

3 Gestão do conhecimento

Este capítulo apresenta os elementos construtivos da gestão do conhecimento, discute as principais abordagens encontradas na literatura sobre o tema, identifica e caracteriza os elementos essenciais desta gestão.

É importante ressaltar que se trata de uma análise, não devendo ser confundido com um modelo para implantação de um sistema de gestão do conhecimento. Desse modo, o trabalho não tem a pretensão de validar modelos, mas sim de analisar a adequação dos elementos construtivos da gestão do conhecimento, como subsídio para a construção do objetivo da tese.

1.1 Abordagem Conceitual

Argumentos recentes dos teóricos da administração indicam que as empresas investem enormes quantias em tecnologia da informação, com muito foco na tecnologia e pouco na qualidade da informação, nas pessoas e seus conhecimentos. Apontam que o conhecimento é fundamental para o sucesso e sobrevivência das empresas, considerando que o atual ambiente de negócios exige as seguintes estratégias: sentir o ambiente externo, utilizar seus ativos intangíveis para aprender, inovar nas áreas produtivas e transformar-se rapidamente, para levar as inovações até o mercado, antes que o concorrente o faça. Porém, para que isto se torne possível, as empresas devem dispor de tecnologia, informação e, sobretudo, de conhecimento.

O conceito de gestão do conhecimento surgiu no início da década de 1990 e logo se tornou parte da estratégia empresarial (PROBST, RAUB e ROMHARDT, 2002). Diversos conceitos são apresentados na literatura, sendo

necessário citar aqui alguns para uma melhor compreensão do significado desse termo.

De maneira geral, o objetivo final dos diversos conceitos é semelhante, ou seja, gerenciar conhecimentos existentes e adquirir novos conhecimentos, vislumbrando a melhoria de determinado processo, atividade ou organização (NONAKA e TAKEUCHI, 1997). Para Chou (2002), o objetivo geral da gestão do conhecimento é a concepção da estratégia organizacional, sua estrutura, processos e sistemas para que a organização possa usar o que ela sabe para criar valor para seus clientes e a sociedade.

O objetivo da gestão do conhecimento no contexto da empresa é promover a criação, o acesso, a transferência e o uso efetivo do conhecimento em benefício dos negócios. É responsável pela criação de mecanismos e procedimentos dedicados a estimular a formação de competências e prover a ampliação generalizada do conhecimento relevante em todos os níveis desejados (FIGUEIREDO, 2005).

Sabbag (2007, p.60) define: “a gestão do conhecimento nas organizações é um sistema integrado que visa desenvolver conhecimento e competência coletiva para ampliar o capital intelectual de organizações e a sabedoria das pessoas”.

“A gestão do conhecimento refere-se à reunião de todas as tarefas que envolvam a geração, codificação e transferência do conhecimento” (DAVENPORT e PRUSAK, 2003, p.30).

Segundo Terra (2005, p.70), a gestão do conhecimento requer a criação de novos modelos organizacionais (estruturas, processos, sistemas gerenciais); novas posições quanto ao papel da capacidade intelectual de cada funcionário; e uma efetiva liderança disposta a enfrentar as barreiras existentes ao processo de transformação. O autor define a gestão do conhecimento como sendo “a capacidade das empresas em utilizarem e combinarem as várias fontes e tipos de conhecimento organizacional para desenvolverem competências específicas e capacidades inovadoras, que se traduzem, permanentemente, em novos produtos, processos, sistemas gerenciais e liderança de mercado”.

“A gestão do conhecimento é a arte de criar valor com os ativos intangíveis de uma organização” (SVEIBY, 1998, p.9). Este autor argumenta que os ativos tangíveis são formados pelos bens e direitos da empresa no seu caráter

contábil. Os ativos intangíveis são integrados por um grupo de três elementos: estrutura externa, estrutura interna e competências humanas. Mas, qualquer que seja o tipo de ativo, tangível ou intangível, são as pessoas que respondem por sua criação. A capacidade de ação das pessoas em diversas situações, interagindo com o ambiente externo (órgãos legislativos, clientes, fornecedores etc.), é que forma a imagem da empresa e, como resultado, cria a sua estrutura externa. Por sua vez, quando tais pessoas agem no ambiente interno da empresa, estabelecendo conceitos, modelos, sistemas técnicos e sociais ou produzindo bens/serviços, formam a estrutura interna da empresa, ou seja, a organização. Pode-se afirmar, portanto, que o principal ativo de uma empresa é sua capacidade de criar conhecimento e produzir bens ou serviços.

