

A Gestão do Conhecimento Corporativo na Era da Informação

Por: Evandro Prestes Guerreiro¹

RESUMO:

Neste artigo discuto o conhecimento como parte da natureza intelectual de cada um de nós. Conhecer implica em saber como resolver problemas do cotidiano. Neste contexto, estabeleço a relação entre o conhecimento científico produzido pela universidade e o conhecimento aplicável nas corporações. Também, não deixo de associar a capacidade de aprender, com a necessidade de conhecer, independente do lugar em que estejamos, o que demanda pensar sobre a importância de estarmos desenvolvendo nossas atividades profissionais dentro ou fora da corporação. Na Era da Informação as fronteiras são ultrapassadas não em seus limites, mas, posicionadas na dualidade existencial do conhecimento global e local. Produzir conhecimento nestas circunstâncias é e será um desafio constante para o profissional que deverá, cada vez mais, lidar com a gestão da mudança de forma inovadora e estrategicamente orientada para transformar informações em habilidades e competências corporativas replicáveis, a partir de projetos e sistemas inteligentes de informação e gestão do conhecimento.

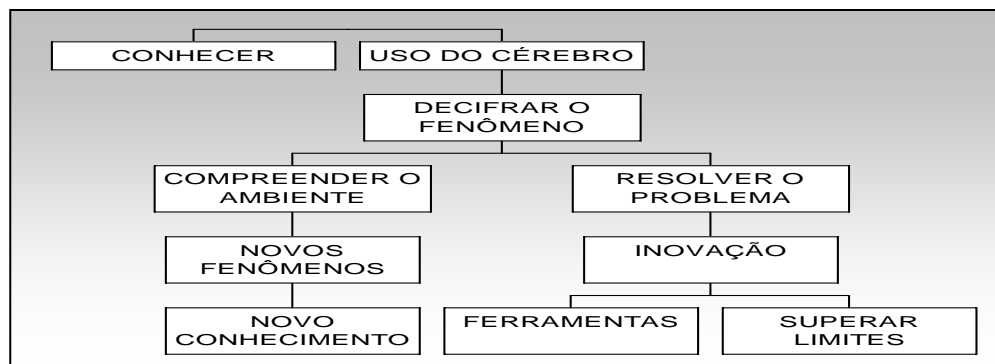
CONHECER PARA RESOLVER PROBLEMAS

Conhecer, esta a mais curiosa ambição humana enquanto ser racional que justifica cada vez mais sua existência quando usa criativamente o cérebro para superar os obstáculos que surgem em seu processo evolutivo. Desde a descoberta do fogo, invenção da roda ou escrita, conhecer significa criar ferramentas que auxiliem o próprio desenvolvimento da vida em sociedade, quanto à solução de problemas.

O conhecimento gera inovação e muda tanto o modo, como o meio de produzir as condições necessárias para melhor adaptação no ambiente que vivemos. Conhecer é compreender os fenômenos que envolvem cada processo e situação em que atuamos, como forma de superar os limites e vencer as barreiras de ordem cognitivas e afetivas, presentes no meio que circulamos.

¹Doutor e Mestre pela PUC-SP, Psicanalista, Psicopedagogo, Especialista em Grupo Operativo, Cientista Social. Coordenador do MBA em Gestão do Conhecimento na UNIP, Consultor Organizacional e Autor de obras como: Gestão Pública e Cidade Digital no Brasil - Sociedade de Informações e Cultura Local (publicado pelo INA - Portugal, 2004), Cidade Digital - Infoinclusão Social e Tecnologia em Rede (Ed. Senac-SP, 2005), O estado da Arte no Empreendedorismo (Pearson Education, 2005), Cybercity (GTS) e Educação Ambiental e Cidadania - uma proposta de ensino para a Amazônia (Governo do Estado do Pará). <http://evandroprestesguerreiro.zip.net>

Conseqüentemente, o conhecimento está intimamente relacionado com o meio, implicando em dizer que somente conhecemos se formos capazes de decifrar o ambiente de nossa atuação. Simplificamos este aspecto no esquema 1, até pelo fato de que o conhecimento serve para simplificar as complexidades da sociedade humana.



