

GESTÃO DO CONHECIMENTO: UMA ABORDAGEM INICIAL

Maria do Rocio Fontoura Teixeira, CRB-10/457*

RESUMO: O trabalho aborda a Gestão do Conhecimento , sob a ótica gerencial, tendo como fundo a moderna sociedade informacional. Apresenta o pensamento de alguns autores, que trabalham na área organizacional, sobre a noção de Gestão do Conhecimento e, indica os princípios que a regem. Identifica os passos para a sua implantação nas organizações. Descreve os processos organizacionais que fazem parte da Gestão do Conhecimento, dando especial ênfase à memória organizacional, à Inteligência Competitiva e à comunicação intraempresarial. E, por fim, aborda as dimensões pelas quais a Gestão do Conhecimento pode ser estudada, colocando questões relevantes em cada uma delas.

Palavras-chave: gestão do conhecimento (GC); memória organizacional; comunicação intraempresarial; E-Business; inteligência competitiva; trabalhador do conhecimento.

1 Introdução

Os países e as organizações enfrentam, em seu dia-a-dia, o desafio de conduzir seus processos à produção de bens e serviços que assegurem uma vida melhor a todos, em condições cada vez mais competitivas e com recursos cada dia mais escassos.

Atualmente, o que vemos são governos, organizações e pessoas sobrepostas em sua capacidade de conhecer e absorver a superabundância de informação, gerada e circulada com tal velocidade, que se torna difícil manter um controle atualizado de toda a informação e conhecimento produzidos e de competência dos diferentes papéis e especialidades.

* Professora do Depto de Ciências da Informação da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Univ. Federal do Rio Grande do Sul; mestre em Administração pelo PPGA/UFRGS. E-mail mrocio@orion.ufrgs.br

Os cenários, as infra-estruturas e os suportes naturais das bibliotecas, arquivos, centros de documentação e informação mudam totalmente, ou pelo menos, modificam seus métodos e técnicas à luz dos avanços das tecnologias e da globalização das comunicações (Ponjuán Dante, 1998).

Então, neste contexto, parece inevitável e imperioso assumir os pressupostos que impõem os novos paradigmas, modificar os enfoques e modelos tradicionais de gestão e o mais importante, potencializar as capacidades de seus atores – gestores e usuários da informação e do conhecimento.

A informação, em seu sentido mais amplo, tem sido fundamental em todas as sociedades, mesmo em tempos medievais (Castells, 1996). Quando se refere à “sociedade informacional”, o autor identifica que nela a informação é o atributo de uma forma específica de organização social, onde sua geração, processamento e transmissão se transformam em fontes fundamentais de produtividade e de poder, em função das novas condições tecnológicas que surgem neste período histórico. Nesta sociedade, ainda há muito o que investigar, como, por exemplo, a forma como os indivíduos das organizações e, mesmo a sociedade em sua totalidade, são afetados e tem suas vidas e comportamentos modificados.

Também, cada vez mais, a arte da gestão consiste em gerir conhecimento. Para Argyris (1999), isso significa que não gerenciamos pessoas per si, mas antes os conhecimentos que carregam. E liderar significa criar as condições que permitam às pessoas produzirem mais conhecimentos válidos e, que isso seja feito de forma a encorajar a responsabilidade pessoal.

Nesta nova economia, os tradicionais fatores de produção, capital e força de trabalho capacitada não são mais os principais

determinantes de poder da economia. O importante é a inovação. Então, são fatores críticos de sucesso a migração para serviços e soluções, onde a força intelectual é mais importante que a física; a organização do trabalho por processos e projetos e; os grupos de trabalho como unidade básica de desempenho.

2 Conhecimento

A edição de “L’Encyclopédie” no século XVIII deu início a uma aproximação entre as idéias de conhecimento e de mercadoria. Nos últimos 50 anos, de acordo com Machado (2000), o conhecimento se transformou no principal fator de produção e sua dimensão “mercadoria” tem sido exacerbada. No entanto, o tratamento do conhecimento como mercadoria, no sentido industrial, tem conduzido a situações de difícil compreensão. O par valor de uso/valor de troca não dá conta de um bem que não é fungível, que eu vendo, dou ou empresto, sem dele abrir mão. Para compreender a atribuição de valor ao conhecimento, é necessário também considerar-se tanto a inseparabilidade entre o conhecimento tácito e o explícito quanto à dimensão dádiva, ou do valor de “laço”, inerentes à circulação do conhecimento como um bem.

