A gestão do conhecimento na prática

Muito se fala sobre a importância do conhecimento no atual mundo dos negócios. Mas como empresas brasileiras encaram esse conceito e o traduzem em seu dia-a-dia? Pesquisa inédita realizada com executivos de grandes organizações mostra que há avanços nessa área, porém restam "territórios a ocupar".
E-Consulting Corp.

Estamos diante de um cenário de rara complexidade, no mundo corporativo e na sociedade em geral. Fenômenos econômicos e sociais, de alcance mundial, são responsáveis pela reestruturação do ambiente de negócios. A globalização da economia, impulsionada pela tecnologia da informação e pelas comunicações, é uma realidade da qual não se pode escapar.

É nesse contexto que o conhecimento, ou melhor, que a gestão do conhecimento (KM, do inglês *Knowledge Management*) se transforma em um valioso recurso estratégico para a vida das pessoas e das empresas.

Não é de hoje que o conhecimento desempenha papel fundamental na história. Sua aquisição e aplicação sempre representaram estímulo 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 disseminem o conhecimento representam o mais novo desafio a ser enfrentado pelas empresas. Termos como "capital intelectual", "capital humano", "capacidade inovadora", "ativos intangíveis" ou "inteligência empresarial" já fazem parte do dia-a-dia de muitos executivos.

O conceito de gestão do conhecimento parte da premissa de que todo o 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 contribuem para esse sistema podem usufruir todo o conhecimento presente na organização.

Para nós, da E-Consulting, empresas do conhecimento são arquiteturas abertas capazes de aprender, evoluir, cooperar e competir. São arquiteturas que trocam, captando do meio, transformando e devolvendo, de preferência com seu toque pessoal, com sua essência e a partir de seus valores. A tecnologia é somente o meio para tornar isso mais vivo e mais rápido, e o KM, a forma como se gerenciam todos esses elementos.

Com o objetivo de identificar a visão, a utilização, as tendências e os resultados alcançados e esperados por empresas brasileiras e seus executivos a respeito da gestão do conheci-

mento, a E-Consulting Corp., por meio do Strategy Research Center, seu centro de pesquisas em estratégia, realizou esta pesquisa.

Entendendo o que é KM

A pesquisa mostra que a maioria dos executivos ouvidos (55,9%) entende que KM é a modelagem de processos corporativos a partir do conhecimento gerado *(veja gráfico 1, abaixo)*. Ou seja, KM seria a estruturação das atividades organizacionais encadeadas interna e externamente, com base em parâmetros gerados pelo monitoramento constante dos ambientes interno e externo (mercado, cadeia de valor etc.).

Dessa forma, para a maioria das empresas, KM é um sistema de gerenciamento corporativo. Elas afirmam, corretamente, que se trata muito mais de um conceito gerencial do que de uma ferramenta tecnológica (esta é a opinião de 7,2%).

No entanto, apenas pequena parcela dos entrevistados (5,4%) identifica KM como um meio pelo qual as empresas podem ganhar poder de competição.

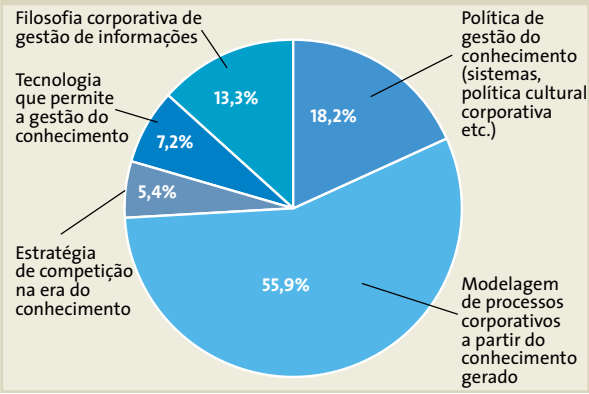
Para a E-Consulting, KM significa organizar e sistematizar, em todos os pontos de contato, a capacidade da empresa de captar, gerar, criar, analisar, traduzir, transformar, modelar, armazenar, disseminar, implantar e gerenciar a informação, tanto interna como externa. Essa informação deve ser transformada efetivamente em conhecimento e distribuída –tornando-se acessível– aos interessados.

