UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
ESCOLA DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

Antonio Roberto dos Santos

A GESTÃO ESTRATÉGICA DO CONHECIMENTO E O PORTAL CORPORATIVO SOB O ASPECTO HUMANO DA ORGANIZAÇÃO INTELIGENTE

Belo Horizonte
2014

Antonio Roberto dos Santos

ant@ufmg.br

A GESTÃO ESTRATÉGICA DO CONHECIMENTO E O PORTAL CORPORATIVO SOB O ASPECTO HUMANO DA ORGANIZAÇÃO INTELIGENTE

Monografia apresentada ao programa de Especialização do **Núcleo de Informação Tecnológica e Gerencial – NITEG**, no curso de especialização em Gestão Estratégica da Informação da **Escola de Ciência da Informação**, da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito para a obtenção do certificado de **Especialista em Gestão Estratégica da Informação**.

Linha de Pesquisa:

Gestão da Informação e do Conhecimento

Orientador:

Prof. Dr. Cláudio Paixão Anastácio de Paula

Belo Horizonte

2014

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
Escola de Ciência da Informação
Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação

Trabalho de Conclusão de Curso de **Especialização em Gestão Estratégica da Informação**, intitulado "**A Gestão Estratégica do Conhecimento e o Portal Corporativo Sob o Aspecto Humano da Organização Inteligente"** de autoria de **Antonio Roberto dos Santos**, aprovada pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

_____

Prof. Dr. Cláudio Paixão Anastácio de Paula - ECI - UFMG (Orientador)

_____

Profª. Drª. Marta Araújo Tavares Ferreira - ECI – UFMG

Data de aprovação: Belo Horizonte, 20 de Março de 2014

DEDICATÓRIA

O presente trabalho é dedicado à Escola de Ciência da Informação e aos digníssimos mestres que ali ministram exatamente o que deverá tornar essa nação em uma outra, muito mais digna. Uma nação mais austera e mais verdadeira, como a que todos buscamos, feita de moral, com valores mais dignos e verdadeiros. Esses valores, nós mesmos apuramos juntos, mas somente em que os compartilhamos. Esse Brasil, refeito na honra e no caráter, se transformará com sua diversidade maravilhosa, com o seu crescente alinhamento. Esse futuro virá pela fé nesse aprimoramento contínuo e pelo foco no objetivo comum. Virá como fruto da formação, da capacitação, como diferencial e como vantagem. Que seja esse novo Brasil, não para algumas elites ou indivíduos somente, mas para a melhoria de todos e para o crescimento integral do planeta.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais e amigos, à minha esposa fidelíssima, Aline, que enriquece meus dias com zelo, prole e labor. À minha filha, Laura, meu rebento santo que provê vontade de persistir, me mostrando quão resiliente é a vida e quão prodigiosa, oportuna e bela, ela é.

Ao Prof. Cláudio Paixão Anastácio de Paula, meu tão prezado orientador, mestre estudioso na cadeira das questões psicológicas, tão envolvidas no universo do conhecimento. Sem a sua orientação e *expertise*, a presente pesquisa seria impossível de ser realizada, ou se tornaria inútil e inconsistente.

Ao Prof. Marcello Peixoto Bax, autoridade no tema dos Portais Corporativos Inteligentes, pelo apoio pessoal e pelas contribuições na área. Sem a sua instrução, a pesquisa seria, igualmente, impossível.

À Profª. Marta Araújo Tavares Ferreira, por manter o curso coeso e integrado em sua natureza multidisciplinar e tão diversificada, com tanta arte e técnica. Também, pela sua ajuda no trabalho, por mastigar o que eu só fiz engolir.

We make a living by what we get,
but we make a life by what we give.

Winston Churchill

RESUMO

O uso de portais corporativos como ferramentas auxiliares na gestão do conhecimento é cada vez mais importante para a organização. Essas ferramentas permitem estruturar o conhecimento organizacional, o que é imprescindível para a gestão estratégica do conhecimento e da organização. A implantação e efetivação desses portais, contudo, dependem mais do que de um universo simplesmente técnico. A implantação efetiva e o pleno uso desses portais dependem de outra esfera mais complicada, a do indivíduo e de seu acoplamento social na organização, ou do que é conhecido como “cultura organizacional”. Essas questões humanas precisam ser bem conhecidas para permitir o aprimoramento do processo de implantação e o uso desses portais que funcionam como mantenedores e provedores de todo o conhecimento, compartilhando o verdadeiro ativo organizacional, que é intangível, mas que pode ser realizado pelos portais, ou convertido em valor. Esse ativo intangível é responsável por gerar todo recurso corporativo. Para consolidar essa cultura organizacional, alinhando os objetivos entre colaborador e organização, é preciso entender como é trocado o conhecimento e como o mesmo é estruturado através do portal corporativo. Um melhor alinhamento de interesses e um aumento na sinergia fomentam o compartilhamento do conhecimento, em acordo com os objetivos corporativos, facilitando a construção do conhecimento organizacional. O presente estudo visa entender como se dá esse processo de troca de conhecimento na organização inteligente, a percepção de valor e mais valia nessa troca e como pode essa percepção influenciar nos processos de implantação desses portais corporativos e na própria estruturação do conhecimento.

Palavras-Chave: Portal Corporativo, Gestão Estratégica, Mais Valia do Conhecimento, Propriedade do Conhecimento, Organização Inteligente

ABSTRACT

The use of enterprise portals as auxiliary tools in knowledge management is increasingly important to the organization. These tools allow the structuring of the organizational knowledge, which is essential for the strategic management of knowledge and for the organization. The implementation and completion of these portals, however, depend on more than one just technical universe. Its deployment and full usage depend on another more complicated scope: the individual and his social engagement in the organization, or the so-called "organizational culture". These human issues need to be well known to enhance the process of deploying and using these portals, which act as sponsors and providers of all knowledge, sharing the real organizational asset, which is intangible. This intangible asset is capable of generating all other resources. To consolidate this organizational culture and align objectives between developer and organization it is needed to understand how knowledge is exchanged and how it is structured through the corporate portal. It is necessary to know how this process can be systematized, formalized and improved. A better alignment of interests could cause an increase in synergy and better promote the knowledge sharing, according to the common goals, as this alignment pertains to the very construction of organizational knowledge. The present study aims to understand how this process of knowledge exchange happens in the intelligent organization and how the perception of value and surplus value in return to the contribution made can interfere in the processes of implementing these Corporate Portals and structuring the knowledge.

Keywords: Corporate Portal, Strategic Knowledge Management, Knowledge Value Surplus, Knowledge Property, Business Intelligence

SUMÁRIO

1 – INTRODUÇÃO 11
1.1 – O PROBLEMA 11
1.2 - OBJETIVOS 13
1.2.1 - Objetivo Geral 14
1.2.2 - Objetivos Específicos 14
1.3 - JUSTIFICATIVA 15
1.4 - ESTRUTURA DO TRABALHO 16
2 – METODOLOGIA 19
3 – CONCEITOS GERAIS 21
3.1 – Conhecimento e Mudança 21
3.2 – O Portal do Conhecimento 22
3.2.1 – A Gestão do Conhecimento e o Portal 23
4 - INFORMAÇÃO, CONHECIMENTO E CULTURA 26
4.1 - INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO 26
4.1.1 - A Origem do Conhecimento 27
4.2 - Conhecimento e Valor 30
4.3 - A Capacitação e Formação do Colaborador. 32
4.3.1 - A Especialização e a Generalização. 32
4.4 - Como o Conhecimento se Aprimora 35
5 – A CORPORAÇÃO, A INTELIGÊNCIA E O INDIVIDUO 38
5.1 - Informação e Conhecimento na Organização 38
5.2 - Origem do Conhecimento Organizacional 41
5.2.1 - A Inteligência Preserva o Conhecimento 44
5.3 - Como Aprende a Empresa - A Cultura Organizacional 45
5.3.1 - Aprendizado Individual e Organizacional 46
5.3.2 - A Competência Organizacional 47
5.4 - Inteligência e Conhecimento Estratégico 49
5.5 - A Equipe e o Colaborador 51
6 - A ORGANIZAÇÃO E A GESTÃO DO CONHECIMENTO 53
6.1 - A Gestão do Conhecimento e a Organização 53
6.2 - O Conhecimento e o Valor Percebido 54
6.3 - A Estruturação e a Gestão do Conhecimento 55
6.4 - O Compromisso no Compartilhamento do Conhecimento 56
7 - A GESTÃO, O CONHECIMENTO E O COLABORADOR 59
7.1 - A Equipe e o Líder, Inteligência e Linguagens 59
7.2 - A Estratégia e o Objetivo da Organização 60
7.3 - A Inteligência Humana da Organização 61

7.3.1 - Como a Organização Pensa Através da Pessoa....68
7.4 - A Organização Inteligente 68
8 - O PORTAL CORPORATIVO 72
8.1 - A Contextualização do Portal Corporativo 72
8.2 - Diretivas para Integrar um Portal Inteligente 74
8.3 - Comunidades de Práticas, Equipes e Colaboradores 77
8.4 - O Fator Humano e o Portal Corporativo 78
8.4.1 - A Percepção do Portal como Ameaça ou Oportunidade 80
8.5 - A Gestão da Propriedade Intelectual e dos Direitos Autorais....81
8.6 - A Propriedade do Conhecimento....81
9 - A VISÃO SISTÊMICA, A SINERGIA E A ORGANIZAÇÃO 83
9.1 – Integração, Diversidade e uma Organização mais Inteligente....83
9.2 - Uma Questão Multidisciplinar....84
9.3 - O Ambiente Interno é Competitivo....85
9.4 - O que Busca a Corporação 86
9.4.1 - A Competência Funcional 87
9.4.2 - Administrando Recursos e Humanos – Os Requisitos Humanos. 87
9.5 - A Inteligência Emocional do Indivíduo....89
9.6 - A Diversidade de um Time 89
9.7 - A Visão Sistêmica....90
10 - A MAIS VALIA DO CONHECIMENTO 92
10.1 - A Transferência do Conhecimento 92
10.1.1 - O Conhecimento Exclusivo, ou Privilégio 92
10.1.2 - A Posse e o Direito Sobre o Conhecimento 97
10.1.3 - O Colaborador e a Percepção de Posse do Conhecimento 98
10.2 - O Valor do Segredo. A Reversão do Paradigma Informacional....99
10.3 - Reconhecimento e Valor 100
10.4 - O Segredo Estratégico da Competência 101
10.5 - O Alinhamento de Propósitos entre Organização e Colaborador....102
10.6 - Do que Depende o Sucesso na Implantação dos Portais 103
10.6.1 - Fatores Psicossociais Envolvidos no Compartilhamento 104
10.6.2 - O Colaborador e a Percepção de Valor na Ferramenta Inteligente....105
10.6.3 - Como o Colaborador Inteligente e a Percepção de Valor Influem....107
11 - DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DO TRABALHO 109
11.1 - O Ser Humano e a Organização 109
11.2 - O Conhecimento Organizacional e o Valor 112
11.3 - O Portal, a Corporação e o Indivíduo 114
12 - CONCLUSÕES....117
13 - REFERÊNCIAS....123

1 – INTRODUÇÃO

1.1 – O PROBLEMA

A rápida evolução da informática e da internet nos trouxe uma reversão do paradigma informacional. A informação, que antes era valiosa e rara, difícil de obter, hoje abunda. O conhecimento está nos cercando com sua redundância e, cada vez maior, proximidade e proficiência. O valor do conhecimento e o da competência estão comprometidos. O saber está em todo lugar, disponível, instantâneo, completo, passível de ser verificado ou validado, desde que esteja documentado em algum meio físico. O saber está em múltiplas fontes, mas a corporação ainda precisa do ser humano para aprender, para reciclar e inovar, enfim, para obter todo o seu conhecimento. A corporação só aprende através do indivíduo colaborador, enquanto incorpora o conhecimento deste. E é esse conhecimento que a organização aprende que gera todo o seu valor.

Com os crescentes volumes de dados no mundo, criou-se o contexto atual, um ambiente com alta carga informativa, ou onde a entropia da informação é alta. Como a lei do mercado dita um maior valor para o que é raro, ou é exclusivo, o conhecimento precisa ser reavaliado, para isso, ele precisa ser dimensionado. É necessário que o conhecimento seja estruturado, notado, ou passado para um meio físico, de modo a permitir sua validação e avaliação, ou mesmo a sua troca e eventual comercialização.

É necessário conhecer melhor o que é o conhecimento, o que é valor e o que é essa troca que se dá entre eles. Nesse cenário atual de globalização exacerbada, torna-se imprescindível a gestão estratégica do conhecimento, em especial para a organização inteligente, que aprende. Isso, porque o conhecimento vem do mundo inteiro. O valor do conhecimento para a organização, contudo, sempre foi e será muito grande. Mesmo havendo uma grande quantidade de informação disponível, só o conhecimento gera valor, que é proveniente da vantagem, ou do diferencial. Enquanto o conhecimento representa valor, pois é diferencial competitivo, esse pode ser mais ou menos estratégico, segundo a finalidade deste conhecimento, quando é mantido em segredo.

De acordo com a intenção de uso do conhecimento, ele pode representar uma vantagem proveniente do diferencial trazido pela sua eventual posse exclusiva. Somente sendo exclusivo, pode um conhecimento ser efetivo diferencial. Assim, muito do que é conhecido pelo colaborador pode ser mantido, não sendo efetivamente compartilhado, por ter algum caráter estratégico, podendo assim ser

retido como conhecimento “secreto”, ou privilegiado. Na sua o colaborador sabe que um privilégio precisa ser mantido de modo a se tornar uma vantagem competitiva.

Na organização inteligente é preciso fomentar o uso compartilhado de todo o conhecimento. Só com a interação de mentes inteligentes o conhecimento pode crescer, pode se aprimorar e agregar qualquer valor à organização. Dando mobilidade à cadeia de valor organizacional, o conhecimento gera mais valor e recurso. Somente através da comunicação entre mentes diversificadas o conhecimento pode ser criado e, também, validado, avaliado, ou aprimorado, assim, gerando qualquer diferencial ou valor no seu contexto.

Uma dificuldade para os colaboradores inteligentes, contudo, para que usem efetivamente o conteúdo organizacional, é lidar com o compartilhamento desses volumes crescentes de conhecimento e com o tempo cada vez mais escasso. Para isso, a organização lança mão de sistemas automatizados de compartilhamento do conhecimento. Esses sistemas inteligentes nem sempre atendem aos interesses dos colaboradores e da instituição, pois são enfrentadas várias dificuldades na sua implantação. Por trás dessas falhas de implantação e de uma adesão limitada, muito mais que a parte técnica está envolvida: A parte que se mostra mais influente é a humana. Vários fatores humanos conscientes e inconscientes, sociais, pessoais, psicológicos e morais podem facilitar ou dificultar a implantação desses sistemas inteligentes.

Integrando-se ao objetivo corporativo, aos processos e ao workflow, esses sistemas inteligentes de compartilhamento de conhecimento permitem o acesso hierarquizado e seguro ao conhecimento compartilhado. Isso somente se dará se esse conhecimento está corretamente estruturado, ou seja, adequadamente codificado no sistema. O colaborador inteligente ou o trabalhador do conhecimento realiza essa estruturação do conhecimento. Toda a manutenção e todo o aprimoramento desse conhecimento organizacional é realizado através do colaborador que depende, para isso, desses sistemas inteligentes.

Devidamente estruturado, o conhecimento representa o maior ativo da organização. Esse conhecimento existente na organização, de acordo com a cultura presente e a sinergia do grupo, é o fator que determina a capacidade da organização de mudar, de aprender. Ao se adaptar melhor e mais rapidamente ao contexto, ou ao ambiente externo, a organização melhora a sua sustentabilidade. A esse complexo conjunto de pessoas em uma organização, damos o nome de cultura organizacional. Essa cultura, ou mistura, é a chave para entendermos como se efetiva a implantação plena de uma ferramenta inteligente.

Em acordo com o contexto que é dinâmico, ou com o ambiente que muda, o conhecimento precisa ser aprimorado constantemente. Se não é reciclado, o conhecimento pode se tornar obsoleto rapidamente. A interação entre os colaboradores mantém, assim, o conhecimento organizacional atualizado e o seu valor crescente. Uma vez que o conhecimento está em toda parte é preciso validá-lo constantemente, avaliando-o sempre de acordo com sua proveniência, ou a sua fonte, definindo seu real valor, o qual é a sua usabilidade. De acordo com essa usabilidade, com o objetivo em vista e com o contexto, o conhecimento assume maior ou menor valor estratégico. Seja no âmbito pessoal, em relação ao objetivo individual ou corporativo, ou coletivo, o valor do conhecimento está no que ele pode gerar ou agregar de valor ao conjunto existente. Isso é, quando ele pode ser convertido em uma solução.

1.2 - OBJETIVOS

No presente estudo, objetiva discutir a relação humana e tecnológica no contexto organizacional inteligente, contribuindo com o tema da ergonomia aplicada a portais corporativos. A busca do estudo é por conhecer requisitos humanos que permitam a implantação de um portal corporativo e a integração da gestão estratégica do conhecimento e da gestão de pessoas numa organização inteligente. Assim, a presente pesquisa se propõe a conhecer os percalços não técnicos originados nos colaboradores inteligentes, ou envolvidos com o conhecimento organizacional e a sua relação com a efetivação de ferramentas inteligentes, ou informacionais. A busca, afinal, é por um corpo de conhecimento que permita integrar homens, máquinas e organizações, universos igualmente inteligentes, porém, distintos em suas premissas e em suas linguagens.

É preciso conhecer bem os problemas envolvidos na elaboração e na execução de projetos de implantação de sistemas inteligentes para encontrar soluções capazes de facilitar a sua efetivação. O processo poderia obter um maior índice de sucesso se houvesse um prévio alinhamento estratégico, ou inteligente, ou ainda, um alinhamento de interesses. Deve ser buscado um conjunto de diretivas humanas, mais além que só das técnicas, para que os portais corporativos se alinhem melhor aos recursos disponíveis e às competências existentes na corporação e também aos anseios dos colaboradores, bem como aos da organização.

1.2.1 - Objetivo Geral

O presente trabalho pretende discutir a importância do fator humano, ou ergonômico, na elaboração, na efetivação e na adesão dos portais corporativos. Visamos compreender como o sucesso na execução de projetos de implantação de portais corporativos pode depender intrinsecamente do alinhamento de interesses entre colaborador e organização. Os fatores ergonômicos, ou humanos, envolvidos na integração de portais corporativos são discutidos com base em uma pesquisa bibliográfica que visa identificar o estado da arte, bem como os atuais problemas e as lacunas nessa área de conhecimento. O objetivo principal é conhecer como se dá a relação humana e tecnológica no contexto organizacional no que tange o compartilhamento do conhecimento via ferramenta inteligente e como esse relacionamento influi no desenvolvimento e na efetivação dessas ferramentas inteligentes.

1.2.2 - Objetivos Específicos

Discutimos, assim, a formação do conhecimento humano e das organizações humanas, buscando entender como o fenômeno da era do conhecimento e os volumes atuais de conhecimento influenciam no valor percebido no compartilhamento e no conhecimento disponibilizado. Discutimos a percepção do valor do conhecimento e da competência na organização, o valor do conhecimento tácito, presente na mente do colaborador e a necessidade corporativa de estruturar aquele conhecimento do seu colaborador. Discutimos a necessidade da definição da proveniência, visando conhecer como a organização percebe o seu conhecimento. Discutimos a moderna necessidade de se conectar internamente e ao mundo via um portal corporativo e os anseios da organização em relação ao seu conhecimento compartilhado através desse portal. Discutimos a importância da estruturação do conhecimento por parte da corporação e como ela pode ser percebida pelo colaborador como uma apropriação.

Buscamos conhecer como o colaborador participa na estruturação do conhecimento tácito, enquanto contribui com o principal patrimônio da corporação com o seu próprio ativo intangível, que é sua formação e capacitação, além da sua inteligência. Visamos compreender o valor do conhecimento que o colaborador possui, mas que pode reter como um diferencial exclusivo seu, uma vez que esse conhecimento é fruto da sua própria experiência, formação e investimento pessoal, assim, sendo realizado na sua competência, mas que poderia se perder se divulgado. Buscamos conhecer a relação ética da troca, ou a “mais valia” do conhecimento em relação ao trabalhador do conhecimento e como pode produzir

efeito na adesão a projetos avançados de inteligência empresarial por parte do colaborador. Buscamos entender o papel do fator motivacional humano e a importância do reconhecimento das competências geradoras de valor. Discutimos a importância de se criar uma política de reconhecimento e de remuneração estrategicamente alinhada com a gestão do conhecimento e de pessoas. Buscamos conhecer a importância do reconhecimento, por parte da organização inteligente, na participação do colaborador do conhecimento e como essa influi na geração desse conhecimento, no aprimoramento e na agregação de valor.

1.3 - JUSTIFICATIVA

O aspecto humano da posse do conhecimento diferencial, aquele que é retido, exatamente pelo seu valor estratégico, pode ser um importante fator no desempenho das equipes. A sociedade presente vive uma reversão de paradigma informacional, algo pouco conhecido ainda, mas que muda radicalmente e rapidamente todo o planeta, em que se integra e em que torna o conhecimento mais comum. A informação que era um diferencial raro e assim, um bem de grande valor, agora tem que ser compartilhada, ou perece, por falta de interação e aprimoramento, tornando-se rapidamente obsoleta. O colaborador é compelido pelo seu contexto a se tornar mais inteligente e capacitado. A competitividade muda e assume níveis mais intelectuais, assim, envolvendo mais a moral e a ética, no que tange o compartilhamento de recursos e o reconhecimento de competências.

A postura inovadora e criativa desejada pelas organizações pode depender do entendimento de como o processo do compartilhamento e o colaborador inteligente se relacionam, assim como o relacionamento sociocultural com a sua equipe. A própria organização tem os seus aspectos e as suas peculiaridades informacionais que promovem a competitividade interna. A competição entre os colaboradores e a ineficiência em compartilhar o próprio conhecimento, seja por falta de letramento digital, ou por razões éticas ou pessoais, podem ser, assim, fatores cruciais para o desempenho da colaboratividade interna. Também, esses fatores podem influenciar o sucesso da implantação e efetivação desses sistemas inteligentes que visam estruturar o conhecimento contido na corporação, mas que é exatamente o conhecimento que é produzido e mantido pelos colaboradores e que fica sob a sua guarda exclusiva, ou sob sua posse, podendo assumir um caráter de privilégio.

Há uma necessidade de alinhar e nivelar a equipe de colaboradores, de acordo com a sua inclusão digital, com o seu interesse no projeto e com o seu compromisso com a estratégia de gestão. Esse alinhamento torna o sistema mais

inteligente, a medida em que apresenta maior sinergia e menor entropia, ou apresenta mais ordem. A proposta do portal, bem entendida, deve conquistar ampla adesão inicial. O portal é feito para ajudar o colaborador a colaborar. Ao se ter colaboradores envolvidos e comprometidos com esses projetos de inteligência organizacional e gestão inteligente do conhecimento na organização, o sucesso na efetivação de um sistema funcional tem que ser bem maior.

O objetivo geral do presente trabalho é, assim, discutir as influências do fator humano no sucesso da obtenção de um portal corporativo integrado à gestão do conhecimento da organização inteligente. É possível que, com um alinhamento melhor dos fatores tecnológicos e humanos, seja obtido um mais alto índice de sucesso na efetivação desses portais e de outros projetos inteligentes para que agreguem mais valor ao potencial inteligente da organização. Com o objetivo de tornar clara a influência do colaborador inteligente nesse processo de estruturação do conhecimento organizacional, procuramos isolar a causa das falhas humanas inteligentes, das não conformidades e incompletudes nos projetos inteligentes, bem como a sua ligação com a psicologia da colaboratividade social, no que tange a transferência do conhecimento.

1.4 - ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho é distribuído em onze capítulos com a introdução e os temas principais. Inicialmente, em três capítulos, apresentamos a introdução do trabalho e do tema, assim como a formulação do problema de pesquisa, os objetivos gerais e específicos. Em seguida, é apresentada a motivação pelo tema de pesquisa e a justificativa para a sua escolha. Após isso, a metodologia utilizada no estudo é apresentada. A seguir, ainda apresentamos um alinhamento e nivelamento prévios sobre conhecimento, valor, cultura, portais corporativos, o colaborador inteligente e a gestão do conhecimento, a organização inteligente, na busca por nivelar conceitos e definir melhor o estado da técnica.

No quarto capítulo visamos caracterizar, através de revisão bibliográfica, os principais conceitos e as características de informação, conhecimento e cultura, São buscadas definições mais apuradas e mais compactas que auxiliem na evolução do tema. Procura-se, ali, entender e definir melhor o que é informação, conhecimento e cultura, a origem do conhecimento, como se dá a capacitação e a formação do colaborador, a questão do valor do conhecimento e do seu custo de aquisição, o custo da capacitação, o investimento e a percepção de valor no conhecimento, além disso, discutimos sobre a qualidade da informação e do conhecimento no contexto das organizações.

No quinto capítulo apresentamos uma discussão sobre a relação entre indivíduo, inteligência e organização, a percepção de valor na colaboração, a transferência do conhecimento e sua natureza multidisciplinar, a competência organizacional, a relação entre o conhecimento e a inteligência, a diversidade corporativa, a cultura organizacional, a competência funcional, a administração de recursos e de seres humanos, a inteligência emocional do indivíduo, a diversidade como fator diferencial, a relação entre a equipe e o líder.

No sexto capítulo é abordado o tema da corporação e as suas relações com o ambiente, o conhecimento e o indivíduo colaborador, a informação e o conhecimento na organização, a origem do conhecimento organizacional, a cultura organizacional, como aprende a empresa, o aprendizado individual e organizacional, a geração do conhecimento corporativo e a mais valia do conhecimento.

No sétimo capítulo serão apresentadas discussões sobre gestão estratégica do conhecimento e a organização inteligente, a necessidade da estruturação do conhecimento, conceitos adicionais sobre a relação entre o indivíduo e a inteligência, inteligência e linguagens, a estratégia e o objetivo da organização, a inteligência humana da organização, como a organização pensa e aprende através do seu colaborador, a organização inteligente e a inteligência corporativa, gestão e administração do conhecimento, a organização e o alinhamento de objetivos e premissas, a missão e a visão organizacional, a competência organizacional.

No oitavo capítulo irá se apresentar uma contextualização do portal corporativo como uma ferramenta estruturadora do conhecimento e como uma interface entre a organização e o colaborador. A relação entre as organizações humanas e os portais corporativos e alguns conjuntos de diretivas para integrar um portal inteligente com a organização. São discutidos alguns elementos essenciais, como a relação entre equipes, líderes e colaboradores, o fator humano e o portal corporativo, a percepção de valor agregado, a gestão de direitos autorais e da propriedade intelectual. Outros temas discutidos são: Os objetivos corporativos e individuais, o que busca a corporação, como cresce o conhecimento na organização, o conhecimento, seu valor e sua posse, ou a propriedade do conhecimento.

No nono capítulo apresentamos uma discussão sobre a visão sistêmica, a inteligência, a sinergia e a organização; a reversão do paradigma informacional, a estruturação do conhecimento, sua posse e propriedade; o valor do conhecimento exclusivo, o segredo estratégico, o conhecimento tornado comum, o conhecimento pertencente à organização, à comunidade e ao colaborador, o direito e a posse do conhecimento e como o colaborador entende a transferência de valor e de posse

do conhecimento. Também é analisado o papel do reconhecimento pela contribuição do colaborador inteligente e sua motivação em relação ao uso das ferramentas inteligentes e do compartilhamento do conhecimento.

No décimo capítulo, discutimos a questão da percepção de valor na troca e no compartilhamento do conhecimento pelo indivíduo, a mais valia do conhecimento agregado na organização e compartilhado pelos indivíduos colaboradores, a estruturação do conhecimento através do portal corporativo e como é percebida pela organização e pelo indivíduo.

A discussão dos resultados, considerações e a conclusão serão feitas no último capítulo.

2 – METODOLOGIA

O presente trabalho foi realizado por meio de uma revisão de literatura, a qual foi escolhida como uma amostra estatística da literatura utilizada na composição de portais corporativos pelas organizações e pelos profissionais da informação. A pesquisa pretende apontar os principais aspectos relacionados ao ser humano a serem observados na construção e no uso dos portais corporativos. Como referência de fontes, escolhemos autores referidos em outros projetos e os títulos mais significativos nas áreas envolvidas com o tema. A literatura utilizada é de base multidisciplinar e foi escolhida pela sua relação com o tema da administração de organizações, ou por colaborem com a gestão do conhecimento, de projetos e de pessoas nas organizações inteligentes. Além disso, a literatura sobre portais corporativos e sobre gestão do conhecimento foi selecionada por representar uma visão do tema e pela sua importância na integração dos outros temas relacionados. Alguma literatura na área de inteligência organizacional e de gestão de processos também foi utilizada.

O intento é localizar a interferência do elemento humano nos processos de implantação de ferramentas de estruturação do conhecimento na organização. Por isso, optou-se por fazer uma pesquisa relativamente ampla, devida à sua natureza multidisciplinar e à complexidade do contexto organizacional. Assim sendo, também foram utilizadas referências provenientes das áreas de psicologia organizacional e gestão de pessoas, de administração de recursos humanos e de gestão de organizações inteligentes. As referências apontadas, esperamos, permitem compreender melhor o trabalho e os seus anseios em apontar os elementos envolvidos nas falhas de projetos tecnológicos, mas oriundos do indivíduo.

Para ajudar a identificar a percepção e a consciência do valor do conhecimento para o indivíduo e para a corporação, buscamos conhecer, na literatura pesquisada, a influência no compromisso em colaborar, por parte do colaborador e suas equipes. A influência desse contexto humano complexo no sucesso da implantação e no aprimoramento dessas ferramentas tecnológicas é o problema da pesquisa.

A presente pesquisa é realizada em revisão bibliográfica e posterior discussão das idéias apresentadas. Como base teórica, é apresentado um conjunto de conceitos e elementos de gestão do conhecimento, de inteligência organizacional e de estratégia corporativa relacionados aos portais corporativos e às bases de conhecimento eletrônicas. Através de discussão calçada pela pesquisa literária, buscamos conhecer as melhores práticas estabelecidas e adotadas na

implantação dessas bases de conhecimento e sistemas inteligentes. Ao conhecer o estado da arte e identificar os problemas envolvidos na questão da integração humana a esses sistemas, discutiremos como se dá o processo da inteligência organizacional e o quanto depende dos seus sistemas inteligentes. Mais além do que da tecnologia, os processos de implantação e adesão a essas ferramentas digitais dependem fundamentalmente de aspectos humanos e sociais, Assim, procuramos conhecer a psicologia da colaboratividade ou, ainda, os fatores culturais e psicológicos envolvidos na colaboração e compartilhamento. Por essa razão, a presente pesquisa assumiu esse caráter amplo e transdisciplinar.

3 – CONCEITOS GERAIS

3.1 – Conhecimento e Mudança

Grandes mudanças aconteceram na forma com que trabalhamos. Hoje, enquanto colaboradores em uma organização, nós consumimos e produzimos, principalmente, o conhecimento, mais além do que, simplesmente, produtos e serviços. Esse novo quadro requer uma nova forma de gestão na organização, uma gestão do conhecimento inteligente, ou uma gestão estratégica. Enquanto era escassa, a informação, enquanto era mais rara e cara, o paradigma informacional era um de guardar, reter, uma vez que a informação era um privilégio. Porém, na abundância atual da informação e do conhecimento, um novo problema surge, o da gestão dos excessos e dos novos valores. Como diz DIAS [2001],

> Em que a tecnologia passou a ser utilizada na transmissão e no armazenamento de informação, muitas empresas passaram a ser vítimas do excesso de informação. Para solucionar este problema, notou-se a importância da aplicação da Gestão do Conhecimento com o objetivo de obter um maior controle sobre os conhecimentos gerados e armazenados.

Com os volumes de informação dobrando a cada ano, um crescente desafio nas organizações é introduzir e promover a prática da gestão inteligente do conhecimento. Muitas empresas querem ou precisam ser devidamente incluídas no novo contexto digital, que é em rede, de maior conectividade e colaboratividade. Isso requer uma atitude integrativa, ou inteligente. Enquanto a dependência desses novos meios digitais cresce para todos, fica, a cada dia, mais necessário integrá-lo, conhecê-lo e utilizá-lo, ou mesmo sendo nele inserido, ou nele versado, dominando-o.

As empresas têm que lidar com volumes crescentes de informação e a gestão da informação, nesse cenário atual, torna-se imprescindível. A gestão inteligente permite administrar melhor todo esse conhecimento armazenado e utilizado. É requerida, assim, uma crescente eficiência nessa gestão, ou seja, é preciso que uma maior inteligência esteja devotada no processo. A quantidade de informações e dados nas empresas é sempre crescente e isso traz essa dificuldade, ou pressão adicional e crescente: Para que os colaboradores conheçam e usem efetivamente o conteúdo disponível, gerando, com ele, valor, é preciso um aprimoramento contínuo em todo o sistema. É preciso fomentar o fator tecnológico, mas, principalmente, o fator humano e sua integração.

Mesmo com o volume de informação disponível, o conhecimento ainda representa o grande valor diferencial estratégico, pois só ele é capaz de gerar valor. O conhecimento pode aumentar a certeza na tomada de decisão, solucionar

problemas e identificar novos riscos e oportunidades no ambiente. Segundo SHANNON & WEAVER [1977] *apud* SOARES [2002], “informação é tudo o que reduz a incerteza”, assim, é natural que a informação e o conhecimento subsidiem eternamente quaisquer mecanismos inteligentes que se criem, pois, só através da instrução, do aprendizado, inteligências podem crescer e se aprimorar. Enquanto se instrui, ou aprende e, assim, se conhece melhor, uma inteligência, seja ela natural ou de um artefato como uma organização, cresce se instruindo, ou a partir de instrução.

Para a organização inteligente, como é conosco, aprender possibilita identificar os próprios erros a serem sanados e preencher as lacunas a se completar. Crescer e integrar, através desse aprendizado, são atitudes inteligentes, ou integrativas e fazem parte da mudança necessária para a organização do conhecimento. A necessidade dessa mudança é determinada pela pressão que exerce o contexto, o qual a organização precisa acompanhar. Impelidas pelo contexto que se torna mais inteligente, as organizações são obrigadas a se conscientizar desse processo e acompanhá-lo. Uma vez que a mente humana não é bem conhecida, ou o seu funcionamento, a inteligência organizacional não é completamente entendida.

3.2 – O Portal do Conhecimento

Os mercados se aproximam e se tornam mais agressivos, dia após dia. Num mundo mais e mais globalizado, integrado e inteligente, é preciso vantagem competitiva. Essa vantagem, hoje, é trazida pelas ferramentas inteligentes e integrativas, como um Portal Corporativo. Corretamente desenvolvido, implantado e usado, o portal é um elemento de grande interesse estratégico para as corporações e instituições de todo tipo. Os portais facilitam, não só a comunicação interna e externa, mas, principalmente, a comunhão e o fomento do conhecimento organizacional, um fator estratégico da vantagem buscada. Para as organizações de todos os tamanhos, a gestão do conhecimento é a cada dia mais fundamental. Conforme posto por [PARREIRAS & BAX, 2005],

> Sem um Portal Corporativo, no cenário globalizado de hoje, a gestão do conhecimento é limitada. Sem um ponto único de acesso às informações, que permita aos funcionários trabalhar de forma cooperativa, é bastante comum existir redundância ou duplicidades de informação dentro da empresa. Também é comum a revelação de ilhas de conhecimento, supondo que não exista uma comunicação eficiente entre os diversos setores da empresa. Não é de se admirar que o conhecimento gerado fique atrelado apenas a um pequeno grupo da organização.