O conceito de gestão do conhecimento parte da premissa de que todo o conhecimento existente na empresa, na cabeça das pessoas, nos processos e nos departamentos, pertence à organização. Em contrapartida, todas as pessoas que contribuem para esse sistema podem usufruir deste conhecimento presente na organização. Portanto, utilizando as teorias acima, pode-se afirmar que a principal fonte de conhecimento de que podemos dispor são as próprias organizações. No entanto, interpretando os argumentos dos autores, o conhecimento individual se encontra muitas vezes disperso, desorganizado ou inacessível. É por isso que surge a necessidade e importância da gestão do conhecimento.

É importante considerar vários pontos que são destacados nas definições de gestão do conhecimento. Enquanto em algumas as soluções tecnológicas são mais ressaltadas, através do conceito de armazenamento e reaproveitamento de conhecimento, em outras o elemento humano é o mais valorizado, em função do compartilhamento e de geração de novas ideias. Embora a tecnologia represente um papel importante, viabilizando o armazenamento e a disseminação, não é exclusiva na gestão do conhecimento. O aspecto humano, porém, está sempre presente em todos os enfoques sobre a gestão do conhecimento.

A gestão do conhecimento é basicamente o gerenciamento do conhecimento e do patrimônio intelectual de uma empresa ou organização, que podem contribuir para a melhoria da performance organizacional e agregar valor à organização, permitindo que esta realize suas tarefas de forma mais inteligente e eficiente.

Trata-se de um processo que ajuda as organizações a identificar, selecionar, organizar, disseminar e transferir informações e habilidades que são parte da memória organizacional existente – de forma desestruturada – dentro de uma organização. O processo de gestão do conhecimento possibilita a resolução de problemas de forma eficiente e efetiva, facilita o aprendizado dinâmico, o planejamento estratégico e o processo de tomada de decisão. Seu foco central é identificar conhecimento e explicitá-lo de forma que o mesmo possa ser compartilhado formalmente e reutilizado (SABBAG, 2007).

Portanto, constata-se que a gestão do conhecimento constrói uma nova consciência, que ajuda as organizações em geral a tratarem o conhecimento como um recurso, estimulando ideias práticas que podem ser implementadas. Para isso, explora métodos que aceleram os meios de identificar, obter, e compartilhar informações e conhecimentos, que são a base para a empresa manter-se competitiva no mercado.

Com base na literatura pesquisada, elaborou-se um conceito próprio para este estudo. Neste trabalho, a gestão do conhecimento é entendida como o processo de promover e administrar a geração, o compartilhamento, o armazenamento, a utilização e a mensuração de conhecimentos, experiências e habilidades individuais para a criação do conhecimento organizacional.

Em outras palavras, trata-se de um conjunto de técnicas e ferramentas que permitem identificar, analisar e criar, de forma estratégica e sistêmica, o ativo intelectual da empresa e seus processos produtivos. É importante ressaltar que o conceito de gestão do conhecimento usado neste trabalho para atingir o objetivo principal da tese envolve a adequação dos elementos construtivos do modelo de gestão do conhecimento de Probst, Raub, Romhardt (2002), que serão contextualizados.

1.2 Elementos Construtivos da Gestão do Conhecimento

Para organizar as principais ações de gestão do conhecimento, optou-se por assumir como eixo principal o esquema proposto por Probst, Raub e Romhardt (2002). A escolha destes autores resultou da pesquisa realizada em várias fontes bibliográficas, dentre as quais se considerou que o modelo apresentado aborda fundamentação adequada à resolução do problema desta

pesquisa. Outra questão está na relação teórica com a linha do modelo de criação do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997), usada na tese. Em ambos os trabalhos, os autores abordam a gestão do conhecimento como um ciclo dinâmico que está em permanente evolução.

A Figura 10 mostra as etapas sugeridas por Probst, Raub e Romhardt (2002), por meio das quais o conhecimento organizacional é gerenciado. Elas estão aqui reunidas e sistematicamente delimitadas como uma cadeia de valor do conhecimento organizacional.

