
NOVAS TECNOLOGIAS APLICADAS À GESTÃO DO CONHECIMENTO

Daniela Silveira Soares (Especialista /UCB/EB/DEP/CEP); Thomas Stob Júnior (Mestre – Universidade Castelo Branco); Silvia Manoela de Jesus Machado Silva (Especialista – Faculdade Ages; Danielle Thaís Barros de Souza (Mestre – Universidade Federal de Sergipe)

Resumo

As organizações vivem em constantes mudanças nos dias atuais e estas mudanças ocorrem muito rápidas, pois as mesmas estão inseridas no mercado globalizado. As exigências da globalização são refletidas nas crescentes necessidades do mercado, obrigando as organizações a buscarem inovações e com isso adquiram novas tecnologias. É neste contexto que se insere a presente pesquisa, cujo objetivo principal, é estudar as influências provocadas pela utilização das Novas Ferramentas na Gestão do Conhecimento na Santista Têxtil, que é uma fonte de pesquisa muito importante para o crescimento e desenvolvimento da organização. A forma de tratamento da informação e do conhecimento dentro da organização motivou a elaboração desta pesquisa. Procurou-se abordar o aproveitamento do potencial de novas tecnologias tanto no desenvolvimento das novas competências profissionais requeridas no processo produtivo, quanto, na disseminação e armazenamento do conhecimento, nas empresas. Portanto, foi realizada a revisão da literatura, que permitiu o desenvolvimento de questões que visam à análise da participação da área de Recursos Humanos na gestão do conhecimento na organização, a metodologia que retrata a influência do estudo de caso como fator preponderante para o enriquecimento do presente projeto e, por fim, na conclusão, sugerem-se recomendações para posteriores pesquisas e para a Empresa objeto de estudo, como instrumento para novos levantamentos a partir da tecnologia da gestão de conhecimento.

PALAVRAS-CHAVE – gestão do conhecimento, recursos humanos, tecnologia da informação.

Summary

The organizations live in constant changes in the current days and these changes occur very fast, therefore the same ones are inserted in the globalizado market. The requirements of the globalization are reflected in the increasing necessities of the market, having compelled the organizations to search innovations and with this they acquire new technologies. It is in this context that if inserts the present research, whose main objective, is to study the influences provoked for the use of the New Tools in the Management of the Knowledge in the Textile Santista, that is a source of very important research for the growth and development of the organization. The form of treatment of the information and the knowledge inside of the organization motivated the elaboration of this research. It was looked in such a way to approach the exploitation of the potential of new technologies in the development of the new required professional abilities in the productive process, how much, in the dissemination and storage of the knowledge, in the companies. Therefore, it was carried through the revision of the literature, that allowed the development of questions that they aim at to the analysis of the participation of the area of Human resources in the management of the knowledge in the organization, the methodology that the influence of the case study portraies as preponderant factor for the enrichment of the gift project and, finally, in the conclusion, suggests if recommendations for posterior research and the Company study object, as instrument for new surveys from the technology of the knowledge management.

WORDS KEY - management of the knowledge, human resources, technology of the information.

I Introdução

Em todas as etapas da história da humanidade os avanços tecnológicos foram responsáveis por alterações em processos nos mais diversos campos da atividade humana e sempre trazendo consigo mudanças nas atitudes sócio-culturais dos povos.

Segundo Montana e Charnov (2003), a primeira metade do século XX assistiu ao crescimento e desenvolvimento de grandes organizações de tipo fabril e seus programas de pessoal, à implantação de diversas leis fundamentais e ao surgimento dos princípios da ciência social para orientar a administração dos Recursos Humanos (RH). As últimas décadas testemunharam mudanças profundas no papel de RH. Tradicionalmente, os gerentes viam a função de recursos humanos como basicamente administrativa e profissional. O pessoal de RH se concentrava no gerenciamento de benefícios e de atividades rotineiras, como folha de pagamento e outras funções operacionais, e não se considerava participante da estratégia geral da empresa.

Os impactos econômicos, tecnológicos e sociais, o aperfeiçoamento e a qualificação profissional, a busca do conhecimento como recurso a serem desenvolvidos, incentivados e protegidos fazem com que as organizações sejam movidas por pressões e desafios constantes e, conseqüentemente, sejam forçadas a se adaptarem e a reagirem, com o objetivo de buscar, constantemente, a qualidade, o conhecimento e a produtividade.

Com o crescimento do impacto tecnológico, a gestão institucional passou a se comportar como um negócio, que compartilha o poder e faz parceria com fornecedores e concorrentes. Neste, a empresa oferece desafios contínuos aos profissionais, que respondem com competência atualizada e a comunicação é transparente. O importante neste momento é ter competência para saber lidar com as informações, pessoas e tecnologias. Todos estes acontecimentos demandam modificações no âmbito empresarial.

A Sociedade atual definida por alguns autores como sociedade do conhecimento, pressupõe que novas formas de gerir as empresas sejam implementadas visando ter maior competitividade no mundo globalizado.

Deste modo torna-se de fundamental importância para as organizações que gerencie o seu ambiente informacional de maneira que isto possa possibilitar a criação do conhecimento dentro da empresa.

Neste contexto e, no âmbito das organizações, acarretou uma valorização do conhecimento e do tempo, tornando-os um diferencial competitivo para as empresas.

Surge então a chamada organização de conhecimento, como sendo a empresa que habitará esse emergente cenário. Essa organização pode ser compreendida através de três dimensões fundamentais: infra-estrutura, pessoas e tecnologia, sendo estas compostas por diversas variáveis como estilo gerencial, visão holística, aprendizagem, criatividade, redes, entre outras, voltadas para a criação, captação, armazenamento, difusão e compartilhamento do conhecimento.

