

Organizações do Conhecimento: infra-estrutura organizacional, pessoas e tecnologia

Maria Terezinha Angeloni¹

Resumo

O presente texto tem como objetivo apresentar as reflexões que deram suporte à elaboração da palestra intitulada



apresentada na SEMANA DO CONHECIMENTO - Encontro Nacional de Especialistas de Informação do Senai, realizada nos dias 02 a 05 de julho de 2002 em Brasília, Distrito Federal. O objetivo central da palestra é apresentar o modelo teórico de organizações do conhecimento proposto pelos integrantes do Núcleo de Estudos em Gestão da Informação, do Conhecimento e da Tecnologia- NEGICT e relatar algumas pesquisas realizadas junto às organizações, que tiveram como base as variáveis que compõem o modelo teórico.

¹ Professora doutora do Departamento e Curso de Pós-Graduação em Administração e Coordenadora do Núcleo de Estudos em Gestão da Informação, do Conhecimento e da Tecnologia da Universidade Federal de Santa Catarina. angelggc@hotmail.com

Introdução

Inseridas no contexto da sociedade da informação e do conhecimento, as organizações que quiserem obter vantagem competitiva sustentável deverão buscar migrar do modelo tradicional de gestão para o modelo de gestão do conhecimento.

O modelo de gerenciamento para uma organização voltada ao conhecimento, segundo as reflexões realizadas pelos integrantes do Núcleo de Estudos em Gestão da Informação, do Conhecimento e da Tecnologia- Negict-UFSC, está alicerçado em três dimensões: a infra-estrutura, as pessoas e a tecnologia. A infra-estrutura visa a criação de um ambiente propício para a criação, a disseminação, a utilização e o armazenamento do conhecimento, visando o envolvimento e o comprometimento dos colaboradores. Além da adequação do ambiente, é importante que as pessoas estejam preparadas e predispostas às mudanças determinadas pela era do conhecimento nas organizações, diante disto requer-se o desenvolvimento de comportamentos e competências compatíveis a esta nova realidade. A dimensão da tecnologia completa as dimensões propostas no modelo de organizações do conhecimento e é considerada como um instrumento, um suporte essencial aos projetos de Gestão do Conhecimento, mas sozinhas não levam a ele.

Assim a “receita”, se é que existe, para se atingir o objetivo de um gerenciamento mais adaptado a era da informação e do conhecimento, está apoiada no tripé infra-estrutura, pessoas e tecnologia. Essas dimensões e as variáveis que as compõem servem de base para realizar o diagnóstico que irá possibilitar a definição do DNA de cada organização e a forma de atuação que possibilitará a transformação do modelo gerencial.

Complementando o estudo teórico, apresentamos algumas pesquisas realizadas nas organizações tendo como base as variáveis que compõem o modelo teórico de organizações do conhecimento.

Compreendendo o que são organizações de conhecimento

No artigo Rumo às organizações de conhecimento: uma análise da situação das empresas situadas no Shopping Beira-Mar Norte de Florianópolis-SC, Fernandes, Pereira e Angeloni (2001) buscam a compreensão do que são organizações do conhecimento, apoiando-se na teoria da área e nos autores que tratam do assunto.

Alguns autores definiram as organizações da Era do Conhecimento utilizando terminologias diferentes. Entre eles citamos:



Organizações do Conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologia

DENOMINAÇÕES DAS ORGANIZAÇÕES DA ERA DO CONHECIMENTO:

- Organizações Inteligentes
 - Organizações de Aprendizagem
 - Organizações do Conhecimento
- Botelho (1994)
 - Senge (1990)
 - Nonaka e Takeuchi (1997)
 - Sveiby (1998)
 - Stewart (1998)

Maria Terezinha Angeloni www.negict.cse.ufsc.br



Organizações do Conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologia

Seguimos a linha teórica que as denomina
Organizações do Conhecimento

Maria Terezinha Angeloni www.negict.cse.ufsc.br

Dos autores analisados, selecionamos algumas definições de organizações do conhecimento, que apresentamos a seguir:



Organizações do Conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologia

DEFINIÇÃO DE ORGANIZAÇÕES DO CONHECIMENTO

As organizações do Conhecimento são aquelas que criam sistematicamente novos conhecimentos, disseminando-os por toda organização e incorporando-os rapidamente em novas tecnologias e produtos.

