
A Gestão do Conhecimento: “hard” ou “soft”?

Arthur Hyppólito de Moura

Muitos se debruçam atualmente sobre o tema da gestão do conhecimento com a forte impressão de que ela é algo totalmente novo, uma descoberta revolucionária que irá mudar radicalmente o horizonte das organizações, sendo o seu domínio imprescindível, e assim por diante. Se alguém fizer até mesmo uma rápida pesquisa na Internet sobre o assunto, ficará impressionado com os milhares de páginas a ele dedicadas. Uma simples consulta preliminar à Amazon, ou à Barnes & Noble, dará lugar a uma lista impressionantemente longa de livros e artigos tratando da questão. A gestão do conhecimento está de fato ocupando um espaço privilegiado no universo das preocupações mais candentes de nossa época, principalmente nas duas últimas décadas. Qual seria a razão, ou melhor, as razões? Seguramente não me será possível enumerar todas, mas talvez seja interessante nos determos em algumas delas.

O tratamento do conhecimento, quer se utilize o termo gestão ou outro qualquer para se falar dele, não é absolutamente algo de novo. Poderíamos até dizer que ele é tão antigo quanto o ser humano. Antes mesmo dos filósofos pré-socráticos ou do início da cultura milenar chinesa, já o homem se preocupava em registrar e transmitir a sua visão dos acontecimentos e do seu entorno. Isto pode ser perfeitamente verificável nas imagens gravadas em cavernas ou rochas milenares, que podem ser encontradas desde São Tomé das Letras, em Minas Gerais até à gruta de Lascaux, no sudoeste da França.

Se nos voltamos para a história das sociedades, organizações e coletividades, perceberemos que esta preocupação está igualmente presente. Toda e qualquer organização ou coletividade sempre teve e continua tendo, de um modo ou de outro, seus mecanismos de construção e manutenção da sua memória, de transmissão e de compartilhamento de suas práticas, conhecimentos e competências ou habilidades, através de arquivos, manuais, bibliotecas, escolas, centros de aprendizagem etc.

Mas o conhecimento não se restringe à informação presente em seus diferentes registros, mesmo porque estes registros só existem pelo fato de terem sido construídos com o conhecimento das pessoas. “O conhecimento é pessoal”, nos lembra o químico e filósofo húngaro Michael Polanyi, cujo trabalho foi um alicerce importante para o trabalho de Nonaka e Takeuchi, Karl Sveiby e outros profissionais da gestão do conhecimento. Esta pode parecer uma observação óbvia e desnecessária, mas nunca é demais lembrar que estamos lidando com uma velha questão, que tem sido tratada por inúmeros pensadores, de filósofos a administradores ou, se quisermos, “de Platão a Peter Drucker”.

Mas, então, se o conhecimento e a sua gestão não são tão novos assim, por que estão sendo considerados tão revolucionários?

Não existe uma razão única para se explicar a importância crescente da gestão do conhecimento hoje. Como tudo na vida, nunca podemos nos apoiar em uma única causa para explicar um determinado fenômeno. Todo e qualquer acontecimento aparece em decorrência de múltiplos entrecruzamentos de causas. Na realidade, esses entrecruzamentos não são totalmente capturáveis e o que nos resta é a leitura daquilo

que podemos visualizar, construindo explicações minimamente razoáveis a fim de nos orientarmos.

Assim, dentro dos limites de nossa visão, poderemos enumerar alguns elementos que contribuíram para que a gestão do conhecimento tenha adquirido tal prioridade em nossos dias.

Uma das forças importantes para isto foi o enorme incremento dos serviços, que começou a acontecer mais significativamente no final da Segunda Guerra. Uma pesquisa de James Brian Quinn, feita em 1988, constatou que naquele ano os serviços estavam se tornando dominantes na economia americana e nos países desenvolvidos, e já eram responsáveis por 77% dos empregos e pela maior parte do PIB americano. O desenvolvimento das tecnologias manufatureiras, possibilitando uma automação intensa, começou a levar os custos e padrões de qualidade dos produtos a um patamar comum entre as empresas, numa tendência de padronização das ofertas. Isto fez com que o conhecimento e os serviços passassem a ocupar o lugar privilegiado na cadeia de valor da maioria dessas empresas.