Esquema 1: Ambiente de produção do conhecimento humano.

Conhecer é acima de tudo descobrir um mundo novo a cada momento e, para tanto, precisamos saber como decidir sobre o melhor uso dos recursos disponíveis, como economizar o tempo empregado na escolha das ferramentas apropriadas para trabalhar com a situação em si e, como traçar os rumos da mudança, controlando seu impacto no ambiente e em si mesmo.

CONHECIMENTO E O PROCESSO DE APRENDIZAGEM

O conhecimento forma um corpo único que se manifesta na dinâmica de mudança que, por sua vez, decorre do processo de aprendizagem situacional. Em qualquer situação na vida aprendemos algo novo que agrega valor no modo como olhamos o mundo em nossa volta.

Nada passa despercebido por nosso cérebro. Tudo é registrado, todos os movimentos perceptivos e não perceptivos de imediato são capturados, independente de nossa vontade consciente, considerando que é a energia vital de preservação da espécie que incorpora as informações que entram em contato conosco. Desta forma, aprender é diferente de conhecer, porém, complementar no processo evolutivo.

O processo de aprendizagem possui quatro fases que consolidam o conhecimento. Na primeira, temos a *experiência concreta*, quer dizer, precisamos viver a situação para entrarmos em contato com o motivador da aprendizagem. Na segunda fase, precisamos saber como usar a *observação* de forma flexível e aberta para o conhecimento novo. Mesmo considerando o novo como ameaçador, nossa capacidade de apreender e decifrar o fenômeno em nossa volta é um princípio genético que ajuda fisiologicamente na superação de nossos próprios limites de aprendizagem e viver no mundo, tanto no ponto de vista cognitivo, como emotivo.

Na terceira fase, o fato observado é incorporado pelo nosso ser e este elabora uma triagem entre a nova informação e a informação existente, como forma de estabelecer uma *conceitualização abstrata* em relação ao novo conhecimento.

Finalmente, na quarta fase, o novo conhecimento precisa ser testado quanto ao seu valor, por meio da *experimentação ativa*, que verifica o que é importante no momento e o que deve ficar para depois.

Em qualquer circunstância que atuamos, aprendemos e conhecemos fatos novos, a partir destas fases de aprendizagem, seja no grupo familiar, entre amigos, se exercitando no parque, dirigindo no centro da cidade, consumindo no shopping center, naquele restaurante de nossa preferência, caminhando na areia da praia, saboreando um sorvete, lendo um livro, assistindo televisão, participando de uma conferência, aula, escrevendo um artigo ou um relatório de trabalho, nenhuma informação que esteja em nosso raio sensorial de orientação no mundo, escapa a nossa capacidade de conhecer.



A situação mais operacional de aplicação do conhecimento é no ambiente de trabalho, que no caso, não interessa se estamos dentro ou fora de nossa organização, o que importa é nossa capacidade de direcionar as habilidades tecnológicas que possuímos para desenvolver a atividade sob nossa responsabilidade. O significado deste aspecto é que podemos executar a maior parte de nossas ações profissionais em qualquer lugar que estejamos, usando os recursos tecnológicos à nossa disposição.

Entretanto, vale ressaltar, que na organização que trabalhamos o ambiente é mais apropriado para focalizar a solução do problema, uma vez que as normas e regras da corporação, nos remetem para a adoção da disciplina de tempo e objetivos.

Em ambientes fora da corporação arejamos a mente, filosofamos e refletimos sobre a vida em sua dimensão ampliada. Basta pararmos o que estamos fazendo neste momento e irmos conversar de forma descomprometida sobre algum assunto com alguém que conhecemos, para percebermos este movimento aberto de reflexão da vida. Mas, apesar de instigante, não iremos problematizar a esse respeito agora.

Neste sentido, se é compreendendo o ambiente que aprendemos sobre os fenômenos ali presentes, então, somente é possível conhecer a corporação que trabalhamos, quanto mais tempo estivermos em contato com o cenário institucional. Obviamente que isto é impossível, uma vez que temos outras prioridades na vida. Em todo caso, enquanto estivermos no ambiente corporativo, precisamos estar mais atentos e abertos às novas percepções que envolvem nossas atividades e responsabilidades profissionais.

