

Estrutura e estratégia em comunidades virtuais de aprendizagem – o papel da gestão de conteúdo

Sérgio Storch

GETIC/ UNICAMP

01/07/05

Sérgio Storch

- Engenheiro (USP), Mestre em Administração (MIT)
- Vice-presidente pólo SP - **Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento**
- Sócio-diretor da **Content Digital** – Proj em Doc e Comunic Digital
- Consultor associado à **Plena Consultores**
- Professor em Gestão do Conhecimento (FGV)
- Projetos com tecnologias da informação aplicadas à publicação eletrônica e à gestão do conhecimento: Abril, Banco Itaú, Banco BBA, Nestlé, IOB, Tribunal Regional Federal, Secretaria da Fazenda, Imprensa Oficial etc.
- Projetos recentes (2003-2005): Sebrae, Eli Lilly, Instituto Moreira Salles, Fundação Vanzolini, Prefeitura de Guarulhos, Prefeitura de São Paulo.
- Membro de diversas ONG's, e membro fundador da Transparência Brasil.

Comunidades virtuais nas organizações

■ Onde se aplicam?

- Equipes de projetos distribuídos
- Relacionamento com clientes
- Engenharia concorrente
- **Comunidades de prática**
- Aprendizagem setorial e em cadeias produtivas

**Comunidades de prática são um caso particular,
visto hoje como um organismo complexo de
importância estratégica**

Comunidades de Prática

... continuidade evolutiva de novos modelos organizacionais

Estruturas para captura e difusão de idéias e know-how

- Times inter-funcionais
- Unidades de negócio focadas no cliente/produto
- Grupos de trabalho

Estrutura complementar às anteriores, que consolida o compartilhamento de conhecimento, aprendizagem e mudança

- 
- Comunidades de prática

Comunidades de prática: o que são?

*Grupos de pessoas que compartilham um interesse, um conjunto de **problemas**, ou uma **paixão** sobre um **tema** e que aprofundam sua compreensão e conhecimento da área através de **interação regular**. (Wenger, McDermott, and Snyder)*

*Grupos **auto-geridos** formados por pessoas cuja prática é alinhada com **imperativos estratégicos** e que são desafiadas para criar valor para os acionistas através do **aumento de competências** e **melhoria das práticas**. (Sun Life Financial Canada)*

Hubert Saint-Onge e Debra Wallace

CoP's e equipes virtuais não são a mesma coisa

- Equipes são orientadas a tarefas
- Desintegram-se após cumprir suas metas..
- Equipes têm corpo de membros estático.
- Equipes são orientadas a resultados, não necessariamente a aprendizagem.

... E comunidades de prática?

**Vejam a análise do Deloitte Research
(distribuída em papel)**

Ligando competências individuais com competências organizacionais



A conexão com as competências organizacionais diferencia as CoP's dos demais tipos de comunidades virtuais

Hubert Saint-Onge e Debra Wallace, "Leveraging communities of practice for strategic advantage"

Comunidades de prática: panorama

- **Casos mais conhecidos:** Xerox, HP, Shell, British Petroleum, Clarica, Siemens
- **No Brasil:** Embrapa, Petrobras, Camargo Corrêa, Serpro, Siemens, Votorantim
- **Interempresas:** Setor elétrico nos EUA, Assoc Bras Cimento Portland

Comunidades de Prática – variedade

- CoP's tomam muitas formas
 - Pequenas ou grandes
 - Duradouras ou vida curta
 - Localizadas ou distribuídas geograficamente
 - Homogêneas ou heterogêneas
 - Internas ou transorganizacionais
 - Espontâneas ou intencionais
 - Não reconhecidas, apoiadas, ou institucionalizadas

Gestão estratégica de comunidades de prática

Gestão de comunidades de prática?

