

Colocando em prática a gestão do conhecimento: conceito de conhecimento, ferramentas de apoio a gestão e a atitude baseada no conhecimento

Rafael Maciel Horta
Belo Horizonte, 2005
(Edição do autor)

Licença:

Este trabalho está licenciado sob uma Licença Creative Commons Atribuição-Usa Não-Comercial-Compartilhamento pela mesma licença 2.5 Brazil. Para ver uma cópia desta licença, visite <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/br/> ou envie uma carta para Creative Commons, 559 Nathan Abbott Way, Stanford, California 94305, USA.

RAFAEL MACIEL HORTA

COLOCANDO EM PRÁTICA A GESTÃO DO CONHECIMENTO:

Conceito de conhecimento, ferramentas de apoio a gestão e a atitude baseada no conhecimento.

BELO HORIZONTE

2005

Este trabalho está licenciado sob uma Licença Creative Commons Atribuição-Uso Não-Comercial-Compartilhamento pela mesma licença 2.5 Brazil. Para ver uma cópia desta licença, visite <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/br/> ou envie uma carta para Creative Commons, 559 Nathan Abbott Way, Stanford, California 94305, USA.

RAFAEL MACIEL HORTA

COLOCANDO EM PRÁTICA A GESTÃO DO CONHECIMENTO:

Conceito de conhecimento, ferramentas de apoio a gestão e a atitude baseada no conhecimento.

Monografia de conclusão de curso apresentada à disciplina Trabalho de Conclusão de Curso da Universidade FUMEC como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Ciência da Computação.

Orientadores:

Professor Roberlei Panasiewicz e professor George Leal Jamil.

BELO HORIZONTE

2005

RAFAEL MACIEL HORTA

COLOCANDO EM PRÁTICA A GESTÃO DO CONHECIMENTO:

Conceito de conhecimento, ferramentas de apoio a gestão e a atitude baseada no conhecimento.

Monografia de conclusão de curso apresentada à disciplina Trabalho de Conclusão de Curso da Universidade FUMEC como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Ciência da Computação e aprovada pela seguinte banca examinadora:

Professor Roberlei Panasiewicz (Professor TCC)

Universidade FUMEC

Professor George Leal Jamil (Orientador)

Universidade FUMEC
Belo Horizonte, 10 de Junho de 2005

Dedico esta monografia a meus pais pelo apoio irrestrito que sempre me deram em qualquer momento e sempre foram bases para minha formação.

AGRADECIMENTOS

Aos orientadores, professores Roberlei Panasiewicz e Gerge Leal Jamil, pelas orientações e contribuições. Este, sem dúvida, um grande responsável pela minha formação acadêmica, paraninfo e considerado, por mim um dos melhores professores dessa instituição de ensino.

Aos amigos e familiares pelo apoio e incentivo.

À empresa que trabalho que sempre me apoiou para desenvolver esse trabalho.

A todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho.

Ao CEFET-MG pela formação profissional e cidadã.

Ao professor Rodrigo Baroni que, na Fetage de 2001, proferiu uma palestra sobre o assunto dessa monografia que despertou meu interesse pelo tema.

À Universidade FUMEC que disponibilizou todos recursos para esse trabalho: livros, computadores e salas de aula. E, além disso, se torna um centro de excelência no assunto com professores de alto gabarito, estudiosos e especialistas sobre o tema em discussão que, além dos quais já destaquei, destaco ainda os professores: Roberto Luis Gattoni, Luiz Eduardo de Mello Gomes e Fabiana Bigão.

*“Quanto mais sei, mais sei que nada sei”
(SÓCRATES)*

Este trabalho está licenciado sob uma Licença Creative Commons Atribuição-Uso Não-Comercial-Compartilhamento pela mesma licença 2.5 Brazil. Para ver uma cópia desta licença, visite <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/br/> ou envie uma carta para Creative Commons, 559 Nathan Abbott Way, Stanford, California 94305, USA.

RESUMO

A Gestão do Conhecimento trabalha com fatores complexos nas instituições, pois envolve diretamente todos que contribuem, de uma forma ou de outra, para a existência e funcionamento da instituição. A forma de aplicar esse gerenciamento é bastante discutida, pois ela leva em consideração particularidades de cada instituição sendo ela uma empresa, comércio ou qualquer outro tipo de negócio. Trabalhar o conhecimento existente na empresa é trabalhar, também, o conhecimento das pessoas e aplicar bem todo esse conhecimento é a chave da questão.

PALAVRAS CHAVES: Gestão do Conhecimento, capital intelectual, dado, informação, conhecimento, Ferramentas Baseadas na Intranet; Gerenciamento Eletrônico de Documentos (GED); Groupware; Workflow; Sistemas para Construção de Bases Inteligentes do Conhecimento; Business Intelligence (BI); Mapas de Conhecimento; Ferramentas de Apoio à Inovação.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.0: Ferramentas de gestão do conhecimento	16
---	----

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	4
CAPÍTULO I	8
1. O CONHECIMENTO	8
1.1 Ativos intangíveis	8
1.2 Dado, Informação e Conhecimento	11
1.3 Gestão do Conhecimento	12
1.4 Tecnologia x Gestão do Conhecimento	13
CAPÍTULO 2	16
2. FERRAMENTAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO	16
2.1 Ferramentas para Gestão do Conhecimento	16
2.2 Ferramentas Baseadas na Intranet	17
2.3 Gerenciamento Eletrônico de Documentos (GED)	20
2.4 Groupware	23
2.5 Workflow	26
2.6 Sistemas para Construção de Bases Inteligentes	28
2.7 Business Intelligence (BI)	30
2.8 Mapas de Conhecimento	31
2.9 Ferramentas de Apoio à Inovação	32
CAPÍTULO III	34
3. APLICANDO A GESTÃO DO CONHECIMENTO	34
3.1 Atitude Baseada no Conhecimento	34
3.2 O papel da empresa	36
CONCLUSÃO	40
REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA	42

INTRODUÇÃO

A discussão em torno da gestão do conhecimento passou a ser algo repetitivo e muito abordado nos últimos tempos. Muitos livros, artigos e fóruns discutem vantagens sobre gerenciar esse “bem” tão precioso. As empresas sabem da necessidade de alocar recursos com a finalidade de alavancar essa forma de gestão. Porém, na prática, muito ainda falta ser feito nessa área e as empresas começam a perder espaço no mercado para concorrentes que já se beneficiam por uma gestão bem feita do conhecimento.

Compreender o papel do conhecimento para a sobrevivência das organizações, tornou a Gestão do Conhecimento como uma disciplina essencial para transformar o conhecimento em vantagem competitiva. De acordo com DAVENPORT e PRUSAK (1998), conhecimento é a única fonte sustentável de vantagem competitiva.

Com a redução do tempo de vida dos produtos devido à inovação crescente, e com a globalização como um tremendo divulgador de informações, expandindo as fronteiras rapidamente, a gerência do conhecimento começa a passar a ser algo essencial em uma instituição e não apenas um simples diferencial.

