

Um Modelo para Alinhar o Custo e o Benefício em Projetos de Gestão de Conhecimento

João Pedro Albino (UNESP) jpalbino@fc.unesp.br

Nicolau Reinhard (USP) reinhard@usp.br

RESUMO

Muitas organizações têm desenvolvido projetos de Gestão do Conhecimento (Knowledge Management – KM) com o objetivo de melhorar questões internas como agilidade, competitividade e melhoria no processo de tomada de decisão, todas com o intuito de ganhar vantagem competitiva em um mercado globalizado e altamente competitivo.

Levando em consideração esta premissa, muitas organizações investiram milhares de dólares em tecnologia e tempo para implantar processos de gestão do conhecimento em suas estruturas. Tais projetos, porém, em sua grande maioria, não tem dado o retorno esperado.

Muitas vezes devido à qualidade da informação contribuída acontece uma assimetria entre o custo total do projeto, sua manutenção e os benefícios advindos na utilização destes sistemas. Após o “boom” da gestão de conhecimento nos anos 90 do século XX, estudos recentes têm demonstrado que o conhecimento só será distribuído com maior eficácia quando se asseguram incentivos adequados aos principais atores no processo.

Desta forma, este trabalho tem como objetivo sugerir um modelo de simetria visando alinhar o esforço de implementação e os benefícios obtidos com o uso dos recursos oferecidos pelos sistemas de gestão do conhecimento.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento; Alinhamento entre Custo e Benefício; Projetos de Gestão do Conhecimento.

1. INTRODUÇÃO

A abordagem dos projetos de Gestão do Conhecimento (GC) na maioria das organizações tem dado ênfase no compartilhamento de conhecimentos e formação de memória organizacional visando captar, reter e disseminar o conhecimento tácito nas organizações, afirma Lima (2003).

Por ser um conceito novo e ainda em evolução, a Gestão do Conhecimento é alvo de dezenas de definições. A maioria delas, entretanto, tem como denominador comum o objetivo de capacitar uma organização a melhorar seus resultados através do compartilhamento do conhecimento, de acordo com Davenport & Prusak (1998).

Em plena era do conhecimento, as organizações que quiserem continuar atuando devem entender a importância da informação e do conhecimento. O conhecimento pode embutir valor nos serviços de uma organização e, desta forma, diferenciá-la de seus concorrentes, (Davenport & Prusak, 2000).

Igualmente importantes são: a manutenção, a documentação e o compartilhamento deste conhecimento organizacional gerado por todos que têm algum envolvimento com a empresa, sejam funcionários, instrutores, gestores, fornecedores, clientes e até mesmo as organizações concorrentes.

Desta forma, passa a ser muito importante para as organizações a habilidade destas em lidar com o conhecimento que possuem ou de que necessitam sobre suas operações e utilizá-lo eficazmente para reinventar e inovar seus produtos, serviços e processos.

Neste cenário, as organizações são compelidas a melhorar sua gestão e cuidar do conhecimento existente internamente e na mente dos seus funcionários como um novo tipo de ativo empresarial, promovendo uma abordagem sistêmica, integrada e colaborativa para criação, captura, organização, acesso e utilização de ativos de conhecimento, afirma Lima (2003a).

Segundo Figueiredo (2003), tais ativos incluem bases de dados, documentos técnicos e administrativos e, o mais importante, o conhecimento tácito e a *expertise* - o conhecimento especializado -, ou seja, o conhecimento efetivamente usado para resolver problemas residentes na mente das pessoas e sua capacidade de gerar novos conhecimentos.

2. APORTE TEÓRICO

2.1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Já não paira dúvidas, de acordo com Carmo (2003), que o conhecimento é o recurso econômico mais valioso para a competitividade das empresas e das nações. Observa-se, porém, uma grande distorção por parte dos gestores, que na tentativa de se adequarem às novas exigências de mercado, fazem grandes investimentos em infra-estrutura tecnológica, acreditando ser o suficiente, e raramente obtêm êxito.

Pesquisa realizada pela Fundação Getúlio Vargas, citada em Lima (2003b), com as 500 maiores empresas brasileiras pode-se constatar que:

- (a) 81% dos executivos entrevistados acreditam na importância da utilização da gestão do conhecimento dentro das corporações;
- (b) 15% das empresas pesquisadas possuem sistemas de Gestão do Conhecimento já implantados e outros 34% estão em processo de criação;
- (c) A maioria (80%), dos que desenvolveu projetos, o fizeram internamente, usando metodologia, tecnologia e pessoal próprios.

Outra constatação possível na pesquisa é a de que metade dos entrevistados acredita que o maior ganho da Gestão do conhecimento é a transferência de conhecimento para toda a empresa e a minoria, 15%, acredita que a Gestão do conhecimento tem como maior objetivo à redução de tempo nas decisões (Lima, 2003b).

