

O uso da Intranet como ferramenta para a disseminação da gestão do conhecimento nas organizações

Marcelle Cristina Pedriali

Daniela Cuccurullo

Vanda Karina Bolçone

Resumo:

O objetivo deste presente artigo é analisar como a Intranet pode contribuir para as empresas que almejam replicar o conhecimento gerado tanto pelo ambiente externo como interno, e os benefícios que este processo pode trazer para todos os componentes da organização. Cabe ressaltar que, na era da informação, o conhecimento adquire características de recurso mais valioso que deve ser compartilhado igualmente. É imprescindível, então, o fortalecimento da comunicação interna nas empresas e a existência de redes do tipo Intranet para dar mais coesão e proporcionar melhoria da qualidade das informações existentes. Como metodologia de estudo é realizada a pesquisa bibliográfica, onde há uma revisão da literatura, utilizando-se livros específicos e publicações outras relacionadas com o assunto abordado.

Área temática: *Gestão do Conhecimento e Capital Intelectual*

O uso da Intranet como ferramenta para a disseminação da gestão do conhecimento nas organizações

Marcelle Cristina Pedriali (Centro Universitário Álvares Penteado - Brasil) mcpedriali@yahoo.com.br

Daniela Cuccurullo (Centro Universitário Álvares Penteado – Brasil) danicuccurullo@yahoo.com.br

Vanda Karina Bolçone (Centro Universitário Álvares Penteado – Brasil) bolcone@gvmail.br

Resumo

O objetivo deste presente artigo é analisar como a Intranet pode contribuir para as empresas que almejam replicar o conhecimento gerado tanto pelo ambiente externo como interno, e os benefícios que este processo pode trazer para todos os componentes da organização. Cabe ressaltar que, na era da informação, o conhecimento adquire características de recurso mais valioso que deve ser compartilhado igualmente. É imprescindível, então, o fortalecimento da comunicação interna nas empresas e a existência de redes do tipo Intranet para dar mais coesão e proporcionar melhoria da qualidade das informações existentes. Como metodologia de estudo é realizada a pesquisa bibliográfica, onde há uma revisão da literatura, utilizando-se livros específicos e publicações outras relacionadas com o assunto abordado.

Palavras chave: Redes, Intranet, Gestão do Conhecimento.

Área Temática: Gestão do Conhecimento e Capital Intelectual.

1. Introdução

O mundo atual é dito globalizado. Esta afirmação traz implícita várias questões, entre elas a necessidade crescente de se utilizar estratégias para buscar a vantagem competitiva frente aos concorrentes. É fato que as empresas possuem concorrentes agora mundiais, sendo que antes a preocupação era muito mais local. Com o acirramento da disputa pelo *market-share*, as empresas buscam novos meios para primeiramente manter seu espaço, e posteriormente aumentar seu escopo de abrangência. As empresas buscam então captar o conhecimento externo e replicá-lo internamente em suas empresas, e utilizar deste conhecimento interno da maneira mais otimizada possível. A missão é usar a informação disponível para gerar conhecimento, e através do uso deste conhecimento conseguir a alavancagem almejada.

O conhecimento e sua utilização mostram-se então como uma variável vital para as empresas. É imprescindível que as empresas utilizem todo o seu potencial advindo destas informações, mas é necessário que estas sejam acuradas, rápidas, seguras, e que tenham influência do capital intelectual dos funcionários. O aumento da produtividade passa então a ser questão de tempo quando as informações mostram-se aptas para a melhor tomada de decisão. Uma das maneiras utilizadas para se conseguir isso é adotando tecnologias e aplicando-as.

A tecnologia de Intranet é uma tecnologia simples, de fácil adoção, execução e manutenção, que possibilita que a empresa lide de uma maneira otimizada com as informações internas e externas a ela, bem como sua reutilização de forma a gerar conhecimento e aumentar seu capital intelectual. Através da Intranet é possível diminuir custos, aumentar a comunicação entre as pessoas e departamentos, é possível aumentar a segurança das informações e

aumentar o valor do capital intelectual. O objetivo principal proporcionado por esta tecnologia é o aumento da produtividade, sua ação conseqüente e foco das empresas no mundo atual.

Este artigo pretende então definir e demonstrar gestão do conhecimento, com suas características e importâncias. Posteriormente definirá a tecnologia intranet, com suas características, vantagens e desvantagens, e mostrará a superioridade das vantagens da adoção desta tecnologia quando se esperam utilizar as informações da empresa de maneira otimizada, visando à gestão do conhecimento. Todo o presente trabalho é realizado baseando-se em obras publicadas de conteúdo acadêmico, científico e empresarial, onde se pretende mostrar uma nova visão para os tópicos Intranet e Gestão do Conhecimento, com um novo enfoque que possa ajudar as empresas a utilizar as tecnologias existentes na gestão do conhecimento, visando ao seu aumento de produtividade, capital intelectual e mantendo-se em vantagem competitiva frente aos concorrentes.

