

## Atividade III

Para realizar a atividade você deve:

1. Ler atentamente o artigo abaixo
  2. Em grupo responder às questões:
    - a. Qual é o conceito de gestão do conhecimento apresentado por Davenport e Prusak?
    - b. Quais são as relações determinantes do sucesso da gestão do conhecimento e que se relacionam à tecnologia da Informação?
    - c. Quais são os pontos importantes que são tratados no relatório do *Corporate Leadership Council*?
    - d. O que diz o autor com relação à importância da gerência de processo?
  3. Após a discussão, o líder deverá apresentar o resultado no fórum apropriado.
- 

### Os três pilares da Gestão do Conhecimento

[http://www.informal.com.br/artigos/a13122002\\_001.htm](http://www.informal.com.br/artigos/a13122002_001.htm)

Eduardo Jorge Lapa Lima \*

As empresas vêm há muitos anos fazendo aquisição de novas tecnologias, implantando novos sistemas, investindo em conectividade e integrando sistemas de informação sempre com a preocupação de ter a tecnologia como suporte para o negócio. Não muito recente, foi imensa a quantidade de empresas que redesenharam seus processos de negócio, muitas das quais nem tinham seus processos estruturados, definidos e documentados partiram para tal e muitas até gastaram bastante dinheiro, ou investiram bastante dinheiro, em consultorias e ferramentas para modelagem dos processos, ao mesmo tempo nossa sociedade esteve, ou está, imersa numa transição de Era. Estamos passando à sociedade do conhecimento, era da informação, pós-capitalismo, enfim, chamamos do nome que achamos melhor, mas o

fato é a transição de uma era para outra e junto com a transição, as mudanças culturais. Aí entra o recurso humano. Como está o trabalhador dessa nova era? Como deverá ser o trabalhador dessa nova era?

Não querendo discutir conceitos, mas apoiado no conceito de gestão do conhecimento de Davenport e Prusak, em que a Gestão do conhecimento pode ser vista como uma coleção de processos que governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização, sempre acreditamos que projetos ou iniciativas de gestão do conhecimento estão apoiados numa tríade, formada por pessoas, tecnologia e processos de negócio. Para tratar desse alinhamento, podemos fazer um paralelo com a definição dada por Davenport e Prusak, os quais dizem que a gestão do conhecimento é uma "coleção de processos" e citam que ao "atender aos objetivos da organização" podemos rapidamente relacionar com os processos de negócio, ou seja, a coleção de processos dita pode ser vista como uma incorporação de processos de gestão do conhecimento – explicitação, socialização, entre outros – aos processos de negócio das organizações – processo de vendas, processo de produção, processo de desenvolvimento de sistemas, entre outros. Os autores falam em "criação, disseminação e utilização de conhecimentos" e não falam de mais nada a não ser das pessoas, pois o conhecimento está nas pessoas, é criado pelas pessoas, é utilizado pelas pessoas, então fica confortável fazer essa relação. E aí nos dá margens a pensar: onde entra a tecnologia de informação? Reflexivamente conseguimos enxergar essa relação, pois o que mantém, ou ajuda a manter os processos de negócios bem estruturados é a tecnologia de informação. O que ajuda, e muito, na disseminação de conhecimento é a tecnologia de informação. O que pode fazer a união mais freqüente de pessoas geograficamente distribuídas é a tecnologia. Dessa maneira, temos tranquilidade em falar que esta tríade está formada.

Para não ficarmos na superfície destes três sustentadores dos projetos de gestão do conhecimento podemos ver cada um com um pouco mais de cuidado.

### **A gestão de pessoas na era do conhecimento**

Constantemente estamos ouvindo alguém falar que estamos na sociedade do conhecimento, que o conhecimento é que gera riquezas para uma nação, que os homens mais ricos do mundo "vendem conhecimento" entre outras similaridades. Já existem alguns que chamam de sociedade pós-capitalista, de era do conhecimento,

sociedade da informação e por aí adiante. O fato é que, como dito inicialmente, estamos vivendo uma nova era, se já não estamos nela, certamente estamos passando por um período de transição. Seja como for que queiram chamar, é preciso pensar na gestão das pessoas à luz dos novos anseios e desafios para os profissionais do conhecimento.

