mas com as mesmas características do DW, porém com mais rapidez na implementação, custo reduzido, controle local e tempo de resposta menor. Pode ser usado para um projeto limitado a uma área de negócio, até mesmo como oportunidade de aprendizado, visando futura integração em um projeto global (POE, 1998).

CRM – Não é uma ciência nem um modismo, é business. CRM, em inglês, significa *Customer Relationship Management*, que significa gerenciar o relacionamento com o cliente. O conceito é baseado em informação, conhecimento do cliente e uso adequado de tais dados, usando-os para conhecer o cliente profundamente, identificando-os e diferenciando-os.

SAD – Fornecem dados e modelos para tomada de decisão; utiliza ferramentas sofisticadas de análise e modelagem; soluciona problemas semi-estruturados e fornece respostas interativas para questões não rotineiras.

15

Os mapas de conhecimento tem as seguintes características:

- Dificuldade de estocar conhecimento;
- Páginas Amarelas – guias e não repositórios,
- Criação de oportunidades de contato e socialização,
- Flexibilização das fronteiras departamentais
- Redução da prática de reinvenção da roda,
- Identificação de gaps de conhecimento e pontos de concentração de conhecimentos.

Para Davenport e Prusak (1998:88), o mapa de conhecimento ou sistema de páginas amarelas indica o conhecimento, mas não o contém. Trata-se, portanto de um guia, não de um repositório. Segundo os autores, o desenvolvimento de um mapa de conhecimento envolve localizar conhecimentos importantes dentro da organização e depois publicar algum tipo de lista ou quadro que mostre onde encontrá-los. Mapas de conhecimento apontam tipicamente para pessoas e também para documentos e bancos de dados. Os autores concluem que a principal finalidade e o mais evidente benefício de um mapa de conhecimento é mostrar para as pessoas de dentro da empresa para onde ir quando necessitarem de conhecimento.

Portais Corporativos

As empresas precisam de sistemas automatizados para trazer as informações corretas onde o usuário esteja de maneira virtual e instantânea. Os portais são poderosas ferramentas que buscam a integração de fontes heterogêneas de informação, com mecanismos de busca, publicação e distribuição de informação. Buscam equilibrar o fluxo estruturado de informação e conhecimento (explícito e tácito) no interior da organização. De acordo com TERRA (2003), com o novo mundo da conectividade – novos meios de comunicação e **Internet** os **portais corporativos** podem ser implantados com foco em Gestão do Conhecimento, sendo implementados para atender às necessidades dos funcionários, das comunidades e até da extensa rede que vai além das paredes da organização.

A nova geração de portais possui uma perspectiva sociotécnica, gestão do conhecimento e comunidades de práticas.

Há vários tipos de portais corporativos:

Portais de **informações** empresariais – conectam os usuários às informações

Portais **Colaborativos** – projetos virtuais/comunidades

Portais **de especialistas** – conectam pessoas com base em suas experiências

Portais de **Conhecimento** – combinação das anteriores para prover conteúdo personalizado.

Para refletir...

De acordo com pesquisa da Revista Exame, de 21/03/2001 sobre **projetos de implantação de programas de gestão do conhecimento** – os projetos fracassam, pois devem mudar a cultura individualista por colaborativa.

A literatura sobre Gestão do Conhecimento já nos permite identificar modelos e metodologias de implantação dessa importante estratégia de gestão.

A fim de se evitar experiências de fracasso, e adotando a perspectiva da integração **Tecnologia + Mudança Comportamental**, uma fórmula para a Gestão do Conhecimento parece ser a adoção dos

princípios e da metodologia proposta por Teixeira Filho (2000). É uma boa opção, uma vez que considera os dois aspectos da questão.

