

## Gestão do Conhecimento: O grande desafio empresarial!

*Aponta a Gestão do Conhecimento como uma estratégia central para desenvolver a competitividade de empresas e países, discute o investimento em pesquisa e desenvolvimento, e os avanços da tecnologia gerencial relacionada à Gestão do Conhecimento, das tecnologias de informática e de telecomunicações, e das conclusões das teorias sobre criatividade e aprendizado individual e organizacional.*

**José Cláudio C. Terra, Dr.**

Vivemos um momento de importante transição do ambiente econômico, onde a gestão pró-ativa do conhecimento adquire um papel central para a competitividade tanto das empresas, como dos países. Isto, entretanto, nem sempre foi assim, pois, no passado, vantagens de localização, assim como o acesso à mão-de-obra barata, recursos naturais e ao capital financeiro tinham papéis muito mais determinantes.

No Brasil, verifica-se que o recurso "conhecimento" vem aumentando aceleradamente sua importância para o desempenho empresarial e que os desafios impostos pela relativa e recente abertura econômica tornam a questão da gestão do conhecimento ainda mais fundamental para as empresas brasileiras. Acreditamos que sem estratégias empresariais, setoriais e nacional muito bem concatenadas e, rapidamente implementadas, fica muito difícil imaginar que as empresas brasileiras conseguirão se tornar competitivas e, mesmo, sobreviver aos desafios impostos pela competição internacional.

O modelo econômico de substituição de importações, adotado até recentemente pelo Brasil, privilegiava o "aprender ao operar". A

abertura econômica e a competição interna e externa com empresas de países desenvolvidos, contudo, tornam outras formas de aprendizado muito mais relevantes e requerem uma reversão nas tendências de estagnação dos gastos públicos em C&T e de falta de cooperação entre as instituições de pesquisa e o setor público, além de um aumento nos gastos de P&D privados ainda muito baixos.

Buscando corroborar as afirmações acima sobre a magnitude do desafio brasileiro, várias evidências encontradas em diversos estudos e bases de dados mostram que a relativamente recente abertura econômica vem impondo importantes desafios às empresas brasileiras e aumentando a necessidade do investimento em tecnologia, em educação e da gestão do conhecimento, de maneira geral.

A Gestão do Conhecimento vai, no entanto, muito além, do investimento em tecnologia ou o gerenciamento da inovação.

A Gestão do Conhecimento nas organizações passa, necessariamente, pela compreensão das características e demandas do ambiente competitivo e, também, pelo entendimento das necessidades individuais e coletivas

associadas aos processos de criação e aprendizado:

- De um lado, é evidente que estamos vivendo em um ambiente cada vez mais turbulento, onde vantagens competitivas precisam ser, permanentemente, reinventadas e onde setores de baixa intensidade em tecnologia e conhecimento perdem, inexoravelmente, participação econômica. Neste contexto, o desafio de produzir mais e melhor vai sendo suplantado pelo desafio, permanente, de criar novos produtos, serviços, processos e sistemas gerenciais. Por sua vez, a velocidade das transformações e a complexidade crescente dos desafios não permitem mais concentrar estes esforços em alguns poucos indivíduos ou áreas das organizações.

desencadeiam processos semelhantes no nível individual.

A revisão da literatura mostra que os processos de criação e aprendizado individual, de forma análoga ao processo organizacional, demandam e implicam em reinvenção pessoal, ou seja, estão associados à mudanças de modelos mentais, mapas cognitivos e de comportamentos, assim como à busca de grandes desafios e resoluções de tensões internas. Além do mais, também se verifica que os indivíduos, em seus processos criativos e de aprendizado, dependem de grande motivação intrínseca, assim como da interação com outros, da combinação de múltiplas perspectivas e experiências e, finalmente, de tentativas e erros pessoais.

**“os indivíduos em seus processos criativos e de aprendizado, em seus processos criativos e de aprendizado, dependem de grande motivação intrínseca, assim como de interação com outros, da combinação de múltiplas perspectivas e experiências”**

- Os trabalhadores, por sua vez, vêm aumentando, de forma considerável, seus patamares de educação e aspirações, ao mesmo tempo que o trabalho passa a ter um papel central em suas vidas. De fato, verifica-se que os "indivíduos organizacionais", de forma crescente, se realizam sendo criativos e aprendendo constantemente.

Esta coincidência aponta, de um lado, para uma grande oportunidade: a de se criar círculos virtuosos de geração de conhecimentos. Estes ocorrem no momento em que as empresas cientes da necessidade de se reinventarem, de desenvolverem suas competências, de testarem diferentes idéias, de aprenderem com o ambiente e de estarem sempre buscando grandes desafios, adotam estilos, estruturas e processos gerenciais que

Os conceitos acima, bastante associados aos das "*Learning Organizations*" ou das "*Knowledge Creating Companies*", não são, todavia, facilmente traduzíveis, transferidos e aplicáveis à prática gerencial. É com esta perspectiva que precisa-se analisar os "*Facilitating Factors*" ou "*Enabling Conditions*", ou seja, as práticas, normas e processos que estimulam ou inibem a captação, geração, difusão e armazenamento de conhecimento pelas organizações.

