

GESTÃO DO CONHECIMENTO MECANISMOS PARA ESTABELEECER A AÇÃO PARTICIPATIVA EM UMA ORGANIZAÇÃO

**Auta Rojas Barreto
Diretora da COLLECTA**

Pessoas, o centro da questão da Sociedade do Conhecimento

É inquestionável a crescente importância do recurso "conhecimento" em detrimento dos demais recursos econômicos tradicionais como capital financeiro, mão-de-obra e terra.

A emergência da "Sociedade do Conhecimento" está refletida nas mudanças estruturais da economia, como o aumento contínuo da participação dos setores intensivos em tecnologia e a assustadora ampliação das desigualdades econômicas e sociais amplamente evidenciadas.

As empresas nacionais, especialmente as que estão expostas à competição internacional, precisam, além de aumentar rapidamente seus investimentos em qualificação profissional, pesquisa e desenvolvimento, implementar práticas gerenciais modernas e indutoras de ambientes organizacionais voltados à inovação de processos e produtos. Precisam adotar pró-ativamente estratégias de Gestão do Conhecimento. Só assim terão condições de participar dos fluxos da economia mundial e de acordos internacionais para troca de tecnologia e conhecimento. Atualmente, grande parte de nossas empresas, assim como as de outros países em desenvolvimento, estão ausentes desse círculo privilegiado.

Há indústrias brasileiras que hoje já passaram pela fase de privatização e já estão sendo negociadas, com mudança dos acionistas. Os capitais estrangeiros têm interesse em participar de nosso processo industrial e isso pressupõe maior competitividade e mais inovações. Indica também a necessidade de se introduzir as questões relativas à Gestão do Conhecimento também no setor industrial.

O mundo globalizado impõe reflexões. Não é recomendável se pensar em teorias econômicas ou modelos gerenciais relacionados à gestão do recurso "conhecimento", sem antes se analisar as teorias e os estudos feitos por psicólogos, que procuram explicar o mágico processo que os seres humanos precisam atravessar para criar, aprender e se autotransformar.

Outro fato a ser destacado é o avanço da Tecnologia de Informação e a constatação de que apesar de todo esse desenvolvimento, o cérebro humano continua a ser, uma das estruturas mais complexas do universo e a fonte de todo o "conhecimento".

Gestão do Conhecimento ou *KM – Knowledge Managemet* é o processo empregado pelas empresas para capturar e compartilhar o conhecimento tácito, através da colaboração entre profissionais, e permitir acesso a toda informação da empresa, estruturada ou não.

Há cerca de quatro décadas, Peter Drucker usou pela primeira vez o termo *Knowledge worker - Trabalhador do Conhecimento*. Foi ele, também, um dos primeiros teóricos

organizacionais a chamar a atenção e a avaliar as implicações para o fato de que todos os tipos de trabalho, técnicos ou não, estão cada vez mais, baseados no conhecimento.

A evolução da teoria organizacional atualmente está associada à Gestão do Conhecimento e depende de uma análise profunda da relação entre algumas variáveis:

- ambiente econômico e social;
- evolução da tecnologia da informação;
- nova lógica organizacional;
- estudos e concepções sobre a mente e a natureza humana.

É no homem, nas pessoas que está o foco principal ao se implantar um programa de Gestão do Conhecimento de qualquer amplitude.

"Sabemos que a organização está rapidamente mudando de uma base de trabalhadores braçais para trabalhadores do conhecimento. Entretanto, sabemos muito pouco sobre o gerenciamento de trabalhadores do conhecimento e do trabalho nessa base, como integrá-lo e como medi-lo. E apesar de toda a pesquisa feita nos últimos 50 anos ainda pouco sabemos sobre como gerar a motivação e menos como incendiá-la".

Peter Drucker

O Cenário interno das organizações

Grande parte da energia dos programas de Gestão do Conhecimento está dirigida a encontrar fórmulas e mecanismos para tratar o conhecimento como uma unidade independente. A Gestão do Conhecimento é, entretanto uma prática em evolução. No Brasil, os programas mais antigos, já iniciados há alguns anos e em fase de amadurecimento, ainda estão com atividades em andamento.