2. Redes de Computadores

Nos últimos vinte anos, a evolução e a complexidade das redes de telecomunicações tornaram-se extraordinárias. Segundo Moreira (2005), contribuíram significativamente para esta evolução a interligação das redes, o surgimento de novas tecnologias e a demanda por novos serviços. O autor caracteriza a complexidade das redes por meio de três aspectos:

1. A abrangência de uma série de equipamentos diferentes, tanto em sua aplicação (acesso, comutação, transmissão) quanto em sua composição;
2. A co-existência de diferentes tecnologias para a mesma aplicação na rede, aliada à necessidade de se prover ao usuário um sistema transparente;
3. A evolução de tecnologias para a provisão dos novos serviços demandados pelos usuários, tais como: telefonia móvel celular, sistemas de comunicação de dados, entre outros.

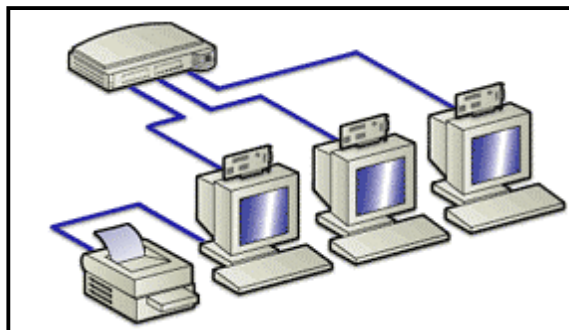
Ainda segundo o autor, uma rede, basicamente, consiste em dois computadores interligados com o objetivo de compartilhar dados. Uma rede de informações é um sistema que permite comunicação entre pontos distintos, ou seja, um sistema que permite a troca de informações. Os componentes básicos de uma rede de informações são um emissor (origem da informação), o meio através do qual a informação trafega (o canal), um receptor (o destino da informação) e finalmente a mensagem, que é a informação em si.

Neste sentido, Torres (2001) afirma que redes de computadores são um conjunto de computadores autônomos interligados através de um meio físico de comunicação para o compartilhamento de recursos. O autor ressalta que as redes de computadores surgiram da necessidade de troca de informações e apresentam importantes vantagens, como compartilhamento de periféricos, o que pode significar redução nos custos de equipamentos. Outra aplicação é a criação de correio eletrônico, o que permite a comunicação interna em uma empresa e facilita o envio e recebimento de mensagens.

Torres afirma ainda que, quanto à natureza podem-se ter dois tipos de redes de computadores: cliente-servidor (*client-server*) e ponto-a-ponto (*peer-to-peer*). Na rede cliente-servidor uma máquina, ou um pequeno grupo de máquinas, centraliza os serviços da rede oferecidos às demais estações, tais como aplicativos e filas de impressão. As máquinas que requerem esses serviços são chamadas de clientes, e as máquinas que os fornecem são chamadas de servidores. Na rede ponto-a-ponto não existe servidores, todas as estações compartilham seus recursos mutuamente. A grande desvantagem que as redes ponto-a-ponto oferecem em relação às redes cliente-servidor é a dificuldade de gerenciar os seus serviços, já que não existe um sistema operacional que centralize a administração da rede. Também não é possível estendê-las excessivamente, já que um número elevado de máquinas sobrecarregaria o fluxo de dados, tornando-a lenta e, por conseguinte ineficaz. Aos poucos as empresas estão

substituindo suas redes ponto-a-ponto por redes cliente-servidor, e o número e redes ponto-a-ponto tende a diminuir.

Na figura a seguir, pode-se observar que a rede ponto-a-ponto compartilha dispositivos, como impressoras, e arquivos com todos os outros computadores na rede.

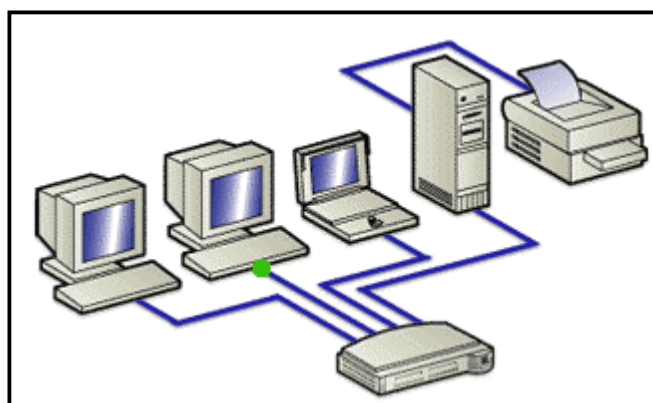


Fonte: <http://geocities.yahoo.com.br/ant_carlos04/> - Acesso em 30/04/2005

Figura 1 – Modelo de rede ponto-a-ponto

Nota-se que todos os *hardwares* (no caso, os computadores) estão conectados a um dispositivo chamado *hub*. O site Infowester (2005) explica que este estabelece um ponto central de conectividade, no qual recebe e transmite dados de um computador a outros.

Uma rede ponto-a-ponto pode ser melhorada e ser transformada em uma rede Cliente/Servidor, conforme mostra a figura 2.



