A "memória RAM" da empresa

Os recursos tradicionais – dinheiro e máquinas, força física e recursos naturais – vêm sendo sobrepujados pelos recursos intangíveis na definição dos fatores críticos de sucesso das empresas

Por Tânia Mendes

Foto: Stockxpert

Há quatro décadas atrás, Drucker já alertava para o fato de que o trabalho se tomava cada vez mais baseado no conhecimento. Ele considera que "somente a organização pode oferecer a continuidade básica de que os trabalhadores do conhecimento precisam para serem eficazes. Apenas a organização pode transformar o conhecimento especializado do trabalhador do conhecimento em desempenho". No Brasil, para se transformar as empresas em "empresas que aprendem" serão necessárias profundas revisões nos valores das lideranças empresariais. Esse é o primeiro passo, e como sempre, o mais importante.

Não é de hoje que o conhecimento desempenha papel fundamental na história da humanidade. Sua aquisição e aplicação sempre representaram estímulos para as conquistas de inúmeras civilizações. No entanto, apenas saber muito sobre alguma coisa não proporciona, por si só, maior poder de competição para uma organização. É quando aliado a sua gestão que ele *faz* diferença A criação e a implantação de processos que gerem, armazenem, gerenciem e dis-

serninem o conhecimento representam o mais novo desafio a ser enfrentado pelas empresas. A globalização da economia, impulsionada pelas conquistas das novas tecnologias de informação e pelas comunicações, vem desenhando um cenário complexo para o mundo corporativo. É neste ambiente competitivo que a gestão do conhecimento se transforma em valioso recurso estratégico para as empresas e a sociedade em geral.

"O conceito de Gestão do Conhecimento, ou simplesmente GC, parte da premissa de que todo conhecimento existente na empresa, na cabeça das pessoas, nas veias dos processos e no coração dos departamentos, pertence também à organização. Em contrapartida, todos os colaboradores que participam desse sistema podem usufruir todo o conhecimento presente na organização", define o professor jean Jacques Salim, mestre e doutor em Administração pela FGV-EAESP. Professor de pós-graduação e de Educação para Executivos, Jean Jacques explica que autores consagrados como Peter Drucker, que criou a expressão KM (do inglês *knowledge worker)* e Alvín Toffler, foram os primeiros a chamar a atenção para o fenômeno e a importância do conhecimento na sociedade contemporânea. Desde que começou a trabalhar com GC, há cerca de dez anos, sentiu necessidade de cunhar uma definição que pá' recesse clara e operacionalizável, ainda que um pouco longa. E a seguinte: GC é um processo constituído de políticas e ações concebidas para possibilitar o máximo aproveitamento do conhecimento organizacional, com o fim de atingir e sustentar elevados níveis de desempenho. Enquanto processo, ele deve ser articulado, intencional e alinhado com a estratégia da organização", define ele.

O tema começou efetivamente a atrair a atenção do mundo corporativo no início da década de 90. "Considero as duas reportagens de capa da revista Fortune - *Brainpowerde* (1991) e *Intellectual Capi--íaf* (1994) - escritas por Thomas Stewart, como o princípio da sistematização da discussão. A partir daí, termos como capital intelectual, capital humano, capacidade inovadora, ativos intangíveis ou inteligência empresarial já fazem parte do dia-a-dia de muitos executivos e são utilizados como sinônimos de gestão do conhecimento", esclarece o professor. A aprendizagem e, conseqüentemente, a inovação são caminhos para se criar valor e os diferenciais duráveis que todas as organizações necessitam para a sua sobrevivência. GC é, portanto, o processo sistemático de identificação, criação, renovação e aplicação dos conhecimentos que são estratégicos na vida de uma organização. É a administração dos ativos de conhecimento das organizações. Permite à organização saber o que ela sabe.

> *"A Gestão de Conhecimento não é um bicho de sete cabeças. É algo muito acessível e quase óbvio"*

Ana Neves, diretora e consultora na Knowman - Consultoria em Gestão Ltda., em Lisboa (Portugal) e consultora em gestão do conhecimento e aptendizagem, ressalta que "a grande maioria das pessoas empregadas são trabalhadores do conhecimento, isto é, pessoas que dependem do seu conhecimento, da informação que possuem e das redes sociais de que fazem parte para desempenhar as suas funções da forma mais eficaz e eficiente".

