

A cereja do bolo

A demanda do mercado por novas soluções cresce em ritmo acelerado e precisa de uma resposta adequada, que começa dentro das empresas



Obsessão pelo resultado, conhecimento do mercado, qualificação das pessoas e dos processos, planejamento e liderança, inovação, empreendedorismo. Esses e outros temas relacionados à boa gestão fazem parte do cardápio do mundo corporativo no Brasil de hoje. É natural que estejam na rotina das empresas, que ocupem algum tempo de seus executivos e colaboradores e que sejam assunto de seminários, MBA's ou de mais alguns livros na estante. Tudo isso acontece porque as pessoas precisam de insumos para formação, bom desempenho nas tratativas com o chefe, na conversa com os amigos, ou, para ser mais objetivo, naquela entrevista importante para ser, afinal, escolhido na empresa dos sonhos.

O ambiente corporativo vivencia um tsunami de informações. A estabilidade da moeda e as perspectivas de um crescimento duradouro na economia ampliam a demanda por qualificação no Brasil, gerando muitas oportunidades para empresas e pessoas. O vetor da produção de conhecimento está em alta, mas não podemos confundir todo esse movimento e trabalho duro com resultados efetivos. A afirmação é do consultor de empresas Gilson Coelho, inquieto diante da maneira como muitas empresas estão encarando os desafios decorrentes da demanda por inovação que há no mercado. Ele considera que o enfoque distorcido do tema minimiza a compreensão da massa de empresários, sobretudo dos pequenos e micro. Como especialista e pesquisador em Gestão do Conhecimento, afirma que o ambiente corporativo está sendo negligenciado e pouco percebido como a grande fonte inspiradora do conhecimento criativo, capaz de produzir inovação e de corresponder às expectativas do mercado.

No livro que está escrevendo, intitulado *Gestão de Conhecimento nas Empresas em Ambiente de Inovação*, Gilson Coelho argumenta que até se consegue gerar conhecimento nas empresas, mas acrescenta que pouco se faz sobre gestão, o que é um impeditivo para um ambiente favorável à inovação. Para complicar, a função do RH como guardião da cultura e liderança do processo de capacitação está se fragmentando, dificultando o acesso ao estágio mais avançado de desempenho, que o consultor classifica como competência.



Tempo de Agir: Por que associa a gestão do conhecimento ao tema da inovação?

Gilson Coelho: Muita gente ainda não se deu conta de que a inovação tornou-se uma demanda do mercado, com impacto significativo nas empresas e, por consequência, nas nossas vidas. Conseguir muito mais resultado, gastando muito menos: este passou a ser o desafio de todo o planeta. Menos capital, menos energia, menos matéria-prima. Qual é o grande substituto para o gasto dos recursos que já se mostrem escassos? O conhecimento. Ou a gente usa a cabeça, ou desperdiça recursos. Nos dois casos estamos nos referindo ao capital. Existe o capital correspondente aos insumos e o correspondente ao conhecimento, que muitos chamam de capital intelectual, que pode ser classificado como recurso infinito. Quanto mais compartilhamos, mais temos. Por muito tempo, o tema do uso racional dos recursos foi defendido nas empresas por motivação financeira, objetivando melhores resultados. Hoje, acrescenta-se sustentabilidade, responsabilidade social e ética. Para simplificar: a inovação é uma demanda da sociedade, fruto do conhecimento aplicado e com êxito. Alguém duvida de que a demanda será cada vez mais intensa? Partindo do princípio de que o conhecimento é base da comunicação, tecnologia e informação e que o fenômeno das redes sociais está apenas começando, as pessoas mais conectadas aumentarão as suas referências e preferências de forma espetacular, com tudo ao alcance de alguns cliques, deslocamentos economizados, tempos extremamente compactados. E

Foto: Mathias Cramer



O pesquisador está preparando um livro sobre o tema e garante que diploma não é garantia de boa gestão

não é um modismo. São os fundamentos para a competitividade das empresas em pleno século XXI, e o conhecimento é a grande pedra de toque, gerador de insumos para a inovação. O impacto da inovação em nossa vida pode ser dimensionado através de duas figuras. A primeira - Nova Economia - mostra a existência de um déficit, que não é novidade, mas se agrava na segunda - Perspectiva Futura.



