

ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E GESTÃO DO CONHECIMENTO

M. A. da Costa Martins

Professor Catedrático da Universidade Lusófona de Humanidades e
Tecnologias, Professor da Universidade de Versalhes

*"O Conhecimento do indivíduo é o seu maior
contributo para o progresso da Humanidade"*

Spengler

Concorrência inter-empresarial e competição económica, são dois termos que passam pela análise das estratégias empresariais.

Se, na maioria dos casos, a estratégia é entendida apenas como uma explicação "à posteriori" dos comportamentos e dos resultados das empresas, por outro lado, desde o início da década de sessenta, novas técnicas e novos métodos de auxílio à decisão têm vindo a ser propostos, desenvolvidos e aplicados nesta área.

Desde então, os progressos do conhecimento científico acumulado e a pressão dos compromissos no domínio da consultadoria estratégica, explicam a enorme profusão de instrumentos de auxílio à decisão estratégica. Porém, três questões sobressaem na panóplia das interrogações que então se colocam.

São elas:

- a) Qual o fundamento do pensamento estratégico no domínio dos instrumentos de auxílio à decisão?
- b) Qual a lógica subjacente a tais instrumentos?
- c) Quais os paradigmas a que estão ligados?

O percurso seguido para dar resposta a estas interrogações passa frontal e deliberadamente pela análise da informação organizacional, nas suas vertentes essenciais:

- Informação produto, suporte da decisão e como tal geradora de conhecimento.
- Informação processo, como função racionalizadora da precedente.

Do exposto resulta que, numa primeira análise, a introdução do conceito de "sistema de informação" se torna um imperativo e, por maioria de razão, a necessidade de conceber, planejar e gerir os sistemas de informação para a competitividade, nas suas diferentes utilizações.

Estas podem ser reagrupadas também em três grandes domínios:

1. A gestão do organizado e do organizador;
2. A gestão do conhecimento;
3. O suporte à estratégia da empresa.

Pelo seu carácter mais inovador, é do ponto 2 que vamos tratar mais amplamente.

Presentemente, sob a influência conjugada da terciarização, das tecnologias da informação e de remodelações que pretendem entender o âmago dos problemas, o centro das preocupações estratégicas nas organizações não resulta simplesmente da materialização ordenada do par produto/mercado.

Desde há alguns anos, pela força da observação das coisas, que assistimos à reconsideração de actividades, consideradas até agora como menos essenciais.

Esta transferência, ou melhor, redimensionamento de importância, efectua-se em proveito de sectores com **forte dominante imaterial**, e em que a criação de valor é ainda pouco perceptível ou mesmo dificilmente mensurável.

Tal mutação ocasiona numerosas perturbações nas várias esferas industriais e obriga sem dúvida a profundas modificações, no tipo de organização e gestão empresarial, as quais presentemente não passam de premissas.

Duma lógica centrada no instrumento da produção, assiste-se à transferência progressiva para uma lógica de valorização dos "savoir-faire" da empresa.

Mais precisamente, interrogamo-nos qual o "valor de mercado" da inteligência individual, ao serviço de uma panóplia larga de interesses.

Verdadeira ruptura cultural, a passagem dum período a outro, coloca a questão se o como passar não envolve uma "aprendizagem colectiva", sendo esta a forma de profissionalizar a **valorização individual**, e este será, provavelmente, o maior trunfo concorrencial dos próximos anos, o qual se designará então por **capital conhecimento de cada organização**.

Embora as várias correntes da gestão se tenham preocupado, após as décadas de 70 e 80, em ligar os diversos conceitos que lhes estão subjacentes, nomeadamente, pelo "forcing" da implantação de fórmulas ligadas aos recursos humanos, mais dinâmicas e mais prospectivas, poucas empresas têm integrado, duma maneira concreta, visível, a necessidade duma **GESTÃO DO CONHECIMENTO**, talvez pela complexidade de tratamento dum assunto desta natureza.

Esta complexidade observa-se, nomeadamente, através da consideração dos limites dos meios e métodos de gestão tradicional que se tornam progressivamente obsoletos, tendo em consideração as novas necessidades da empresa e dos diversos actores intervenientes.

Enquadrada numa lógica híbrida de hierarquias, a empresa é ainda, muitas vezes, incapaz de ultrapassar esses obstáculos quasi institucionais para reimplantar um direcção transversal assente nas competências e na criação de novos "**factores-chave de sucesso**".

