

“Gestão do Conhecimento”

Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi - Editora Bookman, 2008

Confesso minha surpresa ao encontrar um livro de autoria de Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi com o título “Gestão do Conhecimento”. Para quem já acompanha os autores desde a década de noventa e se entusiasmou com a leitura da obra “The Knowledge Creating Company” publicada em 1995 (*Criação de Conhecimento na Empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação, Rio de Janeiro, Campus, 1997*), é bom salientar que os autores não mencionaram o termo “gestão do conhecimento” em nenhum dos capítulos desse livro.

Paradoxalmente, a proposta dos autores em sua jornada na construção de uma nova teoria da criação do conhecimento organizacional é uma das teorias mais citadas na literatura de gestão do conhecimento e seu original é considerado por Peter Drucker como um clássico. Um dos pontos que mais chamava a atenção na obra de 1995 é a afirmação dos autores que suas idéias não significavam que os gestores deveriam controlar o processo de criação de conhecimento, mas sim fornecer as condições organizacionais propícias para que as pessoas criassem conhecimento. Não se controla a criação do conhecimento – ela pode ser apenas estimulada ou promovida através da criação de contextos organizacionais favoráveis.

Parece que a comunidade empresarial não prestou atenção a essa questão ou não a compreendeu em seus próprios termos. Fato é que o próprio Nonaka se organizou para responder novamente à questão, juntamente com G. Von Krogh e K. Ichijo (*Facilitando a Criação do Conhecimento, Rio de Janeiro, Campus, 2001*). Nessa obra, os autores “ênfaticam à exaustão” a necessidade da criação de um *Ba* como o principal papel das lideranças das organizações criadoras de conhecimento. Eles argumentam que a eficácia da criação do conhecimento depende de um contexto capacitante – espaço compartilhado que fomenta novos relacionamentos – a idéia japonesa do *ba* (lugar) ou espaço organizacional do conhecimento, que pode ser físico, virtual, mental, ou, o mais provável, todos os três juntos.

Nas pesquisas que desenvolvi nos últimos oito anos, sobre a gestão do conhecimento no ambiente brasileiro de negócios, tive como principal resultado a constatação de que a grande ênfase das organizações brasileiras comprometidas com a gestão do conhecimento está na criação de um “contexto capacitante”. Podemos definir esse contexto como as condições favoráveis que devem ser criadas pelas lideranças da organização criadora de conhecimento com o objetivo de propiciar questões tradicional-

mente antinaturais: o compartilhamento, o aprendizado, as idéias e inovações, a tolerância aos erros honestos e a solução colaborativa de problemas. Uma das minhas principais conclusões mostra que a gestão do conhecimento, do ponto de vista terminológico, é uma impossibilidade, pois na verdade não gerenciamos o conhecimento em si (meu recorte epistemológico pressupõe que o conhecimento só existe na mente humana!), mas o contexto e a prontidão no qual ele se manifesta: o *Ba* ou o contexto capacitante.

Neste novo livro “Gestão do Conhecimento”, Nonaka e Takeuchi retomam a idéia do *Ba* e revisitam seus trabalhos de quase vinte anos com um texto conciso, objetivo e de leitura agradável. Para aqueles que não acompanharam os autores nas últimas décadas, é uma oportunidade ímpar de encontrar os temas mais importantes em uma única obra. A obra nos oferece ainda alguns capítulos de pesquisadores da Universidade de Hitotsubashi, no Japão, da qual Takeuchi é o reitor. Novas perspectivas são discutidas e ampliadas, como a inovação do conceito de produto, a tecnologia da informação e as redes interorganizacionais, dentre outros. Neste último, o processo de criação de conhecimento organizacional é extrapolado da perspectiva intra-organizacional para sua exploração inter-organizacional. O livro termina com um estudo de caso sobre a criação de conhecimento na Graduate School of International Corporate Strategy (ICS) da Universidade Hitotsubashi.

A dimensão ontológica dá vazão a um sentimento que tenho de que a gestão, a teoria organizacional e toda a “matematização” (com perdão do neologismo!) nas organizações já não conseguem mais responder às questões paradoxais das organizações do século XXI. Os autores promovem essa discussão, sem a pretensão de ter todas as respostas ou uma verdade absoluta. Filosoficamente, sabemos que a verdade não está em nenhum de nós – ela paira no espaço imaginário entre mentes criativas em sinergia de propósitos. Nonaka e Takeuchi nos fazem repensar a nova organização deste século, em que o raciocínio dialético é a chave para liderar o processo de criação de conhecimento, transcendendo e sintetizando as múltiplas contradições organizacionais. Seria a organização hipertexto o novo modelo organizacional do século que se inicia? O debate continua aberto!