Um ponto de partida é trabalhar os repositórios do conhecimento explícito incorporados em documentos - relatórios, artigos, apresentações, correspondências e outros tipos documentais que constituem os arquivos das organizações. Colocá-los em repositórios onde possam ser facilmente armazenados e recuperados pode ser uma estratégia para dar a partida ao Programa de Gestão do Conhecimento da organização. Tem a vantagem de apresentar resultados evidentes em curto prazo e usar o tempo de sua implantação para trabalhar intensivamente com as pessoas. Pode ajudar a estudar os rituais e rotinas culturais da organização e estabelecer uma ação participativa eficiente para um programa de maior dimensão. A partir desse trabalho é possível introduzir os conceitos de gestão do

conhecimento e de ação participativa, elementos chave para condução do programa que se quer implantar.

As nossas organizações ainda estão em estágio que necessitam programas de Gestão de Documentação ou de Gestão de Informação, o que dificulta pensar em Gestão do Conhecimento.

Ainda é pequeno o número de empresas que utilizam GED - Gestão Eletrônica de Documentos para manter os repositório de conhecimento existentes, conservados em arquivos eletrônicos. Em geral os documentos são gerados e armazenados sem planejamento sistemático, de forma a permitir que sejam compartilhados.

A grande maioria dos documentos arquivados ainda está em papel o que não permite compartilhar o conhecimento com facilidade.

Os principais pontos críticos a serem trabalhados dizem respeito tanto ao arquivamento em mídia papel, como os arquivos gerados e mantidos em mídia eletrônica. Destacam-se:

- Inexistência de padronização para a emissão de documentos;
- Falta de política e de procedimentos definidos para guarda de documentos em qualquer mídia;
- Cópias múltiplas de um mesmo documento, tanto em papel como em arquivos eletrônicos;
- Dados insuficientes para a identificação dos documentos e conseqüente dificuldade para sua recuperação, pois os mesmos são solicitados de uma forma e arquivados de outra. Isso acarreta pouca confiabilidade na sistemática utilizada;
- Remessa de documentos para o arquivo tradicional fora de critérios estabelecidos para a garantia de recuperação da informação;
- Controle de documentos operando em sistemas antigos e poucos customizados;
- Mão-de-obra de profissionais de arquivo necessitando maior qualificação em procedimentos arquivísticos e no enfoque de gestão do conhecimento.

A análise do cenário interno das organizações demonstra que as principais demandas são:

- Registro e armazenamento de informações relevantes para a empresa e o negócio;
- Agilidade na localização da informação e dos documentos, com economia de tempo e esforço;

-
- Garantia da recuperação de informações importantes para o empregado e a empresa;
 - Mudança da maneira de ver o Arquivo de Documentos como “depósito de coisa velha” para uma visão moderna de arquivo como ferramenta indispensável à gestão da informação e do conhecimento explícito;
 - Criação de uma cultura interna pró-ativa capaz de sustentar o funcionamento do sistema de informações desejado e que seja pré-requisito para a gestão do conhecimento;
 - Capacitação da equipe do arquivo para atuar de forma profissional na execução das atividades inerentes ao tratamento da documentação, da informação e do conhecimento;
 - Capacitação de gestores de informação dos diferentes setores da empresa para intermediar as atividades de tratamento da informação e do conhecimento entre os responsáveis pelo programa e seus respectivos setores.

Para se estabelecer um programa de Gestão do Conhecimento, é necessário definir que segmentos da Empresa serão envolvidos direta e indiretamente no processo.

Diretamente:

- Equipe responsável pelos repositórios do conhecimento e gestores de informação, selecionados nas diferentes funções da empresa que mantém arquivos de documentos com conhecimento explícito - participação na condução de todo o processo de implantação do programa, e de sua manutenção.
- Equipes de Treinamento e de Comunicação – participação no lançamento da campanha de motivação dos empregados para a adesão ao programa e posterior manutenção do processo de motivação.

Indiretamente:

- Gerentes, coordenadores e consultores internos – fornecedores de informações e geradores de conhecimento, decisores quanto aos critérios de tratamento dos documentos, das informações e do conhecimento, avalizadores do processo e facilitadores dos procedimentos a serem implantados nas unidades da empresa.
- Empregados - fornecedores de informação, geradores de documentos e de conhecimento e mantenedores dos procedimentos definidos pela equipe do programa.

O que a Empresa pretende alcançar com o programa nessa fase?

Implantar um Sistema de Gestão da Informação que agregue valor à inteligência da empresa e permita facilitar a introdução dos conceitos de Gestão do Conhecimento.