Fonte: <http://geocities.yahoo.com.br/ant_carlos04/> - Acesso em 30/04/2005

Figura 2: Modelo de rede cliente/servidor

Nesta figura, é visível a ligação feita entre os dois computadores e o *notebook* ao *hub*, e este mesmo *hub* conecta-se ao servidor onde, neste caso, o servidor age então como o computador central e armazena os arquivos que precisam ser compartilhados na rede.

2.1 Tipos de redes de computadores

As redes de computadores podem ser classificadas de duas formas: pela sua dispersão geográfica e pelo seu tipo de topologia de interconexão. Quanto à dispersão geográfica, conforme Torres (2001) e Passos (2001), pode-se classificá-las como:

- **Rede Local – LAN (*Local Area Network*)**: tipo de rede encontrada em pequenos ambientes, como pequenas empresas e prédios, cuja finalidade é de compartilhar recursos associados aos computadores ou permitir a comunicação entre os usuários destes equipamentos. Possui uma distância pequena entre seus equipamentos, variando de 100

metros a 25 quilômetros e em sua grande maioria é de propriedade privada.

- **Rede de Longa Distância – WAN (Wide Area Network):** nesta rede são usadas linhas de comunicação das empresas de telecomunicação. É usada para interligação de computadores localizados em diferentes cidades, estados ou países, que poderá suportar milhares de usuários e computadores, com alta capacidade de armazenamento de dados. Possui custo elevado e tende a ser pública.
- **Rede Metropolitana – MAN (Metropolitan Area Network):** interliga computadores de uma região de uma cidade e também de cidades vizinhas próximas. É usada para interligação de computadores dispersos numa área geográfica mais ampla, onde não é possível ser interligada usando tecnologia para redes locais. Possui maior velocidade e cobre distâncias maiores se comparada à LAN.

Carvalho (2001) afirma que a principal mudança ocorrida nos últimos anos está relacionada à comunicação humana, o que transformou os modos de interação, relacionamento e negociação entre as pessoas, tornando a comunicação de dados parte fundamental da computação. A partir desta análise, faz-se necessário o entendimento de rede de computadores bem como sua classificação quanto ao tipo de topologia de interconexão, dentre as quais destacam-se a Internet, Intranet e Extranet.

2.1.1 Internet

Conforme explica Almeida (2002), a Internet, conhecida como rede mundial de computadores, é uma interligação de computadores, cuja consistência e fácil acessibilidade permite que qualquer pessoa ou empresa procure e forneça informações.

Searls e Weinberg (2003) afirmam que a Internet surgiu em 1969 pelo Departamento de Defesa dos Estados Unidos (*Defense Advanced Research Projects Agency – DARPA*) e deveria ser uma rede com acesso ilimitado, disponível 24 horas por dia e permitir a cada um dos computadores conectados entre si autoridade própria para originar, passar e receber mensagens.

Os autores ressaltam que por sua simplicidade, a Internet permite que dispositivos novos e pessoas novas se conectem à rede a um baixo custo, podendo oferecer um serviço ou conteúdo para todos que estão conectados a nela. Isto garante inovações constantes e mais opções de escolha para todos, aumentando o potencial da rede.

Atualmente a Internet é um conjunto de mais de 40 mil redes no mundo inteiro que utiliza o protocolo TCP/IP, cuja definição segundo o site Wikipédia (2005) é o que garante que a integridade de uma determinada informação seja mantida em todo o seu trajeto, da origem ao destino. Esse protocolo é a língua comum dos computadores que integram a Internet.

Segundo Ercília (1999) a grande disseminação da Internet ocorreu em 1992, quando surgiram nos Estados Unidos várias empresas provedoras de acesso, sendo liberada sua exploração comercial no Brasil em 1995. A quantidade estimada de usuários brasileiros divulgada em 2002 pelo serviço norte-americano Nielsen/NetRatings é que exista mais de 11 milhões de internautas.

2.1.2 Intranet

Como explica Azevedo (2005), a adoção da tecnologia Internet no interior das organizações surge como uma alternativa interessante, comparada a outras soluções de alto custo e de resultados nem sempre condizentes com o investimento.

As Intranets estão se tornando a espinha dorsal do sistema de informações das organizações. Para tanto, deve-se estabelecer boa comunicação, troca de dados, treinamento profissional e desenvolvimento de aplicações, além de outros.

A Intranet pode ser vista como uma Internet privada utilizando o mesmo protocolo (TCP/IP) e padrões da Internet pública. É a mais recente plataforma corporativa desde a introdução de computadores pessoais no ambiente dos negócios, cujo principal objetivo é garantir à empresa agilidade na troca de informações e permitir o acesso remoto, restrito ou não, de qualquer parte do mundo.

É a conectividade da força de trabalho de uma corporação, a qual interliga pessoas com outras pessoas e pessoas com a informação.

