

GESTÃO DO CONHECIMENTO: implantação e principais ferramentas de TI para aperfeiçoar a Gestão do Conhecimento nas organizações

Daniela Rocha Ferreira Rodrigues¹

Sarah Aparecida da Cruz²

RESUMO

Este trabalho descreve e analisa a implantação e as principais ferramentas de tecnologia da informação utilizadas na Gestão do Conhecimento nas organizações, com foco na minimização das dificuldades encontradas pelas empresas em administrar o conhecimento gerado. É fato e notório que as empresas produzem muito conhecimento, porém na maioria das vezes este conhecimento não é canalizado e otimizado para tomada de decisão acerca do seu negócio. Este trabalho busca uma descrição sobre as principais ferramentas de GC utilizadas pelas corporações a fim de aumentar seu poder competitivo no mercado que é cada vez mais disputado. Este intento será alcançado por meio de um estudo bibliográfico e levantamento de boas práticas utilizadas por empresas preocupadas em gerir o conhecimento produzido através de seu negócio. É importante salientar também a importância do trabalho para os gestores de conhecimento dentro das organizações que tais ferramentas estão em constante evolução e modificação, visando acompanhar sempre as necessidades do mercado bem como das pessoas que atuam, desenvolvem e participam desse mercado.

Palavras-chave: Conhecimento. Organizações. Tecnologia da Informação.

1 INTRODUÇÃO

Com a evolução tecnológica, quem possui informação e conhecimento são considerados poderosos, visto que os mesmos estão em todos os processos organizacionais. As empresas passaram a perceber que o conhecimento de seus funcionários era o seu bem mais valioso. É neste contexto que a Gestão do Conhecimento aparece como uma grande aliada para a gestão estratégica e competitividade das empresas. As organizações tem percebido que a disponibilização do conhecimento no dia a dia é necessária para melhorar o

¹ Bacharel em Ciência da Computação. E-mail: dani_rocha_3c@yahoo.com.br

² Professora Especialista em MBA em Gestão Estratégica e Inteligência em Negócios. E-mail: sarahcruz@unis.edu.br

desempenho e comunicação para alcançar seus objetivos. Desta forma, este trabalho busca uma descrição sobre as principais ferramentas de GC utilizadas pelas corporações a fim de aumentar seu poder competitivo no mercado que é cada vez mais disputado.

2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Antes de compreender o que é a Gestão do Conhecimento é importante saber o que é conhecimento. Conhecimento é uma informação útil interpretada, que com o uso da tecnologia, passa a ser armazenada através de sistemas de informações.

Pessoas ligadas à área de tecnologia tendem a situar a Gestão do Conhecimento como um conjunto de ferramentas, para melhorar a infraestrutura de conhecimento da organização, de forma a atingir o conhecimento correto, para a pessoa correta, da forma correta e na hora certa. (JUNQUEIRA, 2005, p.38)

De acordo com Boff (2000) a Gestão do Conhecimento pode ser definida de maneira geral como conjunto de processos para identificar o conhecimento que está presente nas pessoas e proporcionar condições adequadas de criação, transferência e utilização do conhecimento.

Junior (1999) afirma que ela é um processo empregado pelas empresas para capturar e compartilhar o conhecimento tácito, através da colaboração entre profissionais, e permitir acesso a toda a informação da empresa, estruturada ou não. A Gestão do Conhecimento pode ser definida como processo de obter, gerenciar e compartilhar a experiência e a especialização dos funcionários utilizando-se de tecnologias para alcançar isso de forma corporativa. O objetivo principal da Gestão do Conhecimento é caracterizar o fluxo de conhecimento nas organizações através da interação do conhecimento tácito com o conhecimento explícito, presente nas organizações.

A gestão do conhecimento é um campo multidisciplinar, cujos aspectos envolvem a gestão da informação, a tecnologia da informação, a comunicação interpessoal, o aprendizado organizacional, as ciências cognitivas, a motivação, o treinamento e a análise de processos. Trata-se de um enfoque integrado para identificar, capturar, gerenciar e compartilhar todo o ativo informacional das organizações, incluindo documentos, bases de dados e outros repositórios, bem como a competência individual dos trabalhadores. (THIVES JÚNIOR, 2000, p.19)

A Gestão do Conhecimento é referida por Terra (2001) como um processo sistêmico e organizacionalmente específico para a aquisição, organização e comunicação do conhecimento, tanto do tácito como do explícito, dos colaboradores e os funcionários da organização, para que estes possam usá-los de forma mais efetiva.

