

SOBRE A CRIAÇÃO E A GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

Gilberto Tadeu Shinyashiki¹
Maria Auxiliadora Trevizan²
Isabel Amélia Costa Mendes²

Shinyashiki GT, Trevizan MA, Mendes IAC. Sobre a criação e a gestão do conhecimento organizacional. Rev Latino-am Enfermagem 2003 julho-agosto; 11(4):499-506.

Cada vez mais, para criar e estabilizar posição de vantagem competitiva sustentável, as melhores organizações estão investindo na aplicação de conceitos como aprendizagem, conhecimento e competência. A criação ou aquisição de conhecimento pela organização sobre suas ações representa um recurso intangível capaz de lhe conferir vantagem competitiva. Esse conhecimento é derivado das interações desenvolvidas em processos de aprendizagem que ocorrem no ambiente organizacional. Quanto mais especificidades esse conhecimento demonstrar em relação à organização, mais ele se tornará o fundamento de suas competências essenciais e, em consequência, um importante ativo estratégico. O texto destaca o papel da enfermeira no processo de gestão do conhecimento, posicionando-a na interseção dos fluxos horizontais e verticais de informação, e na criação de uma vantagem competitiva sustentável. Acreditamos que essa contribuição poderá oportunizar uma reflexão a respeito de suas implicações para os cenários das práticas de saúde e de enfermagem.

DESCRITORES: gerenciamento de informação; papel do profissional de enfermagem; aprendizagem

ABOUT THE CREATION AND MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL KNOWLEDGE

With a view to creating and establishing a sustainable position of competitive advantage, the best organizations are increasingly investing in the application of concepts such as learning, knowledge and competency. The organization's creation or acquisition of knowledge about its actions represents an intangible resource that is capable of conferring a competitive advantage upon them. This knowledge derives from interactions developed in learning processes that occur in the organizational environment. The more specific characteristics this knowledge demonstrates in relation to the organization, the more it will become the foundation of its core competencies and, consequently, an important strategic asset. This article emphasizes nurses' role in the process of knowledge management, placing them in the intersection between horizontal and vertical information levels as well as in the creation of a sustainable competitive advantage. Authors believe that this contribution may represent an opportunity for a reflection about its implications for the scenarios of health and nursing practices.

DESCRIPTORS: information management; nurse's Role; learning

SOBRE LA CREACIÓN Y LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL

Con vistas a crear y estabilizar una posición de ventaja competitiva sostenible, cada vez más, las mejores organizaciones están invirtiendo en la aplicación de conceptos como aprendizaje, conocimiento y competencia. La creación o adquisición de conocimiento sobre sus acciones por la organización representa un recurso intangible capaz de conferirle ventaja competitiva. Ese conocimiento es derivado de interacciones desarrolladas en procesos de aprendizaje que ocurren en el ambiente organizacional. Cuanto más especificidades ese conocimiento revele con relación a la organización, más él se hará el fundamento de sus competencias esenciales y, en consecuencia, un activo estratégico importante. El texto enfatiza el rol de los enfermeros en el proceso de gestión del conocimiento, emplazándoles en la intersección de los flujos horizontales y verticales de información y en la creación de una ventaja competitiva sostenible. Los autores creen que esa contribución podrá crear oportunidades para una reflexión con respecto a sus implicaciones para los escenarios de las prácticas de salud y de enfermería.

DESCRITORES: gerencia de la información; rol de la enfermera; aprendizaje

¹ Psicólogo, Professor Doutor da Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, e-mail: gtshinya@usp.br; ² Enfermeira, Professor Titular da Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, da Universidade de São Paulo, Centro Colaborador da OMS para o desenvolvimento da pesquisa em enfermagem, e-mail: trevizan@eerp.usp.br, iamendes@eerp.usp.br

A administração convencional efetivada através de regras estabelecidas, ordens claras e maquinações bem tencionadas para que o pessoal alcance os objetivos definidos e os resultados esperados não encontra mais eco e é mesmo contraproducente para as organizações atuais.

