

SUBSÍDIOS PARA UM PROJETO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO (KNOWLEDGE MANAGEMENT - KM)

Vivaldo José Breternitz*

RESUMO

O artigo pretende fornecer subsídios para o estudo do assunto, com ênfase em conceitos básicos e na necessária estrutura de Tecnologia de Informação para uma iniciativa de KM.

PALAVRAS-CHAVE: *Gestão do conhecimento, conhecimento tácito, conhecimento explícito, KM.*

ABSTRACT

The article intends to give subsidies for the study of Knowledge Management, with emphasis in basic concepts and in the necessary structure of Information Technology.

KEY-WORDS: *Knowledge Management, tacit knowledge, explicit knowledge, KM.*

Introdução

Com a economia sofisticando-se, as organizações necessitam tornar sua administração também mais sofisticada, passando a atentar para aspectos que há não muito tempo podiam ser ignorados, principalmente porque as mudanças constantes não eram a regra. Quando se falava em “ativos” de uma organização, pensava-se logo em ativos financeiros, instalações, maquinaria, etc., sequer cogitando-se considerar ativos coisas como marcas (que em muitos casos são o ativo mais valioso de uma organização - Coca-Cola por exemplo, cuja marca valia cerca de US\$ 73 bilhões em 1999) ou conhecimento. Um desses aspectos, para os quais as organizações estão passando a atentar, é o gerenciamento do conhecimento, que poderia ser uma tradução adequada para a expressão original “*Knowledge Management*”, porém como ainda não há evidências quanto à sua aceitação, será usado aqui o acrônimo KM.

Quando se começa a discutir o assunto, surge inicialmente uma grande dúvida: o conhecimento pode ser gerenciado? À primeira vista, “conhecimento” e “gerenciamento” parecem ser termos incompatíveis: conhecimento envolve fatores cognitivos, altamente pessoais, enquanto gerenciamento induz a pensar-se em processos estruturados, em organização. Além disso, muitos daqueles que desenvolvem trabalhos de natureza intelectual, que envolvem conhecimentos um pouco mais sofisticados (*knowledge workers*), não gostam de ser gerenciados, ao me-

* Mestre em Engenharia Elétrica (Computação) pela Universidade Mackenzie, graduado em Administração pela FCECAE Padre Anchieta, onde é professor. É também Gerente Geral da Banespa SA Corretora de Câmbio e Títulos, a maior corretora de valores do Brasil.

nos no sentido tradicional da palavra. Porém, se como se disse, cada vez mais o conhecimento é reconhecido como um recurso, um ativo fundamental para as organizações, sua gestão torna-se importante demais para não ser abordada e estudada de forma estruturada.

Acreditando que em breve as organizações de um certo porte estarão preocupando-se com o tema, este artigo pretende fornecer subsídios para o estudo do assunto, com ênfase em conceitos básicos e na necessária estrutura de Tecnologia de Informação para uma iniciativa de KM.

O mercado vem chamando de KM tudo aquilo que se refere ao gerenciamento de *expertise*, *know-how*, capital intelectual, etc., no âmbito de uma dada organização, procurando capturar e disponibilizar para reuso as habilidades, experiências e *insights* de seus membros. Caso fosse necessária uma definição mais formal, talvez se pudesse adotar algo como: “KM é a tarefa de desenvolver e explorar os recursos tangíveis e intangíveis de conhecimento numa dada organização, considerando os aspectos tecnológicos e organizacionais do assunto” (WOODS, 1998).

As fontes de conhecimento podem ser divididas em duas grandes categorias: as tangíveis, como as informações que a organização dispõe sobre seus clientes, fornecedores, concorrentes, etc; e as intangíveis como as habilidades e a experiência (capital intelectual) dos membros da organização. Enquanto a oportunidade/necessidade de se utilizar as fontes tangíveis de conhecimento de forma mais efetiva é natural no ambiente organizacional, inclusive já havendo ferramentas que viabilizam essa utilização de forma ampla (CRM - *Customer Relationship Management*, por exemplo), KM procura enfatizar a utilização do conhecimento proveniente das fontes intangíveis, e essa ênfase é o que há de mais revolucionário no tema, buscando resgatar o conhecimento que existe em cada membro da organização e no relacionamento destes com seus colegas, com seu trabalho, com clientes, fornecedores, etc.