Esta postura profissional, individual é que motiva a aprendizagem do conhecimento corporativo. Na organização o conhecimento decorre da observação profissional de cada colaborador, no sentido de produzir informações relacionadas com o segmento de atuação no mercado, o posicionamento estratégico diante da concorrência e a focalização no cliente corporativo.

A experimentação ativa do colaborador produz a matéria prima do conhecimento corporativo. Para tanto, existem ocasiões em que o colaborador deseja estar no cenário corporativo e em outras não, como forma de capturar, tratar e analisar as informações a respeito de aspectos como:

- Mercado local e global;
- Fornecedor;
- Investidor;
- Política de desenvolvimento econômico;
- Cliente direto e indireto;
- Possíveis parceiros corporativos;
- Colaboradores;
- Legislação a respeito do mercado de atuação;
- Ambiente interno e externo à corporação;
- Convergência tecnológica no ramo de atuação mercadológica;
- Novas oportunidades;
- Impacto ambiental da ação corporativa.

A informação é a substância necessária para a criação de estratégias de melhor posicionamento no mercado e construção de modelos próprios de gestão do conhecimento corporativo. Porém, a informação é decorrente do cruzamento de dados a respeito de cada aspecto assinalado anteriormente.

Produzir conhecimento corporativo requer do colaborador aprender como tratar e analisar estrategicamente as informações decorrentes de múltiplos dados relacionados com o desenvolvimento corporativo. Estes dados, na maior parte das vezes, ficam latentes à observação do gestor e se desenvolvem no mesmo ritmo de crescimento organizacional. Estes dados criam complexidade, densidade e começam a tangenciar outras atividades corporativas, dificultando a identificação do problema situacional por parte do gestor.



A base do conhecimento corporativo existe, mas, o método de apreensão e produção da informação oportuna está comprometido pela complexidade dos dados que se encontram latentes e inacabados como competências de aprendizado. Para Sprenger e ten Have (1996), existem quatro competências de aprendizado corporativo essenciais para que o gestor manipule o fluxo de conhecimento em uma organização. Tais competências são combinadas e articuladas estrategicamente, conforme a dinâmica do mercado e a interioridade corporativa, como apontam Sprenger e ten Have²:

- **Absorção** de conhecimento de fora;
- **Difusão** do conhecimento dentro;
- **Geração** de conhecimento dentro;
- **Utilização** do conhecimento em produtos e serviços.

Obviamente que tais competências decorrem da valorização da pessoa, no sentido da permissividade criativa, para experimentar e produzir conhecimento corporativo com base científica, respeitando a elaboração de modelos de gestão, cada vez mais inovadores e aplicáveis.

O CONHECIMENTO NO CAMPO CORPORATIVO E ACADÊMICO

Na Era da Informação, o conhecimento passou a ser o target de qualquer estratégia gerencial no campo corporativo. A dinâmica do mercado e a oscilação no perfil do consumidor demandam um preparo profissional qualificado para tratar informações e produzir conhecimento, coisa que não se aprende da noite para o dia, mas, depende de empenho, disciplina e organização suficientes para saber como:

- Produzir ferramentas de suporte técnico-operacional;
- Transformar informação de mercado em conhecimento corporativo;
- Armazenar dados e informação corporativa;
- Desenvolver sistemas interativos e colaborativos de informação;
- Modelar e elaborar projetos de gestão do conhecimento.

A produção de conhecimento é essencial para o desenvolvimento corporativo na Era da Informação, mas, se é importante assim, o que faz este assunto ser abordado tão fragilmente na atualidade, quanto à elaboração de projetos de gestão do conhecimento?

²SPRENGER, C.; Have, S. ten. Kennismanagement als moter van de lerende organisatie. Holland Management Review, Sep./ Oct., 1996 (73-89).

