

A gestão do conhecimento como componente do modelo de negócios

Por Eduardo Lapa* e Luciana Lima**

Após dias ininterruptos de estudos, conversas com empresários, gestores de empresa e acadêmicos, sobre Gestão do conhecimento, gera intriga em nossas cabeças como um tema tão novo em termos de ciência pode ter tantas maneiras de utilização e tamanha abrangência de conceitos e modelos. Este tema é a Gestão do Conhecimento.

Têm preocupado a quantidade de teses, estudos e popularização da Gestão do Conhecimento e sua aplicação nas organizações por conta da grande variedade de conceitos, modelos, livros e correntes, muitas vezes, diametralmente opostas umas das outras. Ralph Stacey, em entrevista ao Jornal Português Expresso, em Novembro de 2001, afirmou veementemente que “o conhecimento não é uma coisa que se codifique ou controle”.

Para ele, a gestão relativa a trabalhadores do conhecimento se deve essencialmente à comunicação e à relação entre pessoas de uma organização. Nesta mesma edição, ele defende que “o saber nasce da interação entre pessoas. Medir o capital intelectual é impossível. É jogar dinheiro fora”.

Em um estudo relativamente novo, intitulado “Innovation at Work: The European Human Capital Index”, divulgado pelo Conselho de Lisboa, Peer Ederer propõe um modelo para medir a gestão do conhecimento. O trabalho, que é amplamente questionável, representa um importante contraponto às discussões usuais sobre o tema. Ao propor um modelo que integra as várias dimensões da gestão do conhecimento, ele revela o quão reducionistas podem ser as iniciativas isoladas em educação, ciência e tecnologia, se não forem acompanhadas de medidas orientadas para as dimensões complementares da questão. Isso mostra o quanto mensurável podem ser as práticas de Gestão do Conhecimento. O ponto central é: associar as práticas de GC à estratégia empresarial e ao modelo de negócios.

Por outro lado, Arie De Geus, autor de The Living Company, coloca que o sucesso das empresas e a receita para sua longevidade não dependem da luta excessiva por lucros. Alguns outros fatores, que embora de mensuração mais complexas, impactam profundamente no sucesso e longevidade da organização. A Sensibilidade ao ambiente de negócios é um item primordial. Uma empresa que tem a sensibilidade como valor, é capaz de aprender a se adaptar com os atores que as cercam. São geralmente mais flexíveis e inovadoras. Define ainda, que a sensibilidade é a alma para a aprendizagem organizacional e para a gestão de mudanças. A coesão interna, em torno de um sentido de identidade, de objetivos comuns e de comunidade, onde esta sim vira um grupo bastante sólido, embora isso leve anos para acontecer.

Por quê Gestão do conhecimento associada ao modelo de negócios?

Uma executiva comercial para o mercado europeu do Grupo General Eletrics em longa reunião de trabalho sobre sua visão acerca de gestão do conhecimento, relata que, para a empresa gerir conhecimento não é um projeto, não é um segmento exacerbado de práticas do management e, muito menos, um investimento em algo intangível. Ela relata que pelo contrário, as ações da GE são pautadas com base no uso do conhecimento acumulado e no

processo de intercâmbio estruturado de conhecimentos entre pessoas da organização ao redor de todo o mundo. “Imagine que um profissional de vendas na área de aviação pode e deve realizar muito intercâmbio de conhecimento a respeito de um determinado cliente com a área de equipamentos eletro-eletrônicos e iluminação. Ao mesmo tempo, estas três unidades devem formar uma comunidade consistente com os profissionais de serviços financeiros.”

Essa mistura flúida de intercâmbio, registro e disseminação de conhecimento é o que tem pautado a gestão de conhecimento nesta empresa, pelo menos, no que diz respeito ao mercado europeu. “São quatro unidades de negócios distintas, mas que preconizam interação máxima acerca de mercados, clientes, concorrentes e inovação tecnológica”. Numa organização que opera em tantos segmentos de atuação, com tantas unidades de negócio e atuando globalmente, a gestão de conhecimento deve estar entranhada em seu modelo de negócios e estratégia.

