

Uma introdução sobre Gestão do Conhecimento

Evelise Quadrado de Moraes

CONTEXTUALIZAÇÃO

O Tribunal de Contas da União tem envidado esforços em práticas relacionadas à Gestão do Conhecimento na busca da modernização da gestão e da otimização de seus recursos com vistas ao cumprimento de sua missão. Recentemente, foram premiadas cinco monografias no Prêmio Serzedello Corrêa que versavam sobre o assunto. Em levantamento sobre as ações do Tribunal que tinham relação com Gestão do Conhecimento, foram observadas aproximadamente 38 ações ou projetos. Além disso, 35 servidores da Casa concluíram um curso de especialização no assunto. Porém, os melhores frutos desse processo somente poderão ser colhidos e aproveitados com a oferta de maior informação a respeito. O texto que se segue apresenta noções básicas sobre Gestão do Conhecimento para auxiliar na compreensão da abrangência dos conceitos e aplicações nessa área.

INTRODUÇÃO

Desde os primórdios da humanidade, o conhecimento mostra-se como fator fundamental da sobrevivência humana, tanto naquela época para fazer fogo, fabricar armas ou utensílios quanto nos tempos atuais, para a produção de bens de alta tecnologia. Isso, por si só, seria suficiente para garantir a sobrevivência da raça e exercer o poder sobre os demais animais.

Com o passar de milhares de anos permanecem inseparáveis as palavras: conhecimento, poder e prosperidade.

Diversas são as formas de transmissão de informações e conhecimentos, sejam elas as pinturas rupestres do início dos tempos, o famoso quadro de Pedro Américo no Grito do Ipiranga ou as facilidades da eletrônica dos nossos dias.

Evelise Quadrado De Moraes é Analista do Tribunal de Contas da União, Diretora do Centro de Documentação do Instituto Serzedello Corrêa. Formada em Biblioteconomia pela Universidade de Brasília. Mestre em Educação pelo Framingham State College, MAS - EUA. Especialista em Gestão do Conhecimento pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná.

A partir da era industrial, quando a produção mundial foi alavancada pela demanda desenfreada dos povos, ávidos por consumo, a vantagem econômica esteve ao lado dos países possuidores de fartos recursos naturais e mão-de-obra barata. Com o desenvolvimento tecnológico e a produção de conhecimento nas mais variadas áreas, o poder econômico foi paulatinamente sendo transferido dos braços para os bytes. O domínio passou, então, a ser cada vez mais daqueles que detêm o conhecimento, não obstante os altos custos de mão-de-obra e a quase inexistência de recursos naturais, como é o caso, por exemplo, do Japão.

De outra parte, quando se aliam elevados níveis de conhecimento e recursos naturais abundantes, permite-se o surgimento de grandes potências, como é o caso dos Estados Unidos da América.

Saber absorver a informação, analisá-la, armazená-la, desenvolvê-la e distribuí-la é o desafio da gestão do conhecimento.

MAS, O QUE É, AFINAL, GESTÃO DO CONHECIMENTO? O QUE ELA TEM A VER COM TUDO ISSO?

De uma forma bem simplificada, Gestão do Conhecimento é um modelo de administração voltado para empresas do mundo globalizado, que perceberam não ser suficiente a obtenção e guarda da informação. Informação, dados ou fatos precisam ser analisados por pessoas, as quais os transformam em conhecimento. Mas como saber o que a organização sabe? Afinal, as organizações são compostas por pessoas que sabem ou que precisam saber.

A inteligência organizacional exerce importante papel para as instituições desta era. Ela permite monitoramento e análise sistemáticos de informações ou dados que auxiliarão a pessoa certa, com as informações certas a tomar decisões adequadas e tempestivas quanto aos rumos da empresa. Ela auxilia a vislumbrar riscos e ameaças à sobrevivência da organização em tempos de altíssima concorrência.

Na Gestão do Conhecimento são levantados os macroprocessos de uma instituição. A partir deles identificam-se as áreas de competência necessárias para a empresa e o perfil adequado das pessoas que deverão ser alocadas em cada uma dessas áreas. Isso tem permitido, por meio de instrumentos próprios, o estabelecimento das trilhas de aprendizagem necessárias ao atingimento dos objetivos da instituição e a identificação de lacunas de competência dos empregados da empresa.

Nesse modelo de administração, baseado na gestão por competências, aqui entendidas como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, uma pessoa só é verdadeiramente competente se, além de ser detentora do conhecimento, ela souber fazer o trabalho de uma forma apropriada para os objetivos da empresa e tiver comportamento adequado para execução daquele serviço.

As competências podem ser desenvolvidas pela área de capacitação da empresa, que cuida da Educação Corporativa. O desenvolvimento das competências para o trabalho pode se dar de várias formas, sendo as mais usuais a educação à distância (EaD), aulas presenciais, *benchmarking*, entre outras.