Seguem os princípios e a metodologia de implantação em gestão do conhecimento segundo Teixeira Filho:

Princípios	Passos para Implantação
1. Comprometimento da alta direção.	1. Identificação dos temas estratégicos.
2. Balanceamento pessoas x tecnologia.	2. Mapeamento das fontes de informação gerais e específicas.
3. Balanceamento pesquisa x análise.	3. Definição de Indicadores do processo de Gestão do Conhecimento.
4. Formação de rede de colaboradores: fóruns, grupos de apoio e comitês.	4. Modelagem do conteúdo.
5. Tecnologia de suporte ao processo.	5. Identificação dos gestores e responsáveis pelas informações.
6. Estrutura organizacional adequada.	6. Definição do esquema de segurança e controle de acesso.
7. Orientação estratégica.	7. Identificação de ciclos de atualização, conforme a fonte e natureza do tema.
8. Qualidade das fontes de informação.	8. Definição de séries histórica e informações agregadas de suporte à decisão nos diversos níveis.
9. Indicadores de performance.	9. Definição dos componentes da infra-estrutura tecnológica.
10. Conexão com a comunidade de clientes/usuários	10. Identificação de condicionantes e restrições
11. Perfil profissional da equipe	11. Estruturação de glossário e indexação dos conteúdos
12. Segurança das informações	
13. Aspectos legais e éticos	

18

Nesta metodologia é necessário ter responsáveis claramente identificados na organização. Para a formação da equipe, que possa conduzir com sucesso o processo de Gestão do Conhecimento, o autor propõe a seguinte abordagem, denominada gradual:

- Identificação do responsável geral,
- Formação de equipe de analistas de informação,

- Comitê Gestor de Gestão do Conhecimento,
- Grupo de especialistas de apoio,
- Fórum estratégico,
- Infra-estrutura de apoio em Tecnologia da Informação.

Pode ser designado um executivo para a função – *Chief Knowledge Officer* – ou pode ser uma atribuição acumulada por um executivo. Trata-se do “padrinho” do projeto. Não se trata do gerente do projeto, mas de funcionário com bom trânsito na empresa, junto aos diversos gestores, que irá interceder e negociar necessidades do projeto junto aos diversos departamentos.

Deve ser formada uma equipe de analistas de informação para modelar, pesquisar fontes, coletar informações, especificar, contextualizar e estruturar o conteúdo. Em geral, essa equipe é base do trabalho na implantação de Gestão do Conhecimento.

A formação de um comitê gestor do processo de gestão do conhecimento visa o comprometimento de todos os setores da organização. É responsável pela negociação das prioridades, decisões das alternativas, justificação dos investimentos, contornarem resistências e é formado por representantes das áreas críticas.

O grupo de especialistas de apoio, analistas de informação e especialistas em informática, é segundo nível de apoio ao processo de gestão do conhecimento. As ferramentas de consulta, as bases de dados, as séries históricas, as ferramentas de comunicação, enfim, todos os componentes podem ser suportados por esta equipe específica, mas existirão sempre questões de conteúdos que só poderão ser adequadamente tratadas por especialistas.

É necessário estruturar um fórum estratégico de planejamento e direção. Devido ao caráter abrangente da gestão do conhecimento, os indicadores de desempenho, resultados e custos devem ser discutidos em um fórum estratégico, com planejamento de ações e diretrizes alinhadas à estratégica da empresa.

É necessário organizar uma equipe de apoio em infra-estrutura que atua como suporte tecnológico em todos os pontos do processo de gestão do conhecimento.

19

Perfil Profissional da Equipe - O perfil necessário da equipe que trabalhará na implantação de Gestão do Conhecimento na organização abrange uma série de habilidades e capacidades:

- pensamento sistêmico,
- abertura cultural,
- criatividade
- propensão para aprendizagem contínua,
- capacidade de comunicação e expressão oral e escrita,
- capacidade de pesquisa e análise de informações relativas ao negócio,
- propensão ao trabalho em equipe e a compartilhar conhecimentos, entre outras.