Nonaka e Takeuchi (1997)

Maria Terezinha Angeloni www.negict.cse.ufsc.br



Organizações do Conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologia

DEFINIÇÃO DE ORGANIZAÇÕES DO CONHECIMENTO

As organizações do conhecimento são redes de fluxo de conhecimento, uma vez que se concentra na transformação constante de informações em conhecimento, onde os profissionais são altamente qualificados e cujo valor financeiro está mais concentrado nos ativos intangíveis do que nos tangíveis.

Sveiby (1998)

Maria Terezinha Angeloni www.negict.cse.ufsc.br



Organizações do Conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologia

DEFINIÇÃO DE ORGANIZAÇÕES DO CONHECIMENTO

Organizações do conhecimento são aquelas que fazem uso intensivo do conhecimento, substituindo seus estoques por informações e os ativos fixos pelo conhecimento.

Stewart (1998)

Maria Terezinha Angeloni www.negict.cse.ufsc.br



Organizações do Conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologia

DEFINIÇÃO DE ORGANIZAÇÕES DO CONHECIMENTO

As organizações do conhecimento são aquelas voltadas para a criação, armazenamento e compartilhamento do conhecimento, através de um processo catalisador cíclico - a partir de três dimensões: Infra-estrutura Organizacional, Pessoas e Tecnologia - visando o alcance dos objetivos individuais e organizacionais.

Angeloni (1999)

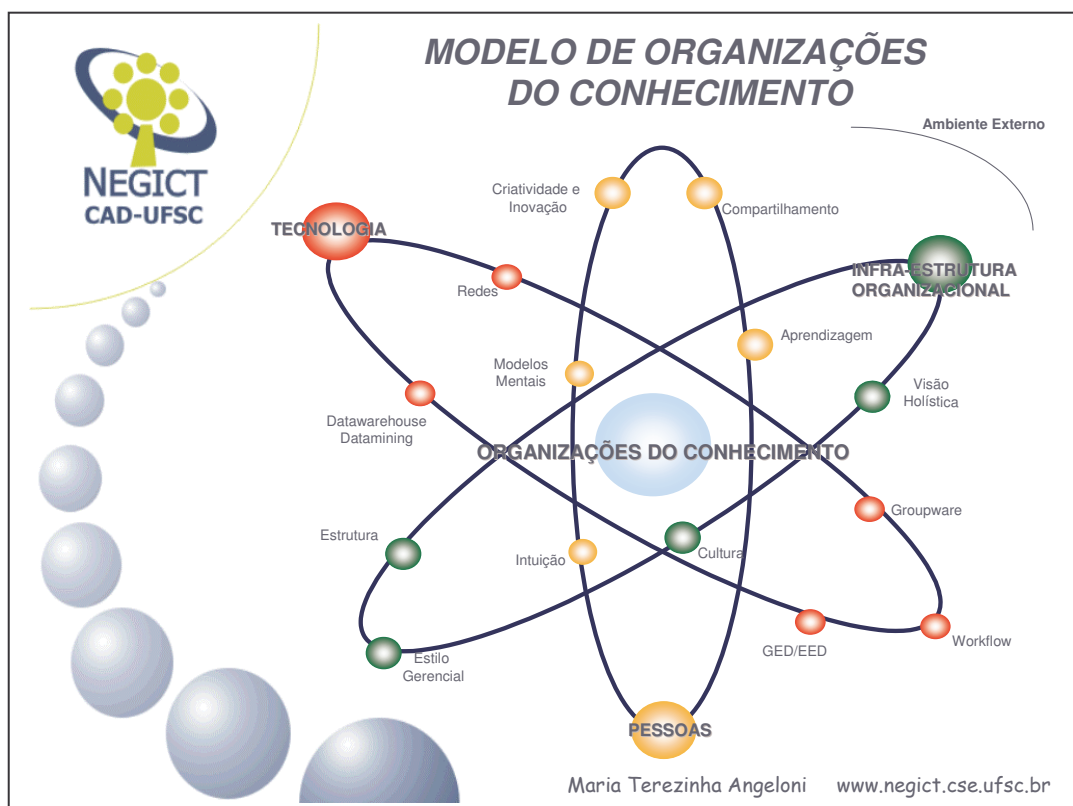
Maria Terezinha Angeloni www.negict.cse.ufsc.br

Com base na definição proposta por ANGELONI (1999) foi elaborado e desenvolvido o modelo de organizações do conhecimento apoiado nas três dimensões, que será abordado no item a seguir.

