



Geração do conhecimento como estratégia

POR **RIVADÁVIA DRUMMOND DE ALVARENGA NETO,
ANDERSON SANT'ANNA E DAMIÃO COUTINHO PAES**

As profundas transformações vivenciadas pelo contexto dos negócios – resultantes de fatores como a globalização da economia e dos mercados, a crescente integração entre múltiplas tecnologias e a busca por diferenciais competitivos em contextos econômicos de inovações contínuas – posicionam a questão do conhecimento como elemento central para a sobrevivência e sustentabilidade empresarial.

Nesse contexto, as empresas passam a disputar em um novo mercado, com novos padrões e condicionantes à sua inserção e competitividade. Dentre esses padrões destaca-se a capacitação para gerar conhecimento. Trata-se, no entanto, de um processo lento, que exige altos investimentos. Além disso, se não for desenvolvido no próprio país, as organizações precisarão buscá-lo fora e, como nem todas podem arcar com os custos correspondentes, a comunidade empresarial pode ser prejudicada em seu avanço, enfrentando condições estruturais e conjunturais adversas. A geração do conhecimento toma, assim, uma configuração cada vez mais estratégica. O domínio do conhecimento é a estratégia-síntese.

No entanto, é importante reconhecer que a geração do conhecimento no âmbito das organizações – particularmente se consideramos a natureza do conhecimento em si –, é um processo igualmente tácito e explícito, dinâmico, intangível, fluído, incorporado a indivíduos e grupos, além de socialmente construído. Essa realidade complexa nos impulsiona para a necessidade de melhor compreendermos a exata dimensão da expressão “conhecimento organizacional”. Algumas abordagens consideram que os recursos caracterizados como de alto valor, raridade e difíceis de serem substituídos e imitados, são fontes de vantagens competitivas sustentáveis e desempenho organizacional superior. Sob essa perspectiva, seria o conhecimento apenas mais um recurso organizacional? Recentes proposições no campo da teoria organizacional evocam, por outro lado, implicações mais amplas, em especial sobre a prática gerencial. Embora reconheçamos os múltiplos avanços dessas posições, nossa visão é que a geração de

conhecimento é a própria natureza das organizações, sua *raison d'être*.

A geração de conhecimento apresenta-se hoje como um imperativo. O conhecimento organizacional, materializado no desenvolvimento de novos produtos e serviços, aperfeiçoamento daqueles já existentes e redesenho de processos organizacionais, pode, assim, tornar-se sinônimo de geração de valor, componente fundamental para a sustentabilidade dos negócios. A geração de conhecimento passa a ser percebida como potencial para a ação organizacional e, conseqüentemente, para o processo decisório das empresas, que se traduz em compromisso com essa ação.

Conhecimento, no entanto, não se cria no vácuo. Para desenvolvê-lo é necessário construir ambientes em que os saberes, acadêmico e prático, possam interagir. A criação de um ambiente, espaço ou contexto favorável à criação de conhecimento organizacional constitui, portanto, condição *sine qua non* e papel fundamental das lideranças nas chamadas *Knowing Organizations*.

A importância de um contexto ou ambiente para a cognição humana e sua ação vem sendo discutida há séculos por filósofos como Platão (Chora), Aristóteles (Toppos), Heidegger (Ort) e Kitaro Nishida (ba). No campo da Administração, autores como George von Krogh e Ikujiro Nonaka propuseram as idéias de contexto capacitante/condições capacitadoras e *ba* (contexto compartilhado em movimento) como lócus da criação/geração de conhecimento nas organizações. Assim, o *ba* ou o contexto capacitante é o ambiente em que a informação é processada (pela atribuição de sentido procedido por indivíduos e grupos de indivíduos) para se tornar conhecimento. Destacado desse contexto, o conhecimento não possui significado, já que é específico em termos de tempo, espaço e relacionamento com os outros. Cabe salientar que tais espaços podem ser físicos (escritórios, unidades de negócios, centros de desenvolvimento do conhecimento, etc.), virtuais (intranets, *groupwares*, *blogs*, *wikis*, etc.) ou mentais (ideias, ideais e espaços compartilhados) ou emergir em

indivíduos, grupos de trabalho, grupos de projeto, divisões, linhas de frente em contato com clientes e integração entre empresas, escolas de negócios, universidades e centros de pesquisa.

Assim sendo, contextos ou espaços integrados se tornam a palavra de ordem, já que é inegável a importância de estudos, pesquisas, modelos e indicadores desenvolvidos por escolas e centros de pesquisa, tanto quanto do conhecimento gerado no dia-a-dia das empresas por empresários e executivos. A palavra de ordem, portanto, é integração – o desenvolvimento de modelos que fomentem e articulem processos sistemáticos de conversações entre escolas, centros de pesquisa, empresas, empresários, executivos, empreendedores e profissionais.

Reconhecido o caráter estratégico do conhecimento, como fator chave para o desenvolvimento das empresas e países, por meio da geração de novas ideias, produtos, serviços, modelos de organização e gestão, as instituições não podem mais se dar ao luxo de dispensar a integração entre saberes, entre teoria e prática, sobretudo quando consideramos o campo da gestão, já que a Administração é, por natureza, uma ciência social aplicada.

Nesse sentido, já se observam experiências como o desenvolvimento de redes de geração de conhecimento envolvendo empresas, universidades, escolas de negócios e centros de pesquisa, clusters e arranjos produtivos locais, laboratórios de ideias, *thinks tanks*, dentre outras. Todas elas refletem a importância de modelos que permitem maior interlocução, intercâmbio e decodificação de conhecimento, permitindo diálogos mais produtivos entre teoria e prática e vice-versa. Afinal, parafraseando Kurt Lewin, “não há nada mais prático do que uma boa teoria”.

