

Título

Gestão do quê? Reflexões sobre os denominados sistemas de gestão do conhecimento nas empresas

Autor

André Sathler Guimarães

Local de publicação

Não publicado. Anotações do Autor para participação em um seminário do Programa de Pós-Graduação em Educação da UNIMEP

Gestão do quê? Reflexões sobre os denominados sistemas de gestão do conhecimento nas empresas

1. (►Vídeo) O que é conhecimento?

Você pergunta "onde está aquele conhecimento" ou "quem sabe aquilo"?

⇒ Sobre inscrição corporal do conhecimento, ver "*Metáforas novas para reencantar a educação*", Prof. Hugo Assmann

2. A dimensão tácita - Polanyi

Quatro formas de conversão do conhecimento: (?)

- socialização – conversão do conhecimento tácito em novos conhecimentos tácitos, por meio do compartilhamento de experiências;
- externalização – conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito, por meio de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos;
- combinação – **conversão do conhecimento explícito em novos conhecimentos explícitos(?)**, por meio da classificação, do acréscimo, da categorização ou da associação de conhecimentos explícitos;
- internalização – incorporação do conhecimento explícito pelo indivíduo, tornando-o tácito, representado pela figura do “aprender fazendo”.

⇒ A briga entre o pessoal de Tecnologia da Informação (dimensão explícita) e o pessoal de Recursos Humanos (tácita)

3. Ênfase na dimensão tácita (normalmente, pessoal do RH)

⇒ Comunidades de Prática - Etienne Wenger - *Communities of Practice*

Pessoas que estão ligadas informalmente, assim como contextualmente, por um interesse comum no aprendizado e na aplicação prática. Podem se estender além dos limites de uma organização. Podem criar "clubes" semi-abertos, em que a participação se baseia em relações de **forte confiança** e na contribuição que cada um traz para a comunidade ou rede.

Forte: criatividade, recursos para resolver problemas, habilidade de inventar maneiras melhores e mais fáceis de resolver seus desafios.

Fraco: dificuldade para dialogar com as estruturas formais e para implementação.

Exemplo: **Xerox**. Micro, Mouse, Interface Gráfica - não conseguiu ir para a frente. Engenheiro que trabalhou com os desenvolvedores: "Eu simplesmente não conseguia obter nada a partir deles. Eu até mesmo cheguei a dizer-lhes que era o mais entendido, o melhor cliente deles na empresa. Mas eles estavam apenas interessados no projeto deles. Eles achavam que estavam a um metro acima de qualquer outra coisa dentro da empresa.

PROVOCAÇÃO: **Gestão do Conhecimento ou Gestão da Comunicação?** Conceito de Capital Social - conjunto de intercâmbios que os indivíduos fazem/têm em uma organização. A saúde global dessas trocas tem um grande impacto no estabelecimento de um ambiente de criação de conhecimento.

3.1 - Diálogo organograma invisível e organograma visível

A **estrutura burocrática e verticalizada** é **adequada** a condições estáveis e à realização eficiente dos trabalhos de rotina, considerando que se prioriza o controle e a previsibilidade de funções específicas. Contudo, em situações de rápida **mudação**, há a necessidade de adaptação dinâmica às mudanças, fazendo com que essa estrutura seja **inefcaz**. A empresa burocrática **implementa, explora e acumula com eficiência o novo conhecimento** por meio dos processos de internalização e de combinação. Porém, essa **habilidade é insuficiente** para a capacidade de explorar oportunidades de maneira flexível e adaptativa, bem como **para nutrir a geração de novas** idéias.

Mülbert (2002) aponta para a necessidade de uma **estrutura paralela, não hierárquica e auto-organizada**, que funcione em conjunto com a estrutura hierárquica formal da empresa burocrática. Chamada pelo autor de **hiperarquia** (organograma invisível), essa estrutura facilita os processos de socialização e de externalização. A vigência paralela das duas estruturas propicia a transferência das idéias geradas e das atividades desenvolvidas entre ambas. Segundo Wenger *et alli* (2002),

this combination of formal and informal structures is fundamentally different from a matrix. (...) This combination of formal and informal structures to focus on accountability for customer and business results, while relying more heavily on informal structures such as communities of practice to adress issues related to knowledge, competence, and innovation¹.

A jornada a partir da nova invenção a uma robusta inovação exige grande esforço, decisões fortes, alocação contenciosa de recursos, batalhas pelo poder, engajamento, liderança. É necessário um salto organizacional de confiança para edificar as ligações comunitárias recíprocas multidirecionais do departamento de pesquisa e desenvolvimento através da engenharia, manufatura, vendas e marketing até chegar propriamente ao mercado.