Arie de Geus mostrou, em *The Living Company*, que em pleno capitalismo é absolutamente possível distinguir empresas que vão se perpetuar e empresas que vivem dramaticamente a luta pela maximização de lucros, acreditando que o primeiro grupo serão as empresas vencedoras. E vejamos que Arie de Geus não atuava em um mercado trivial e não foi somente um bom acadêmico, como muitos gurus do *management*, mas fez carreira na Royal Dutch Shell e já esteve no Brasil como vice-presidente e depois CEO da Shell Brasil. Ele coloca mais alguns fatores que incrementam o sucesso das organizações.

São eles: tolerância, conservadorismo financeiro e sucessão. A tolerância no sentido de gerar ambientes mais propícios ao aprendizado e inovação, a excentricidade, a abertura para novas idéias e ao primado da experimentação. O conservadorismo financeiro, no sentido de não desperdiçar recursos, de modo a ganhar flexibilidade de decisão nos momentos em que é preciso investir, sem ter de depender de terceiros. E a sucessão, na liderança e nos quadros de competências da empresa, de modo a assegurar a continuidade e a sua longevidade.

Thomaz Wood Jr, em seu artigo para a Carta Capital, intitulado *Quo Vadis, Pindorama?*, coloca que o tema já passou da adolescência e já caminhou para maturidade. Os primeiros trabalhos científicos surgiram no início dos anos 90. Ele relembra que em 1992, “Bill Starbuck publicou um artigo no *Journal of Management Studies* argüindo que em muitas empresas a base de recursos não era mais o trabalho ou o capital, mas o conhecimento.” A partir deste ano muitas teorias e conceitos foram criados e multiplicados: “sociedade do conhecimento, empresas de conhecimento intensivo, gestão do conhecimento, capital intelectual e etc.”

Gurus de administração e consultores abraçaram fortemente essa nova tendência do *management*. Enquanto Ikujiro Nonaka popularizava a mítica espiral do conhecimento, Prahalad espalhava a enigmática idéia de competência central.

No fundo destas questões e até de controvérsias teóricas, fica a máxima de que a gestão do conhecimento, ou está contemplada como parte integrante do modelo de negócios e de sua estratégia ou não terá boa aplicabilidade para uma organização que opera em mercados complexos, com atuação global e competição altamente acirrada. A grande capilaridade de práticas isoladas de gestão de conhecimento em uma organização só é salutar quando há

algum mecanismo de coordenação. Os processos de melhores práticas e lições aprendidas, por exemplo, se departamentalizados ou associados à apenas algumas unidades de negócio tendem a ter baixa replicabilidade e reuso de conhecimento. Desta mesma forma, pode-se enxergar o mapeamento de competências, as memórias de projeto, os mapas de conhecimentos estratégicos, os portais, com sobrenome de corporativo, mas completamente departamentalizados. Essas práticas isoladas tendem a levar a organização para um grau ainda maior de retrabalho.

Vejamos adiante alguns fatores que levam uma organização do século XXI a operar baseada em conhecimento e informação. Peter Drucker talvez tenha sido quem melhor definiu as raízes destas mudanças mercadológicas, pelo seu forte viés de uso da História na prática e ensinamento acerca de *management*. Pude recordar de uma entrevista concedida por Peter Drucker à revista *Executive Digest* logo após o lançamento de seu livro *Management Challenges for the 21st Century*. Nela, Drucker dizia que existem dois fatores que não podemos confundir. Um é o capitalismo e outro é o mercado. O mercado funciona, embora não à perfeição, mas até a data dizia que nada havia funcionado melhor. O capitalismo, esse, já não é mais o que era quando na sua concepção e instalação.

Aconteceram mudanças estruturais durante aproximadamente um século e a maior delas, ou uma das maiores, foi a transferência do poder do proprietário, do antigo “dono da indústria”, para os fornecedores de capital, a outra foi o surgimento do conceito de organização como instituição social nova de que todos necessitamos para trabalhar, e por fim, a afirmação do trabalhador do conhecimento que detém um dos fatores de produção atuais: o seu conhecimento e o seu saber.

Esta mistura da posse econômica com a posse de conhecimento é algo que organizações, notem: organizações e não somente empresas, precisam administrar melhor. A prática de management que deve ser adotada é a gestão do conhecimento. Sem dúvida alguma.

