

24. RUSSO, Andréa Rezende - **Uma Moderna Gestão de Pessoas no Poder Judiciário. Mestrado Profissional em Poder Judiciário.** - Rio de Janeiro: FVG Direito Rio, 2009. 196p.

25. SLAC, **Material da apostila do Curso de Formação em PCC Coach.**

26. URY, William. **Como Chegar ao Sim com você mesmo.** Tradução de Afonso Celso de Cunha. - Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2015. 144p.

COMPLEXIDADE, CONHECIMENTO E A GESTÃO ESTRATÉGICA DAS ORGANIZAÇÕES PARA O MELHOR DESEMPENHO INSITUCIONAL

ROSE MARY JULIANO LONGO, PhD

Doutora em Transferência de Tecnologia; Professora dos programas de MBA da FIAP Paulista; Diretora Geral da Knowledge Associates Brazil. Rua Ourinhos, 133 – Cotia/SP – CEP: 06716-330 e-mail: rose.longo@transk.com.br rose.longo@knowledge-associates.com

RESUMO

Não podemos mais ignorar a imensa complexidade do mundo em que vivemos e, reconhecemos no conhecimento o único elemento capaz de reduzir os altos níveis de incerteza e de ansiedade existentes na sociedade atual. A proliferação das tecnologias digitais, a velocidade em que as mudanças ocorrem, as novas facetas do mundo do trabalho e as inúmeras profissões emergentes nos colocam em uma posição de questionarmos, o tempo todo, o que o futuro nos reserva. Neste sentido, acreditamos que a retenção e a adequada gestão do conhecimento é que irão gerar diferenciais competitivos para as instituições que passarão a ter mais oportunidades de inovar constantemente. Organizações públicas também se beneficiam de estratégias de gestão do conhecimento, pois lidam com a prestação de serviços e o fornecimento de informações e, para isso, precisam compartilhar e fazer uso efetivo e eficiente de todo o conhecimento disponível. Gerenciar o conhecimento corporativo é uma das partes mais importantes da gestão estratégica organizacional pois garante condições de sobrevivência com qualidade. No entanto não podemos esquecer que o conhecimento é construído coletivamente pelos colaboradores e estes precisam desenvolver competências específicas para terem condições de fortalecer o desempenho institucional e sobreviver neste contexto de profundas transformações.

Palavras chave: 1. Competências essenciais. 2. Complexidade. 3. Desempenho institucional. 4. Estratégia corporativa. 5. Gestão do conhecimento.

1. Introdução

Os desafios presentes nas sociedades, no século XXI, transformam o conhecimento no grande diferencial competitivo das organizações que pretendem ser bem-sucedidas e duradouras. Vivemos num ambiente de mudanças profundas e velozes, com níveis de complexidade cada vez maiores, onde a incerteza e a ansiedade tomam conta da maioria das pessoas em todas as instâncias sociais. A imprevisibilidade é uma realidade dos tempos atuais. Não podemos prever o futuro, mas temos a certeza de que ele trará questões novas, desconcertantes e desafiadoras. Sendo assim, o conhecimento se apresenta como o único elemento capaz de lidar com estes desafios. Quanto mais conhecemos e temos informações sobre o que nos afeta nos diferentes palcos em que atuamos, mais nos sentimos seguros e confortáveis em nossas decisões.

Nesse novo contexto, as organizações precisam tomar decisões de forma ágil e flexível, inovar constantemente, crescer de forma sustentável e fazer uso eficiente e eficaz da informação e de seu conhecimento. Mas, onde está esse conhecimento? De que conhecimento estamos falando? Quais são os conhecimentos que vão efetivamente gerar o valor agregado que as organizações tanto necessitam? As organizações sabem o quanto elas sabem ou necessitam saber? Onde está o conhecimento essencial para o negócio das organizações? Como ele está organizado? É fácil acessá-lo quando dele se precisa? Essas são questões pertinentes quando começamos a abordar o tema da gestão do conhecimento.

Na esfera pública, a adequada gestão do conhecimento organizacional torna-se ainda mais relevante. Organizações públicas pautam pela transparência na prestação de seus serviços. Precisam entregar qualidade, eficiência, efetividade e desenvolvimento econômico e social, já que a inovação nas organizações públicas deve ser centrada no aumento da eficiência e na melhoria constante dos serviços prestados à população.

