

GESTÃO DO CONHECIMENTO – AS LIÇÕES DOS PIONEIROS

Karl-Erik Sveiby & José Roberto Martins

Dezembro/2001 – Revisto: Abril 2005

www.intangiveis.com.br

Copyright/2006 Uso autorizado desde que citados os autores.

REDUÇÃO DOS CUSTOS OU GERAÇÃO DE RECEITA?

Recentemente começamos a perguntar aos freqüentadores dos seminários de gestão do conhecimento: "Por que vocês estão aqui ? **Como a Gestão do Conhecimento (GC) pode ajudá-los?**"

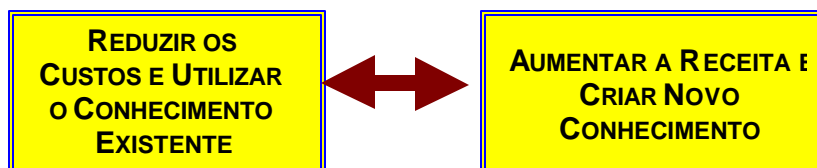
- "50% dos nossos empregados estarão se aposentando nos próximos cinco anos e nós precisamos encontrar um jeito de capturar o conhecimento que possuem antes de partirem".
- "Temos três unidades de negócios desenvolvendo sistemas de computadores mais ou menos semelhantes, cada uma custando \$500,000. Elas não estão integradas e precisamos reduzir as perdas".
- "Eu gerencio três hospitais e não consigo fazer com que os médicos de cada unidade transfiram as suas melhores práticas uma para a outra".
- "Precisamos medir e avaliar os nossos ativos intangíveis. Implementamos o *Balanced Scorecard*, mas ainda assim não conseguimos organizá-los."

A média das preocupações de 19 entre 20 participantes em cada seminário diz respeito aos dilemas tradicionais dos executivos para aumentar a eficiência, reduzir o desperdício, etc. Resumindo: **utilizar melhor o conhecimento existente** ou **medir a performance**.

Em um grupo de 20 pessoas uma disse:

"Eu vim aqui para aprender como fazer a minha unidade ser **inovadora**". Sua preocupação, acertada, era: **como criar novo conhecimento?**

Os demais executivos mostraram uma das duas dinâmicas da GC, que pode ser utilizada para reduzir os custos ou para aumentar as receitas.



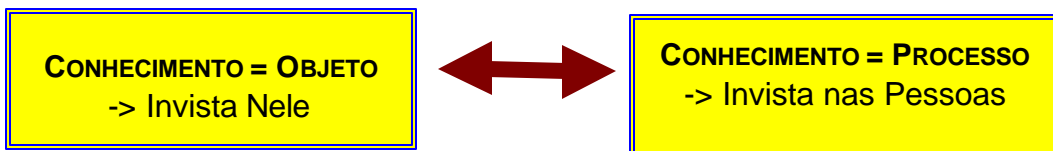
É certo que a GC pode ser aplicada nas duas dinâmicas, mas a ênfase maior das respostas com preocupações de eficiência são típicas. Uma pesquisa entre os presidentes de empresas em 2000, realizada pela Conference Board, mostrou que 67% das iniciativas de GC estavam relacionadas ao compartilhamento das melhores práticas, eficiência e transferência de informação. Apenas 7% responderam que os seus trabalhos de GC tinham alguma relação com inovação.

A maioria dos executivos na linha intermediária de comando não se vê como responsável pelas atividades de geração de receitas, supostamente de interesse exclusivo dos departamentos de marketing e vendas. Quando um problema da operação é definido em termos de redução dos custos, a solução é normalmente limitada ao desenvolvimento ou a compra de um novo sistema, fazer a reengenharia da informação ou apenas comprar uma nova base de dados.

Se, ao contrário, a idéia for criar um novo conhecimento e aumentar a receita, as soluções se tornam muito mais complexas, tanto quanto podem ser as suas recompensas. Afinal: quando você pensar em economia na sua empresa, lembre-se que você estará eternamente limitado a 100% dos custos, enquanto o céu é o limite para os ganhos com a inovação.