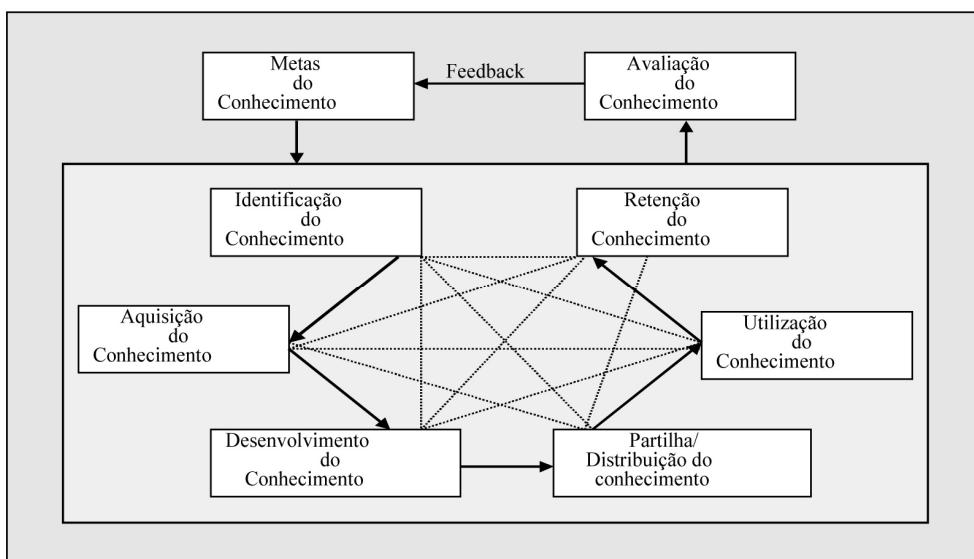


Figura 1 – Elementos Construtivos da Gestão do Conhecimento.
Fonte - Probst, Raub e Romhardt (2002, p.36).

Cabe destacar que as etapas dispostas na figura acima, facilitam a compreensão dos processos essenciais da gestão do conhecimento, indicando várias ações que serão executadas concomitantemente em cada uma das etapas. Além disto, mostram a interdependência e que o conteúdo das etapas é variável. Por exemplo, para se identificar detalhadamente as necessidades e eventuais lacunas de conhecimento, há que haver um mapa de conhecimentos que aponte aqueles disponíveis em suas diversas formas. Ou seja, se o resultado que faz a identificação do conhecimento concluir que não há lacunas de conhecimento, a preocupação será em como utilizá-lo para executar as metas.

É importante entender que em qualquer organização existem ações sendo realizadas que se enquadram como parte daquelas recomendadas em todas as etapas de um programa de gestão do conhecimento. No entanto, várias empresas

não possuem um modelo formal que organize e desenvolva estes esforços dentro de uma noção de cadeia de valor do conhecimento. Descrevem-se os processos essenciais do sistema de gestão do conhecimento, tendo como referência o trabalho dos autores Probst, Raub e Romhardt (2002).

3.2.1 Etapa de Definição das Metas de Conhecimento

As metas de conhecimento esclarecem a orientação estratégica da gestão do conhecimento e os objetivos concretos de intervenção específica. Estabelecem as habilidades que devem ser desenvolvidas e em que níveis. É importante que os objetivos da gestão do conhecimento estejam alinhados com a estratégia da organização, para que os novos esforços venham ajudar a organização a cumprir sua estratégia. São três as metas que direcionam a gestão do conhecimento: normativa, estratégica e operacional. O Quadro 8 mostra como podem existir metas em níveis diferentes.

METAS EM TRÊS NÍVEIS	ESTRUTURAS	ATIVIDADES	COMPORTAMENTO
GESTÃO NORMATIVA	Regulamentos da Empresa - estruturas legais - efeitos em Gestão do Conhecimento (regras de sigilo, etc.)	Política da Empresa - visão de conhecimento e declaração de missão; - identificação de áreas críticas de conhecimento.	Cultura da Empresa - partilha de conhecimento desejável - espírito inovador - comunicação intensa.
GESTÃO ESTRATÉGICA	Estruturas da Organização - fórum de discursões, estruturas hierárquicas, organização de	Programas - cooperação - criação de competências essenciais - provisão de informação	Abordagem de problemas - orientação para metas de conhecimento - identificação de conhecimento voltado

	P&D, grupos de experiência. Sistemas de Gestão		para problemas.
GESTÃO OPERACIONAL	Processo Organizacional - controle de fluxo de conhecimento - Processos de distribuição - infraestrutura de conhecimento - fornecimento de conhecimento.	Tarefas - projetos de conhecimento - formação de bancos de dados especializados - introdução do CBT	Desempenho e Cooperação - compartilhamento de conhecimento - conhecimento em ação.

Quadro 1 – Questões de Conhecimento em Diferentes Níveis de Metas.

Fonte - Com Base na Teoria de Probst, Raub e Romhardt, (2002).