Cada vez mais, para criar e estabilizar posição de vantagem competitiva sustentável, as melhores organizações estão investindo na aplicação de conceitos como aprendizagem, conhecimento e competência.

Tornar claras as razões pelas quais uma organização alcança resultados extraordinários, superando a eficácia de outras, é difícil. Esta dificuldade é associada à intangibilidade dos recursos que lhe conferem vantagem competitiva. Tais recursos intangíveis advêm da criação ou aquisição de conhecimento pela organização sobre suas ações. “O conhecimento da empresa é fruto das interações que ocorrem no ambiente de negócios e que são desenvolvidas por meio de processos de aprendizagem. O conhecimento pode ser entendido também como informação associada à experiência, intuição e valores”⁽¹⁾.

O conhecimento organizacional constitui-se em ativo invisível que é acumulado vagarosamente ao longo do tempo e, desta forma, está impossibilitado de ser negociado ou facilmente imitado por concorrentes, uma vez que representa a base e os alicerces da história e da cultura da organização. Quanto mais especificidades esse conhecimento demonstrar em relação à organização, mais ele se tornará seu ativo estratégico. Esse conhecimento é o fundamento das competências essenciais da organização, uma vez que ele pertence ao seu capital humano, existindo exclusivamente no cérebro das pessoas. Portanto, as competências essenciais configuram-se por conjuntos de conhecimento tácito e coletivo, resultantes da aprendizagem, produzindo vantagem competitiva para a organização⁽¹⁾.

A aprendizagem possui dois significados: operacional – relativo a aquisição de habilidades ou know-how, envolvendo o desenvolvimento da capacidade física tendo em vista a produção de ações e, conceitual – que se refere a aquisição de know-why, implicando o desenvolvimento da capacidade de articular conhecimentos conceituais e compreensão de uma experiência; em outros termos, é o “raciocínio por trás do porquê as coisas são feitas”⁽²⁾.

A visão do conhecimento desenvolvida no Ocidente

se vincula ao conhecimento explícito, pois vêem a organização como uma máquina para “processamento de informações”. O conhecimento explícito pode ser revelado em palavras, números, especificações, manuais; é facilmente transmitido e compartilhado entre os indivíduos. As companhias japonesas possuem uma visão diferente do conhecimento. Para elas o conhecimento é tácito, ou seja, é pessoal e está intensamente entranhado nas ações, experiências, emoções, valores ou ideais de uma pessoa. Insights, intuições e opiniões subjetivas integram-se nesse conhecimento. É difícil de ser comunicado e compartilhado⁽³⁾.

Portanto, a criação de novos conhecimentos na abordagem japonesa é vinculada ao aproveitamento dos insights, das intuições e dos palpites tácitos e subjetivos das pessoas, os quais são convertidos “em algo sujeito a testes”, possibilitando seu emprego na organização⁽⁴⁾.

Considerada um organismo vivo, a organização é capaz de produzir um senso de identidade e um projeto coletivos, fundamentados na compreensão compartilhada de seu significado, do que pretende e de seus ideais. Tais fundamentos concorrem para a transformação da organização⁽⁴⁾.

Os autores abordam sobre organizações de aprendizagem e criação e gestão do conhecimento organizacional com o objetivo de realçar o papel da enfermeira nesse processo, posicionando-a na interseção dos fluxos horizontais e verticais de informação, e na criação de uma vantagem competitiva sustentável. Acreditam que essa contribuição poderá oportunizar uma reflexão a respeito de suas implicações para os cenários das práticas de saúde e de enfermagem.

ORGANIZAÇÕES DE APRENDIZAGEM – A CONTRIBUIÇÃO DE SENGE

Frente a complexidade e a incerteza, as organizações têm procurado superar suas deficiências de aprendizagem para fazer frente aos novos desafios e, assim, reconhecer suas oportunidades. Nesse sentido, Peter Senge oferece sua notável contribuição sobre “organizações de aprendizagem”, enfatizando a necessidade de uma nova prática administrativa fundamentada em cinco disciplinas integradas pelo “raciocínio sistêmico”.