São vários os aspectos relacionados à Gestão do Conhecimento: papel da alta administração, cultura e estrutura organizacionais, práticas de gestão de recursos humanos, impacto dos sistemas de informação e mensuração de resultados, alianças estratégicas etc. Esta abordagem reflete nossa compreensão de que a Gestão do Conhecimento implica,

necessariamente, na coordenação sistêmica de esforços em vários planos: organizacional e individual; estratégico e operacional; normas formais e informais. Em particular, quando se fala em Gestão do Conhecimento é necessário discutir:

- O papel da alta administração na definição dos campos de conhecimento, no qual os funcionários da organização devem focalizar seus esforços de aprendizado, além do seu papel indispensável na definição de metas desafiadoras e na criação de culturas organizacionais voltadas à inovação, experimentação, aprendizado contínuo e comprometidas com os resultados de longo prazo e com a otimização de todas as áreas da empresa;

- As novas estruturas organizacionais e práticas de organização do trabalho, que diversas empresas, em diferentes setores e em diferentes países, estão adotando para superar os limites à inovação, ao aprendizado e à geração de novos conhecimentos, impostos pelas tradicionais estruturas hierárquico-burocráticas;

- Quais são as práticas e políticas de administração de recursos humanos associadas à aquisição de conhecimentos externos e internos à empresa, assim como à geração, difusão e armazenamento de conhecimentos na empresa. Neste sentido, os princípios básicos - em alguns casos a partir de práticas emergentes - que deveriam estar norteando as várias políticas e práticas de administração de RH (recrutamento e de seleção de pessoal, planos de carreiras, treinamentos e remuneração), visando:

- Melhorar a capacidade das organizações de atrair e de manter pessoas com habilidades, comportamentos e competências que adicionam aos estoques e aos fluxos de conhecimento (de valor) das mesmas;

- Estimular comportamentos alinhados com os requisitos dos processos individual e coletivo de aprendizado, assim como aqueles que resguardem os interesses gerais e de longo prazo da empresa no que tange ao fortalecimento de suas "core competencies".

- Como os avanços na informática e nas tecnologias de comunicação estão afetando os processos de geração, difusão e armazenamento de conhecimento nas organizações. A associação na literatura entre tecnologia de informação e gestão do conhecimento está relacionada ao uso de sistemas de informação para o compartilhamento de informações ou conhecimento. A Gestão do Conhecimento centra-se em três aspectos principais: foco nos ativos intangíveis (principalmente o fator humano), tornar a gestão do conhecimento algo explícito, incentivar e criar mecanismos que facilitem aos empregados o compartilhamento de seus conhecimentos. Em particular, várias tecnologias que podem ser empregadas para este fim: *intranets*, *groupware*, *document management systems*, *data warehouses*, *desktop-videoconferencing*, *electronic bulletin boards* etc. Além disso, estas ferramentas podem ser classificadas em três grandes áreas:

- repositório de materiais de referência: conhecimento explícito que pode ser facilmente acessado e que evita duplicações de esforços;

- expertise maps: banco de dados com listas e descrições das competências de indivíduos de dentro e de fora da organização. Isto facilitaria o compartilhamento de conhecimento tácito;

- just-in-time knowledge: ferramentas que reduzem as barreiras de

tempo e distância no acesso a conhecimentos (ex: videoconferência).

- Embora reconhecendo a importância dos esforços recentes de mensuração do capital intelectual, há que se destacar também os benefícios da mensuração dos resultados empresariais sob diversas perspectivas (adição ao estoque de conhecimento, em particular) e em sua comunicação por toda a organização;

- A crescente necessidade de as empresas se engajarem em processos de aprendizagem com o ambiente e, em particular, por meio de alianças com outras empresas. O tema Gestão do Conhecimento tem bases sólidas em várias abordagens distintas e complementares. É nossa convicção, ademais, que o recente foco da literatura nos processos geradores de conhecimento (de valor) representa, de fato, um avanço na teoria organizacional, visto que conseguiu evidenciar, com maior ênfase, como diversas práticas gerenciais e de organização do trabalho estão associadas a processos individuais e coletivos de criação, aprendizado e inovação. O tratamento mais analítico, entretanto, de suas principais questões continua a representar importantes desafios:

- Como mapear o conhecimento (competências individuais) existente nas empresas?
- Como facilitar e estimular a explicitação do conhecimento tácito dos funcionários?
- Como utilizar os investimentos em informática e em tecnologia de comunicação para se aumentar o conhecimento da empresa e não apenas acelerar o fluxo de informações?

- Como atrair e selecionar pessoas com as requeridas competências, habilidades e atitudes? Que sistemas, políticas e processos devem ser implementados para moldar comportamentos relacionados ao estímulo à criatividade e ao aprendizado?

- Como manter o equilíbrio entre o trabalho em equipe e o trabalho individual e entre o trabalho multidisciplinar e a requerida especialização individual?

