



Sérgio P. Mendes

## Solicitude e Cooperação O segredo da gênese do conhecimento organizacional

Quando uma idéia explícita se destaca das demais e clama por nossa atenção temos vontade de anotá-la num local a parte da nossa memória ou mesmo em outro meio físico. O registro, que neste caso pode não se restringir, na memória, proporciona a leve sensação de garantia de uso num futuro próximo. Isso talvez explique o fato de algumas pessoas sublinharem livros, rabiscarem artigos, passarem canetas marcar texto e até mesmo, suspenderem temporariamente a leitura para comentar a idéia com um colega próximo. O diálogo é uma bela forma de aprender novos conceitos, não devemos esquecer disto. Seja, virtual ou presencial, o diálogo é um poderoso instrumento de compartilhamento. Mas, porque temos a necessidade de anotar-mos a parte alguns *insights* originados de leituras e de conversas formais? Será que tudo que anotamos a parte tem uma base utilitária ou prática? A primeira questão talvez possa ser respondida a partir da segunda. Vamos fundir as duas e criar uma terceira: Quando anotamos um *insight* de forma diferenciada não estamos pensando num possível *uso* futuro do mesmo? As estratégias de avanço (planejamento), nem sempre fornecem o tom num processo de comunicação e de troca de conhecimento, no entanto, os *insights* quase sempre estão na origem de grandes estratégias de negócios. Sabe-se também que uma boa idéia não aplicada, não concretizada, não comunicada, está fadada ao esquecimento. A busca direcionada é pesquisa, o dialogo temático também, porém ambos dependem da *solicitude* e da *cooperação*. Note-se que estas palavras aparecem em destaque (itálico), são chaves para o que estamos querendo demonstrar neste artigo.

Vejamos, se a busca de novos conhecimentos não for direcionada o campo de pesquisa pode virar um grande labirinto e corremos o risco de não encontrarmos a saída. Por isso é importante ter um direcionamento, uma visão, na pesquisa de novas soluções ou desenvolvimento de novos produtos e serviços. Também é importante ganhar tempo( a menos que nossas pesquisas sejam movidas pelo simples prazer ou curiosidade) caso se queira atingir alguns resultados imediatos. Já, os resultados de longo prazo podem perfeitamente terem outras forças motrizes, tais como a admiração e a especulação teórica. A visão do conhecimento de uma empresa tem a finalidade de direcionar e estimular as pesquisas mas não pode limitar-se as necessidades empresariais, tem de contemplar também os agentes da pesquisa que são os trabalhadores do conhecimento. Busca-se o conhecimento para explicar, para entender, para compreender e também para vender. É fato: em relação ao conhecimento somos todos movidos por necessidades, ou seja, temos necessidades de explicações, necessidades de entendimento, necessidades de compreensão e também necessitamos sobreviver. Neste ponto, a *solicitude* e a *colaboração* podem ser

fundamentais. Estimular os diálogos em grupos de discussão, comunidades de conhecimento e, principalmente, as atitudes solícitas, pode ser a chave da inovação para a empresa, pois tratam-se de mecanismos fortes para a geração de novos conhecimentos. Os portais corporativos EIPs (Enterprise Information Portals) se apresentam atualmente como a solução tecnológica para registrar os novos insights, no entanto, são apenas meios e nada podem fazer em relação a melhoria da qualidade dos diálogos. As atitudes solícitas precisam fazer parte da cultura organizacional para poder estimular a colaboração. Os programas de motivação para o compartilhamento podem ser a chave para esta mudança cultural e deverão se tornar nos próximos anos o *boon* da literatura especializada. Trabalhar as técnicas de estímulo, a criatividade e a colaboração, se tornará tarefa básica das áreas de Gestão de Pessoal e dos ativistas do conhecimento. Arisco ainda mais no meu palpite, digo que as disciplinas de Gestão de Conhecimento Organizacional e Gestão de Pessoas se fundirão num futuro próximo para atacar o problema cultural mais de perto.