As metas normativas são estabelecidas para criar uma cultura empresarial propícia ao conhecimento, na qual as habilidades dos indivíduos são partilhadas e desenvolvidas. As metas estratégicas (envolvem mercado e concorrência) especificam os mercados que devem ter prioridade e quais as posições desejadas para enfrentar a concorrência, avaliar as chances de sucesso e projetar investimentos. As metas operacionais estão preocupadas com a implementação da gestão do conhecimento, no desenvolvimento individual, do grupo, do departamento, do projeto interdepartamental e de todos os setores da organização.

As metas, portanto, orientam as ferramentas e os processos essenciais da empresa, principalmente para influenciar o comportamento dos funcionários, conduzindo ao aprendizado. O aprendizado organizacional é para estimular mudanças, criar conhecimentos novos e só se torna eficiente quando se formulam metas específicas.

Para tanto, devem existir linguagens comuns, que possam ser reconhecidas por todos, no tratamento dos dados, das informações, na operacionalização das habilidades, no desenvolvimento das competências e na criação de novos conhecimentos. Probst, Raub e Romhardt (2002, p.57) asseveram que “somente haverá progresso na quantificação e implementação de

metas de conhecimento se for concebida à gestão do conhecimento uma fase experimental para desenvolver seu próprio conjunto de ferramentas e métodos”.

Avaliação das Metas e de Todos os Processos - Estando as metas definidas, pode-se avaliar se a organização dispõe de conhecimentos (base de conhecimentos) para atender a elas. Mas, para fazer esta avaliação, uma série de condições é necessária. Saber se já dispõe dos conhecimentos necessários para cumprir as metas propostas requer ainda que estes ativos estejam disponíveis para uso, que os agentes saibam convertê-los em resultados e que estes resultados possam ser confrontados com as metas propostas.

A possibilidade de avaliar se os conhecimentos existentes na organização são suficientes, bem como a forma segundo o qual eles estão disponíveis para a consulta e o uso, constitui-se numa das atribuições específicas da gestão do conhecimento. A etapa de identificação surge como esforço essencial neste momento; isto porque, se não houver uma definição do que se tem disponível na base de conhecimento, corre-se o risco de serem adquiridos ou desenvolvidos conhecimentos já disponíveis ou afetar negativamente as capacidades humanas existentes.

3.2.2 Etapa de Identificação do Conhecimento

Esta etapa é efetivamente o início da gestão do conhecimento, uma vez que se concentra em identificar as categorias dos conhecimentos considerados essencial para apoiar as metas organizacionais. Nessa fase, deve-se identificar e desenvolver as competências essenciais necessárias para a operacionalização da gestão. Visa identificar cada competência essencial, as diversas áreas de conhecimento que as sustentam, objetivando vislumbrar em que áreas a organização já possui *expertise* e quais a organização terá de desenvolver ou mesmo adquirir.

A organização precisa tornar transparente o conhecimento coletivo que detém. Por isso é importante trocar informações e compartilhar conhecimento dentro da empresa. Esta fase poder ser definida como a fase da procura. As organizações devem saber onde encontrar o que precisam. Se não estiver no ambiente interno, têm que buscar no ambiente externo. Os autores Probst, Raub e

Romhardt (2001, p.62) alertam que “[...] para terem êxito competitivo, as empresas precisam saber quem são os especialistas em assuntos importantes, tanto dentro da organização como fora dela”. Se houver um levantamento inicial das disponibilidades, pode seguir, esquematicamente, a Figura 11.

