

As duas leis fundamentais da Gestão do Conhecimento

Como e por que aumentar a Potência de Aprendizagem nas organizações.

Filipe M. Cassapo, Gerente de TI, SIEMENS, Filipe@siemens.com

Competição e ciclos de inovação.

“No século XXI, século da informação, da transmissão do conhecimento na velocidade da luz, se desejamos manter a nossa posição frente à concorrência, precisamos aumentar a nossa potência de aprendizagem. A nossa competitividade e a nossa sobrevivência dependem hoje da nossa capacidade em inovar de forma cada vez mais rápida, e saber atualizar-se com uma agilidade cada vez superior. Estamos entrando na era do conhecimento!”

Esta declaração parece-lhe familiar? Poderiam ter sido as primeiras frases do discurso de abertura do planejamento estratégico de toda organização que reconheceu a importância de saber se adaptar à nova economia na qual entramos nos últimos 20 anos: a economia do intangível, da inovação acelerada. Reconhece-se hoje que a sobrevivência das organizações depende de forma direta da sua capacidade em inovar, tanto nos seus processos como nos seus produtos e serviços. Para tal, as organizações estão entrando em um ciclo cada vez mais acelerado de aprendizagem e mudança, ciclo primordial da inovação. A figura 1 ilustra de qual forma se concretiza o ciclo da inovação, baseado na aprendizagem organizacional:

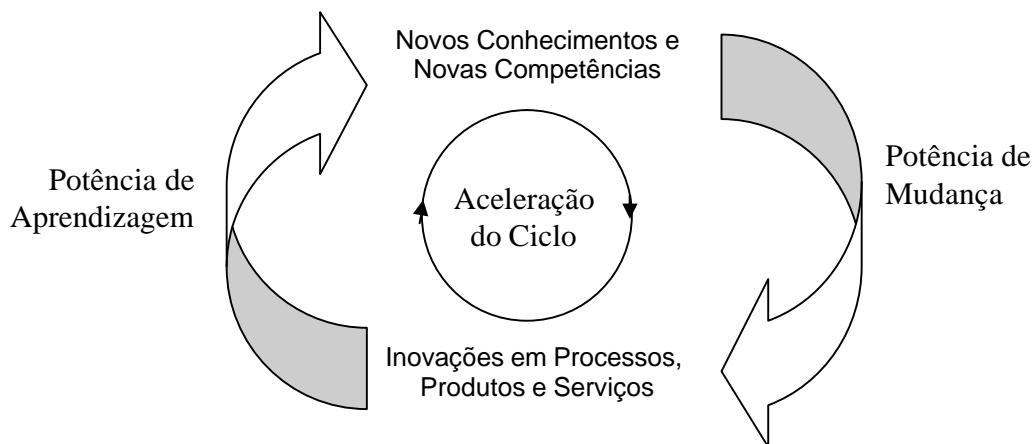


Figura 1 - Ciclo da aprendizagem e da inovação

A figura 1 mostra como a partir de processos, produtos e serviços cada vez mais inovadores, a **potência de aprendizagem** das organizações leva a criação cada vez mais rápida de novos conhecimentos e de novas competências, que permitam gerar uma nova **potência de mudança** levando a criação de Processos, Produtos e Serviços sempre mais inovadores. Seja este ciclo virtuoso ou vicioso, não existe hoje mais possibilidade de escapar-lhe. Um breve olhar para números como o tempo levado pelas grandes invenções dos séculos passados para atingir 50 milhões de usuários mostra claramente a tendência de crescimento da velocidade deste ciclo (figura 2):