Voltemos ao nosso ponto anterior. Quais são nossas verdadeiras intenções ao negritarmos uma palavra ou uma sentença? Na maioria das vezes, quer-se dar ênfase especial a um assunto, chamar atenção para um ponto específico, ser compreendido aqui e acolá. No entanto, este destaque pode trazer na sua essência uma possibilidade de compartilhamento, uma boa vontade, uma solicitude em potencial. Compreender esta questão pode auxiliar no momento de definição de uma visão do conhecimento e no alinhamento do discurso interno.

Cooperar num ambiente competitivo é o mesmo que entregar o ouro pro bandido. Quem vai se arriscar, num campo de batalha, mandar flores ao inimigo? Como confiar naquele que acumula e constrói barreiras? O contexto capacitante adequado tem de estar voltado para o aprendizado, para o fluxo livre de conversa, para a troca de correspondência, para uma convivência sem interesses escusos e, acima de tudo, guiado por uma visão do conhecimento abrangente que envolva todos os stakeholders. É isso, da mesma forma que a organização possui os seus valores, missão, visão, fatores críticos de sucesso, e outros, deve ter uma noção do que acontecerá no futuro em termos de novos conhecimentos. Tarefa árdua, largar o presente, abandonar por algum tempo os problemas cotidianos e olhar para o futuro com o objetivo de ver para onde os negócios caminham. A visão do conhecimento de uma organização, no sentido que entendemos, não deve se restringir a gestão do conhecimento acumulado. O que se tem é importante (mesmo porque num processo de combinação pode gerar o novo) mas para a construção da visão do conhecimento talvez não seja essencial. Ao contrário do que se imagina, o conhecimento atual pode inibir a quebra de paradigmas. Quem não lembra o que aconteceu com as máquinas de escrever e os PCs. A pergunta fundamental de um *ativista do conhecimento* é: Em que mundo viverão os membros da organização? Que tipo de conhecimento devem buscar? Como estes conhecimentos podem se transformar em vantagem competitiva? Como transformar estes novos conhecimentos (valores intangíveis) em conceitos e posteriormente em produtos? Como aplicar estes novos conhecimentos sem interferir no meio ambiente e na qualidade de vida das pessoas? Como se pode perceber, a constituição da visão do conhecimento, depende fundamentalmente da arte de perguntar e da arte de provocar o diálogo e a imaginação.

As respostas desta última as vezes soam estranho e quase sempre só dão retorno financeiros quando são transformadas em filmes, novelas e livros, ou seja, no entretenimento ficcional. A imaginação quando levada ao extremo, se transforma em loucura, aberração, mas quando bem dosada pode ser a solução, que o diga *Hollywood*. A reflexão imaginativa coletiva (um brainstorming estimulado por ondas da inovação) pode evitar os desvios da imaginação individualista, afinal uma loucura coletiva pode perfeitamente se transformar em normalidade, no entanto, não deixará ninguém rico. A visão do conhecimento organizacional deve ser fecunda mas, acima de tudo, deve ser diferenciada para poder se transformar em estímulos criativos, mas, segundo vimos acima, temos que mudar primeiramente a cultura organizacional.

Quando se trata do compartilhamento e da criação do conhecimento as palavras chaves são *solicitude e cooperação* e ambas dependem de um relacionamento fundamentado na confiança pois não há como ser solícito a partir do medo, da insatisfação e da desconfiança. A solicitude e a cooperação dependem de um contexto capacitante (Krogh e Nonaka, 2002) onde o compartilhamento cooperativo dê o tom e não a concorrência interna e que pode levar a retenção planejada do conhecimento.

Sérgio Peixoto Mendes, PMP  
Contato: [www.philoterapia.com.br](http://www.philoterapia.com.br)  
[philoterapia@uol.com.br](mailto:philoterapia@uol.com.br)