Sem uma base de conhecimento e sem a sua disponibilização adequada, a empresa limita a própria gestão estratégica da informação e, assim, a sua própria

inteligência corporativa, a qual é a sua própria razão de ser, pois é o seu diferencial, ou é a sua vantagem competitiva. Uma vez que todo empreendimento visa o próprio sucesso, toda organização visa ser sustentável, isto é, visa gerar valor ou recurso. Sem dimensionar o próprio conhecimento e competência, ou a própria competitividade, é impossível avaliar a própria vantagem em relação ao contexto, ou o diferencial, ou criar estratégias, de acordo com sua missão e visão. A capacidade de inovar e criar, de aprender e de identificar os próprios erros é limitada se o conhecimento não é estruturado. A organização, assim, exatamente como um ser humano ficaria, sem o seu conhecimento, fica impossibilitada de crescer e de amadurecer, de aprender, assim, segue minando o próprio desempenho e futuro, por não perceber riscos e ameaças, nem oportunidades e valores.

3.2.1 – A Gestão do Conhecimento e o Portal

LEME & CARVALHO [2004] intstruem que “para que uma empresa possa utilizar o seu conhecimento de forma organizada, proativa e positiva, é preciso que se faça um investimento considerável em Tecnologia de Informação, mais precisamente, na Gestão do Conhecimento”. Contudo, não bastam investimentos em tecnologia da informação e gestão do conhecimento, mas é preciso qualificação, ou competência e compromisso da equipe envolvida na elaboração e no uso de tais ferramentas. Assim, em relação às ferramentas inteligentes, TERRA & GORDON [2002] enxergam que “os Portais Corporativos, por exemplo, podem ajudar os funcionários a serem capazes de fazer melhor o seu trabalho, e também a encontrarem novas oportunidades de crescimento pessoal e profissional”.

TOLEDO [2002 p.38], coloca:

> As pessoas sempre detiveram conhecimento, adquirido através de informações e experiências. Mas, dado que o conhecimento emerge, no século XXI, como recurso estratégico primário para as empresas, os pesquisadores e gestores esforçam-se para descobrir maneiras de como acumular recursos de conhecimento de forma eficaz e geri-los para gerar novos conhecimentos, alavancando vantagens competitivas.

Num mercado cada vez mais exigente e globalizado, as organizações passam a buscar uma melhoria crescente em sua inteligência competitiva via gestão do conhecimento estratégico. Assim, vão aprimorando a sua competitividade e sua vantagem, ou diferencial estratégico, passando a aprender mais e melhor, ou a serem mais inteligentes. Conhecendo e sabendo como utilizar o conhecimento organizacional existente dentro delas, as organizações se tornam, assim, efetivamente mais inteligentes, ou integradas e conscientes. Assim se aprimoram, reconhecendo melhor as próprias limitações e falhas, ou as próprias

lacunas e também as possibilidades latentes no contexto onde estão inseridas. Mas, enquanto os seus recursos intangíveis, seu conhecimento e sua inteligência, ou sua competência, que fazem um conjunto tácito, ou inconsciente, não está devidamente estruturado, não pode ser dimensionado ou avaliado.

Deve haver, para um uso mais efetivo do conhecimento corporativo, uma estruturação prévia do mesmo, ou seja, a sua codificação, documentação, ou notação, uma transferência para alguma mídia ou substrato. Só desse modo, com o conhecimento organizacional presente em alguma base tangível, ou física, ele pode ser dimensionado, quantificado, validado e avaliado. Para ser transferido ou compartilhado, mas também, controlado, o conhecimento precisa ser, pois, estruturado, podendo ficar efetivamente sob controle ou posse. O conhecimento que residia nas mentes dos colaboradores pode assim, se devidamente estruturado, ser incorporado pela organização e transformado em propriedade intelectual de fato. A necessidade principal que faz a organização precisar de um portal corporativo que funcione é essa transferência do conhecimento e a seu compartilhamento, mas que visa ultimamente, a sua estruturação e incorporação.

TOLEDO [2002 p.41], bem sintetiza, no que concerne a efetivação da gestão do conhecimento:

> Os pesquisadores, recentemente, vêm dando maior enfoque à criação e compartilhando de recursos do conhecimento, enfatizando o papel da cultura organizacional e motivação individual dos trabalhadores do conhecimento. Diante do exposto, fica clara a necessidade de se considerar o capital humano nas abordagens de gestão do conhecimento.

Um aspecto importante, então, na implantação e utilização desses portais corporativos é o alinhamento estratégico interno da organização. Em que cresce mais inteligente, a organização percebe que é feita de capital humano. O ser humano, contudo, é muito mais imprevisível que a tecnologia e assim, devem-se considerar os fatores ergonômicos e a sua influência nos projetos de implantação de ferramentas inteligentes, para que se alinhem melhor com as expectativas e com as necessidades humanas. Enquanto visa estruturar o conhecimento presente e disperso na organização, o portal pode ir de encontro a certos interesses, tais como os de manipular ou represar a informação considerada mais estratégica, ou que tenha valor estratégico, que seja um diferencial, ou vantagem. Questão do compartilhamento e da colaboratividade é uma questão cultural e paradigmática que parece estar mudando rapidamente.

Para ser mais bem conhecida a cultura e a sua relação com o compartilhamento do conhecimento, para que seja entendida e fomentada nos contextos organizacionais, é preciso analisar o contexto social e psicológico do

colaborador inteligente, enquanto gerador e curador do conhecimento compartilhado na organização.

4 - INFORMAÇÃO, CONHECIMENTO E CULTURA

4.1 - Informação e Conhecimento

O conhecimento cresce e se atualiza através da interação inteligente do homem. Através da sua linguagem, o ser humano pode interagir e, através da validação semântica que a linguagem permite fazer, pode aprimorar o próprio conhecimento. Em que acha sentido no conhecimento compreendido, a mente inteligente mantém as verdades que considera e elimina as discrepâncias. Esse conhecimento, contudo, muda, como determina o ambiente, o qual acompanha. O conhecimento é construído de modo a aproximar-se da verdade, retratar a realidade ou, como preferimos referir, resolver o contexto. Enquanto resolvem próprio o ambiente e a si mesmas, as inteligências constroem o seu conhecimento nessa interação inteligente, nas trocas de inferências e no aprimoramento de definições.

Sempre baseado em crenças e mitos assumidos por nós, o conhecimento é inferido de eventos que assumimos e percebemos e que se confirmam ou que se desfazem no tempo. Esses mitos e crenças de que se compõe o conhecimento evoluem enquanto o homem interage através da sua linguagem, que cresce, ela mesma, permitindo resolver o conhecimento mais além. Validando o universo existente, em que contrasta o conhecimento com o ambiente, ou o contexto, as inteligências são capazes de codificar e decodificar o seu conhecimento, aproximando-o de um termo comum. O contexto, que é o meio comum àquelas inteligências, assim, nivela e determina o crescimento do conhecimento. O conhecimento se aprimora aproximando da verdade, crescendo e se resolvendo, ou simplificando, enquanto se torna um consenso, ou o senso comum.

Fruto da interação inteligente da comunidade, das suas necessidades e problemas, o conhecimento comum é um conjunto de valores mantidos exatamente por apresentar um valor, ou um diferencial, ou alguma vantagem estratégica, alguma capacitação. Através da comunicação, o conhecimento torna-se comum e, em que é comunicado, o mesmo se resolve, simplifica ou aprimora, assim, cresce. Sempre se simplificando e se aproximando da verdade comum, o conhecimento se aprimora em que resolvemos melhor a realidade, que é o contexto comum, ou o nosso ambiente, que determina os valores que perseguimos e as regras de comportamento, enquanto muda e evolui.

4.1.1 - A Origem do Conhecimento

Para DAVENPORT & PRUSAK [1998] “dados são um conjunto de fatos distintos e objetivos relativos a eventos”. Ainda segundo DAVENPORT [1998] *apud* BEAL [2004], “a informação exige consenso em relação ao significado e o conhecimento é a combinação de informação contextual, onde inclui reflexão, síntese e contexto, é de difícil estruturação e captura em máquinas e também de difícil transferência”. Sobre informação e conhecimento, DAVENPORT [1998], diz ainda que “informação é dado dotado de relevância, propósito e conhecimento. [...] A informação valiosa da mente humana, inclui reflexão, síntese, contexto”. Nota-se aqui, como é imprescindível a ação humana, constante e diversificada, na validação e na reciclagem, ou no aprimoramento do conhecimento organizacional.

Para NEVES [2004], “as organizações devem entender que o conhecimento vem das pessoas, da sua cultura e comportamento, envolvidos num processo de constante aprendizagem”. Empresas e organizações de todo tipo são artefatos inteligentes produzidos pela mente humana e assim, são tão inteligentes quanto as mentes criadoras, mas sempre ficando alienadas aos vícios de seus criadores, que trazem consigo, ainda que latentes. Organizações, assim, apresentam as mesmas características da mente humana, as mesmas nuances e instâncias psicossociais, em conjunto com a inteligência que representam. Podendo vir a aprender, a conhecer ou a reter conhecimento, uma inteligência precisa validar aquele conhecimento que retém segundo as próprias premissas e diretivas inteligentes, mas sob o olhar e ponto de vista de outras mentes inteligentes e diversificadas.

O conhecimento somente é validado e assimilado pela inteligência se está codificado, ou estruturado na mente, ou se conecta ao contexto existente ali, assim, fazendo sentido para aquela mente inteligente. O mecanismo que usamos para validar esse conhecimento interna e externamente é a semântica, ou a linguagem. A linguagem nos permite definir o código, fazer sentido e achar sentido na comunicação e na instrução.

A mente só aprende o que considera inteligente, assim, só percebe o que reconhece, o que lhe faz sentido e no que percebe valor, ou importância. Somente assimilamos algo de acordo com a nossa vontade, ou com a intenção em aprender, se aquilo nos faz algum sentido, se pode ser conectado ao conhecimento preexistente, na base que existe, por percebemos algum valor naquele fragmento de conhecimento que é coletado. Esse conhecimento válido é o que procuramos e o buscamos por ele ser capaz de gerar valor para nós ou para o contexto. Com o acerto dessa busca, o conhecimento se aproxima da verdade, enquanto o mecanismo inteligente ganha resolução, ou seja, se torna mais eficiente.

Como exposto, o conhecimento se apura enquanto o validamos através do tempo e da interação das mentes inteligentes e diversificadas, envolvidas na sua construção. Assim, se tornando parte do nosso saber expresso, ou explícito, o conhecimento se torna consciente deixa de ser tácito, ficando mais operante e podendo ser dimensionado e comparado, mas, desde que notado ou codificado. É inteligente, assim, interagir para conhecer e aprender, transitando em outras linguagens com alguma diversidade de interesses. Da mesma forma, é inteligente estruturar o conhecimento adquirido para que possa ser compartilhado e para que promova a interação, segundo os interesses das partes interativas. A interação, portanto, produz, mantém e, também, aprimora o conhecimento. Seja conscientemente ou tacitamente, o conhecimento cresce e se apura somente na interação inteligente, como descrito.

Segundo NONAKA & TAKEUCHI, [1997] *apud* CUNHA & FERREIRA, [2011], “A colaboração do indivíduo pode ocorrer de duas formas: tornando explícito seu conhecimento (através de registros escritos, [...]) ou pela transferência do conhecimento para outros indivíduos, gerando o conhecimento tácito em grupo”. Para NONAKA & TAKEUCHI [1997], “o conhecimento está essencialmente relacionado com a ação humana”. Assim como a origem do conhecimento, a sua construção, manutenção e aprimoramento estão, também, ligados inerentemente e intimamente às pessoas. O conjunto do conhecimento e das competências, que garantem esse mecanismo da sua manutenção, perfaz a chamada inteligência organizacional. Essa inteligência funcional disposta nos colaboradores e dirigentes é o verdadeiro ativo da corporação, ainda que seja intangível, pois produz todo o ativo tangível, ou seja, todo o valor percebido e recurso, tudo o que se pode ver. Esse conjunto inteligente, que dá à organização a sua capacidade de aprender, de ver e de discernir, é proveniente da formação dos colaboradores, da sua capacitação e da sinergia do conjunto. Esse conjunto que forma a inteligência corporativa traz a vantagem competitiva, tão ansiada pela organização e, inclusive, pelo indivíduo.

É preciso haver diversidade, bem como é preciso alinhamento. Também é preciso que exista conforto, trazido pelo recurso e é preciso que haja certa pressão, a qual é a meta. Enquanto a organização vive em meio a um contexto crescentemente competitivo, ela pode produzir e promover a competitividade exagerada no ambiente interno. A geração e o aprimoramento do conhecimento organizacional podem se promover com o aumento dessa pressão interna, mas até certo limite, em que pode começar a minar o processo. Em que existem metas e prazos, a interatividade e o compartilhamento podem ser muito afetados. A

organização assim, responde de acordo com a integração de sua equipe, ou com o seu alinhamento, a sua sinergia, como o que caracterizaria uma mente inteligente e os seus processos internos. Esse conjunto não pode prescindir, contudo, de um objetivo consciente. Suas partes, ainda, requerem, pra participar do conjunto, alguma remuneração, ou a conquista de estabilidade, ou vantagem, algum privilégio, ou o simples reconhecimento pelo benefício trazido.

O ciclo de crescimento do conhecimento é sempre em acordo com o propósito, o objetivo, ou o intento de uso de quem aprende, ou de quem guarda o conhecimento. A motivação em crescer e se aprimorar leva a mente inteligente a querer aprender mais além. Ao fazer as suas decisões e escolhas, o homem aprende. Ao errar e identificar o próprio erro, as inteligências ficam conhecendo o que é certo, assim, aprendem e crescem mais inteligentes. Aprendemos através dos nossos erros, de repetições, da manutenção de valores e da contínua interação com o ambiente e com outras inteligências dispostas nele, que nos permitem aprender e somar, ou agregar valor, a nós mesmos e ao conjunto. Aprendemos copiando exemplos que nos fazem sentido, ou seguindo os líderes carismáticos em quem acreditamos, os quais copiamos.

A natural curiosidade da inteligência faz com que o conhecimento nunca fique estático, mas esteja sempre dinâmico e crescente. O conhecimento permite resolver problemas, entender o meio ou resolvê-lo e aprimorar aquele universo, ou o contexto. O conhecimento e a inteligência permitem aprimorar o meio e realizar as conformidades e completudes aspiradas. Além disso, o conhecimento permite inferir, aprender mais além, entender, identificar novos valores, conquistar, dominar, criar, inovar, aprimorar, construir, instruir, se tornando um diferencial estratégico para aquele que o possui, mas, enquanto o mantém atualizado, através do compartilhamento e da interação inteligente.

Enquanto o homem é um símio, ele aprende imitando o seu semelhante e o que acha similar ao que já possui, ao que aspira, àquilo que reconhece e identifica. Também, o homem tem uma natureza brilhante e superior, que é a capacidade de ponderar e inferir, criando, assim, para si, outras realidades superiores, podendo inovar, mudar, aprimorar, mas podendo resgatar e consertar, reparar os erros, em que é capaz de identificar as incompletudes e as não conformidades no seu meio e em si. Ao identificar os seus erros e desacertos, o homem cresce mais inteligente, assim como cresce inteligente, na medida em que percebe como funciona, ele mesmo e a sua mente. Da mesma forma que o homem, a sua sociedade apura a própria cultura nessa interação e validação inteligente, na identificação dos próprios erros e na integração da sua diversidade, que é tão necessária quanto inteligente.

Assim são gerados os valores, corrigidos os erros e aprimorado o meio, da mesma forma com que evolui o homem e toda a natureza, através da cópia inteligente, avaliando, validando, aprimorando-se o resultado. Nunca sem rever os erros e acertar o passo, a sociedade ou o homem, podem se integrar. Nunca sem conciliar e apurar o código comum, ou o seu bom senso, ou ainda, suas melhores práticas. Para isso, é preciso interagir nessa mistura inteligente que é a cultura, a qual precisa somente diversidade e alinhamento.

4.2 - Conhecimento e Valor

Segundo DAVENPORT & PRUSAK [1998], “o conhecimento não é algo novo, pois dentro das organizações as pessoas sempre procuraram, usaram e valorizaram o conhecimento, pelo menos implicitamente”. O conhecimento é antigo, existente, tradicional, fruto da interacão, nunca exclusivo. Novo é reconhecer o conhecimento como um ativo corporativo e entender a necessidade de geri-lo e cercá-lo do mesmo cuidado dedicado à obtenção de valor de outros ativos mais tangíveis. O conhecimento, apesar de não ser fruto de uma entidade específica, é algo que pode ser apropriado pelas pessoas ou pelas organizações. O conhecimento pode ser, assim, privatizado, ou privado, tornado privativo, ou em um privilégio, enquanto se transforma em valor, mas em que priva o meio ou o contexto daquilo.

O mesmo privilégio que o conhecimento traz para uma pessoa que o detenha, pode trazido para a organização inteligente. “O valor e a importância do conhecimento, como pode ser visto por várias organizações hoje, sem dúvida, desempenha um papel crucial no atual ambiente de negócios, cada vez mais desafiador e agressivo”, coloca TAN [2010]. É patente, pois, que o conhecimento tem valor porque é capaz gera valor. A organização inteligente compreende, então, que o mais importante é o seu ativo intangível. Seus colaboradores são a sua competência, a sua vantagem, ou o seu diferencial competitivo. Ainda segundo TAN [2010], “o conhecimento, hoje, é visto como o recurso organizacional mais importante [...] o conhecimento junto com a mudança do ambiente e a globalização tornou-se a força motriz mais importante e o ativo comercial da economia do século 21”.

VASCONCELOS & FERREIRA [2001] citam que STEWART [1998] introduziu o conceito de “capital intelectual” como sendo “a soma do conhecimento de todos em uma empresa, o que lhe proporciona vantagem competitiva”. Para ele, “gerenciar o capital intelectual deve ser a prioridade número um de uma empresa”. Com o conhecimento crescente, esse passa a ser considerado uma *commodity* por algumas organizações, que o encontram nos talentos que contratam, a compor os

seus times inteligentes. Enquanto o valor do conhecimento técnico cai com a quantidade disponível, o conhecimento e a experiência ainda têm valor para a corporação e a sociedade, porque só eles resolvem problemas, aprimoram, criam e inovam. TERRA & BAX [2003] observam:

> Algumas empresas estariam tratando o conhecimento como "*commodity*" e não como um processo de melhoria da inteligência empresarial como um todo, que se traduziria mais apropriadamente em habilidades superiores de interpretação dos fatos e de tomada de decisão. Isto não quer dizer que as empresas não devam ter uma gestão pró-ativa do conhecimento. Pelo contrário, essa gestão deve envolver mudanças nos indicadores utilizados para medir o desempenho dos funcionários, refletindo alterações mais profundas na cultura organizacional e nas práticas gerenciais.

Enquanto a capacitação e o aprimoramento contínuo têm um custo tangível, pois há que se dedicar tempo e recurso para aprender, o conhecimento tem um valor real pouco calculável. Isso, porque reside tacitamente, por não ter sido codificado a permitir uma validação e mensuração adequadas. Residindo inconscientemente, nas mentes dos colaboradores, o conhecimento organizacional não possui autor ou detentor de direitos, se é construído de forma não estruturada, ou não documentada. A organização usa o conhecimento que possui, mas esse conhecimento é, em sua maioria, tácito para ela. Por não ter a totalidade do conhecimento organizacional adequadamente estruturado, a organização perde o acesso à parte dele, enquanto perde, para o mercado, os seus talentos, as suas competências internas, o que resulta em perda de eficiência e de inteligência competitiva.

DAVENPORT & PRUSAK [1998] descrevem que

> O conhecimento é uma mistura fluida de experiência consensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

LE BOTERF [1995] *apud* CARVALHO, FERREIRA & KILIMNIK [2007], colocam que

> O indivíduo envolvido no processo de conhecimento [...] é guiado por sistemas de valores, de significações e por modelos que são socialmente compartilhados, em decorrência disso, a competência não está dissociada das políticas e práticas organizacionais.

Como o conhecimento reside nos colaboradores e nas suas funções, nos processos, a corporação busca aprender com esse conjunto e passar a ter controle desse conhecimento que está retido nos seus colaboradores e dirigentes. Através de seus sistemas inteligentes, a corporação pode incorporar esse conhecimento tácito e assim, ter a efetiva posse dele, ao construir para si uma rede de

conhecimento organizacional estratégico, que pode ser transferida ou comercializada e assim, representa maior valor. Esse conhecimento, proveniente dos colaboradores, precisa ser, para tanto, transcrito, traduzido, ou de alguma maneira codificado, documentado e passar a fazer parte mais tangível da base de conhecimento organizacional. Essa transcrição, que visa manter e transportar o conhecimento, deve ser feita de maneira que permita a sua posterior interpretação.

4.3 - A Capacitação e Formação do Colaborador.

DRUKER [1993] cunhou os termos: "Trabalho do Conhecimento" e "Trabalhador do Conhecimento" afirmando que, “na nova economia, o conhecimento não é apenas mais um recurso ao lado dos tradicionais fatores de produção - trabalho, capital e terra - mas sim, o único recurso significativo”. Daqui se conclui que o conhecimento tem grande e crescente valor, ainda que abunde, pois o mesmo é o único recurso capaz de gerar valor ou de agregar valor a um conjunto existente. O custo e o valor da formação, do treino e da experiência, assim, precisam ser mais bem entendidos, avaliados e reconhecidos.

Em que se vê o colaborador do conhecimento com um papel fundamental no processo de implantação das ferramentas inteligentes, é natural que as suas aspirações devam ser conhecidas. De modo a criar ambientes mais inteligentes, ou mais dispostos a fomentar o compartilhamento do conhecimento, o colaborador deve ser motivado e ser reconhecido. Assim, da mesma maneira, a cultura organizacional e os objetivos comuns devem ser previamente nivelados.

4.3.1 - A Especialização e a Generalização.

Hoje, percebe-se melhor a importância da multidisciplinaridade. A diversificação é a saúde da ecologia, mas também de economia e da sociedade, ao que parece, também do conhecimento. Diversificar permite à mente crescer inteligente. A especialização faz com que o indivíduo se limite em uma ou algumas áreas do conhecimento. Enquanto a especialização nos permite aprofundar em uma ou mais áreas, ela pode criar certa rigidez indesejável na teia de conhecimento, que precisa ser diversificada e atualizada. Com o advento da era da informação (ou do conhecimento), percebemos que devemos transitar por várias outras áreas complementares, nos incluindo nelas de modo a integrar melhor o conhecimento humano que é sempre, em sua maioria, tácito, ou é inconsciente, portanto, desconhecido formalmente. De modo a expandir a novas áreas do conhecimento e inovar efetivamente, é preciso conhecer estatisticamente a tradição, o estado da arte e da técnica, o avanço e a produção em outras áreas complementares ou não.

Antes, a autoridade, ou a competência, era facilmente reconhecida por sua especialização. Essa competência se resumia no colaborador mais experiente e capacitado, ou qualificado em uma, ou outra função. Os novos tempos requerem que o colaborador seja capacitado num universo bem diversificado. Especialmente a área tecnológica e, mais especificamente, a área da comunicação digital e da informação, precisam ser dominadas. É preciso integrar novas áreas do conhecimento e essas crescem a cada dia. O problema é que esse currículo aspirado está ligado, geralmente, a presença de falhas e adversidades pregressas, uma vez que aprendemos com erros e não com acertos. Assim, ele é um perfil incógnito e diferente, pois um indivíduo não pode ser reconhecido como competência em vários campos, ou como especialista em generalidades. Nas suas incursões diversas, em campos aparentemente inconsistentes, o individuo que se diversifica, geralmente é mal reconhecido, ou tem um currículo adverso e, assim, geralmente desprezado. Além disso, é impossível reconhecer o novo, que é inusitado e excêntrico, ou é marginal, mas que é exatamente o indivíduo mais criativo e mais capaz de gerar valor para organização, efetivando o capital.

O fato é que, o perfil de que precisa a organização inteligente é, a cada dia, mais generalista, diversificado, ou multidisciplinar. Ainda que nos especializemos em uma ou mais áreas, é preciso conhecer muitas outras. É preciso, hoje, para o trabalhador do conhecimento, assim como para cientistas e pesquisadores, engenheiros, arquitetos e advogados, aprender, por exemplo, informática e comunicação digital, ou gestão e administração de processos e pessoas. É preciso aprender sobre metodologia, instrumentação, normalização, direito, etc., enfim, uma gama de disciplinas cada vez maior. Assim, uma visão sistêmica e integrativa é mais e mais exigida e a cada dia mais difícil, exigindo o trânsito por áreas que acabam por se complementar, pois se mais aproximam a cada dia, enquanto preenchem a teia do conhecimento, que deve ser integral, se conectada.

É preciso um aprimoramento contínuo. É preciso reciclar continuamente o conhecimento. A capacitação, assim como a formação, tem um custo tangível, pois requer investimento de recurso e tempo. É natural, assim, que o conhecimento tenha um custo e também tenha um valor. O conhecimento vem do investimento do indivíduo e é percebido exatamente pela sua capacidade de gerar valor, diferencial, ou vantagem. Assim, o conhecimento é um diferencial, como a informação, é um privilégio. Mas é um diferencial perecível, uma vez que não sabemos qual conhecimento será mais importante nos futuros próximos, nem como o conhecimento presente irá mudar, ou evoluir. Ainda assim, o conhecimento é, em

certas ocasiões, um diferencial estratégico que só pode ser mantido se não for compartilhado, ou deixa de ser um diferencial estratégico, um segredo.

Um privilégio, ou diferencial, simplesmente deixa de existir quando o meio em que está aquela parte diferente percebe esse diferencial também. Quando duas partes contêm o mesmo diferencial, há igualdade. Quando o que representava a diferença passa a residir em ambas as partes, indivíduo e contexto, o diferencial nada mais representa. Claro, o conhecimento só pode crescer na interatividade entre mentes inteligentes e diversificadas. Ou seja, no próprio compartilhamento e na validação conjunta das mentes que interagem e o validam, o conhecimento surge e se aprimora. No entanto, devida a natureza diferencial da informação, é possível que o colaborador inteligente possa sonegar justamente a informação importante da qual tem privilégio e que pensa ter algum valor estratégico. Esse processo pode ser consciente ou inconsciente.

É interessante ver como se compõe os seres humanos, ocupando nichos, justamente como na ecologia, em uma hierarquia inteligente e conectada. Assim também é na organização. Somente em que vemos a necessidade de sermos mais integrativos e integrados, evoluímos no grupo e na organização, permitindo que o conjunto suceda. O fundamental para essa sinergia tão desejada é a integração. Enquanto deve existir também a diversidade que, como explicado, ajuda a compor um time mais inteligente e criativo. Um time mais diversificado com o conhecimento mais diversificado, assim, é mais flexível e mais capaz de gerar valor. No antigo paradigma funcional, o funcionário, para funcionar, tinha que ter a inteligência limitada. Hoje, o colaborador, para colaborar, tem que ser mais inteligente e mais capaz, o que é exatamente ser mais diversificado, mais experiente e mais integrativo.

Segundo TIDD; BESSANT & PAVITT [2005] *apud* CUNHA & FERREIRA [2011],

> “sendo a inovação o elemento chave das organizações modernas, o sucesso em criar um ambiente inovador passa por se ter uma estrutura organizacional e processos apropriados que permitam que mudanças tecnológicas prosperem”.

Hoje, a empresa inteligente percebe a necessidade de ter esse time diversificado e inteligente. Percebe que o seu principal ativo é o intangível. Esse ativo organizacional é feito pelo conhecimento estruturado e pelas pessoas, ou pelas competências geradoras de resultado. Mais ainda, da resultante capacitação grupal, ou da sua sinergia interna. Isso, aliado à diversidade, o fator fundamental da saúde na ecologia, na economia, mas também na cultura, pois que cultura é mistura, no conhecimento, pois que o conhecimento se expande.

Essa diversidade buscada, tanto na capacitação funcional como na da empresa, é que cria a desenvoltura e a flexibilidade características da inteligência diversificada. Essa inteligência mais completa, mais diversificada, é mais capaz de resolver o contexto e se adaptar a ele, ou ao ambiente, um que muda, determinando as novas regras que se deve seguir. Assim, as inteligências estão se alinhando e nivelando, enquanto estão revalidando a sua realidade a todo instante e se aprimorando. Isso ocorre enquanto se nivelam, mas desde discrepâncias iniciais, ou a partir de divergências, ou da diversidade da maneira de pensar, dos fragmentos que percebe.

A organização que tem sua inteligência e seu conhecimento mais diversificados é, da mesma maneira que o indivíduo mais versátil, a que sobrevive melhor enquanto o meio muda. Isto porque pode resolver o contexto, copiá-lo mais adequadamente, através da flexibilidade, mas também da resiliência e da capacidade de se manter coesa. Da mesma maneira que a formação do colaborador deve ser diversificada, a organização precisa também ser ter uma formação diversificada. Assim, se tornar mais versátil, mais ágil e mais precisa nas suas tomadas de decisão, que requerem, de fato, inteligência e fatos, ou seja, sabedoria e entendimento, ou ainda, ciência e discernimento.

É preciso diversificar ou nos tornamos rígidos e obsoletos no tempo e no ambiente que ele muda. É preciso aprimorar, reciclar o conhecimento, expandir para novas áreas diversas e complementares. Para isso, há que se contar com a diversidade do grupo, mas com o seu alinhamento interno, nas suas variadas linguagens e objetivos individuais. Assim, na mistura que deve caracterizar toda cultura fértil, têm-se uma tessitura mais ampla do conhecimento, que é mais flexível e que é mais capaz de resolver melhor o ambiente. Sendo capaz de entender melhor o seu contexto, é capaz de se conhecer melhor e também de se adequar a esse contexto em que está inevitavelmente inserido e que sempre dita as regras de mudança e a necessidade de mudar.

4.4 - Como o Conhecimento se Aprimora

CASSAPO [2007] coloca que “o fortalecimento da criatividade dos indivíduos potencializa na direção da obtenção de inovações incrementais, substanciais ou até radicais, que proporcionam uma fonte inegável de vantagem competitiva.” Em que escolhemos corretamente as fontes e as competências geradoras de conhecimento, o nosso conhecimento pessoal cresce. Baseado nas nossas premissas, ou nas escolhas que fazemos todo dia, segundo o nosso intento, o nosso conhecimento é construído. O que determina a qualidade do conhecimento são as escolhas e as decisões feitas no perceber dos fragmentos, segundo o nosso próprio interesse.

Assim, o homem passa a perceber mais do seu contexto e a buscar crescente sabedoria e entendimento da sua realidade, mas sempre de acordo com seu intento em crescer e aprender e com a sua motivação em resolver a realidade. Ao resolver e simplificar o universo existente e decodificar o seu contexto, nessa busca infinita por se conhecer, o conhecimento do homem e os seus valores mudam. Assim, mudam os nossos paradigmas, aprimoram-se as melhores práticas e o estado da arte, que revertem, ou que se invertem em algum ponto.

De acordo com o contexto e a relação do indivíduo com o conhecimento e o seu intento de uso, o compartilhamento ou a retenção do conhecimento e do diferencial podem ser limitados. Por adquirir um status de diferencial, assumindo um novo valor para aquele que o retém, o conhecimento pode requerer alguma privacidade a se manter privilégio, como discutido anteriormente. Esse diferencial do conhecimento estratégico vem do valor que ele é capaz de agregar a um conjunto. Esse valor é agregado se o conhecimento é inteligente, ou se tem uma finalidade consciente, um objetivo explícito. Assim, o conhecimento pode significar conquista e propriedade futura de algum valor tangível, ou pode, de fato, significar poder, capacidade de controle.

Enquanto incorpora nos seus quadros funcionais gente com mais competência e mais inteligente, a corporação fica mais inteligente. Isso, se integra devidamente essas competências de que dispõe, ou se as conecta e as faz colaborar efetivamente. A sinergia do conjunto precisa ser aumentada para que a eficiência surja. Seja via ferramentas colaborativas em acordo com o workflow, ou via criação de ambientes criativos e inteligentes, a interação inteligente, ou diversificada e com um propósito comum, precisa existir. Na busca por agregar valor e por mais competência funcional, capacidade de criar e inovar, as organizações e corporações passam a entender que seu ativo mais importante é intangível. O capital humano é o seu principal patrimônio, mas é um que está disperso nas mentes dos seus colaboradores.

VASCONCELOS & FERREIRA [2001] consideram que “a conversão de novos conhecimentos em novos produtos é um processo extremamente complexo e o processo de inovação exige conhecimentos de várias fontes, tanto internas como externas às empresas.” Os autores vão além na conclusão de que “As empresas precisam fortalecer os múltiplos canais de compartilhamento e de registro do conhecimento e aproveitar melhor os seus ‘patrimônios internos’, representados pela experiência dos próprios funcionários.”

Enquanto busca estruturar o conhecimento de que dispõe, as organizações precisam das ferramentas colaborativas inteligentes. Como colocado por TERRA &

BAX [2003], “a idéia por trás desses portais é a de desbloquear a informação armazenada na empresa, disponibilizando-a aos utilizadores através de um único ponto de acesso”. O uso dessas ferramentas, ou a adesão por parte dos colaboradores é dependente, contudo, das mentes humanas, que são sujeitas a instâncias indesejáveis que não podem ser desligadas das personalidades e que trazem as falhas inerentes aos seres humanos. Os colaboradores podem, aqui, auxiliar ou minar esse processo de obtenção e uso das ferramentas inteligentes, mesmo enquanto são as mesmas endereçadas ao benefício coletivo e não exclusivamente corporativo.

5 – A CORPORAÇÃO, A INTELIGÊNCIA E O INDIVIDUO

5.1 - Informação e Conhecimento na Organização

Uma visão sistêmica é buscada pela corporação inteligente. O objetivo da corporação, a sua missão e sua visão, de acordo com o que a sua equipe de colaboradores percebe, é expresso pela atitude dos dirigentes e gerentes e refletem o necessário compromisso e a postura dos colaboradores. Se estão devidamente integrados em um corpo operante, os colaboradores se vêem como uma corporação. A corporação é mais articulada se for um corpo. Assim, se for mais orgânica, sistêmica, conectada internamente, é mais operante. Por conter uma suficiente diversidade complementar que esteja alinhada e organizada na premissa interna e no necessário alinhamento prévio de intenção e propósito individual e grupal, ou no comprometimento, a organização vive. Em que internaliza a diversidade e adquire a sinergia necessária, com o alinhamento do colaborador que se compromete com o objetivo corporativo, ou com a missão corporativa, ela passa a ter valor, diferencial, potencial ou capacitação.

KETS DE VRIES [2001] *apud* PAULA [2013] destaca que “as crenças e o estilo de tomada de decisões do CEO têm um considerável impacto na organização.” Propõe ainda, os autores, que “a estratégia, a estrutura e a cultura organizacional, assim, podem ser fortemente influenciadas por suas características”. É então patente que esse “impacto” do dirigente, ou da sua política de reconhecimento e de remuneração, etc., sobre a motivação do colaborador precisam ser mais bem conhecidos e estudados. Da mesma maneira, outras formas de adquirir comprometimento por parte do colaborador inteligente precisam ser desmistificadas e implementadas.

Somente o colaborador inteligente cria e inova, assim, conquista e agrega valor ao conjunto existente. É claro que deve haver compromisso e comprometimento por parte dele, em retribuição à remuneração que percebe e ao caminho que quer trilhar em conjunto com a organização. Deve haver uma coleção de subsídios (ferramentas) e de demandas (metas) em quantidade e ritmo apropriados, um ambiente corporativo saudável, oferece conforto, mas com determinada pressão. As equipes de colaboradores, assim, criam, inovam e aprimoram mais e melhor se estiverem mais alinhadas, compartilhando e fomentando o conhecimento, que se torna comum mais efetivamente se essa equipe tem um objetivo comum.

Segundo VASCONCELOS & FERREIRA [2006],

> Estudos mostraram que toda inovação significativa é feita através de um longo caminho de contribuições técnicas e científicas provenientes de usuários, empresas, universidades e instituições de pesquisa, sendo quase impossível considerar que a inovação possa depender de apenas um indivíduo ou organização.