Como hipótese, entendo que o tema esteve por muito tempo preso entre os muros da universidade. Somente Esta era habilitada para gerar conhecimento com base científica, restando à sociedade, consumir informação e produzir saber comum, não científico. Esta cultura centralizadora da universidade, no mesmo tempo que transformou o conhecimento em um fenômeno elitista, o distanciou gradativamente da realidade situacional e o classificou como ciência aplicada, por um lado e, ciência pura, por outro.

Considerando como verdadeira esta hipótese e sem entrar na contradição da postura acadêmica, o campo de elaboração do conhecimento mais próximo da realidade corporativa passou a ser o da ciência aplicada. Quer dizer, as corporações existem para resolver os problemas de processo de produção de bens e serviços que satisfaçam às necessidades sociais de consumo, lucro e expansão e, as universidades, assumem a responsabilidade de explicar sobre os impactos desse processo na vida humana e construir teorias que embasem os modelos de gestão corporativa do conhecimento.

Esta lógica de relacionamento colaborativo na sistematização do conhecimento entre universidade-corporação é cada vez mais legítimo na Sociedade de Informações. A universidade deseja entender como a cultura organizacional e comportamental se apresenta em um micro sistema corporativo, para deduzir seu funcionamento no macro sistema social; em contrapartida, a corporação, objetiva aprender como elaborar pré-diagnósticos, diagnósticos e prognósticos situacionais que representem mais fielmente o cenário corporativo, no sentido de qualificar seu colaborador e preparar estratégias aplicáveis ao mercado.

A parceria universidade-empresa é inevitável na Era da Informação. Em países avançados tecnologicamente, não se trata de uma constatação somente, mas, de regulação protocolar assinada entre as partes. Assim que o projeto de parceria público-privado for promulgado e a regulação sobre a propriedade intelectual for efetiva, novas perspectivas neste campo da produção do conhecimento se abrirão no Brasil.

A corporação precisa construir modelos de gestão mais replicáveis e possui os casos efetivos que a universidade necessita para estudar. Em ambas as situações, a simulação ajuda, mas, torna-se insuficiente para sistematizar conhecimento embasado cientificamente para servir como modelo de gestão.

Esta complementaridade torna-se ainda mais operativa, quando pensamos na preparação da mão-de-obra que demanda tempo e investimento corporativo, o que para a universidade é um princípio e faz parte de sua missão institucional. Esta possui a mão-de-obra habilitada e qualificada para produzir conhecimento, tanto generalista, como específico em termos de projetos de gestão do conhecimento, logo, o que impede a realização desta colaboração corporativa entre as partes interessadas?

SISTEMAS DE INFORMAÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO

O conhecimento corporativo é gerenciado em projetos específicos que são monitorados na prática institucional, partindo de um estágio elementar que são os repositórios de conhecimento. Este é o primeiro passo que o gestor necessita criar na estrutura corporativa, como projeto matriz do processo de aprendizagem e incorporação das competências inovadoras de gestão do conhecimento.



Este tipo de projeto possui como objetivo, sistematizar o conhecimento corporativo em documentos tais como: memorandos, relatórios de trabalho, apresentações, artigos, pesquisas de mercado, estudo situacional, análise estratégica, registros de reuniões técnicas, encontros gerenciais, elaboração de planejamento, processos decisórios, mapeamento de funções, desenhos de cargos, treinamentos corporativos, estudos de comportamento de consumo, cadastro

de fornecedores, análise de concorrência, cenários de mercado, tendências tecnológicas e idéias aproveitadas e não aproveitadas no contexto corporativo. Estas informações são classificadas em três dimensões do conhecimento corporativo:

- **Conhecimento Externo**, entendido como a inteligência corporativa;
- **Conhecimento Interno Estruturado**, entendido como os relatórios de pesquisa, materiais e métodos de marketing orientados para produtos;
- **Conhecimento Interno Informal**, compreendido como os bancos de dados de discussão, repletos de conhecimento e experiências dos colaboradores e gestores corporativos.