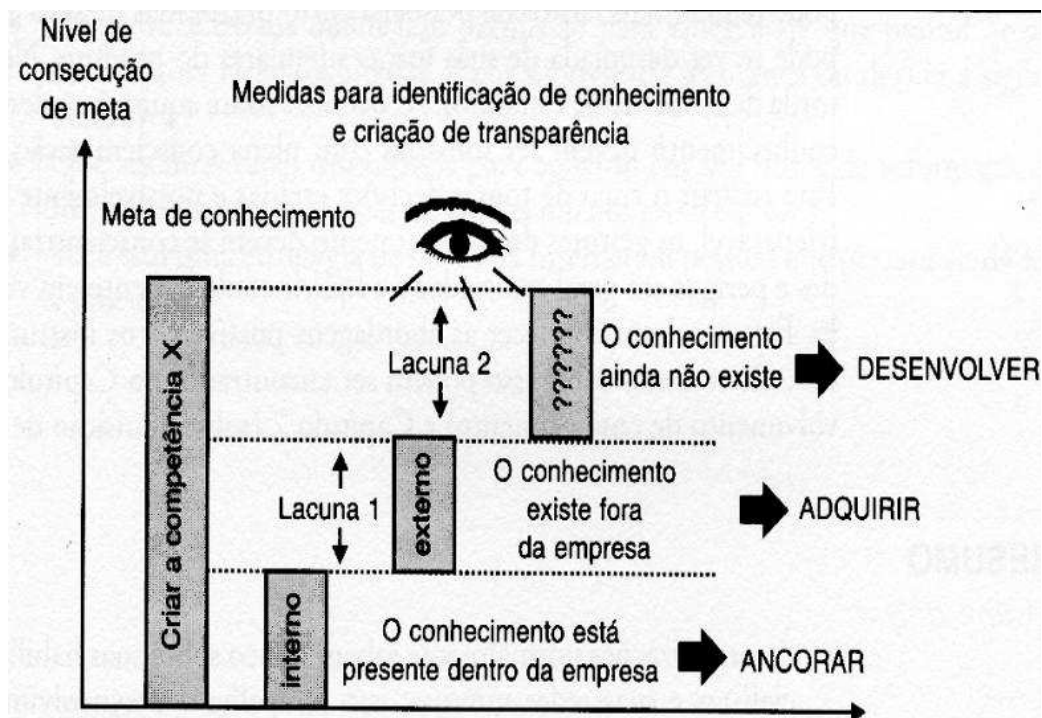


Figura 2 – Tipos de Lacunas de Conhecimento.
Fonte - Probst, Raub e Romhardt (2002, p. 87).

As lacunas de conhecimento interno podem ser identificadas por meio do mapeamento do conhecimento, que deixa transparecer as competências que precisam ser criadas. “Trata-se de um guia, não de um repositório” - projetado para ajudar as pessoas a saberem aonde ir para encontrar o que precisam. O desenvolvimento do mapeamento do conhecimento envolve localizar conhecimentos importantes dentro da organização e depois publicar algum tipo de lista ou quadro que mostre onde encontrá-los (DAVENPORT e PRUSAK, 2003, p.88).

Para concluir, pressupõe-se que a organização deva criar transparência, para estar segura dos ativos do conhecimento que possui, confirmando se o estoque é suficiente para desenvolver competências organizacionais. Assim, torna-se necessário ter cuidado neste processo de identificação e validação de cada

ativo de conhecimento existente, antes de ir adiante para as metas organizacionais não fracassarem.

3.2.3 Etapa de Aquisição dos Conhecimentos

Essa fase tem como objetivo a aquisição de conhecimentos, habilidades e experiências necessárias para criar e manter as diversas fontes disponíveis (internas e externas), nas quais se pode efetivamente adquirir conhecimento.

A organização necessita entender o mercado de conhecimento externo e as práticas de prospecção e de absorção, seja através dos clientes, como sugerem Probst, Raub e Romhardt (2002), ou adotando outras práticas para facilitar a aquisição.

Os conhecimentos que são de interesse das organizações estão apresentados ou disponíveis de modo diverso no ambiente externo. Eles podem ser públicos ou privados, predominantemente tácitos ou explícitos, ser protegidos por patentes ou registro de propriedade. Podem ainda ser alugados ou apenas comprados (DAVENPORT e PRUZAK, 2003).

As organizações podem ainda adquirir conhecimentos contratando novos profissionais ou contratando serviços de terceiros (como consultores); comprando um *software* ou desmontando um produto de um concorrente para dominar os conhecimentos embutidos. Ou seja, há toda uma gama de opções para se cumprir a decisão de aquisição.

Segundo Spender (2002), os conhecimentos, enquanto bens públicos, são aqueles que estão abertos para o compartilhamento, e tal compartilhamento não afeta os conhecimentos disponibilizados. Por sua vez, os conhecimentos privados ou exclusivos são aqueles embutidos ou embalados em produtos ou serviços.

Probst, Raub e Romhardt (2002, p.101) argumentam ainda que “as empresas precisam de informações sobre os clientes, para trabalhar o mercado com sucesso, o que envolve determinar o nível de renda e consumo, hábitos de compra, etc.” Consideram também relevantes ter acesso ao conhecimento e às crenças de seus clientes, porque, conforme mostrou uma pesquisa realizada, sobre

inovação, as ideias dos clientes, formadas a partir de experiências práticas, são atualmente a principal fonte de inovação para as empresas de informática.

