

Stocker Group

THE KNOW HOW COMPANY



Gestão do Conhecimento na prática

The Stocker Group S.A.

La Concepción 177, Of. 11A
Providencia
Santiago - Chile
Tel: (56-2) 8920220

The Stocker Group Perú SAC

Pasaje Mártir Olaya 129, Oficina 1203
Centro Empresarial José Pardo Torre A
Miraflores, Lima 18, Perú
Fono: +51 1 448 8807

Stocker Group do Brasil Ltda.

Rua Joaquim Floriano 466, cj. 2416
São Paulo - Brasil
CEP 04534-002
Tel: (55-11) 21652270
Fax: (55-11) 24652271

Stocker Group Schweiz AG

Kanalstrasse 2
7304 Maienfeld/GR
Suíza
Tel. +41 81 302 16 77

Stocker Group Colombia S.A.

Carrera 13 N° 93-40, Piso 4
Bogotá - Colombia
Tel: +57 1 623 3330 / 3060
Fax: +57 1 651 3772

Stocker Internacional

Calle 54 Este
Edificio Arango Orillac
Ciudad de Panamá - Panamá
Tel: (507) 2053322
Fax: (507) 2053323



Gestão do Conhecimento na prática

O que é Gestão do Conhecimento (knowledge Management)

Infelizmente, não há uma definição universal para Gestão do Conhecimento (KM), da mesma forma que não há um acordo sobre o que constitui o conhecimento. Por esse motivo, é melhor pensarmos no conceito de conhecimento, da forma mais ampla possível.

Gestão do Conhecimento é aproveitar os recursos e experiências existentes na organização, de forma que seus funcionários, consultores e outros colaboradores possam encontrar, seleccionar e aplicar as melhores práticas, ao invés de reinventar a roda toda vez.

É importante notar que essa definição não diz nada sobre tecnologia, porém a Gestão do Conhecimento, muitas vezes, é facilitada por tecnologias de informação. A tecnologia, por si só, não pode ser chamada de Gestão do Conhecimento.

A chave é:

A informação correta, no lugar certo e na hora certa.

Como falamos anteriormente, a Gestão do Conhecimento não é um projeto de TI, mas uma metodologia que permite crescer como empresa e trabalhar como uma rede de melhores práticas.

Nem toda informação é valiosa, contudo, depende de cada organização determinar quais informações serão classificadas como recursos intelectuais ou baseadas em conhecimento. De certa forma, os recursos intelectuais e baseados em conhecimento podem se classificar em duas categorias: explícitos ou tácitos. Entre os recursos explícitos estão aqueles como patentes, marcas registradas, plano de negócios, análise de mercado e relação de clientes. Como regra geral, o conhecimento explícito consiste em qualquer coisa que possa ser documentada, arquivada e codificada, muitas vezes com a ajuda das tecnologias da informação.

O conceito de conhecimento tácito, o know-how contido no intelecto das pessoas, é mais difícil de entender. O desafio inerente ao conhecimento tácito é descobrir como reconhecer, gerar, compartilhar e administrar essa informação. Também as tecnologias de informação podem facilitar a disseminação do conhecimento tácito. Em primeiro lugar, identificar e mapear o conhecimento tácito é o principal obstáculo para a maioria das organizações.

Que benefícios podem esperar as organizações com a implementação de um projeto de Gestão do Conhecimento?