2. Conhecimento

O conhecimento é o fator de produção mais importante na economia da informação e reside, essencialmente, nas mentes dos trabalhadores. A gestão estratégica do conhecimento é uma filosofia gerencial que procura organizar esse conhecimento de modo a transformá-lo em vantagem estratégica para as organizações. A gestão do conhecimento surge para gerenciar o capital intelectual, ou seja, o conhecimento que está na mente das pessoas e em suas experiências, com o objetivo de criar diferenciais competitivos para as empresas.

A inovação das organizações depende de conhecimentos emergentes que ainda deverão ser construídos para dar conta das demandas do futuro. Isso significa liderar a partir do futuro emergente e exige dos líderes uma habilidade de observação mais atenta, aberta, generosa e precisa dos cenários; maior abertura e integração da mente, do coração e da vontade e explorar o futuro com protótipos construídos coletivamente que possibilitem rapidamente resultados práticos.

Com a inovação tornando-se o único fator capaz de atuar como verdadeiro diferencial competitivo tornou-se praticamente impossível proteger o patrimônio de uma organização sem gerenciar também seu conhecimento. A informação, dentro das organizações públicas e privadas, passa a ser considerada um empreendimento que agrega valor e riqueza.

Antes, porém, de se falar em competitividade, torna-se imprescindível pensar se a organização oferece condições para que o conhecimento seja criado em suas dependências. A criação do conhecimento se dá em empresas onde o ambiente é propício e oferece as condições necessárias para que o aprendizado individual e organizacional ocorra. Nesse sentido, entende-se por criação do conhecimento em uma organização a capacidade que ela tem de criar novos métodos, processos e inovações, disseminá-los nas diversas instâncias organizacionais e incorporá-los aos demais produtos, serviços e sistemas.

O processo de construção coletiva de conhecimento organizacional só é possível em um ambiente de aprendizagem que favoreça o compartilhamento de experiências e de informação entre os indivíduos. A organização que aprende é aquela que dispõe de processos sistematizados onde esse conhecimento é compartilhado de maneira significativa e todos se sentem responsáveis pelo seu desenvolvimento e com isso podem contribuir para o crescimento da empresa como um todo.

A criação do conhecimento organizacional se dá através da interação entre as pessoas e de algumas possíveis iniciativas por parte da organização. Sua valorização permite à organi-

zação gerar constantemente novos processos e produtos que representam vantagens competitivas duradouras, possibilitando a geração de resultados concretos de mercado e agregando valor para a sociedade e para o acionista.

Para as organizações, o aprendizado organizacional é fonte sustentável de vantagem competitiva (o aprender mais rápido e melhor do que os concorrentes), pois acreditam que o verdadeiro diferencial entre as organizações são as pessoas que as constituem. As pessoas são únicas, com seus paradigmas, objetivos, suas habilidades, formas de enxergar, pensar, falar e agir. Essas características influenciam suas ações, que repercutem diretamente no sistema em que estão inseridas, ou seja, na sociedade, nas relações sociais, na organização.

Nos dias de hoje já é um fato aceito, quase que por unanimidade, que a sobrevivência efetiva das organizações, em face das condições de mudanças contínuas nos cenários nacionais e internacionais, só é possível se a organização tiver a capacidade de aprender a aprender e de se reinventar constantemente. Nas décadas anteriores, as empresas apostavam nas economias de escala, proficiência em vendas e marketing ou nos movimentos da qualidade e do foco no cliente para aumentar sua competitividade. Com o advento da tecnologia e o acesso a níveis mais sofisticados de informação estratégica, a qualidade deixou de ser um fator de diferenciação e tornou-se uma condição sine qua non para a sobrevivência das organizações em todos os ramos de atividade.

A inteligência competitiva estabelece uma estratégia para a empresa identificar o que se passa no ambiente de negócios do seu setor, e esse conhecimento dá aos executivos as condições de tomar atitudes que forneçam à empresa uma vantagem sobre seus concorrentes.

O gerenciamento do conhecimento é uma questão de bom senso. Em uma época em que a informação digital está cada vez mais amplamente disponível – e, ao mesmo tempo, personalizada e portátil –, o conhecimento representa um recurso que pode ser um importante ativo, além de um constante desafio para a instituição.

A era do conhecimento exige das organizações novas capacidades para assegurar o sucesso competitivo num cenário complexo. Para isso, a capacidade de mobilização e exploração dos ativos intangíveis como o conhecimento tornou-se muito mais decisiva do que investir em ativos físicos tangíveis e gerenciá-los.

