

DOCUMENTAÇÃO E CONHECIMENTO

Documentação

Vantagens e riscos de ser informal

A maneira moderna de tomar decisões na empresa

Novos tempos

A tomada de decisões hoje: formalidade com interatividade

Conhecimento

Sociedade do conhecimento

Conhecimento como novo fator de produção

Gestão do conhecimento

Os capitais do conhecimento

Capital ambiental

Capital estrutural

Capital intelectual

Capital de relacionamento

A sinergia entre os capitais do conhecimento é o mapa da mina!

O GED e a gestão do conhecimento

Vantagens e riscos de ser informal

O brasileiro gosta da informalidade. Nosso eterno recurso ao “jeitinho” é sempre lembrado, às vezes para elogiar a astúcia de alguém, outras vezes para condenar sua malícia. Não são apenas as pessoas: nossa própria sociedade está estruturada, em parte, na informalidade. Os postos de trabalho informais já são tão numerosos quanto os formais. As rádios de bairro operam sem nenhuma concessão governamental. Na falta de creches formais, as mães mais pobres organizam esquemas próprios. Tudo isto “funciona”, às vezes até de modo muito eficiente. Mesmo os governantes apelam, freqüentemente, para atalhos que evitam as formalidades legais administrativas. Com as conseqüências que sabemos.

Ninguém tem dúvidas: o “jeitinho” é uma poderosa vantagem competitiva das empresas brasileiras. A enorme flexibilidade na ação organizacional é uma arma para recuperar o handicap na quantidade e na qualidade dos produtos e recursos disponíveis. Mas a que custo? E para quem? Muitas vezes “jeitinho” é sinônimo de suborno (que lesa todos os demais cidadãos), ou de horas extras noite à dentro (que lesam a saúde e a convivência familiar dos empregados), ou de trapaças e fraudes nos produtos (lesando seus consumidores). Outras vezes, não: “jeitinho” é apenas sinônimo de engenhosidade a proposta de um olhar diferente sobre as coisas, ou de uma manipulação mais habilidosa, ou de uma abertura de espírito - que permite resolver problemas difíceis, porem sem prejudicar ninguém.

Afinal o que vem a ser a informalidade? É basicamente, uma preferência por contatos face a face e por soluções contingentes, em vez do seguimento de procedimentos que foram, de alguma forma, predefinidos e validados para se agir naquela situação. Em princípio, não há nenhuma razão para crer que o formal seja mais eficiente ou mais ético do que o informal, nem vice-versa. Então, por que se dar ao trabalho de prescrever procedimentos, documentos, etc.?

Tome-se, por exemplo, o caso das certificações de sistemas de gestão por normas ISO, cada vez mais comuns. O que se exige, basicamente, é que o trabalho siga uma “rotina”. Não se avalia se esta é a mais eficiente ou a mais justa; avalia-se apenas se ela foi bem documentada e bem ensinada aos trabalhadores, se todo mundo encontra seu lugar dentro dela. E inevitável a queixa dos supervisores e gerentes mais acostumados a decidirem tudo sozinhos: “esta ISO burocratizou tudo”. Afinal, por que tanta valorização dos formalismos?

A resposta, evidentemente, vai bem além do muro das empresas. A propensão à formalização do agir se deve a uma característica cultural do Ocidente: sua tendência a substituir as tradições por aquilo que se passou a chamar de Modernidade. Os primeiros sinais desta característica cultural manifestaram-se ainda no século XVI, que marca justamente a transição entre Idade Média e Idade Moderna. Desde então, a ordem é “modernizar”. Mas o que vem a ser isto, exatamente? A resposta clássica a esta pergunta foi dada, há cerca de cem anos, pelo sociólogo Max Weber. E para fazer isto, apelou para mais um novo conceito: racionalização. Segundo ele, modernizar é racionalizar. E isto ocorre em dois níveis.

1. Primeiro a Modernidade racionalizou as “maneiras de se ver o mundo” (isto é, a própria maneira como pensamos e percebemos as coisas), criando assim algo que passou a ser chamado de “consciência moderna”. Esta possui uma propriedade que a distingue inteiramente das formas tradicionais de consciência: ela leva as pessoas a raciocinar exclusivamente “segundo seus fins”. Em outras palavras: a consciência moderna julga que ser racional é calcular os meios mais adequados para que sejam atingidos os fins escolhidos. Portanto, algo que pode ser resumido como uma inflexível e infundável busca de eficiência. Graças à consciência moderna, as pessoas passam a ter uma “conduta metódica de vida”. Ser moderno é calcular os melhores meios de produzir, de habitar, de se relacionar com os outros. Tradições, sentimentos e valores éticos não são atacados de modo direto, mas são indiscutivelmente deixados em suspenso.