Ela considera que não é a força muscular ou a capacidade das máquinas que faz a economia avançar, mas a forma como o conhecimento é criado e usado nas organizações. É portanto vital que as empresas entendam o que é a gestão de conhecimento e incluam esta disciplina na sua organização para que possam tirar máximo partido dos processos do conhecimento. 'Ao contrário do que se possa pensar, a gestão de conhecimento não é um bicho de sete cabeças. E algo muito acessível e quase óbvio. Aliás, todas as empresas têm práticas de gestão de conhecimento. O que não é feito ainda, pelo menos em um número significativo de organizações, é planejar estas atividades de forma consistente com a meta clararamente definida de atingir os objetivos estratégicos da organização", complementa a consultora.

Agregar valor ao conhecimento

Para compreender o que seja GC, os estudiosos sugerem a análise de alguns conceitos relacionados a esta expressão: dado, informação, conhecimento, chegando por fim, ao processo de gestão do conhecimento. Dado é o registro estruturado de transações. Também pode ser entendido como um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos. É informação bruta, descrição exata de algo ou

> *"Gestão do Conhecimento é o processo sistemático de identificação, criação, renovação e aplicação dos conhecimentos"*

de algum evento. Informação é uma mensagem, é o dado interpretado dotado de relevância e propósito. O conhecimento deriva da informação que por sua vez deriva dos dados. O conhecimento não é puro nem simples, mas é uma mistura de elementos, difícil de ser colocado em palavras ou de ser plenamente entendido. GC é, portanto, o processo sistemático de identificação, criação, renovação e aplicação dos conhecimentos que são estratégicos na vida de uma organização. É a administração dos ativos de conhecimento das organizações. Permite à organização saber o que ela sabe. E leva as organizações a mensurar com mais segurança a sua eficiência, tomar decisões mais acertadas com relação a melhor estratégia a ser adotada em relação aos seus clientes, concorrentes, canais de distribuição e ciclos de vida de produtos e serviços, saber identificar as fontes de informações, saber administrar dados e informações, saber gerenciar seus conhecimentos. Trata-se da prática de agregar valor à informação e de distribuí-ía.

Para Saulo Figueiredo, autor do livro "Gestão do Conhecimento - Estratégias para Criação e Mobilização do Conhecimento da Empresa" (Editora Qualitymark), a GC é responsável pela criação de mecanismos e procedimentos dedicados a estimular a formação de competências e prover a ampliação generalizada do conhecimento relevante em todos os níveis desejados. A GC veio para que as empresas ericontrem as melhores maneiras de mobilizar e alavancar o conhecimento individual, para que este possa se tornar parte integrante do conhecimento organizacional. O autor divide o conhecimento em três tipos distintos: conhecimento tácito, potencial e explícito. O primeiro é o conhecimento contido na cabeça das pessoas, é o conhecimento genuíno. Este tipo de conhecimento é o mais importante para as empresas, só que ele não é propriedade das organizações. "O conhecimento tácito está associado à capacidade de agir das pessoas, às suas habilidades, *expcnises*, experiências, competências, raciocínio, modelos mentais, conclusões, geração de idéias, opiniões, emoções, valores, intuição, criatividade, crenças etc.". O conhecimento explícito é resultante do conhecimento tácito. Pode ser a materialização ou a representação do conhecimento de alguém para que seja transferido, transmitido, comunicado, visualizado, armazenado, preservado, compreendido e assimilado por outros. O conhecimento potencial é o tipo de conhecimento extraído a partir de grande volume de dados.

Foto: Arquivo pessoal

Jean Jacques: A aprendizagem e a inovação são caminhos para criar valor e os diferenciais duráveis

Artigo publicado na Revista HSM Management em 2004, mas que continua atual, apresenta os principais fatores de sucesso para a adoção da gestão do conhecimento numa empresa:

1. Patrocínio da alta gestão - A "venda" do projeto para todos os colaboradores é facilitada e sofre menos resistências quando é feita de cima para baixo.
2. Treinamento e aculturamento - Ambos interferem diretamente na eficácia e na perpetuação da implantação da gestão do conhecimento.
3. Visão homogênea dos envolvidos a respeito da gestão do conhecimento - Se a expectativa dos executivos é de que a GC será a estratégia competitiva da empresa na era do conhecimento, o universo de ação para essa iniciativa é toda a cadeia produtiva, estendendo-se gradualmente a todos os agentes da cadeia de valor, ainda que em fases e de forma gradual.
4. Adoção de prémiação/incentivos para participação dos colaboradores - Apesar de ser apon-

tado como fator de sucesso, nota-se certa preocupação dos executivos a respeito de a premiação poder gerar uma atitude "mercenária" por parte dos interessados, geralmente funcionários ligados às operações na cadeia produtiva.