3. Complexidade

Em uma época em que o sucesso e o crescimento das organizações são frágeis e incertos, num tempo no qual o diferencial competitivo é definido por aspectos intangíveis, num momento em que a sociedade, também com base no conhecimento, não está disposta a aceitar qualquer coisa, habilitar as pessoas para serem capazes de compreender, esclarecer e lidar com situações complexas, pensar e agir estrategicamente, assumir uma postura colaborativa e de compartilhamento do conhecimento torna-se fundamental para as organizações darem respostas quase que imediatas a um mercado cada vez mais complexo e competitivo.

O reconhecimento da complexidade corporativa é corroborado pela afirmativa de Morin (2000) quando explicita que:

“*Complexus* significa o que foi tecido junto; de fato, há complexidade quando elementos diferentes são inseparáveis constitutivos do todo (como o econômico, o político, o sociológico, o psicológico, o afetivo, o mitológico) e há um tecido interdependente, interativo e inter-retroativo entre o objeto de conhecimento e seu contexto, as partes e o todo, o todo e as partes, as partes em si. Por isso a complexidade é a união entre a unidade e a multiplicidade.”

Humberto Mariotti (2001) faz a distinção entre o pensamento linear e o pensamento complexo da seguinte forma:

“[...] do ponto de vista do pensamento linear, de causalidade simples e imediata, a Terra é plana. Uma abordagem mais ampla, porém, mostra que ela é redonda e faz parte de um sistema. Do ponto de vista do pensamento linear a Terra é plana; pela perspectiva do pensamento sistêmico ela é redonda; por fim, do ângulo do pensamento complexo – que engloba os dois anteriores – ela é ao mesmo tempo plana e redonda. O pensamento linear é caracterizado pelo certo e o errado, é ótimo para gerar repetições, fazer com perfeição sempre o mesmo computador, o mesmo automóvel, ensinar aquilo que já se sabe; o pensamento sistêmico (complexo) procura verificar o que uma coisa é na posição em que ocupa em um sistema de relações com outros elementos (Rede). A forma de conversação própria do pensamento linear é a discussão ou debate. A forma de conversação típica do pensamento complexo é o diálogo.”

Já para Kahane (2008, p. 24), os problemas são difíceis por serem complexos de três maneiras.

- 1) São **dinamicamente complexos**, ou seja, sua causa e seu efeito estão afastados no tempo e no espaço, e, dessa forma, são difíceis de compreender com base na experiência direta.
- 2) São **genericamente complexos**, o que significa que estão se desdobrando em formas desconhecidas e imprevisíveis.
- 3) São **socialmente complexos**, o que significa que as pessoas envolvidas veem as coisas de forma muito diferente e assim os problemas se tornam polarizados e emperrados.

No contexto atual, a busca é pelo caminho do meio, nem o determinismo dos sistemas lineares, nem o indeterminismo do puro acaso. Na maneira como se administra uma empresa, é preciso encontrar uma fórmula de dar respostas altamente dinâmicas que busquem em sua essência a capacidade de se auto organizar e de se autocriar após o período de instabilidade.

Sistemas complexos são definidos por sua baixa precisão e pelo alto nível de incerteza e de criatividade. O ambiente complexo gera uma profunda ansiedade nos indivíduos e nas organizações. No contexto da complexidade, os especialistas não podem prever com exatidão a evolução de um sistema; os planos raramente funcionam de acordo com as expectativas, e os métodos para a solução de problemas não são suficientes.

Um cenário complexo se caracteriza por situações invisíveis, subjetivas e imprevisíveis que interagem com aspectos objetivos e materiais, mas não conseguimos enxergar uma conexão entre eles. Segundo Morin (2000), é preciso ter uma visão capaz de situar o conjunto, uma visão mais integral, capaz de contextualizar dados, informações e conhecimento.

Para sobreviver num ambiente complexo, é preciso entender que o mundo tem muito mais possibilidades do que nos é possível compreender prontamente. Uma visão limitada do mundo não nos permite perceber a total amplitude dessas questões. Para ampliar a percepção das coisas, indo além do que parecem, é necessário refinar a atenção. De fato, a compreensão de algo não vem somente da percepção, mas pela qualidade de atenção que imprimimos no objeto que pretendemos compreender e conhecer.