"A inteligência organizacional exerce importante papel para as instituições desta era. Ela permite monitoramento e análise sistemáticos de informações ou dados que auxiliarão a pessoa certa, com as informações certas a tomar decisões adequadas e tempestivas quanto aos rumos da empresa. Ela auxilia a vislumbrar riscos e ameaças à sobrevivência da organização em tempos de altíssima concorrência."

As bibliotecas físicas e virtuais também são partes integrantes do processo de capacitação. Nelas podem-se desenvolver programas de disseminação seletiva da informação, além do direcionamento da composição do acervo de acordo com os objetivos estratégicos da instituição. Todos os esforços nessa área se justificam porque a agilidade do acesso à informação é fator primordial para o sucesso das empresas.

Nesse cenário, percebe-se que o capital intelectual é o bem mais precioso de qualquer organização. A empregabilidade dentro e fora das instituições torna-se fator de busca permanente por parte dos colaboradores (capacitação continuada). Para isso, é necessário um investimento consciente na educação formal para que o trabalhador do conhecimento possa ingressar no mercado de trabalho e formação contínua para sua atualização e manutenção no emprego.

Além dos aspectos formais da educação corporativa, que é praxe em toda organização, há a preocupação com a capacitação dos *stakeholders*, isto é, todos os envolvidos nos processos de trabalho da organização. Vê-se uma maior preocupação não apenas com empregados, como também com fornecedores, clientes, vizinhos da instituição e concorrentes – o mundo externo à organização.

Internamente à organização, forma bastante usual para agilizar processos é o uso do gerenciamento eletrônico de documentos (GED). Trata-se de ferramenta que monitora a criação, o armazenamento, a localização e a recuperação dos documentos em formato digital desde sua origem ou digitalizados posteriormente. Além disso, ferramentas de GED buscam as informações contidas no corpo dos documentos. Essa tecnologia permite, também, a guarda de dados eletrônicos isolados que não façam parte de um documento. Seu acesso independe da localização física dentro da empresa. Para utilização dessa ferramenta é necessário um adequado ambiente de rede de computadores.

Peter Drucker, grande teórico da gestão, tem apresentado em vários de seus livros, mudanças do mundo globalizado. Destaca que essas mudanças afetam diretamente a economia mundial e são derivadas do desenvolvimento do conhecimento produzido pelos “trabalhadores do conhecimento”. O perfil atual do trabalhador é diferente daquele existente há três décadas, verificando-se, hoje, em sua maioria, trabalhadores externos à organização, temporários ou com dedicação parcial.

Muitas organizações optam por terceirizar etapas da produção ou outras áreas do negócio, considerando o fato que os detentores do conhecimento muitas vezes não estão concentrados em um único lugar. Por exemplo, a empresa americana Nike tem seus principais sites de manufatura na Ásia. Além disso, a contratação de vários funcionários, que detenham todo o conhecimento necessário, torna os negócios pouco rentáveis. Há que se considerar, também, que o cliente é mais bem informado atualmente e que a necessidade de domínio de diversas tecnologias para um só produto tornou-se inviável em uma única instituição.

conhecimento

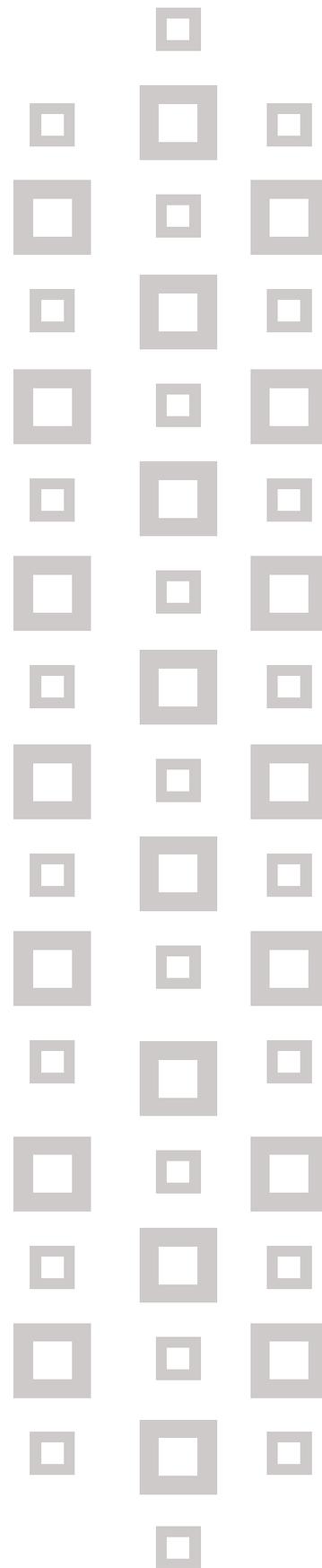
Com o advento da Sociedade do Conhecimento, o grupo que representará a força de trabalho será o dos trabalhadores do conhecimento. As características básicas desse tipo de trabalho serão a inexistência de fronteiras, mobilidade ascendente decorrente de educação formal e potencial tanto para o fracasso como para o êxito.

