

## 2 Gestão de Conhecimento (*Knowledge Management*)

A área de gestão do conhecimento é bastante vasta, e vem ganhando bastante força nos últimos anos principalmente devido à velocidade com que a informação trafega na Internet. Arelado ao conceito de Gestão de Conhecimento, vem o conceito de conhecimento. Mas o que seria o conhecimento? A literatura está cheia de definições, mas uma forma bastante utilizada para conceituar conhecimento é começar definindo o que são dados e o que é informação.

Dados são afirmações sobre a realidade ou sobre outros dados. São representações do mundo – quer seja físico, social, psicológico, organizacional ou qualquer outra forma de realidade [3].

Dados se tornam informações quando são organizados de acordo com preferências e colocados em um contexto, que define seu sentido e relevância. Informações são dados contextualizados e com um sentido determinado, mas ainda não é conhecimento [3].

Informação se transforma em conhecimento quando há uma interação humana capaz de absorvê-la e relacioná-la com outros conhecimentos, fazendo com que seja internalizada, transformando-a em parte de um sistema de crenças próprio [3]. Conhecimento é a máxima utilização de informação e dados acoplados ao potencial das pessoas, suas competências, idéias, intuições, compromissos e motivações [4].

Assim sendo, poderíamos construir um diagrama conforme o da Figura 1, de acordo com o relacionamento entre os conceitos de dados, informação e conhecimento.



Figura 1: Relacionamento entre os conceitos de dados, informação e conhecimento

O conhecimento é freqüentemente dividido em duas categorias [3, 5, 6]:

- Conhecimento explícito: é o conhecimento que está registrado em livros, revistas, artigos, documentos de um modo geral. Esse conhecimento é fácil de articular, manipular e transmitir.
- Conhecimento tácito: é o conhecimento que existe na cabeça das pessoas, ganho através da experiência que cada uma adquiriu ao longo de sua vida.

O conhecimento tácito é o mais valioso e o mais difícil de se capturar e transmitir. Há até quem afirme que o conhecimento explícito pode ser facilmente confundido com informação pura e simples, e que somente o conhecimento tácito representa o verdadeiro conhecimento [3]. Estudos indicaram que a melhor forma de transmitir conhecimento tácito é através de contato direto entre as pessoas, através de interações e da convivência, através da comunicação oral, cara a cara [5].

O problema com o conhecimento tácito é que, por estar vinculado diretamente a pessoas, é difícil de ser absorvido por uma organização inteira. Não é à toa que freqüentemente representantes de companhias que lidam com informação falam em seus discursos que seus funcionários são o seu maior ativo – o que eles querem dizer é que a maior riqueza de suas organizações é o conhecimento tácito, traduzido em idéias, julgamentos, talentos individuais e coletivos, relacionamentos, perspectivas e conceitos, conhecimento armazenado na mente das pessoas ou inserido em produtos, serviços e sistemas. Seguindo essa linha de raciocínio, organizações que dependem muito do conhecimento tácito

deveriam investir fortemente em maneiras de manter seus funcionários, tentando encontrar formas de minimizar a rotatividade de pessoal e maximizar a interação, facilitando a disseminação de conhecimento e informação. Segundo [6], essa é a forma de manter esse tipo de conhecimento que vem sendo adotada principalmente por organizações orientais, sobretudo as japonesas. Organizações ocidentais, principalmente americanas e européias, têm investido seus esforços em converter conhecimento tácito em explícito – em documentos, processos, bases de dados, etc. Esse esforço é comumente chamado de “transformação do capital humano ao capital estrutural de uma organização”.

O conhecimento também pode ser classificado de acordo com o perfil das pessoas que o utilizam. Em [7], são propostas duas definições, levando-se em conta pessoas de diferentes linhas de pesquisa:

- Linha da Tecnologia da Informação: Pessoas dessa área tendem a ter sua formação na área de ciência da computação. Usualmente, estão envolvidas com o desenvolvimento de sistemas de informação, inteligência artificial, re-engenharia, *groupware*, etc. Para tais pessoas, conhecimento é equivalente a objetos que podem ser identificados e tratados em um sistema de informação. Essa área é relativamente nova, e vem tendo um crescimento muito grande nos últimos tempos, auxiliada pelos recentes avanços na área de tecnologia de informação.
- Linha das Ciências Humanas: Pessoas dessa área tendem a ter sua formação em filosofia, psicologia, sociologia ou gestão de negócios. Estão principalmente envolvidas em utilizar, alterar e incrementar habilidades humanas pessoais. Para elas, conhecimento equivale a processos, um conjunto complexo de habilidades dinâmicas, *know-how*, etc., que estão em constante mudança. Estão tradicionalmente envolvidas no aprendizado e gerenciamento de tais habilidades individualmente – como psicólogos – ou então num nível organizacional – como filósofos, sociólogos ou teóricos organizacionais. Essa área é bastante antiga e não vem se desenvolvendo tão rapidamente quanto a mencionada anteriormente.

