

"A empresa deve ser uma pirâmide de conhecimentos", diz a espanhola Beatriz Muñoz-Seca

terça-feira, 7 de junho de 2005

por Maria Teresa Marques

Uma nova obra sobre Gestão do Conhecimento é lançada no mercado, inclusive no Brasil. Trata-se do livro Transformando conhecimento em resultados, de autoria dupla: os espanhóis Beatriz Muñoz-Seca e Josep Riverola García, ambos são professores de Escola de Negócios da Europa e já ministraram e participaram de aulas em diversas Escolas de negócios em países da América Latina, Ásia e EUA, além de pertencerem ao Consulting Board da Kope Consulting.

O Canal Rh entrevistou com exclusividade Beatriz Muñoz-Seca sobre detalhes do livro, que aborda de forma completa o processo de Gestão de Conhecimentos. Ao mesmo tempo em que os autores consideram essencial a aplicação desse processo para que a empresa seja produtiva e competitiva, enfatizam que o processo não é complexo e não exige alta tecnologia.

No entender de Beatriz, a empresa deve ser uma "pirâmide de conhecimentos". "Quanto mais forte estiver a base, mais sólido será o crescimento e maiores serão os objetivos que a empresa poderá atingir."

A seguir, a entrevista com Beatriz.

Canal Rh - O objetivo do livro, segundo os autores, é identificar o conhecimento para poder utilizá-lo posteriormente na criação de vantagens em longo prazo para a empresa. Por favor, fale um pouco sobre esse objetivo.

Beatriz Muñoz-Seca: - Estamos na era do conhecimento. Este livro é a soma de pesquisas, experiências com êxito e análises de fracassos em alguns intentos metodológicos, que levam à

conclusão de que a gestão do conhecimento nas empresas é a forma de criar um esquema de aprimoramento contínuo, como base para manter a empresa competitiva. O potencial do conhecimento é tal, neste mercado de mudanças permanentes, que pode tornar uma empresa líder rapidamente, assim como, fazer com que outras percam a liderança.

Como a base do aprendizado corporativo é a resolução dos problemas originados na empresa, ao resolvê-los criamos fronteiras de conhecimentos que, no contexto da missão da empresa, resultam num esquema de competitividade em longo prazo. Nossa preocupação é deixar claro no livro como é possível criar um círculo virtuoso de aprimoramento e permitir que, por meio da melhor produtividade hoje, as empresas tenham uma vida ilimitada.

Canal Rh – Há quatro temas centrais no livro. Qual seria o resumo de cada um?

O conhecimento é o motor da melhora permanente

Beatriz - Conforme comentamos anteriormente, quando você tem um problema relevante na sua empresa, significa que surgiu um conhecimento que não existia. Este conhecimento trata-se de uma nova etapa, um novo estágio para a empresa que, seguramente, provocará desafios novos que, por sua vez, trarão novos problemas e cujas soluções vão acarretar outros novos avanços. Temos que lembrar sempre que os “problemas” surgem de novas situações que os clientes trazem e de inovações. É fácil ver como estes dois agentes são os motores desta melhora, porque no final são o motor da empresa como um todo.

Não é difícil implantar um sistema que produza aprendizagem e melhora permanente

Beatriz - Esta implantação não é difícil porque é a base da natureza humana, isto é, o adulto aprende resolvendo problemas. Se conseguirmos sistematizar esse aprendizado tornando-o corporativo e introduzindo-o nas operações da empresa, cada vez que formos requeridos para resolver ou para melhorar uma operação da empresa, estaremos criando a base da Melhora Contínua. Isto é a metodologia PDM - Problem Driven Management.

O sistema é chave para a produtividade e competitividade da empresa

Beatriz - Hoje, produtividade é ser rentável. Se conseguirmos resolver os problemas operacionais

em cada área, logo estaremos melhorando o serviço e, conseqüentemente, satisfazendo o cliente. Satisfazer o cliente significa novos ingressos. Melhorar as operações significa menores custos. E este conjunto traz rentabilidade.

Por outro lado, se hoje você cria este caminho de melhora contínua e consegue se antecipar ao futuro, desenvolverá bases sólidas de crescimento; isto é competitividade.