A Gestão do Conhecimento afeta o homem e suas relações com o trabalho. A cadeia produtiva é toda impactada, principalmente ao vermos o comércio eletrônico. Isso estimula a globalização e o desenvolvimento da economia não é mais problema de um ou de outro país, mas sim, mundial. Bom exemplo disso foi a crise econômica mundial dos anos 90 provocada pela bolsa de valores asiática. Naquele instante, ficou patente para o mundo que a estabilidade é relativa e que problemas ocorridos em um lado do mundo podem repercutir de forma positiva ou negativa no outro.

O crescimento da importância do comércio eletrônico nos dias atuais afetou a Revolução da Informação da mesma forma que a ferrovia impulsionou a Revolução Industrial, tendo sido os dois processos inesperados e inovadores. Os benefícios da Tecnologia da Informação – TI, foram imprescindíveis para isso. O Homem hoje é dependente das novas tecnologias da informação e da comunicação, por mais que ele não saiba nem mesmo usar um computador. Quem tem maior acesso à informação, tem maior probabilidade de produzir mais e melhor, e de colher os benefícios decorrentes.

O trabalho, antes visto como meio de vida, tende a ser considerado um modo de vida, pois o trabalhador do conhecimento é o proprietário da principal ferramenta de trabalho: o conhecimento. Por outro lado, as empresas ou organizações mais vulneráveis a esse poder necessitarão adequar-se ao mercado e criar diferenciais competitivos, não só para conquistar os clientes, como também para seduzir o trabalhador dessa nova sociedade, introduzindo recompensas nem sempre pecuniárias, como reconhecimento pela alta administração, promoção de eventos de capacitação, reestruturação da forma de gestão nas empresas privilegiando a gestão por competência, incentivo a um maior envolvimento do trabalhador no destino da organização etc.

Não há, portanto, como ignorar a Sociedade do Conhecimento fechando-se para as mudanças que, queiramos ou não, são trazidas por ela. O mundo já mudou, as pessoas também, e a expectativa dos clientes de qualquer instituição, seja ela pública ou privada, possui componentes dessa sociedade. Mister se faz compreender e praticar a Gestão do Conhecimento nas instituições para que elas possam aprender, evoluir e cooperar para construção de um mundo melhor.



REFERÊNCIAS

- BORGES, Mônica Erichsen Nassif. A informação como recurso gerencial das organizações na sociedade do conhecimento. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 24, n. 2, p. 181-188, maio/ago. 1995.
- BARROSO, Antonio Carlos de Oliveira; GOMES, Elisabeth Braz Pereira. Tentando entender a gestão do conhecimento. *RAP*, Rio de Janeiro, v. 33, n. 2, p. 147-170, mar./abr. 1999.
- CAVALCANTI, Marcos; GOMES, Elisabeth; PEREIRA, André. *Gestão de empresas na sociedade do conhecimento: um roteiro para a ação*. 6ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 170 p.
- DRUCKER, Peter. *A administração na próxima sociedade*. São Paulo: Nobel, 2003. 211 p.
- DUTRA, Joel Souza. *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2002. 210 p.
- EBOLI, Marisa. *Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades*. São Paulo: Gente, 2004. 278 p.
- A GESTÃO do conhecimento na prática. *Revista HSM Management*, ano 8, n. 42, p. 53-59, jan./fev. 2004. Disponível em: <<http://www.hsmmanagement.com.br/resumen/resumenejecutivo.jsp?id=2811>>. Acesso em: 21 set. 2005.
- LASTRES, Helena M. M.; ALBAGLI, Sarita (Org.). *Informação e Globalização na Era do Conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 318 p.
- NINA, Gisela; TEIXEIRA FILHO, Jayme. Comunidades virtuais de práticas. *Informal Informática*, Rio de Janeiro, set. 2003. Seção Artigos. Disponível em: <http://informal.com.br/artigos/a14022002_001.htm>. Acesso em: 19 set. 2003.
- STEWART, Thomas A. *Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. 9ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 237 p.
- TERRA, José Cláudio Cyrineu. *Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade*. 2ª ed. São Paulo: Negócio, 2001. 313 p.
- TERRA, José Cláudio Cyrineu; GORDON, Cindy. *Portais corporativos: a revolução na gestão do conhecimento*. São Paulo: Negócio, 2002. 453 p.
- ZABOT, João Batista M.; SILVA, L. C. Mello da. *Gestão do conhecimento: aprendizagem e tecnologia construindo a inteligência coletiva*. São Paulo: Atlas, 2002. 142 p.