2. Ora, esta consciência moderna acaba penetrando nas instituições e organizações, isto e, nas escolas, nos órgãos públicos e também, é claro, nas empresas. Ao fazer isto, ela formaliza as relações pessoais dentro dessas instituições, eliminando tudo que for informal: arbitrariedades, jeitinhos, etc. A isto, Weber chamou burocratização. É ela que provoca, por exemplo, a separação, nas sociedades modernas, entre empresas privadas e Estado, bem como entre estes e o sistema judiciário, encarregado de mediar seus conflitos. No senso comum, prevalece a acepção pejorativa do termo, como tramitação inoperante e morosa, a exigir coisas inúteis. No sentido sociológico, porém, a burocratização não possui apenas aspectos negativos. Ela determina que o juiz, ou funcionário público, trate da mesma forma tanto seus amigos quanto seus desafetos. Deus sabe como necessitamos disso, em nosso país...

Mal ou bem, a formalização das relações sociais responde a um ideal maior da Modernidade filosófica e política: a redução do espaço para as arbitrariedades pessoais, aberto pela informalidade. Olhando as coisas deste jeito, começamos a perceber as vantagens da formalização. Voltando às normas ISO: é preciso reconhecer que elas têm ajudado a imprimir um pouco mais de formalismo nas relações profissionais. Uma vez documentados os processos de trabalho internos, atribuições ficam melhor definidas e restringe-se a margem tanto para o subterfúgio da inimizabilidade, quanto para a imputação dos próprios erros sobre os subordinados. Isto explica parte das queixas de muitos gerentes, quanto à suposta "rigidez" das normas.

A maneira moderna de tomar decisões na empresa

De fato, a racionalidade moderna penetrou - e como! - nas empresas. A administração moderna foi fundada por um contemporâneo de Weber, F.W. Taylor, em torno do conceito de racionalização do trabalho, que consistiria em:

- estudar cientificamente cada tarefa a ser executada pelo trabalhador e assim definir padrões de trabalho;
- selecionar cientificamente um trabalhador bem preparado para executar a tarefa, tal como o padrão a havia predefinido;
- instruir e treinar cientificamente o trabalhador selecionado;
- incentivar os trabalhadores por meio, unicamente, de elevações salariais (possíveis, devido à maior produtividade obtida);
- buscar uma constante cooperação entre direção e trabalhadores.

Taylor foi o profeta da Modernidade dentro das empresas. Sua racionalização otimizada de meios e fins visava diretamente à informalidade da gestão pelos contramestres e pelos "diretores de empresa" de seu tempo. Além disto, o ideal moderno de reduzir o espaço para as arbitrariedades pessoais estava inteiramente presente em seus projetos. Ele assistia, em seu tempo, a dilacerantes lutas trabalhistas e foi para investir, simultaneamente, contra o autoritarismo patronal e contra as reivindicações políticas que ele apelou para a autoridade da ciência. Parecia-lhe que direção e trabalhadores não seriam "irracionais" a ponto de discutir com resultados científicos. Adotando seu *Shop Management System*, os dois lados seriam fatalmente levados a uma forte cooperação, que aumentaria enormemente a produtividade e permitira ganhos monetários para ambos. O que levaria o país à prosperidade não seria nem o despotismo das elites, nem o conflito político, mas sua revolução da produtividade multiplicada e repartida.

Esta "racionalização social, segundo Taylor" ganharia anos depois sua face mais conhecida na empresa de Henry Ford. Em 1914, ao duplicar os salários (o "*five dollars day*"), Ford deu início a um círculo virtuoso entre produção de massa e consumo de massa, abrindo espaço para uma solução da crise de 1929 e para o New Deal de F.D.Roosevelt a partir de 1933. Dentro das empresas, instituiu não apenas a famosa linha de montagem, mas uma elevada estruturação piramidal, na qual ordens desciam e informações subiam, sem interações horizontais.

No final dos anos 50, a racionalização de consciências (conduta metódica devida) e de organizações (burocratização) foi aperfeiçoada por March e Simon², os primeiros a argumentar que, na prática, todos agem segundo uma racionalidade delimitada, circunscrita (*bounded*). A consciência moderna busca sempre maximizar a eficiência, mas dentro dos critérios e dos limites de conhecimento próprios a seu campo de atuação. Isto explica por que os administradores se dão por satisfeitos com soluções “subótimas”. Na verdade, nem sempre é preciso tomar decisões: toda organização é, em alguma medida, *rotinizável*. Sempre haverá tarefas “programáveis”, por serem repetitivas e bem dominadas.