Um membro da Federação de Velejadores Franceses apresentando uma pesquisa (“Mémoriser le patrimoine de talents plus de performance”) relata que entre 2001 e 2007, 70% dos treinadores franceses de vela estiveram em constante reciclagem e ampliação de conhecimentos, visando os jogos olímpicos em 2008. Isso porque em questão de vela, são eles os detentores dos conhecimentos essenciais para o esporte. Mesmo que as funções dos especialistas em construção naval ou hidrodinâmica sejam importantíssimas. Desta forma, aumentar e melhorar a qualidade do mix de conhecimentos e habilidades era imprescindível. E isso ele me ressalta que não é uma visão romântica de uma associação desportiva, mas representam milhares de euros de custo de preparação olímpica e visão de brand de um esporte, para um país.

Vejamos que neste caso específico uma organização, que não necessariamente precisa aumentar ou garantir lucros, está utilizando métodos de gestão de conhecimento no sentido de aumentar competitividade. Tornar a instituição, bem como o esporte nesse país, uma referência, uma alternativa de trabalho. Vejamos também que na França, a própria utilização de conceito de gerir conhecimento visando melhoria na competitividade e economia não é novo.

Em 1994 foi criado o chamado Relatório Martre. Este documento foi um dos primeiros relatórios públicos sobre inteligência empresarial. Ele era uma espécie de referência para explicitar a visão francesa de inteligência empresarial. Naquela época, o então primeiro ministro francês começou a construir uma política pública criando o “Comité pour la compétitivité et de la sécurité économique”. Este grupo funcionava como um apoio e coaching, mas a idéia foi rapidamente abandonada. Pierre Fayard relata em seu estudo que os anos entre 1994 e 2003 podem ser considerados como um período perdido, porque apesar das ações dos pioneiros de inteligência empresarial francesa, não teve uma ação coordenada de um porte suficiente.

Já a partir de 2003, com a construção do relatório Carayon deu-se um impulso na divulgação de inteligência na França. Pierre Fayard e Maxence Motte relatam em seus estudos que “a partir deste momento desenvolveu-se uma ação coordenada entre o governo, as “régions”, equivalente francês dos Estados brasileiros, e representantes das empresas.”

Uma verdadeira política pública de inteligência se organizou em volta dos temas de seguridade econômica e Inteligência Territorial. Essas ações geraram a nomeação de responsáveis de inteligência em vários ministérios franceses e, em particular, da criação do cargo de Alto Responsável por Inteligência Econômica. Ou seja, com um pouco mais de organização, coordenação e definição de objetivos os resultados de ações relativas a gerir conhecimento surtem com mais efetividade.

Aumenta a competição. E quem é meu competidor?

No entanto, existem fatores muito mais cruéis com as organizações que têm demandado forte utilização de gestão de conhecimento em todos os seus níveis. Em nossa percepção, um dos mais fortes é o aumento excessivo de competição e mudança na maneira de competir. Notadamente a competição mais acirrada em todos os segmentos de negócios faz com que as empresas usem de conhecimento e informação para auferirem melhores resultados.

Exemplos claros de competição, impulsionados inclusive pelo fenômeno globalização, que fazem com que a guerra de produtos e serviços não se fixe em apenas preço, mas nas variáveis: conhecimento sobre o cliente, inteligência competitiva e comercial, processos de parceria, gestão de marcas e gestão da qualidade. Mario Henrique Simonsen, na publicação Brasil em Exame, de maio de 1994 escreveu que “a globalização é um processo permanente de melhoras de produtividade, provocada pela necessidade de competir interna e externamente.” E essa necessidade de competir globalmente leva as organizações a investimentos significativos em inteligência competitiva e gestão do conhecimento.

Comparando o mercado de telecomunicações europeu de 10 anos atrás até hoje, há um significativo incremento na quantidade de empresas, portfólio de serviços e agora uma nova consolidação no segmento. Não foi diferente no mercado brasileiro. Com a abertura do mercado de telecomunicações, players de diversos locais do mundo se instalaram para explorar um tipo de serviço e produto com, até então, baixíssimo grau de inovação no Brasil.