O CONHECIMENTO É UM OBJETO OU UM PROCESSO?

A outra dinâmica está relacionada a compreensão do que é o conhecimento. Ele é um **objeto** ou um **processo**? Embora essa questão comporte uma resposta óbvia, sua simplicidade não pode ser desprezada, isso se observarmos abaixo as suas implicações práticas:



Se você for uma executiva ou executivo que acredita que **conhecimento e informação** são mais ou menos a mesma coisa, é quase certo também que você poderá achar que investindo em informação você terá “implementado a sua GC”, o que é uma coisa até bem simples. Infelizmente é também o meio mais rápido de perder dinheiro. A relutância de alguns executivos de pensar a esse respeito tem causado a perda de bilhões de dólares no mundo inteiro. Por exemplo, a Ernst & Young, a maior das “Big Five” ao fazer investimentos em GC, admitiu que perdeu cerca de \$100 milhões de dólares em investimentos equivocados em TI.

Mas, ao contrário, se você estiver convencido que **conhecimento é um processo**, por exemplo, um talento pessoal, e que o sucesso para a GC reside nas pessoas, você chega ao seguinte dilema: por onde começar?

Vamos responder a questão sobre conhecimento, definindo-o como a “capacidade de agir” ⁱ.

CONHECIMENTO = A CAPACIDADE DE AGIR

Conhecimento é um Processo. É dinâmico, pessoal e absolutamente distinto da informação, que é uma mídia para a comunicação explícita. Quando tratarmos das características do conhecimento, devemos ter em mente que o termo **Competência Individual** (ou Humana) ⁱⁱ pode ser entendido como o seu sinônimo mais adequado.

Essa definição é de vital importância para ser desprezada pelos executivos; Qual é a vantagem de se ter um grupo de pessoas com toneladas de conhecimento e não podermos fazer nada com ele? Onde está o benefício de entupirmos os computadores com dados, se acreditamos que o mais importante são os valores nas pessoas e a sua capacidade de agir?

Certo. Como concluímos que o conhecimento é uma faculdade humana, a meta e obrigação das empresas com a GC, então, é nutrir, alavancar e motivar as pessoas a compartilharem a sua capacidade de agir: *A GC se transforma em uma tarefa da organização inteira.* O que chamamos de Estratégia Baseada no Conhecimento.

GC – UM “MOVIMENTO” COM TRÊS ORIGENS

É importante compreender que a GC não evoluiu como um amontoado de metodologias formais. Vista atualmente como um conceito, ela tem pelo menos três origens, o que a torna às vezes um tanto confusa para aqueles que tentam compreender e executar uma estratégia de GC.

É muito comum que conceitos e pesquisas se desenvolvam de maneira similar e independente em lugares diferentes do planeta. Em meados da década de 80, pesquisadores e executivos começaram a prestar um pouco mais de atenção aos aspectos do conhecimento para os negócios.

Nos Estados Unidos, o termo “gerenciando o conhecimento” começou a ser utilizado no âmbito da inteligência artificial (mais conhecida como AI) por volta de 1986. Um grupo instalado na DEC, onde se associava a Debra Amidon, estava ocupado em entender como o aprendizado poderia ser melhorado pela tecnologia, enquanto outro grupo liderado por Karl Wiig estava fazendo pesquisas sobre Inteligência Artificial. Debra Amidon publicou para a Purdue University, em 1988, um estudo com os resultados preliminares das pesquisas intituladas: *Managing the Knowledge Asset into the 21st Century*.

