

As Peças do Quebra-cabeças do Gerenciamento do Conhecimento

por Thomas Koulopoulos

Seminário Internacional - Gerenciamento do Conhecimento
São Paulo

O uso do termo Gerenciamento do Conhecimento deve ser feito no contexto da renovação contínua. Existem pelo menos três etapas para a implantação de um sistema de Gerenciamento do Conhecimento capaz de apoiar esta renovação e proporcionar os fundamentos para o Instinto Corporativo. Dificilmente será possível gerenciar o conhecimento sem desenvolver as seguintes fases:

- **Captação do conhecimento**
- **Inventário do conhecimento**
- **Transferência do conhecimento**

Esta hierarquia implica em que o Gerenciamento do Conhecimento não existe de verdade até que seja realizado um grande esforço para apoiá-lo. A expressão Gerenciamento do Conhecimento é amplamente utilizada, mas também muito incompreendida e subestimada. O fato de o Gerenciamento do Conhecimento precisar de cada um destes pré-requisitos não deve ser mais intimidante do que, por exemplo, as necessidades de um sistema de contabilidade, que exige a adoção de princípios contábeis para que seja considerado confiável.

A compreensão de cada um desses três requisitos proporcionará à organização o sentido do quanto ela está próxima do Gerenciamento do Conhecimento e quais ferramentas, métodos ou questões culturais que devem ser focalizadas.

Captação do conhecimento

Muitas organizações centralizam seus esforços em como obter conhecimento fora dos seus sistemas do Gerenciamento do Conhecimento e poucas, quase nenhuma, dentro deles. A captação do conhecimento ocorre em cada organização sem influência dos mecanismos formais. Porém, um sistema de Gerenciamento do Conhecimento requer um ressurgimento constante. Este conhecimento implícito representa a única vantagem da maior parte das pequenas empresas ou outras que atuam em mercados incipientes. Nelas, a rotatividade de pessoal é pequena e o compartilhamento informal da informação ocorre naturalmente entre uma pequena quantidade de pessoas.

Confundir informação com conhecimento complica esta situação, porque tendemos a acreditar que mais informação gera grande quantidade de conhecimento, capaz de diferenciar nossa organização. Na realidade, o inverso é verdadeiro. Nos mercados de

hoje, maior volume de informação tende a nivelar a competição, já que a informação dificilmente é vendida ou fornecida a uma só organização. A informação é, simplesmente, muito fácil de reproduzir e distribuir. O conhecimento, entretanto, é muito mais difícil de reproduzir fora de uma Corrente de Conhecimento organizacional, em face das inúmeras conexões que implica.

Ameaça aos especialistas

Muitas pessoas, que se tornaram especialistas em suas áreas de atividades, obviamente relutam em compartilhar seu conhecimento, por medo que isso torne sua capacitação menos valiosa.

Embora a força de trabalho venha se tornando cada vez mais móvel, não só em termos geográficos, mas na troca de cargos na empresa ou na própria mudança de emprego, o valor intelectual de uma organização não pode permanecer apenas no capital intelectual dos trabalhadores. Isto é especialmente verdadeiro quando levamos em consideração em que grau os líderes do mercado copiarão os processos de negócios para outras empresas, que são apenas elementos temporais da cadeia de valor intelectual da organização.

Onde está o capital intelectual? O segundo e terceiro obstáculos, meia vida e ameaça aos especialistas, são baseados no fato de que o conhecimento não é estático. Ao contrário da informação contida em contratos, documentos ou práticas, que podem ser captados com relativa facilidade. O verdadeiro conhecimento é, em grande parte, encontrado na sofisticação dos métodos e atitudes nos quais ele pode ser constantemente renovado.

Isto significa que o conhecimento não pode ser preservado por muito tempo sem perder seu valor inerente, a disponibilidade no tempo certo.

Para o trabalhador do conhecimento inseguro, ele é apenas uma fonte de poder limitado. É claro que o grau de poder depende das características específicas de cada atividade econômica. A contabilidade muda pouco em cinco anos, enquanto as questões de engenharia e projeto de circuitos integrados evoluem mensalmente.

O desafio para as organizações que tentam criar um sistema de Gerenciamento do conhecimento é que muitas vezes ele é mal-entendido. Confundem "captação do conhecimento", quando é, na realidade, "obsolescência do conhecimento". Ter acesso imediato às melhores práticas empresariais de ontem não significa nada para uma grande empresa de consultoria como a Arthur Andersen, se este conhecimento estiver superado.