As fases de trabalho

Considerando a necessidade de trabalhar com as pessoas e de estudar a cultura da organização para poder propor novos valores, introduzir novas idéias e novas práticas é necessário estabelecer ações que gerem motivação nos trabalhadores do conhecimento e que facilitem a introdução de novo tipo de comportamento.

Um exemplo de sucesso é a sugestão de iniciar os trabalhos com a organização dos repositórios do conhecimento explícito existentes nas organizações.

Considerando essa hipótese, a implantação de um programa de Gestão do Conhecimento pode ser divididas em 5 fases:

1. Campanha de Sensibilização e Mobilização

É a fase que predispõe as pessoas a participarem, a contribuir para o sucesso dos trabalhos a serem realizados, a estabelecer a ação participativa da Organização.

Essa fase será descrita detalhadamente, a seguir, pois é responsável pelos mecanismos que estabelecem a ação participativa considerada fundamental para a implantação de um programa de gestão do conhecimento.

As demais fases são:

2. Elaboração de Diagnóstico

Nessa fase fica reforçada a Campanha de mobilização e sensibilização, pois o diagnóstico é realizado através do Método de Conversação, baseado em visitas e entrevistas com todos os Gestores de Informação, mantenedores dos repositórios de conhecimento da Organização. Nessa fase é feito o mapeamento dos repositórios do conhecimento explícito incorporados em documentos.

3. Gestão da Documentação

É uma fase de trabalho básica. É o alicerce de tudo o que será construído. Permitirá trabalhar utilizando metodologia uniforme, garantindo qualidade nos serviços e maior conforto na recuperação das informações. É a fase de organização da documentação. Mobiliza os Gestores de Informação e a Direção da empresa para que se torne possível passar para a fase seguinte.

4. Gestão da Informação

É o estágio de levantamento das vigas, colunas e estruturas da construção. Nesse estágio deverá estar instalado um Sistema de GED-Gestão Eletrônica de Documentos e conseqüentemente implantado um eficiente sistema de informação para ser utilizado de forma compartilhada.

5. Gestão do Conhecimento

É a construção erguida. É quando a casa estará construída, quando se torna possível compartilhar conhecimento, usar melhores práticas, fazer com que o capital intelectual da empresa seja realmente um ativo da organização. É quando será necessário ter um portal de KM – Knowledge Management Corporativo, em funcionamento e estimular a criação de comunidades internas colaborativas para a alimentação e sustentação do sistema instituído.

A Campanha de Sensibilização e Mobilização

O lançamento de uma campanha inicial para sensibilização de todos os envolvidos torna-se indispensável para estimular a ação participativa, sem a qual é impossível desencadear o processo.

O planejamento de uma Campanha de Comunicação tem como finalidade:

- Informar sobre o Programa de Gestão do Conhecimento a ser implantado na Empresa;
- Estimular a participação de todos os envolvidos na implementação do Programa;
- Estabelecer mecanismos de incentivo à participação do público-alvo, tais como: sorteios de brindes, palavras de reconhecimento, divulgação de ações bem sucedidas nas mídias internas, premiações, etc.
- Definir procedimentos de manutenção do processo de comunicação com os empregados com o objetivo de consolidar a operacionalização do Programa de Gestão do Conhecimento, em todas as suas fases.

Plano de Trabalho quanto aos aspectos de Recursos Humanos e Comunicação

- Participação das equipes do Programa de Gestão do Conhecimento, Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos e de Comunicação no planejamento e realização da campanha de mobilização dos empregados;

- Elaboração do briefing da campanha: definição dos valores que se pretende propagar e dos principais focos de apelo do material de campanha, transformando-os em ícones de comunicação, tais como: palavras-chave, expressões de impacto e símbolos visuais; e indicação dos canais de divulgação (mídias internas).
- Segmentação do público-alvo para direcionamento das ações da campanha;
- Realização de encontro com o corpo gerencial da Organização para apresentação e discussão do Programa a ser implantado e indicação dos agentes facilitadores da fase iniciais do processo, denominados gestores de informação;
- Indicação de Gestores de Informação por unidades/setores da empresa pelos respectivos gerentes para atuar sob a coordenação técnica da equipe de implantação do Programa;
- Realização de encontros com os Gestores de Informação;
- Realização de encontros com os empregados;
- Participação da equipe de Comunicação no processo de mobilização dos empregados para manutenção do funcionamento do Programa a ser implantado.