Neste artigo, quando se fala em “organizações” pode-se entender quase sempre “empresas”. Em 1867, Karl Marx publicou seu *Das Kapital*, revolucionando o pensamento político e econômico ao propor uma economia em que os trabalhadores possuíssem os meios de produção. Atualmente, nos regimes comunistas, um dos principais produtos das idéias de Marx praticamente deixou de existir, não deixa de ser irônico constatar que as grandes empresas, as inimigas do comunismo por excelência, descobriram que aquele que talvez é atualmente o mais valioso insumo para seus produtos - o conhecimento - é de propriedade de seus trabalhadores! (KOULOPULOS, 1997).

Há o sentimento de que, à medida que as organizações tendem a atingir um mesmo patamar em termos de utilização de tecnologia, KM poderia lhes dar um diferencial competitivo, pois permitiria que informações relevantes fossem rapidamente disponibilizadas para uso da “pessoa certa” e conseqüentemente permitiria que fossem tomadas as melhores decisões, à frente da concorrência. Ainda não há possibilidade de se estabelecer o quanto esses conceitos prosperarão, mas cerca de 90% das empresas “Fortune 1000” dizem estar tomando iniciativas nesse sentido.

Conhecimento explícito e tácito

Pode-se identificar duas espécies de conhecimento: o explícito e o tácito. Entender as diferenças entre conhecimento tácito e explícito é essencial para a compreensão de KM como um todo. Conhecimento explícito é aquele que pode ser classificado ou estruturado facilmente, podendo por isso também ser transmitido facilmente. Pode-se citar como exemplos de conhecimento explícito os resultados de uma pesquisa de mercado, um manual de procedimentos, dados sobre vendas, produção, etc.

Já o conhecimento tácito é aquele cuja estruturação é difícil, às vezes impossível, e que é desenvolvido através da experiência, observação, raciocínio e até mesmo intuição - é aquilo que sabemos, mas não estamos seguros de como e por que sabemos. Isso também tem um valor incomensurável, e até agora as organizações não têm tratado de sua administração. São exemplos, as habilidades de um músico, de um escultor, ou de um programador de computador; o entrosamento de um time de futebol, a sensibilidade (*feeling*) de um vendedor para uma boa oportunidade de venda, etc.

Outra forma de fixar essas diferenças é considerar que o conhecimento explícito é "saber que" (*knowing that*) - saber que a organização está tendo um excelente desempenho econômico/financeiro, que a inflação está caindo, etc. ; já o conhecimento tácito é em grande parte "saber como" (*know how*) - saber como tocar violão, regular um motor "de ouvido", etc. Também é missão de KM em uma organização transformar o conhecimento tácito em explícito, permitindo que o compartilhamento e o reuso do primeiro seja mais fácil.

Muitas organizações descobriram o valor do conhecimento tácito da forma mais árdua. Os projetos de reengenharia e *downsizing* executados nos últimos anos, fizeram com que muita experiência administrativa e operacional fosse perdida. A perda de pessoal experiente causou a perda de conhecimento não registrado em sistemas de informações gerenciais, manuais, normas, etc. Organizações que pretendem ser "enxutas", com capacidade para reagirem rapidamente às mudanças nos mercados em que atuam, precisam confiar quase que incondicionalmente nas habilidades, experiência e perspicácia de seu pessoal - tudo isso constituindo o conhecimento. Organizações que dependem fortemente de sua capacidade de inovação, como as produtoras de *software* e as que atuam em outras áreas de tecnologia de ponta, como nanotecnologia por exemplo, dependem ainda mais fortemente do conhecimento de seu pessoal como um fator crucial de viabilidade e sobrevivência no longo prazo.

