

Informações Básicas



Gestão do Conhecimento



Belo Horizonte
Novembro 2000

Governador

Itamar Augusto Cautiero Franco

Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral

Mauro Santos Ferreira

Fundação João Pinheiro

João Batista Rezende

Centro de Desenvolvimento em Administração

Maria de Fátima Cunha

Centro de Estatística e Informações

Alvaro Ramalho Júnior

Centro de Estudos Econômicos e Sociais

Maria Teresa Rodrigues de Moraes

Centro de Estudos Históricos e Culturais

Maria Marta Martins de Araujo

Centro de Estudos Municipais e Metropolitanos

Benjamim Alves Rabelo Filho

Escola de Governo

Ricardo Carneiro

Projeto Gestão do Conhecimento da Fundação João Pinheiro**Equipe Executiva**

Anelise Mayrla Duarte e Santos
Boris Roberto Bogutchi
Henrique José Castelo Branco (coord.)
Jaime Augusto Freitas Queiroz
Jordana Rodrigues Cunha
Leonardo Vidigal
Lorival Amaro Duarte
Marconi Martins de Laia
Simone Cristina Dufloth

Equipe Consultiva

Carla Bronzo Ladeira Carneiro
Helena Schirm
Geraldo Magela Pereira
Joana D'Arc Inácio Ferreira
João Batista Rezende
Maria Cesarina Noronha Magalhães
Mirna Dayrell Segantini Xavier
Ronaldo Ronan Olete
Salvio Ferreira de Lemos
Sylvana de Castro Pessoa
Vera Lúcia Voll
Vera Scarpelli Castilho

Fundação João Pinheiro

Alameda das Acácias, 70 - São Luis

CEP 31.275-150 - Belo Horizonte -MG

Telefones: (31) 3448 9400 - Fax: (31) 3448 9699

E-mail: geral@fjp.gov.br

Homepage: <http://www.fjp.gov.br>

INTRODUÇÃO


É indiscutível o volume e rapidez das transformações a que todos nós estamos submetidos neste final de século. Há mudanças profundas e geração de um volume de informações nunca visto. Por um lado é ótimo, pois temos acesso a uma diversidade de informações, mas, por outro, vivemos um caos informacional: somos bombardeados por fatos, idéias, notícias através de rádio, televisão, livros, revistas, internet, fofocas,,,

É cada vez maior o número de organizações que percebe o quanto é importante “conhecer o que elas sabem” e serem capazes de tirar o máximo proveito das informações com vistas à produção de novos conhecimentos.

As informações estão dispersas em diferentes locais, como arquivos pessoais, textos, imagens, sons, bases de dados, memórias e experiências individuais, distribuídos por toda a organização. Não importa se as denominamos propriedade intelectual, capital intelectual, ou base de conhecimento, mas certamente é este um dos mais valiosos ativos de uma organização. A capacidade de produzir, gerenciar e disseminar conhecimentos com sucesso é fundamental para que uma organização se coloque em posição de vantagem competitiva em relação a outras.

É possível perceber no quadro 1 que estamos no momento de ruptura entre a Sociedade Industrial e seus fundamentos e nos preparando (Será que estamos mesmo nos preparando?) para entrar na Sociedade do Conhecimento.

Quadro 1 - Sociedade em Mudança



<i>Sociedade Industrial</i>	<i>Sociedade do Conhecimento</i>
<i>Ênfase nas tarefas (habilidades)</i>	<i>Centralizada no conhecimento</i>
<i>Conformismo</i>	<i>Criatividade</i>
<i>Normas rígidas</i>	<i>Informação científica e tecnológica</i>
<i>Controle cerrado do processo de produção</i>	<i>Flexibilidade do processo de produção / tendência a mudança</i>

Com a evolução das tecnologias de comunicação, o fluxo de informações se tornou muito mais rápido, e sua disseminação ganhou alcance muito mais amplo. O processo de produção de conhecimento, a partir das informações, também passa a exigir um novo comportamento, uma nova mentalidade das pessoas.

