

GESTÃO DO CONHECIMENTO EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

por Jean Jacques Salim

Ao longo dos últimos dez anos se falou, escreveu, discutiu e publicou tanto sobre gestão do conhecimento, que é quase desnecessário argumentar sobre a importância do tema para todas as organizações, sejam elas classificadas como pertencentes à velha ou à nova economia, sejam do ramo industrial, comercial ou de serviços financeiros.

No entanto, o campo é vasto e não isento de lacunas. Consultando a literatura de ponta, vamos perceber que não há uma definição de gestão do conhecimento que seja amplamente aceita. Causa espanto, aliás, o fato de a prestigiosa Harvard Business Review ter editado uma coletânea intitulada *Knowledge Management*, na qual essas duas palavras, à exceção da capa, não parecem juntas em nenhum dos oito textos que a integram.

Na contracapa lê-se a seguinte definição: “gestão do conhecimento é o modo pelo qual as empresas geram, comunicam e alavancam seus ativos intelectuais”. Epa, *intellectual assets* também não consta do índice remissivo!!!

E os artigos da coletânea, do que tratam? De uma variedade de assuntos: o surgimento da nova organização (P. Drucker); a empresa criadora de conhecimento (I. Nonaka); como construir uma organização que aprende (D. A. Garvin); como ensinar pessoas inteligentes a aprender (C. Argyris); como por o cérebro inteiro da sua empresa para funcionar (D. Leonard e S. Straus) e assim por diante.

Jean Jacques Salim é professor adjunto da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da FGV, mestre e doutor em administração e atual coordenador geral dos cursos de pós-graduação (CEAG). Especialista em educação corporativa, coordena e leciona em cursos para executivos na área de Gestão do Conhecimento. É membro do conselho científico da Sociedade Brasileira para a Gestão do Conhecimento e participa ativamente em congressos e fóruns sobre o tema, no Brasil e no exterior. Email: jean@fgvsp.br

Dada a envergadura dos autores e a respeitabilidade da publicação, podemos inferir da referida coleção que gestão do conhecimento é um título “guarda-chuva”, sob o qual abrigam-se questões tão diversas quanto aprendizagem pessoal e coletiva, criação, compartilhamento e aquisição de conhecimentos, inovação, trabalho em equipe, pesquisa e desenvolvimento, enfim, gestão do “intelecto” da organização. E o grande interesse pelo tema não é nenhum pouco abstrato, mas decorre da real necessidade de competir com sucesso em um mundo diferente de tudo que já vimos.

Este texto tem por objetivo refletir por que e como a gestão do conhecimento deve ser praticada no âmbito das instituições financeiras no Brasil.

CONSERTANDO O AVIÃO EM PLENO VÔO

A globalização, as mudanças demográficas e a explosão da TI e das comunicações já produziram alterações tão notáveis no segmento financeiro, que os seus protagonistas, mais do que ninguém, fazem jus à metáfora do título.

Vale lembrar a maneira discreta com que se expressou um alto executivo de tecnologia do Bank of Montreal a respeito da era digital:

“Pela primeira vez em 300 anos a própria *natureza* do segmento bancário mudou.”

E o tom nada moderado de dois grandes formadores de opinião:

Bill Gates: “As transações bancárias são necessárias, mas os bancos não!”

Don Tappscott: “O setor bancário vai explodir imediatamente!”

Deve ser adicionado que o avanço da era digital no mundo das finanças coincidiu, no Brasil, com outro conjunto maciço de turbulências, decorrente das diversas tentativas de debelar a inflação, chegada da estabilidade, abertura à participação estrangeira, privatização, regimes macroeconômicos caracterizados por arrancadas e recaídas.

Aqui prevaleceu a primeira das previsões acima. Com efeito, o setor bancário transformou-se e continua a se transformar, incorporando novas tecnologias e costumes e ajudando, ele mesmo, a gerar novas mudanças.

Ao lado da modernização, sobressai outra faceta da organização bancária brasileira que é treinar seus funcionários para operar com os novos equipamentos e ensinar os clientes a se servirem das facilidades disponibilizadas.