A aplicação dessa gestão trabalha com fatores complexos nas instituições, pois envolve diretamente todos que contribuem, de uma forma ou de outra, para a existência e funcionamento da instituição. A forma de aplicar esse gerenciamento é

bastante discutida, pois não existe uma receita de bolo para a aplicação desse tipo de gestão, pois ela leva em consideração particularidades de cada instituição sendo ela uma empresa, comércio ou qualquer outro tipo de negócio.

As empresas vivem preocupadas com a capacitação de talentos, investe milhares de reais todos os anos em aprendizagem, treina o pessoal, prepara os executivos, compram livros, participam de seminários e tantas outras iniciativas em torno do conhecimento. Isso tudo realmente tem feito parte do dia a dia corporativo, porém algo importante a se discutir, é a aplicação desse conhecimento, conforme prega FIGUEIREDO (2004) falta a “*atitude baseada no conhecimento*”.

Diante do exposto, o tema escolhido para o estudo monográfico é “Colocando em prática a Gestão do Conhecimento”, pois focará o estudo na aplicação de gestão do conhecimento utilizando a tecnologia disponível e mostrando as dificuldades e vantagens da aplicação dessa forma de gestão. Com isso este estudo monográfico terá 3 capítulos que seguem abaixo:

No Capítulo I - O Conhecimento, é destaque a mudança de valores ocorrida nas instituições, onde os bens intangíveis, como talento dos funcionários, patentes, relacionamento com clientes e fornecedores e conhecimento técnico passam a ter mais valor que os bens tangíveis.

Conceitos de dados, informação e conhecimento, abordando a relação entre eles e seus respectivos valores. Os diferentes tipos de conhecimento, ou seja, o tácito, explícito e cultural que, como eles, podem ser convertidos para se tornarem úteis dentro das organizações.

O que é a gestão do conhecimento, sua geração, seu compartilhamento, a sua utilização e os objetivos que pretende alcançar dentro das organizações.

Finalmente será mostrado o quanto é importante a relação entre a tecnologia da informação e a gestão do conhecimento para acelerar o processo de disseminação do conhecimento.

No Capítulo II - Ferramentas de gestão do conhecimento, vai-se mostrar várias ferramentas que são utilizadas na gestão do conhecimento, abordando suas características e como elas podem ajudar as organizações a gerenciar e disseminar o seu conhecimento.

Dentre as ferramentas e tecnologias presentes no mercado, será apresentado, conforme sugere CARVALHO (2000): “Ferramentas baseadas na intranet, Gerenciamento Eletrônico de Documentos (GED), Groupware, Workflow, Sistemas para Construção de Bases Inteligentes de Conhecimento, Business Intelligence (BI), Mapas de Conhecimento e Ferramentas de Apoio à Inovação.”

No Capítulo III – Aplicando a Gestão do Conhecimento, ver-se-á que o sucesso na aplicação do conhecimento só se consegue com atitude para aplicação desse conhecimento, o que adianta saber e não aplicar o que sabe? Ou saber e não compartilhar? Esse capítulo tem a finalidade de mostrar esse lado, onde se considera o mais complexo na aplicação do conhecimento, pois não depende de recursos, de ação da direção da instituição, e sim, de cada um envolvido no processo. Será detalhando as dificuldades em incentivar a aplicação e compartilhamento do conhecimento.

É certo que a disposição para aprender se revela mais natural do que a

disposição para aplicar o conhecimento e neste contexto, esta disposição natural para aprender também não basta. A disposição para aplicar o saber é fundamental e questões como as posturas favoráveis e atitudes baseadas no conhecimento devem ser trabalhadas com bastante responsabilidade pelas empresas. (FIGUEIREDO, 2004)

Ainda nesse capítulo serão tratados alguns assuntos que servirão de alerta à empresa na aplicação da gestão do conhecimento.

A metodologia a ser utilizada nesta monografia será constituída pela Pesquisa Teórica que se constitui de um levantamento bibliográfico em livros, revistas, fóruns e *sites* da Internet sobre os assuntos relacionados à gestão do conhecimento.

Será realizada uma escolha bastante detalhada sobre a bibliografia básica a ser adotada como suporte conceitual e teórico ao estudo. A diversidade das obras será levada em consideração para analisar visões diferenciadas a cerca do assunto com um grau de conhecimento elevado.

CAPÍTULO I

1. O CONHECIMENTO

1.1 Ativos intangíveis

Pode-se dizer que, em uma empresa voltada para o conhecimento, os ativos intangíveis como os talentos dos funcionários, a eficácia dos sistemas gerenciais, o relacionamento com os clientes, ou seja, o Capital Intelectual contribuem muito mais para o valor do produto final (ou serviço) que os ativos fixos. O conhecimento assumiu um papel principal para os investidores, pois estes alocam seus capitais para as empresa; para os gerentes, pois estes alocam capitais dentro das empresas e para os funcionários, pois estes alocam suas vidas nas empresas. Daí a importância de se gerenciar o conhecimento.

A grande dificuldade vista pelos empresários é como gerenciar algo não palpável, não tangível como um edifício, automóvel, computadores, softwares, papéis e mais papéis (documentos). É uma mudança muito brusca na cultura quando temos que gerenciar algo de extrema importância, o que já está comprovado, porém algo que não sabemos onde está e principalmente sua dimensão.

Como mensurar esse ativo intangível? O conhecimento está presente em cada instituição, isso é fato inegável. Mas quanto de conhecimento essa instituição contém? Em cada cabeça, em cada computador, em cada documento... Mesmo se

conseguir saber o conhecimento existente na empresa vai-se partir para algo mais complexo: como mensurar a capacidade de aplicar o conhecimento existente? Essa pode ser uma questão ainda mais difícil de ser medida. Pensa-se na seguinte situação com duas empresas do mesmo ramo: uma tem um conhecimento muito maior que a outra, porém o produto da primeira é inferior ao da segunda empresa. Será que isso é possível? Como? Talvez a resposta estaria na capacidade de aplicar o conhecimento.

As mudanças em investimentos também são difíceis de realizar quando se considera a “era do conhecimento”. Antes as empresas investiam em maquinário, sendo que uma máquina mais moderna ou uma quantidade maior de máquinas produzia mais e com mais qualidade, investia em contratação de mão de obra (quantidade), sendo que quanto mais mão de obra uma empresa possuía, maior era a produção, investia em infra-estrutura, ou seja, quanto melhor fosse a estrutura da empresa melhor era seu resultado. De forma alguma as empresas têm que parar de investir nesses quesitos, porém agora se tem um fator tão ou mais importante que os descritos: conhecimento.

Investir em treinamento, softwares de gestão e compartilhamento de conhecimento, mão de obra qualificada é o suficiente? Sem dúvida são investimentos essenciais para um bom desempenho da instituição nessa nova economia. Mas conforme defende FIGUEIREDO (2004) de que adianta investir na obtenção do saber e fechar os olhos para a importância da aplicação dos conhecimentos?

O conhecimento tornou-se a principal matéria prima e resultado da atividade econômica, ou seja, pessoas inteligentes trabalhando de formas inteligentes. As pessoas deixaram de ter um papel de coadjuvante para assumir o papel principal.