Nonaka e Takeuchi (1997) apropriam-se de um conceito introduzido por Platão em *Ménon*, *Pédon* e *Teeteto*, de que o conhecimento é a “crença verdadeira justificada”. E, seguindo mais além, estabelecem algumas semelhanças e diferenças entre conhecimento e informação. A primeira delas é de que o conhecimento, ao contrário da informação, diz respeito a crenças e compromissos. O conhecimento é uma função de uma atitude, perspectiva ou intenção específica. A Segunda refere-se ao conhecimento relacionado à ação. É sempre o conhecimento com algum fim. E terceira, o conhecimento, como a informação, diz respeito ao significado. É específico ao contexto

e relacional. Sua definição expressa as características que tornam o conhecimento valioso e as que dificultam sua gestão e, diz que “Conhecimento é uma mistura fluída de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e a incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais” (1997, p.6).

Por sua vez, Ponjuán Dante (1998), ao referir-se ao conceito de conhecimento o associa com a informação como compreensão, reconhecendo-o como estruturas informacionais que, ao internalizarem-se, integram-se a sistemas de relacionamento simbólico do mais alto nível e permanência.

Já Davenport e Prusak (1998), definem conhecimento como uma mistura fluída de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

Indo mais além, Nonaka e Takeuchi (1997) identificam os componentes básicos do conhecimento, como sendo a experiência, a verdade, o discernimento e as normas práticas. Para eles, o conhecimento se desenvolve ao longo do tempo, através da experiência, que abrange aquilo que absorvemos de cursos, livros e mentores, e também do aprendizado informal. A experiência proporciona uma perspectiva histórica a partir da qual olhar é entender novas situações e

eventos. É possível afirmar-se que, quando as empresas contratam especialistas, elas estão comprando *insights* baseados na experiência.

Por sua vez, a experiência transforma as idéias sobre o que deve acontecer em conhecimento daquilo que efetivamente acontece. O conhecimento possui a verdade fundamental, que significa saber o que realmente funciona e o que não funciona. Seria o mesmo que dizer que gerentes, quando compartilham os detalhes e significados de experiências reais, o fazem porque entendem que o conhecimento da realidade cotidiana, complexa e, muitas vezes, caótica do trabalho é geralmente mais valioso do que as teorias sobre ela.

A importância da experiência e da verdade fundamental no conhecimento é indicar a capacidade do conhecimento de lidar com a complexidade. Conhecimento não é uma estrutura rígida que exclui aquilo que não se encaixa; ele pode lidar com a complexidade de uma maneira complexa (Nonaka e Takeuchi, 1997, p.11). Para Weick (1995), o conhecimento sabe o que não conhece.

Em continuidade e, diferentemente de dados e informação, o conhecimento contém discernimento. Ele pode julgar novas situações e informações à luz daquilo que já é conhecido, e julgar a si mesmo e se aprimorar em resposta a novas situações e informações. O conhecimento cresce e se modifica à medida que interage com o meio ambiente. É dizer que todo problema parece um prego para a pessoa que tem um único martelo conceitual em sua caixa de ferramentas.

Também, para Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento opera através de normas práticas: guias flexíveis para a ação desenvolvidas por meio de tentativas e erros e, no decorrer de uma longa experiência e observação. Normas práticas (ou heurística) são atalhos para soluções de novos problemas que relembram problemas previamente solucionados por trabalhadores experientes. O

conhecimento permite que se lide rapidamente com as situações. Essas respostas são chamadas de roteiros, ou padrões de experiência interiorizada, caminhos em meio a um labirinto de alternativas, atalhando o trabalho de conscientemente analisar e escolher a cada passo dado ao longo do caminho.

Por fim, valores e crenças são partes integrantes do conhecimento, pois determinam, em grande medida, aquilo que o conhecedor vê, absorve e conclui a partir de suas observações. Nonaka e Takeuchi (1997) dizem que o conhecimento diferentemente da informação, refere-se à crenças e compromisso. O poder do conhecimento de organizar, selecionar, aprender e julgar provém de valores e crenças tanto quanto da informação e da lógica.

Numa época em que as organizações precisam “saber o que sabem” e usar efetivamente esse conhecimento, o baixo custo de computadores e redes criou uma infra-estrutura potencial para o intercâmbio do conhecimento e, abriu importantes oportunidades para a gestão do conhecimento.

