

Gestão do conhecimento: quebrando o paradigma cultural para motivar o compartilhamento do conhecimento dentro das organizações

Paulo Eduardo de Carvalho Costa (UFRN) paulo.costa@pep.ufrn.br
Reidson Pereira Gouvinhas (UFRN) reidson@ct.ufrn.br

Resumo

Neste trabalho é analisado a gestão do conhecimento com foco na mudança da cultura organizacional, pois não compensará a implementação de um sistema ou modelo de gestão do conhecimento se a organização não estiver preparada. Para quebrar esse paradigma cultural é necessário criar um espírito motivacional dentro da empresa, pois quando se fala de pessoas e implantação do “novo”, no caso um sistema de gestão do conhecimento, torna-se obrigatório falar de incentivo, estímulo, fazendo com que as pessoas compartilhem o que sabem, ou seja, o seu conhecimento; e a empresa tenha, assim, maior capacidade de criar soluções inovadoras, como também melhorar sua produtividade.

Palavras chave: Gestão do Conhecimento, Cultura, Motivação.

1. Introdução

Na nova sociedade baseada no conhecimento, nunca se foi bombardeado com tanta informação. Neste contexto, precisa-se gerar informações confiáveis que as pessoas possam utilizar. Ao fazer isso, entra-se na Gestão do Conhecimento (GC).

A GC trata do processo pelo qual apóia a geração, o armazenamento e o compartilhamento de informações valiosas, *insights* e experiências dentro e entre comunidades de pessoas e organizações com interesses e necessidades similares (NISEMBAUM, 2002).

Existem alguns passos para “preparar” uma empresa a receber iniciativas e estratégias de Gestão do conhecimento. O mapeamento dos processos é um alicerce para todo e qualquer trabalho de gestão do conhecimento, pois uma empresa precisa conhecer como ela mesma funciona, ou seja, como são realizadas suas operações, seus negócios e suas atividades.

Outro alicerce é a Tecnologia da Informação (TI). Para que a GC aconteça, a TI tem que está presente e atuante. Com a evolução e o barateamento da TI, há um nivelamento entre os concorrentes no poder de aquisição de *hardware* e *software* (SERAFIM FILHO, 1999), tornando a TI não mais uma dificuldade para implantar a GC.

A GC passa, essencialmente, pelo compartilhamento dos conhecimentos individuais para a formação do conhecimento organizacional. Sendo assim, a pessoa que detém o conhecimento é quem decide se o compartilha ou não. Este é um difícil desafio a ser superado dentro da organização.

A cultura organizacional aparece como o terceiro alicerce da GC e foco trabalho. A mudança cultural é um pré-requisito para a implementação da GC. Se as pessoas começam a compartilhar idéias a respeito de assuntos que consideram importantes, esse mesmo compartilhamento de idéias cria uma cultura de aprendizado, transformando o conhecimento no principal ativo da organização. Numa tentativa de mensurar e, conseqüentemente, mostrar o valor desse ativo intangível à organização, para que seja dada mais importância ao conhecimento, Serafim Filho (1999) relatou que “a quantidade de conhecimento de uma organização é a diferença entre o seu valor de mercado e o seu valor patrimonial.”

Portanto, o fator cultural, como também a motivação (ou do quanto está motivada), é questão-

chave para uma bem sucedida GC. Pois as vantagens competitivas estão diretamente relacionado à capacidade de introduzir novos produtos no mercado, com prazos e custos comparativamente menores do que os anteriores. A intensa competição resulta na procura de soluções criativas, melhorias contínuas em produtos e processos e na busca constante por inovação tecnológica. Benefícios, estes, trazidos com a GC.

2. Metodologia

A metodologia aplicada nesse trabalho foi baseada em uma extensa pesquisa bibliográfica que incluiu uma coleta e análise de informações referentes à GC e motivação, visando entender como a organização pode quebrar a barreira cultural criada em volta da implementação da GC e criar uma cultura organizacional voltada para o compartilhamento do conhecimento através da motivação, programas de incentivo etc.