APRENDENDO A DANÇAR

O sistema financeiro brasileiro chegou a 2003 sabendo que as necessidades dos clientes mudam rapidamente e são difíceis de prever; que o avanço incessante das tecnologias cria novos mercados e exige formas originais de se organizar; que as mudanças na natureza da competição exige estratégias inéditas.

A força vital dos bancos, hoje, é informação, não o dinheiro. Banco tem a ver com coleta, armazenamento, análise e distribuição de informação sobre clientes e para clientes. Espera-se que a instituição seja capaz de elaborar soluções financeiras personalizadas e de valor, num mundo onde cada cliente espera ser tratado como se fosse um segmento de mercado feito de uma só pessoa.

A escolha de formas criativas de se organizar talvez não seja exatamente uma escolha, mas um imperativo, dado que ao cliente pouco importa o canal de distribuição – se ATM, PC, telefone ou agência – ele escolherá o canal que melhor lhe convier.

Num mercado global, os competidores são de todas as estirpes, tamanhos e vindos de todas as direções. É preciso prevenir-se contra os concorrentes tradicionais tanto quanto os novos entrantes. A previsão de Bill Gates citada acima ainda pode estar valendo.

Tudo indica que é preciso ter compromisso com o aprendizado contínuo; forjar uma empresa ágil, capaz de mudar rapidamente seu curso de ação, capaz de dançar conforme o ritmo!

APRENDENDO A APRENDER

Para um número crescente de empresas, é inquestionável que o capital humano, ao invés dos capitais físico e financeiro, representa o elemento chave para o sucesso

competitivo. Isto é particularmente verdadeiro para empresas de alta tecnologia e prestadores de serviços especializados.

Por que a gestão do conhecimento está se tornando necessária para todos os tipos de negócio? Uma quantidade de razões pode ser apontada, mas uma das mais fortes é que a vantagem competitiva construída sobre ativos tangíveis não é duradoura, por ser imitável com facilidade e com baixo custo. Quase tudo pode ser *benchmarked*.

De acordo com um especialista, *benchmarking* é uma investigação contínua e uma experiência de aprendizagem que assegura que as melhores práticas de um dado setor são descobertas, analisadas, adotadas e implementadas. O processo já foi chamado também de *SIS – Steal Ideas Shamelessly*, algo como Roube Idéias Descaradamente!

O contra-ataque desfechado por outro especialista afiança que não há vantagem competitiva sustentável se não através do que a empresa sabe, de como utiliza o que sabe e da velocidade com que aprende coisas novas. Vale sublinhar os três elementos-chave contidos nessa afirmação: o acervo de conhecimento, a aplicação do conhecimento e a reciclagem do conhecimento.

Conhecimento é muito mais que informação; conhecimento decorre da aprendizagem; conhecimento está contido na mente das pessoas; conhecimento posto em ação caracteriza competência.

O conhecimento fica obsoleto; vale mais quanto mais estiver distribuído; pode ser transferido e ainda permanecer com seu possuidor; pode ser pessoal e intransferível.

Por todas essas características, o conhecimento só é capaz de gerar valor à organização e a seus membros se for adequada e sistematicamente gerenciado.