O tratamento do conhecimento aliado às tecnologias da comunicação e informação proporciona a interação da empresa com o mercado, como agente de captação e disseminação do conhecimento através de um ambiente que motiva a aprendizagem e a multiplicação desse conhecimento.

O conhecimento na empresa deve estar associado à sua produtividade, buscando soluções originais adequadas ao contexto da organização. Para isso, se faz necessário um gerenciamento que vise aliar o conhecimento às necessidades da empresa, fazendo do mesmo um diferencial competitivo.

Dessa forma, o conhecimento deve ser visto como uma ferramenta essencial na busca de resultados e como habilidade da empresa no tratamento da crescente quantidade de informações a que estão submetidas.

Definição do problema

Devido às constantes mudanças das organizações provocadas pelo surgimento da tecnologia da informação, que requer agilidade, mobilidade e inovação, é necessário que as empresas passem por um processo de mudança e se adaptem ao uso das novas tecnologias aplicadas à gestão do conhecimento, para assegurar que haja troca de informações certas, sendo destinada à pessoa certa, no momento certo.

A substituição do capital pelo conhecimento gerou um grau de importância nas pessoas, pois, são elas as portadoras e detentoras do conhecimento, portanto, a fonte da vantagem competitiva, aqueles que souberem utilizá-la estarão gerenciando um fator chave para o sucesso corporativo (GEUS,1999).

A partir desta afirmação, estabelece-se a questão principal que este trabalho pretende identificar e analisar como as novas ferramentas da gestão do conhecimento afetam ou influenciam a Empresa.

II Revisão Bibliográfica

Para proporcionar um melhor entendimento do presente trabalho, estão delineados nesta revisão bibliográfica alguns conceitos, aspectos acerca da era do conhecimento, sua evolução histórica, mudança na área de Gestão de Pessoas, chegando à atualidade onde são apresentadas as Novas Tecnologias da gestão do conhecimento.

Evolução histórica da Administração de Recursos Humanos

Desde as origens do sistema da administração clássica, encabeçada por Taylor e Fayol, com foco nas tarefas e que limitava a participação humana há meros instrumentos mecanicistas do processo produtivo, as organizações têm progressivamente descoberto no homem funções que vão além dos esforços braçais. Nesse sentido, a abordagem humanística da administração trouxe grandes avanços na concepção da relação homem/organização.

A Teoria das Relações Humanas veio contrapor as idéias mecanicistas dos clássicos, ela surgiu então como uma resposta à visão míope destes últimos quanto à função do homem na organização. É certo que muitas das idéias inicialmente defendidas eram tão errôneas e ortodoxas que se igualavam aos exageros da corrente científica.

De acordo com Orlickas (2001), o advento da Escola de Relações Humanas e o aperfeiçoamento das teorias comportamentais organizacional, contribuíram para que as organizações assumissem um novo redirecionamento de suas ações ao considerar questões como seleção, cargos e salários, treinamento, benefícios e serviço social.

A percepção do homem na organização foi desde então sendo trabalhada de maneira mais atuante pelos teóricos, de modo que a Administração de Recursos Humanos também passou a ganhar mais destaque ao longo dos anos.

Evolução da Gestão de Pessoas

Para Marras (2003), a evolução da gestão de pessoas se classifica em cinco fases importantes: contábil, legal, tecnicista, administrativa e estratégica.

A fase pioneira foi a contábil que surgiu em 1930 devido à preocupação com os custos da organização. Nesta fase, as pessoas eram vistas somente sob o enfoque contábil como se fossem máquinas.

Já entre as décadas de 1930 e 1950 ganha ênfase à fase legal onde o profissional denominado chefe de pessoal deveria preocupar-se com as leis trabalhistas servindo como mediação do relacionamento entre patrões e empregados.

A fase tecnicista surgiu após 1950 e alavancou a função de RH ao nível gerencial, representando para a organização e para os trabalhadores grande melhoria nas relações de trabalho. Nesta fase passou a existir como função de RH o treinamento, recrutamento e seleção, cargos e salários, higiene e segurança, benefícios, entre outros.

Seguindo, a fase administrativa (1965 a 1985), também conhecida como sindicalista devido à revolução movida pelas bases trabalhadoras da época, é tida como um marco histórico onde houve uma nova roupagem da área de RH, desta vez mais significativa na responsabilidade do então denominado gerente de RH com o objetivo de transformar os procedimentos burocráticos e operacionais em responsabilidades voltadas para os indivíduos e suas relações.

A fase estratégica surgiu após esse período de 1985 juntamente com os primeiros programas de planejamento estratégico relacionados ao planejamento estratégico central das organizações. Nesta fase há a preocupação efetiva voltada para o longo prazo por parte das empresas em relação a seus funcionários, o profissional de RH passa do nível tático para um mais alto com diretoria no patamar estratégico das organizações.

Diante de tantas evoluções na concepção de RH, atualmente com um cenário global muito mais versátil, se produz então o desenvolvimento da área com mais uma grande transformação no modelo de RH que ganha uma nova moldagem mais integrada com o contingente: a Gestão de Pessoas. Muito mais dinâmica e atinente ao cenário mundial atual, Boog (1999) acrescenta ainda outras terminologias contemporâneas para a área, como Patrimônio Humano e Talentos Humanos.

A Gestão de Pessoas tem se tornado a grande estratégia das organizações pioneiras, promovendo a interação real em todos os níveis, envolvimento do público interno com os objetivos da organização, relação intensificada com o público externo - clientes, fornecedores, parceiros comerciais - levando em consideração o caráter contingencial, ou seja, de acordo com o ambiente em que a organização está inserida. Enfim, a Gestão de Pessoas surge como uma adequação da área de RH às mudanças velozes que vêm ocorrendo.