As organizações começam a se dar conta de que não utilizam devidamente o vasto tesouro de conhecimento e melhores práticas nelas presentes. E, também, da importância cada vez maior destes elementos na determinação de seus resultados.

Em um contexto econômico como o atual, em que as transformações ocorrem com uma velocidade jamais vista, o conhecimento dos recursos e oportunidades disponíveis, bem como dos desafios a enfrentar, se tornam fatores cruciais para o sucesso de uma organização. Para isso é essencial que compreendamos bem alguns conceitos.

CONSTRUINDO UMA CONCEITUAÇÃO

Dado é o elemento na forma bruta. Ele não tem um significado previamente organizado, está na forma como pode ser encontrado na realidade. Elemento da informação, que isolado não tem significado intrínseco.

A **Informação** tem por finalidade mudar o modo como o destinatário vê algo. Exercer algum impacto em seu julgamento e comportamento. São dados que fazem a diferença. **Informação** é o resultado de um tratamento, combinação, organização de dados que nos permite concluir sobre determinado fato ou situação. É resultado do tratamento de dados, que auxilia as funções de planejamento, organização, direção e controle, reduzindo a incerteza no processo decisório e transmitindo conhecimento.

Conhecimento diz respeito a crenças e compromissos, a atitude perspectiva ou intenção. Está relacionado à ação. Tem um significado específico e relacional. Conhecimento é a informação aplicada à ação. Só há **conhecimento** quando houver uma modificação da realidade. Conhecimento está na rotina, na prática, no comportamento.



Gestão da Informação - Pode ser retratada através de:

- facilitação de registros;
- fluxo informação (busca de dados, organização, análise, armazenamento e saída);
- definição, organização e detalhamento de dados.

Gestão do Conhecimento - Pode ser retratado através de:



- 👍 promoção de condições para que se produza o conhecimento;
- 👍 incentivo à produção;
- 👍 inovação;
- 👍 nova postura – compreensão – ações - atitudes - comportamentos;
- 👍 EMPREENDEDORISMO.

Gestão do Conhecimento é o trabalho de gerenciar documentos e outros veículos de informação e de conhecimento, com o objetivo de facilitar a aprendizagem da organização (entendimento).

A Gestão do Conhecimento é aclamada como uma abordagem holística da gerência da informação.

Gestão do Conhecimento é a arte de criar valor alavancando os ativos intangíveis. Para conseguir isso, é preciso ser capaz de visualizar a organização apenas em termos de conhecimento e fluxos de conhecimento.

O QUE É CONHECIMENTO

Segundo Drucker: “O conhecimento é a informação que muda algo ou alguém – tanto por transformar-se em base para a ação quanto para fazer um indivíduo (ou uma instituição) ser capaz de ações diferentes e mais efetivas”. Esta definição torna a informação um “item do conhecimento” quando muda o estado (mental) de conhecimento de um indivíduo ou organização quanto à sua capacidade de ação. Por isso, o conhecimento deve ser definido em termos dos processos de sua incorporação. (BARROSO, 1999)

O conhecimento é construído da combinação do saber acumulado e da informação adquirida, através das diversas relações do indivíduo no seu ambiente.

TIPOS DE CONHECIMENTO:



1º) Explícito: Também chamado de codificado ou formal, pode ser articulado através da linguagem e transmitido a

2º) Tácito: Também conhecido como informal, significa conhecimento pessoal enraizado na experiência individual e envolve crenças pessoais, perspectivas e valores.



- “Ativos de conhecimento” são o conhecimento de mercados, produtos, tecnologias que uma organização tem ou precisa ter e que possibilita o cumprimento efetivo de sua missão.
- Processos incluem desenvolver, preservar, utilizar e compartilhar conhecimento. A Gestão do Conhecimento envolve a identificação e análise dos ativos de conhecimento disponíveis e desejáveis, além dos processos com eles relacionados. Também envolve o planejamento e o controle das ações para desenvolvê-los (os ativos e os processos), com o intuito de atingir os objetivos da organização.

