

## Conectividade e Gestão do Conhecimento na Era das Redes Telemáticas

*Na medida em que se aumenta o poder de controle das redes de informação, a prospecção de valores intelectuais por parte dos setores de RH, head-hunters e afins sofre abrupta aceleração e as empresas passam a competir intensamente por valores intelectuais e por profissionais com voracidade. Este fenômeno gera um dinamismo e uma instabilidade nas posições fortes em conhecimento dentro das organizações, ratificando definitivamente a necessidade de que o indivíduo registre e compartilhe*

**Marcelo Luis B. dos Santos**

No admirável mundo novo das redes telemáticas observa-se o aumento exponencial da conectividade em diversas esferas da sociedade. Suas aplicações abrangem desde os comunicadores instantâneos gratuitos - que servem ao entretenimento da garotada ou ao contato com parentes distantes - até tecnologias *high-end* como *streaming* de vídeo corporativo para pronunciamentos globais e links de *networking* militares e governamentais.

O paradoxo sabido do aumento da conectividade é que a conexão não significa necessariamente o acesso à informação e ao conhecimento necessários para determinada tarefa. Ou seja, ainda que se saiba que a informação está disponível, a mesma pode estar camuflada em meio à avalanche de informações que compõe a rede, seja ela pública ou privada. Na medida em que se aumenta o poder de controle das redes de informação com os distintos recursos que os pesquisadores e cientistas da informação desenvolvem – tais como filtros de informação e mecanismos de busca, sistemas taxonômicos baseados em metadados, linguagens de programação *crossmedia* e outros – alguns fenômenos surgem. Um destes fenômenos que vem crescendo na velocidade das tecnologias da informação e da conectividade da economia globalizada é a prospecção de valores intelectuais por parte dos setores de RH, *head-hunters* e afins. Com o aumento da conectividade, quem deseja

ficar mais exposto (e por vezes inclusive quem *não* deseja também) consegue seu intento com mais facilidade, com as conseqüências boas e más que acompanham esta nova situação. Desta maneira, as empresas passam a competir por valores intelectuais e por profissionais com determinadas competências com maior intensidade do que nunca. O afloramento e a crescente importância de empresas de recrutamento on-line (Monster, Hot Jobs e Catho, por exemplo – [www.monster.com](http://www.monster.com), [www.hotjobs.com](http://www.hotjobs.com) e [www.catho.com.br](http://www.catho.com.br)), aliado às redes sociais (como o recente Gazzag – [www.gazzag.com](http://www.gazzag.com) – ou o badalado Orkut – [www.orkut.com](http://www.orkut.com)) e redes de contato profissional como Linked In ([www.linkedin.com](http://www.linkedin.com)) transforma os profissionais em mercadorias de conhecimento ambulantes, sem fronteiras geográficas – muito embora haja ainda outras fronteiras como idioma e cultura, já que não é qualquer um que aceita trabalhar no Zimbábue ou na Arábia Saudita, mesmo que o idioma de trabalho seja o português (como em Angola) e o salário em 'petrodólares'. Destarte, os profissionais estão sujeitos a tantas mudanças de empresa quantos se lhes oferecerem boas oportunidades, combinando perspectiva financeira e profissional.

Este intercâmbio de recursos humanos não é um fenômeno exclusivo das empresas multinacionais, também afeta outros tipos de organização. Alguns casos recentes podem servir para ilustrar o

enfraquecimento das fronteiras organizacionais, inclusive em nível internacional, como no caso do ex-prefeito de Nova Iorque, Rudolph Giuliani, convidado como consultor pelo prefeito da cidade do México a implementar sua filosofia de “tolerância zero”, aplicada na ‘Big Apple’, na *Secretaría de Seguridad Pública* da caótica capital mexicana em meados de 2002<sup>1</sup>. Até a mais fechada das instituições, o governo de uma nação, estado ou município, permite, nesta nova configuração, a inclusão de um valor intelectual estrangeiro reconhecido internacionalmente como consultor para resolver um assunto interno, deixando de lado o nacionalismo e atestando de certa maneira a insuficiência da competência dos profissionais do país.