O problema com a AI era que a maioria dos seus sistemas se tornava obsoleta a cada 6 meses. Foi então que um grupo na A.D Little começou a avaliar o contexto do conhecimento na condução dos negócios – estivesse ele nas áreas de engenharia, desenho industrial, previsão do tempo, linhas de produção, etc. Karl Wiig, o chefe da área de AI na época, disse (em um *email* de novembro de 2001):

“Começamos a pensar em termos de criação, aprendizado, compartilhamento (transferência), e o uso ou a alavancagem do conhecimento como um conjunto de processos e dinâmicas sociais que precisava ser administrado (certo, a tecnologia surgia na pauta, mas vimos mais tarde que ela não era o centro da questão). Depois, vimos que não poderíamos descrever tudo aquilo de uma maneira melhor que Gestão do Conhecimento. -- Hoje, lamento que não pudéssemos ter encontrado uma descrição melhor!”

Karl Wiig utilizou o termo “*Knowledge Management*” pela primeira vez em uma apresentação em 1986, e depois o publicou em vários livros as descobertas e experiências da sua equipe. Em 1990 ele escreveu aquilo que provavelmente foi o primeiro artigo do mundo com a frase “*Knowledge Management*” no título: *Knowledge Management: An Introduction* em “*Proceedings of IAKE – Second Annual International Conference*”.

Enquanto isso, no Japão, um grupo de pesquisadores em torno de Ikujiro Nonaka se ocupava desde o início dos anos 80 com os temas da inovação, além de um modo de acelerar o seu processo nas grandes corporações japonesas. Em 1987, Hiroyuki Itami, um dos estudantes de Nonaka, observou, no livro *Mobilising Invisible Assets*, que a maioria das empresas norte-americanas não dava muita atenção para a proteção e o desenvolvimento dos “ativos invisíveis”, como a boa relação com os clientes, reputação, lealdade e confiança nos relacionamentos de negócios, etc., pois tudo isso não estava enfatizado ou descrito nos seus balanços. Nonaka lembrou-se da epistemologia e voltou-se para o trabalho de Michael Polanyi e o seu conceito de “Conhecimento Tácito”. Em 1995 Nonaka e Takeuchi publicaram o livro fundamental intitulado: *The Knowledge Creating Company*, que redefiniu o ramo da GC. Nonaka contrasta seu conceito de **criação do conhecimento** com a **gestão do conhecimento**, que ele descreve como um termo “muito pobre”, bastante influenciado pela IT.

Enquanto isso, na Suécia, eu estava administrando a minha própria empresa de publicações. Uma das nossas maiores preocupações era como construir uma estratégia para uma empresa sem uma produção tradicional; o nosso maior ativo de produção era o conhecimento e a criatividade do nosso pessoal. Em 1986, vimos que acabávamos de desenvolver uma “estratégia baseada na competência”, quando então publiquei a nossa abordagem e métodos no livro “*Kunskapsföretaget (The Know-How Company)*”. Em 1990 eu prossegui com as pesquisas e publiquei “*Kunskapsledning (Knowledge Management)*”, possivelmente o primeiro livro do mundo com a expressão GC no título, cujo propósito era mostrar uma abordagem estratégica para a gestão dos recursos do conhecimento, particularmente dos trabalhadores do conhecimento, sem referências à tecnologia da informação.

Eu também havia desenvolvido uma teoria de como avaliar os ativos intangíveis, testando-a com um grupo de executivos (Konrad Group). Os resultados desse trabalho foram publicados em 1989 no livro “*The Invisible Balance Sheet*”, que descrevia os princípios e uma tabela (*score card*) para medir o **Capital do Conhecimento**, dividindo-o em três categorias: Capital do Cliente; Capital do Indivíduo e Capital Estrutural. Já em 1991 perto de 40 empresas suecas foram inspiradas a publicarem o seu Capital do Conhecimento, incluindo a Skandia Insurance, um dos casos práticos mais conhecidos do mundo, todavia renomeado para Capital Intelectual no seu primeiro balanço (em 1994) anual a conter os resultados.

Com essa retrospectiva podemos então concluir que a GC possui três origens bastante claras: os primeiros estudos norte-americanos sobre Informação e AI; as pesquisas japonesas sobre conhecimento e inovação; as medições estratégicas na Suécia. Existe também uma forte relação

entre os conceitos suecos de GC e Capital Intelectual. Dependendo do orador ou do escritor é possível ver perspectivas e paradigmas completamente diferentes entre essas disciplinas. A influência norte americana na GC é sem dúvida um pouco mais baseada nos traços de IT, em contraste com a perspectiva maior nas pessoas dos estudos e práticas japonesas e suecas.