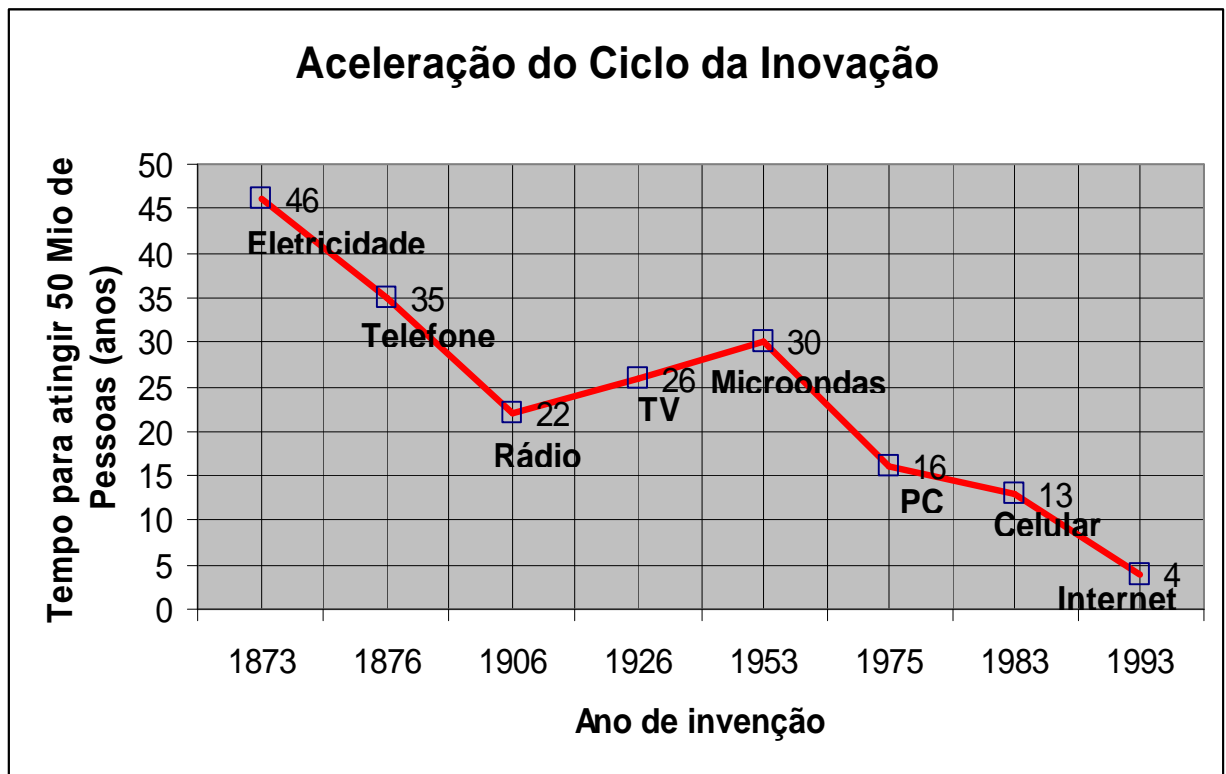


Figura 2 – Aceleração do Ciclo da Inovação

Neste contexto, os CEOs das empresas reconheçam a necessidade de transformar suas organizações em “Learning Organizations” (Organizações que aprendam). A “Learning Organization” e seu poder competitivo no século XXI são claramente definidos por Peter Senge[1] nos seguintes termos:

“A real vantagem competitiva das Organizações é sua habilidade em aprender mais rapidamente que a concorrência, em gerar e compartilhar conhecimento e melhorar de forma contínua sua atuação. Uma *Learning Organization* é uma organização que possui a capacidade de construir seu próprio futuro”

A importância da inovação pode também ser vista a partir da abordagem de Porter. Michael Porter analisa o fenômeno de concorrência a partir de cinco forças competitivas básicas [2]:

- (i) ameaça à entrada;
- (ii) ameaça de substituição;
- (iii) poder de negociação dos compradores;
- (iv) poder de negociação dos fornecedores;
- (v) rivalidade entre empresas;

As cinco forças descritas por Porter são diretamente vinculadas à potência de inovação das Organizações: uma empresa nova representa uma ameaça de entrada, uma empresa que colocou no mercado uma inovação gera uma ameaça de substituição, uma empresa mais inovadora que as outras aumenta seu poder de negociação com compradores e fornecedores, e a rivalidade entre empresas implica uma rivalidade na capacidade de inovar.