2.1.2.1 Vantagens e Benefícios da Intranet

Em meio ao mundo globalizado e cada vez mais impulsionado pela gestão do conhecimento, a Intranet apresenta algumas vantagens, como destaca o site *World Design* (2005) importante empresa no ramo de desenvolvimento e comercialização de produtos e serviços de multimídia:

- É uma excelente plataforma para divulgação de informações sobre diversas áreas, como marketing e política corporativa interna;
- As informações que estão numa rede Intranet são acessíveis apenas à organização a que pertence e às pessoas autorizadas por ela;
- Diminui gastos com hardware e software, treinamento, troca de arquivos, *backups* periódicos;
- Disponibiliza as informações sob demanda, quando e no local onde ela é necessária;
- Mantém uma única fonte de informação;
- Fornece os recursos da Internet sem o risco de invasão;
- Aumento da precisão e redução de tempo no acesso à informação, bem como na pesquisa a informações.

São apresentados também vários benefícios que podem contribuir para empresa como redução de custos, aumento de produtividade, melhoria de comunicação, aumento na segurança da informação e valorização do capital intelectual.

1. Redução de custos

- Reduz os custos com a reprodução e distribuição de documentos em papel entre todos os funcionários, uma vez que as informações podem ser recuperadas em rede por meio de terminais de computador, o que reduz os custos de arquivamento;
- À medida que o fluxo controlado de documentos em forma digital baixa consideravelmente os gastos com impressão, distribuição e armazenamento de papel e similares;
- O custo com novas licenças de software pode ser diminuído, uma vez que o acesso a diversas bases de dados pode ser feito diretamente da Intranet;
- O custo com treinamentos pode ser amenizado, através da disponibilização, via Intranet, de cursos on-line e material didático.

2. Aumento de produtividade

- Como as informações ficam estruturadas em um único ambiente de fácil acesso, os funcionários gastam menos tempo em busca de informações e documentos, o que facilita o

trabalho efetivo de cada um deles.

3. Melhoria na comunicação

- Como integrador, é uma excelente ferramenta de apoio à disseminação e fortalecimento da cultura organizacional;
- Como pode ser virtualmente acessado de qualquer lugar (pela rede interna e/ou Internet) ela ultrapassa as fronteiras internas e externas da organização;
- Com uma Intranet bem estruturada, os processos internos da empresa tornam-se ágeis e facilitam a interação entre os funcionários, contribuindo, assim, para a melhoria contínua ao atendimento aos clientes e na solução de problemas.

4. Aumento na segurança das informações

Segundo Pereira (2004), o aumento na segurança das informações é proporcionado por meio da implementação de segmentação de rede, o que restringe a permissão e a propagação de dados de um segmento com informações sensíveis para os demais segmentos. Outro meio de elevar a segurança e confiabilidade da informação é a utilização de sistema de criptografia, que protege informações por meio de codificação, de modo que o destinatário possa interpretar a informação sem perigo de vazamento. Segundo Batista (2004), criptografia é a técnica de codificação de mensagens ou arquivos, tornando-os invioláveis e permitindo que apenas sejam decodificados por seus destinatários.

5. Aumento e valorização do Capital Intelectual

- Uma das principais funções de uma Intranet é potencializar novas conquistas e proteger o que já foi conquistado pela empresa, através da disponibilização de um ambiente onde o conhecimento corporativo seja mais facilmente gerado, compartilhado e documentado.

2.1.3 Extranet

Segundo o site Ctinet (2005), Extranet é uma rede privada de uma organização que usa os protocolos da Internet, via Intranet corporativa, que permite a seus clientes, parceiros e fornecedores comunicar-se e fazer negócios, através do acesso a seus processos internos. Pode ser vista como a parte de uma Intranet estendida para fora da empresa. Cabe destacar que segurança e privacidade são aspectos fundamentais que permitem os acessos externos, que são realizados através das interfaces de um *browser*, pressupõe administração de servidores de *firewall* (dispositivo regulador de tráfego entre redes distintas), com autenticações, criptografias e restrições de acesso.

3. Gestão do Conhecimento: Definições

Embora a Gestão do Conhecimento sempre tenha existido nas empresas, foi em meados da década de 90 que se verificou a expansão de publicações nesta área e sua emergência como uma prática organizacional através da qual se promove a partilha do conhecimento entre os membros da organização com vista ao desempenho de suas funções de uma forma mas eficiente e eficaz.

Segundo Prusak (1997) gestão do conhecimento é o processo sistemático, articulado e intencional, de detectar, selecionar, organizar e disseminar a informação, por parte dos participantes da organização, com o objetivo de explorar colaborativamente os recursos do conhecimento orientados para potenciar as competências organizacionais e atingir a excelência organizacional. Cabe ressaltar que deve haver transformações culturais e

iniciativas gerenciais para que a empresa entenda o conhecimento e a sua dinâmica, tomando as decisões mais coerentes e com maior rapidez.

A partir desta definição, destacam-se dois elementos fundamentais que possibilitam à organização conhecer melhor seu contexto, seus produtos, processos, clientes e funcionários e a interação entre eles: as pessoas e a gestão da informação.

Conforme menciona Salazar (2000), a gestão da informação, por exemplo, auxilia na geração do conhecimento, pois dispõe de ferramentas e técnicas que facilitam a livre circulação de fluxo de conhecimento dentro da organização, por meio da utilização de correio eletrônico, Intranet, Extranet, entre outros.