Atualmente, vivemos momentos bastante turbulentos, sobretudo nas organizações. Quanto mais turbulentos os tempos, quanto mais complexo o mundo, mais paradoxos existem. No entanto, as organizações e as pessoas bem-sucedidas não estão apenas enfrentando o paradoxo, mas tirando vantagem dele. Scharmer (Senge, 2007) acredita que o aprendizado e a resposta à turbulência e aos paradoxos virão da conexão com as fontes de conhecimentos tácitos que refletem o que Nonaka e Takeuchi (1997) chamam de sabedoria prática. Para superar o paradoxo é necessária sabedoria. Segundo Scharmer, a inovação das organizações dependerá de conhecimentos emergentes que ainda deverão ser construídos para dar conta

das demandas do futuro. Isso significa liderar a partir do futuro emergente, e exigirá dos líderes uma habilidade de observação mais atenta, aberta, generosa e precisa dos cenários; maior abertura e integração da mente, do coração e da vontade; e explorar o futuro com protótipos construídos coletivamente, que possibilitem rapidamente resultados práticos, com feedbacks que possam trazer melhorias durante o processo.

Assim como a criação do conhecimento organizacional se dá através da interação entre as pessoas, a gestão desse conhecimento é pressuposto básico da governança corporativa. Parte-se, portanto, da premissa de que um ambiente adequado favorece a criação e a gestão do conhecimento organizacional, possibilitando uma maior sinergia e alinhamento estratégico entre as diversas áreas da organização.

É frequente as organizações possuírem visão e estratégias que não são devidamente esclarecidas e discutidas. A clarificação e divulgação da visão estratégica pelos membros da organização possibilita que a equipe possa trabalhar de forma alinhada para a busca do sucesso. O comprometimento dos colaboradores com a organização só existe quando as metas que visam obter se encontram alinhadas com os objetivos e as expectativas dos gestores. O sucesso da organização depende do alcance dos objetivos estratégicos da organização. Isso só é possível quando os colaboradores conhecem esses objetivos e os reconhecem como seus. O colaborador esforçar-se-á na mesma medida e proporção em que conhecer as intenções estratégicas da empresa e se perceber nelas (Arado, Santana, Paulinelli, 2011).

Conscientes do valor estratégico do conhecimento organizacional e da importância de seu capital intelectual, as empresas procuram aprimorar cada vez mais as iniciativas de desenvolvimento já existentes e criar novas iniciativas para garantir o aperfeiçoamento do processo de criação e de gestão de seu conhecimento essencial. Essas ações evidenciam um posicionamento mercadológico de empresas que querem ser reconhecidas pelo mercado como referência em desenvolvimento estratégico de seu capital intelectual.

O cenário complexo se caracteriza por situações não necessariamente explícitas, subjetivas e imprevisíveis que interagem com aspectos objetivos e materiais, sem que consigamos enxergar uma clara conexão entre eles. Várias questões surgem quando queremos nos apropriar, de maneira efetiva, do que é implantar processos de gestão do conhecimento nas diferentes organizações, tais como:

- Que tipo de conhecimento deve ser construído para as empresas inovarem e sobreviverem num ambiente complexo?
- O que é ser uma empresa baseada em conhecimento no século XXI?
- Como criar conhecimentos novos e potencializar a inteligência coletiva das organizações para gerar o valor agregado tão necessário nos dias de hoje?

4. Estratégia

O vínculo entre a implementação da gestão do conhecimento (GC) em uma organização e suas diretrizes estratégicas é essencial, pois nos ajuda a compreender o valor que a gestão estratégica do conhecimento agrega às organizações.

Não podemos nos esquecer de que vivemos na era do conhecimento. A economia do conhecimento transforma os modelos de gestão das organizações do século XXI.

Ao conceito de informação como dados contextualizados, aos quais atribuímos poder e significado, acrescentamos a constatação de que a informação é o conhecimento tácito dos indivíduos e/ou grupos explicitado e registrado em algum meio ou suporte. A informação,

ou conhecimento explícito, além de refletir o conhecimento tácito gerado pelos indivíduos, é um insumo poderoso para a criação de novos conhecimentos, que são a fonte geradora de inovação e desenvolvimento.