Evidentemente que na Era da Informação, a gestão do conhecimento corporativo requer a adoção e desenvolvimento da cultura de aprendizagem proativa e permanente, valorizando fatores determinantes nos projetos de gestão de conhecimento:

- Cultura organizacional orientada para saber como sistematizar conhecimento com base científica e técnica;
- Infra-estrutura técnica e organizacional facilitadora e promotora de ambientes corporativos de aprendizagem;

- Suporte gerencial logístico, valorizando o processo participativo e colaborativo de tomada de decisão;
- Vinculação específica de projetos de gestão do conhecimento ao valor econômico ou setorial de atuação corporativa;
- Direcionar os projetos de gestão do conhecimento para serem orientados para processos e resultados;
- Orientar os projetos de gestão do conhecimento no sentido da clareza tanto na visão, como na linguagem de comunicação;
- Qualificar cuidadosamente os elementos motivadores da sistematização de um projeto específico de gestão do conhecimento;
- Planejar claramente os passos do projeto, como forma de categorizar a estrutura do conhecimento no futuro;
- Desenvolver em cada projeto múltiplos canais para transferência do conhecimento nas várias dimensões corporativas.



Os projetos de gestão do conhecimento somente serão possíveis se a corporação conseguir desenvolver sistemas de informações adequados a cada área corporativa. No caso gerencial, temos como exemplo o Management Information Systems, traduzido para o português como Sistema de Informações Gerenciais (SIG).

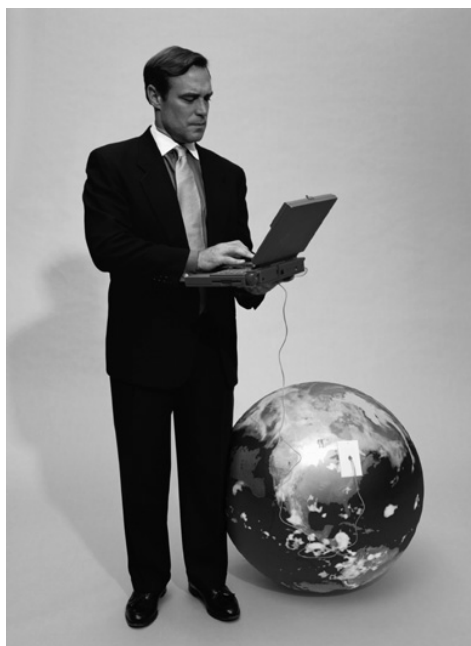
Conforme define Keen (1996)³, ao longo de sua catalogação terminológica, estes sistemas vieram substituir o foco do processamento de dados na automação de atividades burocráticas, dando ênfase ao fornecimento de informações em papel sob a forma de relatórios de gerenciamento, planejamento e controle.

Atualmente quando tratamos de gestão de conhecimento, lembra o referido autor, estes sistemas buscam alertar os executivos para os problemas e tendências corporativas e de mercado, respondendo às suas consultas livres e fornecendo informações no formato que cada gerente deseja e quando deseja.

³ KEEN, Peter G. W. Guia Gerencial para Tecnologia da Informação: conceitos essenciais e terminologia para empresas e gerentes. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

Por outro lado, o gestor corporativo somente é capaz de compreender o próprio Sistema de Informação Gerencial, se administrar de forma integrada as informações deste sistema e as informações do Decision Support System (DSS) ou Sistema de Apoio à Decisão (SAD).

Tendo como referência o mesmo estudo de Kenn, o pleno funcionamento e efetivo fim do Sistema de Apoio à Decisão ocorre com a aplicação da capacidade gerencial no campo da intuição e experiência, articulados ao poder analítico, a partir do acesso aos dados, apresentações e cálculos informatizados, resultando em um processo de tomada de decisão mais eficaz e criativo do que seria possível, caso a corporação tivesse apenas um gerente ou um computador sozinhos.



Vale ressaltar que a lógica do Sistema de Apoio à Decisão está na combinação de um conjunto de competências de aprendizagem corporativa, que o gestor vai vivenciando no dia-a-dia da corporação, observando os detalhes, os pontos de conflito e convergência de idéias e informações, conceituando os passos e gerando modelos metodológicos de análise do conhecimento, além de experimentar proativamente cada insight no campo da inovação organizacional.