Este artigo, a que se seguirão outros sobre o tema da **Gestão do Conhecimento** não é, nem pretende ser, a base dum novo conceito de gestão. Pretende, isso sim, chamar a atenção para este tipo de gestão, que poderá assistir a reflexão estratégica, permitindo identificar mais claramente o que no futuro será a diferença essencial entre uma empresa transversal, onde cada participante estará ao serviço duma colectividade de interesses, e aquela que por gosto (mau gosto) ou por receio pela mudança, não tem integrada esta nova dimensão.

A transmissão da informação geradora do conhecimento, e portanto actuando sobre o nosso sistema cognitivo, não cessa de avançar, favorecendo, só por si, uma mais rápida obsolescência dos conhecimentos anteriormente adquiridos.

Esta observação deveria conduzir a nossa acção no sentido de mensurar a real operacionalidade do "nosso saber", que pouco ou muito se volatiliza no tempo e no espaço, sendo ainda muitas vezes tocado pela inutilidade, devido à sua falta de aplicação.

A nossa memória já não é capaz de sintetizar uma informação actualmente inflacionada, e por maioria de razão, não é capaz de enriquecer o nosso próprio conhecimento.

Os meios e métodos correntemente utilizados mostram rapidamente os seus limites, não servindo mais de fluxos activos, mas, pela inversa, de armazens dormentes de conhecimentos não renovados.

Por outro lado, temos poucas hipóteses de ver tais fenómenos serem invertidos ou mesmo desacelerados. Pelo contrário, tais acontecimentos vão, inexoravelmente, se desmultiplicar, com o risco de nos levar a perder a memória do nosso conhecimento, o que implicará **não mais conhecermos o que logicamente devemos conhecer**, por outras palavras, **implicará ignorarmos a nossa própria ignorância**.

É verdade que todo o saber, todo o conhecimento é cada vez mais efêmero e temporal, mas não é menos verdade que o saber é indispensável ao conhecimento, quer futuro quer emergente.

As fontes de progresso auto-alimentam-se continuamente, ou auto-destroem-se através do seu uso, restando, nesta contabilidade do saber, memorizar os conteúdos concretos do "poder fazer" e do "saber fazer". É também imperativo constatar que, presentemente, a tradição da comunicação oral já não é suficiente para transmitir o conhecimento na empresa ou seja na organização.

Neste contexto, é necessária a utilização de outros formalismos de comunicação, que repousam no essencial sobre a capitalização do nosso "saber-fazer".

Esta expressão "saber-fazer" agrupa duas noções distintas e essenciais. Dum lado o "saber", que resulta duma forma de conhecimento e o "fazer", que é a capacidade (por vezes designada por "arte") de executar tal conhecimento, ao serviço dum objectivo determinado.

É por esta razão que qualquer especialista no domínio da "ciência e metodologia da decisão", não valida a decisão individual ou colectiva "tout court", sem o acto complementar da implantação da metodologia que impreterivelmente deve estar associada à sua implantação.

Uma e outra são indissociáveis numa qualquer análise, nomeadamente quanto à sua pertinência, eficiência e eficácia.

Como dizia Paul Valery, "procurar um método, é procurar um sistema de operações exteriorizáveis que realize melhor que o espírito o trabalho do espírito".

Regressando à problemática do "saber-fazer", significa o exposto que será necessário dispor duma base de conhecimentos suficientemente extensa, apta para se transformar em acção, quando a respectiva necessidade se faz sentir.

Este será por certo o grande desafio decisional das nossas organizações para os anos futuros, num ambiente progressiva e assintoticamente mais complexo e turbulento.

Mas o que se entende por “saber-fazer”?

O valor acrescentado dum produto ou dum serviço, duma metodologia de trabalho ou dum processo repousam, invariavelmente, na constituição duma base de conhecimentos acessível, que permite a execução concreta das melhores práticas que resultam da experimentação. **“Nada há de mais prático que uma boa teoria”**, mas a determinação de boa ou má teoria, só pode afirmar-se através da citada experimentação.