Stewart (2001) afirma que, à partir do ano 2000, 6 bilhões de dólares deverão ser investidos em projetos de gestão do conhecimento e, de acordo com Davenport & Prusak (2000), o crescente interesse das organizações se justifica à medida que as empresas entenderam que uma vantagem competitiva sustentável só pode ser obtida quando as empresas compartilham o que sabem coletivamente, quão eficientemente usa o que sabe e como rapidamente a empresa adquire e usa o conhecimento.

2.2. DEFININDO CONHECIMENTO

Conhecimento, segundo Krogh, Ichijo e Nonaka (2000) pode ser definido como uma "crença verdadeira justificada" e que apresenta semelhanças e diferenças entre conhecimento e informação. O **conhecimento**, segundo os autores, diz respeito a *crenças e compromissos*, sendo uma função de uma atitude, perspectiva ou intenção específica.

Além disso, o conhecimento, ao contrário da **informação**, está relacionado à *ação*. É sempre o conhecimento com algum fim. O conhecimento, assim como a informação, diz respeito ao *significado*. É específico ao contexto e relacional.

Davenport e Prusak (1998) definem a gestão do conhecimento como uma coleção de processos que governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização.

Segundo estes autores, **dados** são *um conjunto de fatos (atributos ou símbolos) distintos e objetivos, relativos a eventos*. Em um contexto empresarial, os dados podem ser descritos como registros estruturados de transações. **Informações** são *dados dotados de significado dentro de um contexto*. No contexto empresarial, a informação pode ser descrita como um termo que permite a tomada de decisão e execução de uma ação, devido ao significado que tem para aquela empresa.

O **conhecimento** é derivado da informação, da mesma maneira que informação deriva de dados. De uma maneira simplificada, Davenport e Prusak (1998) consideram que um indivíduo gera conhecimento a partir da interação de um conjunto de informações obtidas externamente a ele, mas, também, com o conhecimento e informações já existentes em seu cérebro.

Já segundo Earl (1997), citado em Prusak (1998), a construção do conhecimento é um esforço multifacetado. De forma simplificada, requer uma combinação de ações sociais e tecnológicas. Na **Figura 1** pode-se visualizar um modelo de gestão de conhecimento. Para uma empresa construir capacidade estratégica em conhecimento, a proposição é a de que pelo menos quatro componentes precisam ser empregados, ou seja: sistemas de conhecimento, redes de computadores, organizações que aprendem e trabalhadores do conhecimento.

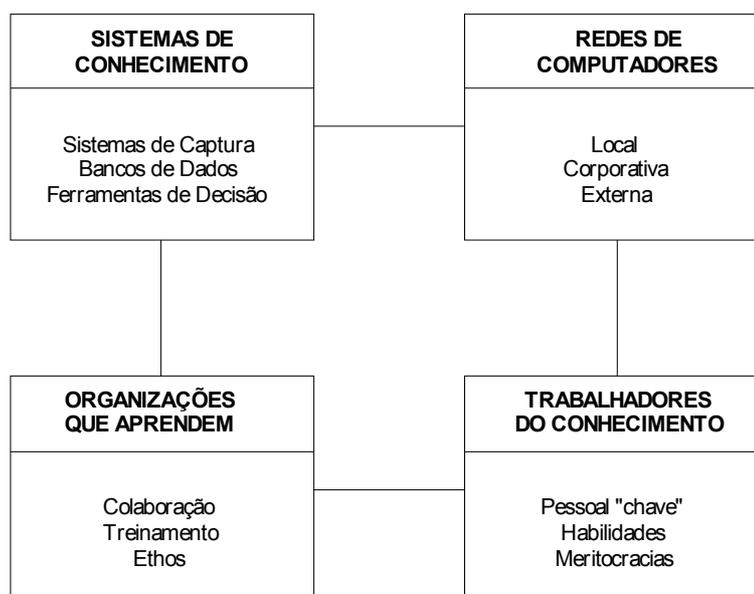


Figura 1 - Gestão do Conhecimento

Artigos como os de Lima (2003), atestam que os projetos ou iniciativas de gestão do conhecimento se baseiam numa **tríade** formada por **pessoas, tecnologia e processos de negócio**. Para tratar desse alinhamento pode-se, segundo o autor, fazer um paralelo com a definição dada em Davenport e Prusak (2000).

Onde a gestão do conhecimento é vista como uma "coleção de processos" e visam "atender aos objetivos da organização" pode-se relacionar esta definição com os processos de negócio, ou seja, a coleção de processos pode ser vista como uma incorporação de processos de gestão do conhecimento - **explicitação, socialização** entre outros - aos processos de negócio das organizações - processo de vendas, processo de produção, processo de desenvolvimento de sistemas entre outros.