A etapa final é a introdução do modelo de GC após a barreira cultural ser rompida, trazendo, portanto, vários benefícios para a organização que a manterá competitiva.

3. Analisando a gestão do conhecimento com foco na cultura organizacional

Estamos entrando em um tipo de sociedade diferente, onde o conhecimento ou capital intelectual tornou-se o fator mais importante no ambiente competitivo das organizações (TEIXEIRA FILHO, 2000). O conhecimento tem sido importante há muito tempo, mas a forma como gerenciá-lo revolucionou o modo das organizações trabalharem, tornando seu maior diferencial competitivo.

Hoje, a competitividade é uma das maiores preocupações das empresas. Por isso, as empresas têm que reagir rapidamente às condições de novos mercados, como também às (novas) necessidades do cliente, que constantemente procuram soluções criativas e melhoria contínua em produtos e processos. As organizações atualmente têm que se adaptar continuamente, desenvolver e inovar.

Na GC tudo gira em torno das pessoas, do “trabalhador do conhecimento”, do colaborador da empresa que detém o conhecimento crucial para a vantagem competitiva, seja sobre processos de negócios, seja sobre o mercado em que atua ou seja sobre os clientes. Assim, a participação das pessoas é um fator que compromete o sucesso da implementação da GC nas empresas. Isso se deve ao fato de um novo conhecimento nascer de um indivíduo, pois a organização não é capaz de criá-lo sozinha, sem a iniciativa de alguém e a interação dinâmica e contínua de seus membros. Sendo assim, o ser humano é o principal e imprescindível agente para uma eficiente implementação da GC, dada pela capacidade de uma organização em converter o conhecimento tácito em conhecimento explícito e vice-versa.

O conhecimento tácito é aquele que as pessoas possuem, mas não está descrito em lugar nenhum, residindo apenas em suas cabeças; já o conhecimento explícito é aquele que está registrado de algumas formas, e assim disponível para as demais pessoas (NONAKA & TAKEUCHI, 1997).

Traduzir experiência em conhecimento não é algo fácil. É necessário ter intenção e direção para criar conhecimento das experiências. Pessoas capazes e dispostas a colaborar (que possuem uma cultura organizacional de aprendizagem e colaboração), com o perfil necessário para essa nova economia é difícil de encontrar, de contratar, gerenciar e também de reter. Gerenciar as pessoas que já compõem a empresa é uma tarefa mais árdua ainda, pois necessitaria encontrar nessas pessoas uma série de habilidades e capacidades, tais como: pensamento sistêmico, abertura cultural, criatividade, propensão ao aprendizado contínuo, capacidade de comunicação e expressão oral e escrita, capacidade de pesquisa e análise de informações relativas ao negócio, propensão ao trabalho em equipe e ao compartilhamento de conhecimento, entre outras (TEIXEIRA FILHO, 2000).

4. Primeiro é preciso quebrar a barreira cultural

Em Costa & Gouvinhas (2003), foi desenvolvido um modelo teórico de gestão do conhecimento, representado na figura 1. Para implementar esse modelo, faz-se necessário, primeiro, quebrar a barreira cultural existente na organização com relação ao novo sistema que ajudará a empresa a continuar competitiva e lucrativa.

O modelo é uma maneira simplificada de pensar como a organização gera, mantém e compartilha (dissemina) de uma reserva de conhecimento estrategicamente correto para criar valor. O modelo se utiliza das quatro conversões do conhecimento. Foram, também, apresentados passos de como se pode aumentar o conhecimento da empresa (memória organizacional) e, conseqüentemente, melhorar o processo de desenvolvimento de produto, criar soluções inovadoras, ajudar nas tomadas de decisões e reduzir custos dentro da empresa. Este presente trabalho não tem como objetivo explicar como o modelo é aplicado na organização (Ver COSTA & GOUVINHAS, 2003) e sim, discutir e criar soluções para romper o paradigma cultural que existe nas organizações que dificulta a implementação deste modelo ou qualquer outro “novo” sistema.