A partir deste trabalho, ficou claro que, no dia-a-dia das empresas, o que os atores fazem não é exatamente calcular os melhores meios: mas sim seguir estratégias. O modelo teórico ficou um pouco mais sofisticado: passou-se a admitir que, ao agir, já há expectativas quanto às decisões de outros agentes (isto é, de suas ações e reações). Mais ainda: passou-se a admitir que tais previsões entram habitualmente nos cálculos de quem age. Surge assim certa coordenação das ações, mas unicamente à medida que isto corresponda a um egocêntrico cálculo de utilidade (a “função de utilidade” dos economistas) dos agentes. Ora, uma vez que, na prática, estes raramente dispõem de funções de utilidade completas, serão criadas rotinas, a fim de simplificar a decisão. Eis então a burocratização (no sentido sociológico).

Novos tempos

Este modelo “moderno” de tomada de decisões, baseado em racionalidades estratégicas e em organizações rotinizadas, funcionou bastante bem, enquanto os mercados eram inexplorados e crescentes, enquanto a tecnologia evoluía paulatinamente, enquanto as exigências de cidadania (direitos dos trabalhadores, dos consumidores, do meio ambiente, etc.) não tinham atingido um grau crítico. Recentemente, porém, as coisas mudaram. E muito.

Digamos que o ambiente do sistema organizacional seja formado por três subsistemas:

- Mercados (em que ocorrem as interações de negócios);
- Tecnologia (em que ocorrem as interações envolvendo o conhecimento técnico e organizacional);
- Responsabilidade cidadã (em que ocorrem as interações – com o Estado e o espaço público).

O quadro apresentado em seguida sintetiza (de um modo bastante genérico, é preciso ressaltar) as mudanças ocorridas, sobretudo nos setores mais dinâmicos:

	Anos 30 a 70	Desde os anos 80
Mercados	Em franca expansão; dependentes de características e políticas nacionais	Saturados; forte pressão em prol da desregulamentação e da abertura comercial
Tecnologia	Conhecimentos com base, sobretudo, na experiência; mudanças incrementais	Pesquisa gera inovações que se difundem; mudanças por ruptura difíceis de prever
Responsabilidade cidadã	Estado de Bem-Estar Social controlando reivindicações sócias comandadas pelo trabalho	Pressões sobre as empresas não se restringem mais ao Mundo do Trabalho

Este tríptico contexto da ação organizacional tomou-se muito mais complexo, isto é, ele pode agora ser descrito como um contexto formado por subsistemas nos quais há um grande número de interações (comerciais, cognitivas e políticas) diversas e independentes entre suas partes constituintes (empresas, laboratórios, poder público, etc.). O resultado disto é que o sistema organizacional é muito mais exigido. Nos tempos de Ford, um mundo previsível permitia que a produtividade física (entendida como a relação entre a quantidade de produtos e a quantidade de recursos empregados) fosse praticamente o único grande objetivo da

produção. Hoje, ela ainda é muito importante, mas o crescimento - ou mesmo a sobrevivência - das empresas passou a depender também de cinco outros grandes critérios de desempenho:

- qualidade do produto (bem ou serviço) no sentido estrito, isto é, características de uso que igualem ou superem as especificações da concorrência e dos próprios clientes;
- flexibilidade da produção quanto a variações seja no volume, seja no tipo de produto ou serviço;
- inovação, a capacidade de lançar novos conceitos de produto (ou serviço) e de produção;
- cadeia logística (*supply chain*) integrada, que se obtém, em princípio, por meio da cooperação de longo prazo com o menor número possível de fornecedores confiáveis e de uma rede de distribuição capaz de colocar os produtos e serviços em qualquer parte do mundo;
- adequação ambiental, de forma a reduzir as conseqüências negativas da produção, do consumo e do descarte sobre o meio ambiente.

A tomada de decisões hoje: formalidade com interatividade

A necessidade de perseguir novos e variados fatores de desempenho alterou profundamente a tomada de decisões dentro dessas organizações. Em suma: o aumento da complexidade no ambiente social das organizações (mercado, tecnologia, cidadania) induziu uma maior complexidade no próprio sistema organizacional. Isto trouxe duas grandes conseqüências para nossa velha amiga, a racionalização dentro das empresas.

