

## O DESENVOLVIMENTO DO *MIND POWER*

### A Gestão do Conhecimento pela Aprendizagem

Quer a nível nacional quer internacional uma onda de preocupação tem estado a ocupar as empresas: A Gestão do Conhecimento.

Inicialmente existia a preocupação legítima pelo desenvolvimento de uma cultura organizacional em que se partilha a excelência, se aprende e difunde o *know-how* pelos empregados, com o objectivo de mais facilmente serem incorporadas estratégias de sucesso no negócio.

Numa definição simples a Gestão do Conhecimento pretende que este chegue às pessoas certas, no momento certo com os conteúdos e práticas adequadas.

A definição anterior pressupõe a necessidade de “divulgar” o conhecimento pela empresa. Este facto, tem feito com que muitas organizações tenham mobilizado os seus esforços na procura de encontrar a solução tecnológica que lhes permita a difusão do Conhecimento relegando para segundo plano a “criação” do Conhecimento em si.

Esta deturpação do conceito pode levar os mais descuidados a transformar aquilo que pretende ser Gestão do *Mind Power* nas Organizações num sofisticado sistema de gestão de informação.

Na nossa concepção, a Gestão do Conhecimento pressupõe as duas componentes: uma cultura que fomente as novas práticas e que produza Conhecimento e a rápida divulgação das acções de sucesso pelos titulares a quem o Conhecimento pode ser útil.

Por outro lado, a palavra Conhecimento, não deve ser entendida como informação que é necessário partilhar para que outros a possam ler e passar a conhecer. Gerir o Conhecimento é não só descrever aquilo que foi um comportamento de sucesso mas também o que esteve na base desse comportamento. Metaforicamente, não chega mostrar a parte visível do *iceberg* é necessário partilhar, integrar e desenvolver as competências as aptidões, as atitudes, as estratégias comportamentais que estão submersas e que dão origem ao resultado desejado.

Esta parte invisível do *iceberg* nem sempre é possível de transformar em caracteres ou imagens, ela exige, para que o Conhecimento seja partilhado, outras medidas de gestão para além da troca de informação.

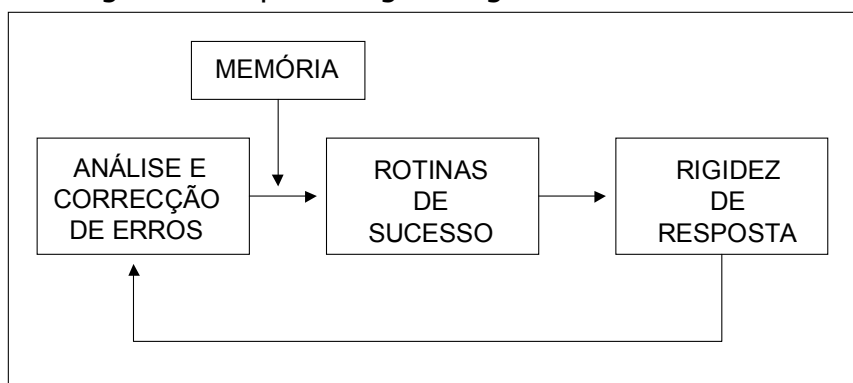
É neste contexto que julgamos essencial lembrar a abordagem conceptual das empresas que aprendem (*Learning Organizations*) como um dos elementos-chave para a produção do saber e consequente Gestão do Conhecimento.

Numa análise simplista, a aprendizagem organizacional pode ser entendida como um processo de detecção e correcção de erros. Assim sendo, perante resultados negativos

quer a nível individual, departamental, ou de resposta da empresa ao meio, seriam analisados os desvios e efectuadas correcções com o objectivo de obter melhorias.

A continuidade deste processo de detecção e correcção de erros, com base na experiência passada (memória) implica a optimização das rotinas o que origina uma maior rigidez de resposta inibindo a criatividade e inovação e, dessa forma, constitui um bloqueio ao desenvolvimento organizacional e à sua própria aprendizagem (Figura 1).

Figura 1: A face negativa da Aprendizagem Organizacional

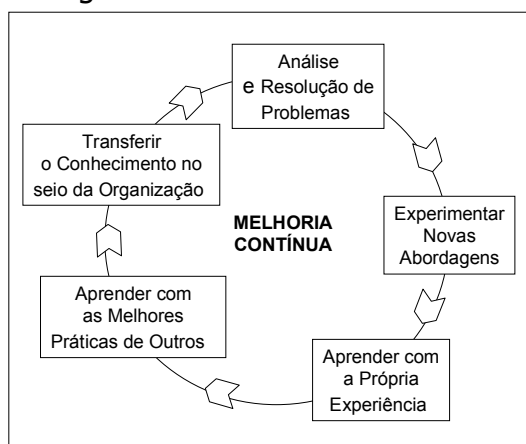


As empresas que aprendem têm, portanto outras características. Para além de incorporarem a experiência passada, possuem outros elementos que alimentam de forma mais proactiva o sistema de aprendizagem organizacional.

