

Conhecimento e inovação

Livro discute a nova geração de gestão do conhecimento, na qual são enfatizados a aprendizagem organizacional, os comportamentos sociais e os processos de inovação sustentável. Para o autor, a gestão do conhecimento depende hoje da ênfase nas pessoas e no ambiente social da empresa.

por **Tales Andreassi** FGV-EAESP



The new knowledge management
Mark W. McElroy
KMCI Press, 2003

Do mesmo modo que o estudo da gestão de P&D foi dividido no que chamamos de gerações de P&D, este livro afirma que estamos na segunda geração da gestão do conhecimento. De acordo com o autor, o que distingue a segunda da primeira geração é o reconhecimento da presença dos sistemas de aprendizagem nas organizações. Se, na primeira geração, prevalecia o uso intensivo da tecnologia, na segunda há ênfase maior nas pessoas, nos processos, nas iniciativas sociais e, particularmente, na inovação.

O livro é composto por quatro partes. Na primeira, o autor discute a nova gestão do conhecimento; na segunda, suas implicações práticas; na terceira, o conceito de inovação sustentável e, na última, os aspectos econômicos da gestão do conhecimento. Cada uma dessas partes é composta por dois ou três capítulos. O livro, na verdade, é uma compilação de artigos publicados pelo autor em revistas científicas, mas devidamente adaptados. O resultado é um texto equilibrado, acessível tanto a acadêmicos e pesquisadores quanto a gestores interessados em aplicações práticas dos concei-

tos em seu dia-a-dia. Vejamos, a seguir, a obra em detalhes.

Na primeira parte, Nova gestão do conhecimento, o objetivo é introduzir uma série de conceitos relacionados à segunda geração da gestão do conhecimento. Entre eles, merecem destaque o de aprendizagem social, capital de inovação social, inovação social, contêineres de conhecimento e complexidade. Outro objetivo dessa parte é explicar o relacionamento entre teoria da complexidade, gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional.

Na segunda parte, Implicações práticas, o autor desenvolve um modelo geral para a gestão do conhecimento, relacionando suas principais dimensões estruturais e operacionais. Incluem-se na primeira os programas e políticas relacionados com o incentivo à diversidade; conectividade; e formação de comunidades de aprendizagem. Nas dimensões operacionais são incluídos aspectos como aprendizagem individual, em grupo e compartilhamento do conhecimento. O autor também trata nessa parte do ciclo de vida do conhecimento, dando ênfase à sua produção e integração.

A terceira parte é dedicada ao tema da inovação sustentável. O autor destaca que esse termo refere-se tanto a organizações que desenvolvem produtos sustentáveis como também às que utilizam processos sustentáveis em suas operações. Defende-se a idéia de que, embora estes últimos levem, na maioria das vezes, à geração de produtos sustentáveis, o inverso não é necessariamente verdadeiro.

Dessa parte em diante o autor toma como base a teoria das organizações, em particular uma série de explicações sobre o conceito de inovação. Por exemplo, a utilização da teoria dos sistemas adaptativos complexos para explicar o que é inovação e como ela ocorre. Para McElroy, se pretendemos incrementar a taxa ou a qualidade de inovação em nossos negócios, devemos dar maior ênfase às estruturas sociais de comportamento que influenciam a produção do conhecimento e sua integração prática à organização. A conclusão é que a forma mais efetiva para esse fim é a adoção de políticas alinhadas com as estruturas de comportamento e que apóiam, fortalecem e ampliam essas mesmas estruturas.

Por fim, a última parte do livro é dedicada aos aspectos econômicos da gestão do conhecimento. Ela é iniciada com uma explicação do conceito de capital de inovação social, seguida de uma discussão sobre as dificuldades para o desenvolvimento de medidas de mensuração apropriadas. Na prática, o conceito é importante porque, para o autor, inovação é um processo inteiramente social, não algo controlável por mecanismos gerenciais ou administrativos. O modo como uma empresa define o que é inovação será determinante sobre seu nível

de investimentos na área – daí a importância de uma forma de gestão do conhecimento alinhada com os aspectos humanos e sociais da organização.

Recomendamos a leitura deste livro porque ele amplia nossa compreensão do relacionamento entre gestão do conhecimento, processos de aprendizagem e inovação organizacional. Ao diferenciar aprendizagem e inovação dos processos gerenciais e administrativos, o livro estimula um debate sobre a importância das redes e processos sociais na compreensão do desenvolvimento de nossas organizações.

Tales Andreassi

Prof. do Departamento de Administração Geral e Recursos Humanos da FGV-EAESP
Doutor em Administração pela FEA-USP
E-mail: tandreassi@fgvsp.br

“Se pretendemos incrementar a taxa ou a qualidade de inovação em nossos negócios, devemos dar maior ênfase às estruturas sociais de comportamento que influenciam a produção do conhecimento e sua integração prática à organização.”