O autor tem convicção de que “as melhores

organizações do futuro serão aquelas que descobrirão como despertar o empenho e a capacidade de aprender das pessoas em todos os níveis da organização”.

Entendemos que os subsídios de Senge trazem contribuições importantes para a gestão do conhecimento. Assim, apresentamos, sumariamente, idéias por ele trabalhadas exaustivamente a respeito do raciocínio sistêmico, domínio pessoal, modelos mentais, objetivo comum e aprendizado em grupo.

As idéias, disciplinas e técnicas desenvolvidas na abordagem sobre organização de aprendizagem reforçam a compreensão de que o mundo é constituído por forças relacionadas entre si. Nessas organizações as pessoas aumentam continuamente sua capacidade para criar os resultados que desejam através da prática da disciplina do **domínio pessoal** que integra o desenvolvimento físico, intelectual e emocional.

O domínio pessoal é uma disciplina fundamentada em habilidade, competência e crescimento espiritual que tem em perspectiva tornar a vida criativa em contraposição a um modo de viver reativamente. Sua prática possibilita o esclarecimento das pessoas sobre o que é realmente importante em suas vidas (objetivo pessoal) e permite o aprendizado contínuo de visualizar mais claramente a realidade do momento; a justaposição do que se deseja com onde se está em relação ao que se pretende gera uma tensão criativa cuja tendência é buscar solução.

Nas organizações de aprendizagem há o surgimento de novos padrões de raciocínio através da disciplina de administrar **modelos mentais** tanto no que diz respeito às técnicas profissionais como para as questões interpessoais, possibilitando trazer à tona, testar e melhorar visões e suposições internas acerca do mundo. Como os modelos mentais são ativos, eles modelam o modo de agir. Assim, devem ser examinados pois, podem limitar as ações da organização ao que é habitual e confortável.

A aspiração coletiva é libertada através da disciplina de se criar um **objetivo comum**, o que é vital “... porque proporciona o foco e a energia para o aprendizado”, criando um sentimento de coletividade e comprometimento que penetra na organização e da nexa às diferentes atividades.

Neste contexto organizacional as pessoas adquirem a disciplina relativa ao aprendizado de **aprender em grupo**. “Aprendizado em grupo é o processo de alinhamento e desenvolvimento da capacidade de um grupo

criar os resultados que seus membros realmente desejam”. Nas organizações o aprendizado em grupo possui três dimensões essenciais: a) a necessidade de analisar com discriminação as questões complexas, canalizando o potencial das mentes envolvidas e tornando a inteligência do conjunto maior que a individual; b) a necessidade de sustentar ações inovadoras de forma coordenada – cada membro sabe que integra uma equipe e atua de forma a complementar as ações dos outros membros; c) há a influência de um grupo sobre outros grupos e, assim, uma equipe colabora com outras equipes na difusão de técnicas do aprendizado em grupo.

O **raciocínio sistêmico** é a disciplina que busca a integração das outras quatro, “fundindo-as num conjunto coerente de teoria e prática” tornando expresso que “o todo pode ser maior que a soma das suas partes”. Considera que o pensamento sistêmico pode ser a chave para a integração da razão e da intuição.

Neste cenário organizacional, a administração e a liderança focalizam funções mais delicadas e mais importantes dado que os trabalhadores estão interessados em forças sistêmicas e aprendizagem coletiva. Assim, seus dirigentes assumem os papéis de projetista, guia e professor com a responsabilidade de capacitar os outros, buscar e promover mudanças conciliando “o desejo de continuidade com o desejo de ser criativo”, assumir riscos, promover a aprendizagem propiciando às pessoas o desenvolvimento de conhecimentos sistêmicos⁽⁵⁾.

CRIAÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

A abordagem sobre Gestão do Conhecimento é emergente. Nasceu de discussões entre pesquisadores da área de Ciência e Tecnologia e profissionais de empresas, despontando como um dos temas mais polêmicos e menos compreendidos⁽¹⁾. Em decorrência, há distintas interpretações para o seu significado e sobre como utilizar mais plenamente o seu potencial⁽⁶⁾.

Estudos relevantes e análises de casos têm apontado diferentes visões sobre o tema^(1,3-4,6-9).

Assim, não há consenso sobre a definição de Gestão do Conhecimento, como também não existe um padrão para o alinhamento dos diferentes profissionais. Trata-se de um conceito que não é novo, mas que está sendo redimensionado e revigorado, e que, portanto, irá

requerer tempo para que suas funções, oportunidades e efeitos sejam compreendidos e dominados, e isso se dará à medida que as organizações conquistarem experiência nesse tipo de gestão. Desta forma, um executivo, um líder ou um consultor em Gestão do Conhecimento necessariamente deve ser flexível e aberto a distintas interpretações, explorando sempre as possibilidades, os benefícios e as vantagens que podem ser extraídas dessa nova gestão⁽⁶⁾.

Contudo, podemos dizer que há um consenso importante em torno dessa questão.

A gestão do conhecimento contribui para “a compreensão de como recursos intangíveis podem constituir a base de uma estratégia competitiva” e para “a identificação dos ativos estratégicos que irão assegurar resultados superiores para a empresa no futuro”⁽¹⁾.

Seu redimensionamento tem se dado a partir de teorias que alicerçam a aprendizagem organizacional, tendo em perspectiva que na realidade a organização “já possui um grande volume de conhecimento interno, o qual não é adequadamente trabalhado”. Nesse sentido, é função da gestão de conhecimento “complementar lacunas e oferecer novas oportunidades de pesquisa e ação estratégica”, não consideradas pelos pressupostos da aprendizagem organizacional e nem por premissas da teoria organizacional⁽¹⁾.

A partir da argumentação de Senge e tomando-se mais especificamente os conceitos de modelos mentais, visão compartilhada, aprendizado de equipe e pensamento sistêmico, Nonaka & Takeuchi consideram que o modelo prático de “aprendizado organizacional” daquele autor⁽⁵⁾ tem uma certa afinidade com a teoria de criação do conhecimento organizacional por eles⁽³⁾ proposta. No entanto, estes autores referem que Senge “não apresenta nenhuma idéia sobre as formas nas quais o conhecimento pode ser criado”.

Na criação do conhecimento na prática, bem como no seu processo gerencial, são enfatizadas: a) a importância da habilidade do gerente na identificação do conhecimento necessário tendo em vista o ambiente competitivo dinâmico, e b) que a conversão do conhecimento se dá através da socialização, externalização, combinação e internalização, com enfoque especial sobre a movimentação do conhecimento tácito em busca da inovação criativa. São descritas as condições organizacionais que capacitam essa busca, como também as cinco fases que possibilitam a criação do conhecimento,

ou seja, compartilhamento do conhecimento tácito, criação de conceitos, justificação, construção de arquétipos e difusão interativa do conhecimento, efetivadas num processo cíclico e interativo, aprimorando constantemente as condições capacitadoras da organização⁽³⁾.

Nessa jornada, estes autores⁽³⁾ salientam o papel importante dos gerentes de nível médio – “o processo coloca a média gerência bem no centro da gestão do conhecimento, posicionando-a na interseção dos fluxos vertical e horizontal de informações dentro da empresa”, servindo como ponto estratégico entre a alta gerência e os gerentes da linha de frente e, assim, apresentando condições de abordar os dois tipos de conhecimento, o tácito e o explícito.