1. Há muito mais risco na tomada de decisões. Apesar de possuírem custos muito mais significativos, elas podem facilmente redundar tanto em sucessos fabulosos, quanto em fracassos retumbantes. Falar em maior complexidade do sistema organizacional é, aqui, uma forma de traduzir a maior incerteza na tomada de decisão.

2. Há muito mais imbricação nas conseqüências das decisões. Aqui, falar em aumento da complexidade significa levar em conta a explosão da quantidade de relações com agentes econômicos e fatores sociais externos, devidos sejam à atual tendência de substituir contratos de trabalho por contratos de negócios (terceirização, downsizing), seja à pressão política de vizinhos e ambientalistas, de consumidores, da imprensa, de sindicalistas, representantes locais, etc.

Em outras palavras: no mundo fordista (e ainda hoje, em muitos setores), a ação organizacional se defronta com problemas estruturados, isto é, problemas nos quais as ações e suas conseqüências são conhecidas, rotineiras e repetitivas e, portanto, programáveis, inclusive por computador. Neste caso, as decisões dar-se-ão em condições de certeza determinística e será possível criar rotinas muito abrangentes. Quando, no entanto, a ação organizacional se defronta com problemas semi-estruturados (isto é, nos quais as conseqüências da decisão são bem conhecidas, mas pelo menos uma parte delas precisa ser associada a um grau de probabilidade), as decisões dar-se-ão em condições de risco.

E este último caso que nos interessa, porque nele a simples burocratização (mais uma vez: no sentido sociológico de formalização do agir humano) não é mais suficiente. Os riscos e a imbricação de efeitos precisarão ser monitorados e as ações, corrigidas, por meio de microdecisões em tempo real. Referimo-nos aqui a algo quase totalmente ausente nas organizações do passado: não apenas operar, mas vigiar e intervir em máquinas informatizadas; não apenas comprar, mas manter e utilizar um sistema de informações sobre produtos e fornecedores; não apenas vender, mas definir caso a caso os negócios com os clientes. A necessidade e a forma das intervenções humanas são muito menos previsíveis e planejáveis.

No mundo fordista, qualquer interferência imprevista provocava uma interrupção no trabalho, uma vez que os empregados não estavam preparados para lidar com a incerteza, mas sim com situações rotineiras. Agora, não basta mais descrever tarefas e processos e, em seguida, treinar os trabalhadores para executar tarefas predeterminadas, desempenhadas de forma rotineira e repetitiva. O que é preciso é uma ação estratégica dinâmica, isto é, continuamente corrigida por microdecisões.

Retorno à informalidade? Nem tanto. As rotinas não desaparecem. Pilotos de avião, por exemplo, tomam microdecisões continuamente, mas não estão dispensados de considerar inúmeras rotinas predefinidas, que passam a valer como referências e não como imperativos. Na verdade, rotinas e padrões passam a ser complementados por:

- qualificações mais amplas, pois a competência passa a ser a capacidade tanto de seguir rotinas, quanto de tomar microdecisões (por exemplo: a competência metodológica de organizar seu próprio trabalho);
- um grande aumento no fluxo e no estoque de informações disponíveis para quem vai tomar as microdecisões.

Num ambiente de trabalho em que as microdecisões se multiplicam, torna-se vital a existência de referências comuns que forneçam um pano de fundo para as decisões. Parte dessas referências está numa cultura comum (na qual o saber tem um papel preponderante); parte esta numa gestão de informações que permita acesso imediato a um grande número de documentos diversos e hierarquizados, sem que se perca a perspectiva sinóptica (isto é, sem que se perca uma visão de conjunto). Novos pontos de equilíbrio precisam ser buscados entre sigilo e cooperação.

Talvez o melhor exemplo da nova realidade seja dado pelos Sistemas Integrados de Gestão (qualidade, meio ambiente, saúde e segurança). Sua documentação (item importante na certificação por normas ISO e por outras) é controlada por procedimentos descritos nos manuais de gestão. Estes devem assegurar tipicamente:

- que haja um registro sistemático de procedimentos, de decisões e de eventos;
- que nenhum documento esteja disponível para consulta, sem antes ter sido analisado e aprovado pelas pessoas autorizadas para isto;
- que os documentos possam ser rápida e corretamente localizados;
- que os documentos sejam periodicamente analisados e, quando necessário, revisados, com aprovação das pessoas autorizadas para isto;
- que todos os locais de trabalho possam dispor das versões atualizadas dos documentos que lhes sejam pertinentes;
- que todos os documentos obsoletos sejam removidos não só dos seus locais de origem, mas também dos locais de uso;
- que os documentos relacionados a exigências legais ou à memória técnica sejam identificados e conservados.