Aliado a essas mudanças, surgia o avanço rápido, e até mesmo vertiginoso, das tecnologias da informação, com o uso cada vez maior de redes de computadores e de transmissão de dados. Além disso, houve um verdadeiro “salto” no ritmo das mudanças nos transportes e nas tecnologias em geral, servindo como suporte para a globalização, trazendo esta efeitos positivos e deletérios, como todos sabemos.

O reconhecimento crescente da contribuição do conhecimento pessoal para a efetividade das empresas veio acompanhado da constatação da precariedade dos modelos financeiros para representar a força dos intangíveis presentes nas bases de dados, nas redes de comunicação, no conhecimento do mercado e dos clientes, no reconhecimento da marca, nas capacidades de distribuição, na flexibilidade organizacional e na motivação das pessoas.

Começou-se a reconhecer que as pessoas, fontes verdadeiras do conhecimento das empresas, eram tratadas principalmente como recursos e despesas. Muitas empresas investiam (e ainda investem) pesado em processos e tecnologia, e deixavam em segundo plano as pessoas. Estes processos e tecnologias são hoje usualmente chamados de “hardware”, em comparação com as pessoas, que são chamadas de “peopleware”, ou até mesmo (fazendo um jogo de palavras) de “underware”. As pessoas tinham, por conseguinte, muito menos possibilidade de contribuir com o seu potencial para a solução de problemas, para inovações nos produtos e no relacionamento com os clientes.

Um problema veio, ao mesmo tempo, se somar a esses fatores, problema este que muitos teimam em não reconhecer : a tecnologia da informação, aplicada isoladamente, não consegue trazer benefícios sensíveis para as organizações!

Constatações como essas nos ajudam a reconhecer o processo de descontinuidade que estamos vivendo nas últimas décadas, ou seja, a descontinuidade entre a Era industrial e aquela que costumamos chamar de Era do conhecimento. Em cada momento de descontinuidade é necessário rever ou “desaprender”, como dizem alguns, os valores e pressupostos pelos quais até então nos pautávamos.

Assim foi também na passagem da Era feudal para a Era industrial, que começou a se dar a partir do final do século XVIII. Esta passagem foi lenta, apesar de alguns dizerem o contrário e, mesmo em nossos dias, alguns valores da época feudal ainda persistem, haja

vista algumas relações de vassalagem que ainda existem em algumas empresas ou regiões do país. Isto nos ajuda a lembrar que uma Era – como também um modo de produção – não elimina necessariamente a outra, podendo haver uma espécie de interpenetração e assimilação mútua, ora predominando características de uma, ora da outra ou, até mesmo, coexistir como tais em um mesmo momento histórico.