“A melhoria contínua exige comprometimento com o aprendizado”⁽⁹⁾. Entretanto, Garvin afirma que as questões sobre “organizações que aprendem” e “empresas criadoras de conhecimento” continuam nebulosas, apontando que os conceitos de Senge & Nonaka, muito abstratos, dificilmente apresentam algum referencial para a ação. Considera que grande parte dessas discussões falhou à medida que não indicou sua operacionalização em detalhes práticos. Adverte que três pontos críticos permanecem sem solução: o significado, a gestão e a mensuração. Quanto ao significado, é necessária uma definição de organização que aprende que sustente as suas ações. Assim propõe que “a organização que aprende é a que dispõe de habilidades para criar, adquirir e transferir conhecimentos, e é capaz de modificar seu comportamento, de modo a refletir os novos conhecimentos e idéias”⁽⁹⁾. Dessa definição pode-se deduzir que novas idéias fundamentam o desenvolvimento do aprendizado. Tais idéias podem ser criações originais, provenientes do ambiente externo ou ainda podem ser comunicadas por pessoas esclarecidas do próprio ambiente organizacional. Contudo, apenas as idéias não conseguem instituir o aprendizado; tornam-se necessárias mudanças nos métodos de trabalho para capacitar a aplicação do novo conhecimento às atividades. Em outros termos, as organizações comprometidas com a definição de organização que aprende acima citada, convertem “os novos conhecimentos em novas formas de comportamento”⁽⁹⁾.

A gestão, como observamos, constitui-se no segundo tema crítico. O autor⁽⁹⁾ aponta que são necessárias orientações mais claras e mais precisas sobre a operacionalização desse processo. Desta forma, defende

o gerenciamento pautado em cinco atividades principais: solução de problemas de maneira sistemática, experimentação de novas abordagens, aprendizado com as próprias experiências e antecedentes, aprendizado com as experiências e melhores práticas alheias e transferência de conhecimentos rápida e eficiente em toda a organização.

A solução de problemas de maneira sistemática visa a solução das dificuldades vigentes e se alicerça na filosofia e nos métodos que buscam a qualidade. As idéias subjacentes a essa atividade incluem a confiança nos métodos científicos, a fundamentação em dados e o uso de procedimentos estatísticos, uma vez que “exatidão e precisão são imprescindíveis para o aprendizado”. Estes procedimentos são importantes no “desenvolvimento da necessária atitude mental”, pois incutem nos trabalhadores a necessidade do raciocínio disciplinado e de mais atenção aos detalhes.

A experimentação abrange a busca sistemática e o teste de novos conhecimentos. Aqui também é essencial o uso do método científico. Essa atividade busca ampliar os horizontes, aproveitando as oportunidades. A situação de experimentação apresenta um desafio para o gerente – assumir a responsabilidade e o controle sobre os experimentos e, simultaneamente, não cercear a criatividade com punições por eventuais fracassos. Tanto os projetos de demonstração como os programas contínuos de experimentação têm em vista a evolução do conhecimento superficial para uma compreensão mais profunda de determinada questão – em termos simples, busca ultrapassar o conhecimento de como, o as coisas são feitas para o conhecimento do porquê as coisas devem ser feitas. O Know - why é mais importante, uma vez que permite a compreensão das relações de causas e efeitos e possibilita adaptações⁽⁹⁾.

O aprendizado com as próprias experiências conduz o gerente a analisar os sucessos e fracassos da organização, avaliando-os sistematicamente e disseminando amplamente os ensinamentos resultantes desse processo para os trabalhadores. Empresas que adotam abordagens retrospectivas aprendem com seus erros e seus êxitos. Ainda, as organizações podem contar com a atuação de professores e alunos de universidades locais, os quais, através de estágios, trazem novas perspectivas para a aquisição de experiências.

O aprendizado com outros, para o autor⁽⁹⁾, é derivado de observações e investigações no ambiente externo. Idéias e insights podem decorrer de diferentes

ambientes organizacionais propiciando o desenvolvimento de novas perspectivas. O benchmarking – processo sistemático de pesquisa para identificar, analisar, adotar e implementar as melhores práticas de outras organizações – constitui-se num recurso para novas idéias. Outro recurso importante são os clientes. O fornecimento de feedback pelos clientes sobre produtos ou serviços representa mais uma fonte de idéias. Nessa atividade está implícita a arte de ouvir com atenção.