De acordo com STEWART (1998) e EDVISSON (1998), por exemplo, o capital intelectual é a matéria-prima responsável pelos resultados das empresas, sendo composta pela soma destes três pilares que são:

- o *Capital Humano*, que seria composto pelos aspectos ligados às pessoas da empresa e a capacidade delas para atender as expectativas dos clientes;

- o *Capital Estrutural*, que seria a parcela do capital intelectual que inclui os sistemas de informação, bancos de dados, *intranets*, procedimentos, processos, patentes, fórmulas, ferramentas, metodologias, segredos industriais, melhores práticas etc... Este capital seria composto pelos recursos que sustentam e dão suporte aos funcionários para realização do trabalho.

- o *Capital do Cliente*, que corresponde à competência da empresa em se relacionar com as pessoas com as quais faz negócios. O resultado do capital do cliente está intimamente relacionado aos índices de fidelização, retenção e satisfação do cliente, relacionamento com a cadeia de valor e penetração, amplitude, cobertura, conquista e manutenção de mercado.

Segundo Stewart (1998, p. 78) o conhecimento humano pode crescer “quando a empresa utiliza mais o que as pessoas sabem e quando um número maior de pessoas sabe mais coisas úteis para a organização”. As empresas precisam criar oportunidades e disseminar o conhecimento privado, já que o capital humano deve ser organizacional e não individual.

1.2 Dado, Informação e Conhecimento

Para um melhor entendimento sobre a Gestão do conhecimento é necessário ter-se, bem definido, o conceito de dado, informação e conhecimento.

Jamil (2001, p.163) apresenta suas definições de dado, informação e conhecimento:

Dado: Representação convencionada de uma grandeza qualquer expressa em unidades padronizadas, por ser obtido por observação, medidores ou processo automático. Refere-se a algo que é preciso conforme o tipo de medição feita e correspondente diretamente ao processo que é coletado.

Informação: A informação pode ser composta a partir de um conjunto de dados relevantes, em virtude de serem apresentados de forma que possamos compará-los permitindo que análises sejam feitas. Esta relevância é obtida primeiramente pela introdução de outros dados de mesmo tipo, o que já insere uma comparação intrínseca, bem como o fornecimento de outros detalhes como o ambiente a que se referem os dados, como foram coletados e de que forma foram convertidos.

Conhecimento: Pode ser entendido como sendo o conjunto obtido pela informação e o contexto associado, envolvendo a percepção do ambiente, do sistema em que foi composta e coletada e como este sistema age, “funciona”. Pode ter sido gerado através de percepções contínuas que geram inúmeras fontes de informações que, comparadas permitem que seja deduzido todo cenário onde ocorreram e ocorrem os fenômenos, e desenrolar de um processo uma evolução de uma situação.

Segundo Garber (1998, p. 78), dado é “*o elemento básico a partir do qual percebemos e registramos uma realidade.*”, informação define-se como “*Todo dado coletado capaz de diminuir o nível de incerteza na tomada de decisão*” e conhecimento é “*o conjunto de informações sobre o mercado, colhidas ao longo de um período de tempo, que nos ajuda a minimizar os riscos de uma decisão errada.*”

A conclusão que se chega, após ler as definições de vários autores, é que estes conceitos estão fortemente relacionados, mostrando uma evolução de dados

que, após serem tratados, passam a ser considerados informações, esta última é utilizada para gerar conhecimento.

1.3 Gestão do Conhecimento

Na década de 90 surge entre os pesquisadores da área de Ciência e Tecnologia e profissionais de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento) das empresas, o termo Gestão de Conhecimento, para despontar como uns dos assuntos mais polêmicos e essenciais nas empresas. Afinal quem não se atentasse para esse assunto inevitavelmente ficaria “para trás”. Existe um grande número de conceitos sobre a Gestão do Conhecimento, porque se trata de um assunto recente.

Algumas definições do termo Gestão do Conhecimento:

Gestão do conhecimento é a identificação, otimização e gerenciamento ativo do patrimônio intelectual, seja na forma de conhecimento explícito mantido por artefatos como no conhecimento tácito possuído por indivíduos ou comunidades. (GATTONI, 2004, p.47)

A Gestão do Conhecimento satisfaz os aspectos críticos da adaptação, sobrevivência e competência organizacional face à crescente e descontínua mudança ambiental. Essencialmente, a Gestão do Conhecimento engloba processos organizacionais que buscam uma combinação sinérgica da capacidade de processamento de dados e informações pela Tecnologia da Informação com a capacidade criativa e inovadora dos seres humanos. (BARONI, 2003, p.31)

Gestão do Conhecimento significa organizar as principais políticas, processos e ferramentas gerenciais e tecnológicas à luz de uma melhor compreensão dos processos de geração, identificação, validação, disseminação, compartilhamento e uso dos conhecimentos estratégicos para gerar resultados (econômicos) para a empresa e benefícios para os colaboradores. Definindo gestão do conhecimento. (CYRINEU, 2004)

Os conceitos, expostos abaixo, de Cyrineu (2004) dizem respeito à vários elementos que devem ser levados em consideração referente a gestão do conhecimento:

A Gestão do Conhecimento não é um processo organizacional estanque. Ela é influenciada por múltiplas decisões empresariais, principalmente aquelas que afetam o compromisso, a motivação e a qualidade das pessoas que trabalham na organização;
As ferramentas tecnológicas (TI em particular) são partes integrantes, mas não determinam os esforços de Gestão do Conhecimento;
A Gestão do Conhecimento precisa ser incorporada no dia-a-dia das organizações. Para isso, ela precisa ser traduzida em processos visíveis e gerenciáveis;
Gestão do Conhecimento não significa gerenciar sistematicamente todos os conhecimentos disponíveis, necessários ou desejados pela organização. Isto é impossível. A Gestão do Conhecimento precisa estar focada nos conhecimentos estratégicos;
Precisa haver uma ligação óbvia entre os esforços de Gestão do Conhecimento e os objetivos empresariais;
Os colaboradores da empresa precisam sentir que a participação dos mesmos nos processos e iniciativas de Gestão do Conhecimento também lhes será benéfica;
Finalmente, é bom sempre ter em mente os agentes externos com os quais as organizações precisam realizar “trocas” para se manterem competitivas. Em particular, é sempre bom se perguntar como os esforços de Gestão do Conhecimento estão beneficiando os clientes da empresa – a única fonte de lucros.

Cada autor aborda de sua maneira a Gestão do Conhecimento, porém o consenso geral é que a Gestão do conhecimento é constituída por processos organizacionais.

1.4 Tecnologia x Gestão do Conhecimento

Dentre as afirmações feitas pelos autores sobre o tema Gestão do Conhecimento, a de que é primordial o apoio da Tecnologia para se ter uma boa gestão desse bem, é algo unânime.

De acordo com Davenport e Prusak (1998), a Gestão do Conhecimento é o conjunto de atividades relacionadas com a geração, codificação e transferência do conhecimento. As ferramentas de Gestão do Conhecimento pretendem auxiliar o processo de coleta e estruturação do conhecimento de grupos de indivíduos, disponibilizando esse conhecimento em uma base compartilhada por toda a organização. Os *softwares* de Gestão do Conhecimento podem otimizar o fluxo de conhecimento nas comunidades de prática, transformando a tecnologia em um canal e o conhecimento em uma mensagem.