É preciso também lembrar que existem outras tendências que se preocupam com esta mesma questão, embora de modo muito diferente, para não dizer totalmente inverso. Um forte exemplo desta perspectiva é um filme de 1966, dirigido por Trouffaut, que se chama "Fahrenheit 451", baseado no livro homônimo de Ray Bradbury. O filme versa sobre uma sociedade totalitária, como de resto o eram inúmeras sociedades na nossa famosa década de 60, com todo o seu controle rígido sobre as informações, as idéias e outras coisas mais. É uma ficção avizinhada a "1984", de G. Orwell, que nos mostra os acontecimentos em uma sociedade que tinha como objetivo construir um futuro sem livros, sem emoções, sem imaginação e sem memória. A propósito, Fahrenheit 451 era a temperatura em que os livros entravam em combustão e se transformavam em cinzas. Encurtando (e empobrecendo) a trama, um de seus personagens principais era um bombeiro, com a função de fazer a vigilância, prender as pessoas que escondiam livros e imediatamente queimá-los. Ele vem a conhecer e se encantar de uma professora que se atreve a ler livros. Seu drama pessoal é intenso. Ele é assaltado por dúvidas, incertezas e uma profunda revisão de seus valores. Para encurtar a estória, o filme termina (vou ter que contar o final!) com os dois evadidos e escondidos em uma coletividade clandestina, na qual cada pessoa tinha o nome de um livro. Eles passaram então a conhecer a Sra. "Guerra e Paz", o Sr. "Oliver Twist" e outros mais. Estas pessoas sabiam esses livros de cor, e a sua tarefa era ajudar uma pessoa mais jovem a decorá-lo, senti-lo, emocionar-se com ele e perpetuar a memória. Para que isto se desse, as cenas o mostram, era preciso que houvesse uma verdadeira mutualização do conhecimento, ou seja um compartilhamento do conteúdo e da experiência em um clima de relacionamento que comportasse o respeito, a amabilidade e a confiança. Eram qualidades importantes para que a mutualização se desse.

Sim, eram qualidades humanas que sustentavam a mutualização, co-presentes com os processos usuais da razão e da memória. Muito difícil dar a elas o nome de "soft skills", ou mesmo "competências emocionais", nome este que alguns autores da literatura técnica norte-americana atual têm dado a essas qualidades, considerando-as como habilidades de nível mais emocional e psicológico e que se diferenciam das chamadas "hard skills", habilidades específicas mínimas que uma pessoa deve ter para desempenhar a contento suas atividades no trabalho.

Até que estas definições e diferenciações nos deixam à primeira vista confortáveis quanto à sua operacionalização, embora me pareçam pouco sustentáveis. A definição de *soft skills* precisa ser utilizada com muita cautela, uma vez que ela pode abranger várias características humanas que não são treináveis, assim como se faz com o treinamento de habilidades específicas (*hard skills*). Além disso, corremos o risco de torná-las "objetivadas" esvaziando-as de seu aspecto pessoal, subjetivo e relacional, mais ligado àquilo que chamamos de caráter. Refiro-me a *caráter* no sentido em que Richard Sennet, professor de sociologia da Universidade de Nova York e da London School of Economics, o utiliza em seu livro *A Corrosão do Caráter* : "valor ético que atribuímos aos nossos próprios desejos e às nossas relações com os outros."

Um alerta contundente quanto ao risco de uma separação desavisada entre *hard* e *soft skills* nos é dado através do exemplo do Dr. Antonio Damásio, a respeito de um de seus vários pacientes dos quais tem tratado em seu trabalho clínico e experimental há mais de vinte anos. O Dr. Damásio é professor de neurologia da Faculdade de Medicina da Universidade de Iowa, e nos conta algumas de suas experiências em seu penúltimo livro traduzido para o Português, *O Erro de Descartes – Emoção, Razão e o Cérebro Humano*, traduzido e publicado pela editora Companhia das Letras.

Ele nos conta o caso de um de seus pacientes que tivera uma vida completamente normal, com uma mente saudável, até que uma doença neurológica o acometeu. Vários estudos e experimentos feitos com este paciente mostraram que os seus recursos necessários para um comportamento racional – conhecimento, atenção e memória, memória de curto prazo – continuavam intactos. Ele conseguia lidar com cálculos, com problemas em situação de laboratório, e a sua linguagem não apresentava qualquer deficiência. Não conseguia, entretanto, reconhecer seus sentimentos e emoções, e isto o tornava incapaz de tomar decisões, até as mais simples, em sua vida cotidiana. As experiências, pesquisas e reflexões do Dr. Damásio são muito ricas e não poderiam ser reproduzidas neste momento, mas podem ser acompanhadas em seu livro. Uma de suas várias conclusões, que nos interessa aqui, é justamente que as emoções são um componente crucial e que estão enredadas na maquinaria da razão. Embora a razão e a emoção sofram variações, dependendo do meio em que uma pessoa se encontra, elas estão sempre entrelaçadas, salvo em alguns casos patológicos. Uma tomada de decisão, por exemplo, só é possível se razão e emoção estiverem presentes.

