

Ciclo de vida da Gestão do Conhecimento nas Organizações

Apresenta as fases de implantação da Gestão do Conhecimento nas empresas: entender o que é Gestão do Conhecimento, procurar ajudar de consultoria, institucionalização da GC, e maturação, e aponta o papel fundamental da gerência média para o sucesso do empreendimento.

**David Kato, Felipe Fioravante,
Paulo R. Floriano, Rafael Fraga, Wagner Cassimiro**

“As empresas que mais fazem Gestão do Conhecimento são as que menos falam dela”.

Essa foi uma afirmação de Jean-Yves Prax, em recente palestra realizada no Brasil, ao apresentar seu modelo de evolução. Para Prax, a Gestão do Conhecimento evolui dentro de quatro etapas, até atingir a maturidade, onde estará infiltrada completamente nos processos de negócio da empresa, percorrendo os mesmos caminhos trilhados pela Gestão da Qualidade.

Na primeira etapa, as organizações são motivadas pelo grande número de cursos, workshops, publicações científicas e ferramentas que abordam a Gestão do Conhecimento, e acabam por adotar iniciativas isoladas, sem qualquer reconhecimento pelo nível sênior da empresa. Essas iniciativas geralmente possuem pouco impacto para a empresa e não geram qualquer resultado financeiro. Contudo, a Gestão do Conhecimento começa a ser assunto de conversas em corredores e suas idéias vão sendo disseminadas por toda a organização. Nessa fase é comum a implementação de

diversas iniciativas que não “conversam” entre si, e o erro mais comum é iniciar por ferramentas de TI, que na maioria das vezes não atingem os objetivos, pois a organização não está preparada para o que elas se propõem.

Na segunda fase, é comum que as organizações recorram a uma empresa de consultoria para auxiliá-las em um processo de “Corporativização” da Gestão do Conhecimento e abandonem uma série de projetos experimentais. Uma pessoa dentro da empresa (the fox) é nomeada para liderar o diagnóstico e implementar o projeto. Uma empresa de consultoria pode ser decisiva na detecção de pontos de atenção e armadilhas, o que pode gerar uma grande economia de tempo e dinheiro.

A terceira fase é de institucionalização da Gestão do Conhecimento. Seus resultados são percebidos pela alta gerência e ela é finalmente reconhecida como disciplina e instituída na empresa. Assim, a primeira decisão tomada pela organização é a criação de uma gerência específica, e a nomeação de uma pessoa de

grande credibilidade para se dedicar fulltime ao projeto (geralmente chamado de Chief Knowledge Officer, ou CKO).

A quarta e última fase é a maturação. Como afirma Prax, “se depois de três anos uma organização ainda precisar de um CKO, suas iniciativas de Gestão do Conhecimento falharam”. Ou seja, para que a Gestão do Conhecimento realmente funcione dentro da organização, ela precisa deixar de ser responsabilidade de grupos de trabalho ou setores e cargos específicos para enraizar-se completamente nas bases de operação da empresa, em todos os seus processos de negócios.

Nesse sentido, a gerência média tem papel fundamental na Gestão do Conhecimento. Nonaka e Takeuchi (1997), em seu modelo middle-up-down também ressaltam esse papel. O gerente médio é o verdadeiro responsável por coordenar o processo da criação do conhecimento, fortalecendo a junção entre o conhecimento específico da linha de frente e a visão generalista da alta gerência. Ou seja, o gerente de nível médio é o responsável por transformar os conceitos e expectativas criadas pela alta gerência em algo que possa ser compreendido pela linha de frente e aplicado aos processos de negócios da empresa.

Segundo Prax, todas as empresas percorrem esse caminho antes de chegar à fase de maturação, mas poucas organizações no mundo realmente chegaram nesse estágio.

No Brasil a história não é diferente. Talvez por ter se tornado um modismo gerencial, poucas empresas perguntam se realmente estão preparadas para iniciar projetos e institucionalizar a Gestão do Conhecimento. Tais questões englobam muito mais do que o próprio budget para isto, mas também o alinhamento estratégico da empresa, know-

how interno e, principalmente, questões culturais.

Quanto à alta gerência, ela possui um importante papel na criação de condições, e não especificamente na operacionalização da Gestão do Conhecimento. Segundo José Cláudio C. Terra, um dos principais desafios da alta administração é o estabelecimento de práticas gerenciais em todos os planos que sejam coerentes e se auto-reforcem. Ou seja, as ações da alta administração devem refletir-se nas políticas de Recursos Humanos e Sistemas de Informação, nas políticas de mensuração e avaliação de resultados e nos mecanismos reforçadores da cultura e estrutura organizacional, além de sua relação com o meio ambiente no qual a organização está inserida.

David Kato é consultor associado da TerraForum Consultores. Seu email é david@terraforum.com.br

Felipe Fioravante é consultor associado da TerraForum Consultores. Seu email é felipe@terraforum.com.br

Paulo R. Floriano é consultor associado da TerraForum Consultores. Seu email é paulo@terraforum.com.br

Rafael Fraga é consultor associado da TerraForum Consultores. Seu email é rafael@terraforum.com.br

Wagner Cassimiro é consultor associado da TerraForum Consultores. Seu email é wagner@terraforum.com.br

Artigos Relacionados

Definindo Gestão do Conhecimento
Gestão do Conhecimento, Flexibilidade, Agilidade e o Futuro
O Futuro da Gestão do Conhecimento

A EMPRESA

A TerraForum Consultores é uma empresa de consultoria e treinamento em Gestão do Conhecimento (GC) e Tecnologia da Informação. Os clientes da empresa são, em sua maioria, grandes e médias organizações dos setores público, privado e terceiro setor. A empresa atua em todo o Brasil e também no exterior, tendo escritórios em São Paulo, Brasília e Ottawa no Canadá. É dirigida pelo Dr. José Cláudio Terra, pioneiro e maior referência em Gestão do Conhecimento no país. Além disso, conta com uma equipe especializada e internacional de consultores.

PUBLICAÇÕES TERRAFORUM

Gestão do Conhecimento e E-learning na Prática

Portais Corporativos, a Revolução na Gestão do Conhecimento

Gestão do Conhecimento - O Grande Desafio Empresarial

Gestão do Conhecimento em pequenas e médias empresas

Realizing the Promise of Corporate Portals: Leveraging Knowledge for Business Success

Gestão de Empresas na Era do Conhecimento