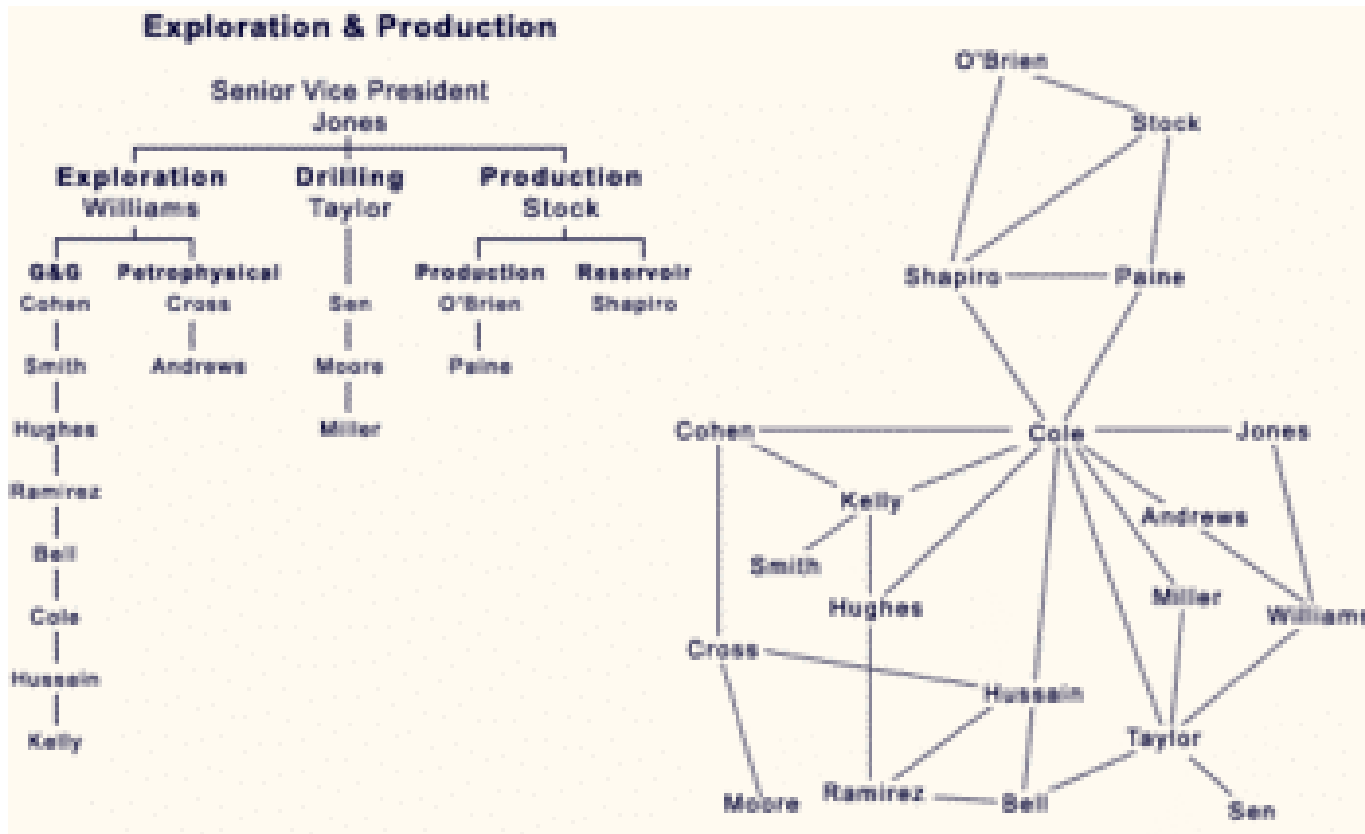
- A natureza informal, espontânea e orgânica das comunidades de prática as torna resistentes à supervisão e à interferência da organização.
- **Gerentes não podem controlar comunidades de prática...**
- ... mas podem e devem reunir as pessoas certas, prover uma infraestrutura na qual as comunidades possam florescer, e monitorar o valor das comunidades de formas não tradicionais.

