

Construção Coletiva do Saber

Alavancando Valor por meio de Redes Dinâmicas de Conhecimento

Filipe Cassapo (filipe.cassapo@fiepr.org.br), Federação das Indústrias do Estado do Paraná

O Valor do Conhecimento no Contexto de Negócio do Século XXI

Pense rapidamente nas seguintes perguntas. No seu contexto organizacional, o que teria acontecido, há dez anos, se o serviço corporativo de e-mail fosse desconectado durante trinta minutos? E o que acontece hoje na sua Empresa, quando o mesmo serviço de e-mail, ou a rede da Intranet, encontram-se desconectados durante um simples minuto? O mundo mudou! Vivenciamos, nos últimos dez anos, um conjunto de profundas transformações do contexto sócio-econômico global. Como o analisou Michel Cartier no seu artigo intitulado “2005, a Sociedade do Saber e sua economia” [PRA03], esta revolução sócio-econômica, cuja última consequência são as alterações comportamentais e sociais dos indivíduos e das organizações, é a consequência de duas mutações prévias: uma mutação tecnológica (a emergência da Internet, que podemos datar de 1992), seguida de uma mutação econômica (o comércio eletrônico e a virtualização da economia, que podemos datar de 1999). Assim podemos resumidamente descrever o novo mundo no qual vivemos: uma macro rede de redes extremamente conectada e dinâmica. Para as organizações, este novo mundo trouxe um conjunto de alterações ambientais bastante significativas, do ponto de vista das transformações implicadas em termos de gestão. É preciso hoje saber lidar com os fenômenos de globalização, mutação constante do contexto sócio-econômico, hipercompetição, hiperinformação redução dos ciclos de vida de produtos, serviços e processos, sem nunca perder de vista a fundamental sustentabilidade de toda e qualquer ação. Todos precisam, portanto, ficarem “intensivamente conectados”, para poder tomar decisões acertadas, além de inovar constantemente! Neste novo contexto, flexibilidade, rapidez, foco estratégico e **uso intensivo de conhecimento** são os grandes fatores críticos, não só de sucesso, mas também de sobrevivência.

Fomentando a Construção Coletiva de Conhecimento

Como então desenvolver, assimilar e utilizar de forma constante conhecimentos úteis para uma determinada organização? Seria através do foco na transformação de conhecimentos tácitos em conhecimentos explícitos, como sugere a interpretação simplificada da “Espiral do Conhecimento” dos pesquisadores japoneses Nonaka e Takeuchi. [NON95]? Deveríamos criar “bases de conhecimentos”, nas quais as mais diversas experiências dos colaboradores seriam armazenadas e deixadas à disposição de quem as poderia necessitar? Apesar de bastante sedutora, esta proposta possui sérias falhas. Primeiramente, não podemos esquecer que o “conhecimento explícito”, como aqui formulado, não é *conhecimento*: ele é *informação*. Se a informação é com certeza a matéria-prima do conhecimento, ela não é, porém, o conhecimento em si! Secundamente, para que qualquer relatório de “boas práticas” seja útil em uma organização, não é obviamente suficiente que esteja simplesmente disponível. Além de poder ser encontrado (o que pode parecer óbvio, mas não o é realmente), é necessária a existência de uma intrínseca motivação por parte de quem pode precisar dele, de buscar este relatório, ler integralmente e genuinamente seu conteúdo e fazer um efetivo uso do que lá aprendeu. Apesar destas diversas etapas de uma assimilação aberta de informações disponíveis parecerem triviais, elas não o são, pois exigem que a iniciativa de “Gestão do Conhecimento” subjacente tire o foco do “explicitar” para comprar a causa do “conectar as pessoas”. Isto significa que a organização deve então passar a se preocupar com a **criação de um ambiente favorável para a geração, a transferência, a retenção e a aplicação do conhecimento em rede**. Tal tipo de ambiente não pode apenas ser artificialmente promovido por decreto. Ele deve ser continuamente cultivado no tempo, por meio de:

- Uma **Governança Organizacional** que incentive uma gestão do todo como um todo;
- A existência e o compartilhamento na organização de um conjunto de **Valores**, que demonstram e incentivam a **confiança** entre os indivíduos;

- O desenvolvimento constante de **Lideranças**, capazes de atuar como modelos, catalisando por meio do seu próprio exemplo a emergência das mudanças;
- A existência de práticas flexíveis e dinâmicas de **geração instantânea de fluxos múltiplos de informação**, permitindo a todos os atores do negócio se relacionar de forma imediata;

As conseqüências sintomáticas da elaboração cuidadosa deste ambiente consistem na emergência de redes dinâmicas e flexíveis de conhecimento, que se formarão espontaneamente por agregação colaborativa de atores do negócio, em resposta quase-instantânea à aparição de um elemento contextual novo. Tais redes dinâmicas se constituem como o instrumento da construção coletiva rápida e dinâmica do saber da organização inteligente, ou "*Learning Organization*", como descrita por Peter Senge na sua "Quinta Disciplina" [SEN90].

O Valor Agregado para a Organização

A construção coletiva de saber proporcionada pela emergência de redes dinâmicas de conhecimento culmina na transformação sistêmica da própria cultura organizacional, permitindo uma metamorfose de uma organização pouco conectada e estática, para uma organização hiperconectada e dinâmica. Os benefícios obtidos por esta mutação vão de perfeito encontro às necessidades do contexto de negócio do século XXI:

- A criação de uma **Memória Organizacional** caracterizada pela transmissão de sabedoria entre as gerações, conectadas por meio de redes de conhecimento;
- A geração de uma **Inteligência de Negócio**, que permite a assimilação rápida de tendências e cenários por parte de toda a organização, por meio de redes externas, elas mesmas conectadas às redes internas;
- O fortalecimento da **Criatividade** dos indivíduos, potencializada na direção da obtenção de **Inovações** incrementais, substanciais ou até radicais, que proporcionam uma fonte inegável de vantagem competitiva.

Referências Bibliográficas

[NON95] Nonaka, I., Takeuchi, H. The Knowledge-Creating Company. New York, N.Y.: Oxford University Press; ISBN 0-19-509269-4; 1995.

[PRA03] Prax, Jean-Yves. Le Manuel du Knowledge Management. Une approche de 2e Génération. Dunod, Paris. 2003.

[SEN90] Senge, P. The fifth discipline: The art and the practice of the Learning Organization. New York: Doubleday/Currency; 1990.