A seguir é apresentado o modelo teórico inserido dentro de uma barreira cultural que a empresa necessita quebrar. Uma vez quebrada essa barreira, vence-se o primeiro obstáculo para uma sucedida aplicação do modelo, tornando a gestão do conhecimento uma realidade contínua (compartilhamento contínuo do conhecimento) dentro da organização, onde a mesma usufruirá os benefícios que o modelo trará.

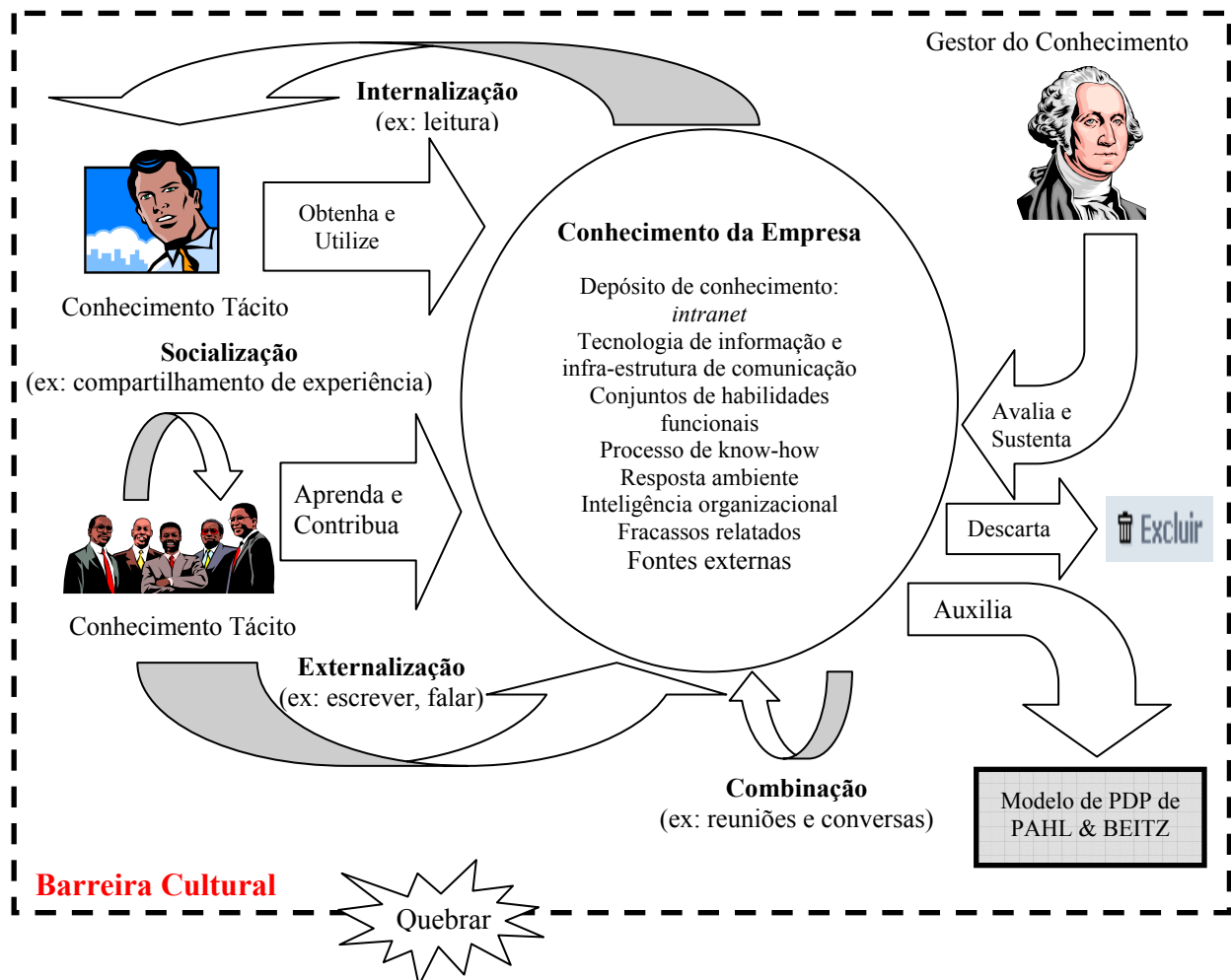


Figura 1 - Modelo teórico de gestão do conhecimento com a barreira cultural existente nas organizações (adaptado de WILLIAMS & BUKOWITZ, 2002)