Criar e inovar são atributos da mente humana. Organizações não criam nem inovam sem a ação humana consciente. A missão empresarial só pode ser cumprida se são providos os recursos e se existem as competências, ou se elas estão devidamente integradas, ou seja, em harmonia. Na busca crescente por sinergia, alinhamento de linguagens e distribuição coerente de compromissos, a organização deve se organizar inteligentemente. Em acordo com as competências diversificadas, com seu conforto e sua pressão controlados, se existe o reconhecimento a produção e o fomento são mais certos. É imprescindível, contudo, considerar que o ser humano é sujeito a interferências psicológicas e sociais, independente da sua natureza intelectual. É sempre bom lembrar que o colaborador da informação é um ser psicossocial, como aponta PAULA [2005, 2011], quando demonstrou a “indissociabilidade entre as reações inconscientes e o comportamento informacional em organizações”.

Segundo BARTON [1998] *apud* VASCONCELOS & FERREIRA [2006], “a empresa precisa desenvolver uma rede de conhecimento, formando um ambiente tecnológico propício à inovação”. É necessário, em uma visão organizacional coletiva e sistêmica, conhecer, entender melhor a visão e a missão da corporação, assim, participar efetivamente da sua trajetória, na busca por melhoria contínua, crescimento e evolução. Essa busca comum deve se dar com o aumento da sinergia e na busca pelo aprimoramento contínuo, pelo amadurecimento e o conseqüente aumento do poder de inovação e criação da equipe. Em que se sistematiza, ou se organiza, a corporação se torna mais inteligente. Só assim, inteligente, a organização pode se tornar consciente de que é um corpo operante e pode se operacionalizar ainda mais. Essa estrutura mais orgânica pressupõe uma organização, simplificação e ganho em flexibilidade e funcionalidade.

Nesse aprimoramento contínuo, a organização se torna mais capaz, inclusive de ver, de aprender, através do autoconhecimento. Da mesma maneira que seres humanos, a cultura organizacional aglutina o saber, ou o conhecimento, através do intento. Assim, evoluindo no entendimento, ou na capacidade de interpretar o ambiente. Aprendemos porque queremos, buscamos, escolhemos, apurando o universo existente, ao identificarmos os nossos próprios erros, aprimorando a nossa memória que é o nosso código existente, acolhendo os fragmentos que percebemos no ambiente, de modo a preencher as lacunas existentes em nós.

SENGE [1997] ressalta a “importância da organização vista como um corpo vivo” e, ainda, ilustra a importância da sua visão sistêmica, (ou orgânica), ou seja, a visão do todo no processo de geração e manutenção do conhecimento. Seja para reduzir o custo processual, para economizar tempo ou recurso, para aprimorar, inovar ou criar, as competências que perfazem uma corporação são o seu mais real valor. É impossível conceber uma empresa sem funcionários, sem trabalhadores. Da mesma maneira, é impossível conceber um colaborador sem capacidade para colaborar, ou seja, sem suficiente inteligência, sem capacitação, sem experiência, ou sem formação. É interessante ver, aqui, o papel da diversidade e da diversificação inteligente de capacitações. É imperativo para a funcionalidade das equipes que haja essa diversidade e que haja, todavia, união e sinergia, ou o que aqui chamamos alinhamento.

A corporação tem um objetivo, uma missão, uma visão. Ainda que, naturalmente, toda empresa objetive lucrar, é preciso que o colaborador conheça melhor a real visão e a verdadeira missão da empresa para alinhar os seus interesses com os da entidade. Dessa maneira, os colaboradores podem ter um maior compromisso com os resultados e com a estruturação do conhecimento que de outra maneira reteriam, guardariam para si. CHIAVENATO [2005] coloca que “[...] as organizações precisam determinar o quanto de conhecimento tácito deve ser sistematicamente convertido em conhecimento explícito para balancear as necessidades de criar uma força de trabalho ao mesmo tempo produtiva e inovadora”.

Cada qual sabe o que pode e bem dimensiona o que sabe. Mas não sabemos o que não sabemos, ou nem fazemos idéia daquilo. Assim, limitações no orçamento ou no espaço físico são fáceis de dimensionar, mas não as dos recursos humanos. Como podemos definir a cultura organizacional? Como podemos apontar as suas falhas e lacunas? Se não podemos definir, não podemos dizer onde ela erra, ou como podemos aprimorá-la. Como podemos garantir um maior sucesso na implantação das ferramentas inteligentes, se ele depende dessa desconhecida cultura? Definir um escopo que se consiga efetivar é bastante inteligente. Na sinergia de propósitos, o escopo desenhado pode ser mais facilmente efetivado. Extrapolar os escopos originais dos projetos de inteligência pode ser uma conseqüência da falta dessa colaboração interna. Isso deve acontecer pela falta de competências ou de compromisso da equipe, ou ainda, por desinteresse *inteligente* para com a corporação, para com o projeto ou para com o seu objetivo intrínseco.

A eventual busca da manutenção do segredo que pode ser mantido pelo colaborador, um conhecimento que é diferencial seu, assim, pode ser estratégico,

como presente na mente daquele colaborador, pode minar alguns projetos de inteligência. Esse segredo, justamente, é o que a corporação visa estruturar, ou incorporar. Trazendo para si, a posse do que antes residia lá, na mente humana. O colaborador pode perceber esse processo, todavia, como uma possível perda do seu segredo. Ao divulgá-lo ou compartilhá-lo, ele deixaria de ser um diferencial exclusivo seu, ou privilégio. Esse é um tema que cabe discutir com detalhes, se quisermos entender as razões por trás do compartilhamento limitado por parte do colaborador inteligente.

A adequação de um projeto de implantação de um portal à cultura organizacional pode vir da mais correta compreensão dos recursos e das competências existentes e do uso de modelos condizentes com as necessidades. Com requisitos não técnicos bem pontuados, talvez, possamos tornar um projeto de implantação de um portal corporativo mais adequado às reais necessidades, mas também às premissas e questões humanas, como a da percepção de valor. É preciso que todas as competências existentes em uma organização estejam bem envolvidas num projeto de implantação de um sistema de compartilhamento do seu conhecimento, como o que é o portal corporativo. Assim como é importante saber melhor o que o portal representa em termos de riscos e benefícios.

5.2 - Origem do Conhecimento Organizacional

Segundo TRZECIAK [2002], “a informação pode ser considerada como o insumo básico que contribui para o desenvolvimento das nações, possibilitando o intercâmbio, o compartilhamento e a disseminação de conhecimento, oferecendo suporte aos tomadores de decisão.” Além das nações, outras entidades são fomentadas pela informação que é o insumo básico de tudo o que se transforma, que muda, ou aprende, sempre em resposta à percepção de alguma instrução. Contudo, é preciso identificar que existem tipos de instrução diversos e contrários, assim, há a informação que constrói (co-instrui) e outra, capaz de destruir, ou desconstruir, desinstruir, desinformar, ou ainda, deformar. É preciso, assim, atentar para o problema da definição de qualidade da informação, o que não é bem conhecido no momento, mas que causa a má concepção e percepção do conhecimento, que não pode evoluir, ou mesmo existir, se não estiver ligado a um propósito explícito, o intento de uso.

Diversas são as fontes de informação e de conhecimento nas organizações. Então, não há consistência suficiente para confrontar e contextualizar cada informação, ou para evidenciar a sua proveniência, validando-a e avaliando-a corretamente. Há que se conhecer a proveniência, de modo a estimara qualidade, ou o valor da informação, ou da instrução, do conhecimento. Só assim se pode

avaliar o seu potencial para uso criativo e institucional, ou de se reverter em receita ou em outros ativos intangíveis, seja em recursos ou premissas, seja em inovação ou aprimoramento. O conhecimento estratégico percebido ou gerado permite aprimorar o contexto e reconhecer melhor o mesmo.

Desde que corretamente mantido, o conhecimento subsidia a inteligência e um não faz sentido sem o outro. Essa manutenção, que envolve inteligência, ou estratégia, tem vários aspectos, mas principalmente, a sua inerente necessidade de reciclagem e revisão constante. Somente na comparação contínua do conhecimento e confronto com o existente e com o novo, o conhecimento pode se manter atual e válido. É preciso verificar que o conhecimento só pode ser validado com o tempo e em uma interação inteligente e diversificada, como já exposto. Assim, através da consciência do meio ou contexto que copiamos e o qual determina o senso comum que buscamos, é possível tomar melhores decisões, ampliando a visão corporativa e aprimorando as suas estratégias.

Para que sejam tomadas boas decisões, é necessário reunir todas as informações, o que resulta impossível quando as fontes estão desconectadas ou não estão padronizadas, ou normalizadas, havendo redundância e perdas. Mesmo que essas informações existam na empresa, por muitas vezes, não podem ser localizadas com facilidade. Dispersas em meios variados, as informações se perdem ou simplesmente se escondem em meio ao volume de outras e em substratos variados e dispersos, mas em linguagens diferentes e ocultadas das inteligências que não tem base para reconhecê-las. Esse quadro de volume de informação desinstrumentada e desorganizada, ou desestruturada, mina a estratégia, ou inteligência da organização, isso, se não há um mecanismo que possibilite a estruturação dessa informação, a padronização e organização que permita sua busca, e a sua disponibilização, etc.. Além disso, a centralização colaborativa hierárquica destas informações, o papel principal da base de conhecimento inteligente, ou do portal corporativo integrado, permite quantificar e, talvez, ajudar a qualificar, os corpos de conhecimento da organização.

Segundo colocado por VASCONCELOS & FERREIRA [2006], vários autores (BARTON [1998], CHOO [1998], DAVENPORT & PRUSAK [1998]) afirmam que as empresas mais inovadoras, que sobrevivem no mercado globalizado, têm o conhecimento como principal recurso estratégico. De acordo com DAWSON [2000], “o conhecimento constitui um recurso crucial para o bom desempenho de qualquer organização e é a chave para a criação de mais valias”. O conhecimento vem ganhando mais importância, pois permite o aumento da vantagem competitiva, o que é mais buscado, em que aumenta a competitividade. O conhecimento, assim,

se traduz em maiores lucros para as empresas que o detêm. O aumento na produção e na qualidade dos produtos é a razão principal desse interesse, depois do lucro, da conquista de mercado e do próprio aprimoramento. Muitas organizações percebem essa necessidade de estruturar esse seu conhecimento tácito, sabendo que está nos seus funcionários. As organizações precisam, assim, de um sistema que seja capaz de registrá-lo efetivamente, codificando-o, como forma de evitar a sua perda e a perda de eficiência, na ocasião de um remanejamento do quadro funcional, por exemplo.

O conhecimento, conforme PADOVEZE [2000] “é gerado e operacionalizado pelo ser humano, acumulado e administrado pela sociedade para satisfação de suas necessidades”. Segundo DAVENPORT & PRUSAK [1998], “a transformação de informação em conhecimento também é estabelecida por meio de conversação. [ao comparar] O que as outras pessoas pensam da informação”. É preciso, pois, diversidade e conversa, diálogo, ou não se apura a informação. Na organização, é preciso um time diversificado, mas integrado. Dependemos de uma equipe ou de um time organizado, que esteja alinhado, mas que seja diversificado, para permiti-lo ponderar e discernir, de modo a pesar o valor de cada conhecimento nos diálogos. Validando assim, através da ponderação e diálogo, as melhores soluções para subsidiar as tomadas de decisões, selecionando as melhores práticas, aprimorando produtos serviços, além dos modelos e dos processos. É desejável, então, criar e manter uma equipe coesa, centrada em volta de um objetivo, mas com suficiente diversidade que a permita criar e inovar, enxergando melhor o ambiente, projetando melhor o futuro, enfim, conhecendo-se melhor, ao próprio funcionamento, assim, funcionando melhor. Isso é obtido através da diversificação, ou do aumento da diversidade das inteligências que compõe uma corporação e do compromisso ou sinergia desse conjunto.

Para CRUZ [2002], “o conhecimento tácito é aquele que nós possuímos dentro de nós mesmos, fruto do aprendizado e da experiência que desenvolvemos ao longo de nossa vida. O conhecimento explícito é aquele que externamos formalmente ou não”. O conhecimento empresarial encontra-se espalhado na empresa, tacitamente, pois é presente nas mentes dos seus colaboradores e em seus processos e práticas. Isso dificulta o dimensionamento do mesmo ,assim como o acesso dessa massa de informação que está dispersa, mas que é estratégica e deveria estar coesa. Existe, assim, uma grande necessidade de filtrar a informação, de concatenar, expurgar, sumarizar, indexar, resumir, etiquetar, eliminar as redundâncias, identificar a proveniência, ou a fonte e, assim, determinar a relevância de cada peça, ou entidade de informação, ou conhecimento. Ainda, há

que se centralizar e hierarquizar o acesso, assim como protegê-lo, mas disponibilizar e difundir adequadamente todo esse conjunto informacional a que seja, então, operante, funcional, integrado e, assim, inteligente.

Com uma base de conhecimento que centraliza toda a informação e a disponibiliza através de um portal, os dados e a informação podem ser estruturados e integrados, podendo ser disponibilizados de acordo com a competência de cada colaborador, ou conforme for desejado. Com o advento do Portal Corporativo, toda a informação parte de uma interface centralizada, a qual é um framework. Sendo assim, a informação pode ser melhor e mais homogeneamente estruturada, como se tivéssemos um gabarito para encaixá-la. O conhecimento organizacional, assim pode ser dimensionado, avaliado e validado, mas também individualizado, ou contextualizado e tornado disponível em rede, interna ou externamente, de forma muito mais segura e muito funcional. Criando-se um ponto de acesso unificado para todos os recursos informacionais, como faz um portal corporativo, o conjunto pode se auxiliar na colaboratividade consciente, na agregação do conhecimento organizacional e, em conseqüência, aumentar a sua geração de valor, seja através da inovação, da criatividade, da economia e aumento de eficiência, ou no ganho de desempenho ou na segurança, na melhoria de processos, serviços, n sustentabilidade e na geração de novos produtos, etc.

5.2.1 - A Inteligência Preserva o Conhecimento

Estruturar, ou documentar o próprio conhecimento, assim como operacionalizar um portal, é uma atitude inteligente, ou estratégica. Estruturar o conhecimento é tê-lo de verdade, pois só assim se pode vê-lo. Para a organização inteligente, essa estruturação do conhecimento é perceber, ou incorporar o conhecimento que residiria na pessoa, pois que é um fruto do ser humano. O portal corporativo visa, principalmente, essa estruturação do conhecimento, que era presente, mas tácito, inconsciente na organização, pois não era documentado. Em que se documenta esse conhecimento, ele pode ser transferido. A posse efetiva, ou propriedade do conhecimento somente existe na sua estruturação. Assim, o conhecimento organizacional não é de todo consciente, não pode ser avaliado, até que esteja estruturado, codificado em algum meio e não presente nas mentes humanas, somente.

Para DAVENPORT & PRUSAK [1998 p.117]:

> A ampla transferência do conhecimento não poderia acontecer em grandes empresas globais sem as ferramentas propiciadas pela tecnologia da informação, mas os valores, normas e comportamentos que constituem a cultura da empresa são os principais determinantes do grau de sucesso da transferência do conhecimento importante.

A tecnologia da informação vem permitindo diminuir as barreiras existentes na aquisição do conhecimento, porém, é preciso validar corretamente a fonte, assim, avaliando, ou determinando o valor da informação ou do conhecimento, mas através da sua ligação com a sua fonte, ou proveniência, a competência criadora daquilo. É claro que os recursos da tecnologia da informação, no processo de captação e de transferência do conhecimento, são hoje imprescindíveis. Isso, associado ao fato de se tornarem mais e mais acessíveis, pelo menos no que tange ao capital necessário para obtê-los. A questão é lidar com os volumes informacionais gerados e mantidos, que hoje são preocupantes e requerem, então, a gestão estratégica, ou seja, inteligente.

5.3 - Como Aprende a Empresa - A Cultura Organizacional

O ser humano, que é um símio, somente aprende copiando, imitando. Copiamos exemplos, modelos, paradigmas que aceitamos como sendo os mais eficientes, de acordo com nosso propósito. Só se cresce aprendendo e só se aprende percebendo e copiando, ou entendendo (interiorizando, assumindo). Copiar bons exemplos e paradigmas mais simples, ou mais eficientes, ou modelos que tenham uma mais elevada moral, ou valor é pertinente e é, assim, inteligente. Seja para o indivíduo ou para a corporação que aprendem, o mais inteligente é copiar modelos inteligentes, ou seja, eficientes, com um propósito objetivo. A inteligência se copia, assim como tem feito ao longo da evolução, se aprimorando sempre, mas, nunca de outra maneira, a não ser copiando a si mesma. É natural para o que busca e para o que quer crescer, buscar o aprimoramento contínuo, revendo os próprios modelos e buscando outros mais eficientes. Seja um ser humano, uma mente inteligente, seja uma empresa, ou outro artefato dotado de inteligência, ainda que essa seja artificial, crescer, ou aprender envolve copiar, assim, envolve entender, escolher, perceber. A inteligência copia, assim, escolhe os seus líderes, ou os que apontam o caminho a seguir, como escolhe os modelos que quer acolher. Assim, dessa maneira, copiando aprendemos nós e aprendem as empresas.

O ser humano escolhe os seus líderes carismáticos para aprender através deles, a partir dos seus exemplos, da sua identidade, ou na identificação com o seu caráter. Aprendemos quando identificamos, reconhecemos. A seguir e obter o seu próprio código, ou moral aprimorado, acolhendo os exemplos e os modelos e paradigmas percebidos e escolhidos no arquétipo que copia, imita, conscientemente ou não, até se tornar similar, compatível, crescendo a própria linguagem e a capacidade de perceber mais código, ou mais linguagens, assim,

aprender mais, entender melhor o outro, a realidade e o contexto onde se integra melhor o indivíduo que é, efetivamente, mais inteligente.

5.3.1 - Aprendizado Individual e Organizacional

ALVARENGA NETO [2013], ressalva que

> Cultura organizacional é o fator preponderante quando o assunto é GC, afinal, para muitas organizações, conhecimento é poder. Projetos vitoriosos de GC concentram-se na mudança de uma cultura individualista para uma cultura 'colaborativista.' É equivocada a compreensão de que 'informação é poder', visto que 'compartilhar é poder'. GC é um processo longo de gestão de mudanças e caro em esforços e mobilização. GC custa caro, mas a ignorância também custa.

KRUGLIANSKAS [1996] mostra como "a sobrevivência das empresas significa cada vez mais aprender a aprender, isto é, tornar-se uma empresa inteligente, ágil e adaptativa." CHIAVENATO [2005], coloca que

> Aprendizagem é o produto, o resultado da interação contínua do organismo com o mundo físico e social. Nessa interação realiza-se a passagem do inato para o aprendido. Denomina-se aprendizagem à aquisição de novas formas de comportamento que se entrelaçam e combinam com comportamentos inatos que vão surgindo à medida que o organismo amadurece. A aprendizagem conduz a mudanças relativamente permanentes na conduta.

Em linhas gerais, aponta KRUGLIANSKAS [1996], que

> Uma comunicação organizacional eficaz; gerir a empresa com visão sistêmica; preocupar-se com o mercado e seus concorrentes; entender as necessidades e desejos dos clientes, tanto internos como externos, criando motivação e comprometimento.

VASCONCELOS & FERREIRA [2001] citam KIM [1998] que se dedicou ao estudo do processo da aprendizagem organizacional: "Na realidade, em última instância, as organizações aprendem através de seus membros individuais. As teorias de aprendizagem individual são portanto cruciais para a compreensão da aprendizagem organizacional." Sendo esse um ponto fundamental da nossa discussão, é preciso reafirmar que a mente da empresa cresce, aprende e se comporta exatamente como a mente humana, a qual precisamos entender melhor, como se motiva e como evolui.

O ser humano aprende través de exemplos, com a imitação, acolhendo comportamentos em função de seus objetivos. Nas nossas escolhas, recolhemos esse nosso código, ou os nossos valores, a nossa moral. Esse código, nós coletamos das estórias que percebemos, uma vez que a nossa mente é mitopoiética, ou seja, é feita de mitos, ou das crenças que percebemos reais. Para SANTOS & CERANTE [2000],

> O conhecimento está presente no indivíduo, nos grupos ou nas rotinas organizacionais sendo desenvolvido através da experiência e possibilitando assim, uma definição de um histórico que permite o reconhecimento de padrões para uma tomada de ação mais rápida.

5.3.2 - A Competência Organizacional

Segundo VASCONCELOS & FERREIRA [2001],

> As organizações precisam de pessoas capazes de incentivar a criação e comunicação do conhecimento, colocar esse conhecimento numa forma estruturada e mantê-lo ou aprimorá-lo. A necessidade de criação de um ambiente propício à aprendizagem deixou de ser passível de solução no nível individual, passando para um esforço organizado de formação de equipes interdisciplinares.

Organizações são, logicamente, potencializadas ou limitadas pelas próprias competências, ou pelas pessoas que a compõe. As empresas e organizações humanas não podem inventar ou escrever, nem podem assinar ou ler documentos, precisando, para isso, dos seus “agentes”, que são seus dirigentes e funcionários colaboradores. Ainda, organizações dependem, hoje, dos seus sistemas de informação, ou da competência e da sinergia deles e da sua interatividade. Mas, dependem, principalmente da correta integração das suas competências com essa rede de conhecimento. Aqui, a questão da necessidade do networking e da conectividade, das questões integrativas, fica evidente. A inteligência, ao que parece, é naturalmente integrativa e se integra, ou se constrói, se instrui, exatamente enquanto se integra com o meio e com outras inteligências.

O homem, hoje, aprende a se ver ou a se conhecer melhor enquanto examina os mecanismos inteligentes que cria. Esses dispositivos inteligentes, ou os artefatos inteligentes que o homem produz, se comportam como ele em vários aspectos, em especial, ao crescimento inteligente. Esses produtos inteligentes do homem, que são as empresas e os vários sistemas inteligentes que se formam em volta do homem, são frutos da arte e da técnica. Assim são as ferramentas e os modelos, os *frameworks* e os paradigmas de que o homem se utiliza para aprender e para crescer seu conhecimento. Interessante é que eles, enquanto esses são instrumentos, que crescem a partir de instrução produzida pelo homem, esses instruem o homem além, ou mais adiante. Esses instrumentos inteligentes, assim, imitam ao homem, pois são feitos pelos homens, mas incorporam seus variados artefatos, mesmo sem que se perceba. Assim, os artefatos inteligentes que o homem cria nunca o superam, pois mantém as mesmas peculiaridades e os mesmos defeitos e exprimem uma razão de ser com limitada consciência, ou seja, é uma entidade que não se conhece, ou aos seus objetivos, plenamente.

Enquanto o homem aprende com esses dispositivos inteligentes que cria, os quais são as suas empresas e as suas máquinas, os mesmos sistemas se instruem através da ação do homem. Esses seus sistemas inteligentes e os mecanismos de que se utiliza, assim, são os seus aparelhos e todo tipo de aparato inteligente, ou seja, mecanismos que evoluem e que se instruem, ou que aprendem. Sempre

criados segundo a linguagem inteligente do homem, esses aparatos são efetivamente inteligentes na medida em que se modificam a partir de escolhas inteligentes, enquanto aprendem e, assim, se aprimoram. Enquanto se copiam nos seus processos interconectados, esses aparatos conversam entre si e se instruem, ou trocam código. Nessa troca de instrução, ou de informação inteligente, esses modelos se aprimoram e, enquanto se copiam, crescem efetivamente mais inteligentes ou mais operantes. Assim, existe a importância de se entender emlhor como se dá essa troca de conhecimento, ou de instrução, entre homem, máquina, sistemas inteligentes e organizações inteligentes.

O conhecimento do qual os modelos e paradigmas que seguimos são feitos, é compartilhado e, assim, é validado. Isso é feito ao longo do tempo e da submissão a outras mentes inteligentes, diversas. Isso significa que, somente dando do que conhecemos, ou trocando através do compartilhamento e da conversa inteligente, pode se multiplicar a informação, ou podemos aprender mais, nós mesmos. Sem qualquer perda, mas, ao contrário, com um aprimoramento do mesmo, o conhecimento cresce enquanto é compartilhado, pela interação inteligente e diversificada. Assim, enquanto compartilha e é reconhecido por isso, um colaborador consegue se reconhecer ali e se sentir reconhecido nessa troca, enquanto aprende, ou se aprimora e se capacita mais além. Ao ser inserido num outro contexto mais adiante, adquirindo alguma nova vantagem que lhe é percebida, ou sendo socialmente mais aceito, o colaborador se sente mais integrado no meio. De acordo com a contribuição promovida pelos seus compartilhamentos e o reconhecimento recebido por aquilo, a busca do colaborador por valor é satisfeita e, assim, a sua motivação, eventualmente, se fomenta.

É essencial entender que só a dinâmica mantém o conhecimento atualizado e assim, válido. O conhecimento precisa ser validado por competências distintas, diversificadas. É preciso diálogo entre, pelo menos, duas partes com algum diferencial a que se nivelem. Muito exatamente como na termodinâmica ocorre, deve existir um diferencial e alguma passagem de energia ou calor de uma parte para outra, para que algum trabalho seja realizado. Enquanto a informação é um diferencial, ela precisa de manutenção, desse diálogo, ou da diversidade, da ambigüidade e do nivelamento conseqüente da troca. A informação, ao que parece, só pode ser convertida em conhecimento, através da interação de inteligências diversificadas.

O conhecimento pode se tornar obsoleto rapidamente, e não exercitado, por isso, é preciso que sofra uma constante reciclagem, ou um aprimoramento contínuo, de modo a acompanhar a evolução do ambiente. Isso só pode ser realizado no

compartilhamento efetivo desse conhecimento e na interação inteligente com ele. Essa troca promove a capacitação mútua das partes envolvidas e do conjunto. Na organização, essa integração e interação são promovidas por um portal corporativo. De acordo com o intento dos seus dirigentes e dos seus colaboradores e de acordo com a capacitação envolvida, a organização se torna mais inteligente, ou integrada. Assim, alcança uma maior sinergia e aprimora a sua razão de ser, tornando o seu propósito mais objetivo e consciente.

5.4 - Inteligência e Conhecimento Estratégico

A inteligência e o seu funcionamento, ainda são misteriosos para o homem. Assim como é misteriosa, ainda, uma definição precisa do que é a informação, ou do que é conhecimento e a natureza dessas coisas, que ainda não são completamente entendidas pelo homem. O que se sabe é que a inteligência é um mecanismo que se permite aprender, ou se reconfigurar e que faz isso se reestruturando ou se reescrevendo no tempo. Sempre é baseada, a inteligência, pois, na própria capacidade de aprender. É possível que qualquer substrato que se reescreva, ou que se modifique com razão consciente, apresente alguma inteligência. Claro, o processo de se modificar conscientemente requer uma inteligência superior, prévia.

De qualquer forma, esse processo da inteligência, é o processo de aprender. Modificando-se de acordo com as respostas de interações, o ser inteligente aprende, mas, sempre com o meio e com as outras inteligências com as quais interage, enquanto que se processam. Para aprender, a inteligência utiliza o conhecimento (ou a informação, instrução), que é codificado em um substrato, o qual ela altera consciente e inconscientemente. Esse processo é eletroquímico e ocorre na mente, assim como no cérebro, em camadas de *software* e *hardware*, que convivem, interdependentes. Infelizmente, o assunto não nos cabe, aqui, tratar, mas, de qualquer forma, o conhecimento (ou a informação convertida em instrução) é o insumo básico e eterno de qualquer inteligência que aprende, seja natural ou artificial.

Uma inteligência, assim como a mente humana, retém o que lhe é similar, o que lhe faz sentido. Esse processo de aceitar, perceber, ou reconhecer, precisa ser entendido como um processo originado e realizado na linguagem, assim, puramente semântico. O conhecimento só pode ser reconhecido se existe código prévio que permite esse reconhecimento, assim, a conexão do novo, ou do conhecimento que é compreendido, internalizado, somente enquanto se conecta com o que existe. Um novo conhecimento deve se conectar ao conjunto preexistente e, desde que haja essa conectividade, deve “fazer sentido”. Se faz

sentido para a mente inteligente, o conhecimento é assumido como “verdade”. De qualquer forma, o conhecimento parece fazer sentido somente para quem já o tem. Porque se assemelha com o conteúdo existente, um conhecimento é assimilado mais facilmente. Em que a mente avalia o conhecimento e reconhece valor nele, ou o identifica melhor como um valor, enquanto o assume como verdadeiro, ele é válido, ou, ele vale. O conhecimento vale se tem valor, ou seja, se serve para algum uso efetivo. Validando esse conhecimento percebido através da semântica, ou da linguagem, a mente cresce ao absorver aquele código que assimila, mas por perceber valor nele, por reconhecer, assim aceitando-o. Enquanto o novo código faz sentido, ele é adicionado ao conteúdo existente, ou se apropria dele a rede de validação semântica, em que copia o código. Em que permite transitar pela rede semântica que se forma, ao ser validado pelo conteúdo existente, o novo código é acrescido ao existente somente se lhe faz sentido, se encaixa no conteúdo existente, complementando-o.

Validamos os novos valores e o conteúdo existente com base nas nossas premissas. De acordo com os valores preexistentes, que são provenientes da premissa inicial, o conhecimento “novo” é reconhecido, validado e assimilado, por ser similar ao conteúdo existente. Isso, se dá pelo fato de sermos símios, desde o princípio, assimilando o que nos é similar, o que nos assemelha, a partir de nossos semelhantes. Assim, é necessário conhecer conscientemente o conteúdo existente e as premissas de crescimento, os objetivos, de modo a identificar e perceber novos valores mais corretamente. Uma vez que os valores e interesses mudam, enquanto são determinados pelo ambiente, ou pelo contexto que evolui, é preciso manter o aprimoramento contínuo e a reciclagem dos conteúdos.

O conhecimento precisa ser, assim, constantemente atualizado, revisto, validado, avaliado, indexado, sumarizado, adequado, traduzido, etc.. É necessário entender o papel crucial do propósito nisso, ou do intento na aquisição do conhecimento, como em qualquer situação ligada à construção do conhecimento. Para formar e capacitar inteligências, é preciso um conjunto claro de diretivas inteligentes. O conhecimento também pode se tornar obsoleto se o represamos, se não o compartilhamos, além do problema da pouca confiabilidade da nossa memória. O conhecimento, para subsistir, precisa da interação humana e da validação constante, feita por mentes diferentes, como o que ocorre em locais e épocas distintas, ou ao longo da história. Uma organização que dispõe de mentes diferentes e diversificadas, com capacidades complementares, na divergência salutar no qual um ambiente inteligente se aprimora, valida mais corretamente e melhor o contexto e o próprio conhecimento. Assim, também, fica mais consciente

de si, ou das suas limitações, da sua visão do ambiente e da sua missão em relação a ele.

5.5 - A Equipe e o Colaborador

O envolvimento e o comprometimento da equipe de colaboradores são cruciais para o sucesso da organização. O mesmo requisito se faz necessário para o sucesso na implantação de sistemas de informação inteligentes. O interesse no uso do sistema também depende da capacitação da equipe, além do seu compromisso, da competência e dos recursos. De acordo com a equipe de colaboradores e o workflow, com a cultura corporativa e a integração dos recursos, esses sistemas inteligentes obtém maior sucesso. Assim, se mantém dentro de orçamentos e linhas de tempo mais condizentes com o escopo inicial. Todo esse conjunto depende da sinergia, ou da integração da equipe de colaboradores.

É preciso examinar a consciência conjunta e o propósito comum. Uma mudança pretendida no contexto exige uma mudança comportamental. É preciso aprender a pensar e pensar em conjunto. Para isso, é preciso uma visão comum, ou objetivo comum. No contexto organizacional, ANGELONI [2002] defende a idéia da gestão do conhecimento como um “método de geração de subsídios, de mudanças comportamentais, de auxílio da visão sistêmica, que permite criar uma nova organização, na qual se observem não comportamentos prescritos, mas ações autônomas de mudança”. Com uma visão sistêmica e uma equipe coesa, temos uma maior vantagem competitiva e uma maior geração de valor.

TOLEDO [2002] aponta que

> A definição de uma clara e apropriada estratégia de gestão do conhecimento apoiada por uma tecnologia da informação bem estruturada, com as ferramentas certas, é a chave para prover os fundamentos para a inovação e compartilhamento do conhecimento prevalecerem por toda organização.

Melhores resultados na implantação de sistemas inteligentes são obtidos com um maior comprometimento da equipe e com objetivos mais conscientes para o conjunto. Um líder eficiente promove o nivelamento de linguagens e dos interesses da equipe, mantendo-a coesa e uniforme. Em que existe um líder capaz de unir e integrar, ou nivelar e alinhar a sua equipe, na sua diversidade e promover o alinhamento de objetivos, a equipe tem uma maior inteligência. A inteligência que permite que a organização crie e aprimore vem dessa sua integração e da interatividade interna. Tornando-se mais integrado e coerente, aquele ecossistema que é a cultura organizacional, torna-se um corpo operante e inteligente. Isso resulta em um ganho de vantagem competitiva, de diferencial, ou em um privilégio. Dessa maneira, rendida mais inteligente, a organização tem mais capacidade de

criar, de inovar e de aprimorar. O ponto chave é a sinergia da diversidade, ambos os aspectos requeridos à criatividade de equipes. Equipes são mais eficientes com um líder carismático que as nivelem. Isso porque se unem em volta de um projeto ou objetivo mais consciente e mais ético, ou mais alinhado com os objetivos individuais e comuns, não só os organizacionais. Somente a liderança carismática exerce o papel de unificar as diversidades e divergências envolvidas. Essa relação é naturalmente encontrada nos nichos sociais. A necessidade do líder é uma questão humana. Porém, é mais evidente identificar como ocorre nos meios organizacionais onde há maior competitividade e maior necessidade de sinergia.

6 - A ORGANIZAÇÃO E A GESTÃO DO CONHECIMENTO

6.1 - A Gestão do Conhecimento e a Organização

Segundo ZABOT & SILVA [2002] “a Gestão do Conhecimento está entre os temas mais discutidos atualmente”. Segundo DAVENPORT [1998], “O gerenciamento da informação é um conjunto estruturado de atividades que incluem o modo como as empresas obtêm, distribuem e usam a informação e o conhecimento”. Como colocado por ZABOT & SILVA [2002]: “É preciso lembrar que o conhecimento é criado apenas pelos indivíduos e a eles pertence, e, portanto, uma organização não pode criar conhecimento, ela apenas gerencia um conhecimento que não é dela, mas das pessoas”. Obviamente a organização não pensa sem o auxílio da mente humana, sem os seus dirigentes e seus colaboradores. A posse do conhecimento organizacional reside, principalmente, nas mentes dos colaboradores.

DALKIR [2005] *apud* CARVALHO, FERREIRA & KILIMNIK [2007], isolou mais de 100 diferentes definições para gestão do conhecimento, considerando setenta e duas definições de “boa qualidade”.

TOLEDO [2002, Pg. 127] coloca:

> No atual ambiente de negócios, a inovação está se tornando a principal força motriz não só para as organizações, mas também para a economia globalizada. E como inovação depende de conhecimento, as organizações buscam maneiras de utilizar as práticas de gestão do conhecimento para melhor se capacitarem e obterem vantagens competitivas. Para isso, é fundamental que as mesmas alinhem estratégias, processos, e recursos em direção à inovação, conhecimento e uso apropriado de tecnologias. Prover os fundamentos para que a inovação e compartilhamento do conhecimento prevaleçam por toda organização, é um dos principais aspectos na definição de uma estratégia adequada de gestão do conhecimento organizacional

Esse processo é verificado nas organizações há muito tempo, ao menos implicitamente. O conhecimento da empresa, da competição, dos processos, do ramo de negócio, enfim, tem embasado decisões estratégicas e operacionais ao longo dos anos. No entanto, o consenso de que o conhecimento é um recurso que precisa ser gerenciado é relativamente recente.