A Gestão de Pessoas aplicada acertadamente promove o desenvolvimento das pessoas e, conseqüentemente, da organização permitindo ainda as condições para que esta se torne pró-ativa e não mais reativa, agregando assim as vantagens competitivas desejadas com o maior envolvimento das pessoas. A Gestão de Pessoas assume ainda um papel salutar que é de promover o atendimento das expectativas dessas pessoas que estão mais envolvidas com a organização.

Nos dias atuais, com a velocidade das mudanças cada vez maior, o conhecimento torna-se a principal vantagem competitiva da organização. Saber como gerenciar o conhecimento é crítico para o sucesso e sobrevivência do negócio.

A Era do Conhecimento – Capital Intelectual

Segundo Lacombe e Heilborn (2003), na Era do Conhecimento busca-se o “homem global”, o homem integrado. Com a Tecnologia da Informação, o homem volta a se envolver - como nas sociedades tribais - completamente em seus papéis. Nessa nova organização, o homem se transforma em coletor de informações, desta forma a maior parte do conhecimento das organizações está na mente das pessoas que as compõem. Por isso, as pessoas com maior capital intelectual são mais valorizadas.

Definir o Capital Intelectual tem sido trabalho de diversos estudiosos. Para Stewart (1998), o capital intelectual corresponde ao conjunto de conhecimentos e informações,

encontrado nas organizações, que agrega valor ao produto e/ou serviços, mediante a aplicação da inteligência e não do capital monetário, ao empreendimento.

Para Lacombe e Heilborn (2003), o Capital intelectual é a soma dos conhecimentos, informações, propriedade intelectual e experiências de todos em uma organização, que podem ser utilizados para gerar riquezas e vantagens competitivas.

Complementa Stewart (1998), que o Capital Intelectual é uma realidade da qual não se pode mais fugir. A sua influência na gestão empresarial fez surgir um novo código de comportamento e uma nova atitude em relação ao mesmo. Os ativos intelectuais tornaram-se elementos importantes no mundo dos negócios. A necessidade de extrair o máximo valor do conhecimento organizacional é maior agora do que no passado. Cada vez mais, líderes e consultores de empresas falam do conhecimento como o principal ativo das organizações e como a chave da vantagem competitiva sustentável.

Afirma Chiavenato (2004) que as organizações bem-sucedidas são aquelas que sabem conquistar e motivar os funcionários para que eles aprendam e apliquem seus conhecimentos para resolver os problemas na busca de inovações rumo a excelência.

Gestão do conhecimento

A gestão do conhecimento é um processo integrado destinado a criar, organizar disseminar e intensificar o conhecimento para melhorar o desempenho global da empresa. E este processo segundo Lacombe e Heilborn (2003) estão divididos em quatro fases, que segue detalhada abaixo:

1. Geração – identificar o conteúdo desejado e incentivar as pessoas a contribuïrem com suas idéias e experiências.
2. Organização – após a informação ser coletada, deve ser organizada e ordenada para ser representada e recuperada com prontidão e facilidade.
3. Desenvolvimento – a seleção e o refinamento do material para aumentar seu valor para o usuário.
4. Distribuição – a forma como as pessoas terão acesso ao material, a qual existe duas maneiras, tornando o material fácil de ser encontrado e encorajando o seu uso.

A construção do conhecimento organizacional é um processo que se desenvolve ao longo do tempo e que comporta, para além do esforço individual, práticas coletivas que permitam a socialização e a integração dos diversos tipos de saber. Nonaka, Reinmoeller e Senoo (1998), classificam este processo em quatro fases:

- A socialização – partilha do conhecimento, ou seja, troca de experiências pessoais;
- A externalização – articulação e tradução do conhecimento de forma que os outros possam entender (codificação);
- A combinação – difusão, edição e sistematização do conhecimento fragmentado codificado;
- A internalização – tradução do novo conhecimento codificado individualmente através de novas experiências e exercícios.

Para ter uma boa gestão do conhecimento é necessário desenvolver redes informatizadas e banco de dados que tornem as informações rapidamente disponíveis para aqueles que mais necessitam delas. Devemos evitar a sobrecarga de informações colocando no sistema apenas informações pertinentes e de forma organizada.

Robins (2005, p. 242), enfatiza que “quando bem executada, a gestão do conhecimento dá à empresa uma vantagem competitiva e um desempenho organizacional melhor, pois torna os funcionários mais preparados”.

Já os autores Lacombe e Heilborn (2003, p. 493), afirmam que “o processo de gestão do conhecimento está dividido em quatro processos: geração, organização, desenvolvimento e distribuição do conteúdo”.

Consonante os conceitos de Lacombe e Heilborn (2003), na geração, devemos identificar o conteúdo e solicitar a contribuição das pessoas com idéias, rompendo barreiras das mesmas que tendem a guardar a informação. A organização deve ser feita eletronicamente para facilitar o acesso em tempo hábil. No desenvolvimento, deve haver a seleção do conteúdo para não poluir as informações dificultando o seu uso ou recuperação. E, finalmente, a distribuição que torna o material fácil de ser encontrado e viabiliza o seu uso, as pessoas autorizadas como uma forma de protegê-la do uso indevido.

Seguindo ainda o raciocínio dos autores Lacombe e Heilborn (2003), as organizações de sucesso estão administrando o conhecimento adquirido por meio de suas operações, desenvolvimento de produto e serviço, pesquisas, atendimento ou cliente e *marketing* – de tal forma que as pessoas que precisem deste conhecimento para seu trabalho tenham condições de obtê-los com facilidade.

Essa administração exige a manutenção de uma rede de conhecimento, incluindo pessoal, organização de conteúdos, recursos de tecnologia, de sistema e de ciências da informação, incluindo a proteção desses conhecimentos contra o uso indevido.