A informação aplicada, o conhecimento, passa a ser um ativo da empresa e não mais um suporte à tomada de decisão.

Essa realidade já é percebida, pelo menos em parte, pela maioria das empresas brasileiras ouvidas. Quando perguntadas sobre o impacto que a correta gestão do conhecimento trará para as empresas de seu setor nos próximos anos, quase a metade respondeu que as organizações que adotarem a prática da gestão do conhecimento serão as vencedoras *(veja gráfico 2, abaixo)*. Outro impacto positivo apontado é a longevidade, ou seja, a capacidade de sobrevivência das empresas.

Gráfico 1

Visão de KM no Brasil



O KM nas organizações

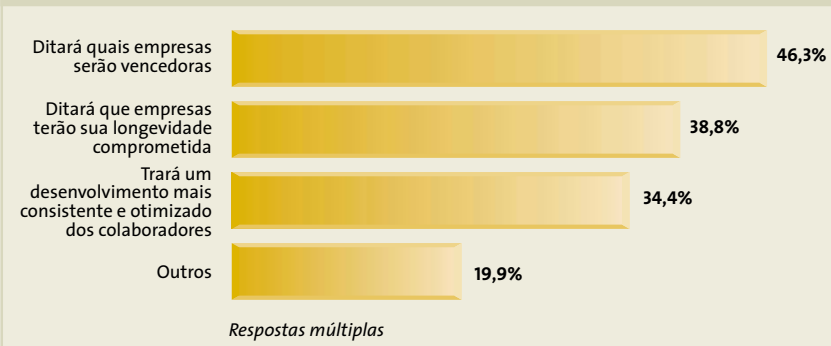
A conscientização dos executivos entrevistados quanto à importância do KM nas organizações se reflete no número de empresas que já adotam alguma prática de gestão do conhecimento, seja formal ou informal: 57,7%. E, das que não adotam, a maioria pretende fazê-lo *(veja gráfico 3 e quadro sobre metodologia, na página seguinte)*.

Os departamentos ou áreas organizacionais que mais se envolvem –ou que mais seriam envolvidos no caso de implantação– em projetos de KM, segundo os executivos entrevistados, são: alta gestão (95,2%), recursos humanos (77,4%) e tecnologia da informação (72%) *(veja gráfico 4)*.

Cada vez mais os executivos entendem a função da tecnologia da informação (TI) e seus serviços como meios para o sucesso de uma estratégia, e não como um fim em si mesmo. Também admitem a necessidade de alinhamento da tecnologia com os processos da empresa e com as questões relativas a pessoas. Isso fica evidente nas respostas sobre o envolvimento da área de TI em projetos passados ou futuros de gestão do conhecimento, que foi superado pelo da alta gestão e pelo de RH.

Gráfico 2

Que impactos a correta gestão do conhecimento trará sobre as empresas de seu setor nos próximos anos?



O papel da área de TI é de suporte à gestão do conhecimento. Seu desafio é identificar e/ou desenvolver e implantar tecnologias e sistemas de informação que dêem apoio à comunicação empresarial e à troca de idéias e experiências. Isso facilita e incentiva as pessoas a se unir, a tomar parte de grupos e a se renovar em redes informais de aquisição e troca de conhecimento, além de compartilhar problemas, perspectivas, idéias e soluções em seu dia-a-dia profissional.

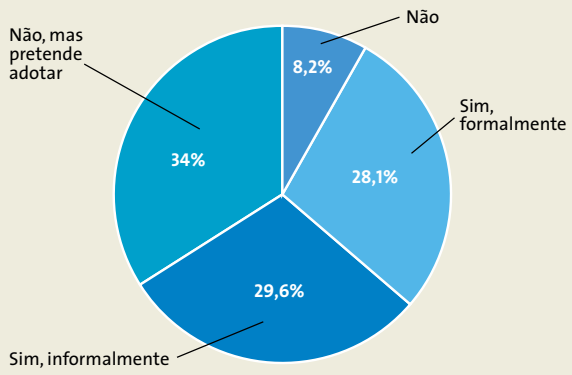
A área de RH foi sabiamente indicada pelos entrevistados como importante participante em projetos de gestão do conhecimento, já que idealmente é responsável pela definição, desenvolvimento e implantação de estratégias que tratam de aspectos relacionados às pessoas integrantes da organização.