A transferência de conhecimentos é outra responsabilidade do gerente. Para expandir o aprendizado, o conhecimento deve ser disseminado rápida e eficientemente por toda a organização. “As idéias causam maior impacto quando são amplamente compartilhadas...”. Nesse sentido, mecanismos diferentes como apresentações escritas, orais e visuais; visitas a outras localidades; programas de educação e treinamento, dentre outros, são recursos que incrementam o processo⁽⁹⁾.

Contudo, a experiência pessoal e ativa para a obtenção do conhecimento é o método mais eficaz em qualquer abordagem. Assim sendo, o gerente experiente deve propiciar transferências de conhecimento através da adoção de medidas que garantam a implementação de conteúdos dos programas de educação e treinamento. Ainda, segundo o autor⁽⁹⁾, a eficácia da transferência do conhecimento depende de incentivos adequados, pois quando os trabalhadores sabem “que seu aprendizado será aplicado”, o estímulo é diferente e o desenvolvimento desse conhecimento na prática é muito mais provável. Alguns fatores contribuem para o sucesso dessa atividade: transferência de pessoas para outros locais da organização, inovação na gestão de recursos humanos com organização de equipes autogerenciadas, responsabilizando-se pela “distribuição de tarefas, programação da produção, solução de problemas e melhoria contínua, além da avaliação dos pares”.

A mensuração da aprendizagem é mais um ponto crítico das organizações que aprendem⁽⁹⁾.

O acompanhamento do aprendizado organizacional pode se dar através de três estágios superpostos: estágio cognitivo – as pessoas defrontam-se com novas idéias, alargam seus conhecimentos e passam a pensar de maneira diferente; estágio comportamental – as pessoas internalizam as novas idéias e começam a modificar seu comportamento; estágio da melhoria do desempenho – caracterizado por “mudanças de comportamento que acarretam melhorias quantificáveis nos resultados...”⁽⁹⁾.

O autor⁽⁹⁾ lembra que as fases cognitiva e comportamental antecedem a fase de melhoria de desempenho; assim, a auditoria do aprendizado deve contemplar o processo todo, ou seja, os três estágios, apontando que questionários e entrevistas são ferramentas de utilidade nesse empenho.

No nível cognitivo, a auditoria deve focalizar as atitudes e a profundidade da compreensão. No nível comportamental, aos instrumentos de avaliação (levantamentos e questionários) deve ser associada a observação direta, pois “aqui, a prova é o fazer e, no caso, não existe substituto para a observação dos empregados em ação”. No nível do desempenho, a auditoria pode também mensurá-lo através de indicadores que assegurem que os estágios cognitivos e comportamentais realmente causaram mudanças nos resultados⁽⁹⁾.

O PAPEL DA ENFERMEIRA NO PROCESSO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Como mencionamos, na prática o papel dos gerentes de nível médio é relevante na criação e na gestão do conhecimento.

Na organização hospitalar, a posição da enfermeira no exercício da gerência intermediária a situa na esfera central de processos de aprendizagem e de desenvolvimento do conhecimento necessário e fundamental para aquisição de competências, tendo em vista a qualidade do cuidado ao cliente. Esta situação da enfermeira lhe confere uma atuação frente ao cruzamento dos fluxos vertical e horizontal de informações no âmbito da unidade de internação. Desta forma, torna-se o elo de comunicação, conectando as expectativas da alta gerência com as dos trabalhadores da linha de frente.

A restauração dessa posição (gerentes de nível médio) em muitas organizações contemporâneas visa a revitalização da “função dos gerentes intermediários como orquestradores dos fluxos de reconhecimento”⁽¹⁰⁾. Para essas autoras, o sucesso dos gerentes de nível médio “dependerá da habilidade de facilitar a comunicação através das estruturas tradicionais ... de alavancar recursos, transferir melhores práticas, identificar sinergias e encorajar a reutilização do conhecimento”⁽¹⁰⁾.