A utilização intencional de estruturas que preservem a espontaneidade da auto-organização poderá ser um dos trunfos mais produtivos da história da humanidade.

A auto-organização supera a rigidez da organização formal. A organização formal mantém a distância a tendência da auto-organização à auto-destruição (entropia negativa).

⇒ Cuidado: inserir uma caixa a mais?

4. Ênfase na dimensão explícita (normalmente, pessoal da TI)

⇒ Sistemas de Gestão de Conteúdo

Sistemas que permitem a integração fácil e dinâmica de dados bastante estruturados (dos sistemas de back end) e de dados não estruturados (informados pelos indivíduos de dentro e de fora da empresa). Podem também ser integrados com aplicações eletrônicas de workflow, ferramentas de colaboração e gerenciamento de projeto.

Um processo padrão de SGC envolve:

- 1) criação de documentos;
- 2) revisão de documentos;
- 3) inclusão de metadata e controle de qualidade;
- 4) publicação;
- 5) revisão periódica;
- 6) arquivamento ou eliminação de documentos.

Fortes:

Capacidade de incluir, distribuir e arquivar, facilmente, todos os formatos de documentos.

Capacidade de criar referências cruzadas, para que os documentos sejam mais facilmente acessáveis a partir de várias fontes.

Links diretos entre todos os documentos/páginas e respectivo perfil e dados para contato com os autores.

Mentalidade WEB Manuais hipertextualizados

Fracos:

Mais importante do que aumentar a quantidade de informação disponível, é aumentar a capacidade de interpretação dos funcionários. Uma comunicação eficiente depende não do quanto pode ser dito, mas do quanto pode ser deixado de ser dito - e mesmo não lido - no cenário de fundo.

Será possível **codificar** todos os milhões de fatos e dados que os gerentes usam para tomar decisões complexas? Ex: **caso do Rockefeller (sapateiro)**.

Bibliotecas - são mais coleções ou seleções? São mais úteis pelo que elas excluem do que pelo que detêm. A filosofia atual da Web afronta um pouco esse princípio.

PROVOCAÇÃO: **Gestão do Conhecimento ou Gestão da Informação?** Conceito de Informação *just in time*. Uso de softwares de gestão integrada: ERPs, CRMs, BI, Data Warehouse, Data Mining, Knowledge Management

5. Davenport & Prusak - *Working Knowledge: How Organizations manage what they know?*

Conhecimento abrange aprendizado humano, experiência, insight, interpretação e síntese, que podem residir tanto em um indivíduo **quanto em uma entidade coletiva**.

⇒ conhecimento organizacional: soma dos conhecimentos tácitos (?) = inclui um conjunto de valores compartilhados, padrões de comunicação e rotinas organizacionais que estão fortemente ligadas à sua experiência conjunta. **Ex: Unimepês?**

⇒ *Learning organization?* Ou *learning people inside one organization?*

6. Limites Culturais

Cultura organizacional pode ser entendida como algo que constitui as normas e os valores que ajudam os membros a interpretar eventos e a determinar que comportamento é apropriado ou não. Apesar das **enormes** implicações da cultura corporativa no sucesso final das companhias - e nos projetos de gestão da informação - a maioria dos livros **ignora** esse aspecto.

Compartilhamento do conhecimento só pode ser voluntário. Para que ocorra, deve-se criar um ambiente que **conspire** para que o compartilhamento do conhecimento aconteça.

7. Por que gestão do conhecimento?

Mudanças no Mundo	Mudanças nas Empresas
Revolução nos Transportes Revolução nas Comunicações Revolução nas Tecnologias Urbanização Cultura Jovem e Planetária Inserção Mulheres - Alteração da Família Nuclear ⇒ Pano de Fundo: Globalização	Do fordismo para o pós-fordismo (flexibilidade de produto e flexibilidade de processo) ⇒ do Treinamento para Aprendizagem Grande, mas com alma de pequena Novos métodos de gerenciamento Formação de redes Horizontalização

Empowerment para quem?

ⁱ WENGER *et alli* (2002), pg. 20. “essa combinação de estruturas formais e informais é fundamentalmente diferente do que uma matriz (...). Essa combinação de estrutura formal e informal foca na responsabilidade para com o cliente e para com os resultados do negócio, ao mesmo tempo em que dependem mais fortemente das estruturas informais, tais como as comunidades de prática, para tratar de questões relacionadas ao conhecimento, à competência e à inovação.”