5. Clareza na comunicação dos objetivos a serem atingidos - A estruturação e a execução de um plano de comunicação que contemple a transmissão de informações sobre o projeto para todas as pessoas por ele afetadas são imprescindíveis.

A matéria conclui que os executivos brasileiros das empresas possuem em geral uma percepção razoável da importância da gestão do conhecimento para suas organizações. Acertadamente, a maioria deles acredita que as principais fontes de informação e de conhecimento que podem dispor são suas próprias organizações.

Modelo de GC

Jean Jacques propõe um modelo de GC para ser implantado em empresas, concebido em torno de cinco processos: mapear, gerar, disseminar, usar e manter conhecimentos. "Os processos valem pelo conjunto, pois de nada adianta mapear ou gerar, se estes conhecimentos não circulam nem se transformam em práticas organizacionais. Manter conhecimentos pode ser a etapa mais difícil, devido ao pouco hábito das empresas em valorizar a prata da casa.", esclarece ele.

Empresas que utilizam modelos adequados de GC são capazes de atingir e sustentar elevados níveis de desempenho. "Esta parece ser a recompensa essencial, não só da gestão do conhecimento como de qualquer prática ou abordagem organizacional. A diferença está em que a GC depende da genuína valorização das pessoas - afinal, são elas que detém conhecimentos - e quando isso ocorre de forma continuada, todos ganham, qualitativa e quantitativamente", resume o professor. Por isso, segundo ele, a GC deve contar com uma área ou grupo de pessoas especializadas e dedicadas a isso numa empresa, sem se esquecer de que se trata de um processo e não de um conjunto de regras formais que a fará funcionar. Essas pessoas deverão ter o papel de assessores ou consultores internos e, para isso, sua formação e experiência devem ser compatíveis com as suas responsabilidades. Uma equipe multidisciplinar e ligada ao nível superior terá muito mais chance de êxito.

> *"É proibido fazer uso pessoal das idéias de colegas sem o seu consentimento ou sem o devido crédito ao autor"*

A difusão da Gestão de Conhecimento no âmbito empresarial, de acordo com o professor, deve ser iniciada com os dirigentes que se convenceram da importância da gestão do conhecimento para o sucesso da empresa.

A observação atenta do mercado e das organizações que ocupam a liderança sugere com veemência que as vantagens competitivas decorrem dos intangíveis, do capital intelectual, da criatividade, da inteligência enfim, e cada vez menos dos recursos físicos e financeiros. Enxergar essa transformação é o grande elemento motivador para repensar as políticas, práticas e processos de gestão em vigor.

Sonegação do conhecimento

Existe uma tendência à retenção ou sonegação de conhecimento por parte de algumas pessoas. Por que isso ocorre? O professor Jean Jacques responde: "Possivelmente porque elas não confiam em entregar algo, que julgam valioso, para ser aproveitado por terceiros, os quais, muitas vezes, não respeitam o direito do autor. Compartilhar conhecimento é algo que pode nos encher de orgulho, que nos dê prazer, como ocorre com os professores, pesquisadores e estudiosos. E algo que nos eleva como pessoas e alimenta a nossa auto-estima. Portanto, se queremos que os nossos colaboradores contribuam por meio do intercâmbio de seu patrimônio de inteligência com os demais, é preciso estabelecer uma ética de aprendizagem e compartilhamento, cujo mandamento número um deveria ser: Ê proibido fazer uso pessoal das idéias de colegas sem o seu consentimento ou sem o devido crédito ao autor. Isso já seria um grande passo e deveria aplicar-se a pessoas e à organização como um todo, na forma de um sistema de recompensas que valorizasse as contribuições dos mais diversos colaboradores e os premiasse de alguma forma", finaliza Jean Jacques.

deste artigo é exclusivo para fins educacionais.

MENDES, Tânia, A memória ram da empresa. Revista Brasileira de Administração. **Brasília**, jul/agost. 2008. p . 14-18.