Pode-se citar como exemplo, o sistema da empresa Audaces Automação e Informática Industrial Ltda, criado para o desenvolvimento da modelagem do vestuário. Desde o ano 2000, quando o *software* foi disponibilizado para ser usado nas aulas da disciplina de modelagem, do Curso de Moda da UDESC (Universidade do Estado de Santa Catarina), vem recebendo relevantes contribuições dos professores desta disciplina para melhorar sua usabilidade, facilitar a interface gráfica e criar novas funções, que geralmente são incorporadas às novas versões do sistema. Com o uso do sistema na prática, comprovou-se que a modelagem de alguns modelos do vestuário, ainda não é possível realizar com o uso do *software*, por exemplo, o transporte de *pences* (bojo, que acomoda a forma do busto), muito usado na interpretação de peças justas e modeladas ao corpo. Então, sugere-se que se desenvolvam estas funções.

A universidade é um espaço de aquisição do conhecimento, o lugar de transmissão, produção e transformação do conjunto dos saberes, das ideias, dos valores e da cultura. É uma parceria que não pode ser dispensada, porque são as empresas que mais lucram quando cooperam com os pesquisadores em campos relevantes para a inovação de produtos, de processos ou de tecnologias.

3.2.4 Etapa de Desenvolvimento ou Criação do Conhecimento

Essa fase refere-se a todas as formas de criação do conhecimento, seja baseando-se pela interação com o ambiente externo ou por meio da interação entre os membros da organização. Fazem parte dessa fase as ações para promover a infraestrutura que aperfeiçoe a geração do conhecimento, bem como a preparação e o incentivo a grupos de indivíduos para que invistam esforços na criação ou na busca de novos conhecimentos.

Esta etapa tem merecido destaque diferenciado, principalmente pela sua vinculação com a inovação. Neste sentido, é possível encontrar uma variedade de interesses em torno da criação do conhecimento e sua utilização. Como decorrência, a gestão desta etapa, mais do que as outras, dependerá muito da qualidade do capital humano e de como as organizações investem no seu desenvolvimento intelectual.

Porque é no processo de criação do conhecimento que as organizações podem avaliar e obter talvez o maior retorno deste capital. Os ganhos advindos dos bens ou serviços criados fornecem uma base tangível para esta avaliação. Assim sendo, a gestão do conhecimento – quando se trata de apoiar a ampliação da base do conhecimento via sua criação, parece por si só justificar-se como ferramenta gerencial a ser implementada (KROGH, ICHIJO e NONAKA, 2001).

Este elemento construtivo da gestão do conhecimento, já foi amplamente abordado na seção 2.5, do capítulo II. Tratar-se da teoria da criação do conhecimento, do modelo SECI proposto por Nonaka e Takeuchi (1997), modelo que pode ser visualizado nas Figuras 6 e 7.

Um aspecto importante para a criação do conhecimento precisa ser mencionado. Na concepção de Probst; Raub; Romhardt (2002), a linguagem está fortemente presente na interação dos conhecimentos, sendo que a linguagem falada auxilia a conversão ontológica de nível de conhecimento de grupo para organizacional. Diante do exposto, pode-se afirmar que o sucesso nos modos de conversão do conhecimento e, conseqüentemente, da espiral da criação do conhecimento, depende fundamentalmente da linguagem utilizada pela organização. Essa linguagem, ou vocabulário, deve necessariamente ser compreensível por todos na empresa, para que todos sejam capazes de se comunicarem nas mais variadas atividades. A formação e a transmissão do conhecimento se dão por meio da linguagem comunicada.

É importante que as organizações criem, ou adotem uma linguagem que seja compartilhada com todos da empresa, pois é de extrema relevância que os membros de uma organização falem e entendam a mesma “língua”, para que os elementos da espiral do conhecimento possam fluir eficientemente. O conhecimento é criado individualmente por meio da linguagem (escrita ou falada) e transmitida para o coletivo.

3.2.5 Etapa de Disponibilizar-Compartilhar Conhecimentos

Esta fase corresponde à transferência do conhecimento entre os membros da organização, assunto também abordado no item 2.5 do capítulo II. Na sequência, apresenta-se o processo para sua operacionalização.

A finalidade da gestão do conhecimento é procurar fazer com que esse processo não ocorra apenas informalmente, mas que ele possa ser facilitado e sistematizado. Probst, Raub e Romahard (2002) apontam que a operacionalização desse processo ocorre em quatro etapas:

- 1- identificação das necessidades de informação e de conhecimento da organização;
- 2- criação de mecanismos eficazes de recuperação e disseminação do conhecimento;
- 3- capacitação dos usuários potenciais na utilização das ferramentas de gestão do conhecimento e
- 4- disseminação automática do conhecimento no momento certo para as pessoas certas.

A ideia central de que o conhecimento só se torna organizacional quando é socializado faz com que as preocupações em torno das formas de disseminação recebam cada vez mais atenção, sejam nos estudos, por exemplo, sobre redes, ou nos trabalhos sobre comunidades de prática.

