

Por Que Gerenciar Conhecimento é Tão Difícil?

Sergio Navega
Intelliwise Research and Training
snavega@attglobal.net

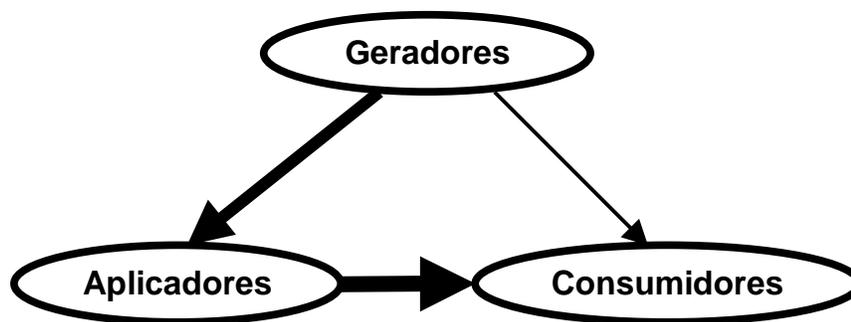
Introdução

Gerenciar conhecimento é uma atividade muito difícil, como podem atestar os vários profissionais envolvidos diretamente nesta atividade. A intenção deste artigo é apresentar uma forma de observar o conhecimento dentro das empresas de maneira a deixar claro alguns aspectos que merecem correção. Observaremos esses aspectos não apenas para tentar responder à pergunta título deste artigo, mas principalmente para sugerir algumas formas de simplificar o problema.

Gerência do Conhecimento é, na visão de muitos, um termo inconsistente. Diz-se frequentemente que não é possível gerir um ativo tão imponderável e fugaz como o conhecimento humano, ainda mais porque isso parece estar essencialmente no interior das pessoas e não fora delas (Navega 2002 elabora mais este assunto). Pode haver um fundo de verdade nessas alegações, mas minha preocupação aqui é observar as diferentes posições das pessoas dentro de uma organização sob o prisma do conhecimento que precisam usar ou manipular. A essência deste artigo, portanto, será focada na apresentação de algumas categorias de pessoas para que possamos verificar se elas estão sendo corretamente supridas por infraestrutura e condições de trabalho. Mas antes de iniciar, é preciso fazer um alerta.

Como toda categorização, aquela que pretendo introduzir neste artigo representa um compromisso ontológico¹ que requer do leitor uma aceitação - mesmo que temporária - dos conceitos principais que introduzo. Já adianto que dificilmente haverá, dentro de uma empresa, pessoas que se encaixem com precisão em uma dessas categorias. Há, inclusive, como criticar severamente grande parte das possíveis tentativas de compartimentalização de pessoas, pois estas são muito flexíveis e podem se adequar a realidades muito diversas². Feito este alerta, passemos às categorias.

O diagrama abaixo apresenta as três categorias que formam o cerne da proposta deste artigo. Cada nome representa uma categoria vista sob o prisma do conhecimento que manipula.



Há como reconhecer que uma empresa dispõe, além de inúmeros outros tipos de grupos de pessoas, pelo menos esses três agrupamentos. Nossa tarefa agora será preencher o esqueleto desses conceitos com características que nos ajudem a delinear-los.

Os Aplicadores

São os elementos responsáveis pelo repositório técnico e científico da empresa. Lidam com documentação impressa e eletrônica, cuidam de arquivos, preocupam-se em organizar e disponibilizar o conhecimento, estudam manuais e recebem publicações especializadas. Importante parte de seu tempo é investida na atualização e estudo. São os especialistas acionados quando se tem alguma dúvida técnica sobre os produtos/serviços da empresa ou sobre as tecnologias de terceiros utilizadas no dia-a-dia. Exemplos destes profissionais: elementos de TI, técnicos de produtos, especialistas na engenharia do produto, etc.