Na concepção de "criação, disseminação e utilização de conhecimentos", Lima (2003), caracteriza como se os autores falassem de pessoas, uma vez que o conhecimento está nas pessoas é criado e utilizado por elas.

Já com relação aos tipos básicos de conhecimento, Nonaka e Takeuchi (1997) identificaram dois tipos, mostrados na **Figura 2** e resumidos como:

1. **Conhecimento tácito, ou implícito.** Conhecimento pessoal, incorporado às ações e experiências dos indivíduos e específico ao contexto. Por envolver valores intangíveis, idéias, suposições, crenças e expectativas, além da forma peculiar de execução de atividades, é um tipo de conhecimento difícil de ser formulado e comunicado.
2. **Conhecimento explícito.** Conhecimento articulado na linguagem formal, embutido em produtos, processos, serviços e ferramentas ou registrado em livros e documentos, sistematizado e facilmente transmitido, inclusive em afirmações gramaticais, expressões matemáticas, especificações, manuais, periódicos e assim por diante.

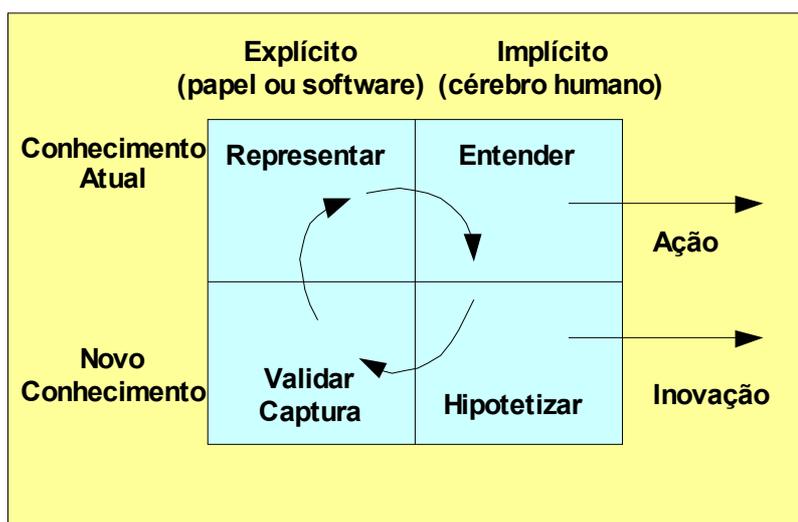


Figura 2 - Ciclo da Gestão do Conhecimento

Como define Stewart (1988):

“O conhecimento tácito não é encontrado em manuais, livros, bancos de dados ou arquivos. É manifestado de forma preferencialmente oral”.

Dessa forma, o conhecimento tácito, ainda segundo Stewart (1988), é disseminado quando as pessoas se encontram e contam histórias, ou se elas empreenderem um esforço sistemático para descobri-lo e torná-lo explícito.

2.3. O ENFOQUE TECNOLÓGICO

Um dos tripés das iniciativas de gestão de conhecimento, a Tecnologia da Informação (TI), trouxe grandes benefícios para as organizações. Novas tecnologias para comunicação com grande largura de banda, trabalho cooperativo e remoto, objetos e multimídia, ampliaram o ambiente informacional e hoje já existem inúmeras ferramentas que facilitam ou suportam os atuais projetos de gestão de conhecimento, segundo Carmo (2003).

Tecnologias como portais corporativos de conhecimento (*PdCC*), bases e mapas de conhecimento, software para discussão e *chats* eletrônicos, mapeamento de conhecimento tácito e explícito, *data mining*, gerenciamento de documentos, dentre outras tecnologias, já estão disponíveis e são oferecidas por vários fabricantes.

Uma taxonomia básica para ferramentas de Gestão de Conhecimento, pode ser visualizada na **Figura 3**. Em resumo, os principais tópicos desta taxonomia são:

- **Adquirir:** É o ato de prospectar, visualizar, avaliar, qualificar, fazer triagem, selecionar, filtrar, coletar, identificar.

- **Organizar / Armazenar:** É o ato de explicitar, analisar, customizar, contextualizar e documentar.
- **Distribuir / Compartilhar:** São os atos de disseminar, dividir, distribuir.
- **Aplicar:** É o ato de produzir e usar.
- **Criar:** É o ato de evoluir, inovar.



Figura 3 - Taxonomia para Ferramentas de Gestão do Conhecimento

2.4. TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E O CONHECIMENTO

O enfoque tecnológico, segundo Figueiredo (2003), traz em seu bojo um viés, pois, a tecnologia preocupa-se apenas em definir, tecnicamente, como armazenar informações, descrição sobre processos, melhores práticas e experiências, minimizando impactos em futuras saídas de funcionários da empresa.

Estes aspectos são muito importantes à gestão do conhecimento, mas passa a ser um problema quando as atenções da empresa se limitam unicamente a este enfoque, desprezando outros assuntos e iniciativas fundamentais à boa prática da gestão do conhecimento.