Essa nova consciência muda fundamentalmente a forma de gestão das organizações. A criação de novos conhecimentos se dá no sujeito, e não no objeto. O capital intelectual é, então, o grande diferencial competitivo das organizações. A gestão de pessoas e a gestão de serviços passam a fazer parte da estratégia organizacional. Essa constatação impacta diretamente a gestão empresarial e faz com que as organizações redefinam suas prioridades e revejam suas estratégias de forma a se tornarem realmente competitivas no cenário atual.

No contexto de negócio do século XXI, as questões estratégicas assumem uma importância fundamental. Precisamos nos diferenciar dos nossos concorrentes... precisamos de crescimento constante e sustentável... precisamos inovar... e criar novos conhecimentos.... No entanto, a maioria das organizações falha na execução de suas propostas estratégicas! Um número mínimo dos colaboradores das empresas entende claramente sua visão de futuro; somente cerca de um terço das organizações brasileiras possui mecanismos eficazes de monitoramento e controle estratégico; a maioria das empresas brasileiras não vincula o orçamento, nem os incentivos e remuneração com a estratégia. Esses são sintomas típicos de uma gestão exclusivamente tática (centrada no orçamento) e não estratégica (focada na visão de futuro)!

Nos dias de hoje, não basta mais apenas ter uma visão estratégica claramente delineada – é fundamental compartilhar essa visão com todos os seus colaboradores. Comunicar, desdobrar e alinhar toda a proposta estratégica corporativa a todos os níveis da corporação é a essência de uma gestão orientada para sua estratégia.

A gestão do conhecimento só faz sentido para o mundo corporativo se os principais executivos das organizações conseguirem tangibilizar o seu valor. Investimento sem retorno não faz parte do vocabulário das corporações. Nesse contexto, precisa ficar claro que a gestão do conhecimento parte de uma proposta estratégica clara, em que os executivos definem sua missão, visão, seus valores e objetivos estratégicos e, a partir daí, mapeiam os conhecimentos essenciais para atingir essa proposta. Dessa maneira, gerenciar os conhecimentos essenciais corporativos significa criar condições para armazenar, sistematizar e disponibilizar conhecimentos já explicitados para quem deles necessita e também criar os ambientes adequados para que novos conhecimentos geradores de valor agregado sejam criados nas organizações. Além disso, é fundamental ter as condições para que esses conhecimentos possam ser compartilhados, retidos e aplicados em tudo que se fizer necessário.

Esses movimentos demandam decisões estratégicas de executivos que entendem o conhecimento como o principal ativo de suas organizações.

Hoje em dia, as organizações dependem de um processo de inovação contínua para que possam se manter competitivas. Dependem também de sua capacidade de gerar, processar, e fazer uso eficiente e eficaz de informações e de conhecimento. No novo milênio, exigem-se das organizações muita flexibilidade, capacidade de inovar de forma sustentável e uso intensivo de conhecimento. Para tanto, torna-se necessário compreender o contexto complexo em que vivemos, mobilizar a inteligência coletiva dos colaboradores, construir estratégias competitivas sustentáveis, fomentar a criatividade e viabilizar a construção coletiva de conhecimento novo.

Na esfera pública é muito importante relacionar os processos de Gestão do Conhecimento (identificação, criação, compartilhamento, armazenamento e aplicação do conhecimento) com a aprendizagem e a inovação. Outro ponto essencial é o mapeamento dos processos existentes nas várias áreas das organizações públicas: a gestão adequada do conhecimento

desses processos pode garantir a continuidade de uma prestação de serviços de qualidade, impactando de forma positiva a cadeia de valor das organizações.

Gestores corporativos precisam ter a cabeça nas nuvens – pensar estrategicamente, olhar o longo prazo, com visão não linear, respeitar as incertezas e a imprevisibilidade dos fenômenos – e, ao mesmo tempo, colocar os pés no chão – atacar o curto prazo, materializar projetos e processos, com visão linear focada, e reduzir as incertezas e a imprevisibilidade dos fenômenos. Dilema? Paradoxo? Como fazê-lo? O quanto a gestão do conhecimento pode ajudar nesse processo?

De acordo com Aries de Geus (1998) a longevidade com sucesso das organizações depende principalmente de:

- a) colaboradores com um forte senso de identidade com a marca a que servem, que, portanto, têm orgulho de pertencer à organização;
- b) um estilo de gestão que possibilita o desenvolvimento do potencial criativo de todos os seus gestores e colaboradores;
- c) liderança que fomenta e estimula o processo de aprendizagem organizacional; e
- d) foco central na estratégia da empresa, e não na perspectiva de lucro imediato.