Segundo Boff (2001) é “um conjunto de estratégias para criar, adquirir, compartilhar e utilizar o conhecimento; estabelecer fluxos que garantam a informação necessária no tempo e formato adequados, a fim de auxiliar na geração de ideias, solução de problemas e tomada de decisão”.

A gestão do conhecimento nas organizações pode ser entendida como um processo que se inicia na identificação dos objetivos estratégicos organizacionais e segue pelas práticas gerenciais utilizadas para a identificação, desenvolvimento, captura e disseminação do conhecimento útil. Esse processo de gestão visa aperfeiçoar o desempenho da organização por meio da aplicação de conceitos, procedimentos e ferramentas de tecnologia de informação para apoiar práticas coletivas de criação e compartilhamento do conhecimento da empresa (QUANDT, 2001, p.34).

A GC representa práticas organizacionais que transformam experiências individuais e coletivas em informações estratégicas para as empresas e com isso é importante destacar como surgiu tudo isso.

3 O SURGIMENTO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

De acordo com Junqueira (2005), surgiu o conceito de Gestão do Conhecimento no meio da década de 80 com a necessidade de obter conhecimento pelo enorme fluxo de informação, dando início no mundo empresarial. Nos anos 90, houve um grande marco de desenvolvimento da tecnologia, o que fez com que as empresas passassem a valorizar o ser humano, encarando-o como verdadeiro capital. Isso levou a um novo conceito de gestão: Gestão do Conhecimento, que está sendo considerada a evolução natural do foco e a importância destinada à qualidade.

Drucker (1999) ressalta que estamos entrando na Sociedade do Conhecimento, onde não mais o capital, os recursos naturais ou a mão-de-obra podem ser considerado como recursos econômicos básicos, mas sim o conhecimento; e serão os trabalhadores do conhecimento que desempenharão o papel central.

As organizações brasileiras, tanto privadas como públicas nas últimas três décadas, passaram a se conscientizar da importância da revisão dos seus modelos de gestão. Nas empresas privadas, a motivação era a sua sobrevivência e competitividade no mercado; no caso das públicas, era atender com qualidade a prestação de serviços de interesse da sociedade (SANTOS et al. , 2002, p.57).

3.1 Dois componentes do conhecimento: explícito e tácito

Segundo Nonaka e Takeuchi (2008), o conhecimento é formado por uma estrutura ambígua na qual podemos identificar dois componentes: o conhecimento explícito e o tácito. Com isso eles instauraram novos paradigmas para as organizações modernas.

3.1.1 Conhecimento Explícito

Carvalho (2012) cita que esse conhecimento é o que identificamos como visível e tangível, pode-se entender como sendo codificado em linguagem. Tem caráter impessoal e pode ser transmitidos por palavras, números, fórmulas, etc. Podem estar em livros, artigos, manuais, planilhas, etc, enfim pode ser ministrado em palestras ou aulas. Ele é mais racional e teórico. Ele pode ser rapidamente transmitido aos indivíduos, por uma linguagem formal e sistemática.

3.1.2 Conhecimento Tácito

Trata-se de um conhecimento palpável, muito menos explicável. Ele é muito pessoal e assim difícil de ser compartilhado, como diz Carvalho (2012). Já Nonaka e Takeuchi (1997) explicam como:

O conhecimento tácito [...] é altamente pessoal e difícil de normalizar, tornando-se de comunicação e compartilhamento dificultoso. As intuições e os palpites subjetivos estão sob a rubrica do conhecimento tácito. O conhecimento tácito está profundamente enraizado nas ações e na experiência corporal do indivíduo, assim como os ideais que ele incorpora. (NONAKA & TAKEUCHI, 1997, p.23)

Continuando com a ideia de Carvalho (2012), esse conhecimento aborda as sensações e emoções da pessoa, bem como suas experiências informais, habilidades e percepções. Muitas vezes corresponde a um conhecimento que nós temos e ignoramos ou nem sabemos explicar.