O enfoque tecnológico tem poucas chances de produzir bons frutos sem uma atuação integrada à adoção das iniciativas de gestão do conhecimento também como uma conduta pautada em atitudes, traduzindo-se como um meio para alavancar a competitividade e o sucesso da empresa a partir de pessoas e como uma política essencialmente nova, calcada em posturas adequadas e atitudes coerentes, afirma Figueiredo (2003).

Dessa forma, a tecnologia é apenas um dos componentes da gestão do conhecimento, e freqüentemente não se apresenta como o meio mais adequado para operar mudanças, pois, muitas das mudanças terão que fazer parte da política com relação ao pessoal e a empresa e não apenas tecnológica.

2.5. O CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

A organização moderna pode criar novos conhecimentos, disseminá-los internamente e embuti-los em produtos, serviços e sistemas, afirmam Krogh, Ichijo e Nonaka (2000).

Baseados em experiências realizadas em companhias japonesas os autores defendem que a criação de novos conhecimentos ajuda a organização a olhar para o futuro, antecipar mudanças no mercado, em tecnologias, na concorrência e nos produtos. Para isso as organizações devem buscar conhecimento fora de suas fronteiras, e transformar clientes, fornecedores, distribuidores, governo e até concorrentes em fontes de conhecimento.

O que realmente gera valor para a organização é o conhecimento tácito, aquele que é altamente pessoal, de natureza subjetiva, difícil de formalizar e comunicar, enraizado nas ações e experiências dos indivíduos, assim como ideais, valores e emoções.

Para que a criação de novos conhecimentos ocorra, é preciso haver a conversão do conhecimento tácito para o explícito.

Como pode ser visualizado na **Figura 4**, existem quatro formas de conversão entre o conhecimento explícito e tácito, de acordo com Nonaka & Takeuchi (1997):

1. **Socialização:** ocorre na interação de conhecimento tácito para tácito;
2. **Externalização:** ocorre na interação de conhecimento tácito para explícito;
3. **Combinação:** ocorre na interação de conhecimento explícito para explícito; e
4. **Internalização:** ocorre na interação de conhecimento explícito para tácito.

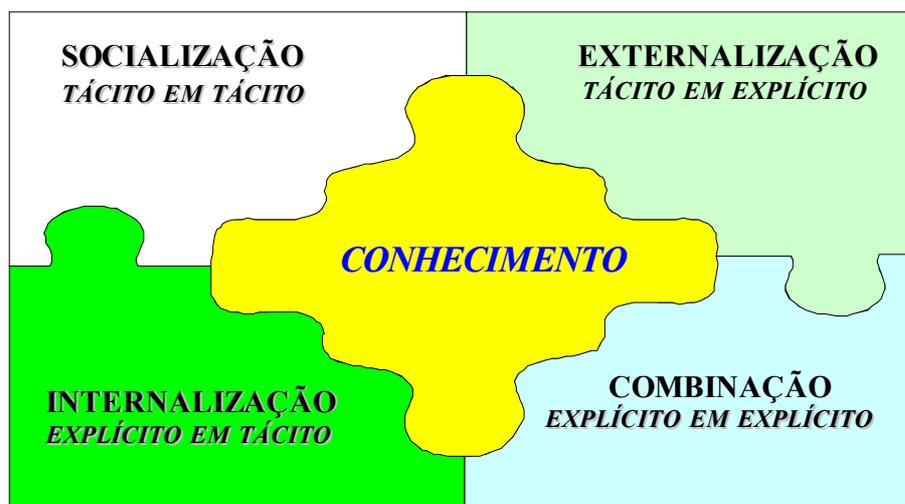


Figura 4 - Conversão do Conhecimento

Essas interações são feitas pelos indivíduos e não pela organização. Esta interação intensiva entre os membros da organização é que cria conhecimento, e não simplesmente aprender com os outros. O conhecimento deve ser construído sobre si mesmo, afirmam os autores.

2.6. O VALOR DO CONHECIMENTO

De acordo com Korowajczuk *et al.* (2000), para se determinar o valor do conhecimento em uma empresa é preciso determinar a sua aplicabilidade em alcançar os objetivos do negócio. O conhecimento torna-se um ativo quando promove criação de uma ordem útil a partir da capacidade intelectual geral, ou seja:

- Quando assume uma forma coerente (uma mala direta, um banco de dados, a descrição de um processo etc.); e
- Quando capturado de uma forma que permita que seja descrito, compartilhado e explorado, e quando pode ser aplicado a algo que não poderia ser realizado se continuasse fragmentado.