No serviço de enfermagem, como em todo trabalho profissional, o conteúdo do conhecimento está aumentando. Com os avanços científicos e a técnica

relacionados a saúde, uma enfermeira, hoje, carrega mais conhecimento ao seu serviço do que sua colega de tempos atrás. Com mais conhecimento adquirido pelos profissionais de enfermagem, a expectativa é de que realizem ações diferentes, mais qualificadas e pautadas na competência, uma vez que os trabalhadores fundamentados no conhecimento modificam a índole do trabalho e são apreciados pelos resultados que obtêm.

Mas, esse conhecimento das pessoas precisa ser administrado. Desta forma, é importante que a enfermeira compreenda que “a capacidade de gerenciar o intelecto humano – e de convertê-lo em produtos e serviços úteis – está rapidamente se tornando a habilidade executiva crítica do momento” e que em consequência “tem havido uma enxurrada de interesses no capital intelectual, na criatividade, na inovação e na organização que aprende, mas surpreendentemente pouca atenção tem sido dada ao gerenciamento do intelecto profissional”⁽¹¹⁾. Para esses autores, tal descuido é surpreendente porque os benefícios do gerenciamento do conhecimento são percebidos em grandes setores de serviços inclusive nos de assistência à saúde.

Como o objetivo de contribuir com os enfermeiros para a compreensão da organização como um estoque de conhecimento que consiste basicamente em informação codificada e disponibilizada para aplicação, assim como do conhecimento relacionado à coordenação das ações na organização, apontamos algumas atividades que estão no escopo do enfermeiro gerente e que contribuem para o sucesso da organização no processo de transformação do conhecimento existente no plano das idéias para o conhecimento aplicado no plano das ações:

Socialização dos novos empregados (compartilhando o conhecimento tácito)

A socialização do novo empregado à uma organização está relacionada ao aprendizado do seu papel na organização e é um processo contínuo durante toda a sua carreira na organização⁽¹²⁾. A socialização diz respeito a como os empregados recolhem conhecimento tácito sobre a organização, o grupo de trabalho e suas tarefas, assim como ao modo como se ajustam e compreendem como se comportar em cada uma dessas dimensões⁽¹³⁾. Entretanto, isoladamente, a socialização é uma forma um tanto limitada de criação de conhecimento. Como esse conhecimento nunca se torna explícito, a organização como um todo não consegue alavancá-lo com facilidade⁽⁴⁾.

Documentação (convertendo conhecimento tácito em explícito)

O desafio crítico é entender o processo de transferência pelo qual o conhecimento e o aprendizado individual ou grupal são incorporados na memória e na estrutura da organização⁽²⁾, pois além de criar conhecimentos, o papel primário da organização é a integração de conhecimentos. Nesta etapa os protocolos de serviço, manuais de procedimento – (padrões que regulam as interações entre indivíduos e proporcionam os meios pelos quais conhecimento tácito pode ser convertido em conhecimento explícito prontamente compreensível) e rotinas – (padrões de comportamentos que possuem a habilidade de suportar padrões complexos de interação entre indivíduos, na ausência de regras e instruções ou mesmo na ausência de comunicação verbal significativa) são extremamente úteis para documentar a aprendizagem que torna possível que o conhecimento acumulado permita a uma pessoa fazer algo de maneira fácil e eficiente (know how). Esta codificação permite que a organização se aproprie do conhecimento e, portanto, a sua transferência entre grupos ou pessoas da mesma organização.

Sistemas de Melhoria Contínua (convertendo conhecimento tácito em explícito)

Nesta etapa é essencial que a documentação seja frequentemente revista e atualizada, incorporando novos conhecimentos, evitando que ela se torne um obstáculo para a criação de novos conhecimentos para a organização. Algumas características dos programas bem sucedidos são sugeridas⁽⁹⁾:

- empenhar-se em assegurar fluxo constante de novas idéias, mesmo que importadas de fora da organização;
- ter um sistema de incentivo que favorece a assunção de riscos;
- demandar gerentes e empregados treinados nas habilidades necessárias à execução e avaliação dos experimentos.