GESTÃO DO CONHECIMENTO INCLUI:

1. Identificar e mapear os ativos intelectuais ligados à empresa;
2. gerar novos conhecimentos para oferecer vantagens na competição do mercado;
3. tornar acessíveis grandes quantidades de informação corporativas;
4. compartilhar as melhores práticas e a tecnologia que torna possível tudo isso.



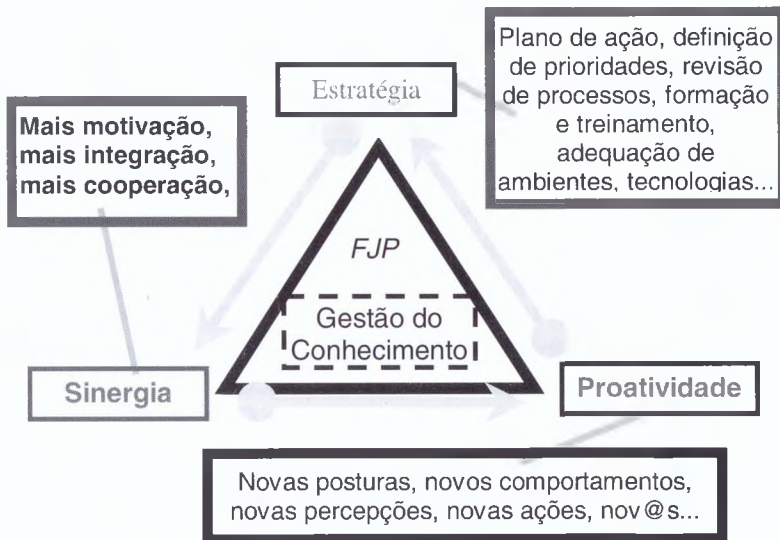
Gestão do Conhecimento inclui, sob outro ponto de vista, a auditoria dos “ativos intelectuais” que focaliza fontes, funções críticas e potenciais gargalos que podem impedir o fluxo normal do conhecimento. Também está incluído o desenvolvimento da cultura e dos sistemas de apoio que protegem os ativos intelectuais da deterioração e procuram oportunidades para aprimorar decisões, serviços e produtos através da inteligência e das agregações de valor e de flexibilidade (BARROSO, 1999)

Gestão do Conhecimento baseia-se na premissa de que o conhecimento é : (fig. 1)

1. capacidade para criar laços mais estreitos com os públicos interno e externo;



2. capacidade para analisar informações corporativas e atribuir-lhes novos usos;
3. capacidade para criar processos que habilitem os funcionários em qualquer local a acessar e utilizar informações para conquistar novos mercados;
4. capacidade para desenvolver e distribuir produtos e serviços para estes novos mercados de forma mais rápida e eficiente do que os concorrentes.



IMPORTÂNCIA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Por que precisamos de Gestão do Conhecimento ?

- 1º) **Nosso mundo acelerado:** as organizações hoje vêm experimentando mudanças evolucionárias com mais rapidez e revolucionárias com mais frequência. Isso tornou imperativo que as organizações gerenciem ativamente seu conhecimento. Atualmente, mudanças rápidas e frequentes implicam também obsolescência mais rápida do conhecimento, e a necessidade de conseguir curvas de aprendizado muito acelerado, pelas limitações de tempo. Há constante necessidade de novas estratégias, novos processos, novas ferramentas.

indivíduos.