Neste contexto, as organizações do século XXI decidiram de forma unânime aumentar a **Potência de Aprendizagem** das suas organizações para poder aumentar sua **Potência de**

Mudança, e participar de forma competitiva do ciclo acelerado da inovação. Para poder aumentar a **Potência de Aprendizagem** de uma Organização, nada melhor que começar por aumentar sua **Tensão para Aprender**, ou seja, motivar os colaboradores da empresa para que sintam a necessidade de aprender cada vez mais com uma velocidade cada vez superior.

Primeira lei da Gestão do Conhecimento (Jeff's Law)

Chegou o momento de definir a primeira lei fundamental da Gestão do Conhecimento, formulada por Jeff Staes (Siemens Learning Valley) [3]:

Potência de aprendizagem = Tensão para Aprender * Intensidade do fluxo de Informação

ou

$$P = U * I$$

onde:

- A **Potência de Aprendizagem** é a capacidade da Organização e dos seus indivíduos em adquirir novos conhecimentos e modelos mentais que sejam aplicáveis como competências de forma que possam ser geradas inovações.
- A **Tensão para Aprender** é a motivação e pressão interna da Organização e dos seus indivíduos para adquirir novos conhecimentos e modelos mentais.
- A **Intensidade do fluxo de Informação** é a quantidade de informação que circula na Organização entre seus membros por unidade de tempo.

Sendo a necessidade de aumentar a **Potência de Aprendizagem** de uma Organização, e sendo que esta potência é o produto da **Tensão para Aprender** por a **Intensidade do fluxo de Informação**, uma tendência natural consiste tentar aumentar de forma simultânea a **Tensão para Aprender** e a **Intensidade do fluxo de Informação** (se U e I aumentam, P aumenta). Porém, sendo a **Tensão para Aprender** o estímulo, a **Intensidade do fluxo de Informação** a resposta, as duas variáveis Tensão e Intensidade só poderão aumentar a partir de uma ação sobre a Tensão. Notamos que a primeira parte deste artigo (competição e ciclos de informação) é tipicamente uma forma de aumentar a **Tensão para Aprender**: enxergando a importância de renovar seus conhecimentos e suas competências de forma cada vez mais rápida, o leitor terá sentido crescer nele a vontade de saber mais de forma mais rápida: ele terá aumentado sua **Tensão para Aprender**. Naturalmente, o leitor terá logo decidido realizar uma busca na Internet, um forward da página contendo este artigo para vários colegas, buscar na gaveta ao lado este artigo tão parecido que ele leu a um certo tempo já... Em outras palavras, a **Intensidade do fluxo de Informação** na Organização (a resposta ao estímulo) terá começado a crescer! Perfeito! Se a **Tensão para Aprender** aumenta, e a **Intensidade do fluxo de Informação** também, a **Potência de Aprendizagem** estará crescendo juntamente.

Este raciocínio parece tão simples e eficiente, que muitas organizações caíram na armadilha que ele representa sem prestar atenção no que estava realmente acontecendo entre suas paredes (e entre seus computadores!). A quantidade de emails enviados e recebidos começou a crescer de forma assustadora, as páginas Web nas Intranets e na Internet se multiplicaram de forma caótica, e ninguém estava realmente conseguindo aprender algo útil... Tais organizações começaram a viver a **era do Caos Informacional!** O estresse pessoal sentido pelos colaboradores destas organizações mostra que o raciocínio previamente formulado não está completo... Precisamos agora colocar a segunda lei fundamental da Gestão do Conhecimento.

Segunda lei da Gestão do Conhecimento.