Gestão estratégica de CoP's

- **Análise de redes sociais**
- **Mapeamento do conhecimento**
- **Taxonomias e gestão de conteúdo**
- **Definição e desenvolvimento de papéis organizacionais**
- **Gestão de RH para uma organização emergente**
 - Como acelerar o aprendizado dos novos papéis?
 - A dinâmica de carreiras é a mesma tradicional? Como é uma carreira de ativista do conhecimento online?
 - Os incentivos tradicionais são suficientes? Reconhecimento e reputação interpares devem ser incluídos?
- **Infraestrutura tecnológica**
- **Planejamento evolutivo**

Organograma e Redes Sociais

Ponha um organograma na frente de qualquer executivo, e ele lhe dirá que as caixinhas e linhas refletem apenas parcialmente a forma como o trabalho é feito na organização.

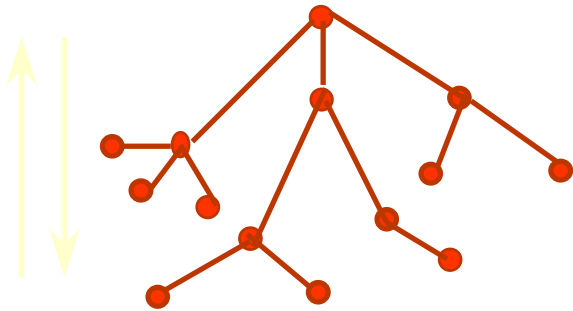


Redes e entropia informacional

DE **HIERARQUIAS**

PARA

REDES



- **AUTORIDADE**
- **CONTROLE**
- **DEPENDÊNCIA**

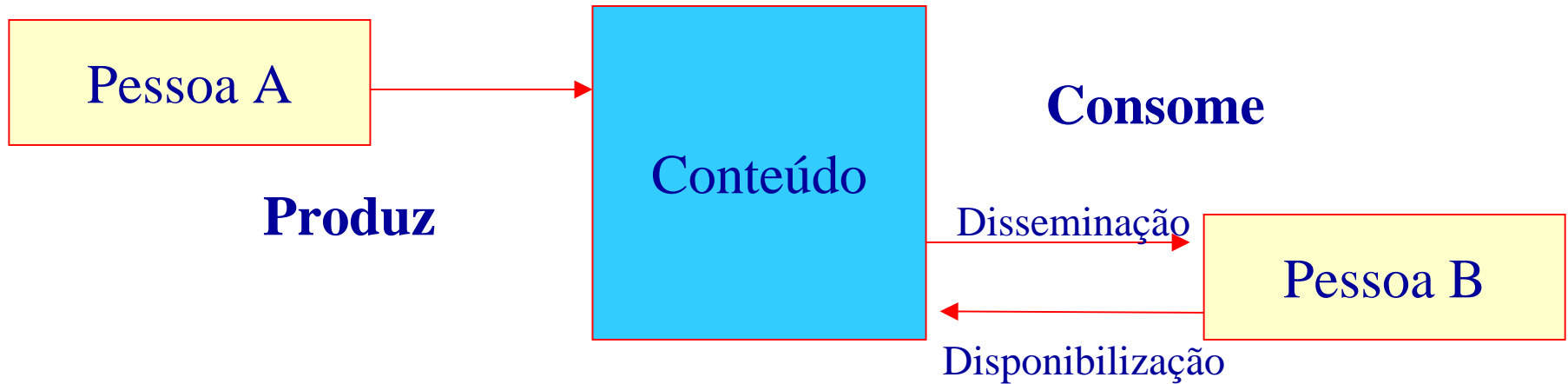
- **CONSENSO**
- **FEEDBACK**
- **AUTONOMIA**

**MAIS INFORMAÇÃO
MAIS REDUNDÂNCIA
MAIS PRESSÃO !!!**

Desafios para o desenvolvimento das CoP's

Dimensões	Escopo
Conteúdo	Processos de gestão de conteúdo: otimizando a relação das pessoas com a informação
Interatividade	Processos de construção do conhecimento: otimizando o encontro de pessoas, tirando partido das redes sociais
Gerenciamento e métricas	Alinhamento com objetivos estratégicos: métricas, indicadores, governança