Muitos entendem com naturalidade que os funcionários são cruciais para o sucesso da implantação de projetos de KM, estejam eles no papel de usuários ou de fornecedores de conhecimento. Assim como a TI, o RH tem papel de apoio em projetos de gestão do conhecimento.

Não se pode esquecer a importância do envolvimento da alta gestão nos projetos do KM. Esse foi o nível hierárquico mais freqüentemente indicado pelos entrevistados como participantes ativos na implantação do KM –e seu envolvimento considerado decisivo.

Gráfico 3

Estágio do KM nas organizações



Resultados obtidos com o KM

Numa questão em que os entrevistados podiam apontar todos os benefícios já alcançados ou esperados com a adoção de KM, 80,2% indicaram que o melhor aproveitamento do conhecimento já existente em suas organizações é um dos principais resultados obtidos com a gestão do conhecimento *(veja gráfico 5)*.

Em segundo lugar, os profissionais elegeram a vantagem de diferenciação em relação aos demais participantes do mercado (76%).

Outra vantagem do KM apontada pelos entrevistados é o melhor *"time-to-market"* que pode ser conferido ao corpo executivo das empresas, cuja capacidade de tomada de decisão com rapi-

Metodologia

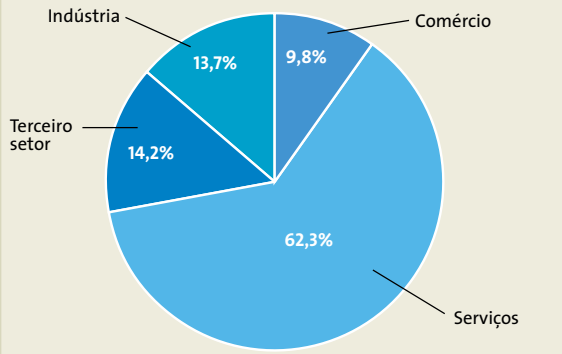
Empresas de grande porte responderam à pesquisa

A pesquisa do Strategy Research Center, centro de pesquisas em estratégia da E-Consulting Corp., foi realizada nos meses de setembro, outubro e novembro de 2003. Contou com uma amostra de entrevistados composta por executivos de 200 empresas de grande porte sediadas no Brasil, nacionais e multinacionais, de diversos setores da economia *(veja gráfico ao lado)*.

As empresas foram escolhidas de acordo com a importância que têm em seus segmentos de atuação e conforme o estágio em que se encontram no desenvolvimento da gestão do conhecimento. Apesar de representar a diversidade da economia brasileira, a amostra não pode ser considerada uma "média nacional", devido ao elevado contato que essas empresas apresentam com a prática de KM.

A maioria das empresas pesquisadas faz parte da rede de troca de conhecimento da E-Consulting. Como, em grande parte, essas empresas já possuem alguma experiência com gestão do conhecimento, elas podem ser consideradas pioneiras, tornando os resultados desta pesquisa um parâmetro para aqueles que desejam aprender mais sobre a prática de KM.

Distribuição das empresas por setor



dez e eficiência é maximizada. Tal resultado pode ser ainda mais positivo quando as organizações combinam gestão do conhecimento com o processo de inteligência competitiva (processo de monitoramento dos ambientes competitivo, concorrencial e organizacional, visando subsidiar o processo decisório e o alcance das metas estratégicas de uma empresa).

A ferramenta de gestão *Balanced Scorecard* (BSC) se mostrou o indicador preferido para a medição dos resultados alcançados pela prática de KM, sendo mencionada por 46,1% dos entrevistados. Pesquisas subjetivas costumam ser utilizadas de forma complementar (39,8%) e indicadores financeiros como o ROI (sigla em inglês de retorno sobre o investimento) e o TCO (custo total de propriedade) são um pouco menos utilizados, com 34,2% e 28,6% das citações, respectivamente.