Portanto, há claramente uma “burocracia” a ser mantida. Esta, porém, é toda construída em torno da possibilidade de interação entre os agentes e, por conseqüência, da necessidade de, continuamente, refazer os padrões. Várias pesquisas realizadas pelo SAGE (Laboratório de Sistemas Avançados de Gestão da Produção da COPPE/UFRJ) comprovam que a interatividade proporcionada pelas redes de computadores pode ser um fator de enorme motivação para transformar a indispensável formalidade da estrutura organizacional em algo possuidor de vários dos atributos da informalidade que tanto nos agradam, flexibilidade, contatos diretos, agilidade nas mudanças, etc.) :

Em síntese, temos o seguinte quadro:

	O que modernizou as empresas no século XX	O que moderniza as empresas no século XXI
Formalização da ação	Ação individual, com decisões de otimização de fins e de meios pelos gerentes	Ação estratégica dinâmica, com microdecisões e interatividade entre agentes bem qualificados
Formalização da estrutura organizacional	Comunicação unicamente vertical, com rotinas predefinidas e inflexíveis	Complexidade sistêmica, com padrões vistos como referência para as decisões e gestão da documentação

A utilidade desse gráfico é permitir que o gestor da organização identifique as atividades que possuem um alto índice de conhecimento explícito não documentado (atividades 2 e 3, que por exemplo). Estas atividades deveriam ser tratadas da forma prioritária, pois nelas o conhecimento necessário para a sua realização, embora explícito, não foi ainda documentado, sendo possível de perda. Já os conhecimentos necessários para a realização das atividades 12, 13 e 14 encontram-se totalmente documentados, estando a organização mais bem preparada para realizar estas atividades.

Assim, a partir do mapeamento do conhecimento por atividade, podemos traçar a estratégia do conhecimento da empresa, ou seja, quais as ações que essa empresa deve empreender no sentido de preencher as lacunas do conhecimento (a diferença entre o conhecimento necessário para a realização do negócio e o conhecimento atualmente disponível, mas não documentado na organização).

Estudos demonstram (Strassmann, 2000) que 50% dos conhecimentos necessários para o sucesso das organizações encontram-se na sua forma explícita (documentado ou não) dentro da própria organização, 25% são conhecimentos explícitos encontrados fora da organização e 25% são conhecimentos tácitos dos colaboradores da organização. Vemos, portanto, que três quartos daquele que é hoje o principal ativo das organizações – o conhecimento – encontram-se na sua forma explícita (documentada ou não) à disposição das organizações.

E o que elas têm feito com esse precioso ativo? Muito pouco. As organizações limitam-se a gerenciar os ativos tradicionais (estoque, matéria-prima e capital financeiro), esquecendo-se do seu ativo mais valioso, aquele que - segundo o Banco Mundial - é responsável por mais da metade da riqueza gerada pelas organizações.

Nos capítulos seguintes o leitor encontrará um guia completo sobre o Gerenciamento Eletrônico de Documentos (GED). Num ambiente como o aqui descrito, não acreditamos que seja possível uma organização obter sucesso sem uma efetiva gestão do conhecimento e, dentro desta, da gestão de seu conhecimento explícito. Este representa mais da metade do conhecimento necessário para as organizações que permitirá um resultado mais efetivo e imediato no processo de gestão.

Neste livro o leitor verá como realizar a gestão do conhecimento explícito por meio da GED. Com esta tecnologia, podemos armazenar, localizar e recuperar informações durante todo o ciclo de vida de um documento. E aqui não estamos falando apenas de documentos prontos, arquivados. O GED é composto de sistemas que, dependendo de sua necessidade, controlam o documento desde a sua criação.

Podemos usar o GED, portanto, para organizar o processo de documentação do conhecimento explícito não documentado. Desta forma, o GED pode ser responsável pela gestão de cerca de 75% do conhecimento necessário para o sucesso das organizações na Sociedade do Conhecimento.

As mudanças trazidas pela Economia do Conhecimento têm um profundo impacto na economia do país e na vida de milhares de empresas brasileiras. Podem configurar-se como ameaça se nos acomodarmos no papel atual de país consumidor de produtos intensivos em conhecimento, ou como oportunidade por desestabilizar o equilíbrio vigente, permitindo que novos atores explorem os espaços criados e se destaquem no cenário mundial.