Os Consumidores

Não têm tempo nem formação (possivelmente nem mesmo vocação ou talento) para gerar conhecimento ou buscar por ele em manuais e arquivos. No entanto, precisam desse conhecimento para sua atividade fim, porém preferem obtê-lo através de consultas às pessoas que o detém (em geral, os Aplicadores). Essa tática de obter o conhecimento de terceiros serve até mesmo para dividir a responsabilidade de utilização dessa informação com mais pessoas, evitando ser o único responsável, caso haja algo de errado na utilização desse conhecimento. Exemplos típicos são representantes comerciais, diretores, atendimento a cliente, etc.

Os Geradores

São os responsáveis pela criação de *novos* conhecimentos, aqueles que ainda não fazem parte do repositório dos Aplicadores. Não têm muito tempo para lidar com consultas (aplicação ou fornecimento) do conhecimento, dispondo também de pouco tempo para organizá-lo e documentá-lo. Exemplos: cientistas de desenvolvimento de produto, profissionais de publicidade e criação de anúncios, pesquisadores, etc.

Como já disse, é raro encontrar pessoas exatamente dentro de uma dessas categorias. As pessoas precisam, na maioria das vezes, se desdobrar entre mais de uma função, pois essa divisão é ideal demais para funcionar na prática, ainda mais em um tempo onde se privilegia a flexibilidade dos funcionários. Contudo, gostaria de ressaltar que as políticas e procedimentos daqueles que lidam com Gerência do Conhecimento precisam ser estabelecidas tendo em vista algum tipo de divisão ideal. A prática pode requerer que essas políticas sofram alterações, mas a idéia central é defini-las com certos conceitos mestres em mente, pois isso facilita a compreensão daquilo que ocorre espontaneamente nas empresas. Isso é necessário para que se possa eventualmente sugerir alterações que melhorem a dinâmica do processo todo. Uma das vantagens em se apoiar em um modelo abstrato é poder raciocinar sobre ele. É o que faremos a seguir, tendo como intenção principal o reconhecimento dos tipos de problemas enfrentados por esses profissionais.

Dificuldades dos Consumidores

No final das contas, são os consumidores que transformam o conhecimento da empresa em receitas e lucro. É através deles que as soluções são oferecidas aos clientes e por essa razão os

Consumidores podem frequentemente ser encontrados dentro dos departamentos comerciais das empresas. Há uma natural tendência em priorizá-los sobre todos os outros, já que as receitas estão diretamente a eles associadas. É fácil notar que uma das grandes dificuldades dos Consumidores é obter a informação correta no tempo certo³.

Quando alguém está discutindo um projeto com um cliente, em geral é necessário ter uma noção rápida de como resolvê-lo tecnicamente. Esse processo precisa ser o mais rápido possível, pois sabemos que o cliente pode rapidamente optar por outro fornecedor, caso haja demora na satisfação de suas dúvidas técnicas. É por essa razão que os Consumidores precisariam dispor de um acesso rápido e preciso ao repositório de informações técnicas. Se ele puder fazer isso sem precisar de contato com outras pessoas, tanto melhor. Mas é preciso haver como contatar alguém com conhecimento técnico avançado, principalmente se a dúvida técnica é complexa ou muito importante.

Por isso, os Consumidores precisam ser preparados com mecanismos de acesso rápido a informação técnica relevante, talvez com uma profundidade limitada para que sejam capazes de rapidamente compreender os pontos principais. Essa informação precisa ser preparada pelos Aplicadores, já que são eles os que têm acesso às fontes mais substanciais. E é deles também a responsabilidade de prover essa informação sem o tradicional ruído do "jargão técnico" que pode complicar o entendimento.