A Gestão do Conhecimento tem como principal aplicação à competitividade e é pensando nisso que a implantação nas organizações deve ser avaliada.

4 IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

Apesar de não haver um modelo único ou uma receita pronta, existem algumas práticas que são recomendadas. A Gestão do Conhecimento evolui dentro de quatro etapas, até atingir a maturidade, onde estará infiltrada completamente nos processos de negócio da empresa.

De acordo com Kato (2006) seria assim:

a) Na primeira etapa, os colaboradores das organizações são motivados por cursos, workshops, palestras, publicações científicas e ferramentas sobre a Gestão do Conhecimento e acontecem algumas iniciativas isoladas, só que não chega até o nível gerencial da empresa. Essas iniciativas além de não gerar resultado financeiro para a empresa, também causa pouco impacto. Elas não atingem seus objetivos, pois na maioria das vezes as empresas não estão

preparadas para o que elas propõem. Porém a Gestão do Conhecimento começa a ser assunto por toda a organização.

b) Na segunda etapa, as empresas abandonam vários projetos experimentais e acaba sendo comum procurarem empresas de consultorias para auxiliá-las em processos de “Corporativização” da Gestão do Conhecimento. Essas consultorias geram grandes economias de tempo e custo, pois detectam pontos de atenção e armadilhas. É nomeado um líder para diagnosticar e implementar o projeto.

c) Na terceira etapa, a Gestão do Conhecimento passa a ser instituída na empresa, os resultados são percebidos pela alta gerência e a primeira decisão a ser tomada pela organização é a criação de uma gerência específica, nomeando uma pessoa com muita credibilidade e confiança da empresa.

d) A quarta e última fase é a maturação. Para a Gestão do Conhecimento enraizar-se completamente nas bases de operação da empresa e em todos os processos de negócios, ela precisa deixar de ser responsabilidade de grupos de trabalhos para ser geral.

Melo (2003) deu algumas dicas para o sucesso da implantação da Gestão do Conhecimento que são elas:

a) Defina os objetivos e objetos para a Gestão do Conhecimento: evitar a fuga de conhecimento, reduzir o tempo gasto e estresse na busca de soluções, permite colaboração na solução de problemas.

b) Crie um grupo responsável: deve existir um comitê, um grupo, para que possam ser atribuídas as responsabilidades de implantação e a política de uso da Gestão do Conhecimento na empresa.

c) Mapeamento dos processos: deve ser feito com o objetivo de identificar os processos que utilizarão a Gestão do Conhecimento, os profissionais envolvidos e o tipo de conhecimento.

d) Mapeamento das tarefas: deve-se buscar entender as tarefas componentes de cada processo e as necessidades dos usuários.

e) Análise e proposição: após o mapeamento cabe uma análise e proposta de solução, de implantação de Gestão do Conhecimento.

f) Preparação e Acionamento: definida a proposta de solução, cabe preparar os passos necessários para a sua implementação e também o acionamento de todos aqueles que devem fazer parte da solução.

g) Acompanhamento: visa garantir que os passos estão sendo executados com sucesso e avaliar o aproveitamento, geralmente com base em tempo, custo e conhecimento adquirido.

Para transformar o conhecimento tácito dos colaboradores em conhecimento explícito para compartilhar em toda a organização, é necessária a utilização de ferramentas.

5 AS PRINCIPAIS FERRAMENTAS DE TI PARA A GC

A Tecnologia da Informação tem o papel fundamental no desenvolvimento e competitividade das empresas. O seu maior desafio é identificar, desenvolver e implementar sistemas de informações que ajudam na comunicação empresarial. As tecnologias importantes para a Gestão do Conhecimento são aquelas que facilitam a integração das pessoas, o compartilhamento de conhecimento.

Para 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.

