

Gerir conhecimento nas organizações

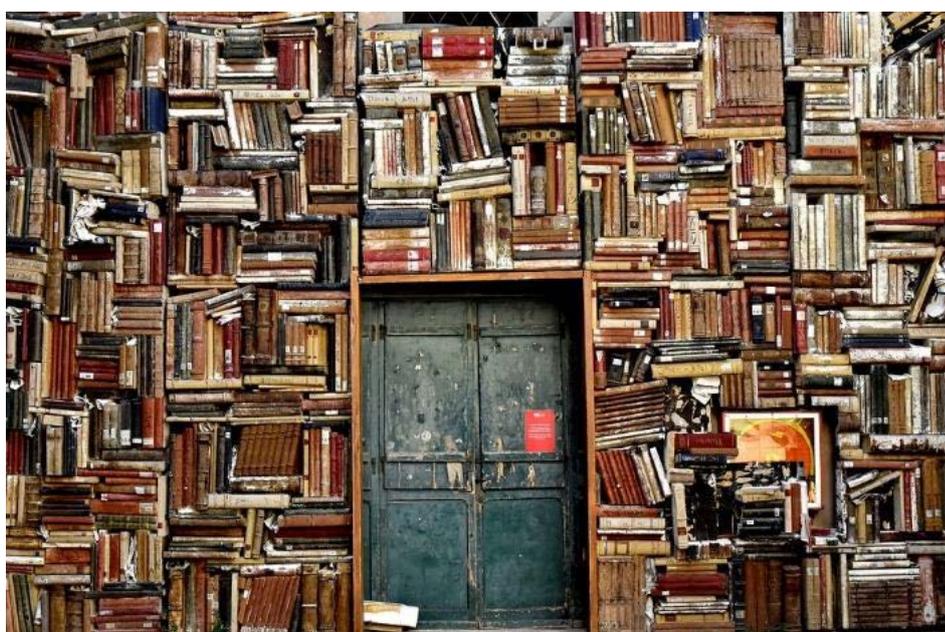


ANA ISABEL LUCAS
Consultora & Formadora
Comunicação & Gestão da Qualidade
annalukkas@hotmail.com

De que depende o sucesso de uma organização?

O sucesso ou fracasso de uma organização depende do conhecimento. O conhecimento organizacional pode ser um processo ou um ativo e, na perspetiva da gestão do conhecimento, está hierarquizado da seguinte forma: dados, informação e conhecimento.

Para se perceber melhor esta perspetiva é importante a compreensão destes três elementos. Existe uma relação entre dados, informação e conhecimento. O co-



Os dados por si só não representam informação. São avaliados em termos qualitativos pela forma de acesso aos mesmos, pela relevância e extração de conhecimento. Só assim podem ser considerados a matéria-prima que vai permitir criar informação

hecimento deriva da informação e a informação deriva dos dados. A organização precisa de ter a sabedoria de como passar de um para o outro, saber qual deles é necessário, com qual se deve contar e o que fazer com cada um deles.

No contexto organizacional, os dados são registos organizados de transações, têm que ter relevância e propósito para poderem ser transformados em informação.

Os dados por si só não representam informação. São avaliados em termos qualitativos pela forma de acesso aos mesmos, pela relevância e extração de conhecimento. Só assim podem ser considerados a matéria-prima que vai permitir criar informação.

Dar forma e relevância aos dados é transformá-los em informação, normalmente expressa numa mensagem dotada de significado. Tem um emissor e um recetor e foi organizada com uma finalidade, mudar o modo como o destinatário vê algo.

Para divulgação da informação, tem que existir um canal ou meio. A tecnologia tem um papel muito importante, é um meio que viabiliza a comunicação da informação, necessitando de mediação humana. Depois de comunicada, a informação transforma-se em conhecimento.

O trabalho de transformação da informação em conhecimento é realizado por pessoas. Em todo o processo de transformação, de dados em informação e informação em conhecimento, está sempre presente o mesmo elemento – as pessoas. Por fim, o conhecimento fica armazenado na mente humana, à espera de ser utilizado para os diversos fins a que se destina.

O conhecimento é um recurso ilimitado da organização, tem origem e é aplicado na mente humana, sendo um ativo que aumenta através do uso contínuo.

O campo teórico da gestão do conhecimento tipifica o conhecimento em dois, o conhecimento explícito e o conhecimento tácito.