GERINDO O CONHECIMENTO

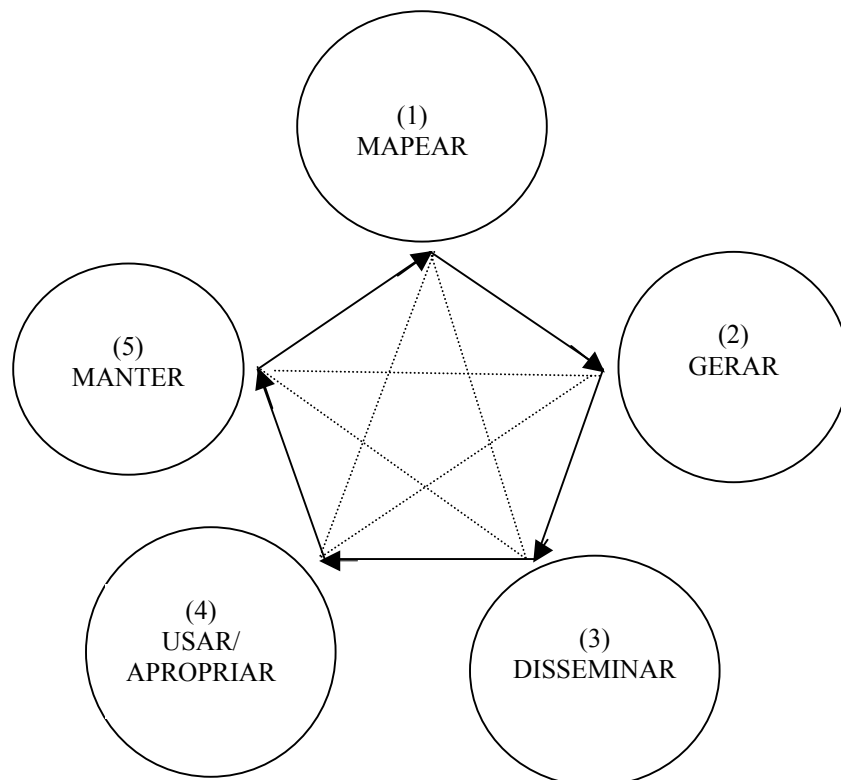
Não seria exagero afirmar que as instituições financeiras no Brasil encontram-se preparadas para mais um salto surpreendente. Como as demais organizações

inovadoras do século XXI, sua vantagem competitiva poderá ser sustentada ou incrementada por meio da exploração adequada do conhecimento.

Implementar a gestão do conhecimento, no entanto, não é tarefa fácil. Seu foco preferencial poderá ser a organização, as pessoas ou a tecnologia, e dentro de cada um deles há um sem número de atividades a serem selecionadas.

Penso que visualizar a GC como um conjunto de processos interdependentes pode ser útil e prático, tal como sugerido na **figura** a seguir.

Os Cinco Processos de um Modelo para a Gestão do Conhecimento



Exploremos um pouco mais em detalhes o significado de cada um desses processos.

Mapear conhecimento. Toda organização dispõe de alguma base de conhecimento. A célebre frase “Ah!, se soubéssemos o que sabemos” resume a importância de serem criados mecanismos e incentivos para dar visibilidade aos conhecimentos

possuídos pelas pessoas, presentes nos diversos subsistemas e nas redes externas. Saber onde encontrar o que se precisa, de forma rápida e eficiente, pode ser mais crítico do que acumular informações, sobretudo nestes tempos de conectividade em tempo real e em escala global.

Gerar conhecimento. Este processo compreende tanto a aquisição de conhecimento de fora, quanto a sua produção interna deliberada. Há muitos tipos de conhecimentos que as empresas podem comprar no mercado ou mesmo obter livremente, ao invés de tentar reinventar a roda. De outro lado, criar conhecimento que ainda não existe dentro ou fora da organização constitui uma das formas mais eficazes de se obter vantagens competitivas. Em ambos os casos – comprar ou desenvolver em casa – requer a consideração de fatores econômicos e estratégicos.

Disseminar conhecimento. Enquanto o mapeamento visa dar visibilidade aos conhecimentos, o processo de disseminação busca garantir que o conhecimento circule. Os desenvolvimentos nas tecnologias de informação e comunicação oferecem muitas oportunidades, mas as transferências de conhecimento entre pessoas, partes da empresa ou outras áreas funcionais continua sendo um dos maiores desafios. As barreiras ao livre compartilhamento são de várias espécies (questões de poder, confiança, motivação, hierarquia, infra-estrutura), por isso os fatores necessários ao sucesso deste processo incluem a capacidade de identificar e atuar sobre uma ampla gama de variáveis.

Usar e apropriar conhecimento. Todo o esforço despendido nos módulos anteriores será em vão se o conhecimento não for usado e apropriado amplamente por todos os segmentos da organização. É aqui que se observa a gestão do conhecimento em ação. Porém, do ponto de vista individual, há um mar de diferença entre adquirir conhecimentos e aplicá-los efetivamente. Do ponto de vista organizacional, as resistências também existem e poderão ser atenuadas se forem dadas atenções a aspectos técnicos de acesso ao conhecimento, a aspectos culturais e psicológicos, até envolver questões relacionadas ao processo de aprendizagem (apropriação).