Neste contexto, a importância dos recursos humanos na gestão do conhecimento, propõe a construção de uma organização competitiva, que implica na necessidade de avaliar e atualizar os funcionários para acompanhar os progressos tecnológicos. Deve-se então, implementar o aumento dos conhecimentos das pessoas, melhorar as habilidades e destrezas, modificar comportamentos, elevar o nível de abstração, motivar a aprendizagem e avaliar o grau de desenvolvimento pessoal.

Segundo Lacombe e Heilborn (2003), cada empresa deve montar programa de âmbito geral para avaliação, capacitação e aperfeiçoamento do pessoal, especialmente no preparo do pessoal de alto potencial e, para isso a atuação do departamento de recursos humanos é vital, pois a organização precisa dispor de pessoas competentes e motivadas para produzir.

O recurso humano deve agir como facilitador e apoiador do desenvolvimento de cada um, bem como tomar a iniciativa em casos de aplicar treinamentos para melhorar as habilidades técnicas dos funcionários, sendo necessário também aplicar a avaliação do desenvolvimento de cada após o treinamento.

De acordo com a definição de Chiavenato (2004), avaliar o treinamento é o processo que mede o desempenho do funcionário, ou seja, o grau em que ele alcança os requisitos do seu trabalho. Esta avaliação deve ser utilizada para melhorar a produtividade dos indivíduos dentro da organização, tornando-o mais bem equipado para produzir com eficácia e eficiência.

O gerenciamento do conhecimento, e os sistemas de suporte à decisão, baseados no apoio interativo de informações, podem auxiliar a obter e a disseminar o conhecimento organizacional, mas são de pouca ajuda se o pessoal envolvido ainda não estiver predisposto a usar ativamente a informação, pois a disseminação do conhecimento só se dará se houver boa comunicação entre as equipes.

A comunicação organizacional eficaz depende da qualidade da comunicação pessoal. Se os integrantes da organização se comunicam eficazmente, os processos organizacionais de comunicação tendem a ser eficazes também. Porém, os gestores da disseminação do conhecimento, devem promover o desenvolvimento das competências e estimular o *feedback*, ou seja, a retroalimentação, que é o retorno da informação compreendida pelo receptor ao emissor.

As Organizações do Conhecimento

Existem várias definições de conhecimento. Para este trabalho, destacam-se as seguintes:

Segundo Davenport e Prusak (1998), conhecimento é uma mistura fluida de experiência estruturada, valores e informações contextuais e discernimentos técnicos que proporciona uma referência para avaliar e incorporar novas experiências e informações.

Escreve Chiavenato (2004) que o conhecimento é um recurso diferente, não ocupa espaço físico, ele é um ativo intangível.

No entendimento de Davenport (1998), conhecimento é a informação valiosa da mente combinada com experiência, contexto, interpretação e reflexão.

Para Luckesi (1996), o conhecimento é a explicação/ elucidação da realidade e decorre de um esforço de investigação para descobrir aquilo que está oculto, que não está compreendido ainda. Só depois de compreendido em seu modo de ser é que um objeto pode ser considerado conhecido.

Embora os termos dados, informação e conhecimento sejam usados com frequência como termos intercambiáveis, existe uma nítida distinção entre eles.

Para esclarecer melhor estas distinções, segue quadro 1:

DADO	INFORMAÇÃO	CONHECIMENTO
<ul style="list-style-type: none"> • Simples observação sobre estado do mundo. • Registro acerca de um determinado evento para o sistema. • Evento fora do contexto e sem significado para o sistema. • Não existe correlação entre os fatos e suas implicações. • O dado é inerte. • Facilmente estruturado e transferível. • É apenas a representação de eventos e não há a correlação e atuação humana sobre eles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dados dotados de relevância e propósito. • Conjunto de dados com um determinado significado para o sistema. • Provida de determinado significado e contexto para o sistema, porém carece do valor da interpretação. • A informação é dinâmica e exige a mediação humana. • Apesar de requerer unidade de análise é muito mais fácil transferir do que o conhecimento. • Cria padrões e ativa os significados na mente das pessoas e exige consenso com relação ao significado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informação valiosa da mente humana. • Informação que devidamente tratada muda o comportamento do sistema. • Possui contexto, significado, além da reflexão, interpretação e síntese. • Implica envolvimento e entendimento ativo e está vinculada à ação humana. • Frequentemente tácito e de difícil estruturação e transferência. • É à base das ações inteligentes e está ancorado nas crenças de seu detentor.

Quadro 1 – Distinções entre dados, informação e conhecimento

Fonte: Davenport, 1998.

Diversos autores e teóricos definiram as organizações da era do conhecimento, dentre eles, destaca-se:

Sveiby (1998) define organizações de conhecimento como redes de fluxo de conhecimento (transformação constante de informações em conhecimento), onde os profissionais são altamente qualificados e cujo valor financeiro está mais concentrado nos ativos intangíveis do que nos tangíveis. A figura 1 relata melhor este conceito:



Observa-se através da figura 1, que a organização de conhecimento passa a funcionar como um fluxo contínuo de transferência e transformação de informações e conhecimento, envolvendo os clientes internos e externos bem como suas estruturas internas, podendo ser metaforicamente comparada a uma rede.

