

Mapeamento de conhecimento através das redes: visualizando o intangível

As organizações passaram a sentir a importância de identificar o conhecimento que possuem. Para tanto, a técnica de Análise de Redes Sociais apresenta-se como um aporte à construção de mapas de conhecimento.

Gledson Silva

Administrar e ter domínio do conhecimento existente em seu território é preocupação de toda empresa. Lew Platt, ex-presidente da Hewlett Packard (HP), expressou bem isso quando disse: “se a HP soubesse o que a HP sabe, nossa rentabilidade seria três vezes maior” (DAVENPORT e PRUSAK, 1998, p. XIII). Falar que o conhecimento com a globalização dos mercados - e com o aumento da concorrência e da competitividade - passou a ser visto como algo estratégico, capaz de dar sustentabilidade à empresa, não é nenhuma novidade. Mas, quando se pensa em alavancar conhecimentos existentes e adquirir outros, tais atividades podem ser apontadas como algo crítico. Para garantir que a gestão do conhecimento ocorra neste caso, é necessário identificar antecipadamente quais conhecimentos a organização já possui e quais ela precisa criar de forma sistemática, sem que dependa esforços desnecessários na execução dessas tarefas. Um passo inicial para a realização desse trabalho é a caracterização dos tipos de conhecimento existentes.

O conhecimento nas organizações é algo que tanto pode ser formal (explícito), encontrado em processos, documentos, fluxogramas, etc., quanto estar na informalidade (tácito), ou seja, internalizado nas pessoas. Neste último caso, a sua estruturação se torna um grande desafio às organizações, pois ele é transmitido, em grande parte, socialmente. Este processo se dá através

das chamadas redes sociais, ou seja, redes de relacionamentos afetivos, profissionais e/ou de comunicação que reúnem pessoas com interesses comuns. Para que a empresa se beneficie da melhor forma da gestão do conhecimento, é essencial conhecer o funcionamento dessas redes, que também são chamadas de redes informais. Os mapas de conhecimento, neste contexto, agilizam e facilitam este processo.

Este artigo, procura demonstrar a importância do mapeamento de conhecimento nas organizações e como a técnica de Análise de Redes Sociais pode contribuir neste processo crítico para a Gestão do Conhecimento.

MAPAS DE CONHECIMENTO

Para Davenport e Prusak (1998), um mapa de conhecimento indica o conhecimento, mas não o contém, ou seja, serve como um guia e não como um repositório. O desenvolvimento de um mapa do conhecimento envolve:

- Localizar conhecimentos importantes dentro da organização;
- Publicar em lista ou quadro que mostre onde encontrá-lo.

Mapas do conhecimento apontam tipicamente para pessoas, mas pode também apontar para

documentos e bancos de dados.

Antes de pensar em mapear o conhecimento informal, é necessário focar de que forma ocorre sua transferência. Como se pode observar, uma das preocupações das organizações na atualidade é a de lidar com o chamado “conhecimento tácito”, ou seja, aquele que está intrínseco nas pessoas, muito difícil de disseminar, medir e avaliar. A transferência desse se dá principalmente por meio do processo de socialização, ou seja, do

contato entre indivíduos, pois, segundo Nonaka e Takeuchi (1997), esse é um processo de compartilhamento de experiências, que promove a criação de conhecimento tácito na forma de modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas (ver figura 1). Assim, é de fundamental importância saber como se dá a interação das pessoas dentro da organização. Para isso, é importante pensar sobre as redes.