Para essas organizações, é fundamental abrir espaço para a construção coletiva de conhecimento que gera inovação, pois vivemos em um mundo altamente imprevisível, em que a inexistência de alternativas diversificadas limita sua possibilidade de crescimento sustentável.

Diversos pesquisadores afirmam que o conhecimento e a capacidade para criá-lo e utilizá-lo são as mais importantes fontes de vantagens competitivas sustentáveis das organizações (Cyert, Kumar, Williams, 1993; Nonaka e Takeuchi, 1997; Quinn, 1992; Sveiby, 1998; Teece, Pisano, Shuen, 1997). Por isso, o conhecimento se constitui como ativo estratégico essencial, permeando todas as atividades desenvolvidas pelas organizações.

Quando as organizações contratam novos colaboradores para desempenhar determinados cargos ou funções, elas recebem uma bagagem de conhecimento que excede ao que é requerido para o desempenho dos cargos para os quais os novos colaboradores foram contratados. Esses excedentes cognitivos indicam uma potencialidade a ser identificada, mobilizada e aportada pelas ações estratégicas das organizações.

A quantidade de excedente cognitivo que está disponível dentro da organização e ao alcance das ações da liderança pode ser traduzida por uma redução da lacuna de conhecimento, o que exigirá menores esforços (temporal, físico e financeiro) na busca de conhecimento além das fronteiras organizacionais.

Pode-se dizer que a conexão entre estratégia e conhecimento passa pelo reconhecimento da importância dos excedentes cognitivos, sua mobilização, seu aporte na geração de estratégias que conduzam à transformação do conhecimento disponível em valor, tanto para as organizações quanto para as pessoas que delas fazem parte. A concepção de que os excedentes cognitivos induzem a estratégias mais flexíveis poderá contribuir para alavancar as organizações a um patamar de maior valor agregado nas respectivas áreas de negócio ou mercado em que atuam.

Sem sombra de dúvidas o uso dos excedentes cognitivos disponíveis nas organizações amplia seu olhar estratégico e aumenta seu potencial de inovação.

Hoje em dia a inovação é uma exigência das organizações que querem permanecer bem-sucedidas no cenário corporativo. E como se comportam as organizações mais inovadoras? Elas têm o conhecimento como principal recurso estratégico. Têm a aprendizagem como principal processo, e a gestão do conhecimento faz parte do trabalho de todos os seus membros. Essas organizações adotam uma postura de aprendizagem intensiva e permanente

como forma de buscar a competitividade e desenvolvem a habilidade de aprender mais rápido que seus competidores. Podemos, então, dizer que a gestão do conhecimento é a força motriz que impulsiona a estratégia competitiva de qualquer organização e que certamente representa uma possibilidade real de transformação, já que, alinhada à estratégia organizacional, permitirá o crescimento contínuo e próspero de qualquer empresa.

5. Competências Essenciais

No contexto em que vivemos, o mercado de trabalho passa a exigir profissionais cada vez mais qualificados e competentes para o desempenho das mais variadas funções. Esse profissional precisa ser flexível, criativo, motivado, inovador, competente nas relações interpessoais e criador de conhecimento, dentre outras características essenciais.

O mundo mudou e continuará mudando, e nós temos que nos adaptar para evoluir e fazer parte das transformações existentes. Possuir apenas competências técnicas e relacionais já não é mais suficiente.

As mudanças de hoje têm menos a ver com as tecnologias e mais a ver com as pessoas. O que de fato mobiliza o ser humano a fazer parte deste contexto? Como dizia Martin Luther King “Quem não tem uma causa pela qual morrer não tem motivo para viver”. Pessoas curiosas e com propósito têm condições de se transformarem continuamente. Qual é a nossa causa? Que competências e atitudes precisamos desenvolver para viver neste século com qualidade?

Precisamos não ter medo de tentar. Entender que o mundo digital é rápido, simples e eficiente. Aprender a otimizar o nosso tempo. Sermos responsáveis pela nossa própria transformação. Possuir escuta ativa e visão periférica ampliada. Ter vontade de compartilhar e co-criar. Aprender a trabalhar em grupo e construir conhecimentos de forma coletiva. Empatia é essencial.

