

A Gestão do Conhecimento como um dos Caminhos para ajudar a Organização a Aprender e **principalmente** não Esquecer

Antonio G. Bucci - Janeiro de 2002

O Massachusetts Institute of Technology - MIT (mit.edu) noticiou a decisão de disponibilizar, através de web sites públicos e inteiramente gratuitos, todo o conteúdo dos seus cerca de 2 mil cursos acadêmicos, em um projeto de abrangência sem precedentes, com duração prevista de 10 anos, e custo total estimado de US\$ 100 milhões, a serem bancados através de parcerias e associações. A iniciativa, batizada de OpenCourseWare - OCW (mit.edu/ocw) numa alusão aos softwares de código fonte aberto, conceito fortemente apoiado pelo MIT, prevê um projeto piloto de dois anos e meio de duração, ao fim dos quais espera-se que o material (conteúdo de palestras, aulas, transparências, vídeos, indicações bibliográficas, seminários) relativo a cerca de 500 cursos esteja disponível on-line.

Lendo esta notícia do MIT percebi o quanto é necessário a classificação, catalogação e recuperação das informações para esta organização. O quanto a Gestão do Conhecimento passa a ser o fator de sua sobrevivência.

Buscando uma maneira rápida para ver por onde andava o interesse sobre este assunto fiz uma pesquisa através de um dos mais populares mecanismos de busca na Internet (www.google.com), onde entrei com as palavras “gestão do conhecimento” e pedi para pesquisar somente nas paginas em português. Qual foi a minha surpresa: Encontrou 85000 citações ! como podemos ver a seguir:



Provavelmente, se você for fazer a mesma pesquisa agora (a minha foi feita em 29/01/2002 a tarde) vai achar mais citações ainda, pois a dinâmica de pesquisas, estudos e análises sobre este assunto é cada vez maior, talvez como um crescimento em progressão geométrica.

Ai então surge o nosso primeiro problema - se a nossa pesquisa começar por ir a mecanismos de busca na Internet e ler cada artigo, citação ou entrevista, provavelmente quando chegarmos ao fim (quem sabe quando? Será que existe

fim para o conhecimento?) o número de citações já teria aumentado bastante, pois o volume de “informações” disponíveis na Web dobra a cada 18 meses. No entanto temos que pesquisar também “Capital Intelectual”, “Inteligência Competitiva”, artigos sobre Inteligência Artificial ou sobre armazenagem e recuperação de Documentos, Dados, Informações, etc., pois existe uma relação entre todos estes temas e Gestão do Conhecimento. Pode parar, preciso de uma “inteligência” para fazer isso de maneira mais produtiva!

Pelo menos temos um alívio pois existe uma tendência em cada vez mais das “informações” estarem disponíveis em ambientes baseados na tecnologia da Web, em Países como a França 85% das informações disponíveis já podem ser acessadas via Web. O problema é em identificar os ativos de conhecimento e geri-los (ver artigo interessante “Conhecimento tem que ser Administrado!” em www.bucci.com.br sobre a Siemens).

Mas afinal como a Gestão do Conhecimento pode me ajudar neste *oceano* de tanta “informação” disponível, de onde temos que “recuperar” o que é relevante para tomar decisões corretas ?

Para responder esta pergunta de maneira simples, sem ser simplório é difícil, porém pra começar busquei 3 definições para “ *KM – Knowledge Management* “– Gestão do Conhecimento que podem estar ajudando:

- **“Processo de obter, gerenciar e compartilhar a experiência e especialização dos funcionários, utilizando-se de tecnologias para alavancar isto de forma corporativa” (Jay Bromberek / DOCULABS)**
- **“É o conjunto de ferramentas para a automação dos relacionamentos entre informações, usuários e processos... Visa conectar detentores do conhecimento e usuários destes através de tecnologias” (Carl Frappaolo / DELPHI GROUP)**
- **“É uma disciplina para o desenvolvimento de métodos integrados para identificar, capturar, recuperar, compartilhar e avaliar os ativos de conhecimento de uma organização ” (GARTNER GROUP)**

Observa-se que nas definições temos termos como “**Ativos de Conhecimento**” e “**experiência e especialização dos funcionários**” significando que *Conhecimento* quem tem são as pessoas, valendo lembrar que *Informação* é a relevância que damos aos *Dados* disponíveis sobre um contexto específico e que *Conhecimento* pode ser a informação aliada a experiência do indivíduo que a tem, contudo a *Competência* esta em usar o Conhecimento de forma hábil em relação a eficiência, aos objetivos determinados, seja em nível operacional, tático ou estratégico em uma organização. A gestão do conhecimento por investimentos em capital humano é estratégico nas organizações, tanto que, Thomas H. Huxley identifica que a finalidade perspicua do conhecimento não é conhecer, mas agir – ou, segundo o pensamento de Jeremiah Jenks: ‘A porta de entrada da mente de um homem é o que ele aprende; a porta de saída é o que ele realiza.

