

***Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial***

***por José Cláudio C. Terra***

Nesse momento de importante transição do ambiente econômico, a gestão pró-ativa do conhecimento adquire papel central para a competitividade de empresas e países, ao contrário de tempos atrás, quando vantagens de localização, acesso à mão-de-obra barata, recursos naturais e ao capital financeiro tinham papéis muito mais determinantes.

No Brasil, o recurso "conhecimento" vem aumentando aceleradamente sua importância para o desempenho empresarial e os desafios impostos pela relativa e recente abertura econômica tornam a questão da gestão do conhecimento ainda mais fundamental.

Sem estratégias empresariais, setoriais e nacional muito bem concatenadas e rapidamente implementadas é 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". O novo ambiente torna outras formas de aprendizado muito mais relevantes e requer uma reversão das tendências de estagnação dos gastos públicos em C&T, de falta de cooperação entre as instituições de pesquisa e o setor público, além de um aumento nos gastos em P&D privados, ainda muito baixos.

A abertura econômica impõe importantes desafios às empresas brasileiras e aumenta a necessidade do investimento em tecnologia, em educação e, em especial, em gestão do conhecimento – o que vai muito além da tecnologia ou do gerenciamento da inovação.

Passa pela compreensão das características e demandas do ambiente competitivo e pelo entendimento das necessidades individuais e coletivas associadas aos processos de criação e aprendizado.

As vantagens competitivas precisam ser permanentemente reinventadas e setores de baixa intensidade em tecnologia e conhecimento perdem participação econômica.

O desafio de produzir mais e melhor é suplantado pelo de criar novos produtos, serviços, processos e sistemas gerenciais, num quadro que não permite mais concentrar esses esforços em poucos indivíduos ou áreas das organizações.

Os trabalhadores ampliam seus patamares de educação e aspirações e o trabalho passa a ter papel central em suas vidas. Os "indivíduos organizacionais" se realizam sendo criativos e aprendendo constantemente, o que constitui a grande oportunidade de criação de círculos virtuosos de geração de conhecimento.

Estes ocorrem no momento em que as empresas – cientes da necessidade de se reinventar, de desenvolver suas competências, de testar idéias, de aprender com o ambiente e de buscar desafios – adotam estilos, estruturas e processos gerenciais que desencadeiam processos semelhantes no nível individual.

Os processos de criação e aprendizado individual, de forma análoga ao processo organizacional, demandam e implicam reinvenção pessoal, estão associados às mudanças de modelos mentais, mapas cognitivos e de comportamentos, assim como à busca de desafios e resoluções de tensões internas. Os indivíduos dependem de motivação intrínseca, interação com outros, da combinação de múltiplas perspectivas e experiências e de tentativas e erros pessoais.

Os conceitos acima, associados aos das Learning Organizations ou das Knowledge Creating Companies, não são facilmente aplicáveis à prática gerencial. Essa é a perspectiva para analisar os Facilitating Factors ou Enabling Conditions: as práticas, normas e processos que estimulam ou inibem a captação, geração, difusão e armazenamento de conhecimento pelas organizações.

A Gestão do Conhecimento implica, necessariamente, a coordenação sistêmica de esforços nos planos organizacional e individual; estratégico e operacional; normas formais e informais. É necessário levar em conta:

- O papel da alta administração na definição dos campos de conhecimento, na definição de metas desafiadoras e na criação de culturas organizacionais voltadas à inovação, experimentação, aprendizado contínuo, 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, adotadas para superar os limites à inovação, ao aprendizado e à geração de novos conhecimentos impostos pelas tradicionais estruturas hierárquico-burocráticas;
- 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. Seus objetivos devem ser melhorar a capacidade das organizações para atrair e manter pessoas com habilidades, comportamentos e competências que adicionam aos estoques e aos fluxos de conhecimento (de valor) das empresas;
- Os avanços na informática e nas tecnologias de comunicação facilitam o compartilhamento de informações ou conhecimento. A Gestão do Conhecimento centra-se em três aspectos: foco nos ativos intangíveis (principalmente o fator humano), tornar explícita a gestão do conhecimento, incentivar e criar mecanismos que facilitem o compartilhamento de seus conhecimentos. Várias tecnologias podem ser empregadas para esse 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 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;

just-in-time knowledge: ferramentas que reduzem as barreiras de tempo e distância, como videoconferência.

- Os benefícios da mensuração dos resultados empresariais sob diversas perspectivas e sua comunicação por toda a organização;
- A crescente necessidade de as empresas se engajarem em processos de aprendizado com o ambiente, em particular por meio de alianças com outras empresas.

O recente foco da literatura nos processos geradores de conhecimento (de valor) representa um avanço na teoria organizacional, pois evidencia como práticas gerenciais e de organização do trabalho estão associadas a processos individuais e coletivos de criação, aprendizado e inovação.

O tratamento mais analítico 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 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?

Existe uma superposição das análises "micro" (indivíduos e grupos), "meso" (organização) e "macro" (ambiente). O aprendizado e a criação individual incluem a capacidade de combinar diferentes informações e perspectivas, o aprendizado organizacional demanda uma visão sistêmica do ambiente e a confrontação de modelos mentais distintos e o processo de inovação requer a combinação de diferentes habilidades, conhecimentos e tecnologias de campos distintos do conhecimento e mesmo de diferentes setores econômicos.

É preciso reconhecer ainda que o capital humano é a "mola propulsora" da geração de conhecimentos e de valor nas empresas, o que significa reconhecer as necessidades de 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 tem caráter universal, e sua "tecnologia gerencial" apresenta elevada relação custo-benefício e se encontra ao alcance de praticamente qualquer tipo de empresa.

O atraso educacional de boa parte da população brasileira, no entanto, pode ser um entrave. As chamadas "ilhas de excelência" no país atestam que a superação dessa desvantagem passa por estratégias educacionais, gerenciais 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 triviais. Experiências de empresas engajadas em grandes processos de mudanças em geral apontam para significativos esforços de conscientização e de comunicação e ativa participação da alta administração além de serem apoiadas por mudanças de processos, estruturas, sistemas de informação e de incentivo individual e coletivo.

Por fim, a simples intensidade dos investimentos em P&D não pode ser diretamente associada a melhores desempenhos inovadores ou de geração e difusão de conhecimentos. 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, de que maneira os investimentos nesta área podem de fato aumentar a capacidade de gerar, difundir e armazenar conhecimento de valor para as empresas e para o Brasil.

**José Cláudio C. Terra**  
[jcterra@terraforum.com.br](mailto:jcterra@terraforum.com.br)

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.

**Fonte: Intelog [www.intelog.net](http://www.intelog.net)**