

## **Religiosidade, Altruísmo e Gestão do Conhecimento**

**Dr. José Cláudio Cyrineu Terra**

[www.terraforum.com.br](http://www.terraforum.com.br)

“Você me dá uma idéia; eu te dou uma idéia.  
É simples: nós dois saímos com duas idéias”.

Quantas vezes já ouvi a ingênua frase acima em congressos, palestras e seminários aqui no Brasil. Em muitos casos, fazendo-se referência um “velho provérbio chinês”. Muitas das pessoas que citam tal frase o fazem, ademais, com um tom quase messiânico ao qual uma parte da audiência, como que tomada por um espírito cívico e/ou arroubo espiritualista, com os olhos pregados no palestrante, responde energicamente: Eis a solução para nossos problemas organizacionais, empresariais e nacionais!

Depois de um bom tempo transitando entre os hemisférios Norte e Sul, estou convencido que se deve a arraigada religiosidade brasileira (mesmo que não explícita), boa parte da ineficiência de nossos processos gerenciais, políticos e, em nosso caso particular, nas iniciativas de Gestão do Conhecimento em nossas organizações. Às vezes, tenho a impressão de que se espera da Gestão do Conhecimento o mesmo que os devotos de Nossa Senhora Aparecida: Milagres! E a religiosidade não pára por aí: é a guerra do Bem contra o Mal.

Se você não compartilha (tudo) o que sabe (inclusive material com copyright) é porque não compreendeu a nova ordem ideológica. De fato, é por isso que a Gestão do Conhecimento continua uma realidade tão distante do Brasil na prática...

[\*\*www.terraforum.com.br\*\*](http://www.terraforum.com.br)

Apesar das infinidades de cursos, palestras, congressos e MBAs, a Gestão do Conhecimento não decola porque nossos colaboradores “não colaboram” e porque informação é poder! Ah! Mas se tivéssemos um outro tipo de cultura (mais colaborativa!!!) dizem os desiludidos...e complementam, apenas se pudéssemos ser apenas um pouco mais como os japoneses, americanos e alemães...

O poder advém da posse e controle da informação e do conhecimento. O poder advém do compartilhamento da informação e do conhecimento. Duas realidades da mesma moeda de troca? Qual é a verdadeira? As duas são verdadeiras, embora seja bem mais fácil se compreender porque a posse e controle estão associadas ao poder. Já as várias maneiras como o compartilhamento nos torna poderosos é bem menos compreendida e, por isso mesmo, uma das razões porque muitas pessoas evitam compartilhar o que sabem e porque muitos projetos de Gestão do Conhecimento não têm o êxito esperado. Vamos por focar, na questão do compartilhamento como fonte de poder.

O aspecto mais óbvio é que aqueles que compartilham o que sabem se tornam mais reconhecidos por seus pares e colegas. E isto, por si só, já é uma recompensa em si mesmo. Como disse o filósofo e psicólogo, William James, “o princípio mais fundamental da natureza humana é o desejo intenso de ser apreciado”. Queremos ser reconhecidos e apreciados por nossos pais, maridos, esposas, filhos, colegas de trabalho e sociedade em geral. Em particular para os trabalhadores do conhecimento (*knowledge workers*), que estão próximos ao topo da conhecida pirâmide de Maslow, ser reconhecido é um motivador poderosíssimo.

A pergunta imediata e também óbvia decorrente do raciocínio acima é: como nossas organizações estão reconhecendo e ajudando nossos profissionais mais colaborativos se tornarem conhecidos?

O reconhecimento, pelo compartilhamento, além do benefício intrínseco, engendra também vários mecanismos explícitos de poder para os colaboradores. À medida que se tornam reconhecidos por seu conhecimento e competência em determinadas área do saber, pode-se iniciar um círculo virtuoso de trocas com pares igualmente “poderosos” e “colaboradores” e também com “noviços” que nos estimulam a explorar caminhos inusitados, a entender novos contextos de aplicação do nosso saber, etc, etc. Em ambos os casos, detonam-se processos dialéticos e de construção de novos insights, idéias e novos conhecimentos.

A outra razão (não altruística) pela qual devemos compartilhar é que o processo de compartilhamento também é uma ótima oportunidade de auto-aprendizado. Enganam-se redondamente aqueles que associam o ato de ensinar ou escrever um relatório (por exemplo, de lições aprendidas) ao típico processo de *download* da Internet. Ao contrário deste último, quando falamos ou escrevemos estamos nos engajando em processos criativos, evolutivos e de aprendizado a cada palavra proferida ou escrita. Mentes que ensinam são mentes que se expandem! E aqueles que compartilham o que sabem garantem sua inserção em redes de aprendizado coletivo.