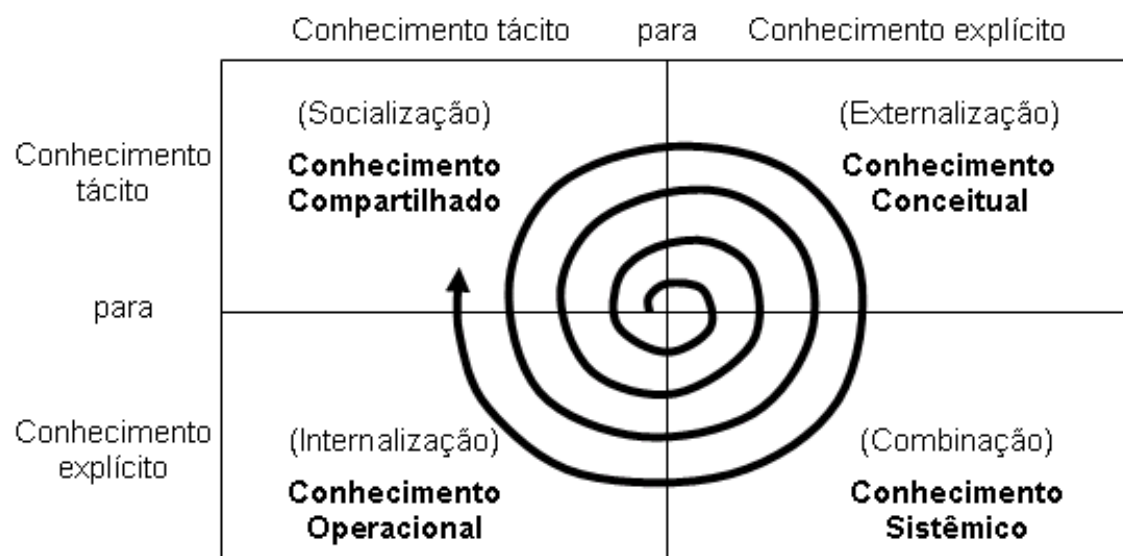


Figura 1: Espiral do Conhecimento (NONAKA & TAKEUCHI, 1997).

MAPAS DE CONHECIMENTO E AS REDES SOCIAIS

A organização em redes dentro do processo civilizatório sempre foi uma característica peculiar do ser humano (RIBEIRO, 1997), pois ele sempre procurou se inserir em grupos de interesses nos quais pudesse compartilhar relações de amizade, de trabalho, de cooperação, enfim, que garantissem a sua sobrevivência.

Essas se modificam no decorrer da existência,

pois acompanham os diferentes tipos de necessidades que o ser humano tem em sua jornada. Com isso, na medida em que aumentam as suas relações, se inserindo nas diferentes realidades e cenários de sua vida, consequentemente constrói a sua rede de forma exponencial.

As redes implicam agrupamentos que se estabelecem por relações horizontais de cooperação, cuja dinâmica envolve relacionamentos de grupos, pessoas,

organizações ou comunidades. Costumam ser informais, tácitas, descentralizadas, flexíveis e dinâmicas (TOMAÉL, ALCARÁ, DI CHIARA, 2005).

Apesar da estrutura hierárquica e formal que existe dentro de uma organização, seus membros compartilham informações de outras formas, nem sempre vinculados a ela, ou seja, de modo informal.

Davenport e Prusak (1998) acreditam que é nas redes informais das organizações que se concentram os melhores sinais do mercado do conhecimento, caracterizado por aqueles que precisam (compradores), por aqueles que o detêm (vendedores) e por aqueles que intermediam (corretores) a compra e venda desse ativo. Dentro destas redes, as pessoas trocam informações, apontando quem detém determinado conhecimento, o que favorece suas atividades na empresa.

Grande parte do trabalho das organizações é feito porque as pessoas estão continuamente perguntando umas às outras, por meio de redes informais, quem sabe fazer aquele trabalho. “Mercados do conhecimento formam-se ao redor das redes formais e informais, portanto, fornecer informações sobre estas redes é uma boa maneira de tornar o conhecimento visível” (op. cit., p.44).

Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) acreditam que as redes informais favorecem de modo crucial a criação de conhecimento por permitir o compartilhamento de conhecimento tácito.

Uma técnica que permite entender a dinâmica das interações sociais identificando as redes informais em uma organização é a Análise de Redes Sociais (ARS), ou Social Networking Analysis (SNA).

Segundo Guimarães e Melo (2005), a ARS é uma técnica interdisciplinar que permite a leitura das

interações sociais, favorecendo a interpretação estatística do papel do sujeito ou grupo dentro de um contexto, oferecendo uma perspectiva deste.