Acreditamos que esse resultado se explica pelo fato de indicadores como o BSC, voltados para detectar a evolução de ativos intangíveis, serem mais adequados para avaliar os resultados obtidos com o KM.

O alinhamento estratégico de um projeto de KM deve potencializar os objetivos de médio e longo prazos da organização, permitindo aferir resultados diretos e indiretos, tangíveis e intangíveis. As condições específicas de cada empresa e as características do mercado em que ela atua balizam a política a ser adotada nesse campo.

Para a maximização do resultado, propomos que projetos de gestão do conhecimento se iniciem por áreas ou processos que possam ter impacto mais relevante e abrangente na organização. Eles devem ser priorizados em função da melhor relação custo–benefício sob as óticas operacional, financeira e de impacto nas estratégias futuras mais relevantes.

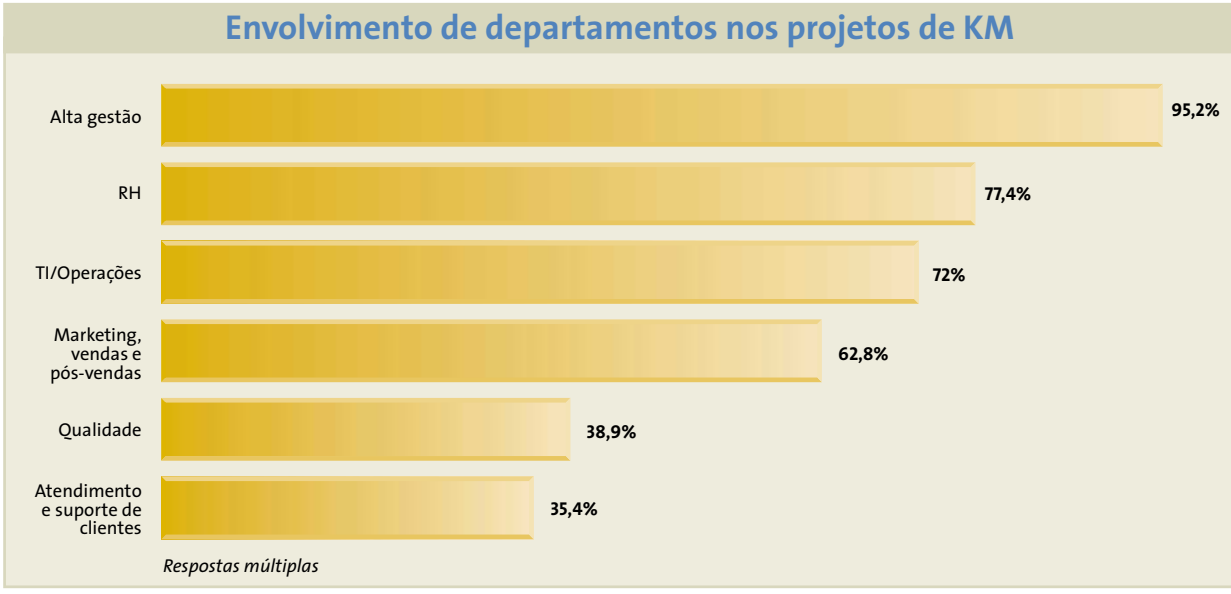
Fontes de conhecimento e ferramentas

Quando solicitados a ordenar as fontes de conhecimento de suas empresas de acordo com a importância, a grande maioria dos entrevistados (83,7%) apontou sua própria organização como sendo a principal delas *(veja gráfico 6)*.

Pode-se inferir, assim, que as empresas reconhecem que o conhecimento necessário para mantê-las competitivas no mercado e melhorar significativamente seu desempenho já se encontra, em boa parte, dentro da própria empresa –perdido nos "labirintos corporativos", depositado em bancos de dados abandonados. E isso reforça a idéia de que o caminho a seguir não é a geração do conhecimento, mas sim seu gerenciamento (identificação, classificação em categorias, armazenamento, beneficiamento, disseminação e uso).

