



# Um modelo de inteligência organizacional

A idéia de gerenciar o conhecimento está ultrapassada. A ordem agora é nutrir culturas de conhecimento. *Por Karl Albrecht*

**A** “Era da Informação” deveria, na verdade, receber a denominação “Era do Conhecimento”. Há grande diferença entre os dois conceitos.

Nas últimas duas décadas, os líderes empresariais foram confundidos e distraídos pela ênfase equivocada nos dados e nas informações e não conseguiram compreender o significado do conhecimento como força propulsora do sucesso organizacional.

Não foi por falta de divulgação da idéia de conhecimento como a nova matéria-prima. O que houve foi a pequena evolução real da gestão no campo do pensamento para fazer frente aos novos desafios. Não é possível gerenciar com eficiência na Terceira Onda (Era do Conhecimento) com as formas de pensar típicas da Segunda Onda (Era da Industrialização).

Esse atraso de paradigma lembra o que aconteceu quando as empresas viram-se diante da necessidade de se concentrar no valor para o cliente. Embora muitas tenham realizado a transição cultural com sucesso, o número de fracassos foi provavelmente bem maior. É fácil falar em mudanças de paradigmas; o difícil é implementá-las.

Surge agora uma nova mudança de paradigma –e, com ela, outro atraso. O foco passa do trabalho com as coisas para o trabalho com o pensamento. Essa guinada será, no mínimo, tão difícil quanto a mudança anterior, embora mais recompensadora.

## Sinopse

■ “Por sorte, a onda inicial do movimento de gestão do conhecimento (KM, na sigla em inglês, de *knowledge management*) perdeu o fôlego rapidamente, à medida que as abordagens tecnomiopes fracassaram repetidas vezes.” Quem escreve isso é o famoso guru da administração Karl Albrecht. O problema, explica ele, é que gestão pressupõe impor algum tipo de ordem sobre o conhecimento –exatamente o que não se deve fazer.

■ Segundo Albrecht, o que as empresas devem fazer é gerenciar as circunstâncias em que o conhecimento pode prosperar –ou seja, gerenciar as culturas de conhecimento. O especialista sugere, para tanto, que se substitua a idéia do conhecimento pela da inteligência organizacional, definida por ele como “a capacidade da empresa de mobilizar todo seu potencial intelectual disponível e concentrar tal capacidade na realização de sua missão”.

■ O guru propõe começar pela identificação do *gap* de inteligência existente em cada empresa –é preciso ter consciência de que muitos profissionais tratados como trabalhadores do conhecimento são, na verdade, trabalhadores da informação, pois lidam com dados e informações como matéria-prima sem agregar valor significativo. Então, Albrecht apresenta seu modelo de inteligência organizacional, composto de sete dimensões-chave.

Karl Albrecht, famoso guru da administração e da inteligência organizacional, tem vários livros publicados no Brasil, do mais recente *O Poder das Mentes em Ação – Desenvolvimento e Gestão da Inteligência Organizacional* (ed. Campus) a *Revolução nos Serviços* (ed. Pioneira) e *Programando o Futuro* (ed. Makron Books). Ele já contribuiu com diversos artigos para *HSM Management*, entre os quais *Céu azul, terra vermelha*, sobre estilos de liderança, publicados na revista número 40 (página 94).

*É preciso saber  
fazer na prática  
diferenciações  
antes consideradas  
acadêmicas,  
distinguindo dados  
de informações,  
conhecimento  
e sabedoria*

## **Por que tudo começou errado**

As tentativas iniciais de promover a gestão do conhecimento (ferramenta conhecida também como KM, sigla que vem do inglês *knowledge management*) como uma aplicação da tecnologia da informação (TI) não decolaram. Isso se deu, em grande parte, porque as iniciativas estavam ancoradas em um modo de pensar da Segunda Onda.

A idéia de que algo tão organicamente diverso e dinamicamente produtivo quanto o conhecimento humano possa ser gerenciado, no sentido comum da palavra, traz em seu bojo um erro fatal. Além de ser talvez impossível gerenciar o conhecimento humano, este seria também um exercício sem sentido, mesmo que factível.

A forma mais segura de inibir o desenvolvimento de fenômenos espontâneos é tentar gerenciá-los. Gestão pressupõe impor algum tipo de ordem sobre o conhecimento –exatamente o que não se deve fazer. O que podemos, e devemos, fazer é gerenciar as circunstâncias em que o conhecimento pode prosperar. Em outras palavras, a idéia seria gerenciar culturas de conhecimento.

Por sorte, a onda inicial do movimento de KM perdeu o fôlego rapidamente, à medida que as abordagens tecnômíopes fracassaram repetidas vezes –algumas de forma cômica, outras de maneira grotesca.