Ainda não temos todas as respostas, porque as transformações não vão parar de acontecer e nós sempre estaremos no espaço da incerteza! Mas só depende de nós o caminho que vamos escolher e a jornada que iremos traçar, porque.... O conhecimento transforma!

6. Considerações Finais

Não é mais possível ignorar o valor do conhecimento criado nas instâncias organizacionais para o atingimento das metas estratégicas corporativas. O desempenho institucional certamente será fortalecido se o conhecimento de seus colaboradores for retido e gerenciado. No entanto, durante muitos anos, nos debatemos com a dificuldade de demonstrar o valor do ativo conhecimento por não termos métricas e indicadores claros para esta finalidade. Nos últimos anos, metodologias de implantação de iniciativas de gestão do conhecimento, modelos de governança corporativa, políticas e alguns indicadores foram publicados no Brasil (LONGO, 2014; BAGNOLESI, 2018) na tentativa de sanar essas dificuldades.

Na Inglaterra, Ron Young, o CEO da *Knowledge Associates Cambridge, Com.*, desenvolveu uma metodologia efetiva de Gestão do Conhecimento, a *Knowledge Asset Management (KAM Methodology)*, que registra e documenta o conhecimento estratégico das organizações, desde o que é relevante para missões, visão e valores corporativos, conhecimentos essenciais em estado crítico, competências estratégicas, até novas ideias e insights sendo gerados na organização. Esta metodologia monitora os níveis de maturidade corporativos, que

estão bem definidos para os indivíduos, as áreas e a organização como um todo. Desenvolveu, também, uma plataforma interativa na web (*Knowledge*) que consegue registrar e monitorar ativos tangíveis e intangíveis, ajudando a solucionar a questão de demonstrar o valor deste ativo para as estratégias corporativas. A metodologia KAM está sendo usada por vários países do mundo, dentre eles, Inglaterra, França, Suíça, Alemanha, Itália, Hungria, Austrália, Índia, Japão, Hong-Kong, Rússia, Cingapura, Dubai e Estados Unidos.

Finalmente, depois de vários anos de trabalhos intensos, a ISO (*International Standards Organization*) na Suíça, publicou, no final de 2018, a ISO KM 30401, que determina os requisitos necessários para que empresas do mundo inteiro obtenham a certificação em Gestão do Conhecimento, o que viabilizará sua inserção competitiva no cenário mundial. O uso da metodologia KAM dá às organizações públicas e privadas condições de obterem esta certificação.

Torna-se possível, agora dizer, que o conhecimento tem seu valor estratégico reconhecido e materializado, e que poderemos finalmente navegar neste cenário complexo do século 21 com menos ansiedade e incerteza.

Referências

ARADO, F.; SANTANA, F.C. & PAULINELLI, R. *A gestão do conhecimento para potencializar a inovação em uma microempresa*. São Paulo: SP, 2011.

BAGNOLESI, F.; LONGO, R.M.J. & QUEIROZ, C. *O passo a passo da gestão do conhecimento*. São Paulo: Amazon, 2018.

CYERT, R. M.; KUMAR, P. K.; WILLIAMS, J. R. “*Information, Market Imperfections and Strategy*”. Em: *Strategic Management Journal*, no 14 1993. (Winter Special Issue)

GEUS, A. de. *A empresa viva: como as organizações podem prosperar e se perpetuar*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

KAHANE, A. *Como resolver problemas complexos: uma forma aberta de falar, escutar e criar novas realidades*. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2008.

LONGO, R.M.J. et.al. *Gestão do conhecimento: a mudança dos paradigmas empresariais no século XXI*. São Paulo: SENAC, 2014.

MARIOTTI, H. “*Diálogo: um método de reflexão conjunta e observação compartilhada da experiência*”. Em *Revista Thot*. São Paulo: Palas Athenas, 76: 6-22, 2001.

MORIN, E. *Os sete saberes necessários à educação do futuro*. São Paulo: Cortez, 2000.

NONAKA, I. & TAKEUCHI, H. *Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

QUINN, J. B. *Intelligent Enterprise: a Knowledge and Service-based Paradigm for Industry*. Nova York: Free Press, 1992.

SENGE, P. et al. *Presença: propósito humano e o campo do futuro*. São Paulo: Cultrix, 2007.

SVEIBY, K.E. *A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios do conhecimento*. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. "Dynamic Capabilities and Strategic Management". Em: Strategic Management Journal, ed. 18, 1997.