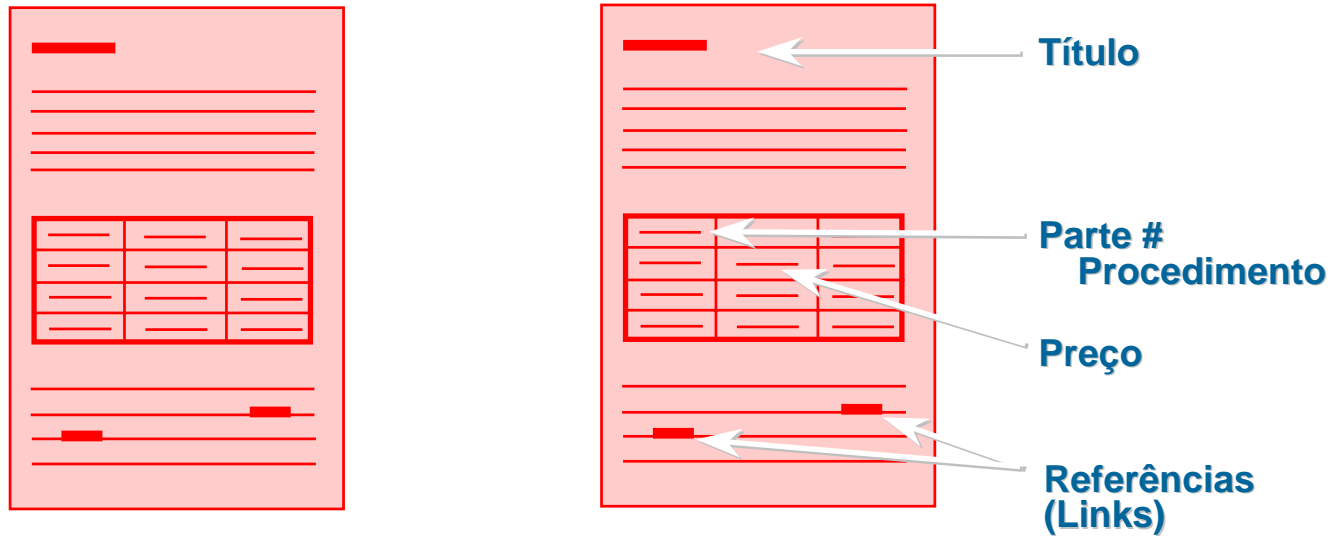
Conteúdo é fundamental



O fluxo de comunicação se multiplica.