Empresas, aparentemente fortes e imbatíveis podem perder o bonde da história e serem ultrapassadas por empresas que compreenderam que a verdadeira batalha pela produtividade, neste início de século, está sendo travada em torno da produtividade do conhecimento. Temos a convicção de que este livro pode ser uma arma importante para ajudar nossas organizações a vencerem esta batalha.

Sociedade do conhecimento

O conhecimento teve, ao longo da história, diferentes significados e funções. No tempo das cavernas nossos antepassados transmitiam aos seus descendentes as melhores formas e locais de obter comida ou de se defender. Durante a Antiguidade Clássica, o conhecimento era usado para o crescimento pessoal e para aumentar a satisfação e sabedoria individual (DRUKER, 1993).

Em meados do século XVIII, esta concepção sofreu uma inflexão justificada, em parte, pelo advento da Revolução Industrial. A partir de então o conhecimento passou a voltar-se para sua aplicação na sociedade, deixando de servir exclusivamente à satisfação pessoal. Esta era a época em que a economia girava em torno de três primados: terra, capital e trabalho. Estes eram os principais fatores de produção da sociedade.

Neste início de século XXI, a realidade é outra. Em relatório publicado em 1999, a OECD (OECD, 1999) aponta que o conhecimento já é responsável por mais de 50% do PIB dos países desenvolvidos. Esse relatório destaca ainda que a crescente redução dos custos e a facilidade de obtenção da informação apontam claramente para um aumento da participação do conhecimento na geração de riqueza para organizações, regiões e países. Os fatores clássicos de produção - terra, capital e trabalho - deixam de ser, assim, os principais fatores de produção e o conhecimento passa a ser o novo motor da economia.

Alguns dados comprovam esta afirmação. Ao analisar a pauta de exportações dos Estados Unidos nos últimos sete anos, verificamos que as exportações americanas de bens intangíveis - softwares, patentes, royalties, serviços de consultoria, bens culturais (filmes, música), passaram de menos de 3% em 1994 para 25% em 2000, conforme apresentado na figura que segue.

Vale observar que os dados estatísticos mencionados na figura 1 consideram alguns produtos de alta tecnologia, como aviões, computadores e robôs, tangíveis, ignorando o fato de que, na realidade, o conhecimento é o principal componente de valor desses produtos. Segundo o "Institut for the Future", as exportações dos bens intangíveis teriam atingido, no ano 2000, a impressionante marca de 70% do valor total das exportações norte-americanas se contabilizassem o valor do conhecimento incorporado aos produtos tangíveis.

Conhecimento como novo fator de produção

Nas economias de natureza agrícola, a terra e a mão-de-obra eram os fatores críticos para determinar o sucesso econômico. Com a Revolução Industrial a tecnologia ganha importância, mas o capital e o trabalho passam a ser as forças motrizes do desenvolvimento econômico. Com o surgimento da sociedade do conhecimento, os modelos econômicos que vão reger esta nova sociedade precisam ser revistos no sentido de incorporar o conhecimento não apenas como mais um fator de produção, mas como o fator essencial do processo de produção e geração de riqueza.

Peter Drucker, em *Post-Capitalist Society* (Drucker, 1993), enfatizava que “o conhecimento tornou-se o recurso essencial da economia” e “o fator de produção decisivo não é mais nem o capital nem o trabalho, mas o conhecimento”. Isso não significa que os fatores clássicos de produção desapareceram, mas que eles se tornaram secundários. Eles podem ser obtidos com alguma facilidade desde que tenhamos conhecimento. O conhecimento é, assim, o principal fator de produção desta nova economia baseada em conhecimento.

O termo economia baseada em conhecimento (*knowledge-based economy*) pode ser definido como sendo “uma economia em que a criação e o uso do conhecimento são o aspecto central das decisões e do crescimento econômico” (*Revista Inteligência Empresarial*, 1999), ou seja, os bens e serviços que produzimos e consumimos são cada vez mais intangíveis, intensivos em tecnologia e conhecimento.

Esta economia baseada em conhecimento desloca o eixo da riqueza e do desenvolvimento de setores industriais tradicionais - intensivos em mão-de-obra, matéria-prima e capital - para setores cujos produtos, processos e serviços são intensivos em tecnologia e conhecimento. Entretanto, mesmo na agricultura e na indústria de bens de consumo e de capital, a competição é cada vez mais baseada na capacidade de transformar informação em conhecimento e conhecimento em decisões e ações de negócio. O valor dos produtos, independente do setor econômico, depende cada vez mais do percentual de inovação, tecnologia e inteligência a ele incorporado.

A produtividade do conhecimento deve ser, portanto, a preocupação central dos administradores do século XXI.