É preciso lembrar que esta nova tecnologia da informação é somente um sistema de distribuição e armazenamento para o intercâmbio do conhecimento. Ela não cria conhecimento e não pode garantir nem promover a geração ou o compartilhamento do conhecimento numa cultura corporativa que não favoreça tais atividades. Parodiando MacLuhan, o meio não se torna a mensagem e não garante sequer que haverá uma mensagem.

3 Gestão do Conhecimento (GC)

Gestão do Conhecimento (GC) é o processo sistemático de procura, seleção, organização, análise e disponibilização da informação de modo que se possibilite aos trabalhadores de uma organização, a

compreensão necessária e suficiente numa área de interesse específico (Knowledge Management Glossary, 1999).

Já Fanelli (2000), entende a Gestão do Conhecimento como o esforço de capturar a experiência coletiva da organização e sua sabedoria, incluindo o *know-how* tácito existente nas pessoas e, torná-lo acessível e útil a todos da organização. Segundo ele, a GC não se refere à tecnologia, mas à mudança cultural. A tecnologia é a infraestrutura que torna a GC possível, mesmo que em certo grau, seja por ela influenciada e controlada.

Essa informação que a GC trabalha tem sua origem no capital humano, que é o conhecimento, as habilidades e as competências das pessoas numa organização. Ao contrário do capital estrutural, o capital humano é propriedade dos indivíduos que o possuem, antes mesmo da organização. É possível afirmar-se que o capital humano é a parte renovável do capital intelectual, expressão preconizada por Edvinsson e Malone (1996), que refere-se ao conhecimento como o valor estimado de uma organização, constituído do capital humano, do capital estrutural e do capital dos consumidores.

O interesse por esse conhecimento, no âmbito das organizações, teve início a partir da constatação de que o valor de mercado de diversas empresas, como a Lotus, a Microsoft, a Nokia, a Skandia e outras, é muito maior do que o valor do seu patrimônio físico (instalações, equipamentos e maquinário). O valor total das ações dessas empresas incorpora valores “intangíveis”, tais como, o valor das marcas, as patentes registradas, a capacidade de inovação, o talento dos funcionários, as suas relações com os clientes, entre outros fatores. Desta forma, as empresas voltaram-se para a Gestão do Conhecimento no intuito de entender, organizar, controlar e lucrar com esse valor intangível (Davenport e Prusak, 1998).

Na conceituação da Gestão do Conhecimento, é necessário entender os conceitos de conhecimento explícito e conhecimento tácito. Autores como Nonaka e Takeuchi (1997) basearam-se na distinção estabelecida por Michael Polanyi, onde o conhecimento tácito é pessoal, específico ao contexto e, assim, difícil de ser formulado e comunicado. Já o conhecimento explícito ou “codificado” refere-se ao conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática. O conhecimento explícito pode ser armazenado eletronicamente, processado e disseminado por meios digitais. Engloba mais dimensões do que os dados, como visão e contexto, história, experiência pessoal. Por sua vez, o conhecimento tácito é o conhecimento acumulado por intuição, experiência, *feedback* e *Know-how* e, tem dimensões técnicas e cognitivas.

Conceitos centrais, neste contexto, os dois tipos de conhecimento, são explicitados por Nonaka e Takeuchi (1997) como: o conhecimento explícito, que pode ser articulado na linguagem formal, inclusive em afirmações gramaticais, expressões matemáticas, especificações, manuais e assim por diante. Esse tipo de conhecimento pode ser transmitido, formal e facilmente, entre os indivíduos. Esse, segundo os autores, foi o modo dominante de conhecimento na tradição filosófica ocidental. Porém, argumentam eles, o conhecimento tácito, aquele difícil de ser articulado na linguagem formal, é um tipo de conhecimento mais importante. É o conhecimento pessoal incorporado à experiência individual e envolve fatores intangíveis como, por exemplo, crenças pessoais, perspectivas e sistemas de valor. O conhecimento tácito foi deixado de lado como componente crítico do comportamento humano coletivo.

Conhecimento explícito e conhecimento tácito são unidades estruturais básicas que se complementam. Mais importante, a interação

entre essas duas formas de conhecimento é a principal dinâmica na criação do conhecimento nas organizações. A criação do conhecimento organizacional é um processo em espiral, em que a interação ocorre repetidamente. O conhecimento organizacional tem um ciclo de vida, iniciando pela criação, passando pela armazenagem, localização, aquisição e, terminando com o uso e aprendizagem, pela promoção da identificação e disponibilização dos ativos de conhecimento.