Logo se percebe o reflexo desta realidade nas grandes (e até pequenas) organizações: não se vê mais o típico funcionário que trabalha a vida toda em uma empresa, se sente parte da mesma, como uma extensão da família. Não vemos mais com a mesma frequência o cidadão que “doa a vida” por uma empresa, por trinta, quarenta anos.

Ao lidar com novas situações, novas configurações, os líderes das organizações devem pensar em qual abordagem darão para a questão. A primeira saída é a saudosista, tentando adiar o problema ou resgatando o passado como torcedores ao reclamar, manifestando insatisfação com os craques que se foram, ou os designers e arquitetos dos exemplos acima descritos. No âmbito de uma organização uma das posturas possíveis que remetem a esta saída é ganhar rapidamente a confiança do funcionário, tratando-o bem, remunerando-o, premiando, convidando a família, envolvendo-o, de modo que ele não precise de muito tempo para vestir a camisa e se envolver emocionalmente. Desta maneira ele pode durar uns meses ou anos mais, por não querer “trair a confiança depositada”. No entanto

1 REAMES, Benjamin. “Police Forces in México: A Profile”. Artigo disponível em <<http://repositories.cdlib.org/usmex/prajm/reames/>> consultado em jan/05

ele, inevitavelmente, mais hora ou menos hora, irá ‘espurrar’ e o líder, neste caso, só estará adiando o problema.

Por outro lado, pode-se aproveitar a oportunidade para rever as relações e buscar uma solução definitiva para o novo estado de coisas. Admitindo que o funcionário tem menor estabilidade no emprego, pois a conectividade maior de informação o torna mais ‘vulnerável’ ao assédio externo em qualquer momento, levando ele e todo o seu conhecimento para qualquer lugar do mundo (ou pior ainda, para o vizinho concorrente), é indispensável que se faça a transmissão e registro de seu conhecimento, de suas competências e tarefas para seu sucessor. Uma história que se repete em diversas organizações é: o sujeito pede demissão, arruma-se outro para substituí-lo, e dá-se início a uma correria para passar tudo de um a outro; ou ainda pode se tentar que aquele que está indo embora registre, documente seu conhecimento e sua competência durante seu mês de aviso prévio. Outra possível saída improvisada é pendurar-se no antigo funcionário contratando-o como consultor ou algo que o valha (já tivemos contato com várias histórias que ilustram este problema, especialmente na área de programação e desenvolvimento de software).

Algumas questões afloram: como garantir que este conhecimento e estas competências serão registrados ou transmitidos? Onde se espera que o sujeito ache motivação para transferir seu conhecimento após contratação por terceiros, uma vez que sua cabeça já está no outro time? E se aquele que recebeu o treinamento também receber uma oferta em seguida, quem garante que o próximo também não receberá e assim por diante?

Boa parte das organizações, especialmente aquelas intensas em conhecimento (como as empresas de consultoria ou software, por exemplo), vêm fazendo um grande esforço ao longo dos últimos anos, e cada



## Hoje o sujeito que completa dez anos em uma organização é um dinossauro, um potencial mito.

vez mais, para posicionar-se estrategicamente em relação à gestão do conhecimento dos funcionários e demais colaboradores da organização, com o objetivo de documentar todo este conhecimento e colocá-lo ao dispor dos novos funcionários. O incentivo da prática de publicação de conhecimento tem diversas origens e propósitos como, por exemplo, otimização de resolução de problemas novos, redução da redundância na execução de tarefas recorrentes (fazer a mesma coisa duas vezes em departamentos diferentes, por exemplo), reduzir o tempo gasto com o compartilhamento sob demanda de expertise que pode ser documentada (em vez de o profissional explicar mil vezes a mesma coisa para mil pessoas, ele **documenta** e as pessoas consultam sem tomar o tempo do especialista), e muitas outras co-relacionadas. Queremos lançar um olhar sobre a crescente instabilidade das posições (sejam elas executivas, gerenciais ou técnicas), dentro da corporação, destacando a conjuntura descrita até então neste artigo como outro grande vetor motivador da prática de documentação e gestão de conhecimento nas organizações modernas.

