



## Utilidade da gestão do conhecimento

José Paulo Graciotti (\*)

A gestão do conhecimento é extremamente complexa até para ser definida, pois pode ser classificada como matéria dentro da administração, como ciência ou como conceito utilizado na gestão do negócio. A verdade é que abrange inúmeras áreas da gestão, tais como recursos humanos e tecnologia e também conceitos mais novos como capital intelectual, gestão de competências, inteligência coletiva, etc. Para isso existem cursos, grandes estudiosos e professores tentando estruturar e definir essa nova matéria.

Sob o ponto de vista estritamente pragmático (os acadêmicos que me perdoem), considero que o efeito mais importante na aplicação do conceito de gestão do conhecimento é permitir às empresas responder a pergunta simples: "Conhecemos o que sabemos?" Ou se preferirem: "Sabemos o que conhecemos?"

A resposta a esta simples questão é de vital importância, pois, por conta de um mercado aceleradamente competitivo, empresas estão sendo cada vez mais impelidas a responder rapidamente e de forma correta às solicitações desse próprio mercado (propostas, aquisições, vendas, decisões estratégicas internas e externas, etc.). O conteúdo desses documentos está baseado em número cada vez maior de informações e cada vez mais envolvendo maiores valores e maiores responsabilidades. É nesse cenário que a gestão do conhecimento pode ajudar, e muito.

A pergunta formulada pode ser desmembrada em outras duas: 1) Onde estão as informações que necessito para a tomada da decisão? e 2) Quem conhece o assunto dentro (ou fora) da organização?

A primeira é a menos complexa (eu não disse simples) e pode ser respondida com implantação de sistemas (não só de tecnologia) que identifiquem, capturem, organizem, cataloguem e disseminem as informações, ou seja, o conhecimento explícito da organização.

A segunda é a mais complicada, pois envolve o processo citado, porém manipulando informações que não estão sob a forma de documentos e sim "dentro da cabeça" de pessoas, ou seja, o conhecimento tácito da organização. Nesse ponto é que aparece a gestão de

competências na qual uma das ferramentas é a criação do perfil de competência de cada pessoa que integra a organização. Na prática, o que tudo isso pode impactar numa empresa?

Imaginem as empresas prestadoras dos serviços chamados intelectuais: engenharia, escritórios de advocacia, consultorias em geral. Nessas empresas, o que se vende basicamente é "tempo de cérebro", ou seja, a capacidade de transformar com inteligência e criatividade todo o conhecimento acumulado de seus componentes (internos e externos) em projetos, opiniões, recomendações e decisões que podem valer até milhões de dólares para aqueles que compram seus serviços. E tudo isso deve ser produzido em tempo curto e sem erros. Dessas empresas, algumas já estão na vanguarda investindo pesadamente em diferenciais estratégicos competitivos: talentos e tecnologia aplicada.

O primeiro diferencial pode ser alcançado mantendo-se políticas agressivas de atração e manutenção de seus "cérebros" ou, em outras palavras, políticas de remuneração e benefícios menos ortodoxas, mas isto é assunto para outra discussão. O outro diferencial decisivo é a otimização dos tempos produtivos dessas pessoas talentosas (extremamente raras e caras), ou seja, minimizando-se o tempo despendido para localizar e compilar todas as informações disponíveis que servirão de base para alimentar esses cérebros, maior será o tempo dedicado à criação e produção do conteúdo intelectual dos documentos gerados.

A consequência imediata é o aumento do retorno financeiro dessas empresas e a superação das expectativas de seus clientes. Nessas empresas de venda de capital intelectual, o consumo de meia hora diária por pessoa na busca de informações pode representar 6% de sua folha de pagamentos, e o mais grave: pode chegar a um percentual de 15% a 20% de faturamento não realizado.

Dessa forma, a adoção do conceito de gestão do conhecimento e a implantação de suas ferramentas permitem a qualquer empresa a agilização (com maior grau de confiabilidade) de seu processo de decisão e representam para as empresas que vendem capital intelectual diferencial decisivo que pode definir sua longevidade no mercado.

(\*) José Paulo Graciotti - Sócio-administrador de KLA - Koury Lopes Advogados, de São Paulo (SP)

Fonte: [Gazeta Mercantil](#) - Disponibilizado em 20/07/2004