O conhecimento de alto valor transformado, por sua vez, em informação digital também pode beneficiar seu detentor a maximizar o retorno sobre seu conhecimento de forma exponencial (e mesmo 24 horas/dia) enquanto este ainda tem valor. Na era da inovação contínua e da rápida obsolescência de conhecimentos e vantagens competitivas este tipo de velocidade é essencial. O

conhecimento digitalizado (informação) e disponibilizado em redes (na web, em particular) pode gerar valor de forma exponencial, pois sua reprodução ocorre a um custo marginal de reprodução muito próximo a zero. Logicamente, a informação compartilhada digitalmente em redes pode vir a gerar valor toda vez que uma nova pessoa tem acesso à mesma. Dessa maneira, se beneficiam outras pessoas, as organizações e a sociedade. Mas também pode vir a beneficiar muito claramente também aquele que detonou todo o processo ao compartilhar o que sabia. Se você está lendo este texto e acha que o mesmo lhe foi útil, fico contente, pois se isto aconteceu, eu também me beneficiei (acredite!).

Ao compartilharmos nosso conhecimento colocamos para fora nossas idéias, angústias e ansiedades. Zeramos a conta e podemos partir para outras viagens e novos desafios que, com certeza, gerarão novas idéias, angústias, ansiedades e intercâmbios, que nos permitirão crescer de forma contínua como profissionais, como gente e como membros da sociedade.

Exageros e alegorias a parte, estou convicto, depois de ouvir muita gente pelo Brasil afora, que predomina uma certa esperança no ar que sejamos todos mais altruístas em nossas organizações e sociedade e que isto é o principal empecilho para termos vários casos de sucesso em Gestão do Conhecimento no país. Espero que tenham se convencido, com os argumentos apresentados até aqui, que, embora a Gestão do Conhecimento se beneficie do altruísmo, este não é um requisito fundamental. Compartilhar pode ser uma atitude altamente benéfica (e mesmo egoísta) para os próprios indivíduos que compartilham seu saber. Estamos falando, pois, de algo semelhante ao que Adam Smith falou a respeito do funcionamento de uma economia capitalista – a soma dos egoísmos individuais gera a eficiência da economia de mercado e a melhor alocação de recursos econômicos.

Também ouço com frequência que o que precisamos é de uma “boa metodologia” que todos possamos seguir passo a passo para implantarmos de maneira segura e criteriosa a gestão do conhecimento. A eterna busca da solução “salvadora da pátria”. Ups! Aqui estou eu sendo irônico mais uma vez.

Trata-se, na verdade, da mesma síndrome dos MBAs (brasileiros em particular). Jovens executivos ambiciosos e desejosos de conseguir rápidos resultados se matriculam em cursos caríssimos querendo ser “ensinados” o “caminho das pedras” e os “pulos do gato”. Embora não possamos generalizar totalmente, verificamos que muitas dessas pessoas não estão dispostas e dizem não ter tempo para aprender, por meio da leitura concentrada, do diálogo e do debate, do esforço de superação individual e reflexão e do trabalho de campo...Querem sim cópias de slides de power point dos palestrantes – numa lógica reducionista, imediatista e pouco reflexiva.

Temos argumentado, há vários anos, que a implementação de processos de Gestão do Conhecimento exige profundas mudanças nos modelos organizacionais, de negócio, de inserção em redes, de uso de ferramentas de TI colaborativas, de mensuração da contribuição dos trabalhadores para a formação do capital intelectual da organização e, finalmente, da mensuração dos resultados empresariais. São as Sete Dimensões da Gestão do conhecimento.

É evidente que quando tantas dimensões que interagem estão envolvidas caímos na esfera das situações complexas. Estas, por definição, necessitam de soluções criativas, personalizadas e sistêmicas, que combinam, na sua aplicação, teoria, ciência, experiência acumulada, intuição e arte. Ou seja, usando o conceito típico da própria disciplina Gestão do Conhecimento, podemos dizer que o leque de soluções e estratégias para a implementação da Gestão do Conhecimento, exige o



uso intensivo de conhecimentos tácitos de uma liderança que conhece a fundo os processos, cultura e redes sociais da organização, seu ambiente competitivo e, também, que tenha internalizado profundamente os vários conceitos e ferramentas introduzidos por esta disciplina, ao mesmo tempo, tão antiga quanto a filosofia e tão moderna quanto a web.

Prof. Dr. José Cláudio Terra é presidente da TerraForum ([www.terraforum.com.br](http://www.terraforum.com.br)), uma empresa dedica a prover soluções em gestão do conhecimento, portais corporativos, comunidades virtuais e e-learning.