Muitas pessoas lamentam essa falta de sinergia, ou mesmo a ausência de ferramentas de trabalho um pouco mais unificadas em torno do conceito de GC. Eu, todavia, acredito que isso é ótimo. O conceito de GC não é usual na sua ambigüidade, extraordinário na sua profundidade, ainda distante do seu esgotamento e – o melhor de tudo – não tem um dono com direitos, como TM © ®. De umas poucas sementes plantadas em pouco mais de uma década atrás, as ferramentas e práticas têm se multiplicado exponencialmente através dos esforços de centenas de milhares de praticantes e pensadores no mundo inteiro, os quais se baseiam nos estudos e práticas dos trabalhos pioneiros. O compartilhamento de informações e experiências sobre GC não possuem precedentes na história da humanidade. A GC é o LINUX dos conceitos de alta gestão. Um “movimento” de pessoas em torno do globo, todas se relacionando e discutindo o tema pela Internet.

LIÇÕES DOS PIONEIROS

A GC é tão diversa quanto as suas abordagens, todavia, com alguns aspectos bastante comuns:

1. Campeões Entusiásticos...

Empresas hoje tidas como “pioneiras”, (por exemplo, aquelas que começaram com pouco ou nenhum apoio de consultorias) tiveram a presença fortuita de uma ou mais pessoas realmente entusiasmadas que naturalmente combinaram conceitos de inovação com a personalidade dos agentes de mudança. Eles tiveram impulso e visão para liderarem as suas corporações para uma abordagem de GC. Gordon Petrash na Dow Chemical, Hubert St Onge na Clarica, Bipin Junarkar da Gateway Computers, Josef Hofer-Alfeis na Siemens, Marcus Speh na Shell Oil e Paul Norman na MTN, apenas para citar algumas mentes na média gestão que tinham a missão de melhorarem a performance global das suas empresas e não apenas as receitas. Eles fizeram com que a GC fosse o meio de atingir os objetivos em uma ou mais áreas das suas empresas.

Os campeões são líderes naturais com visão, com uma crença quase missionária no valor da GC, com poder suficiente para levarem as suas empresas ao futuro.

2. Construído Sobre Bases de Competências

Os pioneiros eficazes construíram suas iniciativas de GC sobre bases de competências. Para a Shell, que foi pioneira na noção de que o planejamento estratégico não era um processo de gestão do negócio, mas sim um sistema de aprendizado corporativo, o *Shell Learning Centre* foi uma base natural de GC. Na Dow Chemical o portfolio de 29 mil patentes era um ativo estratégico subtilizado. Para a Chevron a capacidade de saber onde, como e quando perfurar era uma noção clara da sua base de competências e, portanto, foi natural a inclusão da GC no manual de Melhores Práticas. Na empresa de publicações Affärsvärlden a iniciativa veio do departamento editorial. Na McKinsey e em outras empresas de serviços, a GC veio eliminar o gargalo de como fazer com que o conhecimento da equipe fosse mais efetivo e melhor direcionado para as demandas dos clientes.

3. Eles Determinaram uma Estratégia Imperativa...

A fusão Pricewaterhouse Coopers sabia que possuía uma mina de ouro de talentos e especialistas, mas não sabia como encontrar e explorar essa riqueza. A base de dados de aproximadamente 120 mil fontes era quase igual ao número de empregados! As iniciativas de GC na PwC's, portanto, era bastante focada na sua arquitetura de IT. A Nokia, empresa sem tradição que conseguiu dominar o mercado de telefonia móvel, tornou-se uma expert em aplicar a GC para reduzir o *time-to-market*. Os pioneiros em GC da Siemens se especializaram em oferecer valor aos acionistas e ao mercado através da diversidade. Os exemplos são ainda maiores.