Segundo Stewart (1998), o capital intelectual tem três dimensões: humana, estrutural e de cliente. O capital estrutural é definido como a habilidade da empresa em armazenar e transferir conhecimento, incluindo a qualidade e a extensão dos sistemas de informações, bancos de dados, patentes, normas e documentos de negócios. O capital humano é composto pela capacidade, conhecimento, habilidade, criatividade e experiências individuais dos empregados e gerentes. O capital do cliente é o valor dos relacionamentos de uma empresa com as pessoas com as quais faz negócios. Dessa forma, os softwares de Gestão do Conhecimento são melhores posicionados na dimensão do capital estrutural.

Entretanto, Senge (1998) enfatiza que uma pessoa pode receber mais informações graças à tecnologia, mas isto não faz nenhuma diferença se a pessoa não possui as habilidades necessárias para aplicar essas informações de maneira útil. Esse artigo defende a posição de que a TI tem um papel de coadjuvante nas iniciativas de Gestão do Conhecimento. O papel principal é desempenhado pelas pessoas.

O desafio da Gestão do Conhecimento consiste em aliar a criatividade humana com a velocidade proporcionada pelo TI.

CAPÍTULO 2

2. FERRAMENTAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

2.1 Ferramentas para Gestão do Conhecimento

Será descrita, nesse capítulo, uma divisão dos softwares de Gestão de Conhecimento segundo defende Carvalho (2000). Ele analisou o mercado, estudando as necessidades do mesmo, estudou os sítios das empresas que fornecem ferramentas de Gestão do Conhecimento, ainda estudou bibliotecas digitais e a relação de anunciantes em revistas especializadas. Com isso, criou uma relação de vinte e sete empresas fornecedoras de software de Gestão do Conhecimento.

Com a avaliação de todos os softwares, Carvalho dividiu as ferramentas em oito categorias através das semelhanças entre eles e suas funcionalidades, sendo elas:

- Ferramentas Baseadas na Intranet;
- Gerenciamento Eletrônico de Documentos (GED);
- Groupware;
- Workflow;
- Sistemas para Construção de Bases Inteligentes do Conhecimento;

- Business Intelligence (BI);
- Mapas de Conhecimento;
- Ferramentas de Apoio à Inovação.

A tabela abaixo nos mostra essa divisão inserida no quadro de conversão do conhecimento definido por NONAKA e TAKEUCHI (1997):

	PARA TÁCITO	PARA EXPLÍCITO
DE TÁCITO	<p>Socialização</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mapas de Conhecimento 	<p>Externalização</p> <ul style="list-style-type: none"> • Groupware • Workflow • Bases Inteligentes de Conhecimento
DE EXPLÍCITO	<p>Internalização</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ferramentas de Apoio à Inovação 	<p>Combinação</p> <ul style="list-style-type: none"> • Intranet • Gerência Eletrônica de Documentos (GED) • Business Intelligence

Figura 1.0: Ferramentas de gestão do conhecimento

2.2 Ferramentas Baseadas na Intranet

A *intranet* é o ambiente de trabalho ideal para o compartilhamento de informações dinâmicas e interligadas. Davenport e Prusak (1998) consideram as tecnologias baseadas na *Web* muito intuitivas, pois lidam facilmente com representações do conhecimento. De acordo com os autores, o conhecimento de uma área costuma estar relacionado com o conhecimento de outra área e a

estrutura hipertexto das tecnologias baseadas na *Web* facilita a movimentação de um conhecimento para outro.

Os sistemas baseados na *intranet* privilegiam a informação interna à organização. Dessa forma, a intranet está se tornando um importante veículo de informação interna entre a empresa e o funcionário.

Tradicionalmente, essa comunicação é passiva (estilo “*pull*”, puxe em inglês), no sentido de que a informação está disponível na intranet e o usuário deve ir buscá-la.

Nonaka e Takeuchi (1997) definem combinação como o processo de conectar diferentes áreas de conhecimento explícito. A estrutura de hipertexto da intranet auxilia esse processo, pois a navegação através dos “*links*” pode criar uma nova organização dos conceitos. A intranet é uma ferramenta adequada para sistematizar o conhecimento explícito que se encontra disperso entre os departamentos da empresa. Além disso, a intranet tem o potencial de se transformar em um patrimônio organizacional que integra o capital estrutural conforme conceito apresentado em Stewart (1998). Portanto, a intranet seria um mecanismo para transformar parte do capital humano coletivo em capital estrutural.

A intranet se beneficia das tecnologias que são desenvolvidas na Internet. Entretanto, as empresas não devem alimentar a ilusão de que a implantação da intranet não implicará em custos. Apesar de usar tecnologia barata, a intranet tem custos escondidos. Benett (1997) destaca que o custo de criação do conteúdo de uma intranet abrange a conversão de boa parte dos documentos existentes para o formato HTML, a coordenação de vários provedores de conteúdo, através de

treinamento e padrões, e a indexação periódica do material para a utilização de recursos de pesquisa.

O termo “portal” tem sido utilizado para designar um novo enfoque sobre os sistemas baseados na intranet e Internet. O DELPHI GROUP (1999) caracteriza o desenvolvimento dos portais em três estágios:

- Máquinas de Busca: baseadas em lógica booleana aplicada a documentos HTML, têm como propósito ajudar na busca de conteúdo na vastidão da Web. São baseadas na pesquisa em texto livre. Assume-se que o usuário irá navegar pelos “links” retornados pela máquina de busca para encontrar o que precisa.
- Sites de Navegação: em relação ao estágio anterior, adicionam a função de categorização, filtrando sites mais populares e documentos em grupos pré-configurados pelo significado do conteúdo (esportes, finanças, turismo, notícias e outros). O objetivo é reduzir o tempo médio de busca.
- Portais: os sites não só oferecem a funcionalidade de busca e uma biblioteca de conteúdo classificado, mas também agregam características como comunidades de interesse, grupos de discussão em tempo real, personalização do conteúdo de acordo com a especificação do usuário (ex: myExcite, myCNN) e acesso direto a funções especializadas (leilões, compras e outros).

A grande promessa da tecnologia do portal consiste na capacidade de integrar fontes heterogêneas de conhecimento, construindo um ambiente com um

grau de relevância informacional não encontrado nem mesmo na ampla e dispersa Internet. Microsoft Digital Dashboard e Lotus k-station são exemplos de ferramentas para a construção de portais.

2.3 Gerenciamento Eletrônico de Documentos (GED)

Os sistemas de GED são repositórios de importantes documentos corporativos e atuam como armazéns do conhecimento explícito. Davenport e Prusak (1998) caracterizam os sistemas de GED como repositórios de conhecimento explícito estruturado. Em muitas empresas, o gerenciamento de documento pode ser um passo inicial para uma iniciativa de Gestão do Conhecimento.