Gestão do conhecimento

A gestão do conhecimento tem sido objeto de interesse de alguns autores contemporâneos. Karl Erik Sveiby (Sveiby, 1998), Thomas Stewart (Stewart, 1998) e Leif Edvinsson, (Edvinsson, 1998), os pioneiros da Gestão do Conhecimento, consideram que o valor das empresas deixou de estar relacionado aos bens tangíveis, como prédios e máquinas, passando a ser avaliado, principalmente, a partir de seus **ativos intangíveis**.

O modelo para gestão de empresas na Sociedade do Conhecimento que adotamos, denominado **Capitais do Conhecimento**, é fruto de nossa reflexão teórica e de nossa observação prática sobre a questão.

Teoricamente nos amparamos nas idéias apresentadas por Sveiby, Edvinsson e Stewart. Empiricamente, nos fundamentamos em experiências concretas desenvolvidas por alguns projetos de gestão do conhecimento levados a cabo, desde o início de 1998, pelo Centro de Referência em Inteligência Empresarial da Universidade Federal do Rio de Janeiro (CRIE – COPPE/UFRJ).

Os capitais do conhecimento

Os quatro Capitais do Conhecimento que devem ser devidamente monitorados e gerenciados para uma efetiva gestão do conhecimento de uma organização são: o capital ambiental, o capital estrutural, o capital intelectual e o capital de relacionamento⁶.

Capital ambiental

O capital ambiental é definido como o conjunto de fatores que descrevem o ambiente em que a organização está inserida. Estes fatores são expressos pelo conjunto das características socioeconômicas da região (nível de escolaridade, distribuição de renda, taxa de natalidade, etc.), pelos aspectos legais, valores éticos e culturais (como, por exemplo,

empreendedorismo), pelos aspectos governamentais (grau de participação do governo na economia, estabilidade política) e pelos aspectos financeiros, como, por exemplo, o nível da taxa de juros e a existência de mecanismos adequados de financiamento à produção.

Nenhuma organização pode existir sem saber onde está nem aonde quer chegar. O importante é ter uma definição muito clara da visão estratégica da empresa e do seu posicionamento no mercado.

Capital estrutural

O capital estrutural pode ser definido como um conjunto de sistemas administrativos, conceitos, modelos, rotinas, marcas, patentes e programas de computador, ou seja, a infraestrutura necessária para fazer a empresa funcionar. Faz parte ainda do capital estrutural a cultura da organização, o modo como uma determinada organização trabalha.

De uma maneira simplista, mas extremamente clara, Edvinsson define o capital estrutural como “tudo aquilo que fica na organização quando as pessoas vão embora para casa” (Edvinsson, 1998).

O capital estrutural é o único dos quatro Capitais do Conhecimento cuja propriedade é, de fato, da organização. De todos estes capitais ele é o que permite calcular, com maior exatidão, o seu valor. Geralmente sabemos quanto custa um determinado software ou uma determinada patente, um prédio, duas salas e quatro computadores.

Um bom exemplo de que o valor do capital estrutural pode ser determinado é a indústria de franquias. A franquia é a comercialização do capital estrutural. Quando alguém adquire uma franquia, está comprando os produtos e também o direito de uso da marca, os controles, os procedimentos, as planilhas financeiras, a rede de fornecedores de matérias-primas e equipamentos. Quem compra a franquia de determinada loja é obrigado a aderir à cultura da empresa sob pena de perder a franquia.

O capital estrutural tem sido muito menosprezado pelos teóricos da gestão do conhecimento de maneira equivocada. Sem um capital estrutural adequado o capital intelectual de uma organização não conseguiria se expressar adequadamente. Ele deve ser, portanto, valorizado e muito bem gerenciado.

Capital intelectual

“As pessoas são o maior patrimônio da nossa empresa!” (Anônimo).

Esta talvez seja uma das frases mais usadas por executivos no mundo inteiro. O leitor provavelmente já a ouviu e deve concordar com ela. Nós gostaríamos de discordar! As pessoas trabalham nas organizações, tendo deixado de ser propriedade de alguém desde, pelo menos, o fim da escravidão. Além disso, o capital intelectual (habilidade; competência e relacionamentos pessoais) propriedade dos indivíduos, e não das organizações (Cavalcanti, Comes & Pereira. 2001).

As empresas utilizam o capital intelectual das pessoas sem, no entanto, deter sua propriedade. Mas afinal, o que vem a ser o capital intelectual?