Gerenciar conhecimento é dispor de ações sistemáticas para localizar, entender e usar conhecimentos para criar valor. Ajudar informações e conhecimentos a fluir para as pessoas certas, nos momentos certos, de forma a que se possa agir da maneira mais eficiente e eficaz. Algumas barreiras específicas podem surgir e demandar um ambiente de confiança, uma comunicação clara, uns mecanismos de gerenciamento das resistências e um gerenciamento de expectativas. Neste ambiente, detectam-se também alguns riscos, tais como: todos os consultores são especialistas, toda e qualquer ferramenta é indispensável e definitiva, todo e qualquer problema demanda uma única solução. É óbvio que conhecimentos advindos de experiências anteriores podem ser muito bem utilizados, bem como a distinção entre propaganda e essência, oportunidade e oportunismo.

Os processos de Gestão do Conhecimento buscam capturar, não somente o conhecimento explícito, de mais fácil apreensão e compreensão, mas também e, de forma mais profunda, o conhecimento tácito, aquele que, segundo alguns dirigentes, é o maior patrimônio de uma organização.

A Gestão do Conhecimento lida, principalmente, com aqueles aspectos críticos para a adaptação e sobrevivência das organizações, diante de um ambiente de mudanças crescente e descontínuas. Em algumas organizações mais inovadoras, o

conhecimento coletivo já é reconhecido como uma competência fundamental para a performance organizacional e, baseia-se nas habilidades e experiências individuais em relação ao trabalho realizado.

A Gestão do Conhecimento pode ser vista como um processo, em analogia ao processo de Qualidade Total. É possível afirmar-se que as organizações começam a preocupar-se com o conhecimento tácito e sua explicitação em todos os seus processos de negócios. Estimativas de especialistas internacionais prevêem que, nos próximos dois a cinco anos, as empresas gastarão mais com Gestão do Conhecimento, especificamente com serviços de consultoria, softwares e produtos, do que gastaram com Qualidade ou Reengenharia (Teixeira Filho, 1999).

4 Princípios da Gestão do Conhecimento

Autores como Nonaka e Takeuchi (1997) referem-se à princípios da Gestão do Conhecimento.

São eles:

- a) o conhecimento não tem origem e reside na cabeça das pessoas;
- b) o compartilhamento do conhecimento exige confiança;
- c) a tecnologia possibilita novos comportamentos ligados ao conhecimento;
- d) o compartilhamento do conhecimento deve ser estimulado e recompensado;
- e) suporte da direção e recursos são fatores essenciais;
- f) iniciativas ligadas ao conhecimento devem começar com um programa-piloto;
- g) aferições quantitativas e qualitativas são necessárias para se avaliar a iniciativa;

h) o conhecimento é criativo e deve ser estimulado a se desenvolver de formas inesperadas.

5 Implantação da Gestão do Conhecimento

A implantação da Gestão do Conhecimento nas organizações deve estar atenta a alguns princípios básicos, referendados pelas primeiras experiências brasileiras e relatados por Teixeira Filho (2000).

Entre eles, destacamos:

1. Comprometimento da alta administração da empresa (à semelhança dos programas de qualidade!);
2. Balanceamento da estratégia: pessoas versus tecnologia, onde se busca o equilíbrio entre a valorização do conhecimento das pessoas, tanto o explícito quanto o tácito, e o uso da tecnologia em geração, armazenamento, processamento e comunicação de informações;
3. Balanceamento do processo: pesquisa versus análise, quando deve-se dar igual ênfase à coleta de informações e à sua contextualização;
4. Formação de redes de cooperação: fóruns, grupos de apoio e comitês. Tanto para a orientação estratégica, quanto para a coleta e análise de informações é fundamental o estabelecimento de uma rede de colaboradores com conhecimento significativo dos temas e das áreas para as quais o processo de Gestão do Conhecimento está direcionado. É através dessa rede que se irá agregar “inteligência” ao processo. Essa rede pode ser interna e/ou externa à empresa, envolvendo as

diferentes equipes, bem como parceiros, clientes e fornecedores;