Dependendo do tipo de cultura organizacional, o processo de transformação (ruptura da barreira cultural) pode ser longo e tortuoso. Pois a abertura cultural não está inerente à maioria das pessoas. Nenhuma transformação ocorre sem sofrer resistências. As pessoas têm uma tendência natural a reagir à mudança. A mudança cultural se torna essencial para a implementação da GC.

A cultura e as pessoas de uma organização vão impactar significativamente o sucesso dessa iniciativa. Será que os empregados de uma empresa compartilharão o conhecimento individual com a implementação de um sistema de GC?

Um relatório do Gartner Group (*apud* ROBINSON, 2004) afirma que, “na etapa de planejamento de um projeto de uma aplicação estratégica, cerca de 40% dos custos totais devem ser alocados para questões relacionadas às pessoas”. Avalie a cultura da organização. Pergunte: “A organização está pronta?”

O fato de se construir um “armazém” para estocar conhecimento não significa necessariamente que as pessoas o visitarão e estocarão lá seus conhecimentos. É necessário criar um ambiente no qual “dar para receber” (informação, conhecimento) faça parte do processo.

Pode fazer uma grande diferença se os empregados estão ou não preparados para um novo sistema ou uma nova solução de gerenciar o conhecimento. Por exemplo, os empregados de uma firma *high-tech* de software que usam computadores em seu dia-a-dia se adaptarão provavelmente muito mais rapidamente a uma aplicação nova de TI do que aqueles que trabalham numa companhia onde computadores não fazem parte da vida diária.

Mas de onde a resistência pode vir? Na maioria das organizações podem-se encontrar três tipos de perfil de pessoas (SALVADOR, 2002).

- Os resistentes. Resistem a qualquer tipo de mudança, que dirá a um novo sistema. Podem ser resistentes, por falta de habilidades com a tecnologia, insegurança quanto ao futuro de seu emprego ou simplesmente são os populares “do contra”. Mantenha esse grupo informado, treinado e se possível não o deixe “contaminar” o projeto. O grande problema é quando esses resistentes estão na alta cúpula da administração, o que provavelmente tornará a implantação da GC mais difícil. Mas esse grupo tem um papel importante, pois ao ter de defender e justificar seus planos eles se tornarão mais consistentes.
- Os neutros. A grande maioria da população das organizações. Esse grupo deve ser conquistado com informações precisas ao longo de todo o projeto de implementação da GC, como relatos de casos de sucesso de outras organizações ou mesmo com projetos pilotos realizados na empresa e principalmente com a demonstração clara de como o novo sistema vai melhorar a vida deles no trabalho e a produtividade na empresa.
- Os inovadores. Esses provavelmente estarão na equipe que implantará a GC ou serão os grandes patrocinadores de qualquer iniciativa nova na empresa. Tenha-os como os grandes multiplicadores do projeto.

Identificar esses grupos e ter estratégias de comunicação e envolvimento com cada um deles facilita a ruptura da barreira cultural. Um grupo-chave é a equipe de gerência, fundamental para o sucesso de qualquer iniciativa estratégica na organização. Esse grupo pode necessitar superar a relutância em adotar um novo sistema. Nesse caso, considere fazer sessões especiais para lhe apresentar a GC. Absorva seus interesses e tenha cuidado para não usar argumentos que possam intimidá-los.