Teixeira Filho destaca que a proposta de implantação de um processo de gestão de conhecimento na empresa pode ser baseada na realização de um ciclo-piloto, em condições controladas, selecionando os temas, as fontes de informação e os usuários. Ao final deve-se avaliar a viabilidade e eficácia do processo.

No ciclo-piloto, o ciclo de vida dos projetos-piloto tende a ser mais curto, com controle simplificado. Mas o essencial é que haja bastante visibilidade das "lições aprendidas", ajudando a difundir os conceitos de GC sobre as aplicações práticas. Estabelecer uma memória de projetos envolve uma documentação ativa e evolutiva e uma comunicação ágil e permanente. Envolve o compartilhamento do conhecimento sobre os projetos, com todos os envolvidos: seus produtos, seu impacto, sua tecnologia, seu desempenho etc. Envolve o registro dos "truques" usados ao longo do projeto, as decisões tomadas, os problemas encontrados e as soluções que foram dadas, tornar acessíveis, portanto, a quem possa precisar (na manutenção, por exemplo), informações sobre o andamento do projeto e as implicações que ele irá gerar. Em gestão de projetos, a memória do passado é vital. O piloto abrangeria alguns temas selecionados, algumas fontes definidas e com alguns usuários, em condições controladas, visando avaliar a viabilidade e eficácia do processo.

4 - ETAPAS E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO

Grandes etapas no processo de implantação da Gestão do Conhecimento são as mesmas em vários projetos: **preparação, explicitação, conscientização, socialização, divulgação e avaliação.**

Na etapa de **preparação**, que é base para um plano de ação, discutem-se aspectos tais como:

- **Objetivos** – identificação dos objetivos estratégicos da empresa, fatores críticos de sucesso e seus valores. Quais os processos que serão mapeados.
- **Abrangência** – definição da abrangência do projeto dentro da área.
- **Aspectos culturais** – antes de implementar o projeto, sua cultura deve ativamente suportar a coleção e disseminação de informações e o uso do conhecimento.
- **Abordagem**
- **Patrocinadores** – geralmente a alta gerência.
- **Áreas envolvidas**
- **Pessoas participantes** – identificação das pessoas que irão fornecer as informações. Pessoas-chave (pessoas monopolizadoras de conhecimentos e pessoas para aprenderem).
- **Identificação dos conhecimentos requeridos aos processos** – junto aos responsáveis pelos processos selecionados, analisam-se e mapeiam-se, a seguir, os requisitos de conhecimentos e habilidades nas atividades propostas.
- **Captura do conhecimento** por meio da geração de documentos e sua inserção em sistemas automatizados.
- **Tecnologia** – as tecnologias úteis para a GC são aquelas que propiciam a integração das pessoas, que facilitam a superação das fronteiras entre as unidades de negócio, que ajudam a prevenir fragmentação de informações e que permitem criar redes globais para o compartilhamento do conhecimento.
- **Gerar base de dados** dos conhecimentos requeridos – com as informações levantadas é possível organizar e estruturar o conjunto de conhecimentos requeridos pela organização para operar seus negócios no nível de performance desejado pela própria empresa.
- **Necessidades de investimento**
- **Prazos**
- **Expectativas** dos envolvidos
- **Atribuições** e responsabilidades
- **Estratégia de implantação** – a metodologia para implantação de GC será elaborada e verificada com a implantação de um projeto piloto.
- **Identificação de indicadores** do processo de GC.

Haverá expectativa de todos em relação aos resultados obtidos se a preparação foi bem feita.

21

Na **explicitação** é preciso que o processo de gestão do conhecimento planejado esteja alinhado com os processos de negócio da empresa, para que o conhecimento registrado na etapa de explicitação realmente seja útil ao trabalho das pessoas. Se o conhecimento disponível na memória organizacional gerada não for relevante, dificilmente haverá interesse, as pessoas tenderão a não usá-la, e a não dar a sua contribuição, conseqüentemente não haverá as atualizações adequadas. Se a explicitação for bem feita, haverá conteúdos relevantes e úteis à disposição dos interessados.