5. Tecnologia de suporte ao processo de Gestão do Conhecimento. Dado o volume de informações e a multiplicidade das fontes, a identificação e o uso adequados de tecnologia são fundamentais, uma vez que a falta de recursos e ferramentas, bem como sua aplicação inadequada, podem comprometer e, até inviabilizar, o resultado final do projeto;
6. Estrutura organizacional adequada, ou seja, a equipe responsável pelo processo de Gestão do Conhecimento deve estar adequadamente estruturada e posicionada na organização. A estrutura e/ou posicionamento inadequados podem dificultar o acesso aos recursos e fontes de informação, comprometendo o resultado final do processo;
7. Orientação estratégica sobre os temas de interesse para o processo de Gestão do Conhecimento, como forma de obter-se resultados úteis, factíveis e atualizados;
8. Qualidade das fontes de informação e, por consequência, seu acompanhamento sistemático, torna-se crucial para a confiabilidade dos resultados do processo de GC;
9. Indicadores de desempenho, que reflitam o gerenciamento e o monitoramento do processo. A definição desses indicadores deverá ser uma orientação estratégica para o processo e sua medição, reportada periodicamente, dentro de um contexto de avaliação, para a direção da empresa;

10. Conexão com a comunidade de clientes/usuários, através do monitoramento de suas expectativas e satisfação com os resultados do processo;
11. Perfil profissional da equipe adequado, seja por treinamento, contratação ou terceirização;
12. Segurança de informações, quanto a perda e violações, intencionais ou não. Esta deverá ser objeto de políticas e procedimentos específicos;
13. Aspectos legais e éticos, quanto à coleta e divulgação de informações, com seus procedimentos amplamente amparados pela organização em seus aspectos jurídicos, de acordo com a legislação em vigor e as normas aplicáveis.

6 Processos de Gestão do Conhecimento

A Gestão do Conhecimento acontece, nas organizações, através de diferentes processos. Estes processos são:

- a) **Memória Organizacional** – aqui são revistos os processos organizacionais, as mídias mais usadas, as responsabilidades e as tecnologias empregadas, visando registrar, de forma acessível, o acervo de conhecimentos da organização. Um dos passos importantes, segundo Rizzo (2000), é organizar as fontes de informação, de forma a poder-se recuperar, rapidamente, as soluções e experiências passadas. Com isto, evita-se o retrabalho e, principalmente, garante-se uma evolução dos processos através da continuidade. É possível, também, reduzir-se o tempo de resposta (ou curva de aprendizagem) e, conseqüentemente, nos custos;

- b) **Gestão de Processos** – repensar os processos da organização à luz dos conceitos e ferramentas utilizadas na Gestão do Conhecimento;
- c) **Comunicação Intraempresarial** – dotar a organização de infra-estrutura, adotar tecnologias adequadas e intervir na cultura organizacional, visando otimizar a comunicação de conhecimentos entre as pessoas. As intranets começam a aparecer nas organizações de forma tímida e departamental, mas vêm se transformando num dos principais veículos de comunicação empresarial e de distribuição de serviços. Este é o caso da intranet da SABESP – Cia de Saneamento do Estado de São Paulo;
- d) **E-Business** – transformar os processos de negócios, visando aproveitar as oportunidades de inovação oferecidas pela “desintermediação” e o contato mais direto com clientes e fornecedores;
- e) **Inteligência Competitiva** – criar processos e ferramentas que permitam a empresa monitorar melhor seu mercado e a concorrência, com informações de apoio à decisão nos negócios. A Inteligência Competitiva é o processo de coleta, análise e disseminação de informações e dados estratégicos a serem utilizados pelos tomadores de decisões na determinação das metas corporativas. Segundo Quoniam (1999), isso significa que cabe aos sistemas de Inteligência Competitiva identificar as necessidades informacionais da organização, coletar, sistematicamente, as informações relevantes, que estejam disponíveis no mercado e processá-las analiticamente, transformando-as no elemento determinante das ações

estratégicas necessárias ao crescimento da organização. Para Battaglia (1999), um sistema genérico de Inteligência Competitiva deve ser capaz de contemplar as dimensões tecnológica, econômica, política e social. Funciona como uma antena na identificação de novas oportunidades e sinais de mudança do ambiente;

- f) **Formação do Trabalhador do Conhecimento** – rever o perfil profissional das pessoas, na empresa e no mercado de trabalho, à luz das transformações induzidas nos processos de negócio, pela Gestão do Conhecimento.