O conhecimento explícito já vem sendo tratado por muitas organizações, que o vêm classificando e armazenando em bancos de dados, manualizando processos, etc. Neste momento, entender o papel do conhecimento tácito permite com que se veja KM como um processo, que viabilizará, como já se disse, o aproveitamento desse tipo de conhecimento na organização, permitindo não só que pessoal menos experiente lide com situações já conhecidas pela organização

com base na experiência anterior, como também que se possa de alguma forma aproveitar a experiência anterior diante de situações novas e excepcionais - embora caiba enfatizar que nem todo conhecimento tácito pode ser explicitado. Nessa linha, DAVENPORT & PRUSAK (1997) dão ênfase a KM como um processo.

Uma estrutura para KM

Como já se disse, KM compreende aspectos culturais, organizacionais e tecnológicos, especialmente na área de Tecnologia da Informação (TI) . É clara a percepção de que os dois primeiros aspectos têm grande importância quando se planeja uma iniciativa para implantação de KM em uma organização, mas o terceiro deles, os aspectos tecnológicos são muito discutidos, principalmente por aqueles que consideram KM apenas um novo rótulo para velhas práticas, criado principalmente como veículo para venda de *hardware*, *software* e serviços de consultoria.

Outros estudiosos preferem abordar o assunto por outro ângulo: KM é um tema novo, relevante e complexo, que vem sendo utilizado como pretexto para a oferta de produtos e serviços, esses sim muitas vezes desnecessários, superdimensionados ou “reciclados” (no pior sentido do termo); esse fenômeno é observado sempre que novos temas passam a ser discutidos.

Pode-se afirmar com certeza que TI sozinha não consegue prover soluções para KM, mas num sentido inverso pode-se afirmar também que sem uma adequada estrutura de TI não se consegue praticar KM, ao menos de forma efetiva, e os aspectos dessa estrutura de TI, é o que se discutirá a seguir.

Apesar de estar surgindo como um novo conceito, KM tem origens em temas como inteligência artificial, sistemas especialistas, *data-mining*, *case-based reasoning*, etc., ganhando relevância atualmente graças à tecnologia agora disponível, como a Internet, intranets, correio eletrônico, *groupware*, *datawarehousing*, etc. , que tornam mais fáceis (ou menos difíceis...) a localização, acumulação e transferência da informação entre os diversos pontos da organização.

Ao se pensar na efetiva implantação de KM, alguns pontos devem ser pensados, em especial se considerarmos que KM impacta e depende do fluxo de informações, através e além da estrutura da organização: as organizações aprenderam, quando de processos de reengenharia, qualidade total e implantação de ferramentas ERP (*Enterprise Resource Planning*), que essas situações de “cruzamento de fronteiras” são mais bem sucedidas quando processos formais são institucionalizados. Mas, formalismo é inimigo da inovação, do compartilhamento de experiências, o que acaba dificultando os processos de definição do escopo, da infra-estrutura tecnológica e das métricas para apuração dos resultados da implantação de um processo de KM. Além disso, há outro fator a considerar: se informação é poder, como fazer com que aqueles que a detêm se disponham a compartilhá-la?

Apesar de KM ainda não ser algo perfeitamente estruturado, alguns pontos já emergem como fundamentais num processo de implantação:

- apoio dos mais altos escalões da organização;
- criação de uma cultura que suporte a inovação, o aprendizado e o compartilhamento do conhecimento - isso normalmente é alcançado através de uma política de reconhecimento;
- definição clara dos objetivos do projeto: o que a empresa deseja alcançar e as métricas para mensurar o sucesso ou não do projeto;
- qual o conhecimento, a "inteligência", que se necessita para atender aos objetivos? O que a organização precisa saber? O que é fundamental, importante ou apenas útil?;
- identificação clara das fontes desse conhecimento, internas e externas - onde ele é criado, onde está armazenado;
- criação de uma política para distribuição de conhecimento - quem precisa saber o que, quando e quais os níveis de segurança requeridos;
- adoção de uma sólida metodologia para o gerenciamento do projeto de KM na organização;
- avaliação cuidadosa das implicações em termos de recursos tecnológicos: *hardware*, telecomunicações, *software*, necessidade de construção de *interfaces*, sempre alinhando KM à arquitetura de TI em vigor, e, finalmente,
- atenção para a importância do treinamento e da "venda" do projeto aos envolvidos. TI é obviamente o que viabiliza KM. Sistemas ERP e *data warehouses* são fontes de grandes volumes de dados acerca das operações de uma empresa; a Internet, torna disponíveis outros grandes volumes acerca do ambiente na qual a organização está inserida. Nesse ambiente, estão surgindo as aplicações KM, utilizando tecnologia sofisticada de pesquisa em bancos de dados, debaixo quase sempre de uma arquitetura cliente-servidor.