Com a aplicação da técnica de Análise de Redes Sociais, pode-se ter um instrumento crucial para a construção de mapas de conhecimento, os quais apontarão em quais pontos (nós) há necessidade de investimento em conhecimento (ver figura 2). Por meio do mapeamento das redes sociais, é possível diagnosticar e verificar como se dá a transferência de conhecimento dentro das organizações, processo vital, para o acúmulo do capital intelectual e valorização dos ativos intangíveis.

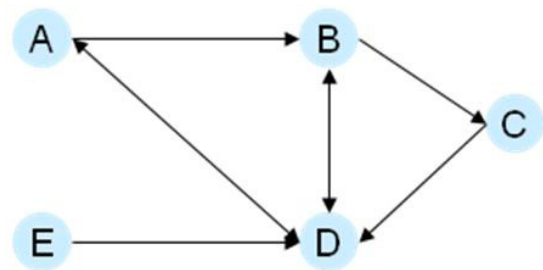


Figura 2: Exemplo de visualização de nós em um mapa de SNA. As letras correspondem aos nós e as setas ao fluxo existente.

CRIANDO MAPAS DE CONHECIMENTO

Para o efetivo mapeamento do conhecimento é necessária a realização dos seguintes procedimentos:

a) Entrevistas: entrevistar os principais players identificados na Análise de Redes Sociais por meio de um questionário estruturado de forma a identificar quais conhecimentos estão sendo transmitidos;

b) Análise: listar os conhecimentos identificados e explicitar as relações existentes (hierárquicas e

associativas);

c) Fechamento de escopo: as relações desses conhecimentos podem ser infindáveis. Por conta disto, para tornar o projeto viável é interessante que seja definido um escopo, no qual fique claro o nível de profundidade que se deseja do mapa do conhecimento, que vai estar diretamente relacionado ao uso que se fará dele a posteriori;

d) Validação: é necessária a realização de testes para a validação do mapa construído, pois, ele deve representar de forma fiel a estrutura de conhecimento existente. Para isto, são utilizadas diversas técnicas, sendo a mais conhecida e aplicada o cardsorting, técnica utilizada para classificar e organizar conteúdos com foco nas necessidades do usuário.

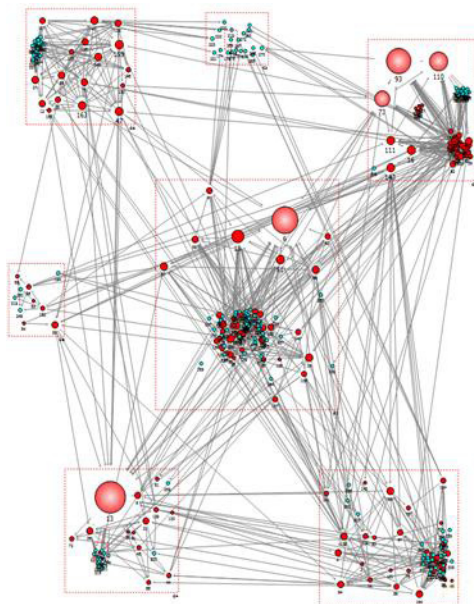


Figura 3: Exemplo de mapa de fonte de conhecimento. Aponta para as pessoas (nós) consideradas referências em determinado assunto e localizadas em diferentes áreas (quadrantes) da corporação.

Existem diversos recursos capazes de representar os mapas de conhecimento, tais como: topografias (aponta a localização e sua situação), mapas de ativos do conhecimento (inventário do que a empresa possui), mapas de fontes do conhecimento (aponta para as pessoas, documentos e processos existentes), mapas geográficos de ativos do conhecimento (além de mostrar o que a empresa possui mostra a sua localização), matrizes do conhecimento (faz relações entre pessoas, cargos, processos, etc.), entre outros.

CONCLUSÃO

Pode-se observar que a técnica de Análise de Redes Sociais só pode apontar onde o conhecimento está circulando. Porém, este trabalho pode ser considerado como um ponto de partida para a identificação deste ativo. Afinal, com os insumos gerados por esta atividade já é possível identificar quem sabe o quê e até mesmo quem conhece quem.