Vejamos agora algumas evidências que merecem atenção de pessoas que estarão envolvidas em projetos de gestão do conhecimento. O fator que tem impressionado bastante a todos é o aumento significativo de mão-de-obra autônoma ou se preferirem mão de obra autoconfiante. Segundo pesquisa dos US Dept of Labor, da Epic/MR, até o ano de 1900, 50% da mão-de-obra era autônoma, entre 1900 e 1977 somente 7% da mão-de-obra era autônoma, provavelmente pelo movimento da revolução industrial e crescimento do número de indústrias em todo o mundo. Já em 1996, este percentual cresceu para 16 e vem aumentando significativamente. E como isso afeta os projetos de gestão do conhecimento? Bem, imaginemos a situação de uma empresa qualquer, que terceirizou ou contrata por período determinado, serviços de processamento de dados ou serviços de desenvolvimento de sistemas de informação. Os profissionais contratados logo que terminem o projeto vão sair da organização, ou um dia acabará o contrato do terceirizado e a pergunta é: como reter conhecimento de uma pessoa que trabalha para minha organização e não é meu funcionário? Analisando rapidamente, podemos pensar que colocar uma cláusula no contrato dizendo que "o contratado é obrigado a me contar tudo que sabe" resolveria esse problema, mas na prática as coisas não são tão simples assim e as organizações que terceirizaram serviços ou já tiveram a experiência de contratarem temporariamente, sabem disso. A diminuição do comprometimento na relação empresa x funcionário é algo evidente, não precisaríamos de nenhuma pesquisa mais profunda para detectar esse ponto, mas segundo a McKinsey e Co, em 1971 somente 20% das pessoas tinham demissão antes de dois anos de trabalho nas empresas, entre 97 e 98 este percentual já está em 48%. Nos dias de hoje não vimos mais preocupação de o jovem ingressar numa empresa e manter-se nela durante muito tempo, a rotatividade já é uma estratégia de carreira dos mais jovens. As pessoas estão querendo crescer profissionalmente, novas experiências, novas oportunidades e viver o clima de outras organizações.

Esta estrutura organizacional e seus sistemas de informação não mais atendem às demandas do mercado. Precisam ser reorganizados. Mas realizar esta transformação não é tarefa das mais fáceis.

Essa questão da falta de comprometimento tem alguns possíveis motivos, como a abertura e expansão de novos canais de informação sobre empregos/empresas, anteriormente fechados, como rede de relacionamentos, Internet e contratação por indicação. Os profissionais de hoje estão melhores educados que as gerações anteriores, ou seja, possuem melhores formações. A AON Workforce Commitent Study afirma que pode estar até acontecendo a vingança dos que passaram por um *downsizing*! O talento está escasso e controla o mercado de trabalho, a tecnologia a baixo custo liberou os profissionais para trabalhos sob demanda entre outros aspectos que podem ter influenciado na questão da estabilidade.

Nessas questões a gestão do conhecimento pode ajudar, deixando definido e estruturado o processo de negócio contendo etapas de processos de gestão do conhecimento. No exemplo citado acima, pode estar dentro do processo de desenvolvimento de sistemas uma etapa onde ao desenvolver e entregar um módulo de um sistema de informação, o profissional deve entregar a documentação daquele módulo de sistema, deve documentar quem foram as pessoas envolvidas nas definições, deve documentar as atas das reuniões de levantamento, deve documentar e disponibilizar manual técnico e assim por diante.

Deixemos um pouco a questão dos processos para serem tratadas à frente e pensemos no recurso humano propriamente dito. Tendo todo esse cenário como pano de fundo, como fica a estruturação profissional? Quais as habilidades vitais que as pessoas devem ter para enfrentar esse cenário? O que almejam os profissionais do conhecimento? Veremos agora.