Apresentando o modelo de organizações do conhecimento

O modelo teórico de Organizações de Conhecimento, construído através de nossos estudos, foi inspirado principalmente nos trabalhos de Donald Schon (1971) e de Jean Yves Prax (1997). Contou também com o apoio de outros teóricos que participam da construção do pensamento organizacional contemporâneo, como Ikujiro Nonaka, Jay K. Galbraith, Peter M. Senge, Ralph H. Kilmann, Ken Starkey, Thomas H. Davenport, Lawrence Prusak, Karl Erick Sveiby, Robert Putnam, Hirotaka Takeuchi, entre outros.

Desses estudos e de nossas reflexões sobre as organizações surge o modelo de organizações do conhecimento composto de três dimensões interagentes e interdependentes, representadas em forma de átomo: a **dimensão infra-estrutura organizacional**, a **dimensão pessoas** e a **dimensão tecnologia**, que possibilitam o diagnóstico organizacional e a definição do DNA de cada organização e conseqüentemente a forma que possibilitará a transformação do modelo gerencial.



A primeira dimensão do átomo está relacionada à infra-estrutura organizacional, e é responsável pela a construção de um ambiente favorável ao objetivo da organização do conhecimento com o propósito do desenvolvimento de uma visão holística organizacional que deverá evitar o vislumbamento dos acontecimentos e dos processos organizacionais de forma fragmentada buscando as interseções e interações de cada parte com o todo, com gerentes que estimulem a participação de todos tendo como princípios fundamentais a confiança, a franqueza e a colaboração. Dessa forma, deve estar orientada para valores e crenças que viabilizem as atividades criadoras do conhecimento com uma estrutura fundamentada em processos, que possibilitem a flexibilidade, a comunicação e a participação das pessoas e uma cultura favorável à criação, a utilização e a disseminação dos conhecimentos. De nada adiantaria a organização dispor de um ambiente propício ao gerenciamento do conhecimento e tecnologias apropriadas se os indivíduos organizacionais não estiverem preparados para atuar neste tipo de organização.

A segunda dimensão refere-se às Pessoas, que nas Organizações de Conhecimento devem ser profissionais qualificados e preparados para o aprendizado contínuo como forma de fazer frente às mudanças do entorno organizacional. As pessoas devem estar abertas a trabalhar e modificar modelos mentais que interferem e moldam seus atos e suas decisões, sendo portanto necessário um processo de contínua reflexão, criação e recriação desses modelos, passando por verdadeiros processos de desaprendizagem e aprendizagem contínua. As pessoas devem estar predispostas ao compartilhamento do conhecimento e a valorização das características de subjetividade como a criatividade e a intuição. A criatividade possibilitando as pessoas a realização de novas criações e a formas de colocá-las em prática, essencial para o atual contexto organizacional, e a intuição que deve ser trabalhada em virtude da complexidade do ambiente organizacional e das limitações do modelo racional de tomada de decisão

A terceira dimensão do modelo diz respeito à Tecnologia, funcionando como um suporte para a criação, a disseminação, o armazenamento, e a utilização do conhecimento. Dada a multiplicidade de tecnologias disponíveis no mercado, selecionamos para estudo, em momento inicial, algumas tecnologias que consideramos essenciais à engenharia do conhecimento. Entre elas: as redes de computador caracterizadas pela internet, intranet e extranet, que interligam a empresa tanto com o ambiente interno como externo, possibilitando o compartilhamento, a disseminação e facilidade de acesso ao conhecimento. O *data warehouse* e o *data mining*: o *data warehouse* é um banco de dados que guarda e organiza todas as informações que estão espalhadas por vários sistemas dentro de uma empresa, e o *data mining*, processo pelo qual as empresas extraem sentido e significado dos dados armazenados . O *workflow* consiste no método e no conjunto de softwares que possibilitam automatizar e organizar o fluxo de documentos numa organização permitindo a captação da “inteligência” de um determinado processo através da transformação do conhecimento tácito em

explícito. O gerenciamento eletrônico de documentos que facilita o arquivamento, acesso, consulta e difusão dos documentos organizacionais

Vale salientar que esse modelo de Organização do Conhecimento não teve como objetivo, no primeiro momento, aprofundar as variáveis e fatores do ambiente externo, o que será realizado em um segundo momento.