Dificuldades dos Aplicadores

Os Aplicadores têm, entre diversas dificuldades significativas, o fato de raramente serem reconhecidos como deveriam (ou de disporem de tempo e recursos para executar bem suas funções). Em geral, eles são colocados "na linha de frente" (o habitat dos Consumidores), *como se fossem* os consumidores. Por essa razão, raramente eles têm tempo (ou mesmo infra-estrutura) para cuidar da correta armazenagem e alimentação dos repositórios de conhecimento da empresa⁴. A linha de frente é, em geral, muito frenética e consome muito tempo e dedicação. Não é muito fácil dedicar-se a atividades "aparentemente ineficazes" como organizar arquivos e documentação quando se tem demandas intensas e mais prioritárias em torno de nós (como responder a consultas de clientes, formular propostas, etc.). Por isso, as vitais tarefas de documentar, organizar, compilar, transformar, potencializar, completar, corrigir e várias outras tarefas relacionadas ficam comprometidas. Infelizmente isso não é sentido de imediato. O resultado dessa atitude falha é uma correta atenção aos problemas do curto prazo à custa de uma crescente incoerência no médio-longo prazo. Disto decorre o perverso efeito de falha na criação de um capital intelectual sólido na empresa, com vários episódios de "reinvenção da roda" consumindo os esforços das pessoas. Pior ainda, diversas soluções do passado que custaram caro para ser aprendidas podem ocasionalmente desaparecer, pois não houve um cuidado em documentá-las. É inevitável que isto aconteça, já que existe uma natural rotatividade das pessoas (e essas pessoas levam consigo o conhecimento que adquiriram).

Dificuldades dos Geradores

Talvez os Geradores sejam os mais penalizados na maioria das empresas. É muito difícil para os gestores de uma empresa compreender porque os Geradores precisam de um ritmo de trabalho diferente. Exatamente por tratarem de uma atividade essencialmente criativa, aos Geradores é

necessário fornecer condições que privilegiem a criatividade. Entre essas condições cito a flexibilidade de horário, distância das pressões comerciais do cotidiano, ambiente propício a experiências, etc. Elaboro um pouco mais essas condições.

A flexibilidade de horário é uma característica importante das pessoas criativas. Muitas vezes, as idéias "vêm à mente" em horários estranhos, como debaixo do chuveiro ou no meio da madrugada. Um funcionário gerador que saia cedo do trabalho (ou que chegue tarde no dia seguinte) ainda assim poderá estar executando suas tarefas com maestria, pois a qualidade das idéias que pode gerar dependem muito dessa flexibilidade.

Além disso, gerar conhecimento implica em frequentes experimentos, muitas vezes com resultados que costumam ser classificados como "fracassos". Aqui reside um dos principais problemas de mentalidade dos gerentes de empresa atuais. Aquele que precisa experimentar coisas novas não pode ser avaliado em termos de sucesso ou fracasso, mas sim em termos de testes com resultados esperados ou inesperados. É preciso compreender que as pessoas criativas costumam aprender *muito mais* com os resultados inesperados (ou os "fracassos", na linguagem tradicional) do que com os "sucessos". A compreensão (pelos elementos gestores) deste tipo de característica é essencial para que os Geradores se sintam à vontade para descobrir o novo valioso.

Outro aspecto negativo que costuma afetar os Geradores são as imposições fora de suas competências. Pressões comerciais, por exemplo, são ótimas para motivar os Consumidores e em alguns casos até mesmo os Aplicadores, mas para os Geradores, essa pressão pode ser prejudicial. É claro que sem algum tipo de direção (e determinação) as pessoas geradoras poderiam ficar sonhando com coisas comercialmente inúteis (embora isto, ainda assim, seja justificável quando se está montando um instituto privado de pesquisa, algo infelizmente muito distante da mentalidade empresarial brasileira). Por conta dessa nossa realidade "diferenciada", é justo que se apresente aos Geradores algumas legítimas demandas comerciais, incluindo algumas características técnicas desejáveis e prazos de desenvolvimento apertados. Contudo, o *processo* de desenvolvimento precisa seguir mais o ritmo das idéias dos Geradores, e não tanto as pressões dos clientes, principalmente quando aquilo que se está desenvolvendo é inteiramente novo.