Ferramentas de TI, como computadores e estações de trabalho, são comumente citadas como uma base necessária para um ambiente colaborativo. Da mesma forma, e-mails, intranets e sites são quase universalmente citados como meios para estimular e facilitar o compartilhamento e acesso ao conhecimento (AMBRECHT et al., 2001, p.76)

Sabendo-se da importância da Tecnologia da Informação para a Gestão do Conhecimento, destaca-se a seguir algumas das principais ferramentas:

5.1 Workflow

Segundo Júnior (1999), o Workflow possibilita o trabalho integrado, cooperativo e ativo. É conhecido como tecnologia para o trabalho em grupo ou fluxo de trabalho. Ele implementa uma automação no processo de negócios com o objetivo de transferência do conhecimento de uma pessoa para outra, controlado por regras e procedimentos.

5.2 Groupware

Também chamado de Software Corporativo, de acordo com Junqueira (2005), representa um conjunto de ferramentas que oferece suporte a comunicação e colaboração entre indivíduos e grupos de trabalhos. Ele facilita a transferência de conhecimento tácito para explícito. São sistemas baseado em computador que trabalha com interação e comunicação de pessoas. Pode ser formado por ferramentas para:

- a) Chats (comunicação em tempo real);
- b) Fóruns e salas de discussão (troca de conteúdos);
- c) Correio eletrônico;

- d) Web conferência;
- e) Redes sociais.

5.3 Portal (internet)

É um site na internet que tem papel fundamental a distribuição de conteúdos. São focados nos usuários, que permite uma integração com o ambiente. Continuando com a ideia de Junqueira (2005), os principais benefícios oferecidos são:

- a) Um único lugar de acesso a diversas informações, estabelecendo assim uma visão integrada;
- b) Atualização em tempo real;
- c) Acessibilidade e disponibilidade;
- d) Integração de tecnologias, entre pessoas, processos, dados e informações;
- e) Mecanismos de buscas;
- f) Possibilidade de colaboração.

O portal possibilita o acesso a uma larga escala de informação e de sistemas em um único ponto de entrada. Permite acesso controlado às aplicações operacionais e gerenciais, e a apresentação personalizada do índice, junto com a gerência do workflow, a comunicação e a colaboração. Em função destas características, os portais têm sido considerados a infraestrutura tecnológica principal para as iniciativas de gestão do conhecimento. (SANTOS, 2007, p.145)

5.4 Data Mining

A mineração de dados é um conjunto de ferramentas e técnicas que exploram dados, auxiliando na descoberta de conhecimento. Para Junqueira (2005), tem o objetivo de extrair conhecimento em massa de dados armazenados. São análises de dados com estatísticas de modo refinado, que busca padrões vinculados entre variáveis registradas.

5.5 Business Intelligence (BI)

Para Garcia (2009), Inteligência Empresarial é um conjunto de técnicas muito conhecida como BI, que tem como objetivo extrair inteligência a partir de dados sobre um determinado negócio, ou seja, ele organiza e analisa informações úteis de forma eficiente para apoiar a gestão de negócios. Ele transforma dados em informação e através da descoberta, transforma informação em conhecimento para tomada de decisão.

5.6 Banco de Problemas e Soluções

Um banco de problemas e soluções pode ser implantado da seguinte forma, conforme Junqueira (2005):

- a) Todas as dúvidas/ sugestões são enviadas a um gestor central;
- b) Este gestor verifica se já tem soluções cadastradas;
- c) Se necessário cadastra a nova solução, ou altera as soluções existentes de forma a explicitar a resposta a nossa dúvida.

Vantagens dos bancos de soluções:

- a) Menor stress dos especialistas;
- b) Menor custo das soluções;
- c) Conhecimento fica sistematizado;
- d) Maior flexibilidade de acesso às informações;
- e) Maior facilidade de treinamento.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É oportuno destacar que a Gestão do Conhecimento sempre existiu e foi praticada nas empresas, porém o que é novo é o fato das organizações estarem usando a GC como forma de planejamento de seus negócios e estratégia competitiva.