O conceito emergente de conhecimento como proposição cultural compartilhada –algo a ser nutrido, não gerenciado– abriu uma nova dimensão no pensamento estratégico e organizacional. Debate-se até se a expressão “gestão do conhecimento” sobreviverá. Se sobreviver, terá de significar algo muito menos literal e muito mais profundo.

Antes que possamos descobrir o admirável mundo novo do conhecimento como o ativo competitivo que promete ser, devemos fazer importantes reparos em nossas empresas e no modo de pensar de seus dirigentes.

## **Reparos para fazer: o gap de inteligência**

Uma das questões mais cruciais enfrentadas pelas empresas de hoje –e que provavelmente se tornará cada vez mais fundamental– é a necessidade de atrair e reter pessoal de grande capacidade intelectual.

Embora todos os funcionários mereçam respeito e gratidão por parte da direção, é fato que o sucesso da maioria das organizações depende da capacidade intelectual de um número relativamente pequeno e altamente preparado de trabalhadores do conhecimento. São eles os talentos capazes de planejar, projetar, organizar, liderar, gerir, analisar, decidir, inovar, ensinar, aconselhar e assim por diante.

O conceito de Peter Drucker sobre trabalhadores do conhecimento precisa ser atualizado. Muitos funcionários originalmente conhecidos como trabalhadores do conhecimento ainda são, na verdade, trabalhadores da informação.

Quem lida com dados e informações como matéria-prima sem agregar valor significativo, por meio de seus próprios processos mentais, não é um trabalhador do conhecimento no sentido emergente do termo. Segundo a nova definição, muitas funções burocráticas não empregam mais conhecimentos do que tarefas manufatureiras de dificuldade moderada.

Precisamos aprender a fazer outras diferenciações que no passado podem ter parecido meramente acadêmicas, mas que podem tornar-se cada vez mais significativas. Devemos salientar, em especial, as diferenças entre conhecimento e a matéria-prima da qual ele emerge, ou seja, os dados e as informações.

O objetivo é raciocinar a partir de uma pirâmide, ou hierarquia de conhecimentos, que ascende a níveis de valor agregado progressivamente mais altos:

**Nível 1 – Dados:** a matéria-prima essencial; quase uma substância física a ser armazenada, movimentada e manipulada.

**Nível 2 – Informações:** uma associação de elementos de dados que adquire significado em algum contexto particular. As informações dizem algo.

**Nível 3 – Conhecimento:** a conseqüência mental de angariar informações. O conhecimento só existe no cérebro humano, e todos os conhecimentos são peculiares ao cérebro que os contém.

*É provável que o número de companhias derrotadas pela estupidez coletiva seja bem maior do que o das vencidas por mérito de bons concorrentes*

**Nível 4 – Sabedoria:** conhecimento de ordem mais alta; capacidade de ir além dos conhecimentos disponíveis e chegar a novas descobertas com base no aprendizado e na experiência.

Não é por acaso que, em geral, as pessoas sábias costumam ser mais bem recompensadas do que aquelas que apenas detêm conhecimentos; que as pessoas com conhecimentos recebem recompensas maiores do que aquelas que lidam com informações; e que os que trabalham com informações sejam mais bem pagos do que aqueles que lidam com dados. Sabedoria e conhecimento continuarão a ser escassos no futuro próximo.

De acordo com Jeff Taylor, presidente da Monster.com, serviço de colocação de mão-de-obra na Internet, “cada vez mais o trabalhador do conhecimento estará no centro da atenção da empresa”. Quando comparou as habilidades procuradas pelas empresas que patrocinam o serviço *on-line* com aquelas oferecidas por pessoas procurando emprego, Taylor deparou com uma defasagem alarmante. As organizações têm cada vez mais dificuldade em encontrar funcionários capazes de usar sua massa cinzenta.

Embora confirmem o impacto desse fosso cada vez maior chamado de “*gap* de inteligência” (*smart gap*, em inglês), muitos executivos e especialistas de recursos humanos parecem, até agora, presos em uma armadilha ao analisá-lo. Para a maioria deles, aparentemente, a única linha de ação concebível é a guerra de talentos, a batalha infundável para roubar pessoas intelectualmente privilegiadas da concorrência e evitar que esta leve suas melhores cabeças.

Ao mesmo tempo, entretanto, um número cada vez maior de empresas reconhece duas opções adicionais:

1. Fazer melhor uso da capacidade intelectual já existente.
2. Cultivar seus próprios talentos.

O famigerado retorno sobre o investimento (ROI) começa a se transformar em “retorno sobre a inteligência”.