Apresentando alguns casos de aplicação do modelo de organizações do conhecimento

Alguns estudos empíricos já foram realizados tendo como base o modelo teórico de gestão do conhecimento. A inter-relação de variáveis de uma ou mais dimensões inspiram temas de estudo. Entre eles podemos citar:



Organizações do Conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologia

Aplicações do modelo

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **As pousadas na ilha se Santa Catarina: uma expressão de criatividade?** 2002

MUSSI, Clarissa Carneiro. **O processo de compartilhamento do conhecimento na implementação de sistemas integrados de gestão.** 2002

GROTTO, Daniela. **A influência da cultura organizacional no compartilhamento do conhecimento.** 2001

Maria Terezinha Angeloni www.negict.cse.ufsc.br



Organizações do Conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologia

Aplicações do modelo

RICHTER, Fábio Andreas. **Aprendizagem em Organizações: o uso da internet.** 2000.

FERNANDES, Caroline Brito. **A aprendizagem organizacional nas organizações de conhecimento - uma análise do perfil dos gestores do SENAI/SC.** 2000.

PEREIRA, Rita de Cássia de Faria. **O relacionamento entre empresas e clientes na perspectiva da transformação do conhecimento na organização - um estudo de caso no SENAI/SC.** 2000.

Maria Terezinha Angeloni www.negict.cse.ufsc.br



Organizações do Conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologia

Aplicações do modelo

THIEVES, Juarez Jonas. **Workflow, uma tecnologia para a transformação do conhecimento nas organizações.** 1999

FLORIANO FILHO, Paulo Roberto. **Organizações do conhecimento- da teoria a prática- uma análise das grandes indústrias catarinenses .** 2000

FLORIANO FILHO, Paulo Roberto. **Organizações do Conhecimento: da teoria a prática: uma análise das médias indústrias catarinenses – em realização**

Maria Terezinha Angeloni www.negict.cse.ufsc.br

Por meio desses estudos obtivemos algumas respostas às nossas indagações teóricas, entre elas que, a cultura organizacional influencia no compartilhamento do conhecimento, que a aprendizagem das atividades laborais acontece através do uso da internet e que o workflow pode ser considerado como uma tecnologia de transformação do conhecimento tácito em explícito.

Informações mais detalhadas sobre o resultado dessas pesquisas e do rumo dos estudos dos integrantes do NEGICT, poderá ser obtida através do site: www.negict.cse.ufsc.br, www.angelggc.hpg.com.br

Considerações finais

Por que estudar as organizações da Era do Conhecimento? Porque é exatamente esta a Era pela qual está passando a sociedade e conseqüentemente as organizações e os indivíduos que a constituem. Porque os modelos organizacionais propostos no início da teoria administrativa não respondem mais a nova realidade. Porque o modelo cartesiano cede espaço ao modelo holístico de mundo, sem, contudo, rejeitar as variáveis do modelo anterior, mas as questionar possibilitando de análise do todo. Porque o conhecimento é considerado por 97% dos executivos de organizações dos países desenvolvidos como absolutamente vital. Diante de tantas evidências, torna-se importante voltarmos nossos olhos e reflexões de pesquisadores sobre as organizações do conhecimento, na busca de apoiar o desenvolvimento das empresas brasileiras.

Em nossos estudos constatamos também que, no Brasil algumas empresas já estão adotando práticas de gerenciamento do conhecimento, mas em um percentual bem menor do que as empresas localizadas em países desenvolvidos., sendo de responsabilidade dos pesquisadores e executivos brasileiros gerarem a discussão para que tal prática se estabeleça com a maior rapidez possível, para que o Brasil possa disputar seus espaços na indústria do conhecimento e não continue apenas a investir na atração de empresas de produção. Se não nos prepararmos para competir nas áreas mais avançadas da economia, estaremos, mais uma vez, condenados a ocupar o papel de coadjuvante no cenário mundial.

Referências

ANGELONI, M.T.(coord.). Organizações do conhecimento- infra-estrutura, pessoas e tecnologia. São Paulo : Saraiva, 2002.

FERNANDES, C. B., PEREIRA, R. C. F., ANGELONI, M. T. Rumo às organizações de conhecimento- uma análise da situação das empresas situadas no Shopping Beira-Mar Norte de Florianópolis-SC In: International Symposium knowledge management/Document management-ISKM/DM, 2001, Curitiba-PR. **Anais do knowledge management/Document management-ISKM/**. Curitiba: Editora Universitária Champagnat, 2001. v.1. p.469 – 488.

BOTELHO, B. **Organizações Inteligentes**. São Paulo: Altas, 1990.

NONAKA, Ikujiro & TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de Conhecimento na Empresa:** como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues, Priscila Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SENGE, Peter. **Quinta Disciplina.** São Paulo: Best-Seller, 1990.

STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual:** a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEYBI, Karl Erik. **A Nova Riqueza das Organizações:** gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.