Onde as Empresas Falham

Creio que as empresas atuais (principalmente as brasileiras) parecem incentivar bastante os Consumidores, relevam a segundo plano os Aplicadores, mas, pior de tudo, desconsideram bastante o papel dos Geradores. Esse é, talvez, o principal pecado que precisamos consertar no frenético ritmo dos negócios atuais: fala-se muito pouco em como enriquecer e incentivar a criação do conhecimento novo, aquele que é exclusivo da companhia. Mas será que esse conhecimento novo é realmente importante? Veremos a seguir uma forte razão para responder sim a essa pergunta.

Com o advento da Internet, todas as empresas dispõem do mesmo tipo de acesso à informação. Todas possuem praticamente as mesmas condições de obtenção e armazenagem de conhecimento público. Justamente por isso, esse conhecimento de domínio público - que pode, em vários casos, ser essencial à sobrevivência da empresa - é insuficiente para diferenciá-la dos seus concorrentes. Aquilo que pode diferenciar uma companhia de outra é, principalmente,

aquilo que ela sabe *e que as outras não sabem*. Só através do estímulo aos Geradores é que se poderá fomentar um sustentável progresso da empresa, principalmente nos ambientes muito competitivos como os que vivemos atualmente. Mesmo que assim se faça, ainda falta atentar para um outro aspecto importante: esse conhecimento gerado precisa ser documentado, "assentado" na empresa de forma que outros funcionários dele se beneficiem. Na verdade, a noção de "conhecimento" deveria ser entendida como "informação em trânsito entre pessoas", e qualquer coisa que facilite este trânsito estará potencializando o capital intelectual da empresa.

Referências

Allee, Verna (1997) *The Knowledge Evolution*. Butterworth-Heinemann Publishing

Navega, Sergio C. (2000) *Inteligência Artificial, Educação de Crianças e o Cérebro Humano*. Leopoldianum, Revista de Estudos de Comunicações da Universidade de Santos, Ano 25, No.72, Fev. 2000, pp 87-102. Disponível em <http://www.intelliwise.com/reports/p4port.htm>

Navega, Sergio C. (2002) *Projeto CYC: Confundindo Inteligência com Conhecimento*. KMBrasil 2002, 3o. Workshop Brasileiro de Inteligência Competitiva. Disponível em <http://www.intelliwise.com/reports/kmbscn.htm>

Nonaka, Ikujiro; Takeuchi, Hirotaka (1995) *The Knowledge-Creating Company*. Oxford University Press, New York

Shannon, Claude (1948) *A Mathematical Theory of Communication*. Bell Systems Technical Journal, 27:379-423, 623-656, 1948.

Notas

¹ Compromisso ontológico (ontological commitment) é um termo que vem da filosofia (mais precisamente da epistemologia) que tem relação com o tipo de "entidades" (ou conceitos) que se supõe haver em uma descrição de um determinado universo abstrato. O termo tem também uma forte utilização em Engenharia do Conhecimento, principalmente quando se desenvolve Ontologias, ou especificações de conceitualizações, essenciais para normatizar e compartilhar conhecimento dentro de uma organização.

² O maior estrago deste tipo de categorização de pessoas ocorre com frequência por conta de "testes psicológicos" que procuram identificar perfis pessoais e, através desses perfis, sugerir qual o tipo de posição ou atividade que a pessoa deveria executar. Há quem use esses recursos até mesmo durante a contratação (seleção). Essa prática pode ser criticada de várias formas, mas o assunto foge do escopo deste artigo.

³ Observe que até algumas décadas atrás, obter informação era um problema complexo e custoso. Atualmente, já não temos mais esse problema. Nossa dificuldade atual é obter informação *relevante*, que tenha como ser empregada com sucesso para o caso prático com o qual lidamos. A relevância de uma fonte de informação quando comparada a outras só pode ser avaliada quando dispomos de *inteligência*.

⁴ Também raramente dispõe de tempo para a meta-cognição, o pensamento acerca de como pensar sobre os assuntos técnicos com que lidam. Isto é necessário para que se possa compreender de que forma expor um material técnico para pessoas que não dispõem de uma vivência adequada com o tópico.