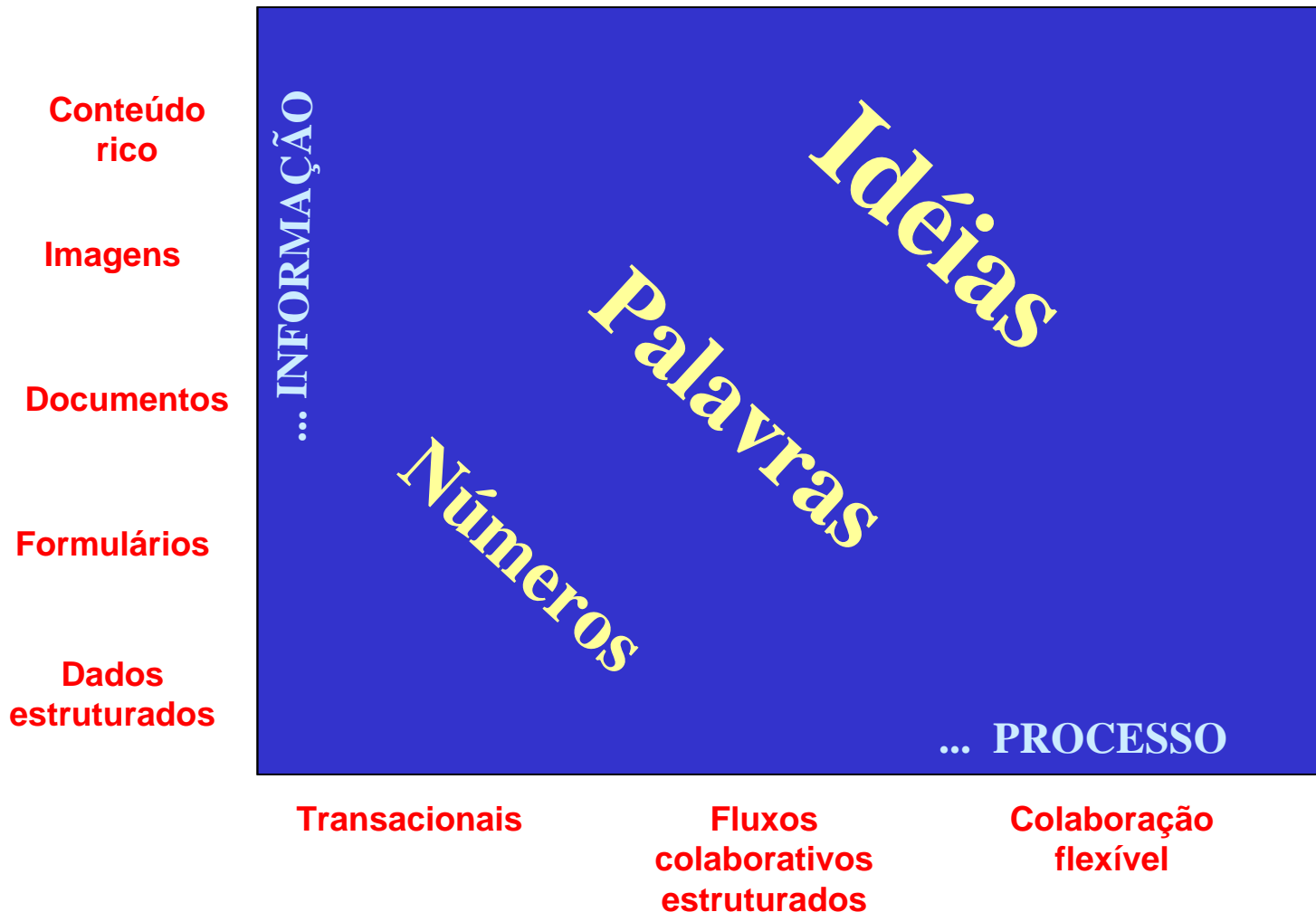
- A pode ter vivido em outro século, e B pode não ter nascido.
- Podem nunca ter se encontrado.
- Pessoa A pôde ter tido tempo de organizar o pensamento.
- Gestão de conteúdo pode minimizar a redundância e repetitividade.