Treinamento formal (tornando o conhecimento explícito em tácito)

A transferência deliberada de conhecimento deve ser distinta da difusão do conhecimento que foge ao

controle da empresa. Aqui estão incluídas as atividades formais de treinamento (cursos que utilizem documentos escritos como apostila), diferenciando-as do treinamento on-the-job que ocorre na interação entre as pessoas de modo informal e não documental. No treinamento, os conhecimentos explícitos são compilados em manual ou livro, são compartilhados na organização e os empregados começam a internalizá-los, ou seja, utilizam-no para ampliar, estender e reformular seus próprios conhecimentos tácitos⁽⁴⁾.

Grupos de solução de problemas (convertendo conhecimento tácito em explícito)

Grupos que incorporam a filosofia e métodos de qualidade. Suas idéias incluem:

- confiar em métodos científicos e não em estimativas para o diagnóstico de problemas (Planejar, Fazer, Verificar, Agir);
- insistir em dados, no lugar de pressupostos, como base para o processo decisório (gestão baseada em evidências), e
- utilizar ferramentas estatísticas simples para organizar dados e extrair inferências.

Desenvolver Caminhos Críticos (convertendo conhecimento explícito em explícito)

Caminhos críticos são desenvolvidos pelo enfermeiro, com a colaboração multidisciplinar, para reduzir a variação nos padrões de prática. Os caminhos críticos servem como guias gerais para o tratamento da maioria de pacientes com um determinado diagnóstico, garantindo que o cuidado seja consistente e individualizado⁽¹⁴⁾.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desempenho sustentado de serviço de enfermagem de qualidade depende, dentre outros fatores, de uma cultura de compartilhamento de aprendizagem e conhecimento com vistas à obtenção de competências para o cuidado ao cliente. Assim sendo, o enfermeiro em posição de liderança, atento aos aspectos tácitos e explícitos do conhecimento, passa a enfatizar o processo de integração e criação do conhecimento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Fleury MTL, Oliveira MM Júnior, organizadores. *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas; 2001.
2. Kim DH. *Administrando os ciclos de aprendizado organizacional*. In: Wardman KT. *Criando organizações que aprendem*. São Paulo: Futura; 1996.
3. Nonaka I, Takeuchi H. *Criação de conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro: Campus; 1997.
4. Nonaka I. *A empresa criadora de conhecimento*. In: *Harvard Business Review*. 4ª ed. Rio de Janeiro: Campus; 2000.
5. Senge PM. *A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem*. 13ª ed. São Paulo: Editora Best Seller; 1990.
6. Terra JCC. *Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial – uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade*. São Paulo: Negócio Editora; 2000.
7. Stewart TA. *Capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus; 1998.
8. Klein DA, organizador. *A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimento*. Rio de Janeiro: Qualitymark; 1998.
9. Garvin DA. *Construindo a organização que aprende*. In: *Harvard Business Review*. *Gestão do Conhecimento*. 4ª ed. Rio de Janeiro: Campus; 2000.
10. Burowitz WR, Williams RL. *Manual de gestão do conhecimento*. Porto Alegre: Bookman; 2002.
11. Quinn JB, Anderson P, Finkelstein S. *Gerenciando o intelecto profissional: Obtendo o máximo dos melhores*. In: Klein DA, organizador. *A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimento*. Rio de Janeiro: Qualitymark; 1998.
12. Shinyashiki GT. *O processo de socialização organizacional*. In: Fleury MTL. *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente; 2002.
13. Haueter JA, Macan TH, Wionter J. *Measurement of newcomer socialization: construct validation of a multidimensional scale*. *J Vocat Behav* 2003; 63: 20-39.
14. Kowal NS, Delaney M. *The economics of a nurse-developed critical pathway*. *Nurs Econ* 1996 May/June; 14(3):156-61.