- 2º) **Inovações em produtos e serviços e soluções integradas:** a necessidade de gerir conhecimento parece mais evidente quando o produto é o próprio conhecimento. Este conhecimento vem se tornando o caso da maioria das organizações, onde seus produtos e serviços, bem como a maneira com que são fornecidos, incorpora uma bagagem de conhecimento sem precedentes. Principalmente uma instituição pública cujo produto deve ser imprescindível, de altíssima qualidade e de caráter social.
- 3º) **Desafios da globalização:** a integração global da economia exige que as organizações busquem o máximo aproveitamento de seus recursos. A diversificação, complexidade e integração das organizações reduz as chances de que o conhecimento importante simplesmente permeie a organização de forma informal e natural e, conseqüentemente, eleva a necessidade de Gestão do Conhecimento. A esse respeito, BARROSO (1999 p. 162) citam o exemplo da Hewlett-Packard: “Se a HP soubesse o que a HP conhece, ela poderia ser três vezes mais produtiva”.
- 4º) **A transitoriedade das pessoas:** *downsizing*, o flagelo dos anos 90, causa uma forte tensão na manutenção do conhecimento corporativo. O *downsizing* não é só de pessoas: o capital intelectual também é diminuído por causa da aposentadoria precoce dos mais experientes e da saída dos mais talentosos. Ao usar a Gestão do Conhecimento para representar o que as pessoas sabem e fazer esse conhecimento acessível, a organização transforma conhecimento individual em ativo transferível. A redução do capital humano (competência dos funcionários) causa problemas ainda maiores para organizações que não operam com necessidades estáveis de conhecimento as quais devem, de forma contínua e rápida, ganhar novos conhecimentos, e parece inconcebível que, sem gestão ativa do conhecimento, elas possam suprir suas necessidades de conhecimento, enfrentar flutuações ou manter trabalhadores proficientes.
- 5º) **Organizações virtuais:** negócios organizados em linhas geográficas estão sendo reorientados de acordo com os mercados, produtos e processos. Pessoas que estão em lugares distantes combinam esforços em “equipes virtuais”, compostas inclusive por profissionais de entidades aliadas complementares. Qualquer estrutura organizacional que extrapola as bases geográficas aumenta sua necessidade de Gestão do Conhecimento. (BARROSO, 1999)

OS PILARES PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO



- 1º) Identificar que conhecimentos a organização tem, respondendo especificamente aos seguintes itens: onde está o conhecimento; no que ele consiste; qual o seu uso; de que forma se apresenta; quão acessível ele é.
- 2º) Analisar como o conhecimento pode agregar valor, examinando: quais são as oportunidades de uso do conhecimento; quais seriam os efeitos deste uso; quais os atuais obstáculos a este uso; como o valor da organização seria aumentado.
- 3º) Especificar que ações são necessárias para atingir a melhor utilização e agregação de valor, ou seja, como planejar as ações para usar o conhecimento, como deslançar as ações, como monitorá-las.
- 4º) Revisar o uso do conhecimento para assegurar a agregação de valor, monitorando os resultados desta forma: este uso produziu a agregação de valor desejada? Como o conhecimento pode ser mantido para este uso? O uso desse conhecimento criou novas oportunidades?
- 5º) Mesmo reconhecendo que uma boa estratégia é essencial, são as pessoas e os processos que vão determinar o sucesso, mais do que o conteúdo, da estratégia. (BARROSO, 1999)

RELAÇÃO DE CARACTERÍSTICAS OBSERVADAS EM ORGANIZAÇÕES QUE DEMONSTRAM A MELHOR PRÁTICA EM INOVAÇÃO DO CONHECIMENTO:



- 1º) vínculos claros e explícitos com a estratégia do negócio;
- 2º) real compreensão da vantagem do conhecimento;
- 3º) visão e valor compulsórios;
- 4º) defensores e líderes do conhecimento;
- 5º) processos sistemáticos de conhecimento;
- 6º) estrutura e ambiente de conhecimento bem-desenvolvidos (tanto *hard* quanto *soft*).
- 7º) medidas de base apropriadas;
- 8º) planejar para o futuro (talentos, parcerias, ações). (BARROSO, 1999)

CITAÇÕES PARA REFLEXÃO



A inovação através do conhecimento vai ser o fator crucial para o sucesso nos negócios com a chegada do novo milênio.

Segundo NASSERI apud BARROSO (1999, p.166): “Apenas imagine que sua empresa, de repente, foi atacada por uma praga que apaga todo o conhecimento corporativo que ela tinha armazenado, inclusive nas mentes dos empregados. A diferença entre o valor de mercado da empresa antes e depois desta praga é o valor do capital intelectual da empresa”.

“O desmatamento pode acabar com as florestas. A lógica do conhecimento é outra: quanto mais se gasta, mais se tem”.