Documento x Conteúdo

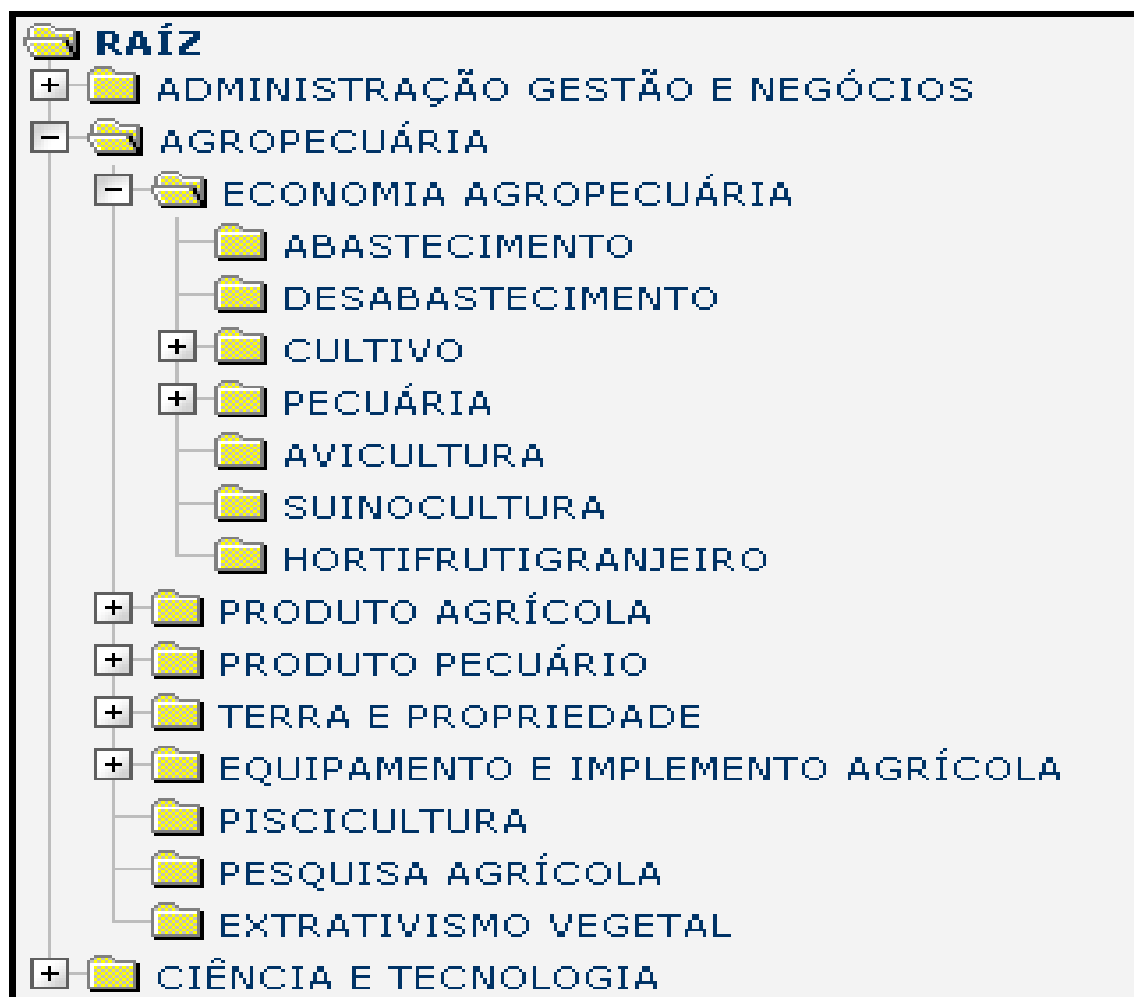


- “Conteúdo” x “Continente”
- Do processamento de “continentes” (biblioteca, arquivo, GED)
- Para o processamento de conteúdos
- Cada conteúdo tem origens distintas e fluxos distintos!!!