Stewart (1998), parte do pressuposto que as organizações de conhecimento são aquelas que fazem uso intensivo do conhecimento, substituindo os seus estoques por informações e os ativos fixos pelo conhecimento. Relata também a importância do capital intelectual numa organização de conhecimento, definindo-o como todo o conhecimento que existe em uma organização e que pode ser usado para ganhar uma vantagem diferencial, assumindo três formas:

- **Capital Humano (CH)** – O capital humano refere-se tanto à capacidade, habilidade e experiência quanto ao conhecimento formal que as pessoas detêm e que agregam valor a uma organização. O capital humano não é, entretanto, propriedade das empresas. As pessoas não são “patrimoniáveis”. Na verdade, elas não pertencem ao “patrimônio” das organizações desde, pelo menos, o fim da escravidão. Muito menos o capital humano destas pessoas.
- **Capital Estrutural (CE)** - Pode ser definido como um conjunto de sistemas administrativos, conceitos, modelos, rotinas, marcas, patentes e sistemas de informática, que permitem à organização funcionar de maneira efetiva e eficaz. Ao contrário do capital intelectual, pode ser criado pelos funcionários, mas pertence à organização. De todos os capitais, é o mais fácil de mensurar, pois geralmente sabemos quanto custa um determinado software ou uma determinada patente.
- **Capital do Cliente (CC)** – Valor dos relacionamentos de uma empresa com as pessoas com as quais fazem negócios. Os clientes são parte fundamental dos relacionamentos de uma empresa. Entre as três grandes categorias de ativos intelectuais – capitais humano, estrutural e do cliente – os clientes são os mais valiosos. Eles pagam as contas.

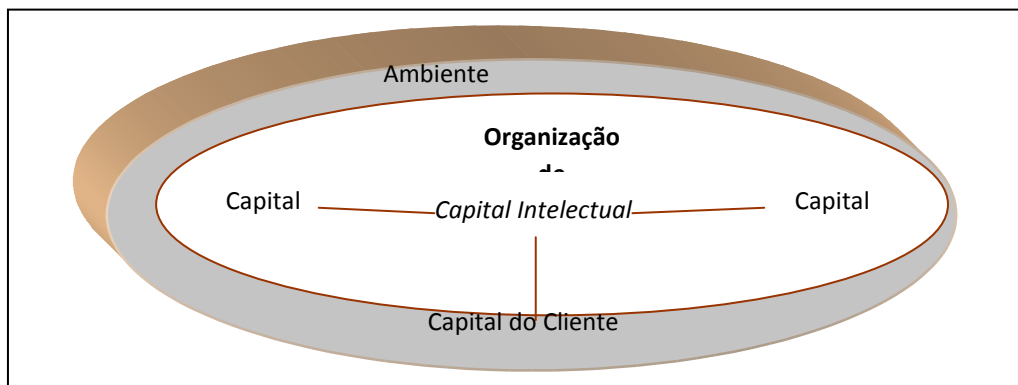


Figura 2 – Organização do Conhecimento
 Fonte: Stewart, 1998.

O modelo desenvolvido por Angeloni (1999), representado na figura 3, foi construído sob a forma de átomo para que se possa compreender a organização de conhecimento como um conjunto de variáveis dinâmicas que interagem constantemente, de forma cíclica, contrariamente ao paradigma cartesiano.

Comparando os modelos apresentados, pode-se verificar que todos apresentam o conhecimento como o foco principal, diferenciando-se, devido a uma maior concentração, na forma de análise das variáveis e de contextualizá-las em nível interno e externo à empresa.

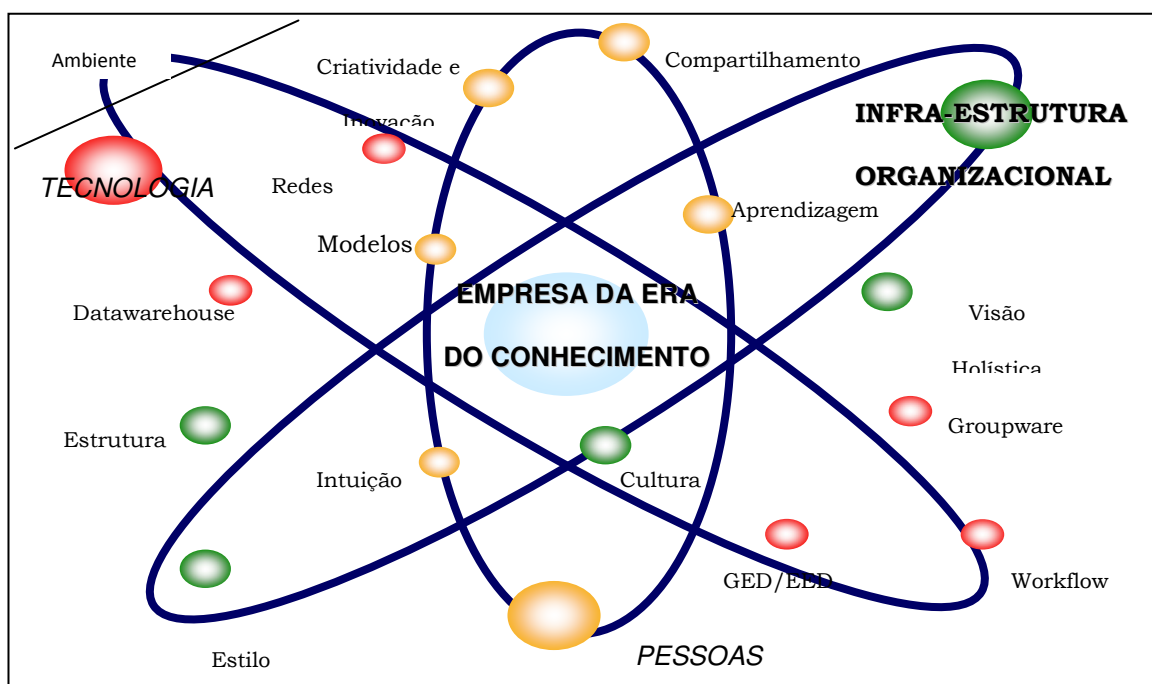


Figura 3 – Empresa da Era do Conhecimento
 Fonte: Angeloni, 1999.