Sistemas GED contribuem para a organização da enorme quantidade de documentos gerados por atividades de escritórios. A manipulação de documentos faz parte da realidade empresarial e cada documento é uma fonte não estruturada de informação que pode ser perdida quando não é bem organizada. De acordo com Bennet (1997), sistemas GED permitem uma recuperação mais eficiente, melhor segurança e controle de versão dos documentos. Muitas das características dos sistemas GED, como catalogação e indexação, foram herdadas dos tradicionais sistemas de recuperação da informação que são amplamente estudados no campo da Ciência da Informação.

Quando as pessoas encontram rapidamente e facilmente os documentos de que precisam, elas são capazes de investir seu tempo em trabalho efetivo, ao invés de perder tempo tentando localizar os documentos necessários. Da mesma forma, quando as pessoas confiam na exatidão e atualidade das fontes de informação disponíveis, a tomada de decisão pode ser feita com maior segurança, evitando a verificação cruzada com outras fontes e a conferência de informações. Para se ter uma idéia de como um GED eficiente pode poupar o tempo dos trabalhadores do conhecimento, a FILE NET (2000) estima que um profissional de escritório gasta de 10% a 40% de seu tempo diário procurando ou esperando informações.

Sistemas GED lidam apenas com o conhecimento explícito. Nonaka e Takeuchi (1997) definem combinação como o processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento.

Essa reorganização de conceitos pode produzir novos conhecimentos. Para Nonaka e Takeuchi (1997), documentos são maneiras eficientes de realizar o intercâmbio de conhecimento entre indivíduos.

Relacionar conhecimento explícito é exatamente o que um sistema GED faz. Portanto, essa categoria de software oferece amplo suporte ao processo de combinação de conhecimento, isto é, conversão de conhecimento explícito para explícito.

Gerenciamento de Conteúdo é um outro nome para os sistemas GED. O Gerenciamento de Conteúdo enfatiza a administração do conteúdo independente da mídia na qual o documento está disponível, como fax, correio eletrônico, formulários HTML, relatórios de computador, papel, vídeo, áudio ou planilhas.

O gerenciamento de documentos mal implementado ocasiona a perda de documentos, o encaminhamento de documentos para direções erradas e a falta de atualização de documentos. Isso pode resultar em gasto de dinheiro, decisões incorretas, multas no caso de documentos legais, conflitos internos e perda de oportunidades de negócios. Um eficiente gerenciamento de documentos pode gerar redução de custos para a empresa, além de diminuir o tempo de busca dos documentos por parte dos profissionais que lidam diariamente com informação. A FILE NET (2000) estima o custo ou valor de um documento a partir de três fatores:

- Quantidade de tempo e esforço gasto no desenvolvimento do conteúdo do documento;
- Quantidade de vezes que o documento é acessado ou usado com parte de um processo de negócios;
- Documentos que são acessados freqüentemente requerem arquivamentos e atualizações constantes;
- Importância da informação que o documento contém.

O Excalibur RetrievalWare e o File Net são exemplos de sistemas GED.

2.4 Groupware

A competitividade do mercado tem feito com que as empresas busquem formas mais flexíveis de organizar suas atividades. As atividades diárias nas empresas se tornam cada vez mais interdependentes, exigindo ambientes para o desenvolvimento do trabalho em equipe. Ao invés de organizações formais com hierarquias fixas, muitas empresas estão descobrindo a produtividade oferecida por grupos de trabalho geograficamente dispersos que cooperam na resolução de problemas.

Segundo Bock e Marca (1995), *groupware* consiste no software projetado para auxiliar grupos de pessoas, geralmente distantes fisicamente, mas que trabalham em conjunto. O *groupware* se propõe a aumentar a cooperação e a comunicação interpessoal. Ao contrário do foco estritamente técnico de outras tecnologias de computação, o *groupware* apresenta fortes dimensões sociais e organizacionais.

A relevância e a complexidade das questões que envolvem o *groupware* fez com que surgisse dentro da área da Ciência da Computação uma linha de pesquisa denominada “Trabalho Cooperativo Suportado por Computador”, mais conhecida pela sigla CSCW (Computer Supported Cooperative Work).

Um sistema de *groupware* proporciona a plataforma ideal para a criação de aplicações de colaboração. Uma aplicação de colaboração é uma aplicação que facilita o compartilhamento de informações e o trabalho conjunto em projetos. Por

sua característica de tornar o trabalho em grupo e a comunicação entre usuários mais efetiva, estas aplicações devem ser executadas sobre uma rede de computadores para aproveitar a infra-estrutura existente de troca de mensagens. Entre as aplicações de colaboração mais comuns, destacam-se os correios eletrônicos, grupos de discussão, correio de voz, vídeoconferência, centrais de suporte e atendimento a clientes. A MICROSOFT (2000) define uma aplicação de colaboração como sendo um software que permite compartilhar conhecimento tácito através do tempo e espaço.

Benett (1997) relaciona as semelhanças e as diferenças entre as tecnologias da intranet e do *groupware*. Segundo o autor, ambos dependem da infra-estrutura de envio e recebimento de mensagens e se dedicam a fóruns de debate específicos. No entanto, o *groupware* utiliza o modelo *push* (empurrar) de distribuição de informações em que os dados e os documentos são distribuídos a partir de um repositório central para todos os usuários do sistema, independentemente do grau de interesse de cada um em relação ao material recebido. Já a intranet faz uso do modelo *pull* (puxar) de distribuição de informação, onde apenas os usuários interessados em determinado conjunto de dados o localiza e exhibe. De acordo com Benett (1997), uma outra diferença consiste no fato de que os produtos de *groupware* são desenvolvidos com base em componentes proprietários e patenteados de bancos de dados e envio e recebimento de mensagens, ao passo que as *intranets* se baseiam em tecnologias de domínio público. Por outro lado, o autor reconhece que os produtos de *groupware* tendem a possuir mais segurança interna dos que os aplicativos baseados na intranet. O autor conclui que o *groupware* leva vantagem no que se refere à segurança da rede e à administração

de dados distribuídos. Por sua vez, as *intranets* apresentam menor custo, flexibilidade de uso e padrões abertos.

Benett (1997) acredita que a concorrência entre os produtos de *groupware* e intranet está forçando fornecedores de cada uma dessas categorias a considerar as vantagens da outra e a incorporar recursos mediante a solicitação de clientes. O autor defende o ponto de vista de que a diferença entre as duas tecnologias está se estreitando. O Microsoft Exchange e o Lotus Notes pertencem a categoria de ferramentas de *groupware*.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), a externalização é provocada pelo diálogo ou pela reflexão coletiva. *Groupware* oferece suporte e amplia esse processo ao permitir a colaboração de pessoas que não necessariamente trabalham no mesmo local. Os grupos de discussão e os *chats* são aplicações comuns de *groupware* que permitem a articulação do conhecimento tácito através da escrita. À medida que a tecnologia evolui e oferece suporte à interação via vídeo, a dimensão tácita se torna cada vez mais presente. A utopia do *groupware* consiste em oferecer uma interação de qualidade semelhante a uma conversa face-a-face. No entanto, a escrita ainda é a forma predominante de comunicação no *groupware*, sendo assim a externalização o processo dominante de conversão do conhecimento nesta categoria.