Quando se pensa em Gestão do Conhecimento há uma superposição na direção das análises "micro" (indivíduos e grupos), "meso" (organização) e "macro" (ambiente). Reconhece-se, assim, que o aprendizado e a criação individual incluem a capacidade de combinar diferentes *inputs* e perspectivas, que o aprendizado organizacional demanda uma visão sistêmica do ambiente e a confrontação de modelos mentais distintos e, finalmente, que o processo de inovação requer, crescentemente, a combinação de diferentes habilidades, conhecimentos e tecnologias de campos distintos do conhecimento e mesmo de diferentes setores econômicos.

Subjacente ainda a maior parte destas questões está o reconhecimento de que o capital humano, formado pelos valores e normas individuais e organizacionais, bem como pelas competências, habilidades e atitudes de cada funcionário, é a "mola propulsora" da geração de conhecimentos e geração de valor nas empresas. Isto significa, por sua vez, reconhecer as necessidades de se estimular a motivação intrínseca, o estabelecimento de contatos pessoais, a análise de diferentes perspectivas, a abertura para a efetiva comunicação e para o aprendizado através de experiências, tentativas e erros individuais.

A Gestão do Conhecimento têm um caráter universal, ou seja, fazem sentido tanto para

empresas de setores tradicionais, como para empresas em setores de ponta; para empresas em setores primários, como para empresas em setores manufatureiros ou de serviços. Além disso, não se limitam, por exemplo, ao chão de fábrica, departamento de novos produtos ou áreas em contato com os clientes. Isto, segundo nossa opinião, tem elevada importância para a competitividade das empresas nacionais. A "tecnologia gerencial" expressa nos princípios e práticas de Gestão do Conhecimento discutidos neste trabalho apresenta, pode-se argumentar, elevada relação custo-benefício, além de se encontrar, em boa medida, ao alcance de praticamente qualquer tipo de empresa, conforme exemplos arrolados neste trabalho. Há, entretanto, no caso das empresas nacionais, que se trabalhar com as condições de contorno vigentes. Neste sentido, o considerável atraso na formação educacional de boa parte da população brasileira não poderia deixar de ser, mais uma vez, salientado. Os exemplos conhecidos de sucesso em solo nacional, as chamadas "ilhas de excelência", atestam, por sua vez, que a superação desta desvantagem passa obrigatoriamente por estratégias educacionais, gerencias e empresariais concatenadas e, pró-ativamente, inseridas no ambiente.

Os desafios relacionados à adoção das práticas e modelos associados à Gestão do Conhecimento não são, evidentemente, triviais. Neste sentido, é preciso avaliar as várias experiências (estudos de casos, em particular) reportadas na literatura, de empresas que se engajaram em grandes processos de mudanças. De maneira geral, eles apontam, antes de mais nada, para significativos esforços de conscientização e de comunicação e ativa participação pessoal da alta administração. Precisam, por outro lado, ser apoiados por mudanças de processos, estruturas, sistemas de informação e de incentivo individual e coletivo.

Por fim, é nossa convicção que a simples intensidade dos investimentos em P&D não pode ser diretamente associada a melhores desempenhos inovadores ou de geração e difusão de conhecimentos. Neste sentido, qualquer esforço governamental de promover a mudança do país rumo a uma Sociedade do Conhecimento não pode deixar de levar em conta os avanços recentes na tecnologia gerencial relacionada à Gestão do Conhecimento. A Gestão do Conhecimento procura compreender, a partir dos recentes avanços nas tecnologias de informática e de telecomunicações, e das conclusões das teorias sobre criatividade e aprendizado individual e organizacional, como os investimentos nesta área podem de fato aumentar a capacidade de gerar, difundir e armazenar conhecimento de valor para as empresas e para o país.

\* \* \*

**José Cláudio C. Terra** é presidente da TerraForum Consultores. Atua como consultor e palestrante no Canadá, nos Estados Unidos, em Portugal, na França e no Brasil. Também é professor de vários programas de pós-graduação e MBA e autor de vários livros sobre o tema. Seu email é [jcterra@terraforum.com.br](mailto:jcterra@terraforum.com.br)

### Artigos Relacionados

Gestão do Conhecimento, Inovação e Competitividade

Gestão do Conhecimento e Sistemas de Informações Públicos

Fortalecendo Cadeias Produtivas através de Portais do Conhecimento

## A EMPRESA

A TerraForum Consultores é uma empresa de consultoria e treinamento em Gestão do Conhecimento (GC) e Tecnologia da Informação. Os clientes da empresa são, em sua maioria, grandes e médias organizações dos setores público, privado e terceiro setor. A empresa atua em todo o Brasil e também no exterior, tendo escritórios em São Paulo, Brasília e Ottawa no Canadá. É dirigida pelo Dr. José Cláudio Terra, pioneiro e maior referência em Gestão do Conhecimento no país. Além disso, conta com uma equipe especializada e internacional de consultores.

## PUBLICAÇÕES TERRAFORUM

Gestão do Conhecimento e E-learning na Prática

Portais Corporativos, a Revolução na Gestão do Conhecimento

Gestão do Conhecimento - O Grande Desafio Empresarial

Gestão do Conhecimento em pequenas e médias empresas

Realizing the Promise of Corporate Portals: Leveraging Knowledge for Business Success

Gestão de Empresas na Era do Conhecimento