Os autores acima mencionados explicam que gerenciar o compartilhamento do conhecimento implica definir os agentes para a interação, mapear formas já existentes de interação e incluir novas práticas interativas de compartilhamento focadas nos ativos de conhecimentos de que se necessita para cumprir as metas.

De acordo com pesquisas nas empresas, por eles realizadas, os fluxos interativos dentro das organizações, entre elas e seu ambiente, foram intensificados pela introdução de novas tecnologias, pela crescente utilização de trabalhos coletivos e pelas novas condições de trabalho virtual, ou ainda pelas mudanças físicas no espaço de trabalho. Todas estas mudanças acabam por favorecer o compartilhamento.

Relacionam-se as ideias dos autores Probst, Raub e Romhardt (2002), com o conceito de contexto capacitante, segundo Nonaka e Toyama (2008). Como já foi explicado, o contexto capacitante fomenta novos relacionamentos, partindo do pressuposto de que o conhecimento é dinâmico, relacional e baseado na ação humana; depende da situação e das pessoas envolvidas e não de verdades absolutas e de fatos tangíveis.

Este contexto idealizado por Nonaka e Toyama (2008) deve receber um fluxo constante de informações, para que os indivíduos sejam capazes de criar e ampliar conhecimentos. Os gerentes precisam criar algumas condições, como grau de autonomia compatível com a situação dos participantes, certo nível de caos criativo, de redundância e de variedade, de modo a tornar o ambiente mais estimulante e altamente solícito.

Ainda do ponto de vista desta abordagem, o que distingue o contexto capacitante da interação comum é o fato de fornecer um ambiente social para o avanço da criação de conhecimento individual e/ou coletiva. Com efeito, o poder de criar conhecimento é inerente não só às pessoas em si, mas à interação de cada indivíduo com os demais em determinado ambiente. Portanto, o conhecimento individual pode ser compartilhado, recriado e ampliado quando se atua em contexto mais amplo, porém deve sempre dispor de novas informações.

3.2.6 Etapa de Uso dos Conhecimentos Organizacionais

Mesmo que os ativos de informação e conhecimento estejam disponíveis e sejam compartilhados, é fundamental que sejam utilizados e, além disso, aplicados a situações reais da organização. Isso significa o gerenciamento dos mecanismos que garantam a agregação dos conhecimentos em novos produtos e serviços.

É oportuno enfatizar que há diferença entre criação e uso do conhecimento. Em todo processo de criação há necessidade de usar alguma porção de coisas já conhecidas. Nas palavras de Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento se processa a partir de um esforço de justificação de crenças com relação à verdade, que se fundamentam em algum conhecimento anterior. Segundo esta linha de pensamento, na criação do conhecimento é usada uma parcela já existente.

3.2.7 Etapa de Preservação dos Conhecimentos para a Organização

A maioria das organizações não tem uma avaliação sistemática da relação de custo-benefício por funcionário, ou qual é a taxa retorno que cada um deles gera indiretamente para a organização, além do seu trabalho direto. Da

mesma forma, a maioria dos funcionários não tem claramente a noção de quanto efetivamente contribui para agregação de valor para as suas organizações.

A falta de um controle mais sistemático do valor do capital humano ilustra como pode haver fuga de muitos ativos de conhecimento que, por não serem monitorados e valorizados, podem sair da organização. Neste caso, a organização pode estar perdendo, por falta de gestão, os seus recursos, que no futuro poderão ser necessários.

O que se está falando, é do controle e preservação da memória da organização como um conjunto acumulado de competências adquiridas, de todas as experiências e da documentação dos processos e seus resultados.

A memória organizacional, segundo Conklin (2001), amplia o conhecimento, por capturar, organizar, divulgar e reutilizar o conhecimento criado pelos trabalhadores dentro de uma empresa, tendo por objetivo uma representação explícita e persistente do conhecimento e das informações capitais para uma organização, cuja finalidade é facilitar o acesso, compartilhamento e reuso pelos diversos membros da organização.

Uma das principais funções da memória organizacional é aumentar a competitividade da organização, pelo aperfeiçoamento da forma como ela gerencia seu conhecimento (ABECKER, 1998).

Constatou-se que todos os modelos pesquisados sobre a gestão do conhecimento apresentam métodos que têm como objetivo a preservação do conhecimento. Se o conhecimento for compartilhado por várias pessoas, é muito menos provável que ele seja perdido quando alguém sair. Essa pode ser uma maneira de se evitarem problemas sérios.