Com algumas variações de um autor para outro, a Gestão do Conhecimento refere-se a todo o esforço sistemático realizado pela organização para criar, utilizar, reter e medir o seu conhecimento. A gestão do conhecimento pode ser encarada como uma verdadeira auditoria dos “ativos intelectuais” que aponta para novas fontes de conhecimento, funções críticas e potenciais gargalos que impedem o fluxo do conhecimento através de uma organização. Ela protege os ativos intelectuais da obsolescência, busca por novas oportunidades para melhorar decisões, serviços e produtos através da adição de inteligência, aumento de valor agregado e maior flexibilidade [4].

Segundo [1], os seguintes pontos são os delineadores da prática da Gestão do Conhecimento nas organizações:

- Criação do conhecimento: Consiste, basicamente, em transformar o conhecimento tácito em conhecimento explícito. Transformar os conhecimentos individuais em conhecimento coletivo, organizacional. Esforços neste sentido podem incluir a criação de fóruns de discussão de temas de interesse. É um trabalho de grupo voltado para a solução de problemas, para estudos dirigidos e estudos de temas abertos. O objetivo maior é provocar uma postura de reflexão sobre questões cotidianas ou não. O resultado final é a criação de novos modelos conceituais a serem usados imediatamente ou em oportunidades posteriores.
- Utilização do conhecimento: Neste aspecto a Tecnologia da Informação faz, efetivamente, a diferença. Não adianta investir na criação do conhecimento se não houver, na organização, uma cultura de pesquisa voltada para o aproveitamento desse conhecimento. É necessário que haja facilidade na consulta ao conhecimento - se toda vez que um projeto for iniciado, as equipes necessitarem mergulhar em montanhas de papéis e registros, certamente que ninguém o fará, preferindo desconsiderar as experiências já adquiridas em outras oportunidades.
- Retenção do conhecimento: Neste caso, reter, pode assumir dois sentidos: o de assimilar ou o de preservar o conhecimento. No sentido de assimilar, a criação de modelos conceituais é particularmente válida como metodologia. Isto porque os modelos possibilitam um melhor

compartilhamento e armazenamento do conhecimento gerado para posteriores aplicações. No sentido de preservar, a consideração mais importante na gestão moderna é a de que o conhecimento gerado constitui patrimônio, podendo, portanto, transformar-se em dinheiro. Um exemplo destacado dessa administração é transformar a carteira de patentes da organização em possibilidades de alavancagem da sua própria tecnologia, ou de possibilidades comerciais a partir da venda dessas patentes a interessados.

- Medição do conhecimento: De uma forma simplista (e monetarista), pode-se dizer que a quantidade de conhecimento de uma organização é a diferença entre o seu valor de mercado e o seu valor patrimonial. O preço de venda da *Lotus* à IBM, por exemplo, dá uma idéia da dimensão que este conceito pode assumir: quinze vezes o valor patrimonial da primeira. Medir o conhecimento de uma organização é viável apenas no nível do conhecimento explícito. O mercado, por sua vez, avalia o conhecimento explícito da organização e especula sobre o tácito. De qualquer forma, o conhecimento tácito é a "possibilidade" que valoriza a organização do conhecimento.

A Gestão de Conhecimento complementa e melhora outras iniciativas organizacionais como a Gestão de Qualidade Total (GQT, ou no inglês original, *total quality management* – TQM), a Reengenharia de Processos Industriais (RPI, ou no inglês original, *business process re-engineering* – BPR) e o Aprendizado Organizacional, provendo o suporte à manutenção de uma posição competitiva por parte da organização que a adota [4].

Complementando, a Gestão do Conhecimento pode ser vista como o processo de obter, gerenciar e compartilhar a experiência e especialização dos membros de uma organização, com o objetivo de se ter acesso à melhor informação no tempo certo, utilizando-se de tecnologias para tal [8]. É comum as organizações se utilizarem de documentos para o compartilhamento de conhecimento, logo é fundamental que haja estratégias para gerenciá-los de forma eficaz e rápida.