Os executivos entrevistados reconhecem que o conhecimento inerente às empresas é o que pode ser mais bem aproveitado, mas outras fontes de conhecimento, tais como fornecedores, Internet, consultorias, relatórios financeiros de concorrentes, universidades, também

Gráfico 4



foram bastante citadas. Isso mostra que as fontes precisam ser complementares e que as empresas não devem contar apenas com o que é proveniente de uma única origem.

A pesquisa aponta que a ferramenta mais freqüentemente utilizada para disseminação do conhecimento nas organizações ainda é o *e-mail*, indicado por 84,2% dos entrevistados *(veja gráfico 7)*. Isso acontece, provavelmente, em razão de sua simplicidade.

Outras ferramentas que merecem destaque são os fóruns (46,3%) e as listas de discussão (29%). As duas foram apontadas como ferramentas essenciais para a prática de gestão do conhecimento, mesmo porque são, na prática, juntamente com o *e-mail*, as principais formas de disseminação do conhecimento tácito ou implícito, ou seja, do conhecimento detido pelo indivíduo na forma de *know-how* (hábitos, padrões, comportamentos, perspectivas etc.), e não documentado.

Dado que a maioria dos entrevistados vê as próprias organizações como principal fonte de conhecimento, pode-se afirmar que parte desse conhecimento se encontra mais especificamente "na cabeça de seus colaboradores", configurando-se como tácito.

Dessa maneira, fica evidente a razão pela qual as empresas que adotam o KM se valem de ferramentas habilitadoras do compartilhamento do conhecimento tácito. Afinal, a incorporação desse tipo de conhecimento aos ativos da organização é um dos resultados intangíveis que ela pode alcançar com o KM.

A Itaipu Binacional é um exemplo de como isso acontece. Estatal formada por Brasil e Paraguai, responsável por administrar a usina hidrelétrica, a Itaipu se preocupou há algum tempo com a preservação do conhecimento técnico estratégico de seus funcionários, especialmente daqueles envolvidos em atividades de manutenção que estavam próximos de se aposentar depois de uma carreira iniciada durante a construção da usina. A área de manutenção tende a ter um aumento progressivo da carga de trabalho motivado pelo esperado envelhecimento dos equipamentos.

Diante disso, a empresa deu início a um projeto, em uma divisão da superintendência de manutenção, que objetivava a retenção de conhecimento e experiências adquiridas na execução das atividades da área, para que estas continuassem a ser realizadas com excelência, reduzindo a rotatividade de funcionários.

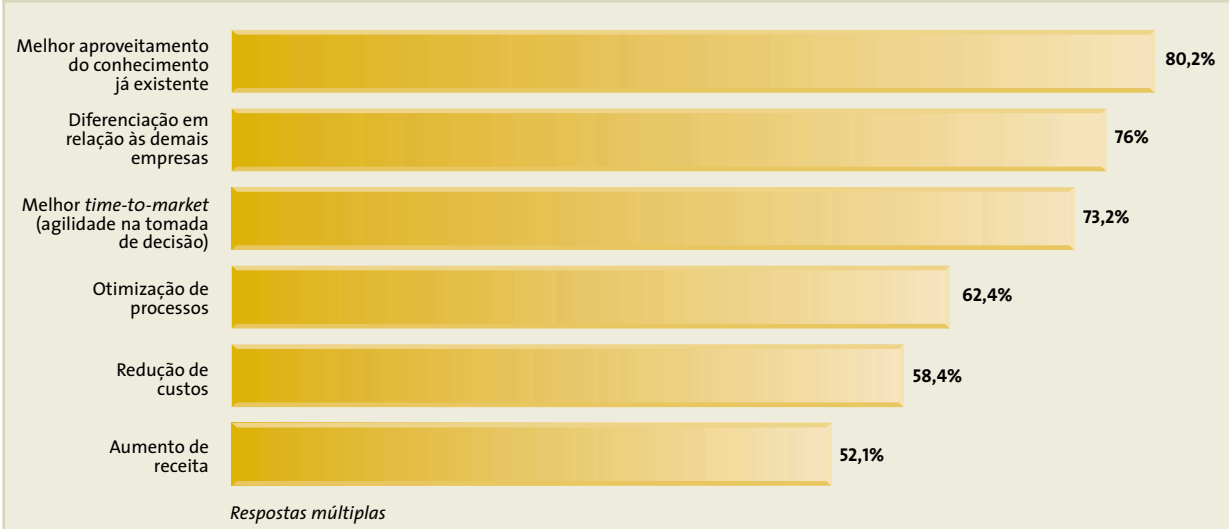
Logo no início, diversas práticas foram implantadas a fim de garantir a transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito. A maioria das práticas estava relacionada ao mapeamento do conhecimento do processo, cujo risco de ser perdido era alto.

