

Gerenciamento do Conhecimento para a Qualidade: transição do “como fazer” para o “por que fazer”

Mauro C. Andreassa

Uma abordagem ocidental sobre gestão do conhecimento é-nos oferecida por Art Kleiner, diretor editorial de “The Fifth Discipline Fieldbook” e George Roth, pesquisador da Sloan School of Management do MIT. É amplamente reconhecido que os erros se repetem, mas as decisões inteligentes não. Discute-se, então, que as pessoas imersas nas organizações agem de forma coletiva, mas aprendem individualmente.

Uma crítica muito dura ao atual mundo corporativo é a de que as apologias às melhores práticas, difundidas em inglês como as “Best Practices”, por exemplo, omitem erros decorrentes do aprendizado. Outra consideração desses dois autores é a de que levantamentos entre os empregados para reunir informações e opiniões sobre lançamentos recentes, ou grandes problemas enfrentados pela empresa não retornam compilados aos indivíduos da mesma organização, de forma proveitosa. A obsessão por indicadores numéricos e, portanto, tangíveis, acabam ofuscando questões vitais e intangíveis como cultura organizacional. A mera discussão do intangível inibe a discussão aberta por falta de coragem dos empregados.

David A. Garvin, professor de Gestão Empresarial da Harvard Business School, menciona que o aprendizado organizacional é difuso e que o mais comum são as interpretações falhas e voltadas para os interesses individuais. Uma grande parte do aprendizado de uma empresa é processado com a solução de problemas de forma sistemática. O aprendizado é prejudicado quando os gerentes, que, devem manter a responsabilidade e o controle sobre qualquer experimento, acabam por abafar a criatividade com punições indevidas por fracassos.

Evitando essa atitude, muda-se a atitude mental para a empresa reconhecer o valor do fracasso produtivo em contraste com o sucesso improdutivo. Tornar-se esclarecido e bem-informado de maneira passiva é muito difícil. A experiência pessoal aparece neste momento de forma relevante. Isso cria a própria distinção entre saber como as coisas são feitas e saber por que elas ocorrem. **Saber “como” é conhecimento parcial e baseia-se em normas e padrões. Saber “por que” absorve as relações de causas e efeitos permitindo adaptações e exceções.**

Com Ikujiro Nonaka, reitor da Graduate School of Knowledge Science no Japan Advanced Institute of Science and Technology, fica claro o confronto entre o pensamento ocidental, cujo único conhecimento útil é formal, sistemático e quantificável, e o pensamento japonês em que se reconhece que a criação de novos conhecimentos não é uma simples questão de processamento de informações objetivas. Nonaka divide o conhecimento em **explícito e tácito**. O conhecimento **explícito** é formal e sistemático. O **tácito**, por sua vez, é altamente pessoal, de difícil formalização e sua transferência é árdua. Num outro estudo da Harvard Business School, defende-se, por exemplo, que o aprendizado eficaz depende da maneira como as pessoas raciocinam sobre seu próprio comportamento e, portanto, deixa-se claro que a visão gerencial de aprendizado, estreita, como mera solução de problemas não é definitiva. Então, criaram-se dois termos, a saber: **Single loop learning** (aprendizado de ciclo único) e **Double loop learning** (aprendizado de ciclo duplo).

Segundo esse último estudo, o aprendizado de ciclo duplo é raramente utilizado, embora seja a forma mais efetiva, pois os profissionais razoavelmente bem-sucedidos em suas atividades dificilmente

experimentam o fracasso. Quando fracassam, tornam-se defensivos, rejeitam as críticas e atribuem a “culpa” a alguém e a todos, menos a si próprios. Isso pode bloquear o aprendizado mesmo quando o comprometimento individual é alto. Assim, os programas de melhoria contínua devem centrar o foco na maneira como os gerentes e colaboradores raciocinam sobre seu próprio comportamento.

O fluxo integrado de aprendizado por pessoas diferentes, ao envolver a cadeia de fornecimento, criou, deliberadamente, uma diversidade cognitiva devido às experiências trazidas para as reuniões. Quebramos o assim dito Síndrome da Clonagem Confortável, conforme definido por Dorothy Leonard, professora da Harvard Business School, e Susaan Straus, consultora em Gestão Empresarial. Na mencionada Síndrome, colegas de trabalho compartilham de mesma experiência profissional e possuem também treinamento semelhante. Esse ambiente definido como sem fronteiras, chamado por Jack Welch como “boundarylessness” reforça duas atitudes fundamentais: a socialização e a combinação do **tácito** e do **explícito**, formalizando o conhecimento pela compilação em ferramentas formais como FMEAS etc. Para completar a espiral de conhecimento de Nonaka, tem-se que o processo de internalização foi atingido com a compreensão intuitiva dos diferentes profissionais.

Mauro C. Andreassa é Bacharel em Física por formação. Atualmente é Gerente de Engenharia de Serviços da Ford Motor Company Brasil e Professor Associado da Escola de Engenharia Mauá do Departamento de Administração de Produção. O autor poderá ser encontrado pelo email mandreas@uol.com.br.