Para TERRA [2000], “Gestão do Conhecimento deve levar em consideração simultaneamente tanto as mudanças econômicas, sociais e tecnológicas quanto as conclusões sobre como maximizar o potencial intelectual das pessoas na organização”. Afinal, segundo TEIXEIRA FILHO [2002], “as oportunidades existentes hoje no mercado de trabalho são para trabalhadores intelectualmente qualificados”. TEIXEIRA FILHO [2000], ainda define 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”. Para FLEURY & FLEURY [2000] estes processos fazem “parte das ações que envolvem a aprendizagem organizacional”. De acordo com NONAKA & TAKEUCHI [1997], contudo, “o conhecimento tácito e o conhecimento explícito não são entidades totalmente separadas, e sim mutuamente complementares. Interagem, um com o outro e realizam trocas nas atividades criativas dos seres humanos”.

Para ANGELONI [2002],

> Gestão do conhecimento é um processo moderno e sistemático, articulado e intencional, apoiado na geração, codificação, disseminação e apropriação de conhecimentos e habilidades, com o propósito de atingir a excelência organizacional.

Associar os recursos e insumos informacionais, ou o conhecimento, com as competências existentes, disponibilizando os mesmos e fomentando o seu uso inteligente e a sua elaboração na cadeia de valores informacionais, é uma tarefa de inteligência que requer mais do que essas ferramentas, requer uma adequada postura e cultura organizacional envolta na produtividade e ganhos mas, principalmente, aliada à disseminação da informação na organização. O conhecimento deve passar por outras mãos de modo a ser avaliado, validado e, mais adiante, convertido em elementos utilizáveis, com o devido valor agregado. Esse processo só pode ser realizado pelas competências existentes na organização que dependem das ferramentas envolvidas, da estrutura existente, da disponibilização do conhecimento, da qualidade da informação e da contextualização adequada dessa.

6.2 - O Conhecimento e o Valor Percebido

Em que percebem valor na contribuição feita, os colaboradores também podem perceber perda de diferencial estratégico, ou de valor nela. Se perdem a singularidade da fonte que detém a informação, perdem o segredo. Assim, perdem o diferencial, o que é a posse plena e exclusiva de algum conhecimento considerado estratégico. Enquanto retém aquele conhecimento que é percebido como um diferencial, aquele pode gerar vantagem competitiva. Mas, o mesmo é perdido enquanto comunicado, tornado comum, ou compartilhado, isso porque deixa de ser um diferencial. Só enquanto não é divulgado, ou não é compartilhado, o segredo permanece como um diferencial, ou vantagem.

Se os colaboradores não se sentem seguros em relação à competição interna, podem não divulgar seu conhecimento plenamente, seja por medo de perda de vantagem ou de estabilidade, ou alguma outra relação inconsciente com o

conhecimento eventualmente detido. Enquanto a corporação, aqui, busca incorporar o conhecimento que considera seu, o qual reside tacitamente na corporação, pois está nas mentes dos colaboradores, o colaborador indivíduo visa, estrategicamente, reter e apoderar de mais conhecimento, capacitando-se continuamente, na tentativa de promover vantagem. Essa vantagem que o colaborador busca provém de seu diferencial e significa uma maior dependência da corporação em relação ao seu conhecimento e à sua inteligência, os seus reais diferenciais e o seu valor principal para a corporação.

Desestruturado, o conhecimento funcional é um diferencial para o colaborador que o domina. Estruturar esse conhecimento é uma necessidade para a organização que aprende, para se tornar independente. Assim, a organização cresce mais inteligente, mais capacitada, pois se torna mais consciente de si, conhecendo melhor como funciona e dominando os próprios processos inteligentes. Ainda que o conhecimento devidamente estruturado possa ajudar, também, ao colaborador, pelo menos na visão da empresa, a necessidade de reter o controle do processo informacional pode estar presente na mente do colaborador, ainda que de maneira pouco consciente. Isso inviabiliza o pleno uso e a integração da ferramenta inteligente. Ao participar da estruturação do conhecimento organizacional, dos processos, dos elementos chave que domina, o colaborador pode se sentir ameaçado com alguma perda de status ou vantagem, ou de diferencial. Ainda, existe a possibilidade de ser vista, a ferramenta integrativa, como um espião corporativo, um gerente automatizado que visa medir, aferir ou monitorar o colaborador e, ainda, incorporar o conhecimento dele.

6.3 - A Estruturação e a Gestão do Conhecimento

DAVENPORT & PRUSAK [1998] alegam que “o conhecimento faz parte da complexidade e da imprevisibilidade do comportamento humano”. Eles consideram que “as pessoas derivam conhecimento das informações de diversas formas: por comparação, pela experimentação, por conexão com outros conhecimentos e através das outras pessoas”. DAVENPORT & PRUSAK [1998], consideram ainda que:

> O conhecimento é transmitido por pessoas e para pessoas, através de meios estruturados como vídeos, livros, documentos, páginas Web etc. Além disso, as pessoas adquirem conhecimento daqueles que já o têm, através de aprendizado interpessoal e compartilhamento de experiências e idéias.

Para ZABOT & SILVA [2002] “o assunto gestão do conhecimento, advém da conversão dos fatores determinantes que resultam em conhecimento organizacional, ou seja, a transformação do conhecimento tácito (implícito) em conhecimento explícito”.

DAVENPORT & PRUSAK [1999] enfatizam: “Gestão do conhecimento é uma iniciativa formal e estruturada para melhorar a criação, distribuição ou uso do conhecimento em uma organização”. Ainda colocam, em relação ao valor gerado pelo conhecimento corporativo: “É um processo formal de transformar o conhecimento organizacional em valor para a empresa”.

A gestão do conhecimento proporciona maior facilidade em reunir, conectar, gerir e dimensionar cabedais e definir as competências (fontes). Além disso, capacitas estimar a geração, produção e manutenção dos valores intangíveis, que somam o conhecimento da empresa, que a permite agir, elaborar e adquirir vantagem competitiva, além de emancipar-se nos contextos modernos, cada vez mais, principalmente digitais. FLEURY & FLEURY [1997] utilizam a expressão “inovação” para caracterizar gestão do conhecimento. Para os autores, a gestão do conhecimento é um constante processo de inovação: “As inovações constituem, essencialmente, mudanças empreendidas e adotadas pela empresa. Quando uma empresa introduz um novo processo, bem ou serviço, está implantando uma inovação”.

6.4 - O Compromisso no Compartilhamento do Conhecimento

DAVENPORT & PRUSAK [1999] *apud* SANTOS & PAULA [2012] colocam: “A codificação dá permanência ao conhecimento que, de outra forma, existiria apenas na mente das pessoas, representando-o em formatos que podem ser compartilhados, armazenados, combinados e manipulados numa variedade de maneiras”. Assim, a organização precisa estruturar o conhecimento presente nos colaboradores de modo a tê-lo. Para isso, o mais importante é o comprometimento dos participantes no processo. Esse comprometimento, ou compromisso, só pode advir do alinhamento de interesses e da conscientização dos objetivos, ou da sinergia, além da capacitação e recursos. Num ambiente inteligente onde coexiste essa diversificação suficiente, o conhecimento cresce e se aprimora. Assim, o conhecimento gera o valor que busca a organização, enquanto a mesma apresenta a sua inteligência melhor desenvolvida.

PROBST, RAUB & ROMHARDT [2002] *apud* SANTOS & PAULA [2012] advertem que “o esquecimento organizacional constitui uma séria ameaça às memórias valiosas de uma organização, ocasionada pela perda de funcionários, desagregação de equipes, destruição de dados por vírus, terceirização de processos[...]”. O Capital Intelectual é enfatizado, segundo SILVA [2004] “como o conjunto de informações e conhecimentos encontrados na organização, onde agregam ao produto ou serviço, valores mediante a aplicação de inteligência, e não do capital monetário. Como são valores, são codificados e guardados”. O

conhecimento só pode ser armazenado quando codificado. Essa teia de conhecimento que a mente humana guarda e tece é essencialmente semântica e é composta segundo o domínio das linguagens que se usa. Essa composição do corpo de conhecimento humano, de maneira similar das organizações inteligentes, sempre está relacionada à inteligência, ao interesse individual, à inserção social e digital, à inteligência emocional, etc., é, portanto, impossível de ser dissociada de fatores humanos, com tantas componentes psicológicas e sociais.

No meio corporativo, naturalmente competitivo, as instâncias psicológicas e sociais da inteligência interferem no compartilhamento e na estruturação do conhecimento organizacional, que é necessariamente produzido e processado pelos colaboradores. Isso, porque o ser humano percebe valor, ou seja, oportunidade de obter diferencial, ao conhecer segredos, eventualmente, com exclusividade, passando a ter alguma vantagem estratégica por conter o valor guardado, seja esse valor um talento, seja um conhecimento que adveio na formação ou na busca, um diferencial que outros não possuam e que será necessário para o conjunto. PROBST, RAUB & ROMHARDT [2002] *apud* SANTOS & PAULA [2012] falam em “métodos para influenciar os ativos intelectuais da organização e orientar seu desenvolvimento”. Segundo SANTOS & PAULA [2012], “Gestão do Conhecimento seria, portanto, o processo sistemático de identificação, criação, renovação e aplicação dos conhecimentos que são estratégicos na vida de uma organização”.

Como colocado por BURKE [2001], “muitas oportunidades são perdidas nas implementações dos sistemas porque as pessoas envolvidas se recusam a ver a implementação como uma oportunidade para avaliar os processos atuais e procurar melhores formas de trabalhar.” Um portal corporativo devidamente integrado pode oferecer uma visão mais sistêmica do conhecimento organizacional, fomentando a inteligência corporativa. Como colocado por TERRA & BAX [2003], “os portais corporativos, ao invés de aplicações isoladas que operacionalizam assuntos isolados, são ambientes que proporcionam uma visão de todo, fundamental para as definições em nível estratégico de qualquer negócio”.

Bases de conhecimento são ferramentas estratégicas, ou inteligentes que nos possibilitam encontrar em um mesmo universo estruturado, em um só conjunto, toda a informação estratégica, parte do conhecimento organizacional. Previamente organizado para tal concatenação e disponibilização da informação, uma base de conhecimento ou portal corporativo tem acesso hierarquizado quando é o caso. Assim, os portais proporcionam uma estrutura coesa e segura que contém os elementos buscados, além de referências a outros subsídios informacionais e

conhecimentos correlacionados com o contexto buscado no âmbito empresarial, para um pronto e facilitado provimento.

A grande mudança da nossa era é ligada ao fator tempo. O tempo está ficando muito escasso, precisamos produzir mais. Existe uma crescente pressão por produzir mais, por aprimorar, criar e inovar. Para isso, o subsídio principal continua sendo o conhecimento, aliado ao tempo, é claro. Precisamos gerar valor, agregar valor e mais eficientemente. Acompanhar essas mudanças é mandatório, o mercado determina essa necessidade de aprimoramento contínuo. Assim, o ambiente atual pede uma integração mais plena, como a que o aprimoramento do conjunto exige. O contexto, assim, determina a pressão, através dos novos riscos e oportunidades que aparecem, a nos empurrar fora da zona de conforto. Por termos essas diretivas e metas dinâmicas, por precisarmos nos adaptar ao novo, precisamos aprimorar continuamente.

Como coloca CRAWFORD [1998],

> A maior transformação da economia industrial para a economia do conhecimento é na velocidade com que as mudanças ocorrem. […] incremento da automação de uma vasta gama de atividade de serviços; […] substituição do centro geográfico da economia, antes centrada em matérias-primas e bens de capital para se concentrar em informações e conhecimentos, particularmente pesquisa e educação.

Hoje, mais além que capacitar em uma função, precisamos aprender outras linguagens, como nos incluir ou letrar digitalmente. A corporação depende, cada vez mais, intrinsecamente dessa evolução da internet e dessa colaboratividade. Um Portal corporativo marca a inclusão mais definitiva da empresa nessa era digital e do conhecimento, permitindo e exigindo que os seus colaboradores disseminem e aproveitem as informações disponibilizadas.

Para que uma inclusão maior ocorra, é ideal que outras línguas sejam aprendidas, assim como outras linguagens. Diversificar o conhecimento e as fontes, para validar o mesmo mais adiante, para nivelar e integrar com os times existentes e seus objetivos. Esse compromisso do associado com a sinergia da associação e com os propósitos organizacionais tornam a organização mais inteligente. Por se comunicar melhor internamente, nesse desejado alinhamento do individuo com a missão da organização aprende melhor. Esse conjunto inteligente, ou integrado, é o que caracteriza uma empresa que aprende, que cria, inova, muda. Assim, um conjunto inteligente é integrativo e se aprimora continuamente, como uma mente inteligente precisa fazer para crescer.

7 - A GESTÃO, O CONHECIMENTO E O COLABORADOR

7.1 - A Equipe e o Líder, Inteligência e Linguagens

TOFFLER [1980] diz que,

> [o momento atual (fim do século XX)], é identificado pela Terceira Onda, a Era do Conhecimento, onde se permite uma grande descentralização de tarefas. Esta fase é caracterizada pelo poder do cérebro, na qual a informação assume o papel de principal recurso econômico.

Ainda que a informação esteja em todo lugar, há que se reconhecer o seu valor crescente, sempre em acordo com a busca, com o intento de uso. Se tem mais possibilidades de uso o conhecimento tem mais valor. Esse conhecimento verdadeiramente valioso é o que se produz e que se mantém na organização continuamente e que permite que a mesma cresça e amadureça. Proveniente dos exemplos, da validação da verdade através do tempo, dos erros e reparos, dos empecilhos e da experiência, esse conhecimento só pode estar presente na tradição e na cultura. É, assim inerentemente tácita ou inconsciente, assim, impossível de ser dimensionada, se não está estruturada previamente.

VASCONCELOS & FERREIRA [2001] citam EDVINSSON & MALONE [1998] que ressaltam que “as empresas são cada vez mais valorizadas pelos seus ativos intangíveis, que são ativos que não possuem existência física e por isto são de difícil avaliação”. Para NEVES [2004] “as organizações devem entender que o conhecimento vem das pessoas, da sua cultura e comportamento, envolvidos num processo de constante aprendizagem”. Aprendendo segundo os pr[oprios interesses e necessidades, as pessoas se tornam competentes e capazes de agregar valor. Em uma organização, de acordo com o comportamento dos indivíduos, a integração dos colaboradores e o compartilhamento da informação podem ser facilitados ou dificultados.

Nas pessoas, como nas organizações, o propósito, o intento, define o valor da informação, do conhecimento, sendo o aprendizado a informação escolhida e acolhida, certamente pelo seu valor, em relação ao objetivo. A intenção em relação ao uso define o tipo de conhecimento acumulado, afinal, uma vez que o valor do conhecimento e o valor que aquele conhecimento pode gerar. Estruturado ou não, o conhecimento é fruto dos valores auferidos pela mente que o compreende, que o acolhe. A formação é escolha como é a capacitação, providas limitações não existam. Assim, ainda, a diversidade de caracteres promove um papel fundamental na criatividade e inteligência da equipe de colaboradores, contanto que haja

nivelamento, promovendo uma maior geração de conhecimento corporativo e, eventualmente, uma melhor estruturação do mesmo.

Seja no conhecimento estruturado ou no conhecimento tácito, a linguagem tem um papel fundamental. Somos seres semânticos, porque nossa mente se popula através da linguagem. Assim, se algo “faz sentido”, assumimos, percebemos, ou reconhecemos aquele algo. A mente humana é um framework que valida o contexto através da linguagem, assim, também o conhecimento. O conhecimento também é armazenado e transportado somente enquanto codificado. Essa codificação e decodificação do conhecimento é o que permite a comunicação interna e externa. Assim, é natural que dependamos de nivelamento de linguagens e padrões, do consenso e das convenções, enquanto trabalhamos em equipes e comunidades. Da mesma maneira, a manufatura e o processamento do conhecimento organizacional podem exigir um nivelamento prévio de linguagens ou de objetivos. É necessário esse nivelamento de linguagens para traduzir e interpretar, segundo o contexto, não segundo um ou outro indivíduo, mas no consenso entre todos. Assim, há também que se avaliar a linguagem desejada para codificar o conhecimento estruturado, buscando a normalização e o nivelamento do mesmo, ou a obtenção de mais qualidade da informação, de mais valor no conjunto informacional.

7.2 - A Estratégia e o Objetivo da Organização

Segundo MATUS, [1996, p, 14]:

> [...]planejar é sinônimo de conduzir conscientemente, não existirá então alternativa ao planejamento. Ou planejamos ou somos escravos da circunstância. Negar o planejamento é negar a possibilidade de escolher o futuro, é aceitá-lo seja ele qual for.

Assim, fica evidenciada a necessidade da gestão, ou controle inteligente dos conteúdos, dos recursos e das competências, mas dos objetivos, também. Um problema de alinhamento de premissas, como discutido em outras partes do presente trabalho, parece existir e ser crucial para o entendimento comum dessa necessidade de gestão e de planejamento estratégico.

Segundo CARVALHO, FERREIRA & KILIMNIK [2007]

> Em que pesem todos os destaques dados à importância das pessoas e da valorização do patrimônio humano como diferencial competitivo e fonte de agregação de valor aos negócios, um longo caminho deverá ainda ser percorrido para tornar este discurso mais alinhado com a efetiva prática das organizações.

Para SENGE [1997], “a gestão do conhecimento só alcança seus verdadeiros objetivos através da aprendizagem organizacional e da visão sistêmica”. Para ele, “as pessoas que compõem a organização aprendem

continuamente a aprender em grupo, elevando a sua capacidade de raciocínio de uma forma contínua". Segundo DAVENPORT [1998], "pode-se definir a gestão do conhecimento como uma atividade consciente e intencional que visa dar sustentabilidade ao crescimento de uma organização, por meio de iniciativas que a conduzam". Para SENGE [1997] "alguns atributos são indispensáveis à gestão do conhecimento organizacional", um conjunto que ele reuniu como as suas chamadas cinco disciplinas, expressando o que quer dizer por "visão sistêmica":

> 1º) domínio pessoal: auto-conhecimento, as pessoas conhecem suas aspirações e buscam o próprio desenvolvimento;
>
> 2º) modelos mentais: são as idéias arraigadas, as generalizações, influenciam a forma como os indivíduos vêem o mundo e tomam suas atitudes. Se muito discrepantes entre os membros de uma organização, podem gerar conflito, no entanto, devem apresentar flexibilidade para o questionamento de certas situações;
>
> 3º) objetivo comum: objetivos, valores e compromissos concretos e legitimados pelas pessoas da organização. Neste caso, o líder torna-se fundamental, pois é ele quem vai conseguir o engajamento dos membros;
>
> 4º) aprendizado em grupo: diálogo, relacionado com a capacidade que os indivíduos possuem para levantar idéias e participar de um pensamento em grupo. Parte da idéia de sinergia, (a habilidade do grupo é maior que a soma das habilidades de cada indivíduo separadamente). Uma organização só terá capacidade de aprender, se os grupos que a compuserem possuírem sinergia;
>
> 5º) raciocínio sistêmico: a quinta disciplina, responsável por garantir que as outras quatro estejam interligadas, já que são dependentes entre si e interajam em busca do objetivo da organização.

Segundo BRASIL & FORCELLINI [2004], para que a gestão do conhecimento desempenhe um papel efetivo dentro de uma organização, alguns aspectos são essenciais:

> A gestão do conhecimento deve ter uma orientação estratégica (fomentar o crescimento e manter-se em condições competitivas); A gestão do conhecimento deve trabalhar para a evolução das competências individuais e coletivas (caminho para atingir os objetivos estratégicos); As ações da gestão do conhecimento devem ter reflexos naquilo que é produzido dentro da organização (concretização dos objetivos através de produtos, serviços e processos); Deve ser algo premeditado (ser parte integrante da prática da organização).

7.3 - A Inteligência Humana da Organização

Segundo PROBST, RAUB & ROMHARDT [2002] *apud* SANTOS & PAULA [2012], "as condições que apóiam a aprendizagem organizacional são a liberdade criativa, a liberdade de outras atividades (tempo para pensar), a congruência de interesses e a tolerância a erros". Segundo SANTOS & PAULA [2012], "para o desenvolvimento do conhecimento coletivo, as condições-chaves são a interação, a comunicação, a transparência e a integração". PROBST, RAUB & ROMHARDT [2002, p.11] confirmam a importância do conhecimento para as empresas destacando a administração dos ativos intelectuais como "elemento de forma de

sobrevivência" e como 'elemento de competição nos tempos da 'sociedade do conhecimento'". A inteligência da organização é, assim como visto, essencialmente, humana. Partindo dos colaboradores e dos dirigentes, a inteligência organizacional é constituída da diversidade de caracteres na ecologia da equipe colaborativa e do seu nivelamento e alinhamento em volta de um objetivo definido.

Exatamente como a corporação que aprende, o ser humano é um ser inteligente, se aprende, se passa a se conhecer melhor, aos seus processos internos e às suas várias instâncias. Ao conhecer como se dá o processo do intelecto, o homem se resolve mais inteligente, aproveitando melhor o conhecimento tácito disponível, o que também faz aumentar a resolução de um artefato inteligente. Ao dimensionar melhor o que é a inteligência, como ocorre e como se aprimora a mesma, a empresa também cresce mais inteligente, ou seja, capaz de entender os próprios processos internos e o seu ambiente, seu contexto, interpretando-o mais adequadamente. Ao entender como aprende a empresa, aprendemos como adquirir maior vantagem competitiva, que é o diferencial informacional da organização. O aprimoramento da própria cultura, a organizacional, aumenta a capacidade de interpretar corretamente o ambiente e reconhecer os próprios erros e assim, se aprimorar, aprender, criar e inovar. Como apontado por SANTOS & PAULA [2012], "a crença de que o conhecimento é prerrogativa de determinados grupos é um fator cultural que, de acordo com DAVENPORT & PRUSAK [1999], 'tende a erodir parte do conhecimento'".

Esse processo de validação do conhecimento, baseado em semântica, é impossível de ser separado da linguagem humana, que é o mecanismo eterno de codificação e decodificação do conhecimento, assim como o conhecemos. Pensamos em símbolos que codificam a realidade e que visam representá-la, assim, a linguagem é de suma importância para nós. A maneira como adquirimos o conhecimento é através da interação inteligente, pela linguagem, assim sendo é preciso nivelar essa linguagem. PROBST, RAUB & ROMHARDT [2002, p.24] afirmam que "as habilidades e o conhecimento são adquiridos lentamente; eles se desenvolvem com o tempo, através de um processo em que somas de informações são reunidas e interpretadas". De acordo com PROBST, RAUB & ROMHARDT [2002, p.11], "o Conhecimento é o único recurso que aumenta com o uso". Para PROBST, RAUB & ROMHARDT [2002, p.22],

> O conhecimento parte dos símbolos que, acrescidos da regras de sintaxe, tornam-se dados. Interpretados dentro de um contexto específico, esses passam a ser informações para um receptor. Já as informações quando são interligadas podem ser usadas em um campo de atividade específico, gerando assim o conhecimento.

A aprendizagem é fruto da prática e da experiência, como trazido por SANTOS & PAULA [2012]:

> De acordo com os conceitos de DIBELLA & NEVIS [1999], a aprendizagem se dá, geralmente, com as próprias experiências em atividades aprender-fazendo, seja em práticas individuais ou coletivas (estilo de aprendizagem por correção). A aprendizagem também ocorre a partir de experiências e melhores práticas alheias, através da leitura de livros e revistas, sites da Internet (estilo de aprendizagem por adaptação).

Enquanto se espelha nos exemplos que percebe, identificando o que tem valor no ambiente em que se codifica, ou onde se copia, a mente inteligente segue construindo o seu caráter a partir da moral percebida em estórias. Esse mecanismo autopoiético, ou mitopoiético é, assim, construído dos mitos e crenças que assumimos, ou dos valores. A inteligência humana cresce, então, se reconstruindo, ou à sua identidade. A partir da moral das estórias e dos mitos que percebe, vai compondo a sua própria sabedoria, num conjunto de crenças que são validadas pelo ambiente e que vão lhe permitir reconhecer o “novo”.

Resolvendo, assim a realidade em que se encontra, ou o seu contexto, a mente aprende enquanto identifica os erros, que são os seus, assim havendo aprendizado. Colhemos o conhecimento no que damos valor, mas, de acordo com o uso pressuposto para ele, com o intento de uso, que nos permite perceber valor em algo. Se a premissa do indivíduo é coletiva, esse passa a conhecer o que tem valor para a comunidade. Se a premissa é pessoal, passamos a conhecer só o que nos interessa, limitando a capacidade da inteligência que deve buscar o conhecimento comum, universal, se generalizando e não se especializando, de modo a ter mais inteligência estratégica e maior capacidade de adaptação.

A inteligência humana individual pode ser compreendida pelo homem como originada, não na sua mente, mas na evolução das espécies. Assim, a mente humana resulta da evolução e interação das varias espécies, portanto, possui características muito intrínsecas, incorporando o instinto animal, assim como suas várias instâncias misteriosas. A mente é um framework não uniforme, variando de acordo com cada indivíduo, mas, se construindo sempre a partir das suas escolhas prévias, ou da sua formação, da sua base. A mente cresce inteligente baseada na sua premissa e motivação em crescer e aprender.

Como são artefatos produzidos pela mente humana, as empresas, da mesma maneira que os sistemas inteligentes de todo tipo, podem apresentar certas peculiaridades inerentes a mente humana. Assim, existe para a mente inteligente uma necessidade de aprender e de se conhecer, que é a premissa de preencher as lacunas na teia de conhecimento que representa e que percebe. Essa necessidade é, acima de tudo, a de sobreviver, de crescer e de amadurecer, o que é feito no

identificar dos próprios erros e assim, no aprimoramento que se segue. Ao ter um propósito estabelecido, um artefato inteligente se comporta como uma ontologia sistêmica que cresce se conhecendo, buscando a si, ao próprio crescimento, com isso. Ampliando o próprio universo que percebe e resolvendo-o, aglutinando tudo o que lhe é similar, que percebe e reconhece. Segundo escolhe, ou valida, aquele framework se popula com o uso da linguagem, puramente através da validação semântica que realiza.

Ao que parece a inteligência cresce com informação, ou instrução, a qual percebe segundo um contraste com o conjunto existente. A inteligência, assim, se instrui nos ambientes por onde transita. Ao copiar novo código que escolhe através de comparações, substitui parte do código presente em outro que assimila, para isso, o novo código deve ser semelhante ao existente e mais funcional, ou mais eficiente, segundo a inteligência percebe. Um novo código é absorvido pelo reconhecimento do valor nele presente, se tornando pare dos valores guardados, ou da moral, a qual é percebida através de estórias, sejam reais ou não.

Existindo uma base, um conteúdo pregresso, a inteligência, ou esse conjunto operante do conhecimento, cresce. Isso se dá enquanto aceita instrução do meio ou de outras inteligências capacitadas, copiando-a. O aprendizado depende dessa aceitação e da base de conhecimento existente. Só o que encaixa ali é admitido. É importante, assim, entender esse processo que é a origem da neofobia. O conteúdo prévio deve ser alinhado. Assim, da mesma maneira, a questão da motivação, ou do interesse em progredir. De acordo com a intenção em aprender e crescer, o conhecimento significa respostas e também novas perguntas. Assim, o processo da obtenção do conhecimento depende sempre de escolhas, de decisões, mas de premissas, ou de uma base, um conjunto existente.

Em que percebe exemplos, modelos e paradigmas de maior valor, ou maior usabilidade, ou ainda algum valor estratégico, a inteligência o copia. Esse processo de aprimoramento a partir do existente é o que realiza a evolução da natureza, dos ecossistemas, da economia, das melhores práticas, do estado da arte, enfim, da evolução inteligente, ou que aprende consigo mesma, que se copia. Ao absorver a instrução inteligente, através do aprendizado dos modelos que a inteligência copia, a mesma se torna mais funcional. Isso é ser mais resolvida, isto é, simplificada.

Aprendemos através da percepção, ou do reconhecimento de código similar e mais apurado, o qual guardamos sob a forma dos nossos valores, que é a nossa identidade. Inteligências só podem crescer se absorvem instrução. É claro, a instrução, para ser pecebida, precisa ser compatível, ou condizente com o código existente. Somente ao ser entendida, uma instrução pode ser aproveitada, ou

absorvida, acatada. Assim, dessa maneira, inteligências são vítimas do intento, da razão de ser, do que motiva a busca. Dependemos da motivação, do objetivo e da consciência do mesmo.

A partir das escolhas inteligentes, as inteligências evoluem, aprendendo ou se instruindo adiante. Esse processo de evolução depende da pressão, da necessidade em acompanhar a o ambiente, por exemplo, mas depende, principalmente, do objetivo, ou da premissa, da motivação, uma vez que deriva das escolhas pessoais, individuais. Uma vez que se trata de um mecanismo informacional, ou de um sistema inteligente, a faculdade só pode evoluir facultativamente. Crescemos a partir de escolhas, de premissas. Enquanto inteligência é capaz de se conhecer, ou de reconhecer o meio, ela depende de ter um código previamente inteligente, ou apurado, de modo a fazer escolhas inteligentes. Assim, mais inteligente, é capaz de se solucionar, ou de se resumir, ou, muito exatamente se compactar, ou ao seu código, o qual é retido e do qual se compõe toda inteligência.

Inteligências se copiam, enquanto copiam ao meio ambiente, o qual as nivela. O ambiente é, para a inteligência, um espelho ambíguo, no qual percebe dicotomias e, assim, é capaz de ponderar, de pensar, o que envolve a comparação de opostos e contrastes. Não nos cabe no presente trabalho adentrar o tema, mas, basicamente, nos limitamos a inferir que a inteligência pode ser baseada na percepção logarítmica. Em que percebe limites, ou parâmetros, a inteligência parametriza, quantifica e qualifica as coisas. Dessa maneira, é preciso que existam contrastes, ou máximos e mínimos, parâmetros, de modo que se possa ponderar, o que é pensar, ou pesar, comparar. Há que ter, para a mente inteligente, dois pratos na balança. Sem parâmetros, não se pode fazer comparações. Assim, somente se nos comparamos com o ambiente, ou com os outros, aprimoramos a nós mesmos. Assim se dá a percepção dos modelos inteligentes que copiamos.

Ao ver-se refletido no ambiente onde se insere, no contexto que comunica, um artefato inteligente como uma empresa, ou uma outra organização inteligente qualquer, aprimora somente em que percebe como se encaixa ali. Assim, nesse contraste uma adaptação pode ser feita. Ao revisitar as próprias premissas e adequá-las às do meio ambiente, a inteligência se instrui, se forma, se capacita, ou se aprimora. Ao se aprimorar, cresce e compreende melhor o próprio funcionamento, eventualmente, aprimorando-o ainda mais. Dessa maneira, se tornando mais consciente da sua missão e visão e do contraste com o seu meio, adquire uma visão mais sistêmica, ou mais orgânica, enquanto as partes de que se compõe aprimoram a sua comunicação, interna ao conjunto.

De acordo com nossa capacidade em entender os processos internos e externos, nossos e os do ambiente que copiamos, a inteligência se aprimora e permite resolver melhor o ambiente e a nós mesmos. Enquanto entendemos o ambiente, o contexto, simplificando-o, aprimorando-o, uma vez que ele reflete o estado da nossa mente, os processos se aprimoram em um conjunto que cresce concomitantemente, se devidamente integrado, ou conectado. De acordo com as próprias premissas em evoluir, ou com o interesse em capacitar-se e o objetivo de se aprimorar continuamente.

Crescer e amadurecer são atributos da inteligência. Essa vontade, ou intenção em se aprimorar, resulta de eras de evolução natural. O homem é um ser social que evolui em grupos, em sociedades. Enquanto a comunidade se nivela e se alinha através da linguagem, da comunicação que torna os indivíduos comuns, enquanto comungam uma mesma linguagem, criam conhecimento individual e contextual. A linguagem dá a capacidade à inteligência para interpretar e avaliar instrução no contexto, em outras inteligências e codificadas em substratos.

Uma inteligência, de fato, é qualquer substrato que se reescreve inteligentemente, ou seja, de propósito. Uma inteligência é um autômato que se processa, resolvendo-se, ou simplificando-se. Visto assim, a inteligência poderia ser entendida como um mecanismo que se conserta, integrando-se, ou reintegra os próprios fragmentos que reconhece. Esses fragmentos, ela coleciona e reordena em elementos que lhe façam mais sentido e tragam mais funcionalidade. Na sua missão de crescer, de se aprimorar, de ser mais inteligente, ou mais funcional, torna-se mais apta a conviver no meio em que se encontra, o qual copia.

BORGES [2005] *apud* PAULA [2013], sintetiza que,

> Embora a Ciência da Informação tenha se desenvolvido de forma interdisciplinar, intimamente ligada a campos como o das ciências cognitivas, possui proposições baseadas em uma perspectiva que considera muito mais o indivíduo do que o seu comportamento como ser imerso em um contexto social.

Como anteriormente colocado, segundo PAULA [2013], “existe uma indissociabilidade entre as reações inconscientes do ser humano colaborador e seu comportamento informacional em organizações”. É preciso que se entenda que o ser humano é complexo e suas relações sempre envolvem o inconsciente. Talvez, um alinhamento desse contexto social poderia ser auxiliado por uma conscientização e alinhamento de premissas. Assim, a cultura presente na organização poderia ser uma de mais colaboratividade, ou de maior sinergia, que pudesse fazer a organização, assim como o colaborador, agregar valor, alcançando um novo nível de sucesso, em relação ao objetivo pessoal e comum.

Fossem mais bem conhecidos os anseios humanos por trás das ações nas organizações, os conjuntos colaborador/organização poderiam se relacionar mais conscientemente, ou seja, mais inteligentemente. Através de um “ganho de consciência comum”, ou tornando-se mais conscientes os objetivos individuais e os comuns, um conjunto de colaboradores se integraria mais efetivamente. Assim, se beneficiaria, mutuamente, o conjunto e avançaria a um “novo nível” de inteligência, que é um mais integrado, mais conectado, mais coeso e alinhado.

A premissa determina o tipo de conhecimento do indivíduo, em que direciona o seu crescimento. Ou seja, o nosso conhecimento advém das nossas escolhas, as que fizemos e fazemos, de acordo com os nossos motivos, ou premissas. Assim, a mente, que é esse framework, o nosso cabedal, é a nossa capacitação, a nossa capacidade de entender o ambiente e crescer adiante. Eventualmente, esse crescimento e aprendizado se tornam em um “diferencial”. De acordo com o interesse do indivíduo em coletar os fragmentos de que se compõe o seu conhecimento, a sua mente cresce mais inteligente. Se é diversificada e flexível, a mente inteligente cresce mais e melhor. Com isso, se torna mais capaz de se aproximar-se da verdade, ou de resolver melhor o ambiente, que é o seu contexto, o qual precisa ser interpretado e codificado internamente para ser traduzido em instrução.

Ao adquirir experiência com o uso do conhecimento e com a validação do mesmo através da coletividade e do tempo, a mente cresce com uma inteligência mais diversificada e mais efetiva, se tornando mais eficiente. A mente é melhor validada, tornando-se mais saudável, de acordo com os valores que são captados por ela, ou acolhidos, reconhecidos. Como na ecologia e na economia, as sociedades e as inteligências precisam dessa diversidade que lhes é salutar, ou nenhum conhecimento é gerado. Isso, porque o conhecimento é proveniente da informação e a informação é, basicamente, diferença de potencial. Da mesma maneira, o conhecimento é, também, uma diferença de potencial e só por isso é um diferencial, ou pode ser chamado de vantagem.

A capacidade, ou a capacitação, é fruto dessa diferença de potencial proveniente do exercício dessa coleção de conhecimento, da sua manutenção e reciclagem constantes. Suficientemente diversificado, nivelado, alinhado e contextualizado, o conhecimento dos colaboradores na organização somam o diferencial competitivo ou estratégico, ou ainda, a inteligência organizacional. Essa inteligência tem que ser proporcional à diversidade e à integração, ou ao nivelamento do conjunto. Da mesma forma, uma cultura, que é feita de uma mistura, deve apresentar a sua diversidade e algum nivelamento, ou alinhamento. Não pode

haver comunicação sem esse conjunto, sem essa diferença e sem essa integração, assim como não pode haver informação sem uma diferença que permita comparar, registrar.