Se por um lado o aumento excessivo de competição faz com que as empresas utilizem práticas de GC e Inteligência, outro fenômeno curioso que se observa é a diversidade na competição. Empresas de telecomunicações tomam *market share* considerável de empresas de aviação. Pensemos na relação da crise de aviação doméstica no Brasil, baixo volume de comercialização, promoções e guerras de preço com o incremento exponencial de vendas de produtos e serviços de vídeo conferência, *webconference* e teleconferência das operadoras de longa distância.

A renomada enciclopédia Barsa, que durante muitos anos liderou o segmento de “venda de conhecimento impresso”, teve seu negócio amplamente afetado. No início, amplamente impactado pela Microsoft. O lançamento da MS-Encarta foi certamente um marco. O produto se apresenta oriundo de uma empresa de software, com modelo de distribuição completamente distinto dos modelos tradicionais, com receitas recursivas e maior facilidade na redistribuição e com ampla possibilidade de *cross selling*, quando associa à venda do produto ao uso do Microsoft Office, por exemplo. Num segundo momento, com a consolidação de plataformas de pesquisa e de busca, como por exemplo, o Google.

Agora, mais recentemente, as operadoras de cartão de crédito começam a ter parte de seus negócios intermediados por operadoras de telecomunicações. A operadora de telefonia móvel Oi fez o lançamento de um produto denominado Oi Paggo. Através desse produto, o cliente pode efetuar pagamentos de compras via telefone celular. A tradicional disputa por mercados e clientes extrapola a barreira de produtos e serviços da mesma natureza e no mesmo segmento de atuação. Os casos acima exemplificam bem este fenômeno.

Os modelos de gestão evoluíram...

Pensamos se hoje Taylor e Fayol seriam bons gestores de empresas. Certamente seriam, mas no que tange às práticas de *management* atuais e se olhadas há aproximadamente 40 ou 50 anos, são brutais as mudanças. Em um ambiente de negócios onde a diversidade de produtos e serviços é bastante ampla e cresce a cada tempo, as práticas tradicionais da administração clássica não são suficientes para uma boa gestão.

Em um ambiente de negócios onde uma empresa como o Google é uma das mais bem avaliadas no mundo, se torna complexo gerir através das ferramentas clássicas. Em um ambiente de negócios onde é vital gerir ativos intangíveis, como conhecimento, informação, marcas e etc., se torna complexa a tarefa de administrar uma organização.

Até mesmo os processos de fusão e aquisições nas grandes organizações globais já começam a ser questionados. Na entrevista que Peter Drucker concedeu à *Executive Digest*, ele diz que a organização pode ser pequena, mas pode encarar a grande realizando alianças e gerenciando relacionamentos. Drucker disse que gerir alianças e o conhecimento gerado por elas seriam o maior desafio dos próximos tempos. “São os novos caminhos de organizar. E não é apenas para os novos negócios, mas também para as indústrias maduras. Há 50 anos quando escrevi *Concept of Corporation* não era assim. O caminho, então, era engordar, engordar, ser grande por si só. Grande hoje significa apenas mais problemas. Nos tempos atuais tem de se ser parceiro e não *boss*.”

Além disso, a virtualização das organizações. As redes sociais funcionando dentro das organizações fazendo com que empresas, geograficamente distribuídas, consigam realizar um processo global de intercâmbio de conhecimento. Recentemente, fizemos profunda pesquisa sobre o Second Life, portal onde pessoas geram “segundas identidades” e vivem em um ambiente virtual seu personagem. Nossa pesquisa mostrou o investimento de empresas como TAM e Senac fazendo ações de marketing e fortalecimento de brand através deste ambiente. Não são pequenos os montantes investidos nessas iniciativas e não sabemos muito bem onde isso vai parar.

Este ambiente de negócios globalizado, com modelos de negócio diferenciados traz necessidade de rápido aprendizado por parte das organizações, flexibilidade, capacidade de adaptação e profissionais qualificados. Temos exemplos belos de Gestão de Conhecimento aplicados em empresas multinacionais que, de alguma maneira, sinalizam para uma necessidade de amadurecimento das organizações brasileiras para este tema.