Porém é importante ressaltar que aliado a isto deve haver um contínuo aprendizado e disseminação, no que se refere à criação do conhecimento, por parte dos indivíduos e grupos. Probst, Raub & Romhardt (2002) ressaltam que as habilidades destes são vitais para a base de conhecimento da organização e os processos organizacionais dependem de interações bem-sucedidas entre muitos participantes. O sucesso de muitos projetos e estratégias depende de que diferentes trabalhadores do conhecimento e diferentes componentes na base do conhecimento possam ser combinados eficientemente. Portanto, o conhecimento coletivo, que é superior à soma do conhecimento individual, é particularmente importante para a sobrevivência das organizações em longo prazo.

Para compreender a gestão do conhecimento, verifica-se a necessidade do entendimento dos conceitos de dado, informação e conhecimento.

3.1 Dados, Informações e Conhecimento

Segundo Davenport e Prusak (1998) dados são conjuntos de fatos distintos e objetivos, sem significado inerente, isto é, são elementos que por si próprios não conduzem à compensação de determinado fato. Dado é matéria-prima essencial para a criação da informação.

Deve-se, então, ressaltar que o que diferencia um dado de uma informação é justamente o conhecimento que esta propicia ao tomador de decisões.

Baseando-se na definição dos autores anteriormente citados, informação é o dado agregado de significado. Drucker (1998) corrobora a afirmação de Davenport e Prusak, proclamando que a informação é um dado investido de relevância e propósito. Por conseguinte, a conversão de dados em informação requer conhecimento. E conhecimento, por definição, é especializado.

Nonaka e Takeuchi (1997) distinguem conhecimento de informação sob três aspectos. O primeiro deles é que diferentemente da informação, o conhecimento se refere a crenças e compromissos produzidos (sustentados) pela informação e é uma função de uma atitude, perspectiva ou intenção específica. Outro aspecto é que o conhecimento está relacionado à ação e por último, assim como a informação, diz respeito ao significado e é específico e relacional ao contexto. Pode-se, então, inferir que a informação afeta o conhecimento acrescentando-lhe algo ou o reestruturando.

Portanto, é criado por meio da interação social entre dois tipos de conhecimento: conhecimento tácito e conhecimento explícito.

3.2 Tipos de conhecimento

Nonaka e Takeuchi apud Polanyi (1966), explica que o conhecimento tácito é pessoal e específico ao contexto e, assim, difícil de ser formulado e comunicado. Já o conhecimento explícito ou “codificado” refere-se ao conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática.

A tabela a seguir apresenta algumas distinções entre o conhecimento tácito e explícito. Como pode ser verificado, o conhecimento da experiência tende a ser físico e subjetivo, criado em um contexto prático específico, enquanto o conhecimento da racionalidade tende a ser explícito e objetivo que lida com acontecimentos ocorridos anteriormente, sendo orientado para uma teoria independente do contexto.

Conhecimento Tácito (Subjetivo)	Conhecimento Explícito (Objetivo)
Conhecimento da experiência (corpo)	Conhecimento da racionalidade (mente)
Conhecimento simultâneo (aqui e agora)	Conhecimento seqüencial (lá e então)
Conhecimento análogo (prática)	Conhecimento digital (teoria)

Fonte: (Adaptado de Nonaka e Takeuchi, 1997)

Tabela 1 – Diferenças entre o conhecimento tácito e explícito

3.3 Conversão do Conhecimento

Na visão dos autores ambos os conhecimentos não são entidades totalmente separadas e sim mutuamente complementares. Sendo assim, cabe postular os quatro modos diferentes de conversão do conhecimento tácito em explícito, conforme Nonaka e Takeuchi (1997):

- Socialização: conversão do conhecimento tácito em conhecimento tácito

A socialização é um processo de compartilhamento de experiência entre as pessoas, como por exemplo, habilidades técnicas compartilhadas, sem a necessidade do uso da linguagem.

Para Silva (2004), na socialização valoriza-se o trabalho em equipe, quando as opiniões são disseminadas e discutidas sob várias perspectivas.

- Externalização: conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito

A externalização é um processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos, descritos por meio de planilhas, textos, imagens, relatos orais, entre outros.

Dentre os quatro modos de conversão do conhecimento, a externalização é a chave para a criação do conhecimento, pois cria conceitos novos e explícitos a partir do conhecimento tácito.

- Combinação: conversão do conhecimento explícito em conhecimento explícito

A combinação é a conversão de algum tipo de conhecimento explícito criado por um indivíduo para agregá-lo ao conhecimento explícito da organização. Normalmente, esta conversão pode ser o agrupamento dos registros de conhecimentos.

- Internalização: conversão do conhecimento explícito em conhecimento tácito

Internalização ocorre quando uma parte do conhecimento explícito da organização é convertida em conhecimento tácito do indivíduo. Ocorre por meio da leitura e interpretação de diferentes tipos de documentos, tais como textos e imagens; por meio de vivências e práticas individuais. A documentação auxilia os indivíduos a internalizarem suas experiências e facilitam a transferência do conhecimento explícito para outras pessoas.