O que o Dr. Damásio denomina “erro de Descartes”, aliás com muita cautela e respeito pelo filósofo, é a separação entre o corpo e o cérebro (*res extensa*), de um lado, e a mente do outro (*res cogitans*), lembrando também sobre a tendência moderna de se considerar a mente como um *software* e o cérebro como um *hardware*.

No que diz respeito aos computadores, esta distinção entre máquina e programa, entre *hardware* e *software*, até que faz algum sentido, pelo menos por enquanto! Mas, quanto às pessoas, ao isolarmos as *hard* das *soft skills*, não estaríamos correndo o risco de “maquinizá-las”? Dependendo do modo como fizermos esta distinção, podemos estar simplificando as coisas ao ponto de fazermos uma regressão à nossa velha perspectiva dos *tempos e métodos* da era industrial, correndo o risco de tratar as nossas descobertas e avanços de hoje com as ferramentas de ontem. É preciso que nos lembremos de que as situações de nosso dia-a-dia nunca são sempre as mesmas, além de serem elas próprias contínuas, incertas e ilimitadas, exigindo novas tomadas de decisão a cada momento, mesmo que não tenhamos consciência disto.

De qualquer modo, é preciso não nos esquecermos de que não existe *hard skill*, ou o que quer que se chame, sem emoção, sem sentimentos e... sem o nosso bom e velho “coração”! As *hard* e as *soft skills* não são tão separáveis assim e nem treináveis isoladamente, como se pretende. Talvez, ao invés de se despender enormes quantidades de tempo e dinheiro na tentativa de separar o *hard* do *soft*, devêssemos incrementar nossos esforços em melhorar a qualidade do ambiente em que as pessoas trabalham e se relacionam, como forma de fortalecimento dos valores da empresa, da qualidade dessas pessoas e de suas relações.

Penso que o mais importante não é definirmos exaustivamente o que uma pessoa é, mas procurarmos saber em que zonas de competências, em que universos de relação, ela

poderia melhor mobilizar os seus recursos e contribuir para o seu crescimento e o de sua comunidade ou empresa. Muitos dos projetos de gestão de competências que fracassaram, o fizeram justamente por não terem levado em consideração estas questões relativas às próprias pessoas, o processo através do qual a gestão poderia se desenrolar e nem a qualidade da ambiência em que esses projetos eram implementados.

Existem ainda muitos outros aspectos inerentes à gestão do conhecimento que não foram tratados aqui. Talvez possamos trazê-los em uma outra ocasião. Mas o que eu gostaria de enfatizar é que a gestão do conhecimento, que foi principalmente introduzida e fortalecida pelas grandes corporações, tem hoje, apesar de alguns fracassos, os seus resultados positivos definitivamente reconhecidos e já está plenamente presente na academia e em centros de pesquisa por todo o mundo.

É inegável que a gestão do conhecimento necessita do auxílio das tecnologias da informação e de outros sistemas atuais e avançados. Mas é imprescindível que ela se dê em um meio que possibilite a flexibilidade, o compartilhamento dos valores e, sobretudo, como nos lembra Karl Sveiby, a confiança.

Artigo originalmente publicado na revista
Marketing Industrial, N° 15, Ano 6 – 2000.

www.ddic.com.br

Atuando no mercado há mais de dez anos, a DDIC oferece às empresas e instituições soluções inteligentes para utilização da informação e do conhecimento gerados pelas pessoas que compõem essas organizações. Pioneira no Brasil na utilização das Árvores do Conhecimento, a DDIC possui uma abordagem diferenciada na construção de soluções sólidas em Inteligência Competitiva, Gestão do Conhecimento e Gestão do Capital Humano.