A iniciativa de GC da Motorola decolou quando a nova Unidade de GC (KM Office) foi capaz de mostrar uma maneira de corrigir uma das causas da baixa lucratividade na diversidade para as empresas de eletrônica, além da falta de coordenação nos esforços de vendas e marketing. A

subsidiária da Skandia nos Estados Unidos queria encontrar um meio de clonar a sua notória capacidade em serviços financeiros em todos os novos mercados.

A Buckman Labs, uma empresa química de pequeno porte com 1.200 empregados estava desesperada para conseguir com que os seus agentes e especialistas trocassem idéias, informações e as melhores práticas de cada um. O sistema KNETIX de IT foi desenvolvido para facilitar as comunicações entre as subsidiárias, o que poderia fazer com que todo o conhecimento e a compreensão de toda a organização pudesse vir à tona e resolver qualquer tipo de impasse. A aceleração da transferência de conhecimento levaria a uma vantagem competitiva baseada na alavancagem do conhecimento interno, em oposição ao conhecimento externo.

Na Unilever, cujos produtos enfrentam forte concorrência em mercados maduros, os pioneiros da GC lograram êxito ao focarem os seus esforços na redução dos custos em toda a cadeia de valor. A Microsoft, por outro lado, não tem um problema grave com custos, mas sim com a velocidade. Como encontrar o melhor time para executar uma tarefa de alta velocidade é o maior desafio que a GC deve resolver. Também existem aqueles que pensam que a Microsoft está no topo porque sabe administrar seu capital intelectual muito melhor que os concorrentes.

Tanto para a Affärsvärlden quanto para a MTN, a empresa de telefonia móvel que mais cresce na África do Sul, GC significa a reinvenção de toda a estratégia corporativa das empresas que crescem muito rapidamente em mercados com falta de talentos.

4. ...com o Apoio Máximo do Topo...

Não existem campeões sem o apoio da alta gestão. Na Buckman Labs, Affärsvärlden, PwC e SA Armstrong os patrocinadores estavam entre os donos dos negócios, o que permitiu que a GC chegasse ao status de meta estratégica das empresas. Na Shell a unidade *Learning Centre* foi a patrocinadora, enquanto na Skandia ninguém questionou as iniciativas da subsidiária americana, com implicações em toda organização.

5. As Vitórias Rápidas Neutralizam os Achismos

Gordon Petrash, da Dow Chemical, muitas vezes faz uma analogia com as frutas maduras nas partes de baixo das árvores, visando descrever o modo como conseguiu vencer as resistências na empresa. Era do conhecimento geral que a Dow tinha um conjunto importante de ativos intangíveis (know-how, copyrights, marcas e segredos comerciais), sendo razoável supor que a área de patentes era um espaço imaginário que poderia trazer lucros reais para a empresa, desde que ela fosse avaliada e administrada para isso. Petrash estima que a empresa aumentou as suas receitas com licenciamento partindo dos \$25 milhões em 1994 para mais de \$125 milhões de dólares três anos depois.

Robert Buckman descobriu que os novos produtos saltaram de 24% das vendas em 1993 para 34 em 1994 quando eles introduziram a GC. Ele atribui o nível de alta inovação a combinação ao compartilhamento de experiências das pessoas e ao aumento da noção de participação no desenvolvimento estratégico da empresa. Muitas frutas maduras também podem ser encontradas com a troca de conhecimento e o aumento da eficiência. Mais dados da *Conference Board*.

- ❖ A Ford Motor Company economizou mais de \$600 milhões em três anos.
- ❖ A Hewlett-Packard reduziu os custos por chamada em 50%.
- ❖ A Rank Xerox reduziu as suas remessas em 15%.
- ❖ Roche conseguiu mandar os seus produtos para avaliação pela FDA com 6 meses de antecipação.
- ❖ A Sequent registrou um aumento de 10% nas vendas pelos representantes após 6 meses.