Pode-se afirmar a importância da utilização e busca pelos sistemas de tecnologia de informação e comunicação (STICs) nas práticas de gestão do conhecimento nas organizações. Esses STICs não geram ou substituem o conhecimento das pessoas, mas eles automatizam os processos e tarefas referentes à aquisição, ao armazenamento, à organização, e ao compartilhamento de dados, informações e conhecimento. Assim, as pessoas têm mais tempo e menos dificuldade em compartilhar seu capital intelectual. Isso impacta de forma positiva nas organizações, pois podem conferir valor e diferencial competitivo aos negócios.

A partir da pesquisa, sugere-se um estudo de caso em uma empresa de pequeno porte ou até mesmo um estudo do por que nestas empresas menores é mais difícil a implantação da gestão do conhecimento e o uso de suas ferramentas, visto que se tem um falso entendimento sobre quais empresas reúnem condições de se fazer a GC, como se apenas as grandes corporações tivessem condições de investimentos em tecnologia e pudessem inovar.

KNOWLEDGE MANAGEMENT : implementation and main IT tools to improve knowledge management in organizations

ABSTRACT

This paper describes and analyzes the deployment and the main information technology tools used in the Management of Knowledge in organizations, with a focus on minimizing the difficulties encountered by companies to administer the knowledge generated. It is a fact and notorious that companies produce much knowledge, but in most cases, this knowledge is not channeled and optimized for decision-making about their business. This work seeks a detailed description of the main tools of GC used by corporations in order to increase its competitive power in the market that is increasingly disputed. This goal will be achieved through a bibliographical study and survey of best practices used by companies concerned to manage the knowledge produced through your business. It is also important to emphasize the importance of work for managers of knowledge within organizations that such tools are in constant evolution and modification, aiming always accompany the needs of the market as well as the people who operate, develop and participate in this market.

Keywords: Knowledge. Organizations. Information Technology.

REFERÊNCIAS

ARMBRECHT, Jr, FMR et al. **“Knowledge management in research and development”**. Virginia, julho, 2001.

BOFF, L. H – **Conhecimento: fonte de riqueza das pessoas e das organizações** – Banco do Brasil: Fascículo profissionalização, nº22, Abril/2000.

BOFF, L.H. **Gestão do Conhecimento. Programa de Pós Graduação em Computação**. Porto Alegre/RS, Notas de aulas, 2001.

CARVALHO, Fábio C. A. **Gestão do Conhecimento**. Editora Person, São Paulo/SP, 2012.

DAVENPORT, THOMAS H.;PRUSAK, LAURENCE – **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual**, Editora Campus, Rio de Janeiro – RJ, 1998.

DRUCKER, P. – **Desafios gerenciais para o século XXI** – Editora Pioneira, 1999.

GARCIA, Marco A. **O que é Business Intelligence**. Puc SP, São Paulo/SP, 2009.

JUNQUEIRA, RUTH MARIA CHAIB. – **A Gestão do Conhecimento e a utilização das tecnologias da informação nas organizações**. Faculdade Santa Marta, São Lourenço/MG, 2005.

KATO, DAVID; et al. **Artigo Ciclo de Vida da Gestão do Conhecimento.pdf/ 2000**. Disponível em < www.terraforum.com.br >. Acesso em: 10 de abril de 2014.

MELO, L. E. V. **Gestão do Conhecimento: conceitos e aplicações**. São Paulo/SP: Érica, 2003.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação do Conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro/RJ: Campus, 1997.

NONAKA, Ikujiro. TAKEUCHI, Hirotaka. **Gestão do Conhecimento**. Editora Bookman, Porto Alegre/RS, 2008.

QUANDT, C. **Impactos da implantação do processo de Gestão do Conhecimento na estruturação dos Sistemas de Informações empresariais**. Curitiba/PR, 2001.

SANTOS, A.; et al. **Texto: Sensibilização dos candidatos**. Curitiba/PR, 2002.

SANTOS, J.L.S.; VARVAKIS, G. **Tecnologia da Informação e Comunicação para a Gestão do Conhecimento: relações com a estratégia organizacional**. In: XIV SIMPEP, 2007, Bauru, 2007.

THIVES JUNIOR, J.J. **“Workflow – Uma tecnologia para transformação do conhecimento nas organizações”** – Dissertação de mestrado – Universidade Federal de Santa Catarina – Florianópolis, Brasil, 2000.