Alguns benefícios da Gestão do Conhecimento estão diretamente relacionados à economia de custos, enquanto outros são mais difíceis de mensurar. Na economia atual, conduzida pela informação, as organizações descobrem mais oportunidades de recursos intelectuais (as que derivam maior valor), do que de recursos físicos. Para obter a maior quantidade de valor dos recursos intelectuais de uma organização, os especialistas de Gestão do Conhecimento sustentam que o conhecimento



deve ser compartilhado e servir como base para a colaboração. Sem dúvida, a melhor colaboração não é um fim em si. Sem um contexto de negócio, a Gestão do Conhecimento não tem sentido. Em consequência, um programa efetivo de Gestão do Conhecimento deve ajudar a organização em um, ou mais dos seguintes itens:

- Fomentar inovação ao incentivar o fluxo livre de idéias.
- Melhorar a atenção ao cliente, otimizando o tempo de resposta.
- Aumentar receitas no caso de uma empresa e aumentar o impacto no caso de uma ONG.
- Melhorar as taxas de retenção de funcionários, ao reconhecer o valor do conhecimento dos mesmos, e recompensá-los por isso.
- Maximização das operações e redução dos custos, com a eliminação de processos redundantes ou desnecessários.

Estes são os exemplos mais freqüentes. Uma aproximação à Gestão do Conhecimento pode resultar em maior eficiência, produtividade e ingresso em praticamente qualquer função de negócio.

Como implementar um projeto de Gestão do Conhecimento dentro de uma organização?

Para começar, é necessário deixar claro que não se trata de um projeto de TI, e ao invés de chamá-lo de Gestão do Conhecimento ou KM, apresentá-lo como um projeto desenhado para resolver um problema particular. Certamente, haverá maior probabilidade de sucesso se fizer referência a uma meta de negócio atual ou uma dificuldade específica, como melhorar a colaboração para lançar um produto a ser comercializado, antes da concorrência.

Ao invés de tentar demonstrar valor para toda a organização, deve-se buscar valor em nível individual. Por exemplo: se o projeto pode reduzir a quantidade de tempo em que colaboradores contatam os membros de sua própria organização e especialista em temas específicos, poderiam implementar o projeto sobre essa base.

Iniciar de forma pequena é definitivamente menos arriscado que iniciar de forma grande. Com projetos menores ou pilotos, existe maior controle sobre o resultado. Nesse caso, fracassos de menor escala não comprometem o esforço por completo. Adicionalmente, obter financiamento para uma série de projetos menores é mais viável que obter financiamento para uma iniciativa em nível de toda organização, principalmente quando os benefícios são difíceis de mensurar. Iniciar de forma pequena também permite desenvolver outros projetos maiores sobre seu próprio sucesso. Nossa experiência demonstra como conseguir que a Gestão do Conhecimento seja rentável, começando por um grupo piloto.



Como em todos os projetos, também na Gestão do Conhecimento é necessário definir a meta que se quer alcançar com essa iniciativa e estabelecer, logo de início, métricas que definirão o sucesso. Finalmente, essa meta deve estar associada a um objetivo de negócio. Ainda que compartilhar melhores práticas seja uma idéia recomendável, deve haver uma razão de negócio subjacente para fazê-lo. Sem um caso sólido de negócio, a Gestão do Conhecimento é um exercício inútil.



Que tecnologias suportam um sistema de Gestão do Conhecimento?

A Gestão do Conhecimento não é um conceito baseado em tecnologia. Não seja enganado por vendedores de softwares com soluções prontas de KM. Organizações que implementam um sistema de base de dados centralizado, correio eletrônico, um Portal Web ou qualquer outra ferramenta de colaboração, com a esperança de que estão estabelecendo um Sistema de Gestão do Conhecimento, estão desperdiçando tempo e dinheiro, sem levar em conta o fator humano.



Sem dúvida alguma, as ferramentas desenvolvidas sobre medida têm mais sucesso. Por exemplo, ferramentas de colaboração, desenvolvidas especificamente para suportar a construção de comunidades e identidade. Geralmente as ferramentas se enquadram em uma, ou mais das seguintes categorias: repositórios de conhecimento, ferramentas de acesso a especialistas, aplicações de e-learning, tecnologias de discussão e chat, ferramentas de certificação, de informação e ferramentas de buscas e exploração de dados.

Um projeto de Gestão do Conhecimento enfrenta quais desafios na sua implementação?