Ao desejar-se fixar uma **Potência de Aprendizagem** P para aumentar a competitividade da uma organização, não se pode ignorar que o fato de aumentar a **Tensão para Aprender** entre os colaboradores terá um impacto direto sobre a **Intensidade do fluxo de Informação**, e que este impacto precisa ser entendido claramente, para impedir o surgimento do caos informacional. Para isto, precisa colocar-se a segunda Lei da Gestão do Conhecimento:

Intensidade do fluxo de Informação = Tensão para Aprender / Capacidade de lidar com fluxos de Informação

ou

$$I = U / R$$

onde:

- A **Tensão para Aprender** é a motivação e pressão interna da Organização e dos seus indivíduos para adquirir novos conhecimentos e modelos mentais.
- A **Intensidade do fluxo de Informação** é a quantidade de informação que circula na Organização entre seus membros por unidade de tempo.
- A **Capacidade de lidar com fluxos de Informação** é a capacidade dos indivíduos em lidar com a informação, e transformá-la em resultado, ou seja, encontrar a informação certa no momento certo para tomar a decisão certa, isto em um tempo otimizado.

Esta segunda lei da Gestão do Conhecimento permita entender de forma bem mais clara o fenômeno de estresse vivenciado pelos colaboradores das Organizações do “século da informação e do conhecimento”. Se, em uma determinada organização, decide-se fixar uma **Potência de Aprendizagem** P alta, e aumenta-se drasticamente, para isto, a **Tensão para Aprender** a um nível U, sem se levar em consideração o valor da **Capacidade de lidar com fluxos de Informação** R, teremos a desagradável surpresa de constatar que o crescimento da **Potência de Aprendizagem** se traduza por um aumento assustador e caótico da **Intensidade do Fluxo de Informação** (que chamamos de caos informacional). Isto é obviamente devido ao fato que R é pequeno, ou seja, os indivíduos não possuem nem as práticas, nem os processos, e nem as ferramentas necessárias à Gestão sistemática do Conhecimento e da Informação.

Sendo U fixado, para atingir uma determinada **Potência de aprendizagem** P com R pequeno, I deve necessariamente ser grande. Em eletricidade, este fenômeno se chama de “efeito Joule”, e gera calor. Se as dimensões do Resistor não estão adequadas à potência que ele pode dissipar, então ele “queimará”. No contexto da aprendizagem organizacional, o fenômeno é o mesmo.

Como caracterizar uma organização cuja **Capacidade de lidar com fluxos de Informação** é fraca? Esta organização costuma basear seu fluxo de informação em reuniões, emails e chamadas telefônicas. Os colaboradores geralmente emitam reclamações do tipo: “a minha caixa de email está sempre estourada! No consigo nunca diminuir o número de mensagens não lidas!”, “tenho tantas reuniões que não consigo encontrar tempo para trabalhar!”, “o meu telefone está sempre tocando, não consigo me concentrar em uma tarefa mais de 10 minutos!”

Como a cultura, as práticas e as ferramentas de Gestão do Conhecimento podem aumentar a Capacidade de lidar com fluxos de Informação?

Neste artigo, o nosso objetivo não será realizar uma descrição exaustiva das práticas de Gestão do Conhecimento, mas sim mostrar a importância fundamental destas práticas no contexto da aprendizagem corporativa.

Gostaríamos em primeiro lugar de definir a Gestão do Conhecimento como:

- a) o reconhecimento em todos os níveis da organização do valor do conhecimento para o sucesso dos negócios (**potência de aprendizagem**);
- b) a geração de um ambiente, onde todas as pessoas de uma organização se sintam motivadas para aprender, compartilhar e aplicar conhecimento (**tensão para aprender**);
- c) a utilização de processos que visem localizar, representar, disponibilizar, medir e evoluir de forma sistemática e organizada os conhecimentos estratégicos da organização (**capacidade de lidar com fluxos de Informação**);
- d) a disponibilização pela organização de ferramentas e práticas para dar suporte às ações descritas em (a), (b), (c) (**capacidade de lidar com fluxos de Informação**)

Uma vez a conscientização da importância do capital intelectual atingida, o elemento crítico da Gestão do Conhecimento encontra-se nos pontos (b) e (c):