Para não alongar demasiado este artigo, não cedo à tentação de tecer algumas considerações à investigação nas universidades públicas portuguesas, e outros institutos patrocinados (in)voluntariamente por todos os portugueses, referindo telegraficamente que só o IST – Instituto Superior Técnico tem um déficit orçamental de 4 milhões de contos e o INETI – Instituto Nacional de Engenharia e Tecnologia Industrial corre o risco de encerrar, devido ao seu deficit de 1,5 milhões de contos (Expresso de 5/2/2000).

Voltando ao nosso “saber-fazer” diremos, novamente, que o que é válido para o sector industrial é também válido para o sector dos serviços e “à fortiori” para qualquer prestação de serviços de natureza intelectual, para os quais mais acentuadamente a existência está pautada pelo efémero.

As bases de conhecimento, que devem constituir as **riquezas da empresa**, formam-se ao longo do tempo, materializando o “saber-fazer” específico, transferível e reproduzível.

A problemática da conversão e desenvolvimento do “saber-fazer”, ultrapassa largamente o domínio duma simples memória colectiva ou documental, para se inscrever numa lógica estratégica de longo termo.

A valorização formal do conhecimento adquirido, experimentado e neste contexto renovado, é uma das principais alavancas concorrenciais que permitem constituir um “capital intelectual” accionável e propício ao contínuo melhoramento das **competências colectivas**.

Se a perenidade da empresa repousa no princípio elementar de que **é sempre necessário satisfazer a sua clientela**, (definição sintética de qualidade dum produto ou dum serviço), conseguir este objectivo pressupõe um “saber-fazer” suficientemente flexível, de modo a que se possa adaptar às flutuações da procura, num universo que é cada vez mais complexo.

É evidente que o ambiente no qual as empresas evoluem é em todas as épocas marcado por transformações, mas tendo em conta o ritmo em que estas actualmente se manifestam, a necessidade da empresa se adaptar, qualificando outras formas de conhecimento e outras formas de tecnologia, é agora mais premente.

Verificamos que, hoje em dia, quanto mais avançam as sociedades mais a procura se antecipa ao progresso da ciência e, neste contexto,

mais o “saber-fazer” se enriquece como fonte duma capitalização que se intensifica.

Intensificação que se explica pela utilização da experiência memorizada, constantemente renovada e constantemente recriada.

A aceleração da amplitude do ambiente, a mundialização, e a sua propagação quase imediata torna, talvez, mais delicada a época em que vivemos, onde já não basta ser reactivo, isto é, reagir mais ou menos rapidamente aos acontecimentos passados, mas onde se torna obrigatório ser pro-activo, para que para além de adaptar, sejamos capazes de antecipar.

Desta forma, o “saber-fazer” deixa de ser um adquirido imutável, tornando-se, pelo contrário, um objecto que continuamente deve ser questionado, sob pena de que rapidamente se torne obsoleto e totalmente inútil.

Porém, o conceito de “saber-fazer” não é hoje o mesmo que no passado. É certo que serve e servirá sempre de guia, de orientador, de condutor, mas o conhecimento evolui profundamente, o que significa a sua contínua obsolescência temporal parcial.

Por outro lado, e como é evidente, a ausência duma memória, capitalização do conhecimento, relativamente às descobertas do último século tornaria impossível a emergência das descobertas do nosso século e obviamente das do próximo século XXI.

Tal constatação subentende que, como já afirmámos, o conhecimento se auto-destrói e auto-alimenta, pelo simples passar do tempo, ao qual se deve juntar o progresso tecnológico, etc, etc, etc.

Em síntese, podemos afirmar que toda a forma de “saber”, é por natureza, efémera e temporária, mas nem por isso deixa de ser indispensável à estruturação do conhecimento futuro ou emergente que, mais ou menos intensamente, pode e deve suscitar.

Deveremos então dizer que o “saber-fazer” (SF) sobre um tema ou um domínio, é a adição capitalizada, formalizada ou não, dos “conhecimentos adquiridos” (Ca), após o seu lançamento, enriquecido e complementado pelas sucessivas experiências (E), sucessos e insucessos, deduzida dos conhecimentos tornados obsoletos (Co).