A primeira dimensão do átomo está relacionada à infra-estrutura organizacional, que se refere à construção de um ambiente favorável ao objetivo da organização de conhecimento, sendo composta pelas variáveis:

- *Visão holística*: a empresa deve 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 (estrutura da empresa, cultura organizacional, qualificação do pessoal, assim como suas inter-relações);
- *Cultura*: deve ser positiva em relação ao conhecimento, tendo como princípios fundamentais à confiança, a franqueza e a colaboração, ou seja, voltada para valores e crenças que viabilizam as atividades criadoras do conhecimento;
- *Estilo gerencial*: a gestão deve ser baseada no desenvolvimento de práticas organizacionais que fomentem princípios como a participação, a flexibilidade, a autonomia e o apoio, entre outros, estando os gestores conscientes do papel fundamental que possuem como mola propulsora da organização; e
- *Estrutura*: a organização deve ser fundamentada em processos e em estruturas que possibilitem a flexibilidade, a comunicação e a participação das pessoas. Em grande medida, essas novas estruturas estão baseadas no trabalho de equipes multidisciplinares com alto grau de autonomia.

A segunda dimensão refere-se às pessoas, que nas organizações de conhecimento são profissionais altamente qualificados, como afirmam Sveiby (1998), Stewart (1998), e Davenport & Prusak (1998), estando relacionada às características necessárias às atividades do conhecimento, sendo composta por:

- *Aprendizagem*: necessidade de contínuo aprendizado para adquirirem novos conhecimentos, desenvolver competências e mudar do comportamento.
- *Modelos mentais*: idéias profundamente enraizadas que interferem e moldam os atos e decisões das pessoas; é necessário um processo de contínua reflexão, criação e recriação desses modelos, passando as pessoas por verdadeiros processos de desaprendizagem;
- *Compartilhamento*: as pessoas estão voltadas para a disseminação do conhecimento, compartilhando experiências e idéias.
- *Intuição*: fundamental, em virtude da complexidade do ambiente organizacional e das limitações do modelo racional de tomada de decisão; e
- *Criatividade e inovação*: as pessoas são perceptíveis a novas criações e a formas de colocá-las em prática, essencial para o atual contexto organizacional.

A terceira dimensão do modelo diz respeito à tecnologia, que funciona como um suporte para a criação, disseminação e armazenamento do conhecimento, sendo constituída das seguintes tecnologias:

- *Redes*: a ligação da empresa em redes (*intranets, extranets e internet*) facilita a integração, o compartilhamento, armazenamento, disseminação e facilidade de acesso ao conhecimento;
- *"Datawarehouse"*: conjunto de dados baseados em um determinado assunto, não voláteis, variáveis, utilizados para tomada de decisões;
- *"Groupware"*: base de apoio para o trabalho em grupo de pessoas, separadas ou unidas pelo tempo e espaço, sendo uma interface da passagem do conhecimento;

- “*Workflow*”: ferramenta tecnológica que possibilita a captação da “inteligência” de um determinado processo através da geração, controle e automatização desse;
- *GED/EED*: a gestão eletrônica de dados e a edição eletrônica dos dados reagrupam informações facilitando seu arquivamento, acesso, consulta e difusão, tanto em nível interno como externo.

2.6 As Organizações que aprendem

As organizações que aprendem são aquelas com capacidade para criar, adquirir e transferir conhecimento, bem como para modificar seu comportamento para refletir novos conhecimentos e discernimentos (LACOMBE e HEILBORN, 2003).

As organizações que aprendem têm habilidade em cinco atividades:

- Solução sistemática de problemas;
- Experimentação de novas abordagens;
- Aprendizagem por meio da sua própria experiência e história;
- Aprendizagem por meio da experiência e prática dos outros;
- Transferência de conhecimento rápida e eficiente em toda a organização.

Essencialmente, pode-se dizer que a aprendizagem ocorre quando a organização muda e essa mudança se traduz num nível superior e sustentável de performance. Portanto, os objetivos da aprendizagem são úteis na busca de resultados. As explicações mais comuns da necessidade da aprendizagem são fundamentadas na indispensável adaptação e melhoria de eficiência em momentos de mudanças constantes.

Efetuar o aprendizado organizacional é uma forma contínua de gerenciar o negócio; é um imperativo estratégico. As pessoas confiam umas nas outras, complementam forças e compensam limitações, para atingir um objetivo comum maior que os objetivos individuais e para produzir resultados extraordinários. Tomasko (1997) afirma que ocorre o aprendizado organizacional quando:

- É gerado ou adquirido novo conhecimento;
- As idéias são disseminadas em toda a empresa;
- As novas idéias mudam as ações dos empregados e gerentes;
- As mudanças são efetuadas com espírito de experimentação, sem certeza absoluta.

Para Senge (1990), por meio da aprendizagem o homem amplia sua capacidade de criar, torna-se capaz de fazer o que nunca fez, adquire nova visão do mundo e da sua relação com ele. Todos se comunicam, trabalham juntos, aumentam o tamanho do “cérebro” da empresa que aprende, para lidar com o ambiente instável.

As empresas devem se preocupar com a gestão do conhecimento, buscando o aumento da produtividade e do aprendizado, estruturando setores educacionais e incluindo temas, como capital intelectual, organizações de aprendizagem e universidades corporativas. Gestão do conhecimento “é o ato de organizar e ajudar a estruturar a forma como as pessoas compartilham o conhecimento” (SENGE, 1990).

Senge (1990) recorda-nos que existem organizações em que as pessoas realmente sentem-se parte de uma equipe e experimentam um esforço conjunto por lograr objetivos, como em organizações teatrais, times de futebol ou associações de colecionadores e que estas mesmas pessoas gostariam de viver a mesma satisfação nas organizações em que trabalham, com o mesmo nível de responsabilidade e de prazer.