7.3.1 - Como a Organização Pensa Através da Pessoa

A inteligência organizacional é mais dependente de estudos e avanços, pois reside e se embasa em conceitos muito novos. Mesmo sendo, em essência, um autômato, ou um dispositivo inteligente, que é programado, instruído, ou sendo um artefato inteligente que é idêntico a tantos outros criados pela mente humana, a empresa é um contexto, um ambiente melindroso, pois é embasado numa cultura que é pouco percebida, da qual é pouco consciente. Ainda há que se observar que, assim como na inteligência humana, a inteligência corporativa pode e deve estar sujeita a outras instâncias, ou ocorrências, como no caso da inteligência emocional do ser humano, que é impossível de se dissociar da razão, da ética, da memória, mas, principalmente dos valores percebidos, das premissas, ou objetivos, no que é a constituição da entidade inteligente, proveniente da sua razão de ser.

Ainda que seja um autômato correlato à mente humana, pois é produzido por aquela, a empresa é um autômato muito mais simples, um artefato menos inteligente, menos consciente, pois é criado pelo outro, pelo ser humano que é muito mais inteligente, em que compreende o seu próprio funcionamento, enquanto aprende sobre si. Ao aprender no outro e no ambiente, se conscientiza e aprende sobre o próprio ambiente, passando a interagir e interpretar o mesmo melhor. No que aprende e se conscientiza da sua própria estrutura, do próprio funcionamento se percebe melhor, a seus próprios valores, a seu código, passa a copiar modelos mais inteligentes, assim, aprimora o universo existente. Em que percebe a evolução dos paradigmas no ambiente externo que copia, que é tão dinâmico no tempo, a organização inteligente cresce e amadurece, em que aprende e assim, se torna mais ágil, ou competitiva.

7.4 - A Organização Inteligente

Segundo NONAKA & TAKEUCHI [1997], “a organização não pode criar conhecimento por si mesma, sem a iniciativa do indivíduo e a interação que ocorre dentro da empresa”. A organização cria através das suas equipes de colaboradores que hoje são integradas por suas ferramentas digitais, de acordo com suas competências e funções para gerar o conhecimento corporativo. Para que haja um maior compartilhamento do conhecimento, como desejado pela corporação, é necessária a validação de todo o conhecimento, o qual precisa ser transcrito e compartilhado, mas resumido, expurgado, sumarizado, indexado, qualificado,

verificado, etc.. Depois desse processo, resta ter seu acesso disponibilizado adequadamente, o que exige, hoje, um portal inteligente que seja capaz de atender às múltiplas necessidades e linguagens envolvidas.

Para DAVENPORT & PRUSAK [1998], “o conhecimento é algo fundamental para o sucesso e a sobrevivência das organizações”. Com a necessidade de integração da equipe e do conhecimento, de acordo com a inclusão ou letramento digital do indivíduo e com o seu interesse, essas ferramentas encontram diversas barreiras. O fator humano parece ser determinante no sucesso de projetos de inteligência, em acordo com os interesses coletivos e individuais dos colaboradores, em sua maioria, implícitos, tácitos. Existe, sempre, uma natural divergência de opiniões dentro de uma organização, principalmente em relação ao compartilhamento de segredos estratégicos. Em um time de colaboradores é desejável alguma diversidade de opiniões e formações, além de um nivelamento, ou alinhamento de premissas e objetivos em relação ao corpo de conhecimento operacional e estratégico da corporação.

A organização inteligente compreende que o seu ativo intangível é o mais importante. O conhecimento organizacional tem valor porque gera valor. Com o conhecimento crescente, a necessidade de gestão conhecimento é mais vital para a corporação a cada dia. O conhecimento organizacional reside inconsciente, nas mentes dos colaboradores, é preciso estruturar o mesmo, documentar, trazer para uma base de conhecimento comum, que permita a colaboração e o compartilhamento do conhecimento. Por não ser estruturada a totalidade do conhecimento organizacional, este pertence aos seus talentos, às suas competências. Com a possibilidade de existir perda de eficiência e de inteligência competitiva pela perda de conhecimento estratégico residente no colaborador, o conhecimento precisa ser transcrito, codificado, documentado pelos colaboradores, na base inteligente disponibilizada pela corporação, que visa estruturar esse conhecimento organizacional. De acordo com NONAKA & TAKEUCHI [1997]: “A chave da criação de conhecimento está na mobilização e conversão do conhecimento tácito”.

NONAKA & TAKEUCHI, [1997] *apud* CUNHA & FERREIRA [2011] desenvolvem que

> Um dos pontos recorrentes, quando abordamos a gestão do conhecimento, é a questão da colaboração necessária para que o fluxo de conhecimento ocorra na organização, já que o repositório original do conhecimento é o cérebro humano. As organizações precisam da colaboração dos indivíduos para que o seu conhecimento se torne “conhecimento organizacional”. A colaboração do indivíduo pode ocorrer de duas formas: tornando explícito seu conhecimento (através de registros escritos, vídeos, gravações, registro de discussões e outros

> meios já mencionados) ou pela transferência do conhecimento para outros indivíduos, gerando o conhecimento tácito em grupo.

Por que podem ver que o conhecimento tem valor, que é o seu diferencial competitivo interno, os colaboradores que compartilham a informação podem temer a perda desse diferencial ou alguma conseqüente perda de vantagem. São importantes para o colaborador tanto o reconhecimento como a remuneração. De acordo com a cultura corporativa e as razões do indivíduo, com a sua inserção no ambiente corporativo, ou a sua postura em relação à sociedade e o trabalho, o colaborador quer ser inserido e fazer parte, assim, troca.

A visão da realidade e das premissas ou escolhas individuais, afeta a postura do indivíduo em relação à própria competência. Seu pretenso valor e a maneira com a qual ele se insere nos contextos organizacionais, são em acordo com os seus interesses de crescimento, como é também a sua contribuição. Capacitado, o colaborador precisa, ainda, conhecer e se alinhar com os objetivos da corporação, ter uma visão estratégica e sistêmica, ser compromissado com a equipe e com o conjunto. Para que haja um compartilhamento adequado do conhecimento, a percepção do valor do mesmo e o reconhecimento pela contribuição feita pelos colaboradores podem ser fundamentais. A razão disso está na necessidade de garantia de que não haverá perda de vantagem no compartilhamento, ou que existirá ali um justo reconhecimento.

A autoria do conhecimento é sempre humana. Enquanto o uso do conhecimento corporativo é feito pelo conjunto de colaboradores, a propriedade desse conhecimento e os direitos autorais podem vir a pertencer a organização. De qualquer forma, o conhecimento é criado pela interação, pelas diferenças, mas sempre pelas pessoas, sempre em grupo. A posse e o direito do conhecimento, contudo, podem ser individuais ou corporativos.

Depende do fator humano querer colaborar, depende da pressão existente no ambiente, da motivação individual, tanto como da capacitação e das premissas de crescimento e aprimoramento, ou reciclagem. A capacitação exige investimento, tempo e esforço. Assim, a obtenção e a realização de uma ferramenta inteligente que trabalhe para a organização parece depender também intrinsecamente da motivação em relação à capacitação e a inclusão ou letramento digital individual, além do organizacional.

Segundo ZABOT & SILVA [2002],

> O pensamento transdisciplinar é uma ferramenta indispensável para a geração de uma cultura voltada para o conhecimento. [...] é preciso investir na formação das pessoas, para que elas possam enxergar a si mesmas, a organização em que trabalham e o contexto social e histórico e ambiental mais amplo. [...] Esse é o papel de uma reflexão transdisciplinar no contexto do desenvolvimento de um

> modelo de capacitação de pessoas permitir-nos sempre uma visão de conjunto do conhecimento e preparar as pessoas para uma nova cosmo visão de uma nova ética, que só será possível se harmonizarmos o ser e o saber.

A integração e uma visão mais sistêmica são buscadas pela corporação inteligente. A busca por sinergia e conectividade entre as competências e inteligências se reside no fato de que o alinhamento do colaborador com o objetivo corporativo, ou com a missão é vital, assim, é também de interesse estratégico. As empresas não pensam, porém, precisam criar, inovar, aprender, tomar decisões. Criar e inovar dependem da inteligência corporativa, que é a presente no quadro funcional, no efetivo, ou no conjunto das competências que colaboram, que se ajuntam com os recursos disponíveis, no seu ambiente, ou na sua cultura, dependendo da sua sinergia, assim como das ferramentas de que dispõe. Equipes funcionam melhor quando os líderes que têm são melhores. Aqui, pode haver uma necessidade de mudança ou de uma adequação na cultura dos gerentes e dos dirigentes também, além só na dos colaboradores.

A retenção do conhecimento pelo colaborador, que pensa ser seu direito o conhecimento que possui, deve passar por cima das barreiras psicológicas e sociais, só dessa maneira um mais pleno compartilhamento por parte dos colaboradores pode ser conseguido. Na busca da necessária sinergia crescente, a corporação precisa de um alinhamento de linguagens e interesses. Para PREVIDELLI & MEURER [2005],

> Tais processos de inovação nas empresas podem variar em função das necessidades competitivas de cada organização. É essencial, para tanto, buscar inovações administrativas e estratégicas de crescimento e desenvolvimento, que possibilite o aumento da lucratividade e participação de mercado, sempre levando em conta as características próprias destas empresas.

Com conforto (ferramentas, recursos, estabilidade, etc.) e pressão (metas, prazos, competição, etc.) controlados, os ambientes digitais fornecem muitas possibilidades para a corporação, mas, por enquanto, poucas maneiras de mapear efetivamente os índices de colaboração e, só assim, garantir o reconhecimento eficiente, ajudando a sanear as limitações encontradas na gestão de recursos humanos efetivos, assim, redefinindo a cultura organizacional, passando a ser uma de incentivo. Uma cultura organizacional ideal, feita da diversidade e do alinhamento, fomenta o interesse inteligente do colaborador em contribuir e crescer no conjunto, assim, aumentando seu compromisso para com a corporação, mas em paralelo a uma apropriada remuneração e à justa recompensa, ou reconhecimento.

8 - O PORTAL CORPORATIVO

8.1 - A Contextualização do Portal Corporativo

Para centralizar o acesso e a distribuição do conhecimento corporativo, os portais corporativos foram concebidos. Eles são, segundo TERRA & BAX [2004],

> [...]aplicações visualmente similares aos portais encontrados na internet, que colaboram para a criação e o gerenciamento de um modelo de negócios sustentável. E ainda, os portais corporativos são instrumentos essenciais no esforço de compartilhar informação e conhecimento no seio das organizações.

PARREIRAS & BAX [2005] colocam o seguinte:

> Como não existe um ponto único de acesso às informações, e que permita aos funcionários trabalhar de forma cooperativa, é bastante comum existir informações duplicadas na empresa. Também é comum a revelação de ilhas de conhecimento, supondo que não exista uma comunicação eficiente entre os diversos setores da empresa. Não é de se admirar que o conhecimento gerado fique atrelado apenas àquele pequeno grupo da organização.

TERRA & BAX [2005], ainda colocam que

> Há alguns anos, o que hoje conhecemos como portais, eram apenas máquinas de busca. Os sites apresentavam uma interface simples (por exemplo, a versão simples do Google) que permitisse aos usuários apenas digitar a string de busca sobre a informação que ele gostaria de encontrar. Esse mecanismo de busca permite aos usuários localizar as informações espalhadas pela internet. Porém, devido às regras de gramática e a características de cada linguagem, nem sempre o resultado obtido na busca é o que o usuário realmente deseja.

TERRA & BAX [2005], também colocam mais adiante:

> A importância de um aplicativo ou framework capaz de centralizar as informações da empresa e que permita a comunicação e a cooperação entre os colaboradores. Com este aplicativo, conhecido como Portal Corporativo, o acesso à informação é grandemente facilitado, já que todas as informações necessárias passam a ser encontradas em um só lugar. Os portais passaram a permitir a personalização da sua área para cada usuário, e foram adicionados mecanismos que possibilitassem a comunicação entre as pessoas, por exemplo: chats, e o correio eletrônico.

FERREIRA & BAX [2003] *apud* PARREIRAS [2005], definem a finalidade das aplicações dos portais corporativos como “voltadas para capitalizar a informação e o conhecimento”. Para o autor, o portal corporativo também atua tanto internamente quando externamente. FERREIRA & BAX [2003], ainda definem essas ferramentas assim:

> São aplicações que funcionam em intranets ou extranets, mas podem também ser acessadas pela Internet. Dentre vários benefícios, essas aplicações permitem capitalizar a informação, o conhecimento e a competência das organizações: idéias estruturadas ou não, documentação, procedimentos administrativos, técnicos, de marketing etc. De preferência essa capitalização deve ser feita de maneira estruturada e coerente, garantindo segurança no acesso às informações públicas e privadas. Esses últimos são papeis importantes cumpridos pela ferramenta de gestão de conteúdo que é parte de todo portal corporativo.

De acordo com WHITE [1999], “O EIP (Portal de Informação Empresarial) é uma ferramenta que provê, aos usuários de negócios, uma única interface web às informações corporativas espalhadas pela empresa”. É possível notar a importância de se conseguir centralizar as informações em um ponto único de acesso para que a busca e a inserção de novas informações sejam facilitadas. Para MURRAY [1999], “os portais corporativos devem nos conectar não apenas a tudo de que necessitamos, mas a todos que necessitamos, e proporcionar todas as ferramentas que precisamos para que possamos trabalhar juntos”. Segundo TERRA & BAX [2005], “um ponto positivo e que serve como incentivo para utilização do EIP nas empresas é o resultado de alguns estudos realizados. Estes resultados afirmam que uma empresa pode economizar até uma hora de trabalho por dia para cada funcionário”.

Para ECKERSON [1999], “Portal de negócios é um aplicativo capaz de proporcionar aos usuários um único ponto de acesso a qualquer informação necessária aos negócios, esteja ela dentro ou fora da corporação”. Segundo SHILAKES & TYLMAN [1998], “Portais de informações empresariais são aplicativos que permitem às empresas libertar informações armazenadas interna e externamente, provendo aos usuários uma única via de acesso à informação personalizada necessária para a tomada de decisões de negócios”.

Para TERRA & BAX [2003],

> Com a vantagem de prover um único ponto de contato para todas as fontes de informação, o portal corporativo assume o papel, sem precedente, de integrador universal dentro das organizações. […]Os portais corporativos constituem novos instrumentos de gestão de informação e conhecimento nas organizações.

TERRA & BAX [2003], ainda colocam, de modo a mostrar como os portais representam um valor agregado em que

> As plataformas de portais corporativos mais avançadas [...] provêem soluções que se adequam às necessidades diárias de informação e de colaboração [...]: personalizam o acesso à informação, automatizam e melhoram os ciclos de decisão [...] e podem incentivar níveis mais profundos de colaboração entre empregados.

Com o portal corporativo, segundo SANTOS & CERANTE [2000], “o conhecimento tácito pode ser captado e sintetizado, a fim de que novos conhecimentos possam ser gerados e explorados, enriquecendo a base de conhecimentos” Já TERRA & GORDON [2002] mantém que “os portais corporativos, quando implementados com foco em gestão do conhecimento, podem causar uma grande mudança no funcionamento das empresas e o papel do portal corporativo é ser a nova ‘cola’ para dar apoio a essa transformação fundamental nos negócios.”

Uma nova realidade, assim, desponta, onde recursos humanos e tecnológicos se misturam. É preciso conhecer as questões relacionadas à administração desses recursos humanos e tecnológicos, relacionando-os com a psicologia do colaborador que compartilha o conhecimento organizacional. Essa psicologia e cultura, em última instância, parecem determinar o sucesso na integração de um portal inteligente.

8.2 - Diretivas para Integrar um Portal Inteligente

Em relação ao sucesso na implantação e uso efetivo de um portal corporativo, segundo TERRA & BAX [2003],

> Parece não existir uma técnica ou ferramenta que poderá resolver o problema como um todo. As soluções propostas aparentemente caem em duas categorias: gerencial e tecnológica. Há uma necessidade de se concentrar nas questões humanas, uma vez que a parte tecnológica é melhor conhecida e gerenciada.

Segundo BURKE [2001], “o principal fator de falha humana que causa problemas na implementação de um sistema inteligente é o pouco ou nenhum envolvimento e comprometimento da equipe e da gestão”. Sem o envolvimento da equipe, é difícil mover o processo adiante. A falta de um líder e de um guia sintético para orientar e acompanhar na elaboração de um portal corporativo no que concerne o fator humano ou ergonômico, explica algumas falhas no processo. Diretivas básicas de necessidades humanas e de riscos e oportunidades envolvidas na elaboração de um portal precisam ser determinadas e avaliadas.

Para suprir as necessidades ligadas à organização e ao portal corporativo, os objetivos mais comuns ligados a busca da instituição e a um portal inteligente devem ser discutidos abertamente e nivelados ou alinhados previamente com a equipe de colaboradores e os dirigentes. Para TERRA & GORDON [2002, p. 134] “o portal deve concentrar-se nas necessidades do usuário”. Os autores consideram que “a implementação bem-sucedida da gestão do conhecimento e de um portal corporativo exige motivação e ação humana”. FREITAS, QUINTANILLA & NOGUEIRA [2004, p. 41] apontam a importância do usuário no processo de implantação ao indicar que “usuários devem participar do desempenho do portal”

Segundo TERRA & GORDON [2002, p. 134-136]

> Deve-se dar importância ao foco e ao alinhamento corporativo. O portal deverá atender aos objetivos da organização e para isto é imprescindível definir como o comportamento das pessoas terá de mudar, saber como a organização quer mudar a cultura e quais os benefícios desta mudança.

O portal é um canal de informação ambíguo, enquanto informa e coleta informação. Sob a ótica dos recursos e competências existentes, o mais tangível é

concentrar na busca de percepção de valor por parte do colaborador da organização inteligente, de modo a se aprimorar a integração dos portais inteligentes. A organização visa uma maior receita, de modo a crescer, mas só pode conseguir isso se está agregando valor ao conhecimento existente e aumentando a colaboratividade, ou a sua sinergia, se está melhorando a sua cultura e a sua inteligência, uma vez que é uma mente inteligente e precisa aprender isso.

Construir um guia completo que sirva como um framework absoluto, que inclua a questão humana, para a confecção de portais para todo tipo de uso, parece ser impossível. Mas, reunir as premissas mais básicas para evitar os erros mais comuns, parece ficar, a cada dia, mais tangível. Uma vez que existe suficiente literatura sobre a composição de portais inteligentes, em especial sob os aspectos técnicos, é imperativo estudar casos de uso com insucesso e as falhas humanas envolvidas. Somente examinando as não conformidades prévias, podemos evitá-las ou evitar repeti-las. Só identificando os erros ocorridos em outros projetos pregressos, evitamos repetir os mesmos erros, nós mesmos. Um conjunto resumido de diretivas, ou uma estratégia razoável que sirva como molde para dimensionar um projeto de portal corporativo, talvez possa advir de bons estudos de maus casos, com uma mais extensa revisão bibliográfica do que a que o espaço presente nos permite. Análises quantitativas e qualitativas de especificações de ferramentas comerciais e de fonte aberta também poderiam ser informativas, mas se acompanhadas de roteiros e soluções práticas compatíveis com a questão dos requisitos envolvidos e com a realidade da capacitação existente.

As questões técnicas, normalmente desconhecidas preliminarmente, só são levantadas por ocasião do aparecimento de uma necessidade, de um risco, ou de uma não conformidade, de uma incompletude. Isso causa a necessidade de uma alteração no escopo, na extensão do projeto, no prazo e, ainda, retrabalho ou perda de trabalho. Nosso foco é simplesmente o aspecto humano por trás da rede de conhecimento corporativo, que a corporação visa estruturar através do uso dessas ferramentas inteligentes. Por isso, analisamos a possibilidade dessa falta de conhecimento dos vários fatores não técnicos influenciar o sucesso da implantação de um Portal Corporativo, ou o seu uso. Aliados a falta de letramento digital, a cultura individual e a organizacional são os principais motivos de existirem tantas limitações na aquisição, no uso e no entendimento dessa indispensável ferramenta de inteligência empresarial que é o portal digital. Claro, é um conjunto complexo que requer grandes investimentos de recurso e de tempo, assim como esforço individual e organizacional. Mas a organização precisa, a cada dia mais, do seu

portal, assim como precisa entender as premissas humanas e seu envolvimento na cultura, enquanto estão por trás da sua efetivação. O que parece muito certo é que a questão humana é tão ou mais importante que a tecnológica, no que concerne o sucesso da implantação e uso desses portais integrados. Precisamos considerar a influência da cultura organizacional e da postura do indivíduo, ou o seu compromisso e motivação em relação à equipe e à organização, à ferramenta inteligente. Ainda, é preciso saber como se aprimora esse contexto adverso e diversificado, exatamente por ser inteligente, integrando melhor homens, máquinas, organização, seus anseios e objetivos em m conjunto com mais inteligência.

Uma equipe deve ser adequadamente liderada e gerenciada. Aqui, os portais corporativos assumem o papel fundamental da ligação dessas equipes de colaboradores, ou comunidades colaborativas, que são as comunidades de prática. Uma comunidade de prática pode ser grandemente auxiliada por uma ferramenta inteligente. O colaborador inteligente, contudo, deve ser considerado antes da tecnologia. Deve ainda, ser conscientizado de que a ferramenta inteligente e o seu pleno uso são estratégicas, ou vitais para a organização. O sistema inteligente visa servir ao homem e não controlá-lo ou monitorá-lo somente, mas visa, principalmente, no caso dos portais inteligentes, auxiliar na estruturação do conhecimento, ou na documentação e no compartilhamento do mesmo, mas para o seu próprio benefício e o da equipe, ou o benefício da organização.

TERRA & BAX [2003], em relação ao impacto causado pelos portais inteligentes, assumem que

> Os portais corporativos já causam e continuarão a causar mudanças cada vez mais fundamentais nos processos gerenciais e no modo como as empresas funcionam. A implementação de portais corporativos deve ser considerada para servir, principalmente, às necessidades de funcionários no que tange ao compartilhamento de informações e conhecimentos.

Um conjunto de diretivas que inclua questões humanas é mais viável se for entendido pelas competências interessadas e envolvidas. Um escopo adequado, ou corretamente dimensionado, garante uma chance maior de sucesso na integração de um portal corporativo. Dessa maneira, pode ser obtido um compartilhamento mais efetivo dos recursos informacionais e do conhecimento corporativo. É preciso que conheçamos alguns conceitos e práticas que ajudem nas lacunas apresentadas pelas questões humanas, para que possamos ser simplificadas. Requisitos mais bem delineados, talvez, possam permitir a composição de melhores e mais eficientes portais corporativos que sejam mais inteligentes, ou mais bem dimensionados. Um maior sucesso na implantação dos portais pode

advir, assim, de escopos mais realistas e que contemplem uma análise dos fatores e aspectos não técnicos, ou humanos envolvidos.

BROWN & DUGUID [1991] *apud* COSTA & GOUVINHAS [2005, f.5] ressaltam que “o principal estimulo à participação em uma comunidade de prática é a necessidade do saber”. Os autores ainda especificam essa motivação: “um sentido comum de propósito e uma necessidade real de saber o que os outros membros sabem”. É preciso, assim, empatia e afinidade no grupo, a gerar sinergia, o que só pode advir do alinhamento de interesses e da confiança presente no relacionamento cultural e social da equipe. É discutível aqui, se essa natureza integrativa e empática do homem não é simplesmente uma questão natural humana que foi desvirtuada pelas condições capitalistas modernas. Hoje, distorcida pela *metropolização* do indivíduo, a nossa realidade é que nós, seres humanos, somos seres naturalmente sociais que aspiramos à integração. Com o reconhecimento e a inserção, somos completos, mas, hoje, somos inseridos na batalha fria da competição por valores questionáveis e pelo que não é natural.

8.3 - Comunidades de Práticas, Equipes e Colaboradores

Existe uma influência da equipe, da sua diversidade e seu nivelamento, na construção coletiva do conhecimento. Na contextualização do conhecimento produzido pelos colaboradores, fica determinado o valor institucional que é agregado, Esse, é relacionado à empregabilidade daquele conhecimento produzido. Esse conhecimento também fica obsoleto e sem valor, se não é validado adiante. De acordo com a validação da própria equipe de colaboradores que recicla o conhecimento organizacional, ele pode se aprimorar, apresentar diferencia, assim, assumir um valor mais estratégico. Isso permite a organização inovar e crescer. Para ZABOT & SILVA [2002],

> A nova organização é criadora do conhecimento, seu principal negócio é a contínua inovação, criando novos conhecimentos, disseminando por toda a organização, e transformando em novos processos, novos produtos e novas tecnologias.

A que se torne em novo paradigma, ou em algum modelo funcional, o conhecimento deve ser avaliado e validado pelas equipes ou por grupos. A construção de uma teia de conhecimento suficientemente diversificada, assim, deve advir de uma estrutura suficientemente diversificada e flexível que, só assim, é saudável. A equipe mais diversificada é mais capaz de resolver problemas, mas, se é organizada, ou se tem uma estrutura sistêmica. Ao resolver melhor o ambiente e a si, simplificando os próprios processos e modelos, se tornando mais flexível, ou mais simples e mais completa, a teia de conhecimento é expurgada das suas complexidades e de entraves adversos. Assim, melhor concatenada, serve para

resolver uma gama maior de problemas e é capaz de criar um leque maior de soluções. Sendo inteligente precisamente da mesma maneira que a mente humana é, uma teia semântica, a organização cresce em que aprende, ganhando mais consciência de si. Ao conhecer o seu próprio funcionamento e se adaptar ao contexto em que se insere, a organização fica, efetivamente, mais inteligente.

8.4 - O Fator Humano e o Portal Corporativo

Um fator importante para se conduzir mudanças em organizações é desenvolver estratégias de recompensa e reconhecimento: Como apontado por TERRA & GORDON [2002]:

> É preciso reconhecer, além de remunerar. O ser humano, ávido de inserção social e reconhecimento, precisa ser corretamente identificado, segundo sua formação, seu valor, o que é a sua competência, que quer ver reconhecida no meio onde é inserido. A autoconfiança do colaborador talvez seja proveniente do sentimento de respeito que gera o valor enquanto recebe o reconhecimento moral.

Ainda segundo TERRA & GORDON [2002],

> É extremamente importante recompensar os novos 'heróis' e desencorajar os ´desertores'. As empresas que tentaram usar apenas incentivos monetários descobriram que essa abordagem, sozinha, não foi o suficiente para sustentar a motivação dos funcionários. Em geral, [...] estratégias de reconhecimento entre colegas têm mais sucesso do que 'brindes'.

É necessário discutir a influência dos fatores humanos de motivação e propósito, inclusive na implantação de projetos tecnológicos. Esses sistemas inteligentes devem ter, estabelecidas, diretivas humanas, além das tecnológicas. Na questão da ergonomia, muitos horizontes precisam ser conhecidos para um pleno uso e para um maior sucesso na integração de portais corporativos.

Segundo BURKE [2001], um dos fatores ergonômicos primordiais de falha na implementação de uma ferramenta inteligente é "um conjunto de habilidades pobre entre os usuários". Para isso, ele acrescenta que é necessário "treinar os funcionários e contratar pessoas com conhecimentos técnicos". BURKE [2001] vai além e lista os quatro fatores fundamentais de sucesso: 1) Confiança; 2) Formação; 3) Comunicação; 4) *Empowerment*. O autor não lista, contudo, o fator do reconhecimento pela contribuição feita, ou a retribuição e a motivação remunerada, ou a premiação, entre outras necessidades intrínsecas dos colaboradores. Para TOLEDO [2002],

> Pode-se considerar o estudo de aderência tanto das ferramentas tecnológicas apresentadas como de outras existentes para a apropriação por parte das organizações do conhecimento tácito dos seus colaboradores. A falta de resultados do uso das ferramentas tecnológicas pode ser um dos fatores inibidores da disseminação das mesmas. Propostas de métodos de mensuração desses resultados também seriam valiosos na aplicabilidade desses instrumentos tecnológicos nas organizações.

Visando estruturar o conhecimento corporativo, talvez, os portais corporativos possam dimensionar melhor a contribuição individual, definindo corretamente a proveniência do conhecimento e de cada contribuição. Assim, promovendo uma maior aceitação por parte dos colaboradores que contribuem co a estruturação do seu conhecimento. Se o colaborador tem quaisquer direitos sobre o conhecimento que compartilha, é natural que o mesmo seja reconhecido ou que ele seja remunerado pela transferência de conhecimento, desde que o mesmo agregue valor à organização. Uma vez que deixa de ser um privilégio seu, um segredo e, assim, um diferencial estratégico, um valor que define a sua capacitação, fruto do aprimoramento e da formação individual, da experiência, o conhecimento compartilhado tem valor. Em que nivela a equipe e ajuda a aprimorar a organização, colaborando com a estruturação do conhecimento, existe uma transferência de valores, onde é natural que o processo seja visto como uma troca. Além disso, de acordo com a mais valia da informação, esse conhecimento tem valor agregado e agrega valor adicional ao universo existente, passando a compor o ativo da corporação, a sua propriedade intelectual.

Essas bases inteligentes de conhecimento requerem ser devidamente integradas aos processos da organização, o workflow, ou fluxo de trabalho. Os Portais Corporativos permitem melhor colaboratividade se incorporam devidamente esse fluxo de processos da organização, mas, principalmente, se existe maior comprometimento no uso dele, por parte dos colaboradores. Integrando-se à linha de produção e à cadeia informacional da organização, os portais permitem que os colaboradores se integrem melhor, assim, que acessem melhor o seu conhecimento e o aprimorem mais rápido, ou que agreguem mais valor a ele. Uma gestão mais funcional do conhecimento pode trazer para a organização uma maior capacidade de inovar ou um maior diferencial competitivo. Como colocado por TERRA & BAX [2003],

> As empresas devem ter uma gestão pró-ativa do conhecimento que deve envolver mudanças nos indicadores utilizados para medir o desempenho dos funcionários, refletindo alterações mais profundas na cultura organizacional e nas práticas gerenciais.

Para que haja compartilhamento, de modo que possa haver validação do conhecimento, a equipe de colaboradores tem que criar documentos de modo a compartilhar sua informação. Só em que é documentado, o conhecimento pode ser validado e avaliado. Para compartilhar e disponibilizar o seu acesso e para guarda do conhecimento, as ferramentas como o portal corporativo foram desenvolvidas e, hoje, são construídas como uma necessidade real. Com a necessidade da gestão

estratégica do conhecimento, devidos os excessos da era atual, a necessidade de integração dessas ferramentas inteligentes cresceu e cresce mais a cada dia.

8.4.1 - A Percepção do Portal como Ameaça ou Oportunidade

O portal corporativo, enquanto mecanismo de estruturação do conhecimento organizacional, pode ser visto como uma oportunidade de fomentar esse conhecimento, de disponibilizar e facilitar o acesso a ele. Aprimorando a colaboratividade, o portal corporativo permite que a equipe se integre melhor, assim, que trabalhe melhor e tenha mais acesso ao próprio conhecimento. O portal corporativo possibilita compartilhar mais rapidamente e efetivamente o conhecimento organizacional. O portal corporativo, enfim, permite configurar uma cadeia mais eficiente de agregação de valor ao conhecimento. Contudo, como o ser humano tem medo do que não conhece, ou sente a possibilidade de perda de privilégio, há uma percepção de ameaça no portal.

Estruturar o conhecimento é uma necessidade e grande vantagem para a organização inteligente, mas essa necessidade pode ser vista pelo colaborador como uma ameaça. Visto como um risco de perda da vantagem criada pelo seu conhecimento exclusivo, pelo seu diferencial, uma ferramenta inteligente pode ter a sua própria implantação ameaçada. Segundo os colaboradores podem ver, alguns sistemas inteligentes podem criar um monitoramento adicional e um controle, ou uma gerência de sua produção, o que, geralmente, não são é aceito. O colaborador pode não se comprometer com a implantação e com o uso desses sistemas inteligentes, se ele se sentir ameaçado por eles. Enquanto visa estruturar e dimensionar o conhecimento organizacional, o portal corporativo pode significar uma ameaça adicional para o colaborador que mantém algum conhecimento, o qual considera estratégico.

É preciso conhecer e avaliar o comprometimento da equipe de colaboradores e dos dirigentes em relação à aquisição e ao uso das ferramentas inteligentes, suas vantagens e os riscos envolvidos. Como colocado por CAMPOS [2013], “os maiores problemas na gestão de empresas do Brasil estão relacionados à falta clareza na elaboração de metas, o que resulta em sobreposição e duplicidade de objetivos.” Assim, da mesma maneira, problemas de desalinhamento de objetivos também afetam a relação do colaborador com as ferramentas inteligentes, assim como afetam a gestão. Uma maior participação e uma mais plena adesão da equipe de colaboradores poderia ser conseguida, se a equipe passasse a ver a implementação do sistema inteligente como uma vantagem. Se visto como uma oportunidade de ter reconhecida a colaboração individual, mas não como um risco de perda de algum diferencial estratégico, ou de

vantagem competitiva inerente ao segredo que retém, o colaborador poderia se mostrar mais conivente com esses sistemas e com o compartilhamento do próprio conhecimento.

8.5 - A Gestão da Propriedade Intelectual e dos Direitos Autorais

TERRA & GORDON [2002] apontam que

> Ao participarem mais ativamente das atividades de intercâmbio de conhecimento, os funcionários podem ser recompensados com: [um] reconhecimento melhor e [uma posição] mais visível no interior da empresa; [de modo a obter] novas oportunidades de aprendizado e networking; e, por fim, mais oportunidades de participar de projetos interessantes, que dependem do seu conhecimento acumulado[...] Para chegar a um nível mais elevado, as pessoas precisam estar dispostas a cooperar, e os incentivos e as recompensas corretos precisam estar implementados.

DRUCKER *apud* LACOMBE [2005] recomenda que

> É necessário o desenvolvimento de recompensas, reconhecimento e oportunidades de carreira aos profissionais geradores de conhecimento corporativo e ainda a implantação de uma estrutura de administração baseada em equipes, evitando, dessa forma, que o conhecimento fique retido e individualizado.

Os Portais Corporativos inteligentes devem reconhecer os colaboradores, subsidiando-os com conhecimento pertinente de acordo com as competências e, mais ainda, reconhecendo a agregação de valor na cadeia informacional, segundo o workflow onde se inserem os colaboradores. Desse modo, em um framework que remunera e subsidia, enquanto traça as competências e valores agregados, o sucesso de um sistema informacional inteligente é mais compatível com a instância psicológica organizacional em que se encontra, onde surgem todas as idéias, mas onde também existe resistência, o que naturalmente segue minando os projetos de implantação dos portais corporativos inteligentes.

8.6 - A Propriedade do Conhecimento

Normalmente existe um desalinhamento de interesses no que se refere à propriedade intelectual ou ao reconhecimento de valor. Essa questão da mais valia da troca é eterna no trabalho, não poderia deixar de existir no trabalho do conhecimento. A corporação deve pensar em um plano de retribuição por conquista, por valor agregado, por participação na cadeia informacional, compondo um plano de remuneração e reconhecimento que faça com que o colaborador participe e se interesse por projetos que, em sua mente, podem não ser para o seu benefício. Um alinhamento de premissas entre colaborador e corporação deve ser primordial e deve sempre preceder os projetos de aquisição dessas ferramentas inteligentes. Antes de efetivar esses sistemas inteligentes, a cultura organizacional deve ser bem conhecida e endereçada, se necessário. Conseguir uma sinergia no contexto

organizacional deve preceder à todos os projetos de gestão do conhecimento. Uma análise do conhecimento organizacional e da formação dos colaboradores, da ética informacional corporativa, da postura inovacional da corporação e da retribuição de contribuição também pode ser de grande valia para identificar ou para avaliar melhor a propriedade do conhecimento gerado, o seu valor, além de eventuais direitos autorais envolvidos.