7 Dimensões da Gestão do Conhecimento

O tema Gestão do Conhecimento, da mesma forma que envolve diferentes processos, pode ser estudados sob diferentes abordagens, todas elas válidas e complementares. A estas abordagens, chamamos de dimensões.

7.1 A Dimensão Estratégica

A ênfase que começa a ser dada, nestes dias, ao conhecimento nas organizações, representa uma profunda transformação em relação ao “paradigma industrial”, consagrado a partir de Taylor, Fayol e Ford. Numa nova economia, muito mais baseada em valores intangíveis, será preciso uma organização totalmente diferente. Desta forma, questões de relevância surgem nesta dimensão relativas à preparação das estruturas organizacionais atuais para a Gestão do Conhecimento, a adequação do sistema de remuneração, as mudanças nas relações entre clientes e fornecedores, a mudança de ambiente de competição para cooperação, o pensar da estratégia corporativa à luz da Gestão do Conhecimento.

7.2 A dimensão do trabalho

A passagem do trabalho manual para o intelectual, num momento em que a maioria das tarefas repetitivas já é assumida por máquinas, indica que a relação da pessoa com o trabalho muda como muda o que ela necessita saber para trabalhar. O mercado de trabalho passa a demandar um novo perfil de profissional, onde iniciativa, discernimento e aprendizagem são extremamente importantes. Nesta dimensão, são questões de interesse àquelas que se referem às relações de trabalho, aos caminhos do emprego, ao perfil do trabalhador do conhecimento e à reeducação para o trabalho.

7.3 A dimensão tecnológica

A Tecnologia da Informação e das Telecomunicações são os principais habilitadores dessa nova economia digital. Novos meios de comunicação e armazenamento de informações suportam a ênfase na memória organizacional e na comunicação entre as pessoas nas organizações. Internet, intranets, correio eletrônico, telefonia móvel, fibra ótica, DVDs, palmtops e diversas outras tecnologias estão mudando a forma de fazer negócios (Tappscott, 1997).

7.4 A dimensão antropológica

A noção generalizada da mudança pela mudança tem sua origem, em parte, na ciência do século XVII que vê o universo como partículas em movimento e, em parte, pela interiorização acrítica do indivíduo da auto-representação da sociedade moderna. A percepção da aceleração e da descontinuidade, que a maioria das pessoas tem em relação aos acontecimentos atuais, vem de um deslocamento das relações sociais dos contextos locais de interação. Graças às telecomunicações, não só acontecem mais coisas, como recebemos muito mais informações, e muito mais rápido, sobre aquilo que está

acontecendo. Nesta dimensão, são questões de interesse o perigo real da sobrecarga de informação, a capacidade genética do ser humano em lidar com tantas mudanças, o perfil dos agentes culturais neste cenário.

7.5 A dimensão política

A distribuição do conhecimento no mundo acompanha a distribuição de riquezas. Os locais onde as pessoas estão melhor preparadas para a nova economia são os locais onde, hoje, já há a maior concentração de riqueza. As enormes discrepâncias nos níveis de educação no mundo – entre países diferentes, regiões diferentes e classes sociais diferentes – formam um mapa das oportunidades e ameaças da era do conhecimento. Então, aqui, as questões de interesse concentram-se na ênfase do conhecimento como libertação, ou nova forma de opressão, na viabilidade de uma política social do conhecimento, na exclusão da “era do conhecimento” e, no papel da educação neste novo cenário.

7.6 A dimensão social

A Tecnologia da Informação está, em muitas oportunidades, sobrepondo-se às instituições sociais, tornando-se autojustificada, autoperpetuada e onipresente. Aprende-se como inventar coisas, sem a preocupação com o porquê. A TI está redefinindo o que entendemos por arte, por privacidade ou por inteligência. Vivemos num tecnopólio, onde a individualidade é minada e a liberdade é pervertida. A Gestão do Conhecimento é mais uma inovação, num cenário de profundas mudanças.

E é aqui, sob a ótica social que questões como a definição dos novos ganhadores e perdedores neste tecnopólio, o impacto social da própria Gestão do Conhecimento, a possibilidade de falar-se de ecologia do conhecimento, o papel dos coletivos inteligentes e, a posição crítica e independente neste cenário, adquirem importância.

8 Reflexões finais

A premência em compartilhar soluções e conhecimentos dos mais variados tipos e níveis, têm sido preocupação constante de quase todas as pautas das organizações modernas, mesmo aquelas que ainda não identificaram como fazê-lo.