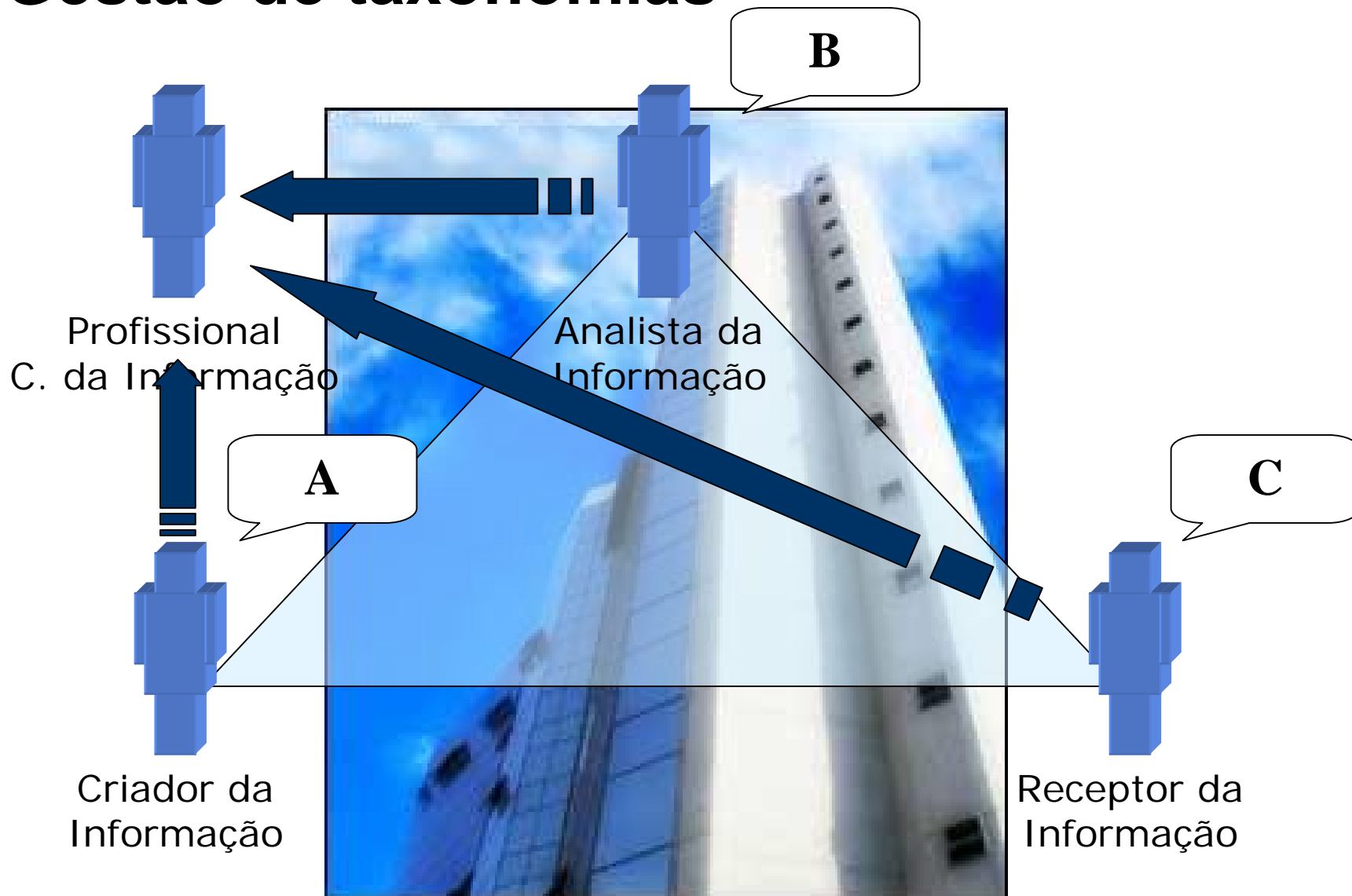
Conteúdo e processos



Taxonomia corporativa para reduzir o excesso de informação



Gestão de taxonomias



Fonte: AKWAN

Papéis e processos de gestão de conteúdo

- Eliminar centralização desnecessária.
- Processos de gestão de conteúdo têm componentes horizontais e verticais. Conteúdo é responsabilizável...
- Novas competências:
 - Processos editoriais disseminados em todas as áreas:
 - competências em redação apropriada.
 - roteiros, briefings, controle de qualidade.
 - Arquitetura da informação.
 - Gestão de taxonomias.
 - Controle de qualidade da informação.