Fatores de sucesso

Perguntou-se aos executivos entrevistados quais eram, na opinião deles, os "fatores críticos de sucesso" em projetos de KM. Em primeiro lugar aparece o "patrocínio da alta gestão",

Gráfico 5

Principais benefícios obtidos/esperados com a adoção do KM



seguido pelo "treinamento dos funcionários da organização". A seguir, apresentamos a análise de cada um dos principais fatores apontados pelos entrevistados:

1. Patrocínio da alta gestão (78,8%). A "venda" do projeto para todos os colaboradores é facilitada e sofre menos resistências quando é feita de cima para baixo, ou seja, a partir do envolvimento e comprometimento dos executivos.

Além disso, apresentar as atividades de patrocínio sob a ótica do valor agregado destas e dos resultados prováveis que desencadearão em toda a empresa, passíveis de mensuração e acompanhamento, é muito reforçador para todos os níveis da organização.

2. Treinamento e aculturamento (76,2%). O treinamento e o aculturamento dos colaboradores interferem diretamente na eficácia e na perpetuação da implantação da gestão do conhecimento.

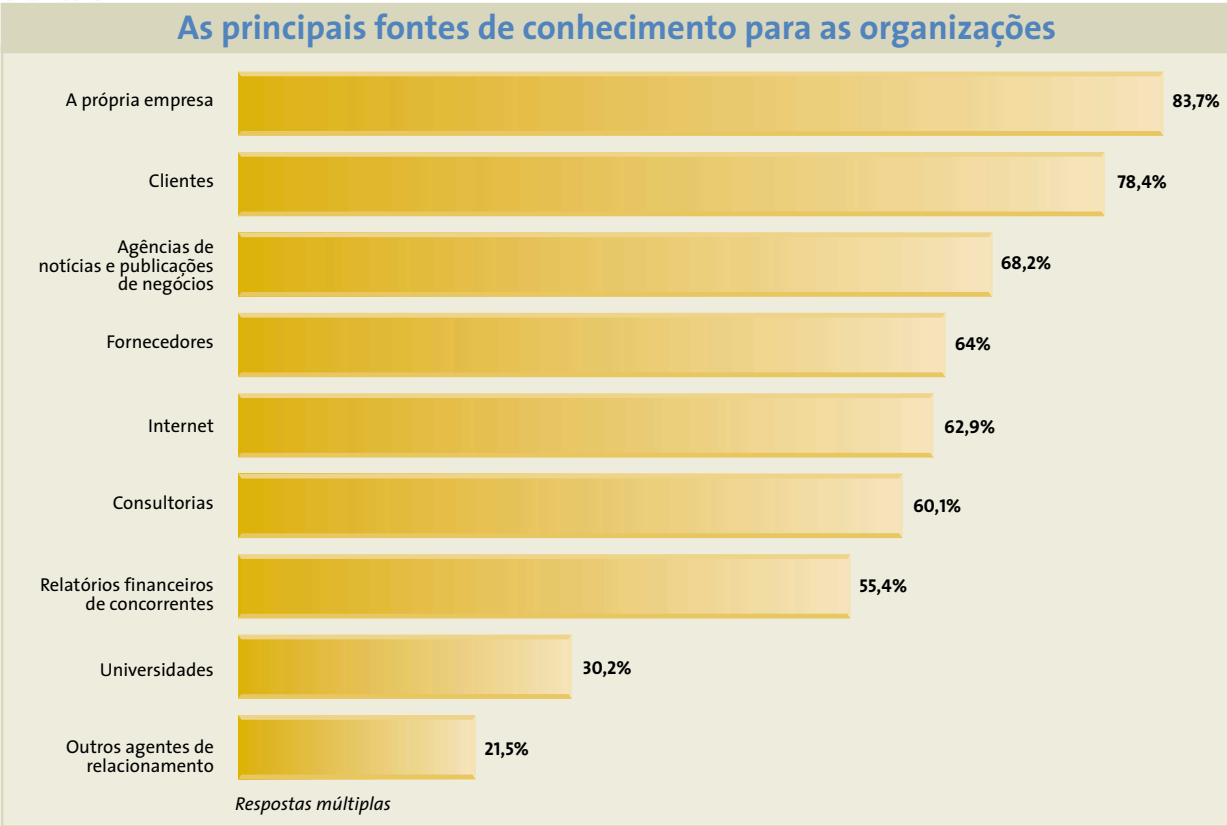
A pesquisa identifica que, em grande parte, a resistência à adoção de procedimentos de KM nas organizações é fruto de cultura organizacional inadequada ou não mais aplicável ao ambiente "coopetitivo" (competitivo e cooperativo ao mesmo tempo) –o qual passou a ser a realidade das empresas que se propõem a competir em âmbito mundial.