O que significa que o “saber-fazer” de hoje, sobre um qualquer domínio, pode ser representado pela fórmula seguinte, que não é mais que o somatório dos conhecimentos adquiridos ao longo do tempo, enriquecido pela experimentação e deduzido do “saber-fazer” então tornado inútil.

$$SF_t = \sum (C_{at-2} + E_{t-2}) (C_{at-1} + E_{t-1} - C_{ot-2}) (C_t + E_t - C_{ot-1})$$

Onde:

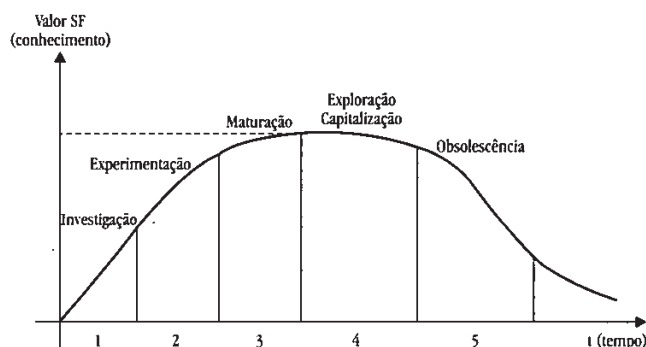
S_t: “Saber-fazer” no instante t

C_{at-2}: Conhecimentos adquiridos no instante t-2 ou t-1, t

E_{t-2}: Experiências realizadas no instante t-2 ou t-1, t

C_{ot-2}: Conhecimentos obsoletos no instante t-2 ou t-1, t

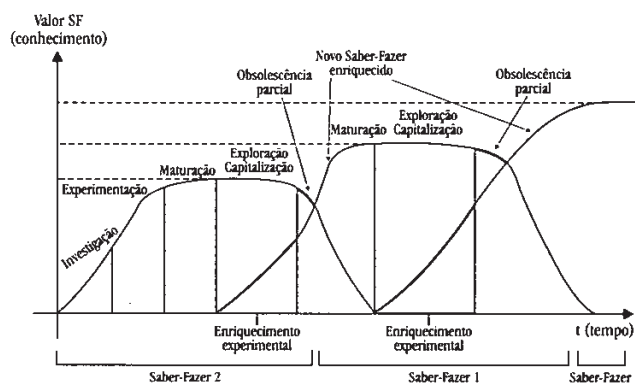
À imagem dum qualquer produto, ou serviço ou actividade, o “saber-fazer” tem uma duração de vida que se identifica ao seu valor produzido, de acordo com um ciclo que é possível representar pelas cinco fases da figura seguinte:



- Fase 1 – Diz respeito à “Investigação” ou à validação do “saber-fazer”, isto é a sua adequação a uma necessidade. Esta etapa pode realizar-se, seja sob a forma de investigação aplicada ou sob a forma de investigação emergente dando seguimento à identificação duma necessidade concreta.
- Fase 2 – Diz respeito à “Experimentação” do “saber-fazer”, que se materializa através de testes de probidade.
- Fase 3 – Diz respeito à “Maturação” do conhecimento. Realizada a fase probatória anterior, o “saber-fazer” é enriquecido para se tornar operacional e economicamente rentável.
- Fase 4 – Diz respeito à “Exploração”, que é a sua implantação concreta, a sua aplicação ao serviço duma necessidade e representa a capitalização da experiência para fins, seja de melhoramento, seja de transferência do “saber-fazer”.
- Fase 5 – É o pnto da “Obsolescência” do “saber-fazer”, que pode ser parcial ou total. Será parcial, se o conhecimento é objecto de melhoramento e portanto de progresso. Será total, se o “saber-fazer” já não tem mais interesse operacional e então se auto-destrói, pelo simples facto da ausência de necessidade na sua aplicação.

Podemos apresentar a perenidade e o valor dum “saber-fazer”, através da sua propensão para ser melhorado ou enriquecido, com o fim de satisfazer uma necessidade evolutiva sujeita a um processo de renovação ou de desenvolvimento do conhecimento adquirido.

É o que se passa, de uma forma mais visível para o cidadão não ligado ao meio universitário, com as aplicações do “saber-fazer” em áreas como a medicina, o espaço, a indústria, a biotecnologia, etc.. (Ver figura seguinte)



Esta representação esquemática subentende que o conhecimento pode valorizar-se e que o “saber-fazer”, por via da capitalização e das experimentações, esteja sempre em condições de satisfazer um tipo de procura que não pára de evoluir.