2.5 Workflow

Organizações possuem um grande número de processos formalizados que regulam o fluxo da informação. Os profissionais precisam se comunicar e compartilhar informações para desempenhar atividades de negócio. Bock e Marca (1995) afirmam que os processos organizacionais dependem do fluxo de informações de negócios, sendo que esse fluxo passa de pessoa para pessoa, de lugar para lugar e de tarefa para tarefa.

O workflow é um sistema informatizado que oferece suporte para processos padronizados de negócio. Os sistemas de workflow permitem que os usuários codifiquem os processos de transferência do conhecimento quando se requer um método mais rígido de transferência. O workflow se aplica a processos desse tipo que exigem a preparação de informações estruturadas e ordenadas. Em um processo organizacional, cada usuário desempenha um papel diferente e todos os usuários precisam compartilhar informações e coordenar o desenvolvimento da atividade. O objetivo do workflow é determinar o fluxo do processo, mostrando as etapas corretas para concretização do mesmo e acompanhando constantemente todas as atividades que compõem o processo.

Workflow explicita o conhecimento que está embutido no processo. A principal diferença entre o groupware e o workflow é que o groupware sugere um estilo informal de comunicação ao passo que o workflow propõe uma codificação formal.

Aris Toolset da IDS Scheer é um exemplo de um sistema de workflow.

De acordo com Cruz (1998), os três elementos primários de um ambiente de workflow constituem o modelo dos três Rs e são os seguintes:

- Roles (Papéis): conjuntos de características e habilidades necessárias para executar determinada tarefa ou tarefas pertencentes a uma atividade;
- Rules (Regras): são atributos que definem de que forma os dados que trafegam no fluxo de trabalho devem ser processados, roteados e controlados pelo sistema de workflow;
- Routes (Rotas): caminhos lógicos que, definidos sob regras específicas, tem a função de transferir a informação dentro do processo, ligando as atividades associadas ao fluxo de trabalho.

A implantação de um workflow geralmente automatiza partes de um processo manual. Por exemplo, o processo de concessão de crédito em banco pode ser feito exclusivamente pelo gerente de uma maneira tácita. Com o workflow, a melhor maneira de realizar esse processo pode ser amplamente discutida entre os outros funcionários e partes significativas desse processo podem ser formatadas. Assim sendo, o workflow contribui para o processo de externalização descrito por Nonaka e Takeuchi (1997).

2.6 Sistemas para Construção de Bases Inteligentes

Na área da Ciência da Computação, as pesquisas iniciais relacionando informação e conhecimento ocorreram na área de Inteligência Artificial e Sistemas Especialistas. Na década de 80, o tema Inteligência Artificial (IA) se tornou modismo, mas, no entanto, várias pesquisas fracassaram por apresentarem objetivos por demais arrojados e além da realidade científica. A partir dos anos 90, as pesquisas na área foram retomadas com um nível maior de pragmatismo. No entanto, convém destacar que vários produtos secundários das pesquisas em Inteligência Artificial foram importantes para o desenvolvimento da Ciência da Computação.

Sistemas especialistas, sistemas baseados em casos (CBR - Case Based Reasoning) e redes neurais são tipos de ferramentas que utilizam técnicas de IA. Segundo Galliers e Baets (1998), os “expert systems” ou sistemas de base de conhecimento são usados para capturar uma parcela do conhecimento de trabalhadores com destaque de produtividade. Esse conhecimento seria formatado de forma a poder ser compartilhado entre os outros funcionários da empresa.

Um sistema especialista é composto por uma base de conhecimento contendo um domínio de conhecimento restrito, por um mecanismo de inferência para manipular a base de conhecimento e por uma interface que possibilita tanto a entrada de novos dados quanto o diálogo com o operador. Um sistema especialista é construído pela observação de um especialista realizando uma tarefa e pelo mapeamento do conhecimento embutido nessa tarefa em formalismos como regras

de derivação. Isto é claramente um processo de conversão de conhecimento tácito para explícito, ou seja, uma externalização.

De acordo com Davenport e Prusak (1998), os sistemas CBR envolvem a extração do conhecimento de uma série de narrativas ou casos sobre a área do problema, tentando combinar o poder da narrativa com a codificação do conhecimento. Segundo os autores, os sistemas CBR vêm obtendo sucesso comercial na resolução de problemas de atendimento a clientes. Os sistemas CBR permitem que o usuário que vivenciou uma experiência possa explicitá-la em um banco de casos acessível para outras pessoas. Dessa forma, percebe-se que a externalização é o processo dominante de conversão do conhecimento entre os sistemas para construção de bases inteligentes de conhecimento.

Já as redes neurais são sistemas mais sofisticados que usam instrumentos estatísticos para processar exemplos de causa-efeito e aprender os relacionamentos envolvidos na solução. Redes neurais são sistemas bastante flexíveis, pois cada nova entrada implica em uma reprogramação automática do sistema e no aprendizado de novas lições sobre o ambiente. Computer Associates Neugents (neural agents) é um exemplo de uma rede neural.

2.7 Business Intelligence (BI)

BI é um conjunto de ferramentas utilizado para manipular uma massa de dados operacional em busca de informações essenciais para o negócio. BI envolve duas partes:

- Sistemas de Front-End: SAD (sistemas de apoio à decisão), EIS (Executive Information Systems) e ferramentas de consulta analítica OLAP (On-Line Analytical Processing);
- Sistemas de Back-end: armazém de dados (data warehouse), data mart e ferramentas de garimpo de dados (data mining).

Sistemas Gerenciadores de Banco de Dados (SGBDs) constituem a base de uma solução de BI. Inicialmente, os dados operacionais gerados pelas transações de negócios são extraídos do SGBD, filtrados por algum critério e migrados para o data warehouse. Deve ser definida a frequência e horários para atualização entre o ambiente operacional e o ambiente de BI. IBM (2000) sugere que esses ambientes devem ser separados por questões de segurança e desempenho.

Após o passo de carga do back-end, as ferramentas de front-end entram em ação para identificar padrões ocultos nos dados. O usuário também pode construir suas próprias consultas e relatórios estratégicos. O foco de um sistema de BI é o processo de tomada de decisão. Alguns sistemas de BI se especializam em informações sobre clientes, aproximando dos sistemas de CRM (Customer

Relationship Management). Nesse ponto, percebe-se uma integração entre Gestão do Conhecimento e a abordagem de capital de cliente proposta por STEWART (1998). O Business Objects é um exemplo de uma solução de BI.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), o uso criativo de redes de comunicação e bancos de dados facilita o processo de combinação. Sistemas de BI apresentam recursos para ordenar, categorizar e estruturar informação. A principal diferença entre o BI e o GED é que o BI se baseia em registros bem formatados de bancos de dados, enquanto que o GED lida com documentos em sua maioria não estruturados e nos mais diversos formatos.