Até o momento não há registro de uma única e total solução tecnológica para KM, acreditando-se que, ao menos por algum tempo, para cada um de seus aspectos, determinadas ferramentas estarão sendo utilizadas, como por exemplo: para identificação, ferramentas de reengenharia; para captura e organização, bancos de dados (obviamente), *search engines*, *data warehousing*, ferramentas de *workflow*, para distribuição *intranets*, etc. Estando a tecnologia ERP cada vez mais popular, e por esta conter a maior parte das ferramentas acima mencionadas, fica claro que KM e ERP deverão seguir muito próximos e talvez até mesmo se confundirem no médio prazo (BRETERNITZ, 1999).

Mais um alerta: os valores a serem considerados quando do desenvolvimento de grandes projetos de KM são muito grandes: em 1998 foram investidos cerca de US\$ 1,9 bilhões, cifra que deverá chegar a US\$ 6,7 bilhões em 2003 (WOODS, 1998). Em um mercado desse tamanho, as pressões de fornecedores são muito grandes e a publicidade é intensa, chegando-se muitas vezes a situações em que dirigentes são levados a ver KM como uma solução para todos os males da organização; nesses casos, a chance de fracasso é grande; KM pode ser muito útil, mas continua valendo a citação latina: *Caveat emptor...* O comprador deve se cuidar !!!

Encerrando, deixa-se um tema para reflexão, com base no trabalho de PFEFFER & SUTTON (2000): nunca houve tanto conhecimento disponível; no entanto, as organizações muito raramente adotam cursos de ação compatíveis com essa disponibilidade. Por que isso ocorreria? A resposta a essa pergunta certamente tornaria ainda mais importante o estudo de KM.

Conclusão

KM não é mais um modismo. É bom senso. Vivemos tempos em que cada vez há mais acesso à informação, que trabalhada torna-se conhecimento, e que por sua vez representa um recurso que pode ser o ativo mais importante de uma organização. Uma estrutura deficiente de conhecimento, assim como uma estrutura deficiente de capital, por exemplo, pode ser fatal. Com a capacidade de inovar tornando-se um dos maiores, se não o maior fator de competitividade, fica quase impossível manter uma organização sem administrar bem seu conhecimento. Aquelas que não entenderem isso, estarão em breve vivendo tempos turbulentos.

Referências Bibliográficas

- BRETERNITZ**, Vivaldo José.(1999) *Os Sistemas Integrados de Gestão “ERP-Enterprise Resource Planning” e uma aplicação em Instituição Financeira*. Dissertação de Mestrado. São Paulo: Universidade Mackenzie.
- DAVENPORT**, Thomas H; **PRUSAK**, Laurence.(1997) *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston: Harvard Business School Press.
- KOULOPOULOS**, Thomas.(em 14/09/2000) *Knowledge Management; Toward creating the “knowing enterprise”*. <http://www.it-consultancy.com/extern/delphi/index.html>.
- PFEFFER**, Jeffrey; **SUTTON**, Robert I.(2000) *The Knowing-Doing Gap: How Smart Companies Turn Knowledge into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- WOODS**, Eric; **SHEINA**, Madan.(1998) *Knowledge Management: Applications, Markets and Technologies*. Londres: Ovum’s IT Analysis Group.