Menos capital, menos energia, menos matéria-prima. Qual é o grande substituto para o gasto dos recursos que já se mostrem escassos? O conhecimento.

TA: Por que afirma que a inovação está sendo abordada de forma distorcida?

GC: Boa parte da literatura aborda a inovação enfocando o ponto de vista da pesquisa científica, aporte tecnológico, aporte de capital, incentivos fiscais, investimentos em TI. Qual é a reação da grande maioria das micro, pequenas e médias empresas? “Isso não tem nada a ver conosco, não é para nosso bico”. A inovação como fruto do aporte de conhecimento tem a ver com gente qualificada, que valoriza a criação e a gestão do capital intelectual. Isso impacta nos processos, nos produtos e serviços, na compactação dos tempos de execução. Quando enfocada sob esse prisma, a inovação fica mais próxima de todas as empresas, independentemente do tamanho e pode virar fator de competitividade significativo para as pequenas empresas. Outro equívoco é não considerar a melhoria contínua como inovação, preferindo sublinhar as grandes modificações, os saltos tecnológicos. A General Motors era tida como empresa inovadora, com investimentos significativos em tecnologia, mas amargou a maior concordata da história. Muitas vezes a melhoria contínua (mudanças incrementais), fruto de sugestões captadas no dia a dia dos trabalhos, muda radicalmente o produto ou o serviço ao longo do tempo. São melhorias bem-sucedidas, resultantes do conhecimento aplicado. Portanto, inovação.

TA: Por que as empresas ainda não despertaram para a importância da gestão do conhecimento em seus domínios?

GC: O mercado quer inovação, mas a empresa ensimesmada, que só respira a realidade intramuros, com pouco conhecimento e interpretação do mercado, não se dá conta disso. A capacidade de interpretar o mercado vai além do conhecimento sobre os clientes. Sugere uma perspectiva muito mais ampla, reflexão sobre o tamanho e as características do mercado, onde estão as necessidades, que existem onde também há oportu-

nidades para o olho atento. Muitos empresários ficam surpresos quando dimensiono o tamanho do mercado em que atuam e detecto nele a participação das suas empresas. Gosto de mapear os concorrentes, a participação de cada um e os fatores que impactam nos indicadores. Tudo isso é conhecimento que traz a luz, provoca desconforto e funciona como um convite à ação. Quando a empresa vive intramuros sua situação é semelhante à da pessoa que não sabe que está doente. Mas a cura é mais fácil se o diagnóstico for precoce.

TA: Empresa pequena é lugar para inovação?

GC: Qualquer empresa, de qualquer tamanho será lugar para inovação, contanto que se adicione o conhecimento à ação. Conhece o ditado: “A necessidade é mãe da criação”? A história mais emocionante, que mexe muito comigo, é a de Frederick Winslow Taylor (1856 - 1915), considerado o pai da Administração Científica. Peter Drucker o comparou a Freud e Darwin. Onde estava a inspiração para as realizações dele? No chão de fábrica, mais especificamente em ambientes de oficinas da época. Mas foi muito criticado por quem associava o termo Taylorismo/Fordismo ao sistema de produção mostrado no filme *Tempos Modernos*, de Charles Chaplin, em que o trabalhador parece confundir-se com um fator de produção e usa muito músculo e pouco cérebro.

TA: Qual a importância do aprendizado no ambiente corporativo?

GC: O ambiente de trabalho é pragmático, tem sentido de urgência, tem consequências, positivas e negativas. É o palco onde respondemos pelos nossos erros e acertos. Nenhuma empresa consegue resultados espetaculares se não trabalha corretamente os fundamentos. Sempre fui um ferrenho defensor da prática no que se refere à administração. Ela me desafia, me aperfeiçoa, me coloca em contato com a realidade. Só

Qualquer empresa, de qualquer tamanho, será lugar para inovação

respeitamos a teoria se ela for aplicada com sucesso na prática.