Na fase de **conscientização** é o momento de sensibilizar as pessoas (funcionários e contratados) para a importância do conhecimento como fonte inesgotável de atualização e compartilhamento, subsidiando a aprendizagem organizacional.

A conscientização deverá ser feita, junto a cada futuro usuário, tanto no momento de levantar o seu perfil, quanto por meio de campanhas de divulgação.

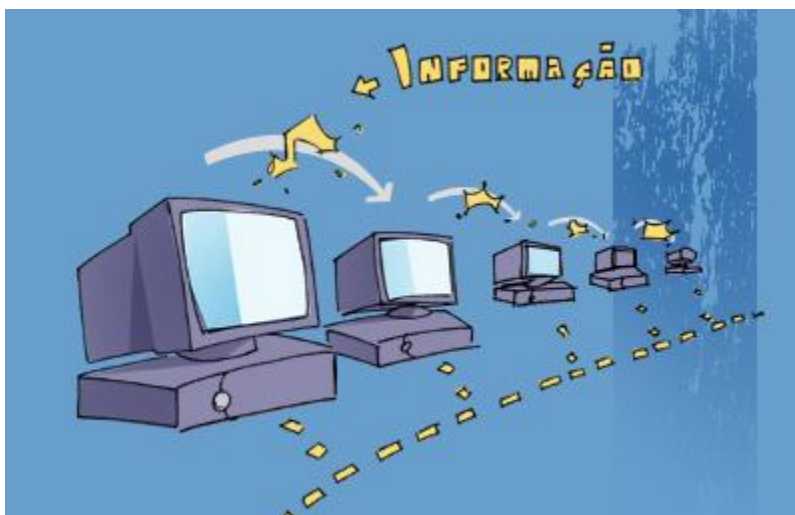


22

A **Socialização** é a fase de disseminação dos conhecimentos explicitados na etapa anterior via Intranet, grupos de discussão, e-mail, eventos, palestras, reuniões, dinâmicas e *coaching*. Nesta etapa o trabalho começa a permear as demais áreas da organização, com as quais se pode começar a fazer diversos tipos de validações, atualizações e complementar algumas situações específicas da realidade e do contexto. Pode ser por meio da criação de comunidades de práticas, que passam a ter a **base da memória organizacional** criada na etapa de Explicitação ou via integração de sistemas de informação.

O importante é que os produtos da gestão do conhecimento na empresa passem a ser apropriados por círculos cada vez mais amplos de colaboradores.

Pela reação das pessoas, pelo ritmo da sua adesão às novas práticas e recursos que estão disponíveis, pode-se perceber se o rumo escolhido será bem sucedido. Com a socialização bem incentivada e mediada, as pessoas da organização começarão a interagir com o conteúdo gerado, usando-o no seu trabalho e atualizando-o à medida que for necessário.



A socialização também é a etapa de crescimento exponencial dos conteúdos. A troca de informações entre os colaboradores, e a sua incorporação à base de conhecimentos da empresa, pode “explodir”. Por isso a preocupação com o ambiente tecnológico, a infra-estrutura, as atribuições e responsabilidades na etapa de Preparação.

Uma socialização bem gerida é fundamental para o projeto poder passar para a etapa seguinte. A socialização é uma etapa delicada, pois é quando aparecem, com mais força, as barreiras culturais em geral.

23

Divulgação - A divulgação pode ser feita de diversas formas: por "contaminação", com a paulatina adesão de novos grupos, novas áreas ou novos processos de negócio; de forma incentivada explicitamente, com esforços de divulgação, investimento e promoção; de dentro para fora, com a divulgação para outras áreas feita pelo próprio grupo original de projeto; de fora para dentro, criando-se processos *de benchmarking* das melhores práticas da empresa em gestão do conhecimento com o de outras empresas. Pode também envolver projetos-piloto; pode ser um esforço explícito de *endomarketing*, com divulgação interna por meio de mensagens, *newsletters*, palestras, eventos etc.