Para que de fato o conhecimento possa ser compartilhado como um todo na organização, é preciso haver interação entre o conhecimento explícito e o conhecimento implícito, quando

surge, então, a inovação. Essa interação é moldada pelas mudanças entre diferentes modos de conversão do conhecimento que, por sua vez, são induzidos por vários fatores.

Por meio do entendimento da figura a seguir, pode inferir que o modo de socialização normalmente começa desenvolvendo um “campo” de interação. O modo de externalização é provocado pelo “diálogo ou pela reflexão coletiva”, para que o conhecimento tácito possa ser realmente entendido pelos membros da equipe. O modo de combinação é provocado pela colocação do conhecimento recém-criado e do conhecimento já existente em uma “rede”, incorporando-os a novos produtos, serviços e sistemas. E a internalização ocorre quando os indivíduos aprendem realizando suas tarefas.

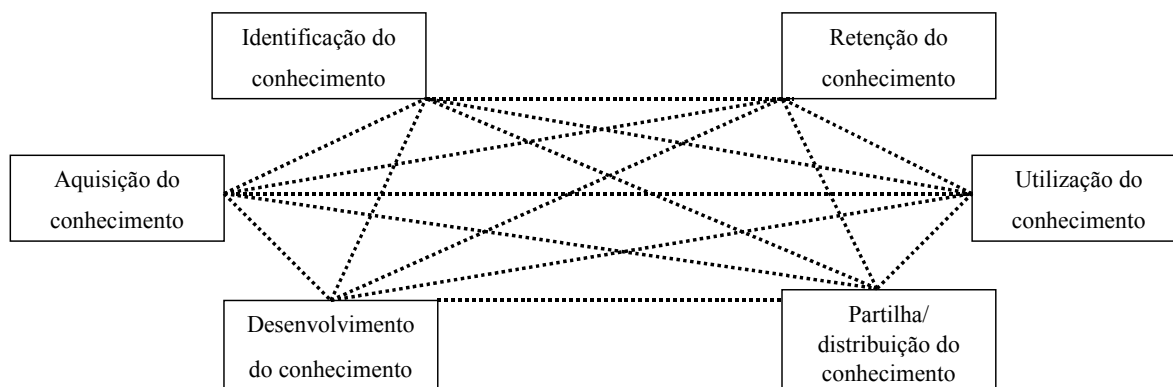


Fonte: (Adaptado de Nonaka e Takeuchi, 1997)

Figura 3 - Espiral do conhecimento

3.4 Processos Essenciais da Gestão do Conhecimento

Probst, Raub & Romhardt (2002) identificaram seis elementos que compõem os processos essenciais de gestão do conhecimento, conforme figura a seguir.



Fonte: (Adaptado de Probst, Raub & Romhardt, 2002)

Figura 4: Processos essenciais da gestão do conhecimento

1. Identificação do conhecimento

Nesta etapa, a gestão eficaz do conhecimento deverá assegurar transparência interna e externa suficientes e ajudar os funcionários individuais a localizarem o que precisam.

2. Aquisição de conhecimento

As empresas importam uma parte substancial de seu conhecimento de fontes externas (clientes, fornecedores, concorrentes). Também podem comprar o conhecimento que não conseguem desenvolver por si mesmas, recrutando especialistas ou adquirindo outras empresas inovadoras.

3. Desenvolvimento do conhecimento

O foco do desenvolvimento do conhecimento está na geração de novas habilidades, novos produtos, idéias melhores e processos mais eficientes. As atividades que antes eram vistas como processo de produção podem ser examinadas e otimizadas de forma a produzir conhecimento.

4. Compartilhamento e distribuição do conhecimento

O compartilhamento e a distribuição do conhecimento em uma organização são uma condição prévia vital para transformar informações ou experiências isoladas em algo que toda a organização possa utilizar. A distribuição do conhecimento é o processo de compartilhar e disseminar conhecimento presente na organização.

5. Utilização do conhecimento

O objetivo central é assegurar que o conhecimento seja aplicado produtivamente em benefício das pessoas e da empresa.

6. Retenção de conhecimento

Uma vez adquiridas, as competências não estão automaticamente disponíveis todo o tempo. A retenção de informações, de documentos e de experiência requer gestão e depende do uso eficiente de uma grande variedade de meios de armazenagem da organização.

4. Intranet e Gestão do Conhecimento

Atualmente, as empresas estão enfrentando a exigência cada vez maior dos clientes, que buscam produtos personalizados e serviços de qualidade a um baixo custo, avanços tecnológicos em diversas áreas, o que aumenta o acirramento entre os concorrentes. Tendo em vista este cenário mundial, é importante que a empresa desenvolva um quadro de funcionários altamente qualificados e com diversas habilidades. Desta maneira há a necessidade de interagir tais conhecimentos agregados no gerenciamento dos dados e informações advindos da Intranet para o alcance de um melhor resultado.

