

José Graciotti: Gestão do conhecimento pede “refinamento sucessivo”

Quanto uma empresa deve investir em gestão do conhecimento e como dimensionar esse valor?

Para responder a essas questões, precisamos inicialmente conceituar conhecimento, sua gestão e sua utilização. Conhecimento é o ativo de maior valor que uma empresa pode ter. Reparem que utilizei o termo conhecimento e não informação, que o relacionei a um ativo e que também escrevi “pode ter” em vez de “tem”, isto porque conhecimento é totalmente diferente de informação, e, para possuí-lo, a empresa precisa se organizar e se preparar para isso.

Nunca se teve acesso tão fácil à informação como atualmente (qualquer ferramenta de busca na internet responde, normalmente, a uma pesquisa com milhares de documentos, num tempo dificilmente superior a um segundo), e isso não quer dizer que as empresas estão mais eficientes ou produtivas do que há dez anos por causa disso. Então para que serve tanta informação?

A identificação exata das informações relevantes e, principalmente, sua utilização prática incorporada aos produtos e serviços de uma empresa é que vão alavancá-la no mercado. As informações somente terão utilidade se forem triadas, tratadas, organizadas, distribuídas internamente e sua utilização prática, incentivada. As informações assim selecionadas representam o conhecimento das empresas, e o processo compreendido entre a sua identificação e a sua utilização prática é a gestão desse conhecimento.

Fazendo uma analogia com os ativos tangíveis de uma empresa, a decisão de investimentos nesses ativos normalmente tem como objetivo o aumento/otimização da produção; a minimização dos custos de produção; a fabricação de novos produtos; a incorporação de inovações tecnológicas, ou seja, a criação de uma vantagem competitiva de seus produtos em relação à concorrência.

O “ativo” do qual estamos falando é o seguinte: conhecer o mercado melhor que os outros e reagir mais rapidamente a ele; conhecer os pontos fortes e fracos da concorrência; conhecer e incorporar rapidamente as inovações tecnológicas em seus produtos; saber exatamente onde e como estão organizados os dados e informações pertencentes à empresa e, finalmente, conhecer as pessoas que detêm conhecimento relevante para a empresa.

Esse conhecimento é que é o nosso ativo!

No mercado atual, os produtos estão cada vez mais “homogeneizados” e ao mesmo tempo especializados em função das necessidades dos diferentes segmentos e estratificações da sociedade. Suas diferenças por conta disso são cada vez mais sutis, e a agilidade na identificação dessas necessidades específicas e a rapidez na incorporação desses pequenos diferenciais competitivos em seus produtos (e serviços) é que coloca uma empresa na vanguarda do mercado. É nesse contexto que entra o conhecimento e sua gestão.

Um dos mais clássicos exemplos de aplicação prática da gestão do conhecimento é o de uma das maiores cadeias mundiais de supermercado, onde todas as compras de seus consumidores são tabuladas, organizadas das mais diversas formas, e esse conhecimento é utilizado para basear todas as decisões da empresa, desde compras e estoques, estratificação e distribuição dos produtos em suas filiais até suas

promoções de vendas.

A decisão do investimento em ativos normalmente é tomada em função da taxa de retorno sobre o capital investido num determinado tempo (ROI), calculada com base numa expectativa de aumento de receita causada por aquele investimento. Na gestão de conhecimento também há uma expectativa de aumento de receita, porém o processo é invertido, ou seja, o investimento é que é calculado em função de uma taxa de retorno (valor máximo a ser investido).

Em outras palavras: na primeira situação, o investimento é conhecido (novas máquinas, fábricas, sistemas), o aumento de receita é uma expectativa, a taxa de retorno, calculada. Ocorre então a decisão. Na segunda, o valor do investimento é que é calculado em função das mesmas variáveis.

Simples? Absolutamente não!

Para se ter uma ideia da dificuldade, considere que a gestão o conhecimento:

- (i) envolve todos os processos da empresa (desde pesquisas de mercado, passando por compras, materiais utilizados, processos construtivos, armazenagem, distribuição até marketing e vendas);
- (ii) envolve principalmente pessoas e seu treinamento;
- (iii) sua utilização afeta os resultados da empresa como um todo; e
- (iv) é uma filosofia de trabalho e por isso deve ser incorporada com o modo de pensamento e atitude de todas as pessoas da empresa e, por fim, a decisão de investimento nela se mescla com decisão de investimento em outros ativos.

A decisão de “investir” e de “quanto investir” em gestão do conhecimento, na realidade, não é uma situação estanque que se toma de vez em quando, como as decisões de investimento em outros ativos. É um processo constante e contínuo no qual todas as decisões diárias levam sempre em consideração a utilização de processos que contribuam para o fortalecimento do principal ativo da empresa: o conhecimento. Como é contínuo, o processo decisório na verdade se transforma num conceito ou numa filosofia sobre onde e como investir os (normalmente) limitados recursos de uma empresa. É um processo de “refinamentos sucessivos”, onde o aprendizado anterior é utilizado para basear as decisões futuras.

Date Created

12/10/2015