No entanto, observamos que a solução do problema vai além do simples treinamento de funcionários para utilização de sistemas ou *softwares* de gestão de informações. É fundamental a educação –ou aculturamento–, que deve ter precedência sobre o treinamento e pavimentar o caminho sobre o qual a absorção do conhecimento prático se dará.

3. Visão homogênea dos envolvidos a respeito da gestão do conhecimento (68,6%). O processo interno de "venda" do projeto de KM é diretamente proporcional à amplitude da visão –do que se espera– da implantação.

Em outras palavras, se a expectativa dos executivos é de que o KM 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

Gráfico 6



valor, ainda que em fases e de forma gradual. Ao final da implantação, todos os participantes ativos ou receptivos do conhecimento empresarial serão afetados e beneficiados pela estratégia de KM.

4. Adoção de premiação/incentivos para participação dos colaboradores (64,2%). Apesar de este ser apontado 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.

Se atrelada a um eficiente mecanismo aferidor de resultados alcançados pelos colaboradores, como o *Balanced Scorecard*, a compensação financeira pode ser uma forma eficiente de premiação das pessoas que se destacam cedendo, utilizando e compartilhando seus ativos de conhecimento com a empresa, assim como com os demais colaboradores, intraáreas, interáreas e mesmo interempresas.

Prioritariamente surgem as fontes de reforço emocional, que se caracterizam pela demonstração de reconhecimento explícito do bom desempenho diante da equipe, por exemplo, ou pela confiança profissional, ao delegar às pessoas certas responsabilidades crescentes sobre orçamento, recursos humanos e materiais.

5. Clareza na comunicação dos objetivos a serem atingidos (58,9%). 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.

Mais ainda, tal plano deve personalizar a informação para esses diversos públicos conforme seus perfis, valendo-se de diferentes formatos e veículos, que serão determinantes para conferir eficácia à comunicação.

Tal flexibilidade ou personalização das informações, entretanto, tem um limite, que é definido pela necessidade de divulgação de todos os motivos pelos quais se decidiu iniciar um projeto, bem como dos objetivos e resultados esperados aos diversos públicos internos envolvidos.