Manter conhecimento. Como um recurso em permanente modificação, o conhecimento fica obsoleto se não for reciclado; se perde nos sistemas de armazenamento inadequados ou se não for registrado; torna-se indisponível quando cessam as parcerias ou quando os funcionários saem da empresa. Há conhecimento que não é passível de ser codificado e há ainda conhecimento que não é conveniente registrar, por razões de proteção, custo ou tempo. Em contrapartida, as tecnologias recentes para triagem, armazenagem e recuperação de informações são cada vez mais potentes e acessíveis. Claramente, preservar conhecimento requer avaliações e decisões nada triviais.

Oportunidades e Ameaças. Cada um desses cinco processos pode ser implementado por meio de uma variedade de ações, mas há barreiras específicas a cada uma delas, decorrentes de aspectos que vão da cultura e clima organizacional, estrutura hierárquica, sistema gerencial às dificuldades das pessoas em lidar com interações, com tecnologia e com o seu próprio conhecimento. O **quadro** ao final do texto exemplifica um conjunto de iniciativas possíveis e suas respectivas dificuldades.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Difícil negar a emergência de uma nova sociedade, seja lá qual nome se dê a ela: pós-industrial, pós-capitalista, digital ou do conhecimento. O fato inédito é que o conhecimento desponta como o recurso vital para competir e sobreviver nessa sociedade.

Organizações de todos os tipos têm embarcado em mudanças sucessivas, em busca do perfil ideal. As instituições financeiras no Brasil são um exemplo de empresas que venceram inúmeros desafios e têm todas as condições para reinventarem-se novamente. A gestão do conhecimento é um caminho promissor e sua abordagem por processos pode ser um bom guia de ação.

Processos, Ações e Dificuldades em Projetos de Gestão do Conhecimento

Processos	Ações	Dificuldades
(1) Mapear Conhecimento	Guia “páginas amarelas” de especialistas; Mapas /árvores/ bases de conhecimento; Estímulo a agentes informais; Projetos de <i>benchmarking</i> ; Intranet e portais corporativos.	Desnível de formação e experiências dos funcionários; Explicitação da ignorância; As pessoas mais informadas poderão se sentir “exploradas”; Risco de perda de controle sobre informações sigilosas ou estratégicas.
(2) Gerar Conhecimento	Recrutamento de pessoas; Consultorias especializadas; Investimentos em T&D; Investimentos em P&D; Apoio a institutos de pesquisa; Parcerias e alianças; <i>Workshops</i> com clientes.	Reações defensivas ao conhecimento novo ou de fora; Baixo grau de absorção do conhecimento de especialistas; Clima pouco favorável à criatividade e à experimentação; Sobrecarga de trabalho.
(3) Disseminar Conhecimento	Espaços de convivência: feiras, fóruns, seminários, reuniões, cantinas, <i>happy-hours</i> , salas de estudo etc. Redes de conhecimentos; Universidade corporativa; Programas de mentoria e <i>coaching</i> .	Barreiras individuais e culturais; Clima de desconfiança; Rigidez da hierarquia; Possibilidade de vazamento de informação confidencial; Excesso de formalismo nas relações interpessoais.
(4) Usar/Apropriar Conhecimento	<i>On-the-job training</i> ; Trabalhos por projetos; Estímulo ao empreendedorismo Educação continuada (aprender a aprender e a desaprender); <i>Learning space</i> ; Estações de trabalho amigáveis.	Baixa tolerância ao erro; Apego à rotina; Fontes de informação pouco estruturadas ou difíceis de acessar; Dificuldades de aprendizagem.
(5) Manter Conhecimento	Retenção de talentos; Preparação de substitutos; Gerenciamento de arquivos; Gerenciamento de documentos; Banco de lições aprendidas; Memória institucional: videoteca, biblioteca, <i>cases</i> etc.	Planos de demissão voluntária; Perda de conhecimentos quando terminam as cooperações; Ambiente de trabalho pouco desafiador; Poucas oportunidades de aprendizagem; Falta de reconhecimento e apoio.