O trabalhador na era do conhecimento precisa de algumas habilidades extrafuncionais para encarar o novo cenário profissional, como por exemplo, preferência por riscos, compulsão por velocidade, para poder acompanhar a evolução tecnológica que, muitas vezes, nos são impostas, desconsideração por tradição e falta de medo de falhas. Estes são alguns aspectos fundamentais para jovens trabalhadores. E por falar em jovens trabalhadores, o que estes pensam sobre o trabalho?

Segundo relatório do Corporate Leadership Council (CLC), os jovens trabalhadores preferem uma carreira formada por uma série de pulos, e não de passos. Preferem uma carreira construída em mercados à carreira construída hierarquicamente. Para os jovens, o *empowerment* é adquirido com habilidade e não com posições nos organogramas ao mesmo tempo em que a escolha profissional não está mais entre as

empresas e sim entre a especialização ou a generalização da profissão escolhida. Por último, o que já foi citado anteriormente, mas merece reforço é a questão da rotatividade. A rotatividade é uma estratégia de carreira esperada e aceita pelas organizações e profissionais.

Com base no relatório do CLC, podemos verificar ainda o que os profissionais almejam. Entre os jovens profissionais há a necessidade de ótima liderança, de grandes mentores e não de chefias. Deve haver equiparação externa, ou seja, as mesmas oportunidades no mercado para o trabalho que é exercido dentro da empresa atual. O salário deve ser equivalente ao do mercado. Jovens profissionais querem apoio com aprendizado e *feedback* comprehensivo e proveitoso, em substituição a punições e represálias.

Sem a pretensão de ter esgotado o assunto "**Pessoas**", mas tendo que falar também de outros aspectos, podemos refletir sobre questões como:

- O que faz a força de trabalho hoje ser tão diferente?
- Porque os processos antigos de RH não funcionam mais hoje?
- Onde se deve priorizar: recrutamento? Seleção? Os dois?
- O que os colaboradores realmente desejam das organizações?
- Qual a melhor maneira de manter os funcionários engajados e motivados?

## **A tecnologia de informação para gestão do conhecimento**

Depois de falarmos de pessoas, pensemos um pouco na questão da tecnologia de informação. Diversas vezes já ouvi o questionamento da relação entre tecnologia e gestão do conhecimento. As dúvidas pairam sobre a seguinte questão: Existe projeto de gestão do conhecimento sem tecnologia? Eu diria que dependendo do porte de sua empresa e a abrangência do projeto de gestão do conhecimento, talvez a tecnologia possa ser dispensada, mas na maioria dos casos, a tecnologia de informação ajuda e bastante aos projetos de gestão do conhecimento.

"Existe uma relação sinergética poderosa entre gestão do conhecimento e tecnologia; esta relação leva a retornos crescentes e sofisticação crescente em ambas as frentes. À medida que a tecnologia de informação se torna nossa ferramenta pessoal e nossa conexão com os outros, aumenta nossa cobiça em acessar ainda mais informação e conhecimento de outras pessoas, e então demandamos ferramentas de TI ainda melhores e mais eficientes, que se tornam parte da forma como trabalhamos." (O'DELL & GRAYSON JR, 1998.)

A tecnologia pode ajudar no mapeamento de competências, por meio de sistemas de colaboração. Pode ajudar no processo disseminação de informações através de um *website* na Internet ou Intranet. A tecnologia pode ajudar bastante no mapeamento e modelagem de processos. Até a criação de um mapa de competências de uma organização pode valer-se da tecnologia para que haja eficiente gestão e desenvolvimento das competências dos colaboradores. O conceito de memória organizacional, não seria viabilizado sem o auxílio de uma Intranet, ou aplicação similar. Dessa maneira vimos a importância da tecnologia de informação.

O que muito inquieta as pessoas que trabalham com gestão do conhecimento é a importância em demasia que se dá à tecnologia. Davenport e Prusak têm uma passagem que mostra bem isso ao dizerem: "A tecnologia da informação pode ajudar na construção de mapas de conhecimento (*Lotus Notes* e *web browsers*), entretanto ela sozinha não garante que o mapa de conhecimento seja efetivamente utilizado: se mais de um terço do total de dinheiro e recursos de um projeto é gasto em tecnologia, ele se torna um projeto de TI, não um projeto de conhecimento".