Esta abordagem deixa claro que o conhecimento das pessoas e suas experiências são importantes e que, de alguma forma, quando são preservados, podem ser utilizados como ponto de partida para a criação de novos conhecimentos.

No entanto, muitas vezes, é impossível compartilhar o conhecimento individual. Têm que ser viabilizadas condições para que isso aconteça, como incentivos justos, consideração dos seus conhecimentos, do talento e das habilidades. As pessoas não são obrigadas a dividir seu conhecimento com os outros, mas se existir uma estrutura adequada há possibilidade de que isso ocorra.

Os empresários precisam entender que a empresa não é só alta administração e gerência, seus resultados dependem do desempenho de todos, do topo às linhas de frente. E ela se destaca dos concorrentes somente quando todos os membros da organização estão alinhados com as suas metas e sempre dispostos a apoiá-la. Deve-se promover uma cultura de confiança e comprometimento, que motive as pessoas a executar suas funções e inspirar a cooperação voluntária de todos (KIM e MAUBORGNE, 2005).

Kim e Mauborgne (2005, p.179) destacam a importância do reconhecimento intelectual e emocional. “Quando se consideram reconhecidas por seu valor intelectual, as pessoas se dispõem a compartilhar seus conhecimentos, sentem-se motivadas a impressionar e a confirmar as expectativas em relação à sua capacidade mental, tomando a iniciativa de propor soluções e de trocar opiniões”. A valorização das pessoas mexe com as emoções, desenvolvem ligações sentimentais com o trabalho; e elas dispõem-se a dar o máximo de si mesmas, quando se sentem valorizadas.

Não é fácil induzir as pessoas a registrarem as tarefas que realizam, as suas experiências e o resultado do seu trabalho. Muitos profissionais acham que transmitindo o que sabem sobre a realização do trabalho podem correr o risco de perder o emprego. Portanto, devem-se propor atividades que causem a confiança, a segurança e que facilitem o compartilhamento do conhecimento, sua codificação e registro.

Este registro pode ser feito através de relatos verbais, escritos ou audiovisuais, e pode estar vinculado a ganhos variáveis ou premiações pelos esforços de retenção. Independentemente da forma como se registre o uso ou a criação, o que se está querendo é obter algo mais tangível para a memória da organização, querendo proteger as experiências de perdas e esquecimento, e principalmente avaliar qual o valor do conhecimento que está disponível na empresa (PROBST, RAUB e ROMHARDT, 2002).

Procurou-se, neste capítulo, analisar e contextualizar as abordagens teóricas da gestão do conhecimento organizacional, como previsto nos objetivos desta pesquisa. Foram discutidos e analisados pontos fundamentais que vão auxiliar na solução do problema da tese, que se refere à capacitação para o trabalho com sistemas computadorizados. Esta costuma ser ministrada por especialistas nas funções do *software* a profissionais que possuem conhecimentos

tácitos, gerados e organizados ativamente com a própria experiência do saber fazer. O planejamento da capacitação deve apoiar-se nos elementos construtivos da gestão do conhecimento. Usando os conhecimentos que o modelista já detém ajuda-lo-á a adquirir novas competências, facilitará o aprendizado, beneficiando a todos.

Comprovou-se que os elementos construtivos da gestão do conhecimento são essenciais para estruturar um processo de capacitação, contribuindo para a criação da base de conhecimento de uma organização. A gestão do conhecimento pode ser aplicada a indivíduos, grupos ou no âmbito da empresa. Tem aspectos estratégicos e normativos além dos operacionais.

Todas as definições sobre a gestão do conhecimento apresentadas e analisadas podem ser utilizadas para fundamentar os processos de *design*, considerando especialmente seus aspectos relacionados à atividade projetual. O processo de *design* é um instrumento para atingir os objetivos das organizações por meio da adequação entre suas capacidades e o seu ambiente de atuação, podendo ser utilizado como um meio de catalização, sintetização e materialização de conhecimentos e informações em produtos e serviços. As atividades projetuais do *design* têm a função de planejar e coordenar as estratégias correspondentes aos objetivos e valores da empresa, tarefas que serão bem sucedidas quando aplicados os elementos essenciais para que ocorra a gestão do conhecimento. O objetivo final é inovar os produtos e os processos, então, neste sentido, as ferramentas da gestão dos conhecimentos são fundamentais. No atual contexto competitivo, só sobrevivem e prosperam as empresas que estão continuamente gerando novos produtos, ou agregando novas funções e estilos a produtos que estão no mercado. Abordam-se a seguir os conhecimentos que envolvem estas questões de *design*.