Neste cenário competitivo, o conhecimento, segundo Davenport e Prusak (1998), mostra-se como a maior vantagem competitiva da empresa. Desta maneira, as pessoas são essenciais para a formação de tal conhecimento, sendo que, conforme argumenta Drucker (1993), este não é apenas mais um recurso, como capital, trabalho e terra, mas sim o único recurso significativo atualmente, tornando-o singular na era da informação. É necessário, então, que a organização saiba difundir-lo entre seus funcionários, disponibilizando conhecimentos tanto interna quanto externamente.

A criação do conhecimento organizacional deve ser vista como um processo em espiral que, conforme relata Nonaka e Takeuchi (1997), começa no nível individual e é, progressivamente, compartilhado entre os diversos departamentos, divisões e organizações. Este conhecimento, uma vez que é “criado”, torna-se vulnerável frente a variáveis que poderiam influenciá-los

tanto positivo quanto negativamente. É necessária então uma precaução referente à qualidade dos objetos utilizados nesta criação, a fim de que as vantagens posteriores se sobressaiam. Segundo Rosini (2003), o papel a ser desempenhado pela tecnologia da informação é estratégico, devendo ajudar o desenvolvimento do conhecimento coletivo e do aprendizado contínuo, tornando mais fácil para as pessoas na organização compartilharem problemas, perspectivas idéias e soluções. Logo, seria interessante que no processo de mudança organizacional houvesse uma tecnologia que propiciasse estas vantagens descritas, além de torná-lo mais seguro e eficiente, que aumentasse a criação de valor e a produtividade da empresa seria imprescindível. Neste caso, a tecnologia de Intranet mostra-se apta para proporcionar estas vantagens.

Para Probst, Raub & Romhardt (2002), a disponibilização de informações na intranet, bem como uma combinação destas informações com as habilidades técnicas e econômicas da empresa e seus funcionários é algo necessário para o sucesso da implementação da gestão do conhecimento nas organizações.

Como a gestão do conhecimento tem como premissa básica a transmissão e uso da informação para posterior uso visando ao melhor posicionamento estratégico e à obtenção de uma vantagem competitiva, é imprescindível que esta informação seja a mais acurada possível, sem duplicidade, com alto valor agregado, além de fácil e com baixo custo de transmissão aos outros membros que dela usufruem. Novamente verifica-se a importância de usar uma tecnologia como a intranet, que possui como características vantajosas a questão da velocidade, onde as informações são disseminadas rapidamente e com um nível de segurança expandido; a presença de um aumento da comunicação entre as partes envolvidas na implantação desta gestão de conhecimento; em uma visível redução de custos, pois pode-se reduzir os custos com a reprodução e distribuição de documentos em papel entre todos os funcionários, uma vez que as informações podem ser recuperadas em rede por meio de terminais de computador (redução dos custos de arquivamento), além de redução de custos com treinamentos (o conteúdo dos cursos podem ser disponibilizados na própria Intranet) e com a impressão, distribuição e armazenamento de papel e similares, pois as cópias serão mantidas em formato digital.

Ainda segundo Davenport e Prusak (1998), a intranet é uma importante ferramenta para propagação do conhecimento dentro de uma organização e propicia interligação de informações entre departamentos, distribuindo e armazenando informações que serão utilizadas posteriormente em um intercâmbio que gerará conhecimento.

Apesar de todas as vantagens relacionadas à adoção de uma Intranet por uma empresa como parte de sua gestão do conhecimento, existem também alguns empecilhos que atrapalham este processo. Para Davenport e Prusak (1998), é essencial que se tenha em mente que haja um discernimento por parte dos funcionários ao receberem as informações advindas da intranet, isto é, estes devem analisá-las e verificar a viabilidade de sua aplicação, em decorrência das mudanças e avanços externos à organização, tais quais: mudanças de preferências das pessoas, mudanças organizacionais (normas, metas, processos). Além disto, é necessário ter um comprometimento destes mesmos funcionários com a alimentação destas bases de informações, a fim de que estas sejam disponibilizadas para a construção e propagação do conhecimento.

Outras desvantagens quando do uso de uma Intranet como ferramenta auxiliar no processo de gestão do conhecimento estão relacionadas com questões técnicas, pois ao se adotar uma Intranet a empresa necessitará de uma política interna de segurança de rede, algo que pode ir de encontro com a política de uso de tecnologias internas da empresa pelos seus funcionários. Outra questão se refere a uma centralização dos dados da empresa em servidores, o que, se

mal administrado tecnicamente, pode levar a uma lentidão excessiva a seus processos tecnológicos, prejudicando a empresa.

Independente dos problemas encontrados, as vantagens superam os problemas, pois a empresa poderá passar por esta reestruturação baseando-se em dados e informações mais precisas e apuradas, o que pode ser traduzido como vantagens competitivas significativas – quando bem utilizadas – a médio prazo.