Público-Alvo

Segmentos da Empresa a que se destina a campanha de comunicação:

1. Gerentes, coordenadores, consultores internos – tomadores de decisão;
2. Gestores de informação – intermediários entre os repositórios de conhecimento e os setores da empresa. Devem estar preparados para atuar no tratamento adequado dos repositórios;
3. Empregados – fornecedores de informação e usuários.

Fatores Críticos de Sucesso

Davenport e Prusak em seu livro "Conhecimento Empresarial - Como as organizações gerenciam o seu capital intelectual; métodos e aplicações práticas" indicam fatores que levam ao sucesso os programas de Gestão do Conhecimento.

Há, entretanto algumas questões e desafios que os trabalhadores do conhecimento estão enfrentando e que são importantes destacar:

- Como selecionar gestores de informação para o processo inicial do trabalho, dentre pessoas que tenham competências, habilidades e atitudes necessárias para se transformarem em gestores do conhecimento?
- Como mapear o conhecimento existente na empresa, indicando onde se encontram as competências individuais, as *expertises* e habilidades centrais da organização relacionadas às *core competences*?

-
- Como vencer a barreira, facilitar e estimular a transposição do conhecimento tácito dos empregados em conhecimento explícito?
 - Como manter o equilíbrio entre o trabalho em equipe e o trabalho individual e entre o trabalho multidisciplinar e a especialização individual?
 - Que políticas de incentivos devem ser implantadas para atuarem como estímulo à criatividade, ao aprendizado e ao compartilhamento do conhecimento (*Knowledge sharing*), desestimulando a guarda individual do conhecimento (*Knowledge hoarding*)?
 - Como utilizar a tecnologia de informação para potencializar o uso do conhecimento da empresa?
 - Como ampliar o fluxo de conhecimento externo, capturando *insight* e idéias provenientes de clientes, parceiros, fornecedores e da comunidade em geral?

As questões acima descritas revelam o grau de ansiedade que um programa encerra, porém não determinam o que estabelece o sucesso. Após analisar os questionamentos é preciso identificar as variáveis mais reveladoras e encontrar fatores comuns aos programas bem-sucedidos.

Esse esforço é altamente exploratório e os fatores identificados devem ser vistos apenas como hipóteses sobre o que se estabelece como sucesso de um Programa de Gestão do Conhecimento.

Que fatores podem impactar positivamente ou negativamente o Programa?

Positivamente:

- Apoio declarado da direção da empresa.
- Concepção de ações eficientes, que atendam às expectativas e necessidades da empresa.
- Investimento de tempo e recursos em informação, treinamento e sensibilização de todos para garantir a participação necessária à implantação e manutenção do funcionamento do programa.
- Uma cultura orientada para o conhecimento;
- Infra-estrutura técnica e organizacional adequada;
- Vinculação ao valor econômico ou setorial do negócio;
- Clareza de visão e linguagem na campanha desenvolvida;
- Elementos motivadores eficazes;
- Múltiplos canais para a transferência do conhecimento

Negativamente:

Não adesão de todos os envolvidos (direta e indiretamente), isto é, as pessoas não “comprarem a idéia” e não participarem efetivamente da implantação e manutenção de todos os passos necessários.

Concluindo

A Sociedade do Conhecimento reflete mudanças estruturais na economia e na administração das empresas, sobretudo nos modelos gerenciais relacionados à gestão do recurso conhecimento onde as pessoas são o centro de questão.

A implantação de um Programa de Gestão do Conhecimento é um processo de busca permanente de mecanismos que permitam estabelecer e garantir uma ação participativa das pessoas que integram a organização.

O trabalho de mobilização, sensibilização, motivação e incentivo das pessoas envolvidas é fundamental e necessariamente precisa estar ligado aos objetivos estratégicos da empresa e tem que ser declaradamente apoiado pela direção, pois nada acontecerá sem que a alta administração “compre” a idéia.

Como não é possível criar uma nova cultura em uma organização para implantar a nova matemática do conhecimento, onde compartilhar soma e não diminui, usar revigora, atualiza e não gasta, é preciso propor novos valores e novos procedimentos.

Trabalhar inicialmente com repositórios do conhecimento interno estruturado, como é o caso dos arquivos em papel ou mantidos na memória dos computadores, pode ajudar a introduzir novos conceitos, rituais e rotinas culturais em uma organização e preparar as pessoas para as mudanças de comportamento necessárias.

Essas ações contribuirão em médio prazo para que elas adotem um novo comportamento se acreditarem que as ajuda a melhorarem seus desempenhos, criando assim condições para a evolução cultural da empresa.