- A Gestão do Conhecimento é, antes de tudo, uma metodologia gerencial, uma nova cultura organizacional, na qual o ambiente e os valores permitam gerar a motivação necessária à aprendizagem, ao compartilhamento e à aplicação do Conhecimento. Organizações nas quais o conhecimento é vinculado à imagem de poder, e o compartilhamento é visto como uma fraqueza ou um perigo, poderão dificilmente aumentar sua **potência de aprendizagem** (a **tensão para aprender** continuará fraca).
- Uma vez os valores, os princípios e a cultura organizacionais adequados para implementar a Gestão do Conhecimento, um processo sistemático e seu ferramental devem ser implementados na organização de forma a impedir o aumento caótico da **intensidade do fluxo de informação**. Se a quantidade de informações disponíveis vai, ela, com certeza aumentar de forma extraordinária, o fluxo deve, ele, ficar baixo do ponto de vista dos colaboradores. Ou seja, deve existir na organização processos e ferramentas permitindo a captura e a disponibilização ordenada e sistemática de conhecimentos e informações. Isto envolva:
 - Um processo organizacional definido, aplicado e acompanhado por métricas, onde as atividades de captura e disponibilização de informação são claramente colocadas;
 - Um portal corporativo com facilidades de personalização da informação, comunidades de práticas, *e-learning*, e gerenciamento de conteúdo baseados em uma ontologia compartilhada do negócio e da estratégia organizacional;
 - Mecanismos sistemáticos de *information-push* (agentes) e *information-pull* (*search-engines* baseados na ontologia corporativa);
 - Um gerenciamento sistemático (baseado em métricas) dos ativos intangíveis da organização (que pode ser implementado através do BSC ou do Skandia Navigator, por exemplo);

Uma organização onde estes elementos são implantados (ver o caso da Siemens [3]), possui efetivamente uma **potência de inovação** muito grande derivada da sua **potência de aprendizagem**, consequência de uma alta **tensão para aprender** acoplada a uma grande **capacidade de lidar com fluxos de Informação** (muitas informações são disponíveis mais o acesso dos colaboradores aos conteúdos é extremamente eficiente).

Como coordenar a tensão para aprender e a Capacidade de lidar com fluxos de Informação nas organizações?

Uma vez as duas leis da Gestão do Conhecimento entendidas, falta definir-se na organização de qual forma elas poderão ser aplicadas.

Uma estratégia de Gestão do Conhecimento que visa aumentar em primeiro lugar a **Capacidade de lidar com fluxos de Informação** (as próprias ferramentas e os próprios processos de Gestão do Conhecimento), sem aumentar previamente a **Tensão para Aprender** será provavelmente muito criticada, e poderá eventualmente gerar frustrações, sendo que as práticas e o ferramental de Gestão do Conhecimento implementados não serão acompanhados de nenhuma cultura de Compartilhamento, e nenhum posicionamento claro da alta gerência a respeito do tema. Muitas organizações caíram nesta armadilha, gastando suas verbas em sistemas de Gestão do Conhecimento e da Informação, sem enxergar a importância de disseminar junto com a implantação das ferramentas a cultura, os princípios e a política de Gestão do Conhecimento. Estas organizações acabaram geralmente considerar a Gestão do Conhecimento como uma armadilha que levou à compra inútil de muita tecnologia.

A estratégia a mais correta seria então o aumento gradual da **Tensão para Aprender** acoplada ao ferramental e os processos necessários para satisfazer as expectativas geradas. O aumento deveria seguir as prioridades derivadas da estratégia organizacional. A cada degrau subido no aumento da **Potência de Aprendizagem**, métricas deveriam ser levantadas para mostrar claramente os benefícios gerados para os acionistas, os clientes e os colaboradores da organização.

Bibliografia:

[1] Senge, P. M.: The fifth discipline: The art and the practice of the Learning Organization. New York: Doubleday/Currency (1990).

[2] Porter, M. E.: Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro. Campus 1990.

[3] Davenport , T., Probst, G.: Siemens Knowledge Management Case Book. ISBN: 3-89578-181-9. Wiley-VCH Verlag. 2002.