O executivo deve entender que o importante não é fazer e sim conseguir que os outros façam

Beatriz – A empresa deve ser uma pirâmide de conhecimentos. Como já comentamos, o ser adulto aprende resolvendo os problemas e quanto maior for a quantidade de pessoas a resolver problemas, maior será o conhecimento da empresa, ou seja, a base desta pirâmide. Quanto mais forte estiver a base, mais sólido será o crescimento e maiores serão os objetivos que a empresa poderá atingir. Exemplificando, quanto mais sólida é a base de uma construção, mais andares se conseguirá construir sobre ela.

Canal Rh – Um trecho do livro: “O RH, nos últimos anos, abraçaram veementemente a idéia da gestão do conhecimento, entendida como o arquivamento e a difusão dos conhecimentos que a empresa possui. Isso desvirtua o conceito”. O que poderia ser orientado aos RHs sobre esse desvirtuamento?

Beatriz – Quando falamos de “desvirtuamento” queremos dizer que a gestão do conhecimento é um conceito muito operacional e dinâmico. Se as empresas limitam-se apenas ao arquivamento e difusão dela, sem criar uma forma de introduzi-la nas atividades do dia-a-dia da empresa ou, ainda, sem identificar aqueles conhecimentos que saem das experiências diárias, se está limitando a potencialidade e os benefícios deste recurso apenas na empresa. Devemos fazer capacitação Just in Time e não Just In Case (como foi até agora).

O desafio dos RHs é apoiar os mecanismos que facilitem o aprendizado just in time, a criação e o compartilhamento corporativo e a eliminação daqueles conhecimentos que podem não mais estar servindo no contexto que a empresa escolheu para desenvolver seu objetivo. Assim, deve-se pensar que, como o contexto muda, as empresas devem também se adaptar constantemente. O RH tem um enorme desafio neste aspecto.

Canal Rh - É interessante o que os autores afirmam sobre a tecnologia na gestão de conhecimento: “Mantenha afastados desse livro seus informáticos porque podem cair na tentação de aplicar tecnologia em tudo que se diz aqui”. A gestão do conhecimento de fato não exige tecnologia?

Beatriz - A gestão do conhecimento não pode ser limitada ao tema informática. Seria exigir demais da tecnologia, que é uma excelente ferramenta para administrar informação, compilar e distribuir cases de sucesso, além de sistematizar procedimentos de resolução de problemas e gerar bases de compartilhamento de soluções e informações,

Mas estamos falando de conhecimento, e este é resultado da aplicação concreta de certa informação para um problema específico. Para isso, a figura do agente é fundamental, porque a clareza na definição e difusão da missão da empresa é básica. A cultura organizacional é outro pilar da gestão do conhecimento. As lideranças e seu estilo de gerenciamento, conforme comentamos anteriormente, devem estimular toda empresa a aportar conhecimentos. Não pode existir um único neurônio na empresa. Se ela tem cem pessoas deveriam existir, no mínimo, cem neurônios trabalhando para ela.

Por outro lado, é muito importante entender que não necessitamos de muita sofisticação na tecnologia para poder implementar Gestão do Conhecimento. O próprio livro traz uma idéia de como essa ferramenta é simples.

Canal Rh - O que poderia ser dito a respeito dos princípios básicos da Gestão do Conhecimento?

Beatriz - Saiba que o conhecimento da sua empresa é seu melhor diferencial competitivo. Que este conhecimento provém dos neurônios dos seus colaboradores, desenvolvidos no momento que resolvem problemas para a sua empresa. Para que isso seja efetivo, deve ser criado um contexto que favoreça o agir, com o objetivo de alcançar e superar as metas traçadas pela empresa, difundindo com clareza a missão, de modo a realinhá-la permanentemente.

A tecnologia é uma ferramenta muito potente para apoiar a Gestão do Conhecimento, mas não a gera. Apenas faz.

Canal Rh - Muito se fala que a gestão do conhecimento é um processo complexo. Isso é verdade? Há uma complexidade inerente que pode restringir a adoção somente a grandes empresas?

Beatriz - Se você repassa os conceitos básicos, já mencionados acima, poderá ver que não é um processo complexo. A complexidade ou sofisticação do processo é a própria empresa que escolhe. Quanto às pequenas e médias empresas, elas deveriam começar agora a questionar seu conhecimento de forma a criar aquela base sólida da pirâmide que comentamos anteriormente. Quanto mais rápido e maior for a base gerada, mais rápido será o crescimento da empresa, porque será mais produtiva hoje e mais Competitiva amanhã.