Uma aprendizagem organizacional que vise uma perfeita interligação com a envolvente, no sentido de lhe responder com o máximo de eficácia num estado permanente de melhoria contínua, tem os seguintes elementos - Figura 2:

- Sistemas de Análise e Resolução de Problemas;
- Experimentação com novas abordagens;
- Aprendizagem pela própria experiência e pelo histórico passado;
- Aprendizagem pelas melhores práticas de outros;
- Procura da melhoria contínua;
- Transferência do Conhecimento rápida e eficazmente no seio da organização.

Figura 2: A Aprendizagem Organizacional



Os **Sistemas de Análise e Resolução de Problemas**, visam dotar os indivíduos de metodologias de Diagnóstico de Problemas de carácter mais científico e menos empírico afastando-os do perigo da análise rotineira e assente nos modelos resultantes da experiência passada. O recurso aos sistemas de informação, diagramas de causa-efeito, correlações e outros métodos estatísticos passam a fazer parte dos processos de decisão. Por outro lado, são também desenvolvidas metodologias de acção mais eficazes e eficientes, que adaptadas ao negócio, permitem respostas permanentemente inovadoras mas integradas no *core business*.

A estimulação e incentivo para a **experimentação de novas abordagens**, e novos modelos de acção, permite pôr em causa o *status quo* incrementando a inovação e a criatividade, incorporando permanentemente novas aprendizagens. Este elemento do sistema de aprendizagem organizacional tem por objectivo desenvolver o comportamento generalizado de assunção de riscos e desencorajar respostas estereotipadas.

Programas continuados de incentivo à criatividade e à inovação (concursos de ideias para redução de custos, simplificação de processos, etc.), criação de equipas de projecto multidisciplinares que permitem a incorporação de ideias de diferentes fontes de saber e diferentes experiências, circulação de pessoas por diferentes cargos, são exemplos de como se pode estimular a experimentação de novas abordagens.

As empresas têm que aprender com os seus erros e os seus sucessos. Esta **aprendizagem pela própria experiência e pelo histórico passado**, permite detectar os factores de sucesso e insucesso no sistema organizacional. Nas organizações que aprendem, o fracasso funciona como *feedback* de que algo não está bem e é indutor de medidas correctivas na senda do sucesso. Este processo de aprendizagem pelo erro é mais valorizado que o sucesso passivo, típico de "as coisas funcionam bem, não sei como nem porquê".

A **aprendizagem pelas melhores práticas de outros**, procurando não inventar o que já está inventado, é uma via fundamental para incrementar o processo de

desenvolvimento de novas e melhores aprendizagens. Olhar para o exterior da organização e estar atento a como actuam os concorrentes, outras organizações de áreas de negócio distintas, outras sucursais da mesma Empresa, permite não só uma reflexão e auto-análise permanente (essencial no processo de aprendizagem), mas também incorporar e/ou adaptar as melhores práticas de outros.

Todo o processo de incorporação de novas aprendizagens descrito anteriormente, de pouco serve se não houver uma **transferência do Conhecimento rápida e eficaz no seio da organização**. Para isso as Empresas que aprendem possuem vários mecanismos de desenvolvimento deste processo que podem passar por meios de comunicação escritos (como revistas internas, relatórios, divulgação na Intranet), a medidas de gestão de pessoas (como a rotação de pessoal, rituais de visitas a diversos departamentos ou filiais), ou mesmo a programas de formação mas, acima de tudo, desenvolvendo uma cultura de comunicação interpessoal aberta e assente na escuta activa e na crítica construtiva.

Em suma, as Empresas que aprendem estimulam a variabilidade e a flexibilidade de processos, procurando continuamente alternativas de acção mais eficazes, generalizando-as pelos seus colaboradores. Esta **procura da melhoria contínua** (Figura 2) traduz-se na insatisfação com os resultados alcançados e num clima organizacional de permanente exigência na senda da perfeição. Nesta concepção, a Gestão do Conhecimento, manifesta-se pelo desenvolvimento do *mind power*, numa maior robustez organizacional e um potencial acumulado que permita à empresa uma maior flexibilidade de respostas aos diversos cenários de uma envolvente pressionante.

Paulo Balreira Guerra  
*Partner da forcerebrus*  
[paulo.b.guerra@forcerebrus.com](mailto:paulo.b.guerra@forcerebrus.com)