

Construção de confiança

A quem e como serve o gestor de conhecimento

Jornal Evolução - Publicação oficial do Instituto de Engenharia, ano XXIII, no. 60, março de 2004

*Gregório Ivanoff**

Segundo STEWART (1998), um 'chief knowledge officer – CKO', ou executivo de conhecimento, desempenha duas atividades: coleção e conexão. A sua ênfase varia de empresa para empresa. Em geral, quanto mais descentralizada uma empresa maior a importância da conexão.

CKO, CLO (chief learning officer), CIO (chief information officer)? Quais são as diferenças? Segundo STEWART, os CLO's ou 'executivos de educação corporativa' têm foco em recursos humanos e tendem a falar de treinamento, desenvolvimento de lideranças e gestão de mudanças. Os CKO's, por sua vez, falam de alavancar o capital intelectual, a produtividade do trabalhador do conhecimento e as redes. Os CIO's são mais conhecidos.

Outras visões conhecidas para papéis da gestão de conhecimento são agentes, ativistas, especialistas e os próprios trabalhadores do conhecimento.

Todas essas visões consideram o modelo vigente de negócios das empresas que continua fortemente apoiado na economia de transações e na avaliação de desempenho de custo e valor final de venda de produtos e serviços (ZUBOFF e MAXMIN, 2003).

O consumidor final, por sua vez, tem familiaridade na contratação de 'gestores de conhecimento'. Médicos, advogados, professores, despachantes, agentes de viagem, corretores e muitos outros são papéis com seu valor bem estabelecido na sociedade. Segundo STEWART (2001, p. 238), nas organizações tradicionais, organogramas definem mais que relações hierárquicas, reforçando ou substituindo a confiança interpessoal.

Em situações onde prevalece o ambiente de redes, entretanto, as relações dependem muito mais da cooperação do que do controle. A cooperação, por sua vez, depende da confiança.

E como se cria um clima de confiança em organizações ou em situações mais intensivas em conhecimento?

Ao tentar uma alternativa de resposta a essa questão, STEWART (2001, p. 240) propõe a promoção de componentes de apoio para o incentivo ao comportamento confiável. Esses componentes de apoio são:

- Competência – quando a capacidade em desenvolver a tarefa desejada é reconhecida;
- Comunidade – onde o trabalho e particularmente a aprendizagem ocorrem e a competência é validada;
- Compromisso – onde são alinhadas expectativas pessoais e empresariais;
- Comunicação – desenvolvendo a verdade e considerando que o mercado sempre sabe mais que as empresas sobre seus próprios produtos;
- Compensação – pagando dividendos pela confiança como fonte de vantagem competitiva.

Como tudo na gestão de conhecimento, os papéis de gestores e trabalhadores ainda precisam de maior elaboração. A promoção do comportamento confiável, entretanto, é uma atividade importante em qualquer caso.

Construção de confiança

A quem e como serve o gestor de conhecimento

**O eng. Gregório Bittar Ivanoff é diretor de assuntos universitários do IE*

STEWART, Thomas (Jan 12, 1998). "Is This Job Really Necessary?", Fortune, pp. 72-73.

STEWART, Thomas (2001) The Wealth of Knowledge. New York: Currency Doubleday

ZUBOFF, Shoshana, James MAXMIN (2003) O Novo Jogo dos Negócios. Rio de Janeiro: Campus