Todos os sistemas dependem substancialmente da capacidade corporativa para sistematizar Tecnologias de Informação a todo instante e em qualquer situação gerencial do processo. Tais tecnologias se referem ao conjunto crescente e inovador de equipamentos, aplicações, serviços e tecnologias básicas que se enquadram em três categorias principais, segundo Keen: computadores, telecomunicações e dados de multimídia, juntamente com uma infinidade de subcategorias.

A aplicação das Tecnologias de Informação no ambiente corporativo começa com a criação de um potente banco de dados de projetos de gestão do conhecimento corporativo. Esta central de informações funciona como um provedor matriz de dados analisados isoladamente e não processados e dados analisados de forma combinada e estrategicamente.

Considerando a essencialidade deste banco de dados, enquanto sistema de armazenamento e acumulação de dados, devidamente codificados e disponíveis para o processamento e obtenção de informações, como bem define Keen, torna-se necessário e imprescindível à corporação planejar e investir no

desenvolvimento de um ambicioso sistema de bases de dados, devidamente classificados e organizados conforme apresentamos:

- **Sistema de Informação do Funcionário (SIF)** - contendo o perfil do colaborador no campo pessoal, familiar, social e profissional;
- **Sistema de Informação Gerencial (SIG)** - contendo dados tratados e analisados com o propósito de orientar a postura do executivo e o processo gerencial corporativo;
- **Sistema de Informação do Cliente (SICLI)** - contendo dados sobre o perfil personalizado de consumo, a classificação de produtos mais consumidos, as sugestões, reclamações, necessidades e desejos do cliente;
- **Sistema de Informação do Fornecedor (SIFOR)** - contendo a trajetória de fornecimentos ao longo do vínculo corporativo, incluindo situações de atendimento e não atendimento aos pedidos, parceria em projetos corporativos e a soma de esforços para satisfazer a qualidade dos produtos e a prestação de serviços ao consumidor direto e indireto;
- **Sistema de Informação Concorrencial (SIC)** - contendo dados a respeito dos principais concorrentes corporativos divididos entre diretos e indiretos, seus posicionamentos no mercado, inovações organizacionais, diferenciais de mercado e estratégias de desenvolvimento do mercado e produtos;
- **Sistema de Informação Econômica (SIECO)** - contendo dados oficiais quantitativos e qualitativos da dinâmica econômica do mercado em termos locais e globais, conforme o segmento de atuação corporativa;
- **Sistema de Informação Legislativa (SILEG)** - contendo dados a respeito de normas, portarias, medidas provisórias e outras leis relacionadas com o segmento corporativo atual e futuro;
- **Sistema de Informação Estratégica (SIE)** - dados combinados e tratados de forma planejada e que servem para criar, acompanhar e avaliar o processo de gestão estratégica corporativa quanto ao desenvolvimento de produtos, mercado, consumo, inovação organizacional, tecnológica e estrutural no ambiente corporativo;
- **Sistema de Informação de Parcerias (SIPAR)** - contendo dados sobre parcerias institucionais desenvolvidas, a partir de projetos comuns e interesses complementares;

- **Sistema de Informação Social e Ambiental (SISA)** - contendo dados sobre o impacto das ações corporativas na comunidade entorno e no ecossistema ambiental e social interno e externo à corporação;
- **Sistema de Informação do Mercado (SIM)** - contendo dados específicos e gerais do segmento de mercado corporativo, análises de cenários, tendências de mercado futuro, marcados em alta e em baixa para investimentos e desenvolvimento de produtos;
- **Sistema de Informação Contábil (SICONT)** - contendo dados sobre o desempenho financeiro da corporação, investimentos, aplicações, doações, dotações orçamentárias para projetos de expansão corporativa e informações sobre balanço social e responsabilidade social;
- **Sistema de Informação de Produtos (SIPRO)** - contendo dados a respeito do desenvolvimento de cada produto, quanto aos testes de viabilidade e riscos, simulações de penetração no mercado, aceitação do cliente, comunicação e promoção;
- **Sistema de Informação Publicitária (SIP)** - dados gerados interna e externamente ao ambiente corporativo que ajudam na criação, promoção e difusão da melhor comunicação do produto e imagem corporativa na sociedade e no mercado.