É evidente que o ambiente empresarial é o ninho natural do pragmatismo, mas existem empresas extremamente objetivas, que trabalham as lideranças e têm as metas e os métodos muito bem-definidos em sua rotina. Nelas, a inovação tem o seu espaço, em função do aporte de conhecimento que se manifesta em toda a organização. Os fundamentos são respeitados, e a prática exaustiva acaba validando qualquer teoria útil. Se um bom curso for ministrado, por exemplo, o aprendizado será imediatamente verificado, e a empresa não vai descansar até que o tema seja aplicado. Nestas empresas, a obsessão pelo resultado parece estar no DNA, faz parte da cultura. A boa gestão não desperdiça o potencial das pessoas.

No outro extremo, existem empresas que teorizam sobre tudo, mas aplicam muito pouco. Verbalizam sobre excelência, mas pecam nos fundamentos. Nesse ambiente, a inovação não se manifesta. Quando a CNI (Confederação Nacional da Indústria) afirma que a empresa é o lugar onde a inovação deve nascer, aponta para um mar de oportunidades das quais nós mal começamos a usufruir. Acredito que, na medida em que o aporte de Conhecimento (e a sua gestão) se popularizar como insumo básico para a produção de inovação (me parece que hoje é o viés tecnológico que predomina), as nossas possibilidades serão ampliadas, com impacto significativo na competitividade de pessoas, empresas ou nação.

TA: E o estudo acadêmico? Onde entra a sua contribuição?

GC: Nesse ambiente um aluno pode tirar nota 10 em tudo e não aplicar nada na sua vida pessoal e profissio-

Nas palestras que faz pelo Brasil, o consultor Gilson Coelho afirma que a negligência do ambiente corporativo nas empresas é uma das causas do desperdício do potencial criativo

nal. Para que servirá esse conhecimento? Se não for canalizado para resolver problemas ou causar algum impacto na sociedade, melhorando a qualidade de vida das pessoas, qual o propósito? No ambiente das empresas, se fizermos algo sem propósito provocaremos um aumento de custos, diminuindo o valor agregado para os clientes, e nada disso está combinado com eles. A demanda do mercado é por redução de custos.

Podemos reconhecer um traço comum nas escolas ou cursos bem-sucedidos: a maior ou menor aproximação com as reais demandas do mercado. Quando essa aproximação é muito grande, o curso ocorre quase que por encomenda, feito sob medida, e transforma-se em um sucesso, com impacto significativo na sociedade.

Quando a produção do conhecimento está muito distante do público-alvo, tendo pouco a ver com as reais demandas, podemos incorrer no erro de produzir algo e consumir recursos que não serão plenamente utilizados pelo mercado. Na linguagem de produção, essa seria a produção empurrada, conhecida como *Just in Case*. No ambiente da empresa, quando abusamos do *Just in Case*, logo percebemos os reflexos no volume dos estoques, no fluxo de caixa, no volume das despesas e nos problemas de qualidade. Nele, as pessoas usam pouco sua cabeça e esbanjam recursos. Há pouco capital intelectual e muito desperdício. No ambiente de empresa, esse comportamento produz consequências imediatas, a ponto de as pessoas perderem seus empregos. A empresa pode quebrar.

É urgente que as empresas se ocupem do tema da Gestão do Conhecimento, sob pena de não conseguirem corresponder às demandas do mercado por inovação. A crítica feita às empresas sobre o desconhecimento do mercado vale de forma multiplicada para o sistema



Foto: Mathias Cramer

TA: Mas os diplomas influenciam no ganho das pessoas. Então contribuem. Concorda?

GC: As empresas necessitam de competências e isso nada tem a ver com diploma. O conceito surgiu no ambiente corporativo, nas décadas de 1970 e 1980, quando novas tecnologias precisaram ser incorporadas ao sistema de produção, deixando para trás as características que marcaram a falência do Modelo T de Henry Ford. Mais uma vez o conhecimento seria o pano de fundo das mudanças, só que agora ele seria incorporado à prática no ambiente de produção, associado à postura, à capacidade de agir sob pressão, de precisar tomar decisões em pleno ambiente de trabalho. Agora o conhecimento não estaria mais dissociado da prática.