A utilização de aplicativos em que os profissionais que sabem a importância do compartilhamento do conhecimento trabalhem juntos de profissionais mais experientes para

explicá-los os novos sistemas, ajudam na mudança de cultura.

Seja qual for a estratégia, o tempo gasto com os gestores de uma organização na introdução de um sistema de GC é bem utilizado, pois os transformará em modelos positivos para os empregados.

Nesse ponto, surge o conceito de “liderança motivacional”: cabe ao líder estimular, orientar e facilitar o trabalho da equipe na adoção e implementação da GC. Se não houver preparação da gerência, a empresa pode correr o risco de investir um grande volume de recursos sem obter os resultados esperados. Pois a pessoa que detém o conhecimento é que decide se o compartilha ou não, dependendo, portanto, do quanto está motivada para isso. Motivação é, dessa forma, uma questão-chave para uma bem sucedida GC.

5. Motivação

Como já mencionado, as pessoas são o eixo para se obter êxito na implementação de um sistema de GC, portanto falar de incentivo, estímulo tornou-se praticamente inevitável, uma vez que reconhecimento e recompensa fazem parte do segredo do sucesso. O indivíduo contribui para a organização a medida em que recebe incentivos e estará permanentemente avaliando o equilíbrio incentivo-contribuição.

A motivação pode ser um diferencial na hora de criar e manter a base de conhecimento da organização. Motivação, pode-se concluir que é o conjunto de motivos para a ação. Abaixo, são citados três fatores que ajudam a criar motivação (WAISMAN & ALMEIDA, 2002):

- Vontade de mudar. Mesmo quando não parecemos muito motivados a motivação existe. Ela depende de emoções que liberam energia armazenada. Sustentada numa motivação interna forte, a vontade de mudar é o resultado de uma força maior consciente, automotivadora, ciente do que precisa, que reforça o subconsciente com informações positivas e tem como base uma personalidade forte, um desejo que libera grande força motivacional, uma força criativa.
- Incentivo. Apesar do potencial motivador que existe no trabalho, outros fatores são virtualmente energéticos e coadjuvante do incentivo: o ambiente de trabalho, o *feedback* constante, o reconhecimento, a valorização da relação recompensa/desempenho, a qualidade dos prêmios, a adequação dos prêmios ao perfil dos participantes, ao esforço para conquistá-los, a adequação do grau de dificuldade à vontade de ganhar, a consciência plena do indivíduo que pode conseguir, de que pode ganhar, de que é um vencedor.
- Rejeição. É saber que se precisa mudar, é a luta pela competência, o desejo do reconhecimento, o medo de perder as conquistas já realizadas, a comparação com os vencedores, a necessidade de auto-estima, do respeito da sociedade, dos amigos e da família. É a busca do homem pelo significado. O desejo de ser importante.

Uma visão interessante é a de Motta (1991): “... os indivíduos possuem objetivos que desejam alcançar e agem intencionalmente de acordo com suas percepções da realidade. A motivação se desenvolve somente depois de se ter um objetivo a concretizar. O objetivo é que dá impulso, ou seja, mobiliza as energias de um indivíduo e gera a intenção de se concretizar algo. Nessa perspectiva a motivação se liga à ação.”

A motivação gera a ação. Na GC a ação se refere a todo o esforço sistemático realizado pela organização para criar, utilizar, reter e medir o seu conhecimento.

5.1. A pessoa motivada

Fácil de alcançar, difícil de manter. O desafio da motivação é torná-la perene, diária, incorporada ao dia-a-dia da organização. Sabemos o quanto é difícil e igualmente oneroso

para as empresas manter acessa a chama da motivação. Não há milagres, mas há soluções. É isso que é proposto para quebra a barreira cultural e aplicar a GC.

A ferramenta do incentivo torna-se uma aliada potencial das organizações. O incentivo é reconhecimento, é valorização, é administração de resultados provenientes da utilização de uma campanha com esse fim.