Um fato relevante é que, simplesmente, sabe-se que o conhecimento é perecível com o indivíduo que o possui, obsoletiza-se rapidamente, pois, sua ausência e

incompetência não prescrevem. A perda de Conhecimento vem se tornando um dos principais fatores de custos crescentes às organizações, inclusive de credibilidade, uma vez que, as tecnologias, os métodos gerenciais e o sistema econômico não param de evoluir. Por outro lado, o ganho de conhecimento por investimentos em capital humano é um processo não estanque, sendo seu retorno influenciado diretamente por condições estabelecidas no âmbito interno da organização, tais como: nível de conhecimento da gestão superior, foco estratégico do sistema de ação, cultura organizacional e ambiente de trabalho, dentre outros. O mundo empresarial passa a se preocupar com o capital intelectual das organizações e com a administração do conhecimento, como parceria estratégica para alavancar a continuidade dos negócios. A conceituação complementar desta abordagem passa pela sua diferenciação entre o *Conhecimento Explícito* (como o disponível na Internet) que está colocado dentro da organização à disposição de todos os elementos que a compõem, sob a forma de manuais, normas e procedimentos, como formalização complementar da cultura e da ação organizacional. Isto é, está catalogado e disseminado pela estrutura orgânica, e o *Conhecimento Tácito*, como sendo aquele que cada indivíduo traz como bagagem cultural e experiência profissional acumulado relativo aos anos de sua existência, sendo o know-how, as experiências e vivências sobre todas as funções da empresa. É tido como o tipo de conhecimento que *não sabemos que temos* pois esta tão arraigado em nós que não o percebemos, e o que é muito comum nas organizações, os indivíduos possuem o conhecimento das funções, do papel e de negócios estratificados, de maneira que quando ela passa por mudanças na linha de comando e por reestruturação, julga-se que o conhecimento está, na maior parte dos casos, nas cabeças de quem, no momento, exerce suas funções.

Deste modo, a principal missão de tecnologias para apoio a Gestão do Conhecimento é dar meios rápidos para identificar as competências individuais, suas necessidades individuais de informação, que podem ser suportadas por tecnologias PULL e suas produções em termos de informação, que são aplicações suportadas por tecnologias PUSH para fazer o *delivery* de conteúdo em Portais Corporativos de Conhecimento. Outro desafio é de aumentar a criação de mecanismos de buscas mais “inteligentes” levando em conta a relevância da informação, do conteúdo. O desafio de explicitar o conhecimento tácito pode ser atendido através de estabelecimento de correlações e novas regras pode também ser apoiado por Data Mining dos e-mails, por exemplo.

Outra questão importante é a proteção do Conhecimento – Em Caminhos para Aprender, Alfred Chandler (acessar: <http://www.centroatl.pt/edigest/edicoes/ed48dossier.html> para maiores informações sobre este autor) citou duas indústrias baseadas no conhecimento intensivo - computadores pessoais e biotecnologia - isso emergiu nos anos 80. A indústria de PC floresceu dando seus segredos, com a exceção singular da Apple que guardou seus segredos somente para perde-los. O único modo para proteger seu conhecimento empresarial é aplicar, reutilizar, atualizar, evoluir, e torna-lo antigo muito mais rápido que a concorrência possa copia-lo.

Talvez antes precisamos verificar se realmente temos o conhecimento, senão vamos precisar criar o conhecimento empresarial, ou buscar quem tenha, e replicar na organização. Este considero o mais importante ativo de

conhecimento - a capacidade da organização criar um ambiente para a criação e replicação - o que vai determinar a sobrevivência do negocio.
Principalmente quando se trata de conhecimento sobre o mais importante: os processos de criação de valor para os nossos clientes.

Estamos fazendo isto ?



e-mail-> antonio@bucci.com.br

Para maiores informações sobre CRM e KM – Gestão do Conhecimento acessar www.bucci.com.br