Por outro lado, algumas formas de conhecimento banalizam-se, não constituindo a partir daqui, verdadeiro “saber-fazer”, outras formas auto-destróem-se pelo simples desaparecimento da necessidade que lhes deu origem (ex: o aparecimento da robótica).

Para além do exposto, a empresa pode igualmente assistir ao desaparecimento duma parte do seu “saber-fazer” através da mobilidade dos seus efectivos, da saída para aposentação, pela evasão dos conhecimentos devido à sua natureza imaterial e individual. A noção de competências-chave e a capitalização/transferência do conhecimento, tomam aqui toda a sua dimensão e acuidade.

O “saber-fazer” foi informal durante muito tempo, pertencendo ao seu detentor que pela força do hábito, dele dispunha inconscientemente sem se preocupar em formalizar por escrito os seus fundamentos. A tradição da comunicação oral era suficiente e transmitia com maior ou menor sucesso as bases duma actividade, dum serviço ou ainda os segredos dum conhecimento particularmente raro.

A transmissão de tal conhecimento é uma capitalização que, apesar de ser rudimentar, continua a ter a sua eficácia.

O “saber-fazer” tem portanto uma essência variada, podendo representar-se de várias formas. Do formalismo escrito à tradição oral, passando pela aprendizagem com intervenção dos esquemas cognitivos individuais, a valorização do conhecimento passa por formas bem distintas.

Contudo, se o conhecimento se perpetua através duma representação material (escrita ou experimental), é tal facto essencialmente devido, também, à sua globalização e aprofundamento.

Nos tempos que correm, a lógica duma tradição oral só pode ser considerada para um conhecimento limitado, pelo contrário a nossa época necessita de todo um outro formalismo para poder associar as duas noções que são o “saber” e o “fazer”.

Estratégia Empresarial...

O "saber" é representado pela aquisição duma forma de conhecimento, o "fazer" é, como se disse, a arte da implantar, de pôr em acção esse conhecimento, ao serviço dum objectivo determinado.

A expressão "saber-fazer", que reúne as duas noções é ainda a fórmula para ligar os conceitos de modelo e de método, a que me referi algumas páginas atrás. "Modelo", segundo H. Simon (Prémio Nobel da Economia 1978), é uma possível solução para a resolução dum determinado problema identificado, sendo o "método" a forma mais eficiente e eficaz para implantar o modelo. Em Portugal é frequente encontrar na classe dirigente, indivíduos capazes de conceber modelos, mas verdadeiramente incapazes para definir o método, subjacente à sua implantação.

Concretamente, o "saber-fazer" pode representar-se pelo valor de acções como vender, fabricar, conceber, adaptar, criar, gerir, especializar, racionalizar, etc..

Esta perspectiva, reconhece-se, pode parecer como um pouco estática e redutora, uma vez que subentende que somente a base de conhecimento permite actuar, o que é, obviamente, uma interpretação inadequada.

O conhecimento, por muito necessário que seja, não é suficiente para satisfazer plenamente a problemática do **acto de agir**. Embora a noção de "saber-fazer" envolva como pre-requisito um conhecimento perene, **não integra contudo a capacidade para enfrentar uma situação imprevista ou particular**.

A resolução de qualquer problema, simples ou complexo, torna portanto necessário referir uma outra perspectiva do "saber-fazer", que se designa por **"acção em situação de incerteza"**.

Podemos então complementar estas primeiras aproximações, referindo a necessária **capacidade do indivíduo para agir e interagir** com um ambiente, em que as situações são, normal e frequentemente, completamente diferentes do previsível.