É utópico pensar que o incentivo transforma pessoas em profissionais mercenários, movidos a dinheiro, que o funcionário só produz quando vislumbra recompensas e que o vestir a camisa e superar desafios só ocorre quando associados a recompensas.

Na visão de Bowditch e Buono (1992): “Algumas recompensas materiais e benefícios são especialmente estipulados e concordados, porém os fatores psicológicos, tais como a satisfação no trabalho e as expectativas de trabalho desafiante, tratamento imparcial e assim por diante são mais implícitos por natureza. Mesmo assim, embora não declaradamente esta ‘renda psicológica’ talvez seja o componente mais crítico do contrato”.

Fazer é necessário, o mercado exige. Com ou sem incentivo, as performances comerciais são exigidas. Superação é a palavra de ordem. Essa é a realidade, quase sempre mascarada por prêmios ou reconhecimento duvidoso. Por que não o fazer com uma administração correta, avaliando-se as equipes, seu grau de motivação, com metas factíveis e clareza de propósitos e intenções?

Nenhum programa isoladamente – sem suporte de pesquisa, sem conteúdo, sem planejamento estratégico, sem avaliação de mercado – é capaz de aumentar a produtividade ou a motivação. Programas de incentivo, mais que aumentar resultados, têm a obrigação de criar valor, trazer soluções produtivas, dilatar o comprometimento dos funcionários com a organização. O mercado não pode compactuar com amadorismos, com soluções caseiras, sem conceitos, sem avaliações da capacidade produtiva, sem avaliações do mercado, no “olhômetro”, no “achômetro”.

Paradoxalmente, poucos desses programas atendem às expectativas. A razão é simples. Incentivo não é lâmpada mágica, e sim complemento, uma ferramenta de apoio a uma empresa moderna, com políticas de benefícios, salários justos, planos de carreira, reconhecimento.

6. Um novo profissional: o profissional do conhecimento

Na conjunção de soluções motivadoras, não podemos esquecer o perfil das pessoas que fazem a organização, o ambiente de trabalho, os relacionamentos, as lideranças internas, automotivação, a sinergia interna, a comunicação eficiente, a valorização do homem – que quase sempre independem de recompensas. Além da superação de resultados, temos o fator reconhecimento, o desejo de poder, a realização profissional, o crescimento, a conquista do espaço, o significado do trabalho.

Compartilhar pode ter, segundo Nisenbaum (2002), dois significados: o de dar uma parte de nós, que é um ato de generosidade; e também que nós temos alguma coisa em comum - um sistema de crenças, um objetivo, uma idéia. Esses dois significados se fundem quando falamos de gestão do conhecimento. Se compartilho, ou seja, se dou, então posso ter algo em comum, um conhecimento construído ao longo do tempo na empresa.

A experiência mostra que, para montar tanto uma estratégia de sucesso quanto um processo de gestão do conhecimento, é preciso trabalhar diversas estratégias de forma a criar perspectivas comuns que dêem espaço ao compartilhamento de objetivos, idéias e planos de ação.

7. Ações com forte impacto

Abaixo, são mencionados alguns exemplos de ações que têm facilitado a implementação da gestão do conhecimento (WAISMAN & ALMEIDA, 2002), com repercussão positiva do ponto de vista tanto da motivação e da integração quanto na disseminação do conhecimento e, conseqüentemente, na produtividade e nas soluções inovadoras. Afinal, pessoas motivadas compartilham o que sabem, pois as pessoas têm prazer em compartilhar.

- Criar um grupo de motivação interno envolvendo profissionais de diversas áreas com o objetivo de trabalhar a motivação dos funcionários;
- Manter a equipe sempre a par das conquistas da empresa depois da implementação do sistema de GC por meio de uma comunicação lúdica, simples e objetiva;
- Promover sistematicamente reuniões destinadas a avaliar e mensurar os resultados obtidos com o gerenciamento do conhecimento;
- Desenvolver o espírito de parceria, de time, de trabalho em equipe, onde um funcionário compartilhando o seu conhecimento, ganham ele e todos que compõem a organização e, principalmente, a organização;
- Facilitar a sinergia entre as áreas;
- Elevar o astral e manter em alta o clima organizacional com transparência e comunicação constante;
- Valorizar o funcionário, seja como “colaborador do conhecimento”, seja como ser humano;
- Surpreender, encantar, emocionar e energizar por meio de um trabalho constante, um aprendizado contínuo.