5. Conclusão

Conforme demonstrado neste artigo, vários autores são unânimes em afirmar que, atualmente, o conhecimento apresenta-se como ferramenta estratégica primordial para a obtenção de vantagem competitiva frente aos concorrentes. Este conhecimento deve ser gerado e posteriormente disseminado a todas as áreas e funcionários da empresa, da forma mais simplificada e com o maior conteúdo agregado possível. De posse destas informações, é possível então que a empresa, como um todo, utilize estas informações em uma reestruturação que crie a sua alavancagem.

A fim de auxiliar este processo de capturar a informação, trabalhá-la e posteriormente disseminá-la, verifica-se a necessidade do uso de alguma ferramenta que viabilizasse seu fluxo da melhor maneira possível. Uma ferramenta que se mostrou apta a esta incumbência foi a tecnologia de redes de computadores, mais precisamente o tipo de rede conhecido como Intranet, que mostrou-se compatível com as necessidades quando da implantação de uma gestão do conhecimento por uma empresa, fornecendo as soluções adequadas ao problema.

Mesmo a adoção da Intranet, que mostrou que suas características básicas sanariam quase a totalidade das premissas negativas referentes à disseminação do conhecimento, mostrou que ainda assim algumas características negativas da sua adoção não deixariam de existir no processo. Mas estas características negativas estariam ligadas a questões técnicas, mais facilmente corrigidas do que questões estruturais da empresa. A visão final mostra-se positiva frente à adoção de uma Intranet para dar mais coesão e proporcionar melhoria da qualidade das informações existente, auxiliando um processo empresarial de mudança via utilização da gestão do conhecimento.

Referências

- ALMEIDA, M. A. P. N. (2002) – Impacto da Intranet na Gestão do Conhecimento. Disponível em: <http://www.cefag.uevora.pt/papers/wp_04_02.pdf> Acesso em: 15 maio 2005.
- AZEVEDO, D. J. P. (2005) - Tecnologia da Intranet. Disponível em: <<http://www.pr.gov.br/batebyte/edicoes/2000/bb95/tecnologia.htm>> Acesso em: 28 abr. 2005.
- BATISTA, E. O. (2004) - *Sistemas de Informação – o uso consciente da tecnologia para o gerenciamento*. Saraiva. São Paulo.
- CARVALHO, T. C. M. B. (2005) - Um Novo Século de Muita Tecnologia. Disponível em: <<http://www.redes.usp.br/conteudo/documentos/artigo0101.pdf>> Acesso em: 01 maio 2005.
- CTI INTERNET. Extranet. Disponível em: <<http://www.cti.com.br/ctinet/extranet.doc>> Acesso em: 29 abr. 2005.
- DAVENPORT, T. H. & PRUSAK, L. (1998) - *Conhecimento Empresarial – como as organizações gerenciam o seu capital*. Campus. Rio de Janeiro.
- ERCÍLIA, M. (1999) - Pequena História da Internet. Disponível em: <http://www.ead.ufms.br/marcelo/artigos/historia_internet> Acesso em: 18 abr. 2005.
- INFOWESTER. Diferenças entre Hub, Switch e Roteador. Disponível em: <<http://www.infowester.com/hubswitchrouter.php>> Acesso em: 20 abr. 2005.

- MOREIRA, L. (2005) - *TMN* - Telecommunications Management Network. Disponível em: <http://www.cefetrio.hpg.ig.com.br/ciencia_e_educacao/8/trabalhos/rlc_2_2001/tmn/TMN_final.htm> Acesso em: 25 abr. 2005.
- NONAKA, I & TAKEUCHI, H. (1997) - *Criação de Conhecimento na Empresa*. Campus. 5ª Edição. Rio de Janeiro.
- PASSOS, L. E. A. Tipos de Redes. Disponível em: <<http://www.rczero.hpg.ig.com.br/prod01.htm>> Acesso em: 23 abr. 2005.
- PEREIRA, C. (2004) - Segurança em Intranet. Disponível em: <<http://www.trueaccess.com.br/download/artigos/artigo%20-%20seguranca%20em%20intranet.pdf>> Acesso em: 13 maio 2005.
- PROBST, G.; RAUB, S. & ROMHARDT, K. (2002) - *Gestão do Conhecimento*. Bookman. Porto Alegre.
- PRUSAK, L. (1997) - *Knowledge in Organizations*. Butterworth-Heinemann.
- ROSINI, A. M. & PALMISANO, A. (2003) - *Administração de Sistemas de Informação e a Gestão do Conhecimento*. Pioneira Thomson Learning. São Paulo.
- SEARLS, D. & WEINBERG, D. (2005) - World of Ends. Disponível em: <<http://www.worldofends.com>> Acesso em: 15 maio 2005
- SILVA, S. L. (2004) - Gestão do Conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento. *Ci. Inf.* Vol. 33, n.2, p.143-151.
- TORRES, G. (2001) - *Redes de Computadores Curso Completo*. Axcel Books do Brasil. 1ª Edição. Rio de Janeiro.
- WIKIPEDIA. Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/TCP/IP>> Acesso em: 20 abr. 2005.
- WORLD DESIGNER. Disponível em: <<http://www.worlddesigner.com.br/Html/IntranetConceito.htm>> Acesso em: 05 maio 2005.