Existem muitas empresas que ainda não incorporaram o conceito de competências nas suas políticas de Recursos Humanos e, por conta disso, estão recrutando mal (ofuscadas pelos brilhos dos diplomas), não privilegiando e tampouco desenvolvendo os seus funcionários. Por conta disso estão sempre em busca de um salvador (bem-diplomado) que assume funções-chave sem o conhecimento da cultura da empresa, muito menos das características do mercado onde está inserida. Voltando para o mercado em geral, enquanto o conceito de competência não produz seus efeitos no mundo real dos negócios, o mundo das aparências precisa ser alimentado e desafiado. É muito comum a gente ouvir que “fulano de tal”, apesar da boa graduação e de ter cursado um MBA, não consegue trabalho. Isso, aos poucos, vai impregnando o inconsciente coletivo, que passa a almejar por mais e mais graduação. Muitos acabam chegando ao Mestrado. “Ufa!!! Finalmente um mestre!” Qual é a impressão que se tem de um mestre?

educacional, que, na qualidade de fornecedor, pouco conhece sobre as demandas dessa turma - as empresas -, que tem a missão de produzir produtos e serviços para um mercado cada vez mais exigente.

Não é difícil observar que a academia, por não estar muito próxima das demandas reais do mercado, vem se especializando na produção de pacotes muito bem embalados por novos departamentos de *marketing* bem-articulados, usando linguagem comercial agressiva e objetiva. A pessoa lê o *folder* e conclui que aquilo é tudo de que ela necessita. Se verificarmos a explosão dos MBA's (Master in Business Administration) que ocorreu no Brasil, não entenderemos por que carecemos tanto da boa gestão, por que não somos bons em inovação e carecemos de liderança, de planejamento.

O ambiente de trabalho é pragmático, tem sentido de urgência, tem consequências, positivas e negativas. É o palco onde respondemos pelos nossos erros e acertos

Um craque que, em função das suas experiências, tem condições de passar esta expertise a seus discípulos para influenciar a vida das pessoas e da comunidade. Não é nosso caso. O mestre, por estas bandas, não tem muito a ver com o ambiente corporativo, mas tudo a ver com o ambiente acadêmico. Em geral é identificado como aquele ser altamente diplomado, que, do alto da sua sapiência, ensinará aos pobres mortais como sobreviver e se dar bem no ambiente competitivo. A realidade é que ao sistema educacional falta pragmatismo. As empresas necessitam de competências, mas ele oferece diplomas. Em grande medida porque estão desconectados com as reais necessidades do mercado.

É urgente que as empresas se ocupem do tema da Gestão do Conhecimento, sob pena de não conseguirem corresponder às demandas do mercado por inovação



TA: Fale um pouco mais sobre a gestão do conhecimento no ambiente da empresa.

GC: No ambiente da empresa precisamos prestar atenção nos indicadores que se relacionam com a produção e com as vendas, mas também com o conhecimento que faz funcionar os processos e mantém viva a memória, a cultura. Nesse ambiente existe conhecimento tácito e conhecimento explícito.

O tácito é o que está na cabeça das pessoas e tem tudo a ver com as suas experiências, pessoais e profissionais. O termo tácito vem do Latim e significa não-expresso em palavras.

O conhecimento explícito é o que foi capturado, formatado e sistematizado. É fácil de ser multiplicado. Alguns exemplos são os livros, um gráfico que sintetiza acontecimentos ao longo do tempo, uma fórmula ou uma ferramenta desenvolvida e consagrada na prática.

No ambiente da empresa, o conhecimento tácito é algo em torno de 80%. Está lá, é precioso, mas muitas vezes negligenciado pelo modelo de gestão, e muitas empresas convidam as pessoas a deixarem suas cabeças nas portarias. Os funcionários entram só com o corpo, como um simples fator de produção. Nesse caso, o maior desperdício é o de cérebros. Silenciosos, eles não enriquecem o capital intelectual, a matéria-prima do século XXI.

Por sua vez, o conhecimento explícito representa algo em torno de 20%.

A inovação é a cereja deste bolo. Pode ser comparada ao diamante lapidado, que é altamente valorizado no mercado.