O mais importante: envolver e motivar os funcionários.

Os principais problemas que ocorrem na implementação de um Sistema de Gestão do Conhecimento, geralmente acontecem porque as organizações ignoram os temas relacionados com as pessoas e a cultura. Um ambiente onde o conhecimento de um indivíduo é valorizado e recompensado, estabelecendo uma cultura que reconhece o conhecimento tácito e motiva seus funcionários a compartilhá-lo é importante. A necessidade de vender o conceito de Gestão do Conhecimento aos funcionários não deve ser subestimada, depois de tudo, em muitos casos, os funcionários são obrigados a entregar seu conhecimento e experiência - características que os tornam valiosos como indivíduos.

Como o conhecimento pode mudar rapidamente, o conteúdo de um programa de Gestão do Conhecimento deve ser constantemente atualizado, corrigido ou excluído. E mais, a relevância do conhecimento pode mudar, da mesma forma que as habilidades dos funcionários. Por isso, não há fim para um Sistema de Gestão do Conhecimento. Como o desenvolvimento de produtos, marketing

análise e desenvolvimento, esta é uma prática de negócios que evolui constantemente.

Outro aspecto crucial é evitar a inundação de dados. As organizações devem estar atentas de maneira diligente quanto à sobrecarga de informação. De fato, o propósito de um projeto com estas características é identificar e disseminar "jóias" de conhecimento e não um mar de informação.



Como é possível que os colaboradores usem os sistemas e processos instalados para facilitar a Gestão do Conhecimento?

Uma maneira testada e verdadeira para construir o apoio para uma iniciativa de Gestão do Conhecimento é iniciar um projeto entre os funcionários que têm mais a ganhar e serão mais abertos a compartilhar seu conhecimento. Isso pode variar dependendo da organização. Também é uma boa idéia incluir nesse projeto inicial um grupo seletivo e com influência, funcionários que são respeitados por seus pares e cujas opiniões são altamente consideradas. Se esses grupos tiverem bom testemunho do esforço que inclui a Gestão do Conhecimento, suas atitudes positivas ajudarão bastante a convencer os outros dos méritos e benefícios de um projeto com estas características.

Para alcançar os objetivos da participação de todos em um esforço de Gestão do Conhecimento, é necessário que a cobrança e disseminação do conhecimento façam parte do trabalho diário dos funcionários. Em outras palavras, é necessário fazer com que seja o mais fácil possível para eles participarem. Muitos dos esforços iniciais em Gestão do Conhecimento fracassaram porque incluíam passos incômodos à rotina de funcionários que já estavam sobrecarregados. Então, quando havia sobrecarga, os trabalhadores simplesmente não se preocupavam com os esforços adicionais. E como as pessoas estão sempre sobrecarregadas, não podem incluir outra atividade em sua rotina diária. Os melhores esforços de Gestão do Conhecimento não parecem ser um esforço.

Vincular a Gestão do Conhecimento diretamente ao desempenho das atividades, criando um clima seguro para que as pessoas compartilhem idéias, e reconhecer as pessoas que contribuem este esforço (especialmente aquelas pessoas cujas contribuições impactam na base) também são fatores determinantes para conseguir que a Gestão do Conhecimento seja parte do trabalho diário das pessoas.



Finalmente, muitas companhias criam programas de incentivos para motivar os funcionários a compartilhar seu conhecimento. Isso pode funcionar, mas é perigoso, pois os funcionários poderão participar desse programas somente para ganhar os incentivos, sem preocupação de qualidade ou relevância da informação com a qual contribuem. Idealmente, a participação na Gestão do Conhecimento deve ser uma recompensa em si. Se a implementação de um sistema deste tipo não fizer a vida mais fácil para os funcionários, certamente falhará.

O mais importante é entender que Gestão do Conhecimento é um projeto de recursos humanos e não de tecnologia.

Stocker Group
THE KNOW HOW COMPANY

www.stockergroup.com