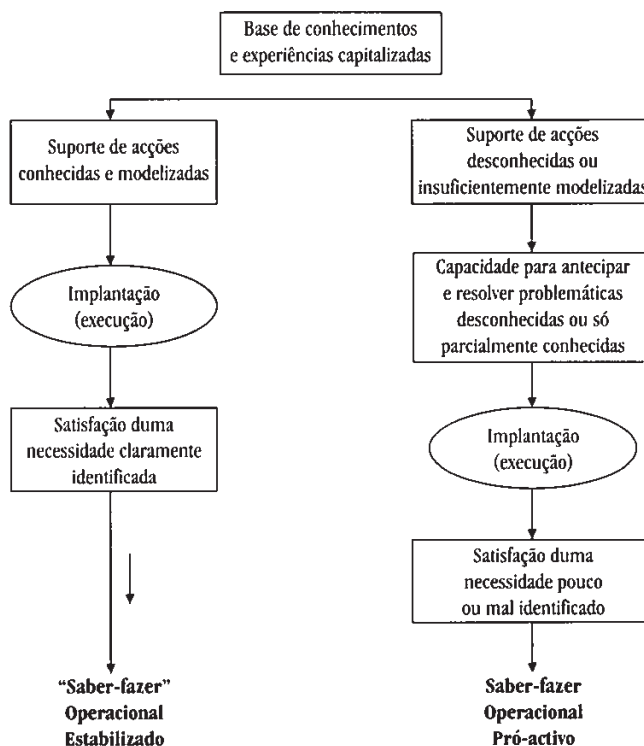
Exige-se, então, ao indivíduo, a capacidade ou a aptidão para fazer face a situações desconhecidas ou imprevistas, em que somente o conhecimento, ou somente a lógica, não podem resolver. Por outras palavras, exige-se do indivíduo que faça prova de **INTELIGÊNCIA**.

Estes novos desenvolvimentos levam-nos a distinguir dois níveis de "saber-fazer".

Um que é definido como **"saber-fazer operacional estabilizado"**, que consiste em dispor do conhecimento suficiente, para ser modelizável no decorrer da acção. Temos, como exemplo, o pedreiro que constrói uma casa, o carpinteiro que coloca uma viga... Este "saber-fazer", que envolve o ter em consideração a evolução técnica, apresenta como característica essencial o poder ser reproduzível sem limitações, o que implica podermos atribuir-lhe a designação de **"banalizado"**.

O segundo, designado como **"saber-fazer operacional pró-activo"**, assenta sempre numa base de conhecimento, também modelizável na acção, mas complementada por capacidades que permitem resolver situações imprevistas, ou para as quais não existe experiência de solução anterior.

Por outras palavras, este "saber-fazer" desenvolve-se, desde a simples implementação de técnicas ou de instrumentos, que permitem melhorar o conhecimento da actividade em causa e consequentemente alongar os seus limites, antecipando ou implantando, por outro lado, uma solução ou novas opções que permitem melhor agir num ambiente incerto ou turbulento (ver figura seguinte).



Particularmente, para os profissionais que prestam **serviços de natureza intelectual**, é evidente que o bom desempenho das suas tarefas tem que se apoiar imperativamente num **"saber-fazer operacional pró-activo"**.

A própria essência de tais actividades onde as soluções adequadas estão frequentemente por inventar, justifica o perfil profissional preconizado.

Contudo, a implantação dos conhecimentos de alguém das áreas emergentes da engenharia (termo utilizado, na perspectiva de Leonardo da Vinci, como “a arte da concepção”), da peritagem ou da consultadoria, não depende exclusivamente do domínio do “saber-fazer”.

A reprodutividade do serviço existe igualmente para estas profissões, nomeadamente quando se trata de intervir em áreas ou problemas de natureza similar ou recorrente.

Como este artigo já vai longo, tratarei numa próxima oportunidade da relação entre INFORMAÇÃO, SABER-FAZER e CONHECIMENTO.

Refiro ainda que este artigo resulta duma adaptação de trabalhos realizados pelo grupo de **Modelização da Complexidade** que coordeno no Laboratório LAREGO (Laboratoire d'Analyse et de Recherche en Economie et Gestion des Organisations) da Universidade de Versalhes.

Bibliografia

- ANCIAUX J. P.: *L'Entreprise apprenante: vers le partage des savoir-faire dans les organisations*. Les Editions d'Organisation
- ANDRÉ A./HABIB, J./GUER, J. C.: *L'Entreprise digitale*. Edition First
- AUTHIER M.: *Pays de connaissances*. Editions du Rocher
- AUTHIER M./LEVY, P.: *Les Arbres de Connaissances*. Editions la Découverte
- BÜCH, J. Y.: *Conseil et Matrise de la qualité*. Editions AFNOR
- MARTINET, B./MARTI Y. M.: *L'Intelligence economique – les yeux et les oreilles de L'Entreprise*. Les Editions d'Organisation.
- ETTIGHOFFER D./BLANC, G.: *Le Syndrome de Chronos*. Editions Dunod
- EDF-BIC (Bulletin d'Information des Cadres): *Questions pour le siècle à venir – n° spécial*.