Substituir o conhecimento é muito mais importante - e mais difícil - que sua simples captação. Este é um desafio para a maioria das organizações. Elas compreendem muito tarde que seus esforços para captar conhecimento não passam de uma acumulação casual de informação. Muitas empresas vêm coletando informação há algum tempo, mas isso não é Gerenciamento do Conhecimento.

Inventário do conhecimento

Depois que uma organização instituir sua capacidade de substituir o conhecimento de forma contínua, ela precisa encontrar uma forma de catalogá-lo. Isto também parece ser mais fácil do que o é na realidade.

Primeiro, como nos acostumamos a indexar informação, na forma de documentos, bases de dados e formulários estruturados, imediatamente pretendemos aplicar a s mesmas técnicas a o conhecimento. Porém, se conhecimento não é informação, mas sim uma tarefa mais complexa de estabelecer conexões entre as informações, pense como seria mais adequado criar sistemas de hipertexto do tipo daqueles usados para ligar documentos na Internet.

Estas conexões formam a essência da navegação através de uma base de conhecimento, ao mesmo tempo em que se constituem no seu problema fundamental. Elas aumentam exponencialmente a complexidade de interpretação dos documentos. A catalogação da informação costumava significar a pesquisa e localização de um conjunto de documentos. Com conexões de conhecimento, cada documento pode levar a um número indeterminado de conexões, tornando a navegação quase impossível.

Adicionalmente, as próprias conexões devem mudar, como os documentos, se pretendermos manter a base de conhecimento atualizada. Não é só o trabalho do usuário do conhecimento que fica mais difícil, mas a manutenção do conhecimento necessita de mais recursos.

A única forma de resolver esta questão é dispor de um sistema inteligente de inventário que catalogue o conhecimento quando ele for necessário. Novamente é preciso notar que não se trata de categorizar a informação que pode ser disposta em categorias e hierarquias padronizadas e pré-definidas, mas sim conhecimento que está em mudança contínua.

Transferência do conhecimento

Até agora falamos sobre como a informação precisa, ser conectada para que seja considerada conhecimento. Entretanto, a informação e suas conexões precisam seguir certas regras para que possam servir como suporte do conhecimento. Em outras palavras, fornecer um documento conexão para mais outros dois documentos é necessário, porém não o suficiente para transmitir conhecimento. É fundamental que os processos e normas de negócios que regulam o uso do conhecimento sejam convergidos, para que a informação possa ser transferível para as pessoas de toda a organização.

Disponibilizar regras empresariais ou ferramentas aplicativos com o conhecimento não é uma tarefa visionária, principalmente com a rápida proliferação da Internet e sua capacidade de fornecer pequenas aplicações adaptadas ao usuário como parte de um procedimento típico de transferência da informação.

A transferência do conhecimento sempre significa transferir a natureza implícita não apenas de o que deve ser feito, mas também do como o trabalho deve ser realizado. A forma de execução é uma das coisas difíceis de transmitir no trabalho do conhecimento.

Os sistemas de informação confrontam o usuário com o ônus de fazer a pergunta certa. Os sistemas de Gerenciamento do Conhecimento, quando implementados corretamente, transfere esta tarefa para o sistema.

Além disso, ao mesmo tempo, o sistema de Gerenciamento do Conhecimento dá aos usuários a capacidade de expandir sua compreensão da organização ao longo do tempo. Isto à medida que descobrem novas informações que ainda não haviam pensado em consultar.

Após colocar em ação a captação, inventário e transferência do conhecimento, uma empresa pode então afirmar que desenvolveu um verdadeiro sistema de Gerenciamento do Conhecimento e que, neste processo, erigiu um importante marco para a criação de uma empresa do Conhecimento e Instintiva.

Thomas Koulopoulos

Delphi Consulting Group, Boston, EUA.

Autor de quatro livros, entre os quais Corporate Instinct. Um dos mais importantes conferencistas dos EUA. Suas teorias e conceitos são reconhecidos mundialmente. A revista Information Week classificou-o como um dos seis maiores consultores da Tecnologia da Informação. A Knowledge Management Magazine colocou-o entre os três maiores formadores de opinião do mundo na área da indústria da informação. Professor em diversas universidades dos EUA.