RIVADÁVIA C. DRUMMOND DE ALVARENGA NETO é professor e pesquisador da Fundação Dom Cabral, Doutor em Ciência da Informação pela UFMG e autor do livro *Gestão do Conhecimento em Organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo*, Editora Saraiva, 2008.

Em um ambiente sempre mais competitivo e desafiador, as organizações dependem cada vez mais da sua capacidade de criar e transferir conhecimento para inovar e manter sua eficiência operacional. Nesse contexto, “Gestão do Conhecimento”, a nova obra de Nonaka e Takeuchi, dá continuidade à hoje clássica proposta de conversão recíproca do conhecimento tácito em conhecimento explícito, na espiral do conhecimento.

Conceitualmente, o livro reintroduz a noção de construção dialética do conhecimento, enfatizando a importância dos confrontos “Tese-Antítese-Síntese”.

Para gerar a dinâmica do novo, as organizações devem, portanto, continuamente provocar, abraçar e sintetizar paradoxos gerenciais. A Canon é tipicamente citada como “empresa dialética”, por ter abraçado e transcendido os opostos da gestão ocidental e oriental. Os autores também propõem o conceito de *Ba*, como “tempo e espaço fenomenológico em que o conhecimento emerge”, entendido não apenas como uma localização física, mas, de forma mais ampla, como um “contexto capacitante” que agrupa características espaciais, temporais, psicológicas e sociais.

O *Ba* pode, portanto, ser constituído numa sala de reunião, em ambiente virtual, ou em processos relacionais, como parcerias ou alianças estratégicas. É finalmente introduzido o conceito de “Promoção do Conhecimento” que, por oposição a uma “Administração do Conhecimento”, se baseia em seis práticas voltadas para as pessoas: incutir uma visão de conhecimento, gerenciar as conversações, mobilizar “ativistas do conhecimento”, criar contextos de geração do conhecimento e globalizar o conhecimento local.

Esses conceitos são ilustrados nos domínios da inovação de valor, concorrência global, redes interorganizacionais, construção de estratégias, branding e arquiteturas de negócio. A inovação de valor é descrita como resultado da síntese de conceitos de produto paradoxais, por meio da criação de *Bas* em equipes concorrentes. O caso da Olympus ilustra a síntese de

uma abordagem local e global da criação de conhecimento, por meio da criação de *Bas* físicos em *clusters* geográficos, e de *Bas* virtuais em cadeias globais.

A noção de *Ba* é também debatida na criação de conhecimento interorganizacional, analisando o caso Toyota, em que é centrado numa identidade compartilhada, e o caso do Vale do Silício, em que ele é muito mais setorial, regional e lingüístico. Os autores analisam a elaboração de estratégias intencionais (centralizadas) e emergentes (descentralizadas), no caso *Lexus* da Toyota. Já no estudo “O Espírito Sony”, o livro analisa a criação de conhecimento de

marca, argumentando a favor da geração de *Bas* entre todas as partes interessadas no negócio. Finalmente, a comoditização dos serviços, pelo excessivo foco na padronização das interfaces de TI, é contraposta a uma abordagem integrada, na busca pela construção de modelos de negócio exclusivos e originais, suportados por um uso da tecnologia, ao mesmo tempo modular e integral.

Como explicitar nosso conhecimento tácito, para garantir sua transferência e retenção? Essa clássica interrogação aponta uma discussão

fundamental. Primeiramente, se o conhecimento é dialético, quais são então as antíteses e sínteses da própria dialética e da espiral do conhecimento? Em segundo lugar, podemos argumentar que o dualismo “tácito-explícito” pode levar as organizações a focalizar a “explicitação”, ou seja, a gestão da informação.

Finalmente, do ponto de vista da semiótica, propomos que a socialização do conhecimento consiste, na realidade, em uma externalização (meu comportamento) co-dependente de uma internalização (observação e imitação). Assim, o conhecimento explícito se torna uma simples informação e a criação do conhecimento passa ser vista como fenômeno emergente de redes sociais, entendendo-se a Gestão do Conhecimento não mais como um ciclo de conversões, mas como a arte de criar diálogos.