### **A busca da inteligência organizacional**

Poucas empresas têm, hoje, cultura, estrutura e liderança do tipo necessário para transformar sua inteligência coletiva em vantagem competitiva relevante. O desperdício de conhecimento humano –e capacidade mental– é, na maioria das companhias, tão habitual a ponto de ser aceito como fato consumado. Falta de objetivos comuns, brigas internas, políticas interdepartamentais, má organização e uma série de outros problemas funcionais da organização causam um desperdício assustador de capacidade intelectual.

Já escrevi uma vez que “pessoas inteligentes reunidas em uma empresa tendem à estupidez coletiva”. O antídoto para a estupidez coletiva é a inteligência coletiva, ou a capacidade intelectual disseminada.

Podemos definir o conceito de inteligência organizacional como a capacidade da empresa de mobilizar todo seu potencial intelectual disponível e concentrar tal capacidade na realização de sua missão.

É provável que o número de companhias derrotadas pela própria estupidez coletiva seja bem maior do que o daquelas realmente vencidas por mérito de bons concorrentes. Muitas empresas de grande porte, agências governamentais, universidades, organizações sem fins lucrativos e associações estão virtualmente em guerra entre si, na maior parte do tempo. Quase todas as empresas têm ao menos um exemplo escandaloso de incompetência autodestrutiva –algumas se tornaram legendárias.

O conceito de entropia, emprestado da física, se refere ao grau de desordem ou energia não-disponível em qualquer sistema. Nas organizações, a entropia é a quantidade de capacidade intelectual perdida ou desperdiçada, que não pode ser mobilizada para implementar a missão. A capacidade mental perdida e a energia desperdiçada em uma empresa funcionam como um imposto interno sobre lucros.

Na medida em que líderes de uma companhia aceitam ou até encorajam o desperdício de capacidade intelectual por meio da concorrência destrutiva ou da gestão opressiva, o “imposto de entropia” é auto-infligido.

*A equação é a seguinte: pessoas inteligentes + equipes inteligentes + empresas inteligentes = sucesso empresarial*

## Como trabalhar de forma inteligente

Se imaginarmos uma unidade organizacional que tenha cem funcionários, cada um deles com um quociente de inteligência (Q.I.) de, em média, 100 pontos, poderíamos multiplicar as 100 pessoas por 100 pontos e chegar a um Q.I. agregado, ou um Q.I. organizacional, de 10 mil pontos. A pergunta-chave é: quanto desse Q.I. a empresa está realmente utilizando?

Quando os funcionários aparecem para trabalhar logo de manhã, não adquirimos seus pontos de Q.I. –temos apenas uma opção sobre esses pontos. Ao final de cada dia, teremos exercido a opção ou deixado que ela expire. Aquele dia nunca voltará, nem o Q.I. desperdiçado.

Parte do *gap* de inteligência é, na verdade, uma lacuna de inteligência prática, ou seja, a capacidade de pensar de maneira clara, fluente, construtiva, sistemática, conceitual e produtiva. O sistema educacional fracassou, em grande medida, no objetivo de preparar jovens cidadãos com capacidade de pensar.

Dessa forma, as empresas se tornaram muitas vezes o último recurso educacional. Quase todas as organizações de todos os tamanhos vêm há muitos anos investindo em treinamento de funcionários e desenvolvimento de carreira. O que pode estar mudando é a ênfase dada às várias habilidades que precisam ser desenvolvidas.

Diversas companhias de grande porte estão fazendo uso de programas de treinamento a fim de trabalhar habilidades como pensamento crítico, pensamento criativo, solução de problemas, tomada de decisões e, ultimamente, até inteligência emocional. É provável que muitas delas invistam mais nessa habilidade e que esse tipo de programa de desenvolvimento vá cada vez mais merecer a atenção de executivos determinados a fechar o *gap* de inteligência em suas organizações.

Na última década, muitos executivos foram complacentes demais com gastos em TI. Um presidente de empresa que autoriza despesas da ordem de dezenas de milhões de dólares com *softwares* de TI muitas vezes não se mostra tão convencido da importância de gastar algumas dezenas de milhares de dólares com o desenvolvimento de capacidade intelectual.

Essa postura mental pode mudar –provavelmente de forma gradual– nos próximos cinco a dez anos, à medida que a inteligência do funcionário, no sentido prático, se tornar mais e mais crucial. Não é exagero dizer que o último bem de capital ainda não explorado comercialmente é o cérebro.