O conhecimento é considerado um ativo, que deve ser gerenciado com a mesma ênfase dada aos ativos físicos, observando apenas as suas particularidades devido a sua natureza intangível que exige a utilização de nova abordagem e ferramentas próprias. Assim, a evolução de modelos de gestão faz incorporar novos conceitos e abordagens aos conceitos dos modelos existentes (Korowajczuk *et al.*, 2000).

O modelo da Gestão do Conhecimento é uma evolução dos modelos de gestão da qualidade e de competitividade incorporando formalmente aos ativos intangíveis na administração de uma empresa.

2.7. TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO

A verdadeira Gestão do Conhecimento, segundo Carmo (2003), não ocorrerá sem maiores mudanças nas abordagens de gerenciamento e na estrutura organizacional. O espírito empresarial deve estar sintonizado com uma gerência que valoriza muito a agilidade, utilizando mais o reconhecimento do que as penalizações, tendo como cultura empresarial o controle de estratégias ao invés de comportamento.

De acordo com DeSouza e Evaristo (2002), os programas de incentivo ao compartilhamento do conhecimento só serão bem sucedidos se os colaboradores sentirem que os benefícios do compartilhamento, através da experimentação excedem os custos, do contrário não participarão. Analisando diversos programas de educação e treinamento para o compartilhamento do conhecimento, o autor afirma que para assegurar o máximo de eficácia tais iniciativas devem estar diretamente conectadas com a implementação.

Além disso, o conhecimento provavelmente será transferido com maior eficácia quando se assegurarem os incentivos adequados. Quando os colaboradores sabem que suas contribuições serão analisadas, armazenadas e utilizadas – em outras palavras, que seu aprendizado será aplicado – o progresso é muito mais provável. Ou seja, na maioria das empresas, novos conhecimentos serão abastecidos nas bases de conhecimento se os gerentes e empregados as perceberem como de seu próprio interesse, afirmam DeSouza e Evaristo (2000).

Algumas experiências já estão sendo empregadas em empresas como a AT&T, que desenvolveu abordagens que combinam fortes incentivos com o compartilhamento da informação.

Criar ou manter um ambiente propício a compartilhamento de conhecimento não é uma tarefa simples, de acordo com Lima (2003a). Se uma organização não possui uma cultura de compartilhamento será necessário trabalhar esta questão antes de trabalhar a gestão do conhecimento.

A essência da maioria dos projetos de gestão do conhecimento é o compartilhamento de conhecimento, ou seja, é seguir o ciclo proposto por Davenport e Prusak (2000), que menciona **criação, disseminação e utilização** de conhecimento. Se a empresa não possui um ambiente onde as pessoas compartilham informações e conhecimento, muitos dos projetos de gestão do conhecimento poderão ser prejudicados.

Ao mesmo tempo para se manter este ambiente é necessário ter uma preocupação com a questão da inovação. Projetos de compartilhamento de conhecimento serão bem sucedidos se a organização possuir a inovação como valor da cultura, define Lima (2003a).

Segundo Figueiredo (2003), a gestão do conhecimento se estende à retenção dos talentos, à gestão de competências, à gestão da cultura organizacional, a gestão de idéias e inovação, a gestão da transparência e da visibilidade externa do conhecimento, todas importantes iniciativas que não dependem diretamente da tecnologia da informação.

No mesmo contexto de relevância, segundo o autor, é importante o engajamento de toda força criativa disponível nas ações e práticas de gestão do conhecimento enfatizando a importância da criação, disseminação e conquista da cultura amiga do conhecimento, acreditando que as práticas possam fazer com que pessoas "comuns" passem a gerar resultados extraordinários.

Mais importante que o gasto extraordinário em tecnologia e métodos seria a percepção generalizada dos valores estratégicos e competitivos a partir do conhecimento e conseguir com que os colaboradores, em todos os níveis da organização, passem a enxergar o compartilhamento do conhecimento como uma política da organização. Ainda de acordo com Figueiredo (2003), o importante é disseminar entre os gerentes que antes do melhor software, os maiores aliados da gestão do conhecimento são a postura, a coerência, o respeito, as atitudes favoráveis e a própria estratégia do conhecimento.

2.8. ALINHAMENTO DE BENEFÍCIOS

Tosi *et ali* (1997), elaboraram um abrangente estudo teórico e empírico, visando estudar a estrutura de um sistema de recompensas, especificamente para determinar os níveis ótimos de monitoramento e de alinhamento de incentivos aos gestores de uma organização. Um dos principais resultados da pesquisa é que os efeitos do incentivo de alinhamento e monitoramento podem não ser tão diretos como a *teoria de agência* sugere.

O *alinhamento de incentivo* pode ser definido como o alinhamento dos interesses de um agente e os da diretoria, o que pode ser obtido através de *contratos*. Este alinhamento é o que torna o salário pago ao agente dependente dos resultados obtidos e que são desejados pela empresa. O alinhamento de incentivo como mecanismo de controle está baseado no senso comum de que:

- a) a utilidade de um gerente "é uma função da sua compensação";
- b) as tarefas de um executivo "não são programáveis", de forma que os incentivos financeiros podem fornecer uma forma eficiente de auto-regulação; e
- c) que os gerentes preferem estratégias e escolhas que maximizem o valor total pago a eles.