Quase a totalidade dos projetos de Gestão do Conhecimento partem da idéia de compartilhar. Depois, procuram a consolidação de uma ferramenta, geralmente indicada pela Tecnologia da Informação. E, num momento posterior, a adequação, ou a conquista, dos trabalhadores para o uso da ferramenta escolhida.

Deste modo, as organizações que se voltam para a Gestão do Conhecimento necessitam de uma abordagem que veja a organização como uma comunidade humana, cujo conhecimento coletivo representa um diferencial competitivo em relação à concorrência.

É no conhecimento coletivo que se baseiam as competências competitivas essenciais. Em qualquer circunstância, esse conhecimento coletivo é aprimorado criando-se redes informais de pessoas que realizam trabalhos afins, pessoas que eventualmente estão dispersas em diferentes unidades de negócios. O objetivo aqui é colocar em contato grupos de profissionais expostos a classes de problemas e tentativas comuns de solução que, através da troca de experiências e informações, aumentem e refinem o conhecimento coletivo. Os problemas de relações humanas no trabalho nesse tipo de rede são cruciais para a Gestão do Conhecimento.

Portanto, a Gestão do Conhecimento torna-se um tema de estudos fundamental para a melhor compreensão desta sociedade informacional. Tema fundamental quando salienta-se o que há de mais

importante na Gestão, que é o compartilhamento do conhecimento, internamente na organização; o processamento e a aplicação do conhecimento para algum benefício organizacional; a busca do conhecimento interno e a aquisição do conhecimento externo; e, a criação de novos conhecimentos e o compartilhamento do conhecimento com a comunidade externa à empresa.

KNOWLEDGE MANAGEMENT: A PRELIMINARY STUDY.

ABSTRACT: The paper approaches the Knowledge Management (KM), by the managerial point of view, having modern informational society as its background. It presents the thought of someone withers, that work in organizations, about the Knowledge Management and they principles. It identifies the steps for Knowledge Management implantation. It also describes the organizational process that concerns to the KM, in special organizational memory, Competitive Intelligence and organizational communication. And describes the approaches that KM can be studed, emphasised relevants questions in each one.

Keywords: knowledge management (KM); organizational memory; organizational communication; E-Business; competitive intelligence; knowledge worker.

BIBLIOGRAFIA

ARGYRES, Chris. *A gestão do conhecimento*. 03.04.1999 Online. Disponível na Internet: <http://www.janelanaweb.com/gurus.htm>

BATTAGLIA, Maria da Glória Botelho. *A Inteligência Competitiva modelando o Sistema de Informação de Clientes - FINEP*. C.Inf. Brasília, v.29, n.2, p.200-214, maio/ago.1999.

CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede*. 2.ed. São Paulo, Paz e Terra, 1999. V.1

DAVENPORT, Thomas H. e PRUSAK, Laurence. *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro, Campus, 1998.

FANELLI, Carlos. *Gestão do Conhecimento*. IN: Encontro da ABRH-Rio, 2000.

KNOWLEDGE MANAGEMENT GLOSSARY. *Knowledge Management*. 09.09.1999 Online. Disponível na Internet:
<http://www.janelanaweb.com>.

MACHADO, Nílson José. *O valor do conhecimento*. IN: Congresso Internacional de Educação, 7., São Paulo, 2000.

NONAKA, Ikujiro e TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. 2.ed. Rio de Janeiro, Campus, 1997.

PONJUÁN DANTE, Gloria. *Gestión de información en las organizaciones: principios, conceptos y aplicaciones*. Santiago de Chile, CECAPI, 1998.

QUONIAM, Luc Marie. *A informação a serviço do sucesso*. Informe Boletim do PPGCI. Rio de Janeiro, v.1, n.4, jun./dez. 1999.

RIZZO, Victor (v.rizzo@netfly.com.br) *Inovação e gestão do conhecimento*. 24.02.2000 Enviado às 19h40min. Disponível na Internet via lista (competitive-knowledge@egroups.com).

TAPSCOTT, Don. *Economia digital*. São Paulo, Makron Books, 1997.

TEIXEIRA Fº, Jayme. *O processo de implantação de Gestão do Conhecimento*. 24.02.2000 Online. Disponível na Internet: <http://www.decidironline.com.br/portugues/indice/numero2/insight/index.htm>

WEICK, K. E. The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch Disaster. *Administrative Science Quarterly*, n.38, p.628-652, 1995.