A divulgação pode ser concomitante às demais etapas, divulgando paulatinamente as atividades realizadas e os resultados obtidos para outras áreas da empresa. O importante é que todos na organização sejam informados do que está acontecendo, saibam quais são os objetivos e as atividades, e tenham acesso aos produtos gerados e aos resultados obtidos.

Nesta etapa é de fundamental conseguir a superação das eventuais resistências, visando à adesão de todos.



Avaliação - A avaliação objetiva medir indicadores de desempenho que reflitam a sua eficiência e eficácia, obter feedback e possibilitar um novo ciclo de melhoria e inovação no processo de gestão do conhecimento implantado.

Além de indicadores quantitativos objetivos, há muitas lições aprendidas ao longo deste tipo de esforço de implantação. A etapa de Avaliação é um momento de reflexão. Trata-se aqui de aprender coletivamente com os erros e acertos, e pensar no próximo ciclo.

24

RESUMO

No presente módulo, abordamos a Gestão do Conhecimento como um conceito que vem ganhando destaque há alguns anos, originalmente nos EUA, para se criar vantagem competitiva. Em essência, consiste em aproveitar os recursos que já existem na empresa para que as pessoas procurem, encontrem e empreguem as melhores práticas ao invés de tentar reinventar a roda. É preciso criar mecanismos que permitam tanto o desenvolvimento da capacidade individual de seus membros, quanto à circulação rápida do conhecimento adquirido dentro da empresa, de modo a disseminá-lo e também protegê-lo. Essa perspectiva tem sido denominada “Gestão do Conhecimento”, ou “Gestão do Capital Intelectual”. O objetivo é disponibilizar a uma organização, no momento certo, todo o conhecimento que cada um dos seus funcionários acumula na sua vivência profissional.

Os conceitos dos diversos autores, com Sveiby e Davenport, tratam da gestão de conhecimento como um conjunto de processos e técnicas para a criação, disseminação, armazenamento e utilização do conhecimento buscando atingir plenamente os objetivos da organização.

Vimos, ainda, o conceito de Inteligência Competitiva relacionado à Gestão do Conhecimento, e como “criar processos e ferramentas que permitam à empresa monitorar melhor seu mercado e a concorrência, com informações de apoio à decisão nos negócios.”

Posteriormente, foram examinadas as dimensões da Gestão do Conhecimento, segundo TERRA (2000) – Fatores Estratégicos e o papel da Alta Administração, Cultura e Valores Organizacionais, Estrutura Organizacional, Administração de Recursos Humanos, Sistemas de Informação, Mensuração de Resultados, Aprendizado com o Ambiente.

Ao final, examinou-se a existência de modelos e metodologias de implantação dessa importante estratégia de gestão. Não existe abordagem única ou metodologia padrão que atenda a diversas situações e contextos das empresas. Podemos, entretanto, encontrar alguns pontos em comum a todos os projetos equivalentes a algumas grandes etapas de implantação: preparação, explicitação, conscientização, socialização, divulgação e avaliação. Mostramos o perfil profissional da equipe, além de Etapas e Fatores Críticos de Sucesso no processo de implantação. Grandes etapas no processo de implantação da Gestão do Conhecimento são as mesmas em vários projetos: preparação, explicitação, conscientização, socialização, divulgação e avaliação.

Abordamos, também, as vantagens e desvantagens de uma determinada área estar na liderança de um programa de GC. Vimos também o papel do gestor do conhecimento – CKO – Chief Knowledge Officer, além de alguns projetos no escopo de GC como memória organizacional e comunidades de Prática, além dos Portais corporativos em uma perspectiva sociotécnica.

Refletimos, ainda, a necessidade de se mudar de uma cultura individualista por colaborativa e concluímos, mostrando em um processo de implantação de GC, a perspectiva da integração Tecnologia + Mudança Comportamental como uma boa opção, uma vez que considera os dois aspectos da questão.