O conhecimento, como exposto anteriormente, tem valor para quem o retém, se tornando um ativo diferencial, mas, isso enquanto não for divulgado, enquanto se mantém capaz de agregar valor pelo fato de ser um privilégio, uma exclusividade. Mesmo assim, somente quando devidamente aplicado, o conhecimento pode agregar qualquer valor ao meio, ao indivíduo ou à corporação. Corretamente reconhecido, o autor do conhecimento divulgado deve ter seu nome vinculado àquilo que criou. Esse conhecimento passa, assim, a ter sua autoria oficializada, validando-o como fonte criadora.

Como no caso de uma patente, o valor do conhecimento só pode ser estimado se confrontado com o estado da técnica conhecido. Para isso, tem que estar devidamente estruturado. O conhecimento novo em questão, que tem os seus direitos reivindicados, deve ser uma inovação em relação ao que existe para, assim, ser passível de proteção. Isso é devido o seu valor diferencial que define o seu valor comercial e estratégico, o qual o proprietário desse conhecimento visa proteger. Uma patente é um dispositivo que deve ser publicado, tornado público, de modo a garantir a propriedade de algum advento ou dispositivo, ou de um conhecimento. O conhecimento pode tornar-se obsoleto com brevidade, assim é mais inteligente fazer uso dele prontamente, requerendo e garantindo a sua propriedade intelectual, ou seu direito autoral, antes que aquilo seja lugar comum, ou que seja de domínio público.

Reter o conhecimento, ainda faz com que uma mente não consiga acatar o novo, ou percbê-lo. Reciclando continuamente o conhecimento, ou revendo e aprimorando o conteúdo em contraste com o novo, aprendemos. Ao reter o conhecimento, um colaborador arrisca ficar com aquele conhecimento obsoleto em algum certo tempo, assim, se tornando sem valor. Sem o diferencial estratégico que existia no conhecimento, ou que seu detentor presumia ter e que o motivava a reter aquele conhecimento, ele vale menos. Dessa maneira, o segredo estratégico não compartilhado representa uma porção significativa do conhecimento que desconhecemos, ou que nos é tácito.

9 - A VISÃO SISTÊMICA, A SINERGIA E A ORGANIZAÇÃO

9.1 – Integração, Diversidade e uma Organização mais Inteligente

O grande desafio para as organizações que pretendem abordar o conhecimento de forma estratégica reside na transformação do conhecimento individual em conhecimento organizacional. As empresas e organizações inteligentes que aprendem efetivamente, que mudam, realizam esse feito pelo conjunto de pessoas colaboradoras. Se percebem os seus próprios erros, as próprias lacunas, em contraste com o ambiente, vendo como se inserem nele, as pessoas aprendem. Da mesma maneira, aprendem as organizações inteligentes. CUNHA & FERREIRA [2011] colocam muito oportunamente que

> A administração do conhecimento gera vantagem competitiva sustentável, permitindo que este seja alavancado, já que duas pessoas que compartilham seus conhecimentos individuais frequentemente podem combiná-los para gerar um conhecimento inédito, diferente do que detinham anteriormente. O efeito sinérgico faz com que o conhecimento resultante seja maior que a soma dos conhecimentos individuais.

No desígnio e no redesenho pertinente de seu próprio escopo de atuação, que se limita pelas suas lacunas e pela falta de conhecimento interno, a empresa aprende e cresce. Empresas aprendem ao ver o que não sabem, se o conseguem. Pela falta da composição de um mapa das próprias competências internas, dos seus talentos e de seus recursos informacionais de que compõe a sua inteligência, as empresas não conhecem bem a própria capacidade. A termo, pelo menos, pois essa capacidade lhes é tácita e efêmera, uma vez que ela reside só nas mentes temporariamente associadas, ou enquanto estão ali presentes.

Além de saber e de se conscientizar do caminho que seguem, de onde querem chegar com aqueles subsídios inteligentes que detém ou imobilizam, as empresas devem unir corretamente os seus elementos internos em conjuntos informacionais competentes e comunicantes. Só assim, se tornam em sistemas mais inteligentes, ou melhor integrados. Sistemas inteligentes são corpos operantes, pois são “organizados”, ou são “sistematizados”. Assim, se tornam efetivamente em uma corporação, ou em um “corpo operante”, um organismo. A empresa somente se torna em um dispositivo efetivamente sistêmico ou orgânico se possui os elementos e se é devidamente conectada internamente. Se a mesma se rende devidamente integrada, íntegra, coesa, consciente de si e de sua capacidade, é um corpo então, mais operante. Comunicante e mais eficiente, transforma-se em uma “mente”, ou em um “ente” realmente inteligente.

9.2 - Uma Questão Multidisciplinar

Sendo o tema uma questão multidisciplinar, deve ser realizado um nivelamento preliminar de conceitos, termos e definições de modo a entender melhor como os portais facilitam a transferência de informação. Como formam ou agregam valor à informação da organização através da sua conexão e do aprimoramento da sua comunicação interna e externa. O Portal centraliza esses insumos e recursos com as competências, conectando-os, inteligentemente. Em que envolve uma parte tecnológica, outra técnica e outra, ainda, administrativa e humana, as questões ligadas aos portais corporativos deveriam ser sempre discutidas de uma maneira eclética e multidisciplinar. Envolvendo o ser humano em todas as etapas, o perfil do usuário e seu comportamento devem ser primeiramente estudados para entender como se dá, verdadeiramente, o aporte de conhecimento pela corporação.

Como a empresa pensa através de nós, colaboradores, as pessoas que a animam, que a constroem, instruem e instrumentam, nós limitamos ou fomentamos a sua própria capacidade de se comunicar ou de trocar informação. Isso, enquanto a organização mostra ser um sistema informacional inteligente, ou um artefato que se comunica com outros sistemas inteligentes. Como são artefatos inteligentes, pois são produzidos por mentes humanas, as empresas pensam e aprendem da mesma maneira que a mente do homem. Com premissas sociais e de acordo com a inserção no contexto, ou no meio ambiente, as empresas produzem, apresentam e aprimoram a sua missão e sua visão. Isso, em meios às conturbadas questões psicossociais internas e externas. O contexto, que permite a empresa aprender e resolver, ou simplificar o seu próprio código, é o que produz todo o seu conhecimento, assim como os riscos e oportunidades, ainda que através dos colaboradores, por quem pensa e aprende.

Enquanto segue as mesmas regras de aprendizado que o homem, a empresa se torna, da mesma maneira, mais ágil, mais capaz, ou capacitada. A depender da diversidade do conhecimento que apresenta, a empresa pode apresentar melhor desenvoltura e agilidade, mais diferencial ou vantagem, decorrentes do aprendizado que teve, o qual é sua formação. Integrando mais além a sua comunicação interna, a empresa se conscientiza mais do que “sabe”, ou do seu próprio conhecimento, o que lhe traz agilidade extra. Só o conhecimento conhecido, ou consciente, (explícito, estruturado) pode ser dimensionado e aprimorado, avaliado e comercializado. Assim pode se dar o preenchimento de lacunas, o saneamento de erros, ou a troca de código inteligente que suplante os procedimentos falhos, assim como percebidos pela organização.

Na busca de conhecer o que não se conhece, copiando o meio ambiente, o parceiro e o outro, o concorrente, a empresa cresce mais inteligente se é ágil, resiliente, se é flexível. Se reconhece o erro, se permite aprender, consegue mudar, se segue evoluindo no tempo, assim como faz o ser humano, a empresa, enquanto artefato inteligente aprende e cresce inteligente. Desprendida das atitudes passadas, disposta a mudar e crescer, de acordo com o que a sua agilidade em perceber as mudanças externas que influenciam no contexto onde se insere, a empresa que aprende se torna mais produtiva e melhor integrada, tanto interna quanto externamente. A depender da sua inclusão ou do letramento digital e da sua equipe de colaboradores, de como esta é organizada, a empresa que se comunica melhor internamente é mais inteligente, sendo mais ágil e produtiva, sendo assim, melhor adaptável ao contexto, ou às suas mudanças. A chave dessa integração sistêmica é a comunicação, a conexão, ou mesmo, a organização, sistematização, todas atitudes integrativas, ou seja, estratégicas e inteligentes.

Integrando-se as várias mentes de que se compõe uma empresa, enquanto aprende, cresce ela mais inteligente se refaz o seu quadro de competências, de acordo com suas premissas, ou objetivos, em relação ao meio ambiente, ao objeto que caracteriza o seu objetivo. A empresa assim, implementa ou integra efetivamente os seus diferentes níveis, ou suas camadas, às suas ferramentas, aos seus recursos, às suas competências e suas diferentes redes de informação. Os seus setores, seus departamentos todos melhor alinhados numa cadeia, ou num ciclo de produção que se torna mais eficiente enquanto comunica melhor, enquanto é mais integrado e conectado.

9.3 - O Ambiente Interno é Competitivo

O conhecimento estratégico, diferente de outros recursos, não perde o valor com a abundância. O conhecimento sempre tem valor porque é capaz de gerar valor, traduzindo-se em recursos tangíveis. O conhecimento cresce e agrega valor ao conjunto do qual participa, se é atualizado e reciclado constantemente. O conhecimento precisa de interação contínua, de validação e interação nas inteligências que o mantém, que o incrementam e aprimoram. Esse valor do conhecimento é identificado pela inteligência que aprende a utilizar-se dele. Enquanto identifica corretamente o seu valor, de acordo com a sua proveniência, ou a competência, ou fonte geradora daquele conhecimento, a inteligência se aproveita dele.

O conhecimento torna-se obsoleto se não o aprimoramos constantemente, é preciso reciclar, atualizar. Para isso, o compartilhamento é imprescindível. Se não o

estruturamos e se não o compartilhamos, documentando-o e disponibilizando-o, não podemos dimensionar o valor da contribuição feita, nem o do próprio conhecimento. O conhecimento também tem um custo ligado à sua formação e à capacitação do indivíduo, ou ao seu treinamento e à experiência. Para adquirir conhecimento é preciso investir tempo e dinheiro. Assim, o conhecimento tem um custo e deve ter, também, um valor tangível para quem o adquire.

Muito do conhecimento que possuímos é tácito. Uma porção do nosso conhecimento é consciente (mas se é estruturada, se é documentada), assim, podemos avaliar nem mensurar ou mesmo validar. Somente enquanto reside estruturado ou documentado, o conhecimento pode ser transmitido, avaliado, validado e, mesmo, mantido. O valor do conhecimento só pode ser dimensionado se o estruturarmos devidamente. Assim, pode o mesmo ser validado e avaliado como ativo, ou propriedade e assim, ter definido o valor daquele conhecimento, em relação ao contexto e seu uso.

Como em uma empresa ocorre, junto ao conteúdo de conhecimento que possuímos, existe uma porção que é considerada estratégica, que é normalmente mantida em segredo. Sendo um diferencial, o conhecimento estratégico deixaria de o ser, se o compartilhássemos, se o divulgássemos ou publicássemos. Enquanto o conhecimento deve se tornar consciente para a organização, ele deve ser estruturado e disponibilizado, para ser divulgado internamente. Contudo, a porção de conhecimentos que precisa ser mantida em segredo, ou que tem uma natureza estratégica, não pode ser divulgada ou compartilhada. Esses segredos estratégicos são os segredos de negócios e os segredos industriais, que se perdem se forem divulgados, deixando de ser um diferencial, deixando de ter valor. Da mesma maneira, o colaborador pode pensar ter um conteúdo estratégico que ele não vai quer perder, assim não vai divulgar ou compartilhar.

9.4 - O que Busca a Corporação

A busca é uma constante no ser humano. Desde os primórdios na aurora dos tempos, o homem busca. Segundo sua concepção de valores, o homem busca agregar valor ao que já possui, coletando complementos, atualizando, aprimorando o conjunto existente. Na busca por valores, bem como na busca por conhecimento, o homem copia. Todo o conhecimento é proveniente de uma fonte. O conhecimento, esse diferencial, passa a ser para o homem que busca conhecer, um segredo que deve ser guardado como um tesouro, que se deve esconder, a que não se perca o diferencial.

Enquanto a posse do conhecimento pode ser da corporação, a geração do conhecimento é sempre feita na mente humana, assim, a corporação se apodera do conhecimento que existe e que é gerado na mente do colaborador. O diferencial do colaborador é sua formação, seu conhecimento, experiência, assim, um universo tácito que dificilmente pode ser incorporado, conscientizado. Como significa um diferencial, uma vez que agrega valor, o conhecimento é valioso, mas só pode ser avaliado se puder ser validado, se está estruturado. Ao estruturar o conhecimento organizacional a corporação pode dimensionar e avaliar o mesmo, passando a deter o poder, ou posse, sobre ele, sendo capaz de transferir, e comercializar esse conhecimento. Essa busca pelo poder e posse do conhecimento estratégico, ou diferencial é que pode criar uma competitividade latente e um conseqüente antagonismo que resulta em efeitos intrínsecos, que ficam implícitos no processo de conversão do conhecimento organizacional.

9.4.1 - A Competência Funcional

Capacidade é potencial – diferencial competitivo – vem da existência de manancial acolhido de acordo com a intenção, o intento, ou a premissa, uma vez que a informação acolhida, o que se aprendeu, ou apreendeu é fruto de escolhas, de caminhos traçados e originam a formação do indivíduo, mais especializada ou generalizada, de acordo com as decisões e buscas, algo pessoal, mas contextual, tendo a ver com as circunstâncias da inserção do indivíduo, seu ambiente, o contexto onde está inserido.

O contexto organizacional, assim como escolhido pelo indivíduo, provido aquele teve opção de escolha, reflete as instâncias psicológicas inerentes ao próprio indivíduo, seja à sua classe social, ao seu objetivo pessoal, à sua missão ou à visão que tem do seu contexto. Fatores inevitáveis do desempenho individual, o propósito e o compromisso atuam na busca pela competitividade, criando a capacidade de se inserir adequadamente no meio, de assumir os compromissos e os desafios comuns a mais pessoas, ou a uma equipe, ou à corporação.

9.4.2 - Administrando Recursos e Humanos – Os Requisitos Humanos.

Para CARVALHO & GRISSON [2002 p. 109],

> Tratar Recursos Humanos como seu verdadeiro banco de inteligência, é, como se poderia dizer, o melhor e o mais rentável dos investimentos. Talvez o único investimento que já vem com taxa de previsibilidade, ou seja, a empresa que tiver o melhor banco de inteligência terá a vida mais longa e um aproveitamento total.

BURKE [2001] enfatizou a importância de uma boa liderança para o sucesso na implantação de um portal inteligente e outras ferramentas tecnológicas. Ele aconselha reconhecer as diferenças entre cada aplicação e fazer uma adaptação do processo para acomodar essas diferenças. Ainda, menciona que se deve conhecer bem a instituição e sua política. Ele ainda enfatiza a importância do envolvimento da equipe para garantir que as pessoas vão fazer uma boa transição. A questão humana, assim, parece tão fundamental quanto a tecnológica, contudo, muito mais intrínseca pois envolve as questões emocionais e psicológicas, assim como as sociais, dos colaboradores que compõe a cultura organizacional.

Enquanto o ser humano é um animal social, comporta-se, por vezes, de acordo com uma máquina, algo muito menos social, reproduzindo programas sem sentido ou introduzindo ruídos sem aparente razão ou motivo consciente. Em equipes, em grupos, o ser humano se comporta com funcionalidade limitada ou diferenciada, devidas as várias instâncias psicossociais que são envolvidas nas relações interpessoais e às diferenças das inteligências emocionais individuais, nas suas peculiaridades, nas simpatias e discordâncias, nas preferências pessoais que interferem na imparcialidade exigida na composição do conhecimento estratégico organizacional.

Através da ação de um líder carismático, um que inspira confiança nos associados, uma competência maior que saiba guiar ao sucesso, agregando valor aos projetos em que participa, pode-se instituir um novo paradigma, mais colaborativo, que crie uma maior sinergia na equipe de colaboradores que trabalham com maior confiança nos outros participantes. Nesse ponto, o reconhecimento das competências e a inexistência de competitividade interna é crucial para o desempenho da equipe e dos projetos desenvolvidos.

FALCÃO [2013] diz que

> É importante registrar que tanto o modelo de arquitetura corporativa como o de gestão estratégica pressupõem o amadurecimento organizacional e um aprendizado contínuo. Em ambos os casos, o início do processo é mais difícil. A execução repetida dos ciclos torna os processos mais fluidos na medida em que a organização aprimora o autoconhecimento por aperfeiçoar o entendimento dos seus próprios componentes e desenhar o futuro desejado, na forma de um caminho a ser compartilhado por todos. O diferencial propiciado pela arquitetura corporativa é oferecer uma visão mais holística e integrada da organização, facilitando o alinhamento desde os níveis operacionais aos estratégicos, nas dimensões de processos de trabalho, informações e sistemas e TI. Esse alinhamento torna a arquitetura corporativa uma ferramenta estratégica de governança organizacional.

9.5 - A Inteligência Emocional do Indivíduo

Infelizmente não nos cabe, no presente trabalho, buscar definições e soluções plenas para simplificar o paradigma informacional, que dificilmente pode ser tangenciado, pois é uma questão muito mais humana do que técnica ou científica. A questão da influência do comportamento do usuário da informação nas bases de conhecimento e na inteligência competitiva da corporação é basicamente psicológica e, assim, é intrínseca e tão funcional quanto as inteligências envolvidas a permitam ser.

Escolhendo os exemplos, discernimos melhor entre o certo e o errado, entre o bom e o ruim. Não há outra forma de crescer a não ser a escolha correta do exemplo, do guia, do mestre que nos ensina e do ensinamento, o que nos dá a sina, dá o destino, dá um começo, uma causa, ou um fim. Assim, somos formados, segundo a informação que mantemos, segundo damos a ela, valor. Em que cada um é diferente, mais vale, o senso comum, por isso, a diversidade é importante na validação do conhecimento que deve passar por outras mentes e ser ponderado, confrontado com outras realidades. As pessoas podem ter algo que nós não gostamos, afinidade e a conseqüente sinergia que uma comunicação plena traz, é algo que a corporação não pode controlar. Mas, na diversidade desejada, se encontram seu papel, toda contribuição é inteligente e valiosa para a corporação.

9.6 - A Diversidade de um Time

Enquanto a diversidade é desejável num time, ou em uma equipe que trabalha na criação e desenvolvimento de conhecimento, a sinergia dessa equipe é fundamental. Na existência de um líder carismático, a equipe adquire essa sinergia, se conhece o objetivo, o papel de cada indivíduo colaborador. Enquanto a diversificação do conhecimento e das inteligências é desejada para a organização, a integração de todos depende do nivelamento e alinhamento prévio de premissas dos colaboradores e da corporação que são, naturalmente, também diversificados. A busca comum é por sincronia e harmonia no que concernem as várias linguagens, os padrões, modelos, métodos e, em especial, ao uso efetivo do framework que é o próprio portal do conhecimento, um que poderia fazer o papel normalizador e nivelador se aceito por todos.

9.6.1 - Diversidade, Meta, Equipe e Líder

O ser humano, é um dispositivo inteligente melindroso, é imprevisível e rebelde, estando até mesmo a criatividade e a produtividade humana associada a esse tipo de comportamento fora do padrão. Por que essa criatividade é desejável, algumas empresas estão redesenhando o perfil do profissional ideal, tornando os

seus quadros funcionais mais diversificados e completos, na busca de uma diversidade salutar e de maneira a complementar o leque funcional. Seja buscando profissionais menos tradicionais, ortodoxos, seja contratando líderes carismáticos que unem equipes mais diversas e diversificadas, as empresas buscam, hoje, equipes mais completas, que se unam em volta de objetivos conscientes, fazendo-as produzir as mudanças objetivas desejadas, criar e inovar mais efetivamente, assim, se tornando uma equipe com maior inteligência organizacional, maior capacidade de criar e aprimorar processos internos e perceber o ambiente externo, devida a inserção e a manutenção da diversidade nos times de que se compõe.

9.7 - A Visão Sistêmica

ZABOT & SILVA [2002] defendem a concepção sistêmica, vista através da transdisciplinaridade. Segundo os autores, para lidar com pessoas em sua totalidade,

> Nas organizações, deve-se não só recorrer às disciplinas como pedagogia, administração e psicologia, mas dar atenção às questões biológicas e sociais, envolvendo outras disciplinas que nos permitam desenvolver epistemologias que vão além da disciplinaridade.

O que se pode desejar é uma congruência, um alinhamento de interesses e premissas, um consenso entre o que é certo e o que é errado, na busca do conhecimento verdadeiro que é universal e comum, ou seja, é o senso comum, que mais se aproxima da verdade absoluta. CASTRO [2005, p.77] alega, em relação à cultura e aos valores organizacionais, que

> A missão e os valores da empresa devem ser promovidos de maneira consistente, para a formação de uma cultura forte. Os comportamentos devem ser valorizados dentro da empresa e deve existir uma relação de confiança entre a empresa e os funcionários. Estimular a inovação, a colaboração e o aprendizado. Procurar estabelecer uma perspectiva sistêmica da organização e de todos os fatores envolvidos.

Ao compartilhar a visão, no entendimento de Peter SENGE [2009], “as pessoas se sentem conectadas e ligadas por uma aspiração comum. O poder da visão compartilhada vem de um interesse comum”. A depender do que busca o homem, a verdade só pode ser encontrada no que é comum, ou se resiste através do tempo, enquanto é, assim, validado. Somente o senso comum pode ser o bom senso. Somente o conhecimento que perdura por que é comum ou porque é simples, persiste e persevera com o tempo. O homem pode, afinal, achar uma luz no fim do túnel da própria cegueira, uma vez que só é cego pelo próprio ego. Não vendo corretamente a realidade, uma que só pode ser entendida através das

palavras, da semântica, pois só assim faria sentido, na validação semântica que faz a mente quando percebe a realidade. Assim como na comunicação, ao interagirmos, tornarmos o nosso código comum. Ao compartilhar algum conhecimento, no alinhamento e no consenso, obtemos assim, uma aproximação da verdade comum, no que é o melhor senso, isso por intermédio desse efeito mútuo de reconhecimento no outro com quem interagimos, assim, são definidas as melhores práticas, que são os melhores comportamentos.

O consenso buscado, assim, é o “senso” que pertence sempre ao outro, ou à comunidade, ou ao tempo que decide tudo no fim, mas nunca ao indivíduo. Pode ser muito errado pensar que a verdade pertence a um ou a outro. Todo o nosso conhecimento é proveniente dos outros, do contexto. Somos feitos de fragmentos que coletamos. Somente através da troca o conhecimento pode aumentar, pode crescer, se aprimorar ou ganhar algum valor. Assim, devemos submeter o nosso conhecimento à avaliação externa, o conhecimento que geramos, antes que o mesmo se torne obsoleto, mas para que se atualize, se apure e se aprimore, achando, agregando, ou promovendo, eventualmente, seu valor. É importante sintetizar que, para sobreviver, o conhecimento deve ser reciclado, ou aprimorado continuamente. Para isso, o mais inteligente é compartilhar. A visão sistêmica e inteligente é, pois, integrativa, alinhada, sinérgica e nivelada. Assim são resolvidos os problemas e são criadas as soluções.

10 - A MAIS VALIA DO CONHECIMENTO

10.1 - A Transferência do Conhecimento

De acordo com LACOMBE [2003],

> A geração do conhecimento corporativo é o processo de incentivo para que as pessoas contribuam com idéias, assim a empresa identifica o conteúdo desejado e a geração do conhecimento pode ocorrer através dos conhecimentos dos colaboradores sobre o negócio.

Hoje, a geração e a transferência de conhecimento na organização se dão, principalmente, através dos Portais Inteligentes. Sem essas redes de transferência de conhecimento, as pessoas não teriam a mesma percepção de valor, ou não poderiam colaborar efetivamente na geração e agregação de valor, segundo a atividade fim da organização. Os portais corporativos facilitam o processo de construção de valor enquanto tornam os colaboradores dependentes de inclusão e letramento, além do nivelamento e da sinergia, ou aprimoramento da cultura organizacional. Aprimorando-se a conectividade entre as pessoas, ou competências, a geração de conhecimento e valor são, também, aprimoradas.

A usabilidade dos Sistemas Inteligentes e dos Portais Corporativos é uma condição primeira para uma plena adesão dos usuários e um conseqüente aumento do desempenho. No que se propõe o portal, comunicar, isso parece ser a chave do sucesso da integração de portais e dos projetos de implantação. Em todo sistema inteligente, a nossa necessidade se resume em simplificar as tarefas recorrentes e economizar os recursos imobilizados. Fazendo uma melhor gestão de tempo, movimento e espaço devotados com subprocessos e subsistemas e tornando mais efetivos e eficientes esses processos de que se compõe e dos quais dependem, todo sistema inteligente esse torna mais ágil ou mais funcional. Assim, o papel da integração está intimamente ligado ao da inteligência, da comunicação e da gestão de informação. Ao que parece, inteligência é, muito exatamente, essa capacidade de integrar susbsistemas e torná-los inteligentes.

10.1.1 - O Conhecimento Exclusivo, ou Privilégio

Se é comum, se tornado em domínio público, o conhecimento não é mais privado, mas passa a ser da comunidade, deixando de ser pertencente à organização, ou a o indivíduo. Da mesma maneira, em que um indivíduo divulga qualquer segredo estratégico, este deixa de ser, tecnicamente, um segredo. Em que comunicamos um conhecimento, o tornamos comum. Em que se compartilha alguma informação, deixamos de tê-la como um privilégio. Assim, como deixa de

ser um segredo quando compartilhado, o segredo estratégico tem que ser mantido secreto. Ou se deixa de ter aquele conhecimento com exclusividade. Contudo, essa percepção do privilégio, ou da exclusividade muda com o tempo. É fato que, para manter o conhecimento vivo, para fomentar o mesmo e mesmo para criar, a interação de mentes diversificadas é imprescindível. Ainda, o conhecimento se torna obsoleto sem a manutenção e adequação, ou aprimoramento. Mais ainda, o conhecimento só pode ser obtido em base de troca, assim, é preciso divulgar algum, do diferencial represado, mesmo porque, segredos estratégicos se mostram na aplicação das estratégias.

Segundo SHANA [2009],

> Na necessidade desenfreada de sobreviver e de conquistar abrigo, alimento, agasalho e amor, as pessoas entraram numa competição louca e sempre fundamentaram essa competição na capacidade de ter informação. Tanto, que a minha geração cresceu dizendo que 'informação é poder, então, se você sabe fazer alguma coisa, não conte, senão você vai perder aquela possibilidade'.

Nos parece preciso concluir que o conhecimento diferencial é poder, mas é impossível de ser dissociado da mente inteligente que o interpreta. Codificado, ou estruturado, o conhecimento tem mais valor, contudo esse valor somente faz sentido na posterior interpretação e proveito daquele conhecimento. O conhecimento tem valor no seu contexto. A codificação ou notação do conhecimento, que se dá na sua estruturação, tem sentido somente nas linguagens e níveis onde pode ser posteriormente aproveitado. Há que se entender que dependemos sempre da inteligência interpretadora do conhecimento notado, assim, da sua linguagem e do seu contexto, mas, mais além, do seu propósito, ou intento em relação ao uso daquele conhecimento.

Todo conhecimento teve uma origem, partiu de prévio conhecimento, de alguma interação inteligente. Mas o conhecimento é coletado, ou escolhido segundo as premissas da mente inteligente, assim, é individualizado segundo o intento em crescer. O conhecimento pode ser, ao que nos parece, classificado em dois tipos: o que é criado ou acolhido sob premissas pessoais, ou com o intento de ser um diferencial, e o conhecimento que foi percebido com um intento impessoal. O conhecimento percebido pelo seu valor assume, então, um caráter estratégico, secreto, privado, ou privativo. Isto é devido ao fato do conhecimento apresentar valor efetivamente, enquanto mantido como diferencial, ou em segredo. O valor estratégico, em relação ao conhecimento privativo, parece ser muito exatamente, esse diferencial, uma vantagem.

Ao passo que o valor do conhecimento pode estar ligado a sua raridade, ou a sua exclusividade, perdemos o valor estratégico do conhecimento, quando ele

vira lugar comum. Quando publicado, deixando de ser novidade, se torna sem valor comercial, estratégico, seja por estar em domínio público, seja por ter sido protegido por terceiros. Uma forma muito utilizada pelas corporações para manutenção do seu diferencial competitivo, em relação aos seus produtos, além dos registros de patentes e registros de direitos, é guardar o segredo. O segredo industrial ainda é a melhor forma de se proteger contra a perda de diferencial competitivo, uma vez que patentes de invenção e outros tipos de registro de propriedade intelectual são publicadas e podem ser quebradas, ou copiadas aonde sua proteção não alcança. Patentes protegem somente objetos, dispositivos, não idéias. As patentes também expiram em alguns anos e se tornam em domínio público.

O universo do conhecimento que pode ser privado ou privatizado vai se reduzindo, ou assumindo um caráter diferente, pois envolve tecnologias cada vez mais refinadas e estratégicas. Guardar segredos faz parte da estratégia corporativa e, ao que parece, também da estratégia individual, a qual pode ser, igualmente, mais ou menos consciente. É natural que, além da organização, o indivíduo também tenha segredos estratégicos a guardar, especialmente quando a exclusividade do segredo é estratégica, ou seja, é inteligente. A manutenção do segredo está ligada a preservação da sua vantagem competitiva, ou do seu diferencial, ou ainda, seu privilégio, ou vantagem que apresentou um custo tangível e um investimento de seu tempo e trabalho, portanto representa valor.

Há que se ponderar o quanto o valor do conhecimento está relacionado à experiência e ao desenvolvimento de habilidades conscientes, como resultado da busca individual, ou seja, do propósito e da motivação. De acordo com as premissas e as escolhas do indivíduo, com seu propósito e de acordo com os seus acertos e mais importante, com os seus erros e como reconhecimento deles, o diferencial presente na sua rede de conhecimento é conquistado. A capacitação do indivíduo e o seu conhecimento são frutos específicos do seu investimento inteligente, do seu interesse estratégico e envolvem os seus segredos, ou a sua real intenção, o que lhe motiva. O conhecimento que intentamos, primeiramente, manter exclusivo, exatamente porque conhecemos o seu valor estratégico, é esse nosso diferencial. Por ser capaz de gerar valor ou de trazer vantagem, mas, somente enquanto não cai em domínio público, esse conhecimento tem valor, mas, enquanto não está disponível em outro lugar.

O valor percebido pelo conhecimento, também, depende do contexto, do indivíduo, da sua formação, da sua função como colaborador, da sua ética, da sua postura e de outros fatores associados a seu compromisso para com a organização

onde contribui. O que podemos inferir com mais certeza é que a colaboratividade, no que tange o compartilhamento do conhecimento do colaborador inteligente, se dá conforme o mesmo percebe o valor daquele conhecimento e a retribuição ou reconhecimento em percebida em troca pelo compartilhamento.

Mais que todos os outros fatores, enquanto se analisa o problema da ergonomia do trabalho do conhecimento e do compartilhamento, o cerne da questão informacional, prepondera o fator psicossocial. As disfunções psicossociais ligadas ao trabalho e ao compartilhamento minam a competitividade, a competência, a colaboratividade e a conectividade ou comunicação, enquanto geram a competição desinteligente, levam à fadiga, à falha processual, perda de recursos, etc.. Em geral, o ser humano perde muito do seu tempo por questões desnecessárias, combatendo não conformidades que ele mesmo criou. Em relação à gestão dos tempos e movimentos do ser humano, é preciso lembrar que administrar é uma questão natural da vida humana, assim como é, administrar o nosso tempo. O colaborador, assim, compartilha e produz de acordo com a sua percepção de tempo e valor, com a administração desse seu tempo e dos seus interesses. Como colocado por SHANA [2009],

> "A nossa incapacidade em olhar as coisas acontecendo e as decodificar, de identificar as incompletudes, ou a possibilidade de alterar aquele sistema [...], nos fez produzir desenfreadamente, eventos incompletos ao nosso redor. Com isso, nós passamos o nosso tempo tentando completá-lo e aí, dizemos que não temos tempo. Então, se entra em um ciclo vicioso perverso que termina em depressão, estresse, síndrome do pânico, cinismo, ironia, pacto de mediocridade, mentira, síndrome de perfeição, todas essas doenças visíveis e invisíveis que nos impedem de partilhar."

O homem é um símio e, como tal, se imita, ou copia. Em que copia os exemplos e modelos que acolhe, desenvolve paradigmas que são as suas melhores práticas, mas que se resumem no *modus operandi*, ou nas funcionalidades do estado da técnica, resultando nas faculdades natas que adquirimos. Com o tempo, fazemos alguma coisa ritualística, mas automaticamente, sem nos darmos conta da sua natureza, da origem daquilo. O homem aprende por repetição sem cogitar ou ponderar a necessidade, prioridade, pertinência, mas repetindo as ações, assim, assimilando suas habilidades e os seus vícios, seu comportamento. Por similaridade, adquirimos do semelhante o código que copiamos, acolhemos, definindo a nossa personalidade. Uma sociedade, assim, define as suas melhores práticas e paradigmas enquanto se copia e aprimora essa cópia, mas somente se há questionamento do estado da técnica.

O homem aprendeu copiando, assim, não aprendeu a pensar. Sem problemas, não podemos aprender a resolver problemas. Assim, com o passar do tempo, com o aumento do conforto e diminuição da pressão e competitividade, o do

ser humano teve perdas na sua inteligência, na sai capacidade de resolver problemas, de entender o ambiente, ou seu contexto. O homem aprendeu a repetir seu líder e isso é mais cômodo que liderar, assim, o homem aprendeu a repetir sem cogitar, sem questionar. Nesse contexto, a informação era um diferencial maior e significava poder, pois era valiosa enquanto era rara, sendo estratégica e sendo o segredo do domínio, ou aquisição de vantagem ou privilégio. O homem, sem a capacidade de questionar, trabalha e repete com mai desempenho, mas não cria ou produz mudanças, nem resolve problemas, nem inova ou aprimora. A informação, assim, privada e privatizada, criou uma privação no meio, na comunidade e mesmo na espécie, mas por pivilégio de poucos, em detrimento da qualidade da inteligência da maioria.

Hoje, ocorre a reversão desse paradigma informacional que ditava o valor estratégico do privilégio de ter a informação tempestiva e exclusiva. Outro paradigma mais atual prevalece, onde a informação só multiplica enquanto se a divide, no compartilhamento, assim, o ser humano observa a nova era da informação. Parece que essa é a era do desenvolvimento da inteligência, do resgate da capacidade de pensar, de questionar, de decidir o destino e mudar, perdida na noite dos tempos, enquanto éramos mais primatas e menos primorosos. É impossível dissociar esse fenômeno da inteligência humana dos seus motivos estratégicos, éticos e morais, enquanto espécie e enquanto indivíduo. Mesmo que a espécie evolua de fato, ainda somos meros primatas que se debatem sobre as mesmas questões de domínio e ainda temos valores primais de dominar e conquistar e de nos apropriar de recursos. O ser humano parece ter dois princípios, um integrativo e inteligente, que colabora e sociabiliza o recurso, mas um outro lado, competitivo e dominador, que compete, que articula resultados pessoais em frente dos grupais. Ao que parece, a natureza do homem é integrar, sociabilizar, muito por isso, o homem se integra em comunidades e empresas, ou se organiza.

O ser humano, assim, coletava a informação por seu valor, por significar um diferencial, por trazer conquista e privilégio. Nesse sentido, a informação que coletava, que percebia, somente servia para propósitos pessoais e dominadores. A informação que servia para a comunidade, que servia para uso comum e que trazia soluções inteligentes, era desprezada, enquanto o mundo perdia inteligência. O paradigma atual, presumimos, vai trazer a possibilidade de criar novas soluções para a comunidade e mesmo para a humanidade. O mundo, mais inteligente, mais integrado, mais diversificado e alinhado num interesse comum, vai evoluir exponencialmente. De fato, o homem agora pode produzir uma grande evolução da sua técnica e ciência, uma vez que, notoriamente, um fragmento do conhecimento

ajuda o outro, compondo um corpo que opera, que fica mais coeso e conectado e organizado, ou sistematizado, assim, vive inteligente, se cresce, se comunica.