Quantos desafios vivenciados cotidianamente por empresários e executivos se convertem em temas fundamentais para pesquisas? Por outro lado, quantos resultados de investigações e reflexões, que se desenvolvem em universidades, escolas e centros de pesquisa, são compartilhados com as empresas alvo destes estudos? A realidade é que o processo não se retroalimenta. Não raro, estudos e pesquisas tornam-se peças de estantes das bibliotecas e fontes de artigos depositados em bases de dados de consulta pelos próprios acadêmicos.

É fundamental, portanto, ampliar as pontes entre o mundo da academia, das empresas e da sociedade. É preciso ter todas essas partes no mesmo locus. Uma experiência direcionada a promover essa integração é a proposta do Centro de Desenvolvimento do Conhecimento em Gestão – CDCG, da Fundação Dom Cabral, que tem como propósito central ser um elemento articulador, integrando o conhecimento de empresários e executivos, academia e sociedade, e transformando-o em conhecimento aplicado. O CDCG é, nessa perspectiva, um *ba*, contexto compartilhado em movimento, onde o conhecimento é gerado, compartilhado e disponibilizado para aplicação. Não se trata unicamente de um espaço de transmissão de conhecimento, mas de geração de conhecimento. Ele pode ser sintetizado na ideia de uma grande comunidade de aprendizado e criação, onde a cognição humana é um ato de construção.

Trata-se de um locus de formulação de questões para estudo, compartilhamento de resultados de pesquisas e experiências práticas, laboratório de ideias e espaço para reflexões sobre temas, atuais e futuros, de impacto sobre a gestão. Sua tônica é desenvolver e articular transversalmente temas relevantes, assim como as formas de traduzi-los em resultados, visando o desenvolvimento sustentável das organizações e da sociedade.

A concepção do CDCG pode ser traduzida na metáfora de um grande laboratório de gestão, espaço de pensamento, compartilhamento de aprendizagens e geração de novas teorias, modelos, práticas, metodologias e instrumentos de gestão – ou seja, de inovar. Trata-se, ainda, de espaço de referência para temas de impacto no mundo empresarial, que certamente atrairá empresários, executivos, especialistas e profissionais ligados ao mundo corporativo e acadêmicos, preocupados com o desenvolvimento de novas formas de ver e operar o mundo.

RIVADÁVIA DRUMMOND DE ALVARENGA NETO é professor e pesquisador da Fundação Dom Cabral.

ANDERSON DE SOUZA SANT'ANNA é doutor em Administração, professor e gerente de Desenvolvimento da Fundação Dom Cabral.

DAMIÃO COUTINHO PAES é assessor da presidência da Fundação Dom Cabral.



Leve toque estratégico em uma questão acadêmica na origem

POR **LINDOLFO PAOLIELLO**

"Durante a fase de escuta para criação do CTE- Centro de Tecnologia Empresarial, parceria da Fundação Dom Cabral com grandes empresas que se tornou realidade em 1989, Emerson de Almeida fez-me uma recomendação: deveríamos convidar um empresário ou executivo de peso para conversar sobre a ideia. Encontramo-nos então com Amaro Lanari Junior, criador da Usiminas. Indagado sobre qual deveria ser a "ideia-força" da nova parceria, respondeu entre uma baforada e outra do seu famoso charuto: "Vocês devem fazer a diferença entre o *knowledge* e o *understanding*."

Entender e aplicar o que se aprendeu é dar uma direção útil ao conhecimento. Desta ideia vem a vida como deveria ser vivida. Dela provém a pesquisa, o desenvolvimento, a inovação, as soluções aplicadas que fazem a diferença. Curioso como todo esse palavrório está próximo de uma só palavra: tecnologia. Mas o que eu queria dizer é como a forma simples de agir e pensar que caracterizava o Dr. Lanari aproxima esses dois antípodas, com licença da palavra, a academia e a *praxis*. Alinha-se como uma luva ao conceito de Norberto Odebrecht, explicitado em sua visão sobre o conhecimento e a consequente estratégia cognitiva de sua organização: "um esforço diuturno de construir uma consciência límpida e madura da realidade, atuando sobre esta mediante trabalho produtivo e buscando obstinadamente a unidade entre teoria e prática, ação e concepção, pensamento e vida".

Praticando a transmissão do conhecimento como um exercício de aprendizado, a FDC desenvolveu-se, consolidou-se e tornou-se referência. Mas é muito difícil quem ensina escapar a uma situação de liderança. Liderar não é uma escolha: é responsabilidade naturalmente adquirida. A instituição tornou-se parceira de reconhecida importância no desenvolvimento de executivos, empresários e empresas, na articulação de conhecimento. Mas a palavra-chave do mercado globalizado é a competitividade efetiva, para cuja capacitação a **geração** do conhecimento é fundamental.

Gerar conhecimento toma assim, no caminhar do século 21, uma feição estratégica. Muitas questões estratégicas têm sido negligenciadas no Brasil. O conceito da autodeterminação é uma delas. Intrínseco a ele, a visão geopolítica. O domínio do conhecimento é a estratégia-síntese. É marcante, na fundamentação dessa ideia, a advertência do cientista Paulo Gazzinelli: "A posse do conhecimento atua de forma marcante na hegemonia das nações. Mais do que isso, garante a sua soberania. O poder sob forma de conhecimento é duradouro porque constrói civilizações. É fato notório que países que abdicarem da liderança tecnológica (uma das manifestações da geração de conhecimento) no passado, perderam também a liderança política internacional".

LINDOLFO PAOLIELLO é sócio-administrador da Lindolfo Paoliello Consultoria de Comunicação Social e colaborador externo da Fundação Dom Cabral.