O caso da PSA, Grupo Peugeot e Citroen, é fascinante em suas unidades européias, mais especificamente na França. O Centro de Estudos na França desenvolve suas tecnologias em parceria com seus fornecedores através de um processo de engenharia simultânea. Um processo de criação e transferência de conhecimento acontece de forma natural entre as organizações visando uma melhor engenharia e produção do automóvel. Os parceiros europeus já homologados respondem por aproximadamente 50% do projeto de um automóvel. O processo de criação de conhecimento e desenvolvimento de inovações tecnológicas é tão estratégico para o grupo que para países fora da Europa, não há muitos centros de estudo.

No Brasil, por exemplo, a PSA mantém unidades de produção no estado do Rio de Janeiro. Todavia, todo o projeto dos automóveis Picasso e 206, por exemplo, é realizado no Centro de Estudos da França e enviado para o Brasil. Por exemplo, 50% do automóvel Picasso produzido no Brasil são de componentes importados. Os componentes que não são importados são chamados de integração local e mesmo nestes casos, não há muita transferência de inteligência e conhecimento. Os desenhos são produzidos na França e entregues para a produção no fornecedor local. E mesmo assim, A PSA deu preferência a fornecedores globais já utilizados na Europa, trazendo estas empresas a se instalarem perto de suas plantas no Brasil.

Na L’Oreal Paris há uma belíssima maneira de atuar com Gestão do Conhecimento. A empresa tem aproximadamente 12 grandes marcas no mundo inteiro. Pode-se pensar que é pouca coisa, mas em 2005 já representava uma quantidade aproximada de 150 subsidiárias. Georges-Edouard, Internet and e-Business Team Leader, ressalta que conhecimento e informação são tão importantes para a L’Oreal quanto seu produto final.

É necessário que a todo momento haja interação e intercâmbio de conhecimento global entre os funcionários da empresa espalhados ao redor do globo. Uma das práticas de gestão de conhecimento mais efetiva é a interação dos grupos locais de trabalho através de um ambiente de colaboração. Profissionais da L’Oreal Paris precisam saber o que está acontecendo na Maybeline, na Garnier, na L’Oreal Corporativa, na divisão de produtos para cabelo e assim por diante.

Faz parte do dia-a-dia das pessoas compartilhar conhecimento através do ambiente de colaboração, bem como é parte do trabalho utilizar documentos que estão compartilhados e indexados através de um portal corporativo.

Concluindo

Muitas outras experiências mostram que iniciativas coordenadas e integradas à estratégia da organização costumam gerar melhores resultados. A Itaipu Binacional, uma usina hidrelétrica localizada entre Brasil e Paraguai, mantém uma enormidade de práticas de gestão de conhecimento. Podem-se verificar práticas de documentação, através de um acervo técnico e uma implementação de gestão eletrônica de documentos. Podem-se observar filmagens de técnicos e profissionais montando e realizando manutenções em equipamentos. Pode-se observar o belo programa de mapeamento de competências. Pode-se observar um grande repositório de documentos estratégicos da organização entre muitas outras práticas.

O ponto central e talvez o que mantenha sucesso em todos os processos de criação, retenção e disseminação de conhecimento seja a coordenação central destas práticas realizadas através de um grupo com foco exclusivo para gestão do Conhecimento e Estratégia Empresarial. Este grupo define as políticas, diretrizes, modelos e as diretorias mantêm a capilaridade nos processos de criação, disseminação e retenção de conhecimento.

Por fim, além da necessidade de inserção estratégica para a gestão do conhecimento, esta não pode ser encarada como um projeto. Por definição, um projeto é um empreendimento temporário, único e com objetivo bem definido. A gestão do conhecimento está muito mais para um processo, ou uma coleção de processos, do que para um projeto.

* Eduardo Lapa é diretor de GC e Inteligência Competitiva da TW Services. Graduado em tecnologia de informação e pós-graduado em gestão de negócios tendo feito cursos de especialização em gestão do conhecimento. Foi diretor e presidente do Polo RJ da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento.

** Luciana Lima é consultora atuante na área de Recursos Humanos. Psicóloga e pós-graduada em Sistemas de Gestão de Pessoas