2.8 Mapas de Conhecimento

Nas várias categorias de ferramentas apresentadas anteriormente, o foco está na tentativa de estocar conhecimento. No entanto, dada a complexidade e o dinamismo do conhecimento, essa tarefa se torna árdua. Os mapas de conhecimentos surgem então como uma alternativa que permite colocar as pessoas em contato direto com especialistas, permitindo a troca de conhecimento tácito. Os mapas de conhecimentos funcionam como páginas amarelas que organizam uma lista de “quem sabe o quê”.

Um mapa do conhecimento geralmente recebe como entrada o currículo ou o perfil dos funcionários de uma organização. Através do localizador de especialistas,

o usuário pode encontrar as pessoas mais indicadas para ajudá-lo a resolver algum problema. O software Sopheon apresenta a funcionalidade de mapa de conhecimento.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), a socialização é um processo de compartilhamento de experiências e de criação de habilidades e modelos mentais comunitários. Mapas do conhecimento não trocam conhecimento tácito de uma maneira direta, mas criam oportunidades para colocar especialistas em contato com aprendizes. Os contatos sugeridos pelo mapa de conhecimento podem resultar em interações face-a-face onde as pessoas envolvidas compartilham experiências e aprendem por observação, imitação e prática.

2.9 Ferramentas de Apoio à Inovação

Amidon (2000) define inovação como a aplicação de novas idéias em produtos e serviços. Ferramentas de apoio à inovação são softwares que contribuem para a geração de conhecimento na fase de concepção de produtos, estimulando a produtividade das comunidades de prática. O objetivo dessas ferramentas é colocar as pessoas em contato com o conhecimento explícito armazenado em patentes, melhores práticas e modelos conceituais, estimulando a geração de idéias e *insights*.

Ferramentas de apoio à inovação são mais utilizadas nos departamentos de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). O resultado da inovação pode ser medido pelo número de patentes, pelas modificações no design dos produtos existentes e pelo desenvolvimento de novos produtos. Tech Optimizer, um software comercializado pela firma Invention Machine, é um exemplo de uma ferramenta de apoio à inovação.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), internalização é o processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito. O núcleo de um sistema de inovação consiste em uma base tecnológica onde patentes, artigos e pesquisas são armazenados. Assim sendo, o conhecimento explícito é o ponto de partida. Um profissional de P&D busca internalizar esse conhecimento e aplicá-lo em um novo contexto. Nonaka e Takeuchi (1997) relacionam a internalização com o conhecimento operacional sobre os processos de produção. As ferramentas de apoio à inovação facilitam também o processo “*learn by doing*”, pois fornecem facilidades de simulações gráficas.

CAPÍTULO III

3. APLICANDO A GESTÃO DO CONHECIMENTO

Criar uma base sólida para a evolução do conhecimento é o primeiro passo dado pelas instituições, investimentos são feitos no aprendizado dos colaboradores com o intuito de que eles utilizem esse conhecimento em prol da instituição. Porém alguns fatores fazem que na outra ponta, ou seja, na hora de aplicar esse conhecimento, é obtido o fracasso da operação.

3.1 Atitude Baseada no Conhecimento

Segundo Figueiredo (2004), na teoria, todos funcionários recebem os mesmos treinamentos, são preparados para os mesmos desafios e todos têm a mesmas condições para prestar um serviço de boa qualidade. O que é constatado, é que a entrega de conhecimento e informação dos funcionários muitas vezes não são iguais. Essa diferença está atrelada a Atitude Baseada no Conhecimento, afinal não faltou o saber e sim a vontade de aplicá-lo.

A diferença enorme que existe entre os que sabem e os que não sabem, é visível dentro de cada instituição e sabemos isso com certa facilidade e um pouco de

vivência conjunta. Porém, tem-se que destacar o abismo que existe entre os que sabem e não aplicam o conhecimento que possuem e aqueles que igualmente conhecem e aplicam o saber, revelando dessa forma a vontade e a motivação dos colaboradores também como ingredientes essenciais para o êxito de qualquer empreendimento.

Figueiredo (2004) defende, ainda, que é tido como certo que a disposição para aprender se revela mais natural do que a disposição para aplicar o conhecimento, e nesse contexto, esta disposição natural para aprender também não basta. A disposição para aplicar o saber é fundamental, e com isso, as empresas devem trabalhar com responsabilidade as posturas favoráveis e estimular a atitude baseada no conhecimento.

Mais do que natural é aprender mais do que se pode aplicar, é uma tendência de todo ser humano, porém, isso não pode ser uma desculpa para deixar de aplicar o saber em benefício dos clientes internos e externos de uma instituição. Como prevenção de uma possível insatisfação do cliente de que a entrega e aplicação do conhecimento não está sendo satisfatória, a empresa deve tentar resolver ou amenizar esta perigosa doença corporativa. É bom alertar que a falta de iniciativa das instituições em favor da aplicação do conhecimento, aniquila a empresa aos poucos, e dessa forma acaba com a gestão do conhecimento, e é tão grave quanto não saber nada. A empresa que sabe, porém não aplica ou não estimula a aplicação do saber através de seus colaboradores, é a mesma coisa de uma empresa que nada sabe.

Figueiredo ainda compara a desmotivação em relação à gestão do conhecimento como: *“Plantar e cuidar de centenas de acres de uma cultura e*

deparar-se dias antes da colheita com uma praga de gafanhotos que come e destrói todo o fruto do seu trabalho". Esta desmotivação

destrói a produção do saber, impede que o conhecimento seja ampliado e disseminado na empresa. Neutralizando dessa forma o surgimento de idéias, desperdiça clientes e negócios, arrasando qualquer empreendimento.

3.2 O papel da empresa

Um conselho dado por CARVALHO (2003) é que Gestão do Conhecimento não se compra pronto. Nunca devem achar que o processo de implantação da Gestão do Conhecimento é igual à implantação de um ERP (*Enterprise Resource Planning*). O primeiro passo para essa implementação, ainda segundo CARVALHO (2003), deve ser analisar os conhecimentos críticos da atividade da empresa e assim identificar os problemas oriundos da falta de uma gestão organizada de conhecimento pela empresa.

Conhecendo-se os problemas, pode-se partir para uma avaliação bastante criteriosa de qual categoria de ferramenta da gestão do conhecimento aplica-se como melhor solução. Nessa etapa é importante observar muitas vezes a infraestrutura instalada e principalmente os recursos que já existem antes de fazer qualquer investimento. Muitas empresas não sabem todos os recursos disponíveis dos softwares instalados em seu parque. Podemos citar, como exemplo, o uso do

Lotus Notes, conforme destaca CARVALHO (2003, p. 85) o Notes oferece todos os recursos tradicionais de um sistema de *groupware*, suportando vários aplicativos de colaboração como correio eletrônico, grupos de discussão, centrais de suporte e outros. Infelizmente em várias empresas, o Notes é subutilizado, limitando-se apenas à aplicação de correio eletrônico.

Na fase de implementação do sistema, é essencial que o papel das empresas seja para vencer as resistências e estimular as pessoas a participarem. Para implantação de ERP, as empresas utilizaram de uma força bruta apelidada de “Big Bang”, por ser rápido e de alto impacto. Coisa impossível de se fazer na implementação de uma nova ferramenta de Gestão do Conhecimento. Os profissionais da empresa precisam ser convencidas e cativadas para contribuir, e isso demanda tempo e mudanças comportamentais. Ou seja, não há como implementar Gestão do Conhecimento sem um grande envolvimento das pessoas.