Os mapas de conhecimento são ferramentas de GC indicados para mapear a estrutura do conhecimento existente, embora sua função não seja a de contê-lo, mas a de apontar para as pessoas que o possuem. Com isso, ele se torna ferramenta valiosa para muitas ações nas organizações. Seguem alguns exemplos:

- Estruturação de políticas de RH: os mapas de conhecimento podem servir como instrumento para definir e identificar conhecimentos necessários em perfis de candidatos no processo de contratação (recrutamento), para estabelecer as diretrizes de educação no processo de aprendizagem dos funcionários (desenvolvimento humano), e para identificar conhecimentos críticos relacionados ao negócio (retenção de talentos);

www.terraforum.com.br



- Identificação de colaboradores-chave: determinadas pessoas na organização possuem conhecimentos que são imprescindíveis ao andamento de atividades consideradas críticas. Identificá-las com antecedência, permite a criação de ações que garantam a sua perpetuidade;

- Estruturação de projetos de Educação Corporativa: ao optar pela implantação de um programa de educação, a empresa precisa identificar quais serão os conhecimentos a serem desenvolvidos em seus funcionários, tendo como objetivo alavancar as competências necessárias ao negócio;

- Mapeamento de competências: uma das definições mais usadas de competência, conforme Fleury & Fleury (2004), é a de ser um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes. Desta forma, o mapeamento de conhecimento apresenta-se como parte essencial deste processo.

Como se pode constatar, conhecimento é insumo estratégico para todo tipo de organização, e permeia todos os seus processos, tanto formais quanto informais. Dessa forma, não pode mais ser algo ignorado a ponto de não se ter uma efetiva gestão. Mas, como foi observado, para gerir algo intangível é necessário antes de tudo dar-lhe visibilidade, situação esta que pode ser resolvida com os mapas de conhecimento.

REFERÊNCIAS

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam seu capital intelectual. Rio de Janeiro. Campus, 1998.

FLEURY, A. FLEURY, M. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2004.

GUIMARÃES, F.J.Z.; MELO, E.S. **Diagnóstico utilizando análise de redes sociais**. [Dissertação de Especialização apresentada à Universidade Federal do Rio de Janeiro]. Escola de Engenharia da Produção. Rio de Janeiro: 2005.

KROGH, G. V.; ICHIJO, K.; NONAKA, I. **Facilitando a criação de conhecimento**: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campos, 1997.

RIBEIRO, D. **O processo civilizatório**: etapas da evolução sociocultural. São Paulo: Companhia das Letras, 1997.

TOMAÉL, M.I.; ALCARÁ, A.R.; DI CHIARA, I.G. **Das redes sociais à inovação**. Ciência de Informação, Brasília, v.34, n.2, p.93-104, 2005.

Gledson Silva é consultor da TerraForum, graduado em Biblioteconomia pela USP. Especialista na elaboração e aplicação de ontologias e taxonomias.

Seu e-mail é gledson@terraforum.com.br

www.terraforum.com.br

ARTIGOS RELACIONADOS

Análise de Redes Sociais: melhorando o desempenho individual e organizacional

A Era das Redes

A EMPRESA

A TerraForum Consultores é uma empresa de consultoria e treinamento em Gestão do Conhecimento (GC) e Tecnologia da Informação. Os clientes da empresa são, em sua maioria, grandes e médias organizações dos setores público, privado e terceiro setor. A empresa atua em todo o Brasil e também no exterior, tendo escritórios em São Paulo, Curitiba, Rio de Janeiro, Porto Alegre e Toronto no Canadá. É dirigida pelo Dr. José Cláudio Terra, pioneiro e maior referência em Gestão do Conhecimento no país. Além disso, conta com uma equipe especializada e internacional de consultores.

PUBLICAÇÕES TERRAFORUM

Winning at Collaboration Commerce

Gestão do Conhecimento e E-learning na Prática

Portais Corporativos, a Revolução na Gestão do Conhecimento

Gestão do Conhecimento - O Grande Desafio Empresarial

Gestão do Conhecimento em Pequenas e Médias Empresas

Realizing the Promise of Corporate Portals: Leveraging Knowledge for Business Success

Gestão de Empresas na Era do Conhecimento

Inovação - Quebrando paradigmas para vencer

Gestão de Conteúdo 360° - Integrando Negócios, Design e Tecnologia

Gestão 2.0