“Através da aprendizagem recriamo-nos a nós próprios. Através da aprendizagem tornamo-nos capazes de fazer algo que nunca fomos capazes de fazer. Através da aprendizagem reapercebemos o mundo e a nossa relação com ele. Através da aprendizagem aumentamos a nossa capacidade de criar, de fazer parte de um processo gerador da vida.” (SENGE, 1990 p.14)

“Para criar conhecimento, a aprendizagem que tem lugar através dos outros e das capacidades partilhadas pelos outros tem de ser interiorizada - isto é, reformada, enriquecida, e traduzida para se adaptar à auto-imagem e à identidade da organização.” (NONAKA; TAKEUCHÍ, 1995 p.11)

“O conhecimento que é acumulado do exterior é partilhado amplamente dentro da organização, armazenado como parte da base de conhecimento da organização, e usado por aqueles comprometidos com o desenvolvimento de novas tecnologias e produtos.” (NONAKA; TAKEUCHÍ, 1995 p.11)

“Um dos objetivos da gestão de conhecimento nas organizações é tornar o conhecimento mais visível.” (ALLEE, 1997 p.45)

“A partilha de informação é crítica porque os bens intelectuais (...) aumentam de valor com o uso. Devidamente estimulados, o conhecimento e o intelecto crescem exponencialmente quando partilhados.” (QUINN et al, 1996)

“Arquitetura do Conhecimento:

Os DADOS (...) tornam-se Informação através da sua ligação e organização a outros dados.

A INFORMAÇÃO torna-se Conhecimento quando é analisada, ligada a outra Informação, e comparada com o que já se conhece.

O CONHECIMENTO opera num mais vasto contexto de Significado, que engloba arquétipos e forças, bem como as nossas influências e interpretações sociais e culturais.

O SIGNIFICADO (...) está englobado num maior e mais abstracto conceito de Filosofia, que é o vasto território das assumpções, crenças, e teorias sobre como as coisas funcionam.

A FILOSOFIA e o pensamento sistêmico que tipifica este nível são englobados pela perspectiva (mais inclusiva) de valores da Sabedoria.

A SABEDORIA envolve os nossos valores e propósitos. Inclui a totalidade da nossa visão global.

A UNIÃO é um estado aberto, de inclusão total e sentimento expansivo de ‘um-só’ facilitado pelo intelecto, e que nos permite compreender e alterar os nossos valores de acordo com os últimos acontecimentos.”
(ALLEE, 1997, p. 62)

“Fazemos muito mais do que apenas acumular conhecimento. Ao progredir na vida e crescer em experiência também desenvolvemos um talento para integrar, processar, e aplicar o novo conhecimento. O nosso conhecimento é uma configuração sempre em mudança de memória, contexto, padrões, associações, e relações. Essa configuração evolui através de constantes intercâmbios com o nosso ambiente.”
(ALLEE, 1997, p. 62)



* Citações extraídas em <http://www.dei.uc.pt/gestao/km/referencias.htm>

Sugestões de textos sobre a Gestão do Conhecimento:

BARROSO, Antônio C. O. ; GOMES, Elizabeth B. P. Tentando entender a gestão do conhecimento. Revista de Administração Pública – Rio de Janeiro. v. 32, p. 147 - mar/abr. 1999.

DRUCKER, Peter. Administrando tempos de grandes mudanças. 1995. Cap. 12: in: As informações de que os executivos necessitam hoje. São Paulo: Pioniera , 1995. cap. 12: p. 75-89

NONAKA, I. A empresa criadora de conhecimento. In: STARKEY, K. Como as ocasiões aprendem. São Paulo: Futura, 1997. Cap. 1, p. 27-43

NONAKA, I. ; TAKEUCHI, Hirotaka. Criação de conhecimento na empresa. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

WEBBER, Alan. Jardim. Exame. p.83-87. 16 de junho de 1999.



Esta cartilha integra-se às ações do projeto de Gestão do Conhecimento na Fundação João Pinheiro
<http://www.fjp.gov.br/gc>
e-mail: gc@fjp.gov.br