Esta definição pode ser considerada adequada, uma vez que decisões que os gerentes tomam sobre distribuição de capital, investimentos em pesquisa e desenvolvimento, abertura de novos empreendimentos, aquisições de empresas, etc., são influenciadas em como estas escolhas afetam o seu salário, cujas estruturas estão definidas nos esquemas de compensação da empresa.

Porém, os efeitos do alinhamento de incentivo e do monitoramento podem não ser tão diretos quanto a teoria da agência sugere, afirmam Tosi et ali (1997).

Se por um lado, os principais efeitos do alinhamento de incentivo são consistentes com a teoria da agência, a qual define que *quando a estrutura de compensação está alinhada com os interesses dos proprietários, os empregados tomam decisões visando a maximização dos lucros*, por outro lado, *se a compensação estiver ligada a decisões com baixo retorno e baixo risco não a eles, mas aos proprietários, os gerentes escolherão essas decisões*.

A implicação prática destes resultados, concluem Tosi et ali (1997), é que os proprietários podem achar o alinhamento de incentivo mais efetivo que o monitoramento para garantir que os agentes ajam nos seus interesses. Embora o projeto de tal sistema de compensação seja evidentemente complicado, o problema mais sério seria a sua implementação, o que depende do poder da diretoria frente ao do executivo principal. Quando os gerentes forem mais influentes que os acionistas, o processo de desenhar o pacote de compensação é fortemente influenciado por processos políticos internos.

3. COMPOSIÇÃO DO MODELO

Como observamos ao longo deste trabalho, pesados investimentos em tecnologia muitas vezes não surtem o efeito esperado, pois a tecnologia da informação é apenas um dos componentes da gestão do conhecimento. Apesar de muitas organizações terem investido milhares de dólares em tecnologia e tempo para a implantação de gestão do conhecimento muitos projetos não estão dando os retornos esperados.

Na maioria dos casos acontece uma *assimetria* entre o esforço em se alimentar o sistema de gestão de conhecimento e os benefícios obtidos com o uso e a distribuição deste conhecimento na organização. Isso ocorre muitas vezes devido à qualidade e a relevância da informação contribuída (quem disponibiliza e como), quem utiliza este conhecimento e de que forma (em termos de relevância), indo muito além da questão tecnológica.

Segundo Watson (2003), a ação de *administrar* o conhecimento pode ser caracterizada por quatro atividades, resumidas a seguir e visualizadas na **Figura 5**:

1. Adquirir conhecimento, ou seja: aprender, criar ou identificar o conhecimento;

2. Analisar o conhecimento: avaliar, validar ou valorar o conhecimento;
3. Preservar o conhecimento: organizar, representar ou garantir que o conhecimento está em boas condições e corretamente armazenado; e
4. Utilizar o conhecimento: usar ou empregar, transferir ou compartilhar o conhecimento.

Segundo Carmo (2003), estudos têm comprovado que o conhecimento só será distribuído com maior eficácia quando se assegurarem os incentivos adequados aos principais atores no processo de gestão do conhecimento.

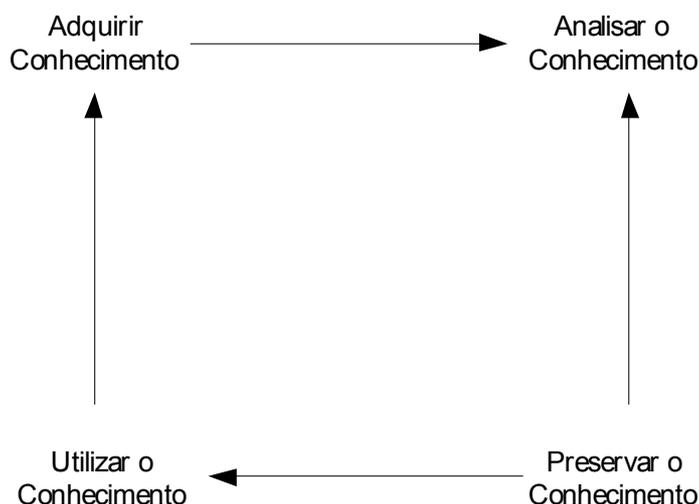


Figura 5 - Ciclo de Gestão de Conhecimento

Derivando as conclusões da pesquisa de Tosi *et alii* (1997) para um modelo de compensação para os sistemas de gestão de conhecimento, pode-se inferir que o alinhamento do interesse de um colaborador pode ser atingido através de um modelo que torna a contingência da compensação deste agente em uma **relação** (*rating*) entre a relevância da sua informação e sua utilidade para o sistema de gestão de conhecimento. Para cada *bloco* de informação recuperada do sistema e utilizada pela organização, poderia ser especificada uma *taxa* ou uma classificação a ser atribuída ao colaborador que originou aquela informação.