Nota-se que a capacidade de compartilhar o entendimento ou consciência, criar conhecimento promovendo a aprendizagem organizacional, e prover suporte à colaboração permite transformar informação em vantagem operacional para empresa num mercado competitivo.

Alguns dos princípios da organização baseada no conhecimento são apresentados por Terra (2000):

- As pessoas são geradoras de receitas;
- A fonte de poder dos gerentes é baseada no seu nível de conhecimento;
- A luta de poder está entre os trabalhadores do conhecimento versus gerentes;
- A principal responsabilidade da gerência é a de apoiar os colegas;
- A informação funciona como a ferramenta e o recurso principal para a comunicação;
- O fluxo da produção é direcionado pelas idéias;
- Os gargalos da produção são o tempo e o conhecimento;
- As relações com os clientes são interativas, através de redes pessoais;
- O conhecimento funciona como o foco do negócio; e
- O propósito do aprendizado está na criação de novos ativos.

O desafio da gestão do conhecimento

Segundo Terra (2000), a Gestão do Conhecimento é, em seu significado atual, um esforço para fazer com que o conhecimento de uma organização esteja disponível para todos que dele necessitam, quando necessário, onde se faça necessário e na forma como se faça necessário, com o objetivo de aumentar o desempenho humano e organizacional.

A gestão do conhecimento é uma área que vem merecendo uma atenção especial. Se há pouco mais de uma década o conhecimento não era reconhecido como um recurso precioso da organização, hoje firma-se como um recurso estratégico, base e sustento das vantagens competitivas. A atenção que se dedica em termos de gestão é correspondente à importância para o sucesso empresarial. TERRA (2000).

A grande dificuldade que se verifica, está em medir o conhecimento, por se tratar de um recurso intangível, imaterial, difícil de ser medido, classificado e até mesmo de ser compreendido; porém, quanto mais usado e difundido, alcançará maior valor.

Concluindo a mesma linha de raciocínio, Terra (2000) ainda define que dentro da organização a gestão do conhecimento é, uma função complexa e transversal a todas as outras funções e a todos os níveis hierárquicos. A abordagem a esta função tem-se concentrado em dois aspectos principais:

- O aspecto tecnológico ligado aos sistemas de informação;
- O aspecto humano ligado aos comportamentos que permitem a construção de conhecimento organizacional.

O primeiro aspecto abrange as tecnologias de comunicação e informação proporcionando às organizações e às pessoas vastas fontes de informação e comunicações mais rápidas para compartilhar conhecimentos. Permitindo também codificar, armazenar e sistematizar o conhecimento.

Foi neste aspecto que se começaram por centralizar as atenções de muitas organizações ao encarar prioritariamente a gestão do conhecimento como a gestão dos sistemas de informação, investindo intensivamente. Contudo, tal perspectiva revelou-se limitada porque a produção de conhecimento não é uma questão meramente tecnológica. Está fundamentalmente ligada às pessoas e aos seus comportamentos.

O segundo aspecto está concentrado nas pessoas e revela a preocupação com a ligação entre indivíduos e partilha de experiências. Esta abordagem é hoje muito explorada. Pode dizer-se, contudo, que a gestão do conhecimento não pode nem deve desprezar as duas vertentes referidas. O que faz sentido é atender simultaneamente aos aspectos tecnológicos e humanos e ao seu enquadramento mais geral que permite o desenvolvimento harmonioso da atividade.

Segundo Walsham, (2001) a tecnologia é útil, mas é apenas um suporte que facilita a criação de saber pelos indivíduos, não é a única resposta para melhorar o compartilhamento de conhecimento entre pessoas numa organização e entre organizações. Não substitui o conhecimento tácito dos seres humanos que está no centro do pensamento e da ação, nem evita a necessidade de relações pessoais que não se podem desenvolver exclusivamente através de meios eletrônicos.

Gerir o conhecimento ultrapassa, assim, a gestão dos sistemas de informação e dos recursos humanos. Estendem-se às condições de criação, retenção e mobilização do conhecimento para a atividade organizacional. À função de gestão do conhecimento cabe identificar e localizar o saber e o saber-fazer relevantes, criar as condições e rotinas apropriadas para a partilha e troca de experiências, promover a sua transferência efetiva e eficiente.

Para Chiavenato (2004) o principal desafio para a gestão do conhecimento está em vencer a urgência do conhecimento, devido a cinco tendências, a saber.

- Intensidade do conhecimento: o aumento do conteúdo de conhecimento incorporado em produtos e serviços está se tornando um fator crítico de produção. As organizações cada vez mais estão dependendo do conhecimento para melhorar seus produtos, serviços, processos.
- Obsolescência do conhecimento: o conhecimento está se tornando cada vez mais rápido ultrapassado e obsoleto, por isso o trabalho atual requer contínua aprendizagem para sobreviver, e esta mudança está provocando um forte estresse nas pessoas.
- Conexões globais: devido ao aumento da velocidade e compressão do tempo, especialmente na *Internet*. Tem que se eliminar a demora das trocas de informações entre trabalhadores e gerentes, entre negócios e consumidores, entre parceiros e fornecedores.
- Aumento da produtividade no trabalho: as pressões dos concorrentes fazem com que as empresas se tornem seletivas e focalizem quais os ativos intelectuais que devem ser competitivos.
- Foco no crescimento: a razão pela qual a produtividade do conhecimento está se tornando tão importante é que a inovação passou a ser o termo do crescimento para o negócio. Por este motivo, o conhecimento está se constituindo em uma tendência fundamental para as organizações.

Novas Tecnologias aplicada à gestão do conhecimento

Segundo Davenport e Prusak (1998), o objetivo das ferramentas de Gestão do Conhecimento é modelar parte do conhecimento que existe nas cabeças das pessoas e nos documentos corporativos, disponibilizando-o para toda a organização. A mera existência de conhecimento na empresa é de pouco valor, se este não estiver acessível. Com estas ferramentas, pretende-se que o conhecimento possa fluir através de redes de comunidades, transformando a tecnologia em um meio e o conhecimento em uma mensagem.