Estes são alguns dos sistemas fundamentais de uma base de dados e que visualizamos para serem criados como parte da própria reengenharia de processos corporativos. Porém, não podemos perder de vista os impactos provocados nas múltiplas dimensões organizacionais, que Thomas Davenport⁴, sistematiza em sua obra:

| IMPACTO | EXPLICAÇÃO |
|-------------------|--|
| Automacional | Eliminação do trabalho humano de um processo. |
| Informacional | Captação da informação de processos com o objetivo de compreensão. |
| Seqüencial | Modificar a seqüência de processos ou possibilitar o paralelismo. |
| De Acompanhamento | Monitoramento rigoroso da situação e objetos do processo. |
| Analítico | Melhorar a análise da informação e tomada de decisão. |
| Geográfico | Coordenação dos processos à distância. |
| Integrativo | Coordenação entre tarefas e processos. |
| Intelectual | Captação e distribuição de bens intelectuais. |
| Desintermediação | Eliminação de intermediários num processo. |

Quadro 1: Impactos da Tecnologia da Informação sobre a Reengenharia de processos (Davenport, 1994).

⁴ DAVENPORT, Thomas H. Reengenharia de Processos. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

O impacto das Tecnologias da Informação no ambiente corporativo será sistêmico, tanto quanto a criação dos Sistemas de Informação apontados anteriormente. O conhecimento corporativo vai decorrer tanto da multiplicidade de sistemas de informação, como do impacto que estes sistemas provocam em cada área apresentada por Davenport.

A tecnologia não muda somente o meio de produzir e seu processo, mas, também, o modo de pensar, criar e formatar estratégias corporativas e modelos de gestão⁵. Neste aspecto, a inovação tecnológica é um recurso de aperfeiçoamento dos processos que possibilitam o desenvolvimento organizacional e a adoção de novos padrões de qualidade na produção de conhecimento, exemplificados nos portais corporativos de internet e intranet.

Objetivamente abordando, a Gestão do Conhecimento Corporativo na Era da Informação depende da capacidade gerencial para articular e combinar Sistemas de Informações, a partir da dimensão do impacto destas operações no ambiente corporativo, nos colaboradores e no futuro da aprendizagem organizacional permanente e cíclica, como sistematizados na seqüência lógica dos quatro passos repetitivos para a melhoria e aprendizado contínuos do ciclo de Deming ou ciclo PDSA⁶: Plan (planeje); Do (faça); Study (Verifique ou Estude) e Act (Aja ou Ação).

Segundo este método lógico de produção de conhecimento corporativo, em primeiro lugar se planeja a mudança em termos de impacto, tendências simuladas de cenários e designação de responsabilidades aos colaboradores e participantes do processo de aprendizagem e gestão do conhecimento. Na seqüência, o gestor deve fazer pequenos avanços de forma controlada, com o propósito de atribuir melhorias e corrigir possíveis falhas na gestão do conhecimento e aprendizagem corporativa.

A aplicação de modelos desta natureza requer o acompanhamento e avaliação sistematizada dos resultados da simulação do projeto de gestão do conhecimento corporativo, implicando no estudo e elaboração de pré-diagnóstico, diagnóstico e prognóstico situacional. Este processo alimenta na Era da Informação, a produção de múltiplos e complexos conteúdos informacionais, exigindo do gestor agir com responsabilidade e experiência para discernir o processo inovador e a melhoria do sistema de gestão do conhecimento.

Finalizo esta abordagem apontando que a Gestão do Conhecimento Corporativo não é somente uma prática ou modelo de gestão, mas, uma postura do gestor e executivo, no sentido de orientar a mudança de mentalidade e atitude dos colaboradores, preparando a organização para trilhar novos horizontes na Era da Informação.

⁵ STEVEN ten Have ...[et al.]. Modelos de Gestão: o que são e quando devem ser usados. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

⁶ WLATON, M.; DEMING, W. E. The deming management method. New York: Dodd, 1986.