Mais papéis organizacionais para as CoP's

- O grosso das atividades cotidianas de gestão do conhecimento deve ser executado pelos gerentes e pessoal de linha (ver caso de operários na Chaparral Steel (Davenport e Prusak).
 - **Não são funções novas, e sim novas velhas competências** a serem desenvolvidas e estimuladas: leitura, pesquisa, registro, fala, redação, escuta, apresentação, negociação.
- **Papéis específicos requeridos para o desenvolvimento**
 - **Trabalhadores do conhecimento**: moderadores de fóruns e reuniões, sintetizadores, bibliotecários, repórteres, editores, redatores de comunicação técnica (manuais, catálogos etc.)
 - **Gerentes de projetos de conhecimento** (competências em TI, RH, custos, processos, reengenharia, gestão de conflitos).
 - **Diretor do Conhecimento (CKO)**

Davenport e Prusak, “Conhecimento Empresarial”

Graus de maturidade na incorporação estratégica das CoP's

Relação com a organização oficial

Definição

Desafios típicos

Não reconhecida

Invisível para a organização e às vezes até para seus membros

Difícil de perceber o valor. Pode não envolver as pessoas relevantes

Embrionária

Só visível informalmente para grupo de pessoas “por dentro”.

Obter recursos, gerar impacto, ganhar legitimidade

Legitimada

Sancionada oficialmente como uma entidade que tem valor

Visibilidade mais ampla, crescimento, novas demandas e expectativas

Apoiada

Conta com recursos diretos da organização

Justificar o uso de tempo, recursos e energia. Pressões de curto prazo.

Institucionalizada

Já tem status e funções oficiais na organização

Rigidez nas definições, sobreviver à sua utilidade, excesso de supervisão

Assumida como estratégia

(Saint-Onge, Wallace)

Faz parte vital da arquitetura organizacional para garantir o diferencial competitivo

Alinhamento estratégico, com visão e articulação de cima, com aproveitamento otimizado das redes sociais. Avaliação de resultados.

Wenger, McDermott, Snyder

Hubert Saint-Onge, Debra Wallace

CoP's: ironia e novidade

“Elas sempre foram parte da estrutura informal das organizações. São orgânicas. Crescem e se desenvolvem à medida que seu foco e sua dinâmica engajam os membros da comunidade. Mas para torná-las realmente valiosas, inclusivas e vibrantes, elas têm que ser nutridas, cuidadas e legitimadas. Precisam de um toque muito humano. Temos pouca experiência, como líderes, técnicos e planejadores organizacionais, em como desenvolver essa classe de elemento orgânico das organizações. Se têm apoio excessivo, perdem a atratividade para os seus membros. Se o apoio é insuficiente, elas desaparecem. Os desafios que elas trazem são distintos dos que aprendemos a enfrentar.

... É irônico que pela primeira vez na história as tecnologias da informação criaram a possibilidade da comunidade global, mas fazê-las acontecer de fato exige atos do coração humano.”

Richard McDermott, “Knowing in Community”

Bibliografia

- Deloitte Research, “Collaborative Knowledge Networks”, 2001
- Carlos Mamede Hernandez, Paulo Fresneda, “Fatores Críticos de Sucesso para o Estabelecimento e Operação de Comunidades de Prática Virtuais”, Anais do KM Brasil, 2003
- Etienne Wenger, William Snyder, “Communities of Practice: the Organizational Frontier”, Harvard Business Review, 2001
- Etienne Wenger, Richard McDermott, William Snyder, “Cultivating Communities of Practice”, 2002
- Hubert Saint-Onge, Debra Wallace, “Leveraging Communities of Practice for Strategic Advantage”, 2003
- Richard McDermott, “Knowing in Community: 10 Critical Success Factors in Building Communities of Practice”, 2001
- Rob Cross, Jeanne Liedtka, Leigh Weiss, “Um Guia Prático de Redes Sociais”, Harvard Business Review, ed. Brasileira, março 2005
- Rob Cross, Nitin Nohria et al., “Six Myths About Informal Networks”, MIT Sloan Management Review, Spring 2002
- Thomas Davenport, Lawrence Prusak, “Conhecimento Empresarial –como as Empresas Gerenciam o seu Capital Intelectual”, 1998

OBRIGADO!

Sérgio Storch

11-3666.9005, 3826.6932

sergio@contentdigital.com.br

www.contentdigital.com.br