Assim, o alinhamento do incentivo como um mecanismo de controle estaria baseado na noção da utilidade da informação assumida em função das decisões dos colaboradores em como estas escolhas afetam sua recompensa (pagamento), como estabelecido nos esquemas de recompensa das empresas.

Desta forma, os colaboradores do sistema de gestão do conhecimento teriam a percepção generalizada dos valores estratégicos e competitivos a partir do uso deste conhecimento, conseguindo com que estes colaboradores, em todos os níveis da organização, passem a enxergar o compartilhamento do conhecimento como uma política da organização.

3.1. DESCRIÇÃO DO MODELO

A estrutura proposta para o modelo pode ser vista na **Figura 6**. Este modelo está baseado no modelo proposto em Watson (2003).

Para a implementação do modelo, um estudo técnico deve ser realizado nas arquiteturas e nos modelos do sistema de gestão de conhecimento efetivamente implantado na organização. Nesta primeira etapa as questões tecnológicas, organizacionais, financeiras e sociais dos sistemas são delineadas. As estruturas das bases de conhecimento também são revisadas e verificadas em termos da relevância e da qualidade das informações armazenadas. Como passo seguinte, é realizada a customização das bases de conhecimento existentes, visando o armazenamento e o refinamento da informação em um processo contínuo de avaliação.

Numa quarta etapa, é implementado o *sistema de simetria* estabelecendo um *rating* para cada informação alimentada e sua devida compensação pela recuperação e reuso. Finalmente, são

realizados testes no modelo de customização proposto e realizadas medições visando os levantamentos estatísticos e qualitativos a serem coletados.

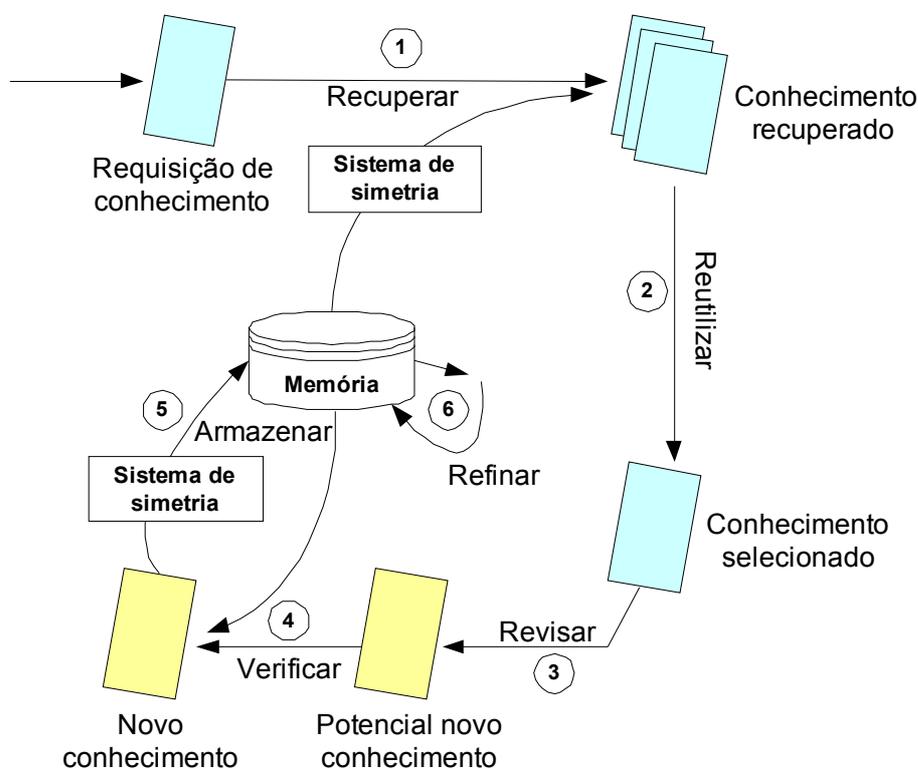


Figura 6 - Modelo proposto

8. CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES

A administração do conhecimento está estruturada para fornecer metodologias para alavancar os ativos intelectuais de uma organização visando o atingimento de metas de uma maneira eficiente e efetiva.

Porém, o que se observa é um alto investimento em projetos para geração e manutenção dos sistemas de compartilhamento do conhecimento em bases que contém apenas informações básicas.

Para que as empresas ganhem em flexibilidade e agilidade, os sistemas de administração de conhecimento devem poder compartilhar o capital intelectual da organização de forma que os recursos investidos em tempo e tecnologia sejam efetivamente utilizados.