Davenport (apud Damiani, 2003) propõe os seguintes tipos de projetos ou práticas de gestão do conhecimento organizacional:

- Captar e reutilizar o conhecimento estruturado;
- Captar e compartilhar lições aprendidas com a prática;
- Identificar fontes e redes de expertise;
- Estruturar e mapear conhecimentos necessários para aumentar o desenho;
- Mediar e controlar o valor econômico do conhecimento;
- Sintetizar e compartilhar conhecimento advindo de fontes externas.

Batista (2005), optou-se por utilizar uma tipologia mais simples. As práticas foram classificadas em:

Práticas relacionadas principalmente aos aspectos de gestão de recursos humanos que facilitam a transferência, a disseminação e o compartilhamento de informações e de conhecimento. Exemplos: Fóruns (presenciais e virtuais)/listas de discussão; Educação corporativa; Narrativas; Universidade corporativa; Comunidades de prática ou comunidades de conhecimento.

Práticas ligadas primariamente à estruturação dos processos organizacionais que funcionam como facilitadores da geração, retenção, organização e disseminação do conhecimento organizacional. Exemplos: Benchmarking; Melhores práticas; Banco de competências organizacionais; Mapeamento ou auditoria do conhecimento; Memória organizacional/lições aprendidas/banco de conhecimentos; Sistemas de inteligência; Sistema de gestão por competências; Banco de competências individuais: esse tipo de iniciativa, também conhecido como banco de talentos; Gestão do capital intelectual ou gestão dos ativos intangíveis.

Práticas cujo foco central é a base tecnológica e funcional, que serve de suporte à gestão do conhecimento organizacional, incluindo a automação da gestão da informação, dos aplicativos e das ferramentas de Tecnologia da Informação (TI) para captura, difusão e colaboração. Exemplos: Gestão Eletrônica de Documentos; Ferramentas de colaboração, como portais, *intranets* e *extranets*; Sistemas de *workflow*; *Data warehouse* (ferramenta de Tecnologia da Informação para apoio à Gestão do Conhecimento).

III Conclusão

No ambiente organizacional, os objetivos, a sobrevivência e a eficácia das organizações lideram o esforço dos administradores, o que se soma aos fatores motivacionais de seus colaboradores e à necessidade destes em se ajustarem ao contexto, a fim de satisfazerem suas necessidades. A motivação está diretamente ligada a desejos, necessidades e interesses das pessoas. A área do comportamento humano em organizações ainda apresenta lacunas em relação aos seus resultados, porém pretende colaborar com a teoria organizacional quanto à interação de seres humanos nas relações de trabalho.

Em uma época de incertezas e transformações, onde se observa um número expressivo de pessoas que dedicam uma parte significativa do seu tempo às organizações complexas, das quais recebem influências que irão se refletir em todos os aspectos de suas vidas, a motivação para o trabalho é um importante tema de investigação sobre o comportamento humano nas organizações. Isto é gestão de conhecimento em organizações que desenvolvem novas tecnologias.

Bibliografia

- ANDRADE, Maria Margarida de. **Como Preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: Noções Práticas**. São Paulo: Atlas, 2002.
- ANGELONI, Maria Terezinha. **Notas de Aula da Disciplina Gestão de Conhecimento**. Florianópolis: UFSC: Programa de Pós-Graduação de Administração, 1999.
- BARBETA, Pedro A. **Estatística aplicada às ciências sociais**. Florianópolis: EdUFSC, 1998.
- BOOG, Gustavo G. (coord.). **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- DAVENPORT, T., PRUSAK L., **Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação: Por que só a tecnologia não basta ara o sucesso na era da informação**. São Paulo: Futura, 1998.
- DIXON, Nancy. **Common knowledge: how companies thrive by sharing what they Know**. Boston: Harvard Business School Press, 2000.
- GEUS, Arie de. **A empresa viva**. São Paulo: Publifolha, 1999.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- GODOY, Arilda Schmit. **Técnicas de Pesquisas**. São Paulo: Atlas, 1995.
- LACOMBE, Francisco José Masset, HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração Princípios e Tendência**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2001.
- LUCKESI, C. C. e PASSOS, E.S. **Introdução à filosofia: aprendendo a pensar**. São Paulo: Cortez, 1996.
- MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. Vol. 1 e 2. São Paulo: Atlas, 1999.
- MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2004.
- MONTANA, Patrick J., CHARNOV, Bruce H. tradução Cid Knipel Moreira. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- ORLICKAS, Elizenda. **Consultoria Interna de Recursos Humanos. Pesquisa e Benchmarking em empresas de ponta**. São Paulo: Futura, 2001.
- ROBBINS, Stephen P. tradução técnica Reynaldo Marcondes. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- Santista Têxtil Brasil S/A. Disponível em: www.santistatextil.com.br. Acessado em: 01.03.2007.
- SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. Trad. Regina Amarante. São Paulo : Best Seller, 1990.
- SVEYBI, Karl Erik. **A Nova Riqueza das Organizações: Gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento**. Tradução de Luiz Euclides T. F. Filho. Rio de Janeiro : Campus, 1998.
- STEWART, Thomas A . **Capital intelectual: A nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- SUTTON, H. **Competitive intelligence** (Conference Board Research Report n. 913) New York: The Conference Board, 1988.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade.** São Paulo: Negócio Editora, 2000.

TOMASKO, R. M. **Crescer não destruir.** Rio de Janeiro : Campus, 1997.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 1998.

VIANNA, Ilca Oliveira. **Metodologia do trabalho científico.** São Paulo: EPU, 2001.