



Orientando o Desempenho através da Gestão do Conhecimento

Por Jacalyn S. Smeltzer, Ph.D. (tradução para o português de Marcelo J. M. Silva, mestrando em Psicologia Experimental – USP)

Estudos têm concluído que menos de 20% do conhecimento corporativo é apreendido. Além disso, menos de 20% do que é apreendido é reutilizado – ou potencializado (1), em novas situações. A maioria dos tradicionais sistemas de gestão de conhecimento (SGCs, ou KMSs do inglês Knowledge Management Systems) se atém apenas ao primeiro desafio – capturar o conhecimento em um repositório corporativo de informação. E quanto a assegurar que o conhecimento capturado também seja potencializado (ou seja, reutilizado)? Não há impacto em produtividade e eficiência sem que se dedique tanto a apreender como a potencializar a informação e o conhecimento corporativo. Se o SGC de uma organização é principalmente um repositório de informações documentadas e não foi projetado para que se consiga potencializar a informação, resultará em um sistema cheio de informações irrelevantes que é usado facultativamente – um pântano de “bugigangas”. Apesar deste tipo de SGC ser comum, agrega pouco valor à organização.

O que pode ser feito para assegurar que um SGC proporcione realmente uma contribuição de valor aos negócios da organização?

Neste artigo, eu definirei gestão de conhecimento, descreverei brevemente os tradicionais SGCs e mencionarei cinco princípios que foram aplicados ao projeto e implementação de um SGC na Triad. O SGC da Triad é uma história de sucesso na medida em que sua avaliação demonstrou haver efeitos positivos, estatisticamente significativos, sobre o desempenho. Em resumo, o SGC da Triad orienta o desempenho de seus usuários.

O que é Gestão de Conhecimento?

Você pode estar se perguntando: “o que quer dizer gestão de conhecimento?” A diversidade de idéias sobre gestão de conhecimento torna difícil para o leigo entender do que se trata. Entre outros fatores, isto se deve ao fato de que vendedores generalizam as descrições de seus produtos para buscar um mercado maior. Gestão de conhecimento se refere a diretrizes, políticas e práticas que uma organização usa para criar e transferir informação (por exemplo, documentos, patentes, processos intangíveis, modelos, métodos de trabalho etc.) que dá suporte ao desempenho das pessoas nesta organização. Gerenciar este “conhecimento” engloba coisas como assegurar que o tipo apropriado de informação corporativa seja adquirida, organizada, armazenada, preservada, distribuída e reutilizada adequadamente em novas situações. Em resumo, é assegurar que a informação correta esteja disponível e seja utilizada pelas



peças corretas no momento correto. Um SGC é a estrutura organizada, ou sistema, que uma organização usa para realizar gestão de conhecimento.

Sistemas Tradicionais de Gestão de Conhecimento

Inovações em programas de computador e em tecnologia levaram a uma coleção de programas para gestão de conhecimento em escala corporativa, que aumentam consideravelmente a capacidade das organizações de documentar e apreender seu conhecimento. Por essa razão, os executivos responsáveis pela gestão de conhecimento geralmente ou vêm da área de sistemas de informação ou vêm de áreas afins à gestão de conhecimento, mas também tem competências em sistemas de informação. Mesmo considerando que apreender as informações ou “conhecimentos” da organização, armazená-los e organizá-los em repositórios eletrônicos ou bancos de dados é importante e não deve ser visto como algo que já esteja dado, o objetivo é não apenas disponibilizar informação, mas garantir que também seja potencializada. Focalizar apenas a primeira metade desta equação não orienta o desempenho. O resultado é um SGC que se assemelha à própria Internet: está cheia de “coisas” – inclusive “coisas” excelentes – apesar da maioria destas “coisas” não serem potencializadas como poderiam.

Princípios de Orientação do Desempenho para Gestão de Conhecimento

Um SGC pode orientar e dar suporte ao desempenho das seguintes maneiras: 1) ligando claramente os itens de conhecimentos às ações críticas dos colaboradores necessárias para os resultados de negócios e 2) disponibilizando um ambiente de suporte que assegure que o conhecimento seja potencializado através das pessoas e situações. Considere os cinco princípios seguintes que ajudarão a conquistar esta meta.