Ao propormos este trabalho buscamos chamar a atenção para este problema, o qual os recentes estudos do fenômeno de gestão de conhecimento não têm ainda evidenciado, ou seja, a assimetria entre o esforço para construir sistemas de compartilhamento de conhecimento e a sua efetiva utilidade.

A proposta deste trabalho é o de oferecer uma estrutura modelo para otimizar as informações disponíveis nos sistemas de gerenciamento de conhecimento através de um sistema de incentivos visando recompensar os fornecedores de informação, de forma que os colaboradores contribuam com informações relevantes e utilizáveis pela empresa.

Utilizando um modelo de compensação busca-se assim, alinhar o interesse de um colaborador através de um modelo que torna a contingência da compensação deste agente em uma *relação* entre a relevância da sua informação e sua utilidade. Neste processo o esforço pode ser mensurado e a metodologia utilizada pode gerar resultados desejados e definidos por uma política de incentivos.

Com isso as organizações poderão utilizar melhor o conhecimento armazenado, otimizando questões internas como agilidade, competitividade e tomada de decisão com o intuito de ganhar vantagem competitiva em um mercado globalizado e altamente competitivo.

BIBLIOGRAFIA

- CARMO**, Romeu M. – *Gestão do Conhecimento*, [On line] www.informal.com.br/artigos, Acessado em 01/11/2003.
- DAVENPORT**, Thomas H., **PRUSAK**, Laurence - *Conhecimento Empresarial: Como as Organizações Gerenciam o seu Capital Intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DAVENPORT**, Thomas H. e **PRUSAK**, Laurence – *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston, USA, 2000.
- DAVENPORT**, Thomas H. e **PRUSAK**, Laurence – *Vencendo com as Melhores Idéias: Como Fazer as Grandes Idéias Acontecerem na sua Empresa*, Editora Campus, Rio de Janeiro, 2003.
- DESOUZA**, Kevin C. & **EVARISTO**, J. Roberto – Global Knowledge Management Strategies, European Management Journal, October, 2002.
- EARL**, Michael J. – *Knowledge as Strategy: Reflections on Skandia International and Shorko Films*, in **PRUSAK**, Laurence – *Knowledge in Organizations*, Butterworth-Heinemann, Washington, USA, 1997.
- FIGUEIREDO**, Saulo J. L. – *Vislumbrando uma “Fórmula” para a Gestão do Conhecimento: $KM = S \cdot 110 \text{ volts} + MC^2$* , in Estratégias Competitivas para Criação e Mobilização do Conhecimento na Empresa, no prelo, 2003.
- KOROWAJCZUK**, Alexandre et al. - *Avaliação de Organizações em Relação à Gestão do Conhecimento com Base nos Critérios de Excelência da Fundação do Prêmio Nacional de Qualidade*. Anais do XIX Congresso Brasileiro de Biblioteconomia e Documentação. Porto Alegre, 2000. [Online] nov. 2001: <http://embauba.ibict.br/cbbd2000/tmp/cbbd200024.pdf>.
- KROGH**, Georg Von, **ICHIJO**, Kazuo, **NONAKA**, Ikujiro – *Enabling Knowledge Creation*, Oxford University Press, New York, USA, 2000.
- LIMA**, Eduardo J. L.– *Os Três Pilares da Gestão do Conhecimento*, [On line] http://www.informal.com.br/artigos/a13122002_001.htm, Acessado em 01/11/2003.
- LIMA**, Eduardo J. L. – *Por Falar em Gestão do Conhecimento*, [On line] www.informal.com.br/artigos, Acessado em 02/06/2003a.
- LIMA**, Eduardo J. L. – *A Gestão do Conhecimento Hoje no Brasil*, [On line] www.informal.com.br/artigos, Acessado em 02/06/2003b.
- NONAKA**, Ikujiro, **TAKEUCHI**, Hirotaka - *Criação de Conhecimento na Empresa: Como as Empresas Japonesas Geram a Dinâmica da Inovação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- PRUSAK**, Laurence – *Knowledge in Organizations*, Butterworth-Heinemann, Washington, USA, 1997.
- TOSI**, Henry L., **KATZ**, Jeffrey P., **GOMEZ-MEJIA**, Luis R. – *Disaggregating the Agency Contract: The Effects of Monitoring, Incentive Allignment, and Term in Office on Agent Decision Making*, Academy of Management Journal, v.40, number 3, June 1997, p. 584-602.
- STEWART**, Thomas - *Capital Intelectual: A Nova Vantagem Competitiva das Empresas*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- STEWART**, Thomas – *The Wealth of Knowledge*, Doubleday, Nova York, 2001.
- WATSON**, Ian – *Applying Knowledge Management: Techniques for Building Corporate Memories*, Morgan Kaufmann Publishers, Elsevier Sciences, San Francisco, USA, 2003.