Hoje, o integrar requer compartilhar o próprio diferencial, que é a identidade. Guardar segredos não leva o colaborador adiante na organização inteligente. É preciso entender, contudo, que só dá quem tem e dá o que pode e que, só produz quem sabe. Só enquanto abunda o conhecimento e a propriedade, ou a competência, esse conhecimento é adequadamente compartilhado. Em troca desse compartilhamento, o reconhecimento da proveniência é a resposta mais inteligente, ou estratégica uma vez que representa menor custo e maior proteção legal e funcional. Ainda que remunere adequadamente o colaborador inteligente e providencie a manutenção das vantagens e recursos, da segurança, ou conforto, o colaborador deve participar de um ambiente criativo, ou inteligente, mas deve ser reconhecido como parte integrante daquele ambiente, daquela equipe com a qual trabalha.

10.1.2 - A Posse e o Direito Sobre o Conhecimento

O interesse pelo crescimento de inteligência organizacional, ou do ganho de competência e competitividade é uma postura inteligente da organização que aprende. Assim, da mesma maneira, com o interesse inteligente do colaborador em crescer e aprender junto com a organização, a sinergia é criada. A organização cresce melhor se o seu conhecimento é estruturado, quando pode o mesmo ser validado e avaliado. Essa estruturação do conhecimento depende da mente do homem, inclusive nas suas instâncias psicológicas e sociais, tão melindrosas e complexas. A adesão por parte dos colaboradores a esses sistemas inteligentes, asua inclusão e letramento digital, assim como a capacidade de colaborar, trabalhar em equipe, também são desejados pela organização inteligente. Mas, também de pendem da motivação, da percepção de valor e dessas nuances culturais. Para crescer inteligente, a organização se conecta internamente e fomenta o uso das suas ferramentas inteligentes. Não há como mensurar seu próprio conhecimento se esse não está devidamente estruturado, ou seja, se não foi codificado. Enquanto reside tacitamente nas mentes dos colaboradores, a empresa é dependente dos mesmos para “pensar”, ou tomar decisões. Por isso, a geração de valor na empresa que vêm da sua cultura organizacional depende da estrutura emocional que se forma internamente, nos anseios e nos objetivos humanos.

Segundo TOLEDO [2002], “pode-se considerar o estudo de aderência tanto das ferramentas tecnológicas apresentadas como de outras existentes para a apropriação por parte das organizações do conhecimento tácito dos seus colaboradores”. Apropriação é um termo muito preciso, pensamos. É o que retrata

a detenção da propriedade intelectual proveniente do conhecimento estruturado, que retém os direitos de uso resguardados de modo a representar recursos. Enquanto se apropria do conhecimento, através da estruturação daquele, a organização passa a deter os direitos de uso e comercialização. Enquanto os direitos autorais são inerentes aos seres humanos, mas nunca às organizações ou à corporações, a propriedade intelectual pode, muito bem, passar a pertencer à pessoa jurídica. Assim, na estruturação do conhecimento, a autoria é sempre humana, mas a posse e o direito podem ser mútuos, ou podem ser negociados, assim, transferidos, ou comercializados e transformados em valor. Alguma proveniência humana, de qualquer maneira, o conhecimento tem, assim é natural que se conheça e se reconheça a sua autoria.

10.1.3 - O Colaborador e a Percepção de Posse do Conhecimento

O direito autoral sempre é humano. Organizações não podem criar ou inventar, assim como não tem idéias ou como não tomam decisões sem o intermédio dos seus colaboradores e dirigentes. Contudo, as organizações podem ser inteligentes, na medida em que possuem conhecimento e que o aprimoram. Aprendendo, seja com os erros ou com as experiências dos outros, as empresas são, de fato, inteligentes. Enquanto não produzem conhecimento sem o auxílio do homem, as organizações precisam do seu colaborador inteligente para pensar e agir. Assim, é natural essa dependência da colaboratividade e do senso de compartilhamento que integra a equipe trabalhadora do conhecimento.

O segredo estratégico da organização é guardado por ter valor diferencial, por ser uma posse exclusiva, a não cair nas mãos dos concorrentes e eventualmente significar perdas, ou apresentar perda de valor, por deixar de ser exclusivo. Da mesma maneira que a empresa, que pode ter a propriedade ou a posse do conhecimento estratégico, mantém segredo em relação ao mesmo, o colaborador também pode sentir-se na necessidade de manter parte de seu conhecimento em segredo.

Se não é resguardada a sua autoria, ou os seus direitos autorais, enquanto compartilha o seu conhecimento, o colaborador pode limitar seu compartilhamento, de modo a preservar seu diferencial estratégico, sua vantagem competitiva, que é possuir aquele conhecimento. Enquanto pode deter a propriedade intelectual e os direitos sobre o conhecimento, a empresa nunca pode ter o direito autoral, nem mesmo ser inventor ou autor. O autor e o inventor são sempre seres humanos. O autor pode ter a autoria, a exclusividade e o direito autoral, mas só pode comercializar a mesma se registrar ou publicar essa obra.

Dessa maneira, fica claro que a organização pode e deve dar os devidos direitos autorais aos colaboradores e dirigentes que produzem o conhecimento. Enquanto assegura a sua propriedade intelectual, que tem que ser registrada e que poderia ser feita em parceria com os eventuais detentores de direitos, a organização fomenta sua equipe de colaboradores que se tornam mais participantes se têm participação societária nos lucros oriundos de desenvolvimentos de conhecimentos adquiridos ou idéias com potencial inovador.

Segundo LOPES [2002], “Um dos grandes desafios da gestão do conhecimento é adequar à cultura organizacional à distribuição de informação. As pessoas temem perder seus postos de trabalho transmitindo seu conhecimento.” O colaborador, nesse sentido, talvez colabore mais e melhor se tiver os seus direitos reservados ou garantidos. Muito além da remuneração, o colaborador inteligente precisa ser reconhecido, como todos os seres humanos querem ser inseridos e respeitados pela participação com que contribuem, sem se sentirem ameaçados pela ferramenta estratégica, ou pela organização inteligente.

Ao perceber que o conhecimento compartilhado está vinculado com o seu nome, o colaborador se sente criador e pai daquela idéia, da qual quer a completude, daquele projeto o do produto que deseja ver crescer a mostrar o seu valor. O conhecimento diferencial que o colaborador expõe e publica, ou que compartilha no sistema inteligente que o estrutura, não seria perdido por esse colaborador se, junto ao mesmo, a proveniência ou a autoria fosse corretamente identificada. Sem temer a perda de diferencial, ou vantagem estratégica e privilégio com o compartilhamento do seu conhecimento, os colaboradores devem aumentar sua adesão ao uso de ferramentas inteligentes.

10.2 - O Valor do Segredo. A Reversão do Paradigma Informacional

A mais valia do conhecimento na sua estruturação e no compartilhamento precisam ser mais bem estudadas. Em que gera valor para a organização, o conhecimento tem um valor e esse valor potencial precisa ser mais bem conhecido. O reconhecimento e a necessidade da definição de eventuais direitos autorais e de uso sobre a informação e a posse do conhecimento precisam ser entendidos pela organização. As organizações devem ser conscientizadas das várias implicações legais e morais na transferência do conhecimento organizacional e na geração de valor. Além disso, para se criar um ambiente inteligente que promova efetivamente a criação, é preciso estudar melhor o comportamento do ser humano em relação ao compartilhamento de recursos e competências. Também, é preciso discutir mais abertamente o que é a posse e o direito sobre o conhecimento compartilhado, o direito autoral e a propriedade intelectual.

10.3 - Reconhecimento e Valor

Uma vez que o conhecimento precisa ser compartilhado, pois precisa da interação de mentes diversas e diversificadas para crescer, o compartilhamento é uma necessidade crescente. Isso porque o ser humano se conscientiza do seu papel inteligente e responsabiliza pelo seu contexto, em acordo a essa consciência. O conhecimento pode se tornar obsoleto se não é validado e atualizado, ou aprimorado continuamente. Contudo, de acordo com a percepção de valor por parte do indivíduo e por parte da organização, nem sempre, o conhecimento é disponibilizado adequadamente para que isso seja possível. Seja por fatores conscientes ou inconscientes, o colaborador é peça fundamental no processo de identificar, compartilhar e utilizar adequadamente o conhecimento diferencial. Muito em acordo com o dirigente ou líder, o colaborador atua na inteligência do conjunto. Esse papel do colaborador e do dirigente e o alinhamento existente determinam a cultura organizacional e a inteligência da organização, ou a sua capacidade de aprender.

É preciso entender que o conhecimento tem que ser codificado adequadamente para existir. Codificar é notar, documentar, escrever, descrever, dispor daquela informação em um substrato que é alterado segundo códigos e símbolos preestabelecidos em uma linguagem que permita sua decodificação. Estruturar, mais além, envolve a ordenação, sumarização, indexação, adequação, ou tradução em linguagem e nível técnico daquele conhecimento, de maneira que possa ser corretamente entendido e utilizado adiante. A estruturação do conhecimento deve seguir padrões inteligíveis para a parte que o pretende decodificar. Assim, é preciso definir bem a linguagem do conhecimento estruturado para que a organização e seus colaboradores possam aproveitá-lo. Fundamentalmente, a proveniência, ou a fonte, deve ser indicada para cada contribuição e compartilhamento de modo a permitir validar e avaliar a contribuição. É preciso atribuir, ao conhecimento gerado e validado, a sua fonte, ou identificar a competência geradora daquele conhecimento. Em termos de segurança, é preciso, também, controlar as versões, o acesso e o uso.

Além de reconhecer o mérito devido à fonte geradora de conhecimento, o reconhecimento da proveniência e da capacitação da fonte é a maneira mais imediata de mensurar o valor do conhecimento. Igualmente, o ser humano é ávido de reconhecimento pela contribuição e pela aceitação do valor da sua contribuição, enquanto colaborador, ou parte de uma equipe em que quer se integrar. Por querer pertencer a um grupo, ou querer alguma vantagem ali, o ser humano anseia em ser reconhecido pelo que faz, ou pelo que cria, enquanto contribui para o seu meio, ou

para o grupo a que pertence, de acordo com o objetivo comum, ou com o próprio. Além da remuneração, o colaborador, como ser humano, quer ser reconhecido e melhor inserido no seu contexto, além de ser aceito pela equipe, em acordo com a contribuição que faz.

O reconhecimento, assim, assume uma posição fundamental na inserção social do colaborador na organização. Enquanto percebe a manutenção do seu diferencial e sua vantagem, o colaborador é mais incentivado a compartilhar. Assim, segundo o reconhecimento da sua competência pela equipe a que pertence, o colaborador pode participar mais ou menos ativamente na estruturação do conhecimento organizacional. Nos projetos de implantação e no uso das ferramentas inteligentes, a atitude do colaborador é essencial, assim como é o alinhamento de seus interesses com os da organização. Se há uma política mais justa de remuneração sobre o valor agregado e o reconhecimento da proveniência do conhecimento, o colaborador deve participar mais e melhor no compartilhamento do próprio conhecimento.

10.4 - O Segredo Estratégico da Competência

A mente da organização é humana, ela aprende através do colaborador. A organização aprende através do indivíduo colaborador. O colaborador retém o conhecimento tácito da organização que, assim, quer estruturar aquele conhecimento que se encontra retido no seu colaborador. A organização e o colaborador convivem em um ambiente inteligente que é competitivo. As competências assim, se enfrentam na competição interna, em busca de vantagem.

Assim como a organização tem os seus segredos de negócios e a sua propriedade intelectual, o colaborador pode ter os seus conhecimentos estratégicos que resguarda e não divulga, na expectativa de manter como diferencial estratégico. Aquele segredo diferencial, ou conhecimento estratégico, traz uma vantagem, por ser um diferencial que o colaborador se permite ter enquanto o preserva. Fruto da sua formação e capacitação, que tiveram um custo tangível, assim como da experiência, o conhecimento diferencial que o colaborador tem, representa um valor tangível que precisa ser retribuído, seja sob a forma de remuneração ou reconhecimento.

Por preferir manter a sua zona de conforto e a sua vantagem competitiva interna, o colaborador pode se comportar como a organização inteligente, mantendo os seus segredos estratégicos, em busca da manutenção de seu diferencial competitivo ou da sua zona de conforto. Uma vantagem para o colaborador pode vir de um diferencial estratégico seu. A partir da sua formação e

experiência, um colaborador inteligente adquire vantagem competitiva interna. O que determina a sua vantagem, nessas circunstâncias, pode ser o seu segredo estratégico. Enquanto reside secreto, o conhecimento é um diferencial, assim, deve ser mantido secreto, de modo a não deixar de existir como diferencial ou vantagem. Se esse segredo é compartilhado ou divulgado, segundo o colaborador inteligente pode acreditar, o privilégio e a vantagem são perdidos.

10.5 - O Alinhamento de Propósitos entre Organização e Colaborador

O ser humano é um ser que aprende enquanto identifica os próprios erros e preenche as lacunas com algum código melhor, o qual assimila em relação ao seu valor, às suas premissas. A empresa também é um artefato inteligente, se ela aprende e tem memória. Identificando os seus próprios erros e as suas limitações, suas lacunas, da mesma forma que o homem, a empresa é capaz de mudar, ou de crescer, enquanto aprende. Para mudar, ou acompanhar o ambiente que muda, o contexto dinâmico, a empresa deve ver e agir conscientemente e tomar decisões inteligentes, ou estratégicas. Da mesma maneira que o ser humano aprende e fica inteligente, a organização também aprende, mas através dos seus colaboradores inteligentes e seus dirigentes. A organização inteligente aprende como um sistema inteligente qualquer, ou uma mente inteligente aprendem, através do ser humano que o instrui e instrumenta, ou que o organiza e sistematiza, que lhe corporifica, ou incorpora. Para que esse aprendizado e mudança ocorram, os erros devem ser identificados, assim como as lacunas e as faltas. Enquanto aprende e muda, a empresa se forma, se capacita, adquire vantagem competitiva ou diferencial estratégico. Esse crescimento é vital para a organização inteligente, mas depende de conhecer as próprias premissas conscientemente e seu alinhamento com o meio, o que nem sempre é possível para a mente inteligente.

A discussão sobre inteligência organizacional é muito esclarecia com o conceito moderno de que a empresa aprende, assim, é inteligente. Ainda que seja um mero artefato jurídico, a empresa incorpora um substrato que reescreve segundo um propósito, assim, cresce inteligente, ou seja, sobre premissas, segundo um intento. Na verdade, se fosse possível para uma pedra entender e aprender e modificar-se assim, a mesma seria, de fato, um ser inteligente. No caso da organização, o que nos interessa é mostrar como a mesma se torna mais capacitada a tomar decisões inteligentes acertadamente. A organização se forma e se capacita, como o ser humano, com base nos seus objetivos estratégicos, na sua missão e na sua visão, os quais se aprimoram enquanto ela cresce mais inteligente. É preciso ser consciente dos próprios objetivos que devem ser revistos constantemente em contraste com o contexto, pois o mesmo muda. Ao aprender e

crescer, a organização amadurece, se adequando às mudanças do ambiente que determinam novos valores e novas buscas. Assim, concluímos que a empresa se torna mais inteligente enquanto aprende e alinha os objetivos, tanto internamente quanto externamente, integrando-se ao meio e aos subsistemas inteligentes.

10.6 - Do que Depende o Sucesso na Implantação dos Portais

Um sistema de informação inteligente serve para unir pessoas e times que podem, assim, desempenhar seus papéis mais efetivamente, em um ambiente centralizado. Contudo, a depender da cultura organizacional, ou seja, do contexto e da miríade de fatores que o mesmo representa, podem surgir barreiras adicionais na implantação, mas esse conjunto de barreiras pode ser, também, originado nos interesses inteligentes por parte do colaborador. Segundo TAN [2010],

> Os fatores de sucesso observados que influenciam nos processos de Gestão do Conhecimento, ou na criação do conhecimento, transferência, compartilhamento e uso do mesmo, são: a cultura, a liderança, a participação dos trabalhadores, a tecnologia da informação e da comunicação e a estrutura organizacional.

Assim, podemos ver como a implantação desses sistemas inteligentes pode depender da sua aceitação consciente por parte dos colaboradores. Essa conscientização necessária está sempre ligada à cultura corporativa. A aceitação depende da maneira como o sistema inteligente é visto pela equipe. Se visto como uma ameaça, o sistema enfrenta dificuldades para se integrar. Se vista como uma oportunidade, de acordo com a percepção individual e social no contexto, a integração pode ser facilitada. A cultura organizacional depende da inclusão e do letramento digital da organização, mas depende, ainda mais, da equipe e do seu alinhamento de interesses. Os colaboradores precisam estar alinhados, nivelados, além de devidamente instruídos, ou treinados, ou de nada vale o fato de estarem instrumentados. Mais do que isso, deve existir um alinhamento de premissas e uma política aberta em relação ao uso, a autoria, o direito e a propriedade do conhecimento estruturado.

Em um universo corporativo o conhecimento pertence ao conjunto. Contudo, posse e direito são duas coisas diferentes, ainda que muito confundidas. A autoria do conhecimento é sempre humana, mas a posse e o direito podem ser corporativos, ou organizacionais. Enquanto estrutura o conhecimento dos colaboradores, a corporação incorpora, ou se apodera, apropria do conhecimento, redefinindo a propriedade intelectual da produção oriunda do intelecto, algo inerentemente humano e individual. Se definir a autoria da solução conquistada por cada colaborador, ou do conhecimento conseguido, documentando a contribuição realizada por cada um que participa da cadeia informacional, talvez possa ser

instituída uma competição mais clara e formal e uma maior adesão dos colaboradores aos sistemas integrados, sem precisar tornar seu uso compulsório.

A colaboração depende do fator humano. A questão motivacional para os seres humanos é fundamental. Ainda que a humanidade seja uma unidade, o indivíduo varia sobremaneira. De acordo com a sua identidade, a qual é proveniente das suas premissas, ou suas escolhas, de acordo com a sua visão da realidade e, finalmente, com a sua inserção no ambiente corporativo, a sua postura em relação à sociedade e trabalho resulta. É preciso que um alinhamento desse conjunto de premissas seja realizado conscientemente, em algum ponto. A obtenção e o uso do conhecimento dependem desse alinhamento e desse aperfeiçoamento na cultura organizacional. Enquanto a diversidade é salutar, pois traz diferencial, a sinergia deve ser buscada, pois é vital para o conjunto que precisa se alinhar.

10.6.1 - Fatores Psicossociais Envolvidos no Compartilhamento

Integrar uma equipe de colaboradores em volta de um objetivo como o de obter e usar um portal corporativo pode depender, não só da equipe de colaboradores, mas de um líder carismático. Sem um líder, uma equipe não é coesa, não conhece seu potencial, não busca aprimoramento, especialmente onde não existem metas e gestão inteligente. O alinhamento de premissas necessário para aprimorar a cultura organizacional só pode vir dessa liderança que inspira mudar e crescer. Em relação ao conhecimento, a equipe deve enxergá-lo como um benefício comum, um recurso oriundo da competência e que, uma vez represado, ele vale menos, podendo ainda se tornar obsoleto, caindo em desuso, deixando de ser um diferencial e não ter mais valor estratégico algum. CHIAVENATO [2005] determina:

> O custo de compartilhar o conhecimento explícito por meio de meios eletrônicos e meios gráficos é baixo, mas o custo de capturar conhecimento tácito e transformá-lo em conhecimento explícito é muito elevado. Em muitas organizações o conhecimento explícito tem uma vida curta. A informação torna-se rapidamente obsoleta à medida que o ambiente de negócios muda.

Os fatores psicológicos e sociais envolvidos no compartilhamento do conhecimento ficam mais evidentes quando se isola o fato do conhecimento ser, por vezes, o único diferencial estratégico do colaborador que o mantém ou detém. Isso, associado ao fato do ambiente corporativo ser competitivo e depender da cultura existente na corporação. Por que podem ver que o conhecimento tem valor, que é seu diferencial competitivo interno, o colaborador pode reter ou manipular o próprio conhecimento, sabendo da sua importância estratégica. Em busca de

reconhecimento ou de remuneração, da vantagem e da manutenção de sua zona de conforto, o colaborador pode evitar a adequada estruturação do seu conhecimento privilegiado. De modo a manter o próprio diferencial ou vantagem, pode, assim, represar o crescimento do conhecimento tácito da organização.

Mesmo enquanto colaborar é dar e receber, enquanto é remunerado para colaborar e compartilhar, o reconhecimento esperado pelo ser humano vai além do valor. Por vezes, o direito autoral e o reconhecimento da equipe ou do líder, são mais importantes para o colaborador do que a sua remuneração, ou o seu amor à carreira, ou à corporação. Como colocado por ZABOT & SILVA [2002]:

> É a percepção da pessoa, vista como cidadão e trabalhador, no desenvolvimento de competências que garantam tanto o sucesso da organização quanto seu sucesso e felicidade pessoal, mediante uma carreira que privilegie não apenas o simples desempenho que tenha sentido e do qual o trabalhador se orgulhe de estar participando.

Hoje, há uma reversão do paradigma informacional: É preciso dar para receber. A comunicação é um processo bilateral. É preciso compartilhar, discutir, discernir, ponderar, equilibrar, de modo a aproximar do senso comum. Somente um conjunto de mentes inteligentes diversificadas pode resolver o conhecimento, aprimorando o mesmo a níveis mais elevados. A verdade nunca pertence ao indivíduo, mas ao grupo. O senso comum, que é o bom senso, pertence à comunidade. Ainda que se apure, pois tem falhas e lacunas, o senso comum é o melhor senso, pois é feito das melhores práticas, que copiamos e assimilamos pelo seu valor, pelo sentido que fazem. A busca por integração é exatamente a busca por sinergia entre as competências e inteligências que são e têm que ser diversificadas, mas que também têm que ser previamente niveladas, alinhadas, assim integradas. Para que tal integração ocorra, é preciso que haja um objetivo consciente, comum, geralmente expresso por um líder carismático, capaz de orquestrar o conjunto por efetiva ciência e aspiração, uma vez que o ser humano copia somente os exemplos que admira ou os que o inspira. Além disso, um líder tem que ser capaz de nivelar as linguagens e interesses diversos, unificando a equipe, conseguindo transitar e compreender as várias necessidades e limitações, mas inspirando a sinergia em prol do objetivo comum.

10.6.2 - O Colaborador e a Percepção de Valor na Ferramenta Inteligente

Em que o conhecimento organizacional é estruturado por essas ferramentas tecnológicas, é importante questionar o valor estratégico para a corporação do conhecimento mantido e compartilhado pelos seus colaboradores. Quem tem a posse do conhecimento organizacional, seja estratégico, tecnológico, ou

operacional, sabe o seu valor, o qual é proveniente da necessidade organizacional em relação a ele. Pode, assim, o colaborador inteligente querer mantê-lo exclusivo como um diferencial competitivo seu, ou um seu privilégio. Uma vez que a competitividade interna é presente na organização e é bem real, o colaborador pode pensar que, ao perder aquele seu diferencial que representa seu conhecimento exclusivo, pode perder alguma vantagem, ou aquele privilégio percebido, ou ainda, que pode perder seu valor, ou sua competência relativa.

Garantir o reconhecimento pela contribuição feita e a identificação correta do valor agregado pela competência que o gerou, aprimorando o conhecimento corporativo, mantém as competências motivadas. A organização, motivada, pode se estruturar melhor assim, fomentando e aproveitando melhor o seu conhecimento. Assim estruturado, esse conhecimento passa a ser um ativo mais tangível, ou se torna em recurso. O conhecimento organizacional, ou a competência que o cria, permite gerar então, todos os recursos ou ganhos tangíveis e intangíveis.

Como incrementa a inteligência competitiva organizacional, o conhecimento, ao ser estruturado e operacionalizado, ou disponibilizado adequadamente, passa a ser o ativo mais importante da corporação. Para ser efetivamente incorporado por ela, em especial para ser transformado em ativo tangível, o conhecimento deve ser adequadamente estruturado, ou seja, notado, documentado, ou codificado. Para que isso se realize, o compromisso do colaborador em relação ao compartilhamento formal do seu conhecimento funcional é fundamental.

Enquanto reside no indivíduo, o conhecimento não pertence à corporação. Somente quando é devidamente documentado e passado para as bases inteligentes, o conhecimento pode ser compartilhado com os outros colaboradores, passando a pertencer ao grupo. Se o conhecimento não é documentado ele é tácito, ou não é consciente sendo, portanto, impossível de dimensionar. Assim, residindo nas mentes humanas, o conhecimento não pode ser dimensionado ou avaliado, nem validado, a não ser que seja transmitido na interação inteligente.

Adequar o portal corporativo ao reconhecimento da proveniência, ou ao mapeamento das competências geradoras, resultaria na possibilidade de se conhecer melhor a proveniência do próprio conhecimento organizacional adquirido. Essa atitude inteligente de estruturar e dimensionar o próprio conhecimento pode ser um ponto fundamental para o sucesso na efetivação dos projetos de portais e bases inteligentes. Mesmo que isso seja, aparentemente, difícil de ser implantado na prática, é preciso conhecer a proveniência de todo o conhecimento contido nos sistemas, de modo a qualificar sua informação. Reconhecer a proveniência do conhecimento pode, ainda, garantir que a organização não tenha tantos riscos

relacionados à propriedade intelectual nem sofra perda de eficiência ligada à manutenção do segredo por parte do colaborador que não compartilha.

Enquanto reside no colaborador, um valor ou um diferencial pretendem ser reconhecidos. Só esse reconhecimento pode satisfazer a mente humana na sua necessidade social de inserção. Tão carente da validação e da troca do valor que acolheu, o ser humano precisa ser reconhecido pelo seu valor, sua contribuição, sua ciência, arte ou técnica. Percebido nas suas buscas, nas decisões, nas escolhas que trouxeram aquele diferencial, um conhecimento representa uma esperança de uso. É uma não conformidade para a mente humana guardar o conhecimento sem propósito, ou sem sentido, assim como o conhecimento obsoleto, inadequado ao contexto.

Estrategicamente mantido pelo colaborador, o conhecimento diferencial pode estar esperando apenas seu nicho. O que espera para compartilhar aquele que retém o privilégio pode ser uma chance de reconhecimento. A motivação, para aquele que compartilha é o reconhecimento, a vantagem, ou o benefício do grupo. Reconhecer a proveniência do conhecimento, talvez pudesse contribuir com a melhoria dos processos e com o aprimoramento contínuo, mas, principalmente, com o compartilhamento mais pleno do conhecimento, algo que a organização tanto busca. Reconhecer, segundo a missão da organização, qual é o valor da informação e das competências existentes, é uma estratégia muito inteligente, como colocado por LAUDON & LAUDON [2005]: “não basta apenas o acesso às informações, mas sim um entendimento do que é uma informação e de que forma ela irá agregar valor à organização”.

10.6.3 - Como o Colaborador Inteligente e a Percepção de Valor Influem

É preciso saber melhor como se comporta o colaborador em relação aos sistemas inteligentes. Compreender as diretivas e ferramentas integrativas para o indivíduo e a organização pode contribuir com o sucesso na implantação de um portal corporativo melhor adaptado para o ser humano. Como colocado por [BURKE 2001],

> Alguns fatores-chave para o sucesso de qualquer projeto de implantação têm pouco a ver com a tecnologia. É importante ter as pessoas certas e ter processos claros no local para tomada de decisão e gerenciamento de projetos”. É preciso estudar a gestão do conhecimento corporativo, as suas considerações iniciais, o conhecimento como um valor, a conversão da informação em conhecimento, definições dos tipos de conhecimento, tácito e explícito, a conversão do conhecimento em saber, a aquisição do conhecimento corporativo e como pode implicar o ser humano na obtenção do conhecimento corporativo e os fatores ergonômicos envolvidos.

Precisamos entender melhor os princípios da gestão do conhecimento e algumas considerações relativas às organizações inteligentes, como aprendem, como se aprimoram, nivelando e integrando os seus recursos e competências, na sua busca por adquirir vantagem competitiva. É preciso discutir a Gestão do Conhecimento, bem como a inteligência corporativa e os ambientes inteligentes. É preciso, ainda, discutir a gestão do conhecimento, a cultura organizacional e o ser humano, como fatores preponderantes no sucesso da implantação dos portais corporativos.

Para DAVENPORT & PRUSAK [1998],

> O primeiro passo em qualquer iniciativa ligada ao conhecimento é reconhecer que existem mercados do conhecimento. As realidades sociais, econômicas e políticas devem ser levadas totalmente em conta para se entender [esses] mercados.

É sabido que dependemos da cultura organizacional, mas o que é a tal? A cultura organizacional depende de muitas nuances como da diversidade e da interatividade dos colaboradores, mas, depende principalmente do compromisso, ou do comprometimento. É o conjunto ou sistema que tem maior diversidade e maior sinergia, ou alinhamento de propósitos, aquele que tem mais inteligência. O recurso comum de que dispõe e depende a gestão de conhecimento é a competência integrada e comprometida, além do que meramente de recursos financieros, ou de ferramentas tecnológicas integradas, mesmo que sejam inteligentes. Há que se mensurar, assim, no ambiente corporativo, o grau de comprometimento da equipe e a sua integração, ou o seu alinhamento de premissas e objetivos como parte da inteligência organizacional, pelo uso e compartilhamento do conhecimento estratégico. Com uma melhor integração e com uma ferramenta integrativa operante, toda a equipe de colaboradores pode se beneficiar ao passar a ter um acesso centralizado, hierarquizado e facilitado ao corpo de conhecimento de toda a organização. A organização e o colaborador, igualmente, têm benefícios com o sistema inteligente, com a integração, com o compartilhamento, com o aumento da sinergia e aprimoramento da cultura. O único problema é fazer com que todas as inteligências envolvidas compreendam isso.

11 - DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DO TRABALHO

11.1 - O Ser Humano e a Organização

O ser humano gera e mantém todo o conhecimento organizacional. Porém, esse conhecimento reside nas mentes dos colaboradores, pois é tácito para a organização, ou é inconsciente para a empresa. Assim, ela não pode dimensionar o próprio conhecimento, ou a própria inteligência. Esse conhecimento, enquanto reside nos colaboradores, ainda que esteja presente na organização, precisa ser estruturado de modo a poder ser avaliado e atualizado e, só assim, aprimorado. Havendo alinhamento de linguagens e objetivos na organização e mantida a diversidade que deriva, o conhecimento floresce se fomenta, se aprimora e gera valor. Contudo, menos simples do que isso, efetivar a manutenção da cultura organizacional e seus ambientes inteligentes exige muito mais que isso. É preciso, para o ser humano perceber a sua colocação em nichos sociais, os quais ocupa naturalmente, mesmo nas organizações, enquanto têm uma distribuição hierárquica definida. Conhecendo as suas competências e desenvolvendo a sua distribuição de recursos e informação, a organização se torna inteligente, não por outra maneira, mas pela integração da sua natureza diversificada.

Hoje, para a efetiva estruturação do conhecimento organizacional, a organização lança mão do portal corporativo. Em que centraliza o conhecimento e o disponibiliza, esse portal, que é um sistema de comunicação inteligente, é de grande valia. Não só para a organização, mas para o colaborador, que encontra toda a informação e pode economizar o seu tempo, aumentando sua eficiência e, principalmente, a sua colaboratividade. Contudo, o propósito principal do portal é estruturar o conhecimento da organização, ou seja, documentar o mesmo, em que o colaborador o usa, compartilha e aprimora.

Ainda que o conhecimento organizacional seja a própria vantagem competitiva da organização, sendo ele a base da inteligência empresarial, ou da capacidade da empresa de aprender, de criar, ou inovar, ele nem sempre é bem gerido. É necessário dimensionar o conhecimento, além de gerir o mesmo, atualizando, reciclando, adequando, sumarizando e passando a conhecer mais, identificando lacunas e as completando, saneando os erros. A gestão estratégica, aqui, assume essa característica inteligente, ligada ao propósito, ou objetivo organizacional, sua missão, visão e valores. A organização, enquanto aprende e se torna inteligente, vai se conscientizando melhor da sua própria realidade, do seu objetivo e do contexto em que está inserida.

Para se dimensionar o próprio conhecimento é preciso que o mesmo seja estruturado e validado. Isso é uma verdade para a organização e para o ser humano, que não pode confiar plenamente em sua memória interna. A origem do conhecimento é a mente humana e ela pretende manter a informação da fonte do conhecimento, ou a sua proveniência, de modo a validar o mesmo. Da mesma maneira, a organização precisa acompanhar a fonte do seu conhecimento, de modo a definir as suas competências e seus direitos e valores ligados ao conhecimento. Pode ser preciso, ainda, definir os eventuais direitos sobre a comercialização e o uso do conhecimento gerado e mantido pela organização. O conhecimento tecnológico pode envolver a propriedade intelectual e industrial, ou direitos autorais, questões regidas por leis e normas, alheias ao controle da organização sendo, porém, necessário o seu conhecimento. Registrar a proveniência e a propriedade do conhecimento serve, inclusive, para não ser impedido de utilizar algum conhecimento próprio, do qual se perde o direito, se outrem o registra.

Enquanto o conhecimento reside no colaborador, esse o mantém como um diferencial seu. Sendo uma vantagem competitiva. Com aquele conhecimento diferencial, o colaborador passa a ter, ou ser, para a corporação, uma competência. A estruturação do conhecimento organizacional pode significar para o colaborador, que a corporação vai passar a ter o domínio do conhecimento, além do acesso a ele e esse deixaria de ser um diferencial competitivo seu. Para o colaborador que mantinha o conhecimento, pode não ser interessante compartilhar o conhecimento que considera estratégico, da mesma maneira que a organização tem seus segredos de negócios e tecnológicos, por exemplo. Para o colaborador, contribuir com o sistema informacional inteligente da empresa que visa apropriar do seu conhecimento pode significar uma perda de vantagem e de diferencial competitivo. Enquanto o comportamento do usuário da informação é amplamente estudado, esse aspecto psicossocial do colaborador usuário de sistemas de informação inteligentes precisa ser contrastado com a realidade para determinar a exata influência no sucesso de projetos. Enquanto existe uma relação de posse entre colaborador e conhecimento, pode ser preciso definir melhor a política de troca e recompensa, ou reconhecimento.

Pode ser interessante para a corporação manter uma política de insumos criacionais e uma justa remuneração, além do reconhecimento da autoria das contribuições na cadeia de valor informacional da corporação. Enquanto busca o reconhecimento, o colaborador humano encontraria uma mais digna retratação do uso do conhecimento trocado. A sua participação na equipe, tão dependente da

atuação do líder e do objetivo da mesma, também precisa ser analisada na implantação e na população dessas bases de conhecimento. O comportamento informacional e a cultura organizacional precisam ser melhor conhecidas e otimizadas antes do lançamento desses projetos tecnológicos. Uma análise completa do perfil dos colaboradores e seu alinhamento também pode se tornar, previamente, necessária. Pode ser necessário conhecer melhor as competências e os recursos disponíveis, na busca da sinergia e do alinhamento, no nivelamento necessário à efetivação desses projetos que envolvem mudanças no ciclo informacional e na cultura da organização.

O fator humano parece ser muito mais importante para o sucesso organizacional, sendo um ponto chave que precisa ser dimensionado antes da execução de certos projetos tecnológicos. Muito além da remuneração, o colaborador, um ser humano, tem suas necessidades e premissas, inclusive sendo um ser que quer ser amado, inserido no contexto, precisando para isso, ser reconhecido. Enquanto tem suas premissas de crescimento e participação, o colaborador define, mesmo sem perceber, a inteligência e a cultura organizacional, assim, pode viabilizar, ou facilitar, mas pode também minar os processos de implantação de portais ou de outros sistemas inteligentes. Sistemas inteligentes são feitos para estruturar o conhecimento humano, assim, podem se apropriar dele. Antes residente no domínio humano, agora trazido para a organização que controla o sistema inteligente, o conhecimento que o colaborador dominava pode ser perdido e seu valor decair com a eventual divulgação do segredo. Seria importante identificar até que ponto o colaborador percebe que está perdendo, em que colabora, enquanto o sistema inteligente documenta o seu conhecimento, em que o estrutura, um conhecimento que residia tácito, sob seu domínio.