Primeiro Princípio: Focalize nos Trabalhadores do Conhecimento

Um SGC certamente deve ser projetado para armazenar informação que será acessada por todos na organização, como gráficos organizacionais, listas de telefones, códigos de conduta etc. No entanto, projetar o sistema para dar suporte ao desempenho dos trabalhadores do conhecimento resultará em um retorno maior para a organização. Os trabalhadores do conhecimento são aquelas pessoas na organização cujo trabalho envolve principalmente a troca de informações (por exemplo: suporte técnico,



programadores, engenheiros, inventores, gerentes de projeto, cientistas, consultores...) Um SGC projetado para dar suporte aos trabalhadores do conhecimento pode realmente orientar seus desempenhos a novos patamares de consistência, precisão, agilidade e qualidade. Comece identificando quem são os trabalhadores do conhecimento de sua organização e então descubra o que fazem. Descubra quais de seus comportamentos e resultados produzidos têm o maior impacto nos resultados de negócios, e então você estará pronto para aplicar o próximo princípio.

Segundo Princípio: Dê Suporte ao Desempenho

Uma vez que tenha um bom entendimento do que estes trabalhadores do conhecimento são responsáveis por realizar, você pode começar a identificar áreas de seus desempenhos que podem receber suporte através da provisão de dados ou informações. Identifique aqueles itens de conhecimentos que podem ser reutilizados em muitas situações diferentes que possam afetar a agilidade, qualidade ou custo associado ao trabalho. Por exemplo, existem relatórios ou documentos comuns que possam ser escritos com maior eficiência caso haja modelos contendo as formatações e conteúdos redundantes? Existem outros produtos comuns do trabalho, como relatórios ou formulários que possam ser completados mais consistentemente se as pessoas tivessem uma amostra ou um exemplo de referência? Ou há uma questão de qualidade que pode ser aprimorada se houver uma lista de checagem disponível? A chave é avaliar criticamente os comportamentos e resultados principais dos trabalhadores do conhecimento na organização e incluir itens de conhecimento no SGC que dêem suporte ao seu desempenho.

Terceiro Princípio: Explícite o “Manual do Usuário”

Uma vez que o SGC contenha um determinado item de conhecimento, quais sinalizações estão disponíveis para que o usuário saiba quando usar este item? Você confia que o usuário saberá? Se estiver, é provável que ele não saiba. É necessário que o SGC seja projetado para avisar e orientar o comportamento dos usuários, para que a informação nele contida seja potencializada com a maior frequência possível – o que resulta em maior retorno para a organização. Você encontra a seguir várias idéias para explicitar um “Manual do Usuário” para os vários itens de conhecimento.



- Incorpore os processos de trabalho na estrutura de organização do SGC de modo que, para qualquer processo, os usuários possam ver quais itens de conhecimento estão disponíveis para dar suporte a seus desempenhos.

- Desenvolva um mapa de conhecimento, ou índice, para referência dos usuários, que liste todos os itens de conhecimentos disponíveis, a quais processos de trabalho estão conectados, e como estão relacionados uns com os outros.

- Espere que os usuários utilizem os itens de conhecimento relevantes e não “reinventem a roda” constantemente; e espere que os supervisores, gerentes e líderes deem o retorno apropriado aos usuários. Faça de “construir sobre o que já existe” um lema para todos.

- Incorpore a expectativa de compartilhar conhecimento na cultura da organização, de modo que os usuários recebam uma mensagem consistente e difundida para que usem o SGC.

Quarto Princípio: Incorpore Culturalmente as Expectativas de Compartilhar Conhecimento

Há diversas maneiras de incorporar as expectativas de compartilhar conhecimento na cultura da organização. Isto não apenas ajudará a explicitar o Manual do Usuário do SGC, como também resultará em um melhor alinhamento entre a organização e seu SGC, e permitirá que os usuários formem regras implícitas sobre as consequências de usar ou não o SGC. Seguem algumas idéias para realizar esta integração cultural:

- Use termos relacionados ao SGC e aos negócios consistentemente; construa um vocabulário compartilhado em sua organização. Pode ser útil criar um glossário corporativo ou uma seção do SGC reservada para definição de termos comuns.

- Ligue os objetivos do SGC (e suas atualizações periódicas) ao enunciado da missão organizacional, aos planos estratégicos de negócios e a metas e objetivos de negócios. Isto manterá a gestão de conhecimento como uma preocupação estratégica e assegurará que continue alinhada com as metas organizacionais.

- Incorpore os comportamentos desejados de compartilhar conhecimento nas descrições funcionais, sistemas de recompensa e de avaliação ou feedback. Isto lança as bases para que gerentes e pares dêem retorno efetivo sobre usar ou não o SGC.