Boa parte das empresas já possui uma infra-estrutura básica para iniciar a implementação da gestão do conhecimento, que seria, segundo CARVALHO (2003, p; 131): computadores interconectados em rede, e com acesso à internet, um software de correio eletrônico e uma intranet corporativa. Pode-se também definir a gestão do conhecimento como um novo jeito de usar a Tecnologia da Informação. Para iniciar a implementação da Gestão do Conhecimento, pode-se usar a infra-estrutura existente e após o amadurecimento da empresa e principalmente das pessoas envolvidas nesse processo a empresa pode migrar para uma ferramenta mais avançada e mais sofisticada de Gestão do Conhecimento.

A qualidade do conteúdo enviado para as bases de conhecimento, tem que ser bem acompanhada pela direção da empresa pois existe um trabalho

considerável em balancear a participação dos usuários. Esse desafio seria equilibrar a formalidade e informalidade, através dos gerentes de conteúdo, pessoas especialistas em determinadas áreas de conhecimento e que tenha facilidade para escrever, se comunicar, motivar as pessoas a participarem do “processo” e além disso, ser respeitada na instituição. Sendo seu papel principal rever o conteúdo submetido à base de conhecimento para garantir que o mesmo esteja de acordo com os padrões esperados de exatidão e qualidade. Nesse contexto, é mais importante ter relevância do que plenitude, ou seja, gerenciar bem uma parcela do conhecimento que seja vital para empresa é mais importante que gerenciar todo conhecimento da empresa.

Cabe a empresa motivar a atitude baseada no conhecimento, tratado anteriormente. Os usuários podem argumentar que estão ocupados demais para dedicar seu tempo em uma atividade considerada por eles “menos essencial”, e nesse caso, a empresa tem de intervir priorizando tarefas para o sucesso da gestão. A argumentação de que atividades de alimentar um repositório de conhecimento é uma tarefa que não agrega valor pessoal, pois o colaborador estará alimentando uma base com o que já sabem, é bem plausível, e com isso a empresa tem que priorizar tarefas desse tipo.

A empresa ainda tem que lidar com colaboradores que acreditam que a posse e não a distribuição, de determinado conhecimento é a responsável por sua manutenção no posto de trabalho. Outros usuários podem argumentar que não querem submeter sua produção para crítica alheia, confundindo a crítica ao conhecimento apresentado com uma crítica pessoal.

Sem dúvida para esses assuntos não existe uma fórmula mágica. A resolução de tais problemas e a superação dessas barreiras depende da criação de uma cultura organizacional onde o compartilhamento do conhecimento seja incentivado e por que não, premiado. A empresa, deve sim desenvolver uma política de premiações ou de reconhecimento para os usuários que estão contribuindo. Afinal o sucesso do colaborador vai estar sempre associado ao sucesso da empresa.

CONCLUSÃO

Gestão do conhecimento é, sem dúvida, um tema bastante discutido no momento. A sua aplicação correta está passando de um diferencial no mercado para uma necessidade, ou seja, em muitas áreas, para manter-se competitiva, a empresa obrigatoriamente tem que gerir de forma eficaz esse bem intangível.

No meio acadêmico temos visto vários estudos feitos para tentar de alguma forma mensurar os bens intangíveis de uma instituição seja ela empresa privada, organização não governamental, estatal, indústria, ou qualquer lugar onde as pessoas utilizam-se do conhecimento para agregar seu valor pessoal ao valor organizacional. O valor da empresa, porém, não está apenas nos bens tangíveis e intangíveis, da mesma forma que é valorizada a empresa que gere todos os seus bens tangíveis essa valorização também há de ser dada para as empresas que gerem de forma eficiente e eficaz os bens intangíveis.

Nessa monografia foi descrito o árduo caminho que as empresas vão ter que passar ou estão passando para gerir o conhecimento de forma a obter uma vantagem competitiva, algo cada vez mais necessário nesse mundo sem barreiras. A fórmula mágica ainda não foi encontrada, porém muita bibliografia já foi escrita sobre o assunto e esse suporte torna-se essencial no momento de trabalhar com esse tema nas instituições. Essa bibliografia não pode ficar restrita a direção executiva da empresa ou nas pessoas que irão diretamente trabalhar com a aplicação da Gestão do Conhecimento, ela tem de estar bem selecionada e

disponível para todos que de uma forma ou de outra estarão inclusos nesse processo.

Sendo impossível realizar a gestão do conhecimento sem as pessoas, crê-se que a tarefa mais complexa percebida nos estudos que foram realizados é exatamente o comportamento humano no momento da aplicação dessa gestão. Deve-se lembrar, ainda, que a gestão do conhecimento é um processo contínuo e as pessoas entram e saem das instituições, porém o ciclo do conhecimento não pode parar. Em um dado momento a gestão do conhecimento acabará sendo uma área de conhecimento gerida por ela próprio, deixa-se no fim dessa conclusão uma pergunta no ar:

- Onde estarão disponíveis nas empresas os assuntos referentes a gestão do conhecimento?

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

CARVALHO, Rodrigo Baroni de. **Tecnologia da informação aplicada à gestão do conhecimento**. Belo Horizonte: C/Arte, 2003.

CYRINEU, José Cláudio. **O futuro da gestão do conhecimento**. São Paulo, 09 abr. 2003. Disponível em: <<http://www.terraforum.com.br/lib/pages/viewdoc.php?>

DAVENPORT e PRUSAK (1998) Thomas Davenport, Laurence Prusak. **Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

EDVINSSON, Leif, e Malone, Michel S. **Capital intelectual**. Tradução de Roberto Galma; revisão técnica de Petros Katalifós. São Paulo: Makron Books, 1998.

FIGUEIREDO, Saulo. **A TI como alavanca do capital intelectual - parte 1**. São Paulo, 15 maio 2003. Disponível em <http://webinsider.uol.com.br/vernoticia.php/id/1726>. Acesso em: 06 jun. 2005.

FIGUEIREDO, Saulo. **O papel da atitude do conhecimento**. São Paulo, novembro 2004. Disponível em http://www.kmol.online.pt/artigos/200411/fig04_1.html Acesso em: 06 jun. 2005.

from=map&l_intDocCod=99>. Acesso em: 03 out. 2004.

GARBER, R., **Inteligência Competitiva de Mercado**. Letras e Expressões Editora, Brasil, 2001.

GATTONI, Roberto Luís Capuruço. **Gestão do conhecimento aplicada à prática da gerência de projetos**. Belo Horizonte: C/Arte, 2004.

JAMIL, George Leal. **Repensando a TI na empresa moderna**. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2001.

MARI, Fernando de. **Obtendo produtividade e conhecimento através do investimento em tecnologia da informação**. São Paulo, abril 2005. Disponível em http://www.kmol.online.pt/artigos/200504/mar05_1.html Acesso em: 06 jun. 2005.

STEWART, Tomas A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998