Uma melhor análise do fator humano, social e psicológico, da cultura organizacional e da sua inteligência emocional, pode aumentar o índice de satisfação dos colaboradores e, eventualmente, a sua adesão, de modo a garantir maior sucesso na implantação de projetos de tecnologia da informação que envolvam a estruturação do conhecimento do colaborador. Uma vez que as pessoas que geram o conhecimento organizacional sejam mais e melhor reconhecidas, além da remuneração que percebem, elas, talvez, sejam mais inseridas e estejam mais dispostas a participar do crescimento organizacional. Reciclando o próprio conhecimento e aprimorando o conhecimento coletivo, os colaboradores podem ser a chave do crescimento da inteligência e da competência organizacional. Assim, melhor remunerados e reconhecidos, auxiliariam mais na estruturação do conhecimento organizacional, contribuindo com um conhecimento

que, normalmente, reteriam para si, como um diferencial estratégico. Os colaboradores mais capazes, as competências da organização, assim, participariam com o seu diferencial competitivo, mas que transmitem adiante, desde que os seus direitos e sua vantagem sejam reconhecidos e resguardados.

11.2 - O Conhecimento Organizacional e o Valor

O conhecimento organizacional, ainda que criado por pessoas, é o ativo mais valioso da corporação, sendo seu próprio insumo básico. Não há inovação ou criatividade sem o envolvimento ser humano. O ser humano, contudo, é um ser psicologicamente melindroso que depende de ser corretamente entendido, reconhecido. Precisamos ser reconhecidos pelo que nós fazemos e contribuímos. Assim, há a necessidade de considerar a psicologia da colaboratividade no estudo das relações interpessoais corporativas e nos ambientes onde se cria e compartilha o conhecimento. A criação de conhecimento consiste de um processo complexo, principalmente quando envolve mais pessoas, como em um ambiente corporativo, onde a competitividade externa e interna são amplas. O ser humano e a sua percepção de posse e valor precisam ser melhor compreendidos, assim como a influência dessa percepção no contexto organizacional. A criação de conhecimento e valor, na busca por inovação e criatividade, por conseguinte, dependem de incentivos como ambientes e contextos adequados, mais inteligentes, que possam promover essa criação e o fomento do conhecimento, sempre associadas ao fator humano de satisfação e à necessidade de reconhecimento e inserção, tão naturais ao homem. Enquanto toda a propriedade intelectual da empresa ou da corporação vem da mente humana, pois é sempre gerada pelo colaborador, é necessário entender que a satisfação, que advém do reconhecimento daquela geração de valor, é um fator fundamental no desempenho de cada colaborador ou associado.

A gestão do conhecimento preserva e promove o diferencial competitivo enquanto difunde o conhecimento organizacional, o mais valioso recurso de que dispõe a organização. Sempre dependente dos seres humanos, o conhecimento organizacional cresce ao se integrar com as pessoas que compõe a inteligência funcional da organização. De acordo com a proveniência, o conhecimento pode ser melhor dimensionado e validado, assim, há essa necessidade de vincular cada contribuição à sua competência criadora, ou ao colaborador que a promoveu, o que só pode ser efetivado por um portal inteligente. Desse modo, com a colaboratividade mapeada e aumentada, a gestão do conhecimento passa a ser mais estratégica, ou mais inteligente, garantindo melhores resultados.

Com um portal corporativo funcional, a organização é mais inteligente, pois tem maior consciência de seus recursos informacionais e intelectuais. Essa, para a

organização, é a real missão dos portais, a de aprimorar a inteligência do sistema. O grande problema em relação a esses portais é sempre a sua implantação e a conquista de uma plena adesão por parte dos colaboradores. Com um prévio alinhamento de premissas entre organização e indivíduo colaborador, esse processo pode ser facilitado. Com a conscientização do processo de transferência de conhecimento, do valor do conhecimento e a questão do reconhecimento abordada, os objetivos corporativos podem ser mais alinhados com os dos colaboradores. A percepção mútua de valor e da mais valia do trabalhador do conhecimento, assim, podem ser mais bem compreendidas e sanadas.

Conquistar um sistema mais funcional e prático, ou obter um uso mais pleno do sistema existente depende profundamente do colaborador indivíduo. O alinhamento prévio das premissas e objetivos pode ser mandatório para uma adesão completa e para tornar mais consciente o papel do indivíduo e da organização na sua troca. A inclusão do indivíduo na equipe via ação de um líder carismático que consiga nivelar os seus interesses e tornar seus objetivos conscientes pode ser a chave do sucesso na implantação das ferramentas inteligentes e na adesão da equipe. Só assim, poderemos operar as mudanças requeridas na cultura organizacional. Mais do que a própria cultura organizacional, o ativo tecnológico e as competências, ou o indivíduo e a sua capacitação e seu aprimoramento contínuos, podem ser o principal aspecto a ser abordado, de modo a ampliar o sucesso na implantação de ferramentas inteligentes.

Muito além da esfera tecnológica, analisando esses fatores humanos, principalmente o aspecto psicossocial do compartilhamento do conhecimento organizacional, é possível que determinemos melhor o papel do reconhecimento das competências na geração e na estruturação do conhecimento organizacional. A agregação de valor na cadeia informacional e a influência no desempenho do colaborador, assim como o seu interesse na participação dos projetos informacionais, estão ligadas à gestão estratégica da informação e à inteligência corporativa. Em busca de maior sinergia e de um melhor alinhamento de premissas, a empresa poderia lançar mão de projetos de reconhecimento e remuneração pela participação nessa cadeia de valor informacional, pela participação do indivíduo colaborador, que contribui com a sua inteligência estratégica.

Nessa era tecnológica, existe uma necessidade crescente de se filtrar a informação, de centralizá-la e de disponibilizá-la numa base de conhecimento integrada. Isso, hoje, é feito através desses portais corporativos, evoluções das antigas intranets. No cenário globalizado de hoje, um grande diferencial estratégico para uma organização inteligente é uma dessas bases de conhecimento integradas

e inteligentes que possam auxiliar na gestão estratégica do conhecimento e, inclusive, de pessoas, ou de competências. Somente devidamente estruturado, o conhecimento organizacional pode subsidiar adequadamente as tomadas de decisões. Sem um desses sistemas de informação inteligentes, a organização fica impossibilitada de crescer plenamente. Há essa necessidade contínua de estruturar o conhecimento organizacional que só cresce, pois o mesmo reside tão somente nas mentes dos colaboradores, ou a organização incorre em perdas, enquanto que se trocam, enquanto as competências geradoras de conhecimento se trocam ou se vão.

Com a finalidade de tornar o próprio conhecimento consciente, de explicitá-lo e compartilhá-lo efetivamente entre os colaboradores, a organização documenta, ou estrutura esse conhecimento, através de seus sistemas inteligentes, como esses portais corporativos. De acordo com as competências individuais, para que sejam tomadas as melhores decisões possíveis, os colaboradores e dirigentes devem se subsidiar com o universo desse conhecimento que precisa estar, justamente por isso, devidamente estruturado, (organizado, sumarizado, indexado e disponibilizado, etc.). Essa estruturação, disponibilização e centralização das informações, são os papéis principais de um portal corporativo inteligente, assim como o papel mais importante do profissional da informação. Essas ferramentas, quando corretamente integradas, garantem que o conhecimento gerado na organização não se perca. Com uma mais eficiente e melhor troca de conhecimento, com os dirigentes e colaboradores melhor integrados, através do portal corporativo, a organização cresce e fomenta os seus negócios, gerando valor, embasando-se melhor para as tomadas de decisões estratégicas feitas pelos seus dirigentes, subsidiando-se nos seus próprios sistemas inteligentes.

11.3 - O Portal, a Corporação e o Indivíduo

Um dos grandes desafios atuais, em projetos de implantação de sistemas inteligentes, é o ergonômico, o fator não tecnológico, ou fator humano, que está sempre presente na organização e é indissociável dos aspectos tecnológicos. Sejam como facilitadores ou inibidores, no processo de obtenção dessas ferramentas tecnológicas, os colaboradores e dirigentes assumem um papel fundamental. Mesmo existindo os recursos e as competências necessários, alguns projetos de implantação de tecnologia da informação falham ou extrapolam o escopo, excedendo previsões de gastos e de tempo. Em que se refere ao ser humano, as suas questões conscientes e inconscientes podem sempre estar envolvidas. Uma vez que o homem é um ser racional, mas também emocional e social, os projetos falham, em grande parte devido às falhas humanas. Essas falhas

podem estar ligadas à uma simples falta de um alinhamento prévio de interesses, ou do nivelamento adequado de premissas entre o colaborador, a equipe e a corporação.

A precariedade da cultura organizacional, ou a existência interesses obscuros em manipular ou reter a rede de informação, pode minar a implantação e a plena adesão ao uso desses sistemas inteligentes. Com a geração contínua de conhecimento não estruturado, que não contribui efetivamente com a inteligência corporativa nem com o seu crescimento, a organização precisa da tecnologia e dos sistemas inteligentes. A organização, contudo, não se dá conta de que a falta de sucesso na implantação de projetos tecnológicos pode advir da falta de alinhamento de premissas conscientes e inconscientes entre ela e os seus colaboradores. Sendo essa falta de alinhamento um fator meramente humano e não uma falha de máquina ou técnica, pode ficar dissimulado, ou oculto, eternamente, pois está presente nas mentes, ou na própria cultura organizacional.

A organização inteligente precisa enxergar que ainda é composta por seres humanos, não por tecnologia. Mais do que por tecnologia, uma organização é feita de gente. Se a organização entende isso, ela é mais inteligente. Se for inteligente, uma organização pode aprender e crescer. Seres humanos são inteligentes, por isso, a organização, que é feita por esses seres humanos é um artefato inteligente. Seres humanos, porém, são sujeitos a falhas. Essas falhas estão ligadas a necessidades que vão muito além das necessidades meramente biológicas ou fisiológicas. Os seres humanos apresentam peculiaridades mentais, além de psicológicas, sociais e morais que interferem na ergonomia e na colaboratividade. Dessa maneira, numa organização, a relação psicossocial do indivíduo colaborador com o trabalho e com a percepção de valor pode influir no comportamento e no fluxo de trabalho, assim como na gestão do conhecimento e na implantação das ferramentas inteligentes.

O ser humano quer ser reconhecido e inserido no grupo. Em que contribui e colabora, o indivíduo adquire vantagem, ou pelo menos aspira a isso. O reconhecimento o motiva a contribuir mais além, ou a compartilhar adiante. É uma necessidade humana participar, colaborar, como um ser social que é o homem, assim como é uma necessidade humana criar as suas organizações, ou empresas, as suas instituições inteligentes de todo tipo. O ser humano, em grupo, agrega valor e percebe valor no ambiente. O ambiente muda. Enquanto isso, dita novas regras nessa percepção de valores. O ser humano quer ter o seu próprio valor reconhecido pelas pessoas e pelo meio em que está inserido. Muito além de ser remunerado, ou ressarcido, o ser humano quer ser inserido, aceito, reconhecido,

identificado e validado na competência que traz consigo. Assim como as organizações, nós, seres humanos, queremos ter o nosso valor reconhecido. Precisamos ser inseridos no grupo, assim, precisamos ser reconhecidos por ele. Como somos seres sociais, colaboramos mais e melhor se somos mais bem aceitos no grupo do qual participamos. Para que essa aceitação se expresse, o reconhecimento é fundamental, assim como o agradecimento e a retribuição, ou remuneração. Deve haver, assim, um alinhamento dos interesses conscientes entre a parte institucional e a individual, pois ambas precisam dessa sinergia.

Muitas vezes, uma melhor contribuição por parte do colaborador só custa o reconhecimento. Uma política de reconhecimento e de proveniência do conhecimento organizacional pode ser necessária com os colaboradores inteligentes. Uma correta identificação das competências geradoras de conhecimento e o exercício de uma política mais adequada de remuneração e, acima disso, de reconhecimento, pode ter amplo retorno. Uma vez que o fator humano pode ser o principal vetor de sucesso na implantação de um sistema, é interessante estudar melhor como é percebido o portal inteligente pelo colaborador no que tange o compartilhamento, bem como estudar o seu valor e o papel do reconhecimento nessa troca. Uma política de reconhecimento de contribuição e de recompensa por geração de valor poderia se tornar a ação estratégica mais fundamental para o sucesso na implantação desses sistemas inteligentes na organização.

12 - CONCLUSÕES

Portais corporativos são ferramentas inteligentes altamente desejáveis pelas organizações. O papel dos portais na gestão do conhecimento é fundamental. Sendo eles, uma valiosa contribuição para o patrimônio da corporação, agregam valor e fomentam a própria inteligência competitiva e a postura estratégica da corporação. Enquanto os volumes atuais de conhecimento não podem prescindir de ferramentas de controle, a gestão estratégica da informação aliada a um portal corporativo integrado é uma necessidade cada vez mais viva.

No cenário competitivo em que se exige diferencial, inovação, criatividade, atributos da inteligência corporativa, a corporação busca aprender a aprender, a gerir o próprio conhecimento. Entretanto, é necessário conhecer a natureza do conhecimento corporativo e como ele ocorre, sempre indissociável da ação humana. Uma vez que a inteligência é de proveniência humana, assim como é todo o conhecimento e a própria capacidade de o avaliar e validar, é preciso lembrar que o fator humano está sempre envolvido. É preciso determinar o valor do conhecimento e o que se busca conhecer. Como está ligado ao seu humano, estruturar e dimensionar o conhecimento corporativo também está ligado à ação humana, é preciso, assim, dimensionar o compromisso, a ética, os interesses, a percepção de valor e de perda envolvidas no processo do compartilhamento da informação.

O homem é naturalmente avesso a toda forma de controle externo. O controle cibernético é indesejável na corporação, sendo assim, dissociado do benefício que a integração traz. É importante verificar o compromisso em relação a projetos de implantação de ferramentas inteligentes, esclarecendo e conquistando a sinergia necessária a equipe de colaboradores para alcançar os objetivos propostos. Em relação à realização e à efetivação desses Portais, existe também o fator humano, residente na qualidade da equipe, sua competência, a sua integração, sua diversidade, seu alinhamento e sua sinergia, mas, principalmente, o compromisso e alinhamento de premissas individuais e corporativas. Inclusive para que se respeite o escopo original delineado para o projeto, uma implantação efetiva de um portal corporativo sempre dependente da inclusão e do letramento digital dos colaboradores, mas também dependente pode depender da ética informacional, a postura dos colaboradores em relação a sua competência, a posse do conhecimento organizacional estratégico e sua intenção em relação à corporação.

O conhecimento tem valor, pois gera valor, continua sendo o ativo principal, aliado a inteligência. Como são feitas de seres humanos, as organizações pensam, aprendem, mas exibem características intrínsecas de mentes humanas. As

organizações aprendem, criam e crescem através das mentes humanas que a somam, que se associam devido às premissas e objetivos. Hoje, na era do conhecimento, a organização cresce enquanto estrutura seu conhecimento, tornando-o mais facilmente em ativos tangíveis, ou seja, valor e capital. Para estruturar esse conhecimento organizacional, a organização precisa de um alinhamento e nivelamento extra por parte do seu corpo funcional. Para adquirir e usar as ferramentas inteligentes, estruturadoras do conhecimento, tão necessárias hoje, pois centralizam e disponibilizam o conhecimento, permitindo que o mesmo se atualize, através da validação coletiva, incrementando em valor.

O conhecimento é um fator diferencial estratégico, seu valor advém da vantagem, da capacitação. Naturalmente, como tem um custo de aquisição, a capacitação, que gera valor, é estratégica. Por estratégia, leia-se aqui inteligente, seguindo ações conscientes. Sendo um diferencial, sendo exclusivo, gera vantagem. Além disso, o conhecimento tem valor porque custa, de acordo com o investimento e o tempo, a busca e a dedicação, o que torna o valor do conhecimento mais tangível, mensurável. Para a corporação, o conhecimento tem valor porque é a única maneira de produzir mudanças, de se adequar, de se aprimorar, identificar ameaças e oportunidades, acompanhando a evolução do ambiente. Seja para a corporação, para o colaborador, o conhecimento oferece um diferencial exatamente enquanto é segredo, ou seja, enquanto não o divulga, ou não o compartilha. Uma vez compartilhado, o conhecimento deixa de ser um segredo exclusivo, seja para o indivíduo ou para a corporação, que perdem vantagem estratégica se perdem seus segredos. O conhecimento, então, só é uma vantagem se não divulgado, não compartilhado, ou se é compartilhado com direitos reservados, com a propriedade intelectual definida.

Em que estrutura o conhecimento organizacional, a corporação se apropria do conhecimento, antes residente no colaborador. Esse conhecimento, parte da sua formação pessoal e experiência, o colaborador tem retido como um seu diferencial, que é a sua vantagem competitiva. Deixando de ser residente no colaborador, aquele conhecimento passa a ser da corporação, ou do conjunto de colaboradores. Essa situação de troca e conseqüente perda de posse, ou de exclusividade do conhecimento em que há compartilhamento, talvez possa criar uma imagem de perda, assim, fazer com que o colaborador retenha o conhecimento organizacional estratégico para si, sob segredo. O apego ao conhecimento exclusivo poderia, assim, interferir na contribuição plena do colaborador. Seja consciente ou inconscientemente, realizado nos segredos que

detém, o colaborador pode tentar reter o conhecimento, o seu diferencial estratégico e sua vantagem competitiva, o quanto consiga.

Ao perder seu eventual diferencial estratégico, que é o conhecimento corporativo ou estratégico retido, o colaborador quer algo em troca, uma vez que considera aquilo um valor, assim como a sua formação, a sua competência, de fato, custaram o seu investimento, seu tempo, sua dedicação na vida acadêmica e funcional, onde aprendeu. De acordo com a percepção de valor do conhecimento estratégico que retém, o colaborador pretende ser remunerado ou reconhecido, ou ainda, somente ter estabelecida a sua autoria, ver ali, atrelado, o seu nome. Quando provê alguma solução estratégica para a corporação, pode querer obter alguma vantagem ou um reconhecimento adequado do valor da sua contribuição.

Ao premiar e reconhecer o valor da contribuição e o compartilhamento do dos seus colaboradores, a corporação pode estar criando uma maneira de passar por cima dessa barreira informacional, a do conhecimento retido pelo colaborador inteligente que mantém seu diferencial estratégico. Existe, talvez, uma necessidade de empenhar a equipe, assumindo um compromisso comum em relação ao sistema inteligente, previamente. Em que se permite guardar os segredos e os conhecimentos organizacionais estratégicos, estruturando-os e os mantendo sob vigilância, a própria corporação cria instâncias onde são buscados valores e segredos, criando diferenciais informacionais e assim, o conhecimento retido.

Ao seguir os próprios modelos corporativos de segredo e propriedade intelectual, de manutenção do diferencial estratégico, ou informacional, o colaborador se faz avesso a sistemas que estruturam o seu conhecimento, ou seja, que se apropriam dele. Mais ainda, é possível que o colaborador veja como uma ameaça aquele sistema inteligente que visa estruturar todo o conhecimento que possui, ainda percebendo-o como uma forma adicional de chefia, ou gerência, assim procurar minar seu pleno funcionamento, mesmo que inconscientemente. Se não existir uma lacuna de interesses entre organização e indivíduo, ou entre tecnologia e ser humano, projetos de implantação de ferramentas inteligentes podem ter melhores resultados.

É possível que, na busca por estruturar o conhecimento organizacional, a organização tenha que abordar questões de direitos autorais e de propriedade intelectual. Enquanto a corporação pode ter a posse e o direito sobre o conhecimento, a autoria é fundamentalmente humana. Assim, a mesma poderia ser designada corretamente, sem prejuízo para a organização, Em acordo com as leis e normas vigentes ou com uma política de reconhecimento de valor agregado, poderia ser empregada uma política de remuneração ou de recompensa pela

contribuição para a cadeia informacional da corporação. Assim, a organização deve conseguir um maior compromisso, ou comprometimento, por parte dos colaboradores, no que tange o compartilhamento de seu conhecimento. Objetivando uma maior inclusão nos sistemas inteligentes que são vitais para estruturar esse conhecimento organizacional, a organização talvez possa implantar uma política mais consciente de valorização da contribuição para com o conhecimento organizacional.

A postura do indivíduo e a cultura organizacional precisam ser previamente niveladas e alinhadas. A tecnologia pode ser mais bem integrada se é alinhada com os interesses do ser humano e seus anseios, além dos da organização. Com a necessidade de fomentar a eficiência do processo de conversão e estruturação do conhecimento organizacional, associamos os recursos humanos, tecnológicos e os insumos informacionais. O conhecimento precisa ser disponibilizado a todas as competências envolvidas no seu fabrico. É preciso, para tanto, que se conheça a proveniência desse conhecimento de modo a validá-lo e a dimensionar e avaliar o mesmo. Da mesma maneira, cada contribuição precisa ser validada e dimensionada, mas principalmente, reconhecida. Par a isso, deve ser corretamente ligada a competência criadora.

A diversidade é essencial para a inteligência, assim como é o nivelamento, ou o alinhamento dessa diversidade. A inteligência organizacional é o resultado da integração desses universos diversos com interesses distintos e diversificados, mas unidos em um propósito comum. É preciso entender, aqui, o papel da consciência da premissa no crescimento da inteligência. A inteligência organizacional se comporta como a inteligência humana. Sendo um artefato humano, a organização tem um comportamento inteligente parecido com a do ser humano. Assim, apresenta seus anseios, buscas, pressão e necessidades em copiar o ambiente.

A inteligência artificial, presente nos sistemas inteligentes e nas organizações, é reflexo da inteligência humana e apresenta os mesmos artefatos. Em especial, a inteligência parece estar baseada na sua própria premissa em crescer, ou em se instruir, em perceber instrução. Ainda que não se conheça exatamente a natureza da inteligência humana e como funciona, é patente que a inteligência organizacional existe, uma vez que a organização aprende e, assim, cresce mais inteligente. Um fator fundamental para esse crescimento da inteligência é a consciência de como esse processo de crescimento se dá.

Enquanto a inteligência organizacional fica mais clara e consciente, sendo melhor conhecida pela própria organização, ou pelas suas partes funcionais e dirigentes e enquanto é operacionalizada pelas ferramentas inteligentes, a organização torna-se efetivamente mais inteligente e mais capacitada. O conjunto das capacidades de aprender, de mudar, de acompanhar o ambiente, de se integrar e diversificar, mostra ser a própria inteligência. Seja para o indivíduo ou para a organização, a inteligência é integrativa. Toda mente inteligente se comporta, assim, da mesma forma, precisando se associar, sociabilizar, compartilhar e precisando se conhecer, aprender, crescer e evoluir se descobrindo, ou à sua razão de ser, assim, buscando se conhecer e conscientizar-se de si, enquanto constrói sua identidade.

A inteligência evolui se copiando, se simplificando e, só assim, se aprimorando. Por isso, há normalidade e tradição, ou a manutenção de uma base que nos permite crescer. Por isso, também é preciso diversidade e integração. É preciso, ainda, conforto e pressão, de modo a haver criação e aprimoramento. Ao mesmo tempo, a mente também se diversifica e, só por isso, há inovação e há progresso no contexto. O ser humano busca o novo, mesmo enquanto o teme. Ainda que a neofobia, ou o medo do novo, seja algo natural do ser humano, existe a necessidade constante de diversificar e de buscar o aprimoramento. O ser humano e suas organizações são compelidos, assim, a inovar, a mudar, a acompanhar o ambiente. Ainda que exista uma resistência a mudanças, é preciso mudar, é preciso acompanhar a evolução do ambiente. Seja individualmente, seja no contexto organizacional.

Precisamos da mudança, da inovação, mas devemos manter a tradição viva, ou perecemos em conjunto com nossos valores. Somente há evolução inteligente se há mudança, ou aprimoramento do código, dos valores existentes. Ou se há aprendizado, reparo, ajuste, ganho de coerência. Na percepção de instrução inteligente, os sistemas se integram e se resolvem, interna e externamente. É preciso aprender, perceber o erro, só assim, cresce e aprimorar. A inteligência aprende dessa maneira, ela se instrui, ou se constrói. Desse modo, a organização precisa aprender efetivamente para se construir, para ser uma entidade inteligente que cresce, que aprende. E, se ela faz isso, ela é inteligente de fato e de direito.

Pode se afirmar, sem medo de errar, que, se uma pedra aprende, ela é uma pedra inteligente.

Talvez a própria inteligência, afinal de contas, seja só um substrato qualquer que se reescreva com as próprias escolhas que são inteligentes. Se não é isso, é um conjunto de instruções derivadas dessas nossas escolhas e decisões de que somos formados. E isto parece ser verdade tanto para a organização, para um sistema de inteligência artificial, ou para nós seres humanos. É possível que qualquer inteligência cresça na percepção do próprio erro e na capacidade de seu reparo. É possível até que ela seja feita desses artefatos, ou desses erros, meramente. Os erros da instrução ou da interpretação sob algum propósito próprio, alguma premissa que muda. É bem possível que a inteligência esse seja puro código, que seja feita de valores que assumimos e que usamos para ponderar, pensar, ou para pesar, comparar. Mas, a inteligência, por certo, é sempre um código que é construído sobre alguma premissa. Uma inteligência, assim como a sua premissa evolui. Muda, se altera, pois é um código que tem uma diretiva principal, a busca por se aprimorar. Nesse ponto, cabe colocar que toda a evolução que vemos no mundo apresenta a mesma forma de inteligência, assim, se instrui e assim cresce mais consciente.

13 - REFERÊNCIAS

ALVARENGA NETO, Rivadávia. **Gestão do conhecimento em pequenas empresas**. Nova Lima: FDC, 2013. Disponível em: <http://rivagcpcl2010hbs.blogspot.com.br/2012/02/gestao-do-conhecimento-em-pequenas-e.html>. Acesso em: 2 Out. 2013.

BEAL, Adriana. **Gestão estratégica da informação: como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2004.

BURKE, Rick; KENNEY, Bernadette; KOTT, Katherine et al; **Success or failure: human factors in implementing new systems**, 2001 - Disponível em: https://net.educause.edu/ir/library/pdf/EDU0152.pdf; Acesso em: 14 Nov. 2013

BUKOWITZ, Wendi; WILLIAMS Ruth L. **Manual de gestão do conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

BRASIL, Antonio Domingues; FORCELLINI, Fernando Antonio. **Diretrizes para a concepção de um modelo envolvendo a gestão do conhecimento no processo de desenvolvimento de produtos**. 2004. Disponível em: <http://www.portaldeconhecimentos.org.br/index.php/eng/content/view/full/9183> Acesso em 11 Mar. 2010.

CAMPOS, Stela; **CEO´s do país toleram baixo desempenho**; Jornal Valor Econômico, Pg.1 Primeiro caderno; Ed. 2 Dez. 2013

CARVALHO, Antonio Pires de; GRISSON, Diller (Org.). **Manual do secretariado executivo**. 5. ed São Paulo: D'Livros, 2002.

CARVALHO Rodrigo Baroni, FERREIRA , Marta Araújo Tavares; KILIMNIK , Zelia; **A Gestão por Competências como Precursora da Gestão do Conhecimento: Survey em Médias e Grandes Organizações**; 31º Encontro da Anpad; Set. 2007

CASSAPO, Felipe. **Construção coletiva do Saber: Alavancando o valor por meio de redes dinâmicas do conhecimento.** Revista GC Brasil, nº 04, 2007.

CASTRO, Gardênia de. **Gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias: um instrumento de diagnóstico**. 2005. 160 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – PPG em Ciência da Informação, UFSC, Florianópolis, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2º ed. Rio de Janeiro, Elsevier, 2005.

COSTA, Paulo Eduardo de C.; GOUVINHAS, Reidson Pereira. **Propostas de uma ferramenta de gestão do conhecimento como uma comunidade de prática**: o caso SEBRAE/SR. In ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 25., 2005, Porto Alegre. Artigos... Natal: União Brasileira para a Qualidade, 2005. Disponível em: <http://br.geocities.com/pauloeccosta/enegep05.pdf>. Acesso em: 1 Out. 2007.

CRUZ, Tadeu. Sistemas, **Organizações & métodos: estudo das novas tecnologias de informação** - 3. ed. São Paulo, Atlas, 2002.

CUNHA, Antonio José Morais; FERREIRA, Marta Araújo Tavares; **Transferência de conhecimento em empresas multinacionais estudo de caso na indústria de papel**; Perspectivas em Ciência da Informação, v.16, n.4, p.95-118, Out./Dez. 2011

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso da informação**. São Paulo: Futura, 1998.

DAVENPORT, Thomas H. & PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAVENPORT, T. H. ; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAWSON, R. **Knowledge capabilities as the focus of organizational development and strategy**, Journal of Knowledge Management, 2000.

DIAS, Cláudia. **Portal corporativo: conceitos e características**. Ciência da Informação, v. 30, n. 1, Brasília Jan./Apr. 2001. [online], disponivel em: [http://www.ibict.br/cionline/viewarticle.php?id=258], Acesso 1 Fev. 2007

DRUCKER, Peter F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo, Pioneira, 1998.

ECKERSON, Wayne. **15 rules for enterprise portals**. Oracle Magazine, v. 13, n. 4, p. 13-14, Jul./Ago. 1999.

ECKERSON, Wayne. **Business portals: drivers, definitions, and rules**. The Data Warehousing Institute, Gaithersburg, MD, 1999.

FALCÃO, Sergio Dagnino; **Adequabilidade da arquitetura corporativa à gestão estratégica da câmara dos deputados**; Escola de Ciência da Informação – UFMG; Brasília, 2013 Disponível em: <http://bd.camara.gov.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/13456/Adequabilidade_%20arquitetura_falcao.pdf>

CARVALHO Rodrigo Baroni, FERREIRA , Marta Araújo Tavares; KILIMNIK , Zelia; **A gestão por competências como precursora da gestão do conhecimento: survey em médias e grandes organizações**; 31º Encontro da Anpad; Set. 2007

FREITAS, Rogério A; QUINTANILHA, Leslie W; NOGUEIRA, Ari dos Santos. **Portais corporativos: uma ferramenta estratégica para a gestão do conhecimento**; Rio de Janeiro: Brasport, 2004.

LOPES, Ricardo de Moura; **Gestão do conhecimento, o desafio de um novo paradigma como alternativa estratégica para implantação na câmara dos deputados**, Brasília, 2002

MATUS, Carlos; **Política, planejamento e governo**. Brasília: IPEA, 2 V., 2. ed.; 1996

NONAKA, Ikujiro & TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do conhecimento na empresa** - Como as Empresas Japonesas Geram a Dinâmica da Inovação. Rio de Janeiro, Campus, 1997.

PADOVEZE, Clóvis Luis. **Sistemas de informações contábeis** – Fundamentos e Análises. São Paulo: Atlas, 2000.

PARREIRAS, Fernando S., BAX, Marcello Peixoto. **Gestão de conteúdo com softwares livres**. In: KMBrasil, 2003, São Paulo. Anais. São Paulo: SBGC - Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento, 2003. Disponível em: <http://www.fernando.parreiras.nom.br/publicacoes/pgct166.pdf> Acesso em: 14 Nov. 2013.

PARREIRAS, Fernando Silva; **A evolução dos sistemas de gestão da informação: do GED à gestão do conhecimento**; disponível em: <http://webinsider.com.br/2004/05/26/do-ged-a-gestao-do-conhecimento-foi-um-pulo/>; Acesso em 14 Nov. 2013

PARREIRAS, Fernando S.; BAX, Marcello P.; **Um portal para gestão do conhecimento no processo de desenvolvimento de software**. Minas Gerais: Belo Horizonte, 2005.

PARREIRAS, Fernando S.; BAX, Marcello Peixoto. **Gestão de conteúdo com softwares livres.** KMBrasil, São Paulo. Anais. São Paulo: SBGC - Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento, 2003.

PAULA, Claudio Paixão Anastácio; artigo **A investigação do comportamento de busca informacional e do processo de tomada de decisão dos líderes nas organizações**: introduzindo a abordagem clínica da informação como proposta metodológica; Perspectivas em Gestão & Conhecimento, João Pessoa, v. 3, Número Especial, p. 30-44, out. 2013 disponível em: <periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/download/16756/9788> Acesso em: 01 Nov. 2013

SANTOS, Márcio José dos, PAULA, Claudio Paixão Anastácio; artigo **Gestão do conhecimento no contexto da gestão escolar: estudo de caso de uma escola pública**; Perspectivas em Gestão &

Conhecimento, João Pessoa, v. 2, Número Especial, p. 159-174, Out. 2012; disponível em : <dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4265727.pdf > Acesso em: 13 Nov. 2013

SHANA, Eduardo; **Entrevista com Eduardo Shana em off**. 2009. Rio Acima: Escola de Gestão Homo Sapiens 2009. Entrevista em vídeo institucional da Escola Homo Sapiens; Disponível em: <http://www.youtube.com/watch?v=_yy04NCeTVA> Acesso em: 14 Mar. 2014

SENGE, P. M. et al; **A quinta disciplina: caderno de campo**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 25 Ed. São Paulo: Best Seller, 2009

SILVA, Larissa Milena Campelo. **Capital intelectual**. 2004. Disponível em http://www.facape.br/socrates/Trabalhos/Capital Intelectual.htm; Acesso em 11 Fev. 2010.

SOARES, Valéria Deluca. **Informação nas Organizações** - Matemática, Gestalt e Cognição. 2002. Disponível em <http://www.bocc.uff.br/pag/soares-valeriainformacao-nas-organizacoes.pdf>. Acesso em 21 Abr. 2010.

TAN, Christine Nya Ling; **Knowledge management acceptance: Success factors among small and medium-size enterprises**; Faculty of Business and Law, Multimedia University; 2010 disponível em: <http://core.kmi.open.ac.uk/display/5699940>.

TEIXEIRA FILHO, Jayme. **Gerenciando conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento dos negócios**. Rio de Janeiro: Ed. SENAC, 2000.

TERRA, José Claudio Cyrineu; BAX, Marcello Peixoto. **Portais corporativos: instrumento de gestão de informações e de conhecimento**. In: PAIM, Isis. A Gestão da informação e do conhecimento. Belo Horizonte: Escola de Ciência da Informação, 2003. Disponível em: <http://www.bax.com.br/publications/artigos/portais-corporativos-instumento-gestao-1/at_download/file >. Acesso em: 13 Out. 2013.

TERRA, Jose Cláudio Cyrineu; BAX, Marcello Peixoto. **Portais corporativos: novo instrumento de gestão da informação**. 2004. Disponível em: <www.terraforum.com.br>. Acesso em: 12 Abr. 2005

TERRA, José Cláudio Cyrineu; GORDON, Cindy. **Portais corporativos: a revolução na gestão do conhecimento**. São Paulo: Negócio Editora, 2002.

TOLEDO, Aline Maria. **Portais corporativos: uma ferramenta estratégica de apoio à gestão do conhecimento**. 2002. 133 f. Monografia (Especialização em Sistemas de Negócios integrados) – Escola de Engenharia da Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2002.

TOFFLER, Alvin. **A terceira onda.** 16. ed. Rio de Janeiro: Record, 1980.

TRZECIAK, Dorzeli S. **Base de conhecimento em portais: proposta de organização de conteúdo nas áreas de inovação e tecnologia da informação aplicadas à gestão de negócios**. 2002. 102 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

VASCONCELOS, Maria Celeste Reis Lobo; FERREIRA, Marta Araújo Tavares; **A Prática da Gestão do Conhecimento em empresas mineiras**, Um estudo exploratório; 2001

VASCONCELOS, Maria Celeste Reis Lobo; FERREIRA, Marta Araújo Tavares; **Gestão do conhecimento tecnológico: desafios e oportunidades no Brasil**; J. Technol. Manag. Innov., 2006, Volume 1, Issue 3

WHITE, Colin. **Decision threshold. intelligent enterprise**, Ciência da Informação, v. 2, n. 16, p. 35-40, Nov. 1999.

_____