No nosso entender, o conceito “capital intelectual” refere-se tanto à capacidade, habilidade e experiência, quanto ao conhecimento formal das pessoas que integram uma organização. O capital intelectual um ativo intangível que pertence ao próprio indivíduo, mas que pode ser utilizado pela empresa para gerar lucro ou aumentar seu prestígio e reconhecimento social. Uma empresa é valorizada se conseguir atrair, reunir e manter seu capital intelectual.

Capital de relacionamento

Analisando o capital ambiental, identificamos que os principais atores do ambiente de negócios são os clientes, fornecedores, sindicatos, governo, instituições financeiras, competidores, meios de comunicação e grupos de interesse.

Uma empresa isolada terá menores chances de obter sucesso num ambiente cada vez mais competitivo e globalizado. O capital de relacionamento é aquele que valoriza e incentiva que a empresa estabeleça alianças estratégicas com esses atores para ampliar sua presença no mercado.

Parte da literatura restringe este capital ao relacionamento da empresa com seus clientes, Stewart, por exemplo, considera que "entre as três grandes categorias de ativos intelectuais - capitais humano, estrutural e do cliente - os clientes são os mais valiosos. "Eles pagam as contas..." (Stewart, 1998).

Para nós, o capital de relacionamento é definido como a rede de relacionamentos de uma organização com seus clientes, fornecedores e parceiros. Concordamos com Verna Allee quando ela diz que "no universo dos negócios, as redes são compostas de conjuntos de ligações dinâmicas entre diversos parceiros, os quais estão engajados em trocas deliberadas e estratégicas de serviço, conhecimento e valor" (Allee, 2000).

Esses relacionamentos podem ser individuais ou institucionais. Tanto um quanto outro possuem valor e precisam ser gerenciados. Para tal, a partir da sua visão estratégica a empresa deve determinar os relacionamentos-chave para o sucesso de seu negócio. O passo seguinte construir uma estratégia de relacionamento com cada um deles. De forma bem clara e direta: de que forma esses relacionamentos podem agregar valor ao meu negócio?

Existem várias formas. Determinados tipos de parceiro dão retorno financeiro. Em geral eles são os únicos aos quais as empresas dedicam alguma atenção. Outros dão retorno de imagem. Muitas empresas admitem hoje fechar um contrato em que haja pequeno retorno financeiro imediato, desde que ele dê um forte retorno de imagem. Com este relacionamento a empresa pode abrir novas portas.

Existem ainda clientes exigentes que cobram qualidade nos serviços/produção fornecidos pelas empresas. Eles não agregam valor econômico, nem de imagem, no entanto são importantes, pois forçam a empresa a manter altos padrões de qualidade. Sem eles a empresa poderia se acomodar e ver ameaçada sua existência.

A carteira de clientes de uma organização deve ser um mix de clientes que trazem retorno financeiro, clientes que trazem retorno de imagem e os que a tornam mais profissional.

A sinergia entre os capitais do conhecimento é o mapa da mina!

Embora cada um dos capitais do conhecimento demande estratégias e metodologias especiais, deve-se notar que a interação entre esses capitais constitui-se na principal fonte de riqueza das organizações. A sinergia entre os capitais do conhecimento é o mapa da mina!

O GED e a gestão do conhecimento

Mas para podermos gerenciar na prática esses capitais do conhecimento, devemos nos perguntar de que tipo de conhecimento estamos falando: conhecimento tácito ou explícito. O tácito é um conhecimento subjetivo, que está interiorizado nas pessoas e é muito difícil de ser explicitado. O conhecimento explícito é todo aquele que pode ser explicitado oralmente ou por meio de documentos, livros, etc.

Esse conhecimento explícito pode estar documentado ou não. Por exemplo, o caminho que nos leva de nossas casas ao trabalho é um conhecimento explícito não documentado. Podemos descrever perfeitamente a rota (quais ruas pegamos), de forma que qualquer pessoa refaça esse caminho, embora isto não esteja registrado em nenhum documento.

Esta diferenciação entre o conhecimento explícito já documentado e o conhecimento explícito não documentado é relevante na hora em que desejamos fazer a gestão do conhecimento na organização. O objetivo de toda organização é explicitar ao máximo o conhecimento. Identificar o conhecimento necessário para a realização de cada atividade da organização é o primeiro passo para a efetiva gestão do conhecimento organizacional.

Esta identificação (ou mapeamento) do conhecimento pode gerar gráficos como o da figura apresentada em seguida, na qual, para cada atividade de um determinado processo da organização, identificamos conhecimentos explícitos documentados ou não daquela atividade.