

12/maio/2007 Versão 2

Por *Gregorio Bittar Ivanoff*

Centro Paula Souza

A decisão pela adoção de projetos como estratégia organizacional é compatível com as propostas de estratégias de gestão do conhecimento. VON KROGH et al. (2001) apresentam dois exemplos: (1) o caso da empresa de consultoria Gemini, detalhando aspectos de estrutura organizacional, processos críticos e organização de projetos; e (2) o caso de um grupo de trabalho que integrou diferentes divisões da Toshiba.

No caso da Toshiba, os autores argumentam que novos conhecimentos devem ser criados no nível corporativo para que todas as diferentes divisões se sintam motivadas a adotar e aplicar esses novos conhecimentos.

Projetos e gestão do conhecimento são conceitos que admitem diferentes tipos de relações entre si e com outros conceitos como processos, inovação ou mudança organizacional. Mesmo que um desses conceitos se apresente como mais relevante em um dado momento, todos os outros poderão ser identificados como conceitos que reforçam o interesse principal e, ainda, que se reforçam mutuamente.

A inovação, por exemplo, nem sempre é algo confortável. A pressão por resultados ocorre por prazo, recursos escassos, conflitos, riscos ou ainda por objetivos difusos. Além disso, as próprias organizações podem estar sujeitas a processos de mudança significativos, em várias instâncias. Lidar com a questão da mudança organizacional também é um desafio significativo.

Desenvolver competências para cada um desses conceitos é, portanto, desejável. Nessa linha, reforça-se a importância de amadurecer os fundamentos da gestão do conhecimento e a sua relação com a questão da mudança organizacional.

Mudança está associada à adaptação, à personalidade, à cultura, ao caos, à complexidade e a muitos outros fatores.

Além de estar fortemente relacionada com os processos de criação e compartilhamento do conhecimento, a gestão do conhecimento também apresenta relações relevantes com a produção e a articulação social do conhecimento, tanto em ambientes abertos como em ambientes fechados.

Segundo MAGGI (2006), visões diferentes do sistema social fornecem diferentes maneiras de ver a competência. Na visão do sistema social como processo de ações e decisões, o autor indica:

“Por excluir a reificação do sistema e a separação entre sistema e sujeito, a terceira visão do sistema social é, ela também, radicalmente oposta às duas primeiras. O sistema social é concebido como “processo de ações e decisões”, dotado de sentido, orientado para resultados desejados e valores. O sujeito não está separado do processo; e não somente ele está no processo mas, ao agir, ele age tanto na concepção quanto na regulação do processo. O processo se autoproduz; ele cria assim sua própria complexidade, que ele busca, no

12/maio/2007 Versão 2

entanto, controlar com escolhas racionais: de uma racionalidade que não é absoluta, mas limitada como a razão do sujeito, que não é indeterminada mas intencional. Esse processo, que é o sistema social, é portanto um percurso heurístico [*encorajador para a descoberta por si mesmo*] de busca, aprendizagem e decisão.

A aprendizagem, nessa maneira de ver, não pode ser uma atividade separada do sistema: ela é aprendizagem do sistema, reflexão do processo sobre si mesmo. Diz respeito a conhecimentos e capacidades intrínsecos ao processo, próprios ao percurso de busca, de decisão e de ação, que o caracterizam. É um elemento de ação organizadora do sistema, contribuindo ao mesmo tempo para estimular e regular sua mudança contínua.

A competência segundo essa maneira de ver é “saber julgar” a ação em relação ao processo. Ela é, portanto, saber avaliar: a dimensão instrumental das ações; as alternativas de resultado; a regulação das ações, de suas relações, de seus desenvolvimentos bem como a congruência recíproca de todos os componentes do processo”.

O desenvolvimento de competências, portanto, não deve se restringir apenas a um desenvolvimento relacionado a conceitos ou ainda a conteúdos. Deve avançar também sobre a questão de processos, incluindo questões como o desenvolvimento de estratégias ou a questão da comunicação.

A proposta de desenvolvimento de competências na visão proposta por MAGGI (2006) permite formular a intenção de comunicação da *visão da organização para o conhecimento como valor* e, por conseqüência, considerando o objetivo deste texto, formular a intenção de abordar o *valor do conhecimento como premissa de projeto*.

A visão da organização para o conhecimento como valor decorre de VON KROGH et al. (2001). Trata-se de um dos *capacitadores* propostos pelos autores, a ser aplicado para desenvolver a competência da organização para a criação do conhecimento organizacional.

Nessa linha, dois desafios devem ser perseguidos: desenvolver a competência individual de identificar [e elaborar] a visão da organização para o conhecimento como valor; e, promover o desenvolvimento de capacidades de comunicação envolvendo pelo menos as questões de dados, informações, conhecimentos e inteligências. Outras capacidades como significados, retóricas e narrativas seriam desejáveis mas serão consideradas como objeto de outros textos mais específicos e amadurecidos em gestão do conhecimento.

Referências

MAGGI, Bruno. **Do agir organizacional**: Um ponto de vista sobre o trabalho, o bem-estar, a aprendizagem. São Paulo: Edgard Blücher, 2006.

VON KROGH, Georg; ICHIJO, Kazuo; NONAKA, Ikujiro. **Facilitando a Criação do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.