8. Conclusão

Não tem fundamento gastar tempo e dinheiro na implementação da GC sem primeiro saber se a organização (as pessoas) está preparada, ou seja, sem antes analisar a questão cultural. Assim, ressalva-se a necessidade de inclusão, com destaque nos passos de implementação da GC, da questão da motivação (incentivo, estímulo) como questão central.

O conhecimento como o maior ativo, o maior diferencial competitivo da organização nada adianta se apenas for criado um “armazém” (um local para armazenar conhecimento) e as pessoas não estocarem seus conhecimentos (conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito) e se for estocado, não utilizarem e reutilizarem. Quebrar esse tipo de paradigma é muito difícil e requer tempo. Mas os programas de incentivos, através de grandes projetos ou pequenas ações, são fundamentais para mudar a cultura organizacional. Antes de implementá-los, porém, o primeiro passo é conhecer a equipe – suas potencialidades e fraquezas – e motivá-las para que as ações tenham destino certo e, principalmente, produzam efeitos positivos. Esse é, no entanto, um trabalho de persistência cujos resultados são alcançados a médio e longo prazo.

No momento em que todos (organizações e pessoas) estiverem dedicados a gerenciar o seu conhecimento, o valor do capital intelectual estará mais visível para cada um deles e o “trabalhador do conhecimento” concordará em expor o seu intelecto sem criar barreiras (culturais). E, assim, os maiores realizadores de amanhã serão grupos com grandes idéias, gente inteligente que compartilhará conhecimentos com a tecnologia adequada.

Referências

- BOWDITCH, J. L. & BUONO, A. F. (1992) - Elementos de comportamento organizacional. São Paulo: Pioneira.
- COSTA, P. E. C. & GOUVINHAS, R. P. (2003) - Desenvolvimento de um modelo de gestão do conhecimento

para a melhoria no processo de desenvolvimento de produtos. 4º Congresso Brasileiro de Gestão de Desenvolvimento de Produto. Gramado – RS.

MOTTA, P. R. (1991) - Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro: Record.

NISEMBAUM, H. (2002) - Manual de gestão de pessoas e equipes. Vol. 2, Cap. 18 / Gustavo & Magdalena Boog, (coord.). São Paulo: Editora Gente.

NONAKA, I. & TAKEUCHI, H. (1997) - Criação de conhecimento na empresa. Rio de Janeiro: Campus.

ROBINSON, C. (2004) - People issues that cause e-commerce projects to fail. *The Business Forum*. Disponível em: <<http://www.bizforum.org/whitepapers/interactionassociates.htm>>. Acesso em: 20 Jan. 2004.

SALVADOR, A. S. (2002) - Manual de gestão de pessoas e equipes. Vol. 1, Cap. 14 / Gustavo & Magdalena Boog, (coord.). São Paulo: Editora Gente.

SERAFIM FILHO, P. (1999) – A gestão do conhecimento e a motivação nas organizações. *Revista Decidir*. Janeiro de 1999. Disponível em: <<http://www.perspectivas.com.br/leitura/g8.htm>>. Acesso em: 18 Jan. 2004.

TEIXEIRA FILHO, J. (2000) - Gerenciando conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios. Rio de Janeiro: Ed. SENAC.

WAISMAN, L. O. & ALMEIDA, E. (2002) - Manual de gestão de pessoas e equipes. Vol. 2, Cap. 24 / Gustavo & Magdalena Boog, (coord.). São Paulo: Editora Gente.

WILLIAMS, R. L. & BUKOWITZ, W. R. (2002) - Manual de gestão do conhecimento. Porto Alegre: Bookman.