O conhecimento explícito é produzido a partir de dados que são transformados e armazenados em informação. É aquele que pode ser facilmente identificado, partilhado e aplicado. Normalmente, está escrito.

O conhecimento tácito é aquele que reside na mente humana. Ao contrário do explícito, é difícil de formalizar, comunicar e partilhar. Está enraizado nas suas experiências, ideias, valores e emoções e engloba duas dimensões, uma ao nível de know-how e a outra ao nível cognitivo.

Numa organização, o conhecimento existe em documentos, publicações, manuais e procedimentos (explícito), mas deverá ser complementado com o conhecimento que existe na mente das pessoas (tácito). Para que o conhecimento tácito se torne efetivo numa organização, tem que haver uma transferência para o contexto organi-



zacional, que se vai refletir nos processos, métodos e pessoas.

Por um lado, existe o desafio para criar condições que permitam transferir o conhecimento tácito em explícito e, por outro, o desafio da partilha das aprendizagens individuais e grupais.

Só com a junção dos dois tipos de conhecimentos se podem resolver problemas dentro de uma organização e, quando partilhado, o conhecimento aumenta exponencialmente.

Logo, é importante identificar uma estratégia para promover a partilha das aprendizagens individuais e grupais.

A capacidade de uma organização em melhorar as aptidões existentes e de aprender novas aptidões depende da forma como são geridos estes dois tipos de conhecimento. Esta é a melhor estratégia de competitividade.

De que forma pode uma organização aprender?

O processo de aprendizagem é psicológico, ocorre somente nas pessoas e não nas organizações, mas as organizações são compostas por pessoas e são estas que permitem à organização aprender.

É possível gerir e transformar o conhecimento que resulta da aprendizagem e, por conseguinte, transformá-lo em novos conhecimentos e inovação.

Através da aprendizagem, dão-se respostas adaptadas às solicitações e desafios múltiplos do quotidiano, promovem-se mudanças pessoais e adaptação às condições do ambiente.

Uma forma de aprendizagem é através da formação. É na formação que se adquirem novos conhecimentos, conceitos, atitudes, regras ou habilidades que vão melhorar o desempenho no trabalho.

A implementação de um sistema de gestão da qualidade é outra forma de aprendizagem. O sistema de gestão de qualidade é construído com conhecimento explícito, através de manuais, procedimentos, instruções e registos. Tem implícito o ciclo PDCA (planear, executar, verificar e atuar) ou melhoria contínua, conferindo caráter dinâmico aos processos e capacidade de aprendizagem.

Estas duas formas permitem à organização aprender, mas a aprendizagem decorrente destas, “per se”, pode não ser efetiva.

A consolidação da aprendizagem está no perfil dos recursos humanos, orientada para o conhecimento, implicando o conceito de trabalhador do conhecimento.

O trabalhador do conhecimento tem talento e inteligência, faz uso intensivo da informação, analisa dados e comunica com o seu grupo, possui conhecimentos multidisciplinares e de especialidade na sua área de atuação, conduzindo esta sua especialidade ao encontro dos objetivos da organização.

O perfil do trabalhador do conhecimento deve ser transversal a todos os colaboradores

É importante salientar o papel das novas tecnologias da informação, que fornecem ferramentas para trabalho em grupo e di-

versos meios de comunicação, sendo excelentes meios que permitem armazenar e trabalhar dados, bem como veículos de difusão de informação.

Para uma gestão efetiva do conhecimento, é importante:

- Criar um banco de dados em suporte digital que reúna informações importantes e de fácil acesso.
- Selecionar e gerir informação com vista ao aperfeiçoamento de competências
- Realizar ações e criar um ambiente de forma intencional, que favoreçam a transferência de conhecimento tácito em explícito.
- Identificar e gerir conhecimento de forma explícita
- Organizar o conhecimento e transmiti-lo aos elementos da organização
- Criar uma cultura que recompense a partilha de conhecimento
- Desenvolver mecanismos de motivação que permitam adquirir competências
- Orientar o perfil dos recursos humanos para o conhecimento.

Gerir o conhecimento implica modificar comportamentos, abrir as portas a novas ideias, novos conhecimentos e abraçar a mudança na forma como o trabalho é realizado.

Implica, ainda, abrir caminho para a comunicação, de forma a facilitar o processo de interação e colaboração, partilha de ideias e construção de competências, onde os relacionamentos são valorizados. “Se o conhecimento pode criar problemas, não é através da ignorância que podemos solucioná-los”.