## Um modelo de inteligência organizacional

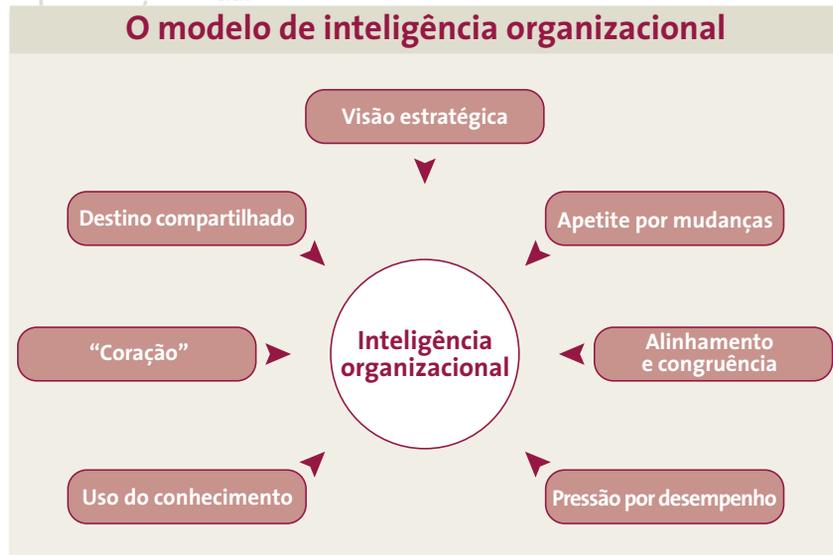
O emergente conceito de inteligência organizacional integra diversos níveis de inteligência –individual, de equipe e organizacional– em uma estrutura para criar empresas inteligentes.

Se conseguirmos chegar a um consenso sobre a estrutura para avaliar o Q.I. da organização, de acordo com a definição exposta anteriormente neste artigo, poderemos aprender a desenvolver a empresa em direção a seu mais alto potencial.

Em meu livro *O Poder das Mentes em Ação – Desenvolvimento e Gestão da Inteligência Organizacional* (ed. Campus) apresento um modelo que oferece sete dimensões-chave (veja quadro ao lado):

**1. Visão estratégica:** capacidade de criar, desenvolver e implementar um conceito de finalidade, direcionamento e destino para a empresa. Isso não é um conceito em si, mas algo mais importante: a capacidade de ter um.

Representação visual



**2. Destino compartilhado:** sensação de que “estamos todos no mesmo barco”. A contrapartida militar do conceito de destino compartilhado é o espírito de corpo, um senso de conexão por meio de uma finalidade comum.

**3. Apetite por mudanças:** capacidade de se desapegar do passado e criar, de forma proativa, novas formas de fazer as coisas que trarão o sucesso para a empresa no futuro.

**4. “Coração”:** sentido coletivo de energia, entusiasmo, motivação e disposição de fazer um esforço extra para que a empresa tenha sucesso.

**5. Alinhamento e congruência:** característica que mostra até que ponto o projeto da infraestrutura –a empresa e suas formas de operar– expressa a visão estratégica e as prioridades cruciais para o sucesso.

**6. Uso do conhecimento:** capacidade da organização de capitalizar seus conhecimentos e sua sabedoria coletivos, de propiciar o compartilhamento e a aplicação deles e de fomentar o desenvolvimento de novos conhecimentos.

**7. Pressão por desempenho:** responsabilidade pessoal, aceita pelo maior número possível de pessoas dentro da empresa, para fazer “o que tem de ser feito”. Isso vai além do papel dos supervisores e gerentes de empurrar os funcionários para que alcancem seus objetivos; significa que estes abraçam pessoalmente e aceitam os objetivos e que sentem que vale a pena contribuir com sua energia para alcançá-los.

Ao avaliar a empresa de maneira realista segundo essas sete dimensões e, em seguida, explorar os mecanismos internos relativos a cada uma delas, podemos aumentar a capacidade fundamental da empresa de prosperar em seu ambiente competitivo.

A equação é a seguinte: pessoas inteligentes + equipes inteligentes + empresas inteligentes = sucesso empresarial.

### O pensamento para a nova “era do cérebro”

Executivos e líderes empresariais têm diante de si basicamente duas alternativas. Uma delas é continuar a andar cegamente para trás, em plena Era do Conhecimento, tendo suas opções estratégicas ditadas pelos sacerdotes da tecnologia. A outra é adotar uma atitude mental completamente diferente e engajar-se de forma criativa na oportunidade que acontece uma vez a cada século de criar todo um novo paradigma de sucesso organizacional.

Se pensarmos na missão executiva como a de criar e sustentar culturas de conhecimento, poderemos inventar uma nova gama de estratégias, pontos de vista, prioridades e princípios de liderança, e, pela primeira vez, ocorrerá um engajamento sério para fazer frente aos desafios e às possibilidades da Terceira Onda.

Talvez já estejamos passando pelas influências iniciais da Quarta Onda, que será constituída pelo que quer que venha depois da Terceira Onda, de dados, informações, conhecimentos e sabedoria. A Quarta Onda bem poderá ser a Era do Cérebro.

© Karl Albrecht