Por isso pensamos na tríade formada por TI, Pessoas e Processos. Acreditamos e temos comprovado isso elaborando projetos de gestão do conhecimento que qualquer um desses itens isolados pode produzir menos do que a combinação eficiente dos três fatores. A tecnologia por si só não resolve nada, ao mesmo tempo que a grande maioria dos projetos de gestão do conhecimento que conhecemos surgiram da área de TI, ou não? Uma empresa lança um *website* e começa a crescer agregando um aplicativo de CRM, ou seja, conhecimento sobre o cliente. Muitas lançam uma Intranet simples e essa começa a evoluir. Empresas disponibilizam servidores de e-mail que acabam se tornando ferramentas de colaboração. Empresas criam grupos de funcionários em suas redes de computadores e isso acaba se tornando uma comunidade de prática e assim por diante. Então é bom olharmos essa questão com bons olhos.

## **Processos de negócio na gestão do conhecimento**

Por último, e não menos importante, falaremos nos processos de negócio. Bem, antes de falarmos da relação dos processos de negócio com a gestão do conhecimento, seria bom fazermos uma revisão sobre o que são os processos nas empresas. Todo trabalho importante realizado nas empresas faz parte de algum processo (Graham e

LeBaron, 1994). Teoricamente, não existe um produto ou um serviço oferecido por uma empresa sem um processo empresarial por trás. Da mesma forma, não faz sentido existir um processo empresarial que não ofereça um produto ou um serviço como saída. Na concepção mais freqüente, processo pode ser encarado como qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um *input*, adiciona valor a ele e fornece um *output* a um cliente específico.

Os processos utilizam os recursos da organização para oferecer resultados objetivos aos seus clientes (Harrington, 1991). Mais formalmente, um processo é um grupo de atividades realizadas numa seqüência lógica com o objetivo de produzir um bem ou um serviço que tem valor para um grupo específico de clientes (Hammer e Champy, 1994). Essa idéia de processo como um fluxo de trabalho com *inputs* e *outputs* claramente definidos e tarefas discretas que seguem uma seqüência e que dependem umas das outras numa sucessão clara vem da engenharia e não da reengenharia, como alguns autores já pregaram.

O que gostaria de focar nesse momento é a questão da relação da estruturação dos processos de negócio com projetos de gestão do conhecimento. Uma empresa que não tenha uma orientação mínima para processos, dificilmente conseguirá ter sucesso num projeto onde se tenha necessidade de compartilhamento de conhecimento tácito, o que está na cabeça das pessoas. Por exemplo, como documentar e registrar conhecimentos sobre o processo se o mesmo não está minimamente estruturado? Como fazer uma otimização de fluxos de informações se o processo não está adequado? Realmente fica difícil.

A gestão do conhecimento por si só já deve trazer alguns processos específicos também, como: compartilhar o conhecimento internamente, atualizar o conhecimento, processar e aplicar o conhecimento nas atividades, encontrar o conhecimento internamente, adquirir conhecimento externamente, reutilizar conhecimento, criar novos conhecimentos e compartilhar o conhecimento com a comunidade, registrar conhecimento entre outros. Estes processos devem estar de alguma maneira incorporados aos processos de negócio, pois senão fica complicadíssimo fazer que um projeto de gestão do conhecimento obtenha sucesso. Indo mais longe, é preciso fazer essa mesclagem, pois do contrário os colaboradores podem ver os processos de gestão do conhecimento como um trabalho a mais.

Um exemplo de incorporação de processos de gestão do conhecimento aos processos de negócio seria a empresa incluir no seu processo de

suporte a cliente, tempo para o atendente documentar o problema exposto pelo cliente e a solução dada ao mesmo, criando um repositório de conhecimento sobre produtos ou serviços.

\* Eduardo Jorge Lapa Lima é consultor em gestão do conhecimento pela Informal Informática Consultoria.