Quinto Princípio: Verifique a saúde de seu SGC periodicamente

Uma vez que sua organização tenha implementado seu SGC, o que vem a seguir? Lembre-se do antigo provérbio, “todos os sistemas vivos devem continuamente se



adaptar e evoluir, ou morrerão”. Isto também é verdade para os SGCs. Tente uma ou todas as idéias seguintes ao menos uma vez por ano para assegurar que o SGC não se deteriorará por negligência após sua implementação.

1. Conduza uma Auditoria do Conhecimento

Revise o conteúdo do SGC buscando precisão e relevância. Procure duplicações e versões desatualizadas. Normalmente há uma lista de itens de conhecimentos necessários ou desejados quando as organizações lançam seu SGC, aproveite esta oportunidade para rever a lista de conhecimentos desejados que nunca se concretizaram no SGC e determine se estes podem e devem ser adicionados agora.

2. Organize sessões de análise da Gestão de Conhecimento

Uma análise SWOT (do inglês Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats, ou Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) engloba uma mistura de brainstorming, ou tempestade de idéias, e pesquisas conduzidas por pequenos grupos por entre a companhia. Este exercício desenha um cenário detalhado da saúde geral da companhia. Então porquê não usar este exercício para verificar a saúde geral do seu SGC? Organize uma sessão anual de análise crítica do sistema:

- Forças: as características do SGC que ajudam os colaboradores em seus trabalhos e promovem compartilhamento de conhecimento
- Fraquezas: as características do SGC que são menos que o ideal
- Oportunidades: aperfeiçoamentos que podem ser feitos, bem como novas necessidades de conhecimento
- Ameaças: características que não são apenas fraquezas, mas sim obstáculos a compartilhar conhecimento

3. Conduza uma Pesquisa de Satisfação do Usuário

A maneira mais simples de verificar a saúde de seu SGC é perguntar a seus usuários o que eles pensam do sistema. Uma pesquisa pode lhe dar a chance de reunir dados mensuráveis sobre a frequência de uso, estimativas de buscas por palavras-chave bem



ou mal sucedidas, a profundidade de adesão e suporte por parte dos líderes da organização e a intuitividade da estrutura que organiza o sistema.

Então... Que Diferença Faz?

Orientar o desempenho através de um SGC terá impacto nos resultados de negócios! A Triad seguiu estes princípios no projeto de seu próprio SGC e realizou um retorno de 100% do investimento em 16 meses, e atualmente economiza US\$ 4.786,00 em um mês, ou US\$ 57.432,00 anualmente. Além disso, relatos informais indicam um efeito positivo sobre a satisfação e a produtividade dos colaboradores; e medidas de desempenho indicam um aumento significativo na frequência de uso de um item de conhecimento específico para um dos dois grupos pesquisados (teste de independência qui-quadrado); e um aumento significativo na qualidade do desempenho orientado por este item do conhecimento para ambos os grupos pesquisados (testes “t” para amostras independentes).

Jacalyn S. Smeltzer recebeu o grau de Ph.D. do programa de Análise do Comportamento da Western Michigan University e trabalha atualmente como Consultora de Desempenho na Triad Performance Technologies, Inc. Especializou-se em ajudar organizações a definir processos de negócios, assim como no aperfeiçoamento e redesenho destes processos. Isto, aliado à sua experiência em Gestão de Conhecimento (ou KM, do inglês Knowledge Management), a posicionou como consultora de organizações que implementaram um SGC mas não obtém deste os benefícios esperados. Endereço: 30101 Northwestern Hwy., Suite 201, Farmington Hills, MI 48334. E-mail address: jacalyns@triadperform.com.

Marcelo J. M. Silva se graduou em Engenharia Mecânica pela UNICAMP, e em Psicologia pela PUC-SP. Atualmente é mestrando em Psicologia Experimental na USP. Trabalhou com a implementação de sistemas de Árvores de Conhecimentos (um SGC desenvolvido pela Triviumsoft, representada no Brasil pela DDIC), onde consolidou competências úteis para a integração de aspectos tecnológicos, culturais e comportamentais em projetos de Gestão de Conhecimento e Inteligência Competitiva. Endereço eletrônico: marcelo.jms@gmail.com

(1) Nota do tradutor: o verbo inglês to leverage poderia ser traduzido literalmente por alavancar. No entanto, a autora especifica o sentido de “reutilização adequada em novas situações”, que pode ter uma tradução mais próxima em português com o termo potencializar, derivado de potencial, que por sua vez tem um sentido consagrado em Física, Biologia e Filosofia de “capacidade não realizada”, de acordo com o Dicionário Houaiss. - Fonte: OBM Network