Benefícios adicionais de longo prazo da GC incluem:

- ❖ Tornar as decisões mais rápidas e diretas ao ponto das ações;
- ❖ Superar barreiras internas e externas;
- ❖ Abrir novas oportunidades para a inovação;
- ❖ Reduzir o prazo no desenvolvimento e lançamento de produtos e serviços; e
- ❖ Melhor e otimizar o relacionamento com os clientes.

Entretanto, o foco na inovação e o conhecimento do cliente são as áreas onde as maiores barreiras e o maior crescimento irá emergir.

MITOS E REALIDADES DA GC

Finalmente um sumário, a checagem da realidade dos mitos acerca da GC:

- GC é o mesmo que aprendizado
Não, o aprendizado é um meio para um fim – A GC requer uma visão no negócio
- GC é uma série de procedimentos a serem implementados
Não, a GC é um movimento radical no paradigma estratégico
- A GC visa capturar o conhecimento na mente das pessoas
Não, a GC visa criar o ambiente para as pessoas criarem, alavancarem e compartilharem o conhecimento
- GC é um meio de fazer com que a informação seja passada para todos
Não, a centralização tende a falhar. Abastecer conforme a demanda é muito mais eficiente.
- GC é mais uma das tarefas rotineiras da organização
Não, a GC requer profundas mudanças comportamentais e estratégicas
- GC é uma função que deve ser delegada ao RH ou IT
Não, a GC requer o envolvimento da alta gestão pois é uma função estratégica.
- GC é apenas uma questão de investimento em IT
Não, IT é uma ferramenta para a troca de informação, que nunca pode levar à mudanças estratégicas.

Para os leitores interessados em aprender mais sobre como mudar o paradigma da estratégia, recomendamos a leitura do artigo: Sveiby (2001): *A knowledge-based Theory of the Firm to Guide Strategy Formulation Intellectual Capital, Journal 2:1.*

REFERÊNCIAS

- Amidon Debra (1988): *Managing the Knowledge Asset into the 21st Century: Focus on Research Consortia*, (co-authored with Dan Dimancescu), Proceedings from the Critical Issues Roundtable at Purdue University, Technology and Strategy Group.
- Hackett Bill (2000): *Beyond Knowledge Management: New Ways to Work and Learn*. The Conference Board.
- Itami Hiroyuki (1987): *Mobilizing Invisible Assets*. Harvard Business Press
- Nonaka I & Takeuchi H. (1995): *The Knowledge Creating Company*. Wiley
- Sveiby KE (1986): *Kunskapsföretaget*, ("The Knowhow Company" co-auth. Anders Risling), Liber
- Sveiby KE (1989): *Den Osynliga Balansräkningen* ("The Invisible Balance Sheet") Ledarskap, w. "Konradgruppen".
- Sveiby KE (1990): *Kunskapsledning* ("Knowledge Management"), Affärsvärlden 1990.
- Wiig Karl (1990): *Knowledge Management: An Introduction* in Proceedings of IAKE Second Annual International Conference. Washington DC: International Association of Knowledge Engineers, 1990, pp. 13-41.

GLOBALBRANDS
O CENTRO DE PESQUISAS DE INTANGÍVEIS DO BRASIL
WWW.INTANGIVEIS.COM.BR

ⁱ Essa definição de conhecimento tem origem no trabalho de L Wittgenstein e M Polanyi: *"Knowledge is an activity best described as a Process-of-Knowing"*.

ⁱⁱ O radical "competo", em Latim, significa simplesmente que um ator tem capacidade de exercer o seu papel. Competência é know-how + a habilidade da reflexão, administrando as regras da profissão tão bem que logo elas não precisam ser obedecidas. A Competência, na visão de Polanyi, implica na habilidade de um certo domínio e know-how não apenas para se submeter ao regime, mas refletir sobre ele. A competência, portanto, não é uma propriedade mas uma relação entre o indivíduo como ator e o sistema de regras. Uma pessoa não consegue ser competente individualmente, pois é apenas no contexto, ou nas situações, que ela consegue mostrar competência ou não. Para um indivíduo competente mudar as regras ele precisa de um conhecimento social ou de comunicação, além do seu know-how.