Há algumas décadas, cinco ou dez anos de casa não significavam muito. Hoje o sujeito que completa dez anos em uma organização é um dinossauro, um potencial mito. Jean-Yves Prax, presidente da [Polia Consulting](#), maior autoridade francesa em gestão do conhecimento, em evento organizado pela [TerraForum](#) no segundo semestre de 2004, mencionou um caso interessante da planta COGEMA Marcoule, uma usina nuclear na época prestes a ser desativada. Jean-Yves chamou a atenção para o tempo demandado pelos

processos e o impacto que isso tinha na gestão do conhecimento. Uma planta nuclear é uma iniciativa que demanda um rígido controle de processos por ser um empreendimento de alto risco em diversas dimensões, em especial nas esferas ambiental e tecnológica. O tempo previsto de atividade da empresa era maior que uma vida profissional, de modo que a maior parte de engenheiros e projetistas da planta, inaugurada nos anos 50, seguramente não estariam ativos no momento que se daria início o desmonte da mesma, que começou em meados de 2002. E muitos já não estariam nem vivos. Esta circunstância não foi considerada no planejamento inicial da planta, gerando o problema de recuperação de competências e de documentação perdida com o tempo. O trabalho de resgatar todas estas informações que não estavam bem documentadas se mostrou colossal.

Atualmente, diante da tendência crescente de rodízio de funcionários em virtude do aumento da conectividade global, este problema não se restringe a empresas com ciclos de vida como a planta nuclear do exemplo de Jean-Yves. O problema afeta qualquer organização, posto que o ciclo de vida do funcionário que detém o conhecimento dentro da organização, seja por experiência, por treinamento ou outras formas, é muito mais curto que uma ou duas décadas atrás e reforça ainda mais a necessidade de documentação de conhecimento explicitada no caso da COGEMA.

Por isso reforçamos a emergente necessidade de se dar atenção constante ao registro, organização, distribuição e compartilhamento do capital

[www.terraforum.com.br](http://www.terraforum.com.br)



intelectual da organização como garantia de manutenção do *know-how* desenvolvido. Só com a constante documentação e compartilhamento de conhecimento, bem como com a transferência de competência, as organizações podem se estabilizar diante deste desafio de gestão de recursos humanos e de seus ativos intelectuais. Não adianta apenas fornecer incentivos, fazer festa de fim de ano e dar bônus para o empregado, associado ou afins. Empreendedor: em um mercado global, admita: chegará a hora de dizer adeus a seus bons funcionários. Se o líder de sua organização tiver seguido as recomendações deste artigo, a festa de despedida será bem mais alegre.

\* \* \*

**Marcelo Luis B. Santos** é consultor associado da TerraForum. Atua também como professor universitário. É formado em Comunicação Social e Mestre em Comunicação e Semiótica pela PUC-SP. Possui expertise em concepção de projetos hipermídia com ênfase no uso criativo e adequado de recursos em função de critérios de usabilidade e arquitetura da informação. Seu email é [marcelo@terraforum.com.br](mailto:marcelo@terraforum.com.br)

[www.terraforum.com.br](http://www.terraforum.com.br)

## ARTIGOS RELACIONADOS

GC no Brasil: cenário atual e perspectivas futuras  
Gestão do Conhecimento: Competitividade e Produtividade

## A EMPRESA

A TerraForum Consultores é uma empresa de consultoria e treinamento em Gestão do Conhecimento (GC) e Tecnologia da Informação. Os clientes da empresa são, em sua maioria, grandes e médias organizações dos setores público, privado e terceiro setor. A empresa atua em todo o Brasil e também no exterior, tendo escritórios em São Paulo, Brasília e Ottawa no Canadá. É dirigida pelo Dr. José Cláudio Terra, pioneiro e maior referência em Gestão do Conhecimento no país. Além disso, conta com uma equipe especializada e internacional de consultores.

## PUBLICAÇÕES TERRAFORUM

Winning at Collaboration Commerce

Gestão do Conhecimento e E-learning na Prática

Portais Corporativos, a Revolução na Gestão do Conhecimento

Gestão do Conhecimento - O Grande Desafio Empresarial

Gestão do Conhecimento em Pequenas e Médias Empresas

Realizing the Promise of Corporate Portals: Leveraging Knowledge for Business Success

Gestão de Empresas na Era do Conhecimento