Saiba mais

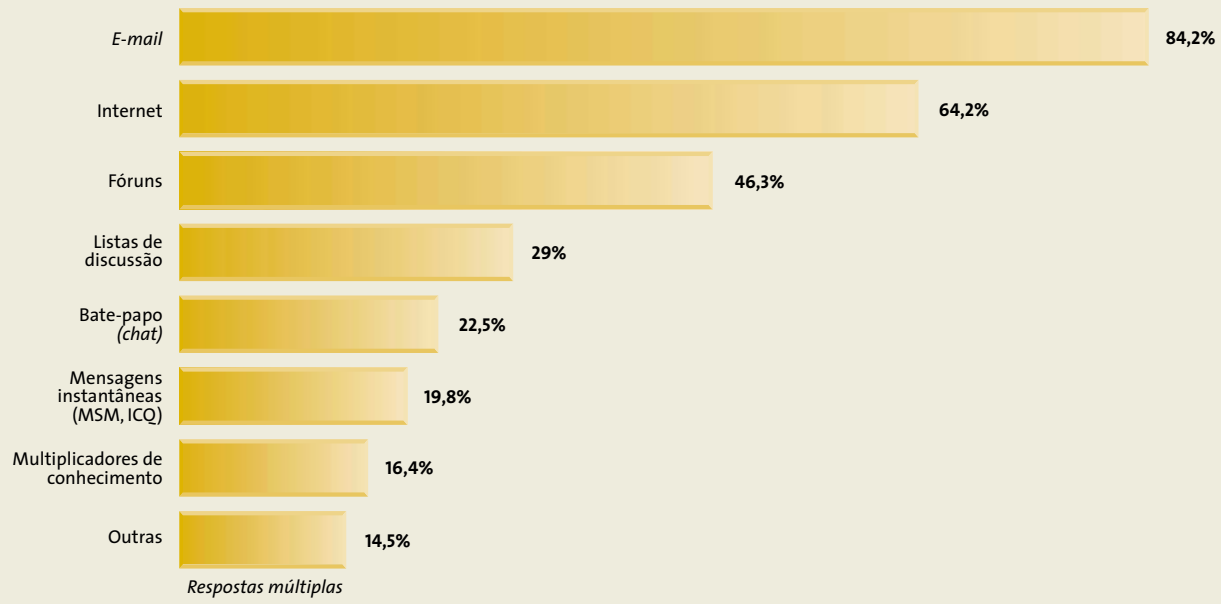
Conhecimento como especialidade

A E-Consulting Corp. se apresenta como uma "butique digital de conhecimento", 100% brasileira, líder em criação, desenvolvimento e implantação de estratégias competitivas e serviços para empresas líderes em seus mercados. Atuando no tripé consultoria estratégica–tecnologia aplicada–comunicação, a E-Consulting. desenvolve seus projetos e soluções a partir da "Metodologia ECi® de Transformação Competitiva de Empresas".

Hoje, a E-Consulting conta com cerca de 90 profissionais vindos de bancos de investimentos, agências de publicidade, firmas de consultoria e tecnologia.

Gráfico 7

Ferramentas mais utilizadas na disseminação do conhecimento



Conclusões

Podemos afirmar que os executivos brasileiros das empresas pesquisadas possuem em geral uma percepção razoável da importância da gestão do conhecimento para suas organizações.

Acertadamente, a maioria deles acredita que a principal fonte de conhecimento de que podem dispor são suas próprias organizações. Vale ressalta, no entanto, que esse capital intelectual se encontra muitas vezes disperso, desorganizado ou inacessível.

É interessante destacar ainda que, entre as ferramentas para promover a disseminação do conhecimento, os entrevistados apontaram como mais largamente usadas as que permitem o compartilhamento do conhecimento que está "na cabeça" das pessoas. Esse é um indício da importância –correta– atribuída pelos executivos às pessoas.

Por tudo isso, a análise dos resultados da pesquisa pode levar à impressão de que a gestão do conhecimento tende a crescer em progressão geométrica entre as empresas brasileiras. Contudo, para que essa "popularização" do KM ocorra de fato, há uma lacuna por preencher: a alta gestão das empresas do Brasil deve abrir seus olhos para a real importância da gestão do conhecimento. O KM deve ser entendido como prática necessária para a diferenciação em relação à concorrência e para a sobrevivência sustentável, e não apenas como recurso de modelagem de processos, como conjunto de políticas e cultura organizacional ou como tecnologia.

© E-Consulting® Corp.