

# Conhecimento e Colaboração

Conhecimento e Colaboração sempre andaram de mãos dadas. Engana-se quem pensa que a evolução do saber humano é fruto de gênios e empreendedores trabalhando isoladamente. É fato que talentos excepcionais muito contribuíram para a evolução do conhecimento humano. Não se pode enganar, no entanto, quem pensa que os maiores gênios foram aqueles que trabalharam de forma isolada. Pesquisas recentes revelam que os ganhadores de prêmio Nobel são, em geral, aqueles cientistas que mais participam de conferências, publicam artigos em conjunto e estão sempre preparados para que um estímulo externo inesperado lhes incendeie a chama criadora. Ademais, vários ganhadores do Prêmio Nobel têm provado, por exemplo, que sistemas complexos não podem ser deduzidos, nem mesmo teoricamente, a partir de um completo conhecimento de seus componentes. Neste sentido a visão sistêmica desenvolvida a partir de elevados níveis de colaboração é essencial para o progresso do conhecimento.

Abordagens reducionistas e, especialmente, as prescritivas acabam por gerar soluções simplistas, pouco eficazes e algumas vezes até prejudiciais à compreensão dos fenômenos organizacionais. As empresas são sistemas sociais abertos sujeitas a uma grande multíitude de influências internas e externas e apesar da crescente importância dos sistemas de informação, como repositórios do conhecimento organizacional, são, principalmente, as pessoas, principalmente através de colaboração efetiva, que aprendem, criam, detêm e transmitem o conhecimento mais relevante para o sucesso das empresas. As empresas que entendem o novo paradigma da colaboração também podem ser entendidas como organizações que aprendem, de acordo com os preceitos de Peter Senge, em sua obra *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, de 1990. Nesta obra, ele definiu as *Learning Organizations: Organizações onde as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que elas realmente desejam, onde maneiras novas e expansivas de pensar são encorajadas, onde a aspiração coletiva é livre, e onde as pessoas estão constantemente aprendendo a aprender coletivamente.* (Senge, pág. 3)

McGill & Slocum, a nosso ver, também trouxeram bastante clareza para a discussão do tema aprendizado e colaboração. Segundo estes autores, cinco comportamentos seriam essenciais nestas organizações: 1)abertura; 2) pensamento sistêmico; 3) criatividade; 4) eficácia pessoal; e 5) empatia. A abertura significa que as pessoas têm que ter capacidade de reexaminar constantemente, suas premissas e crenças e, no caso dos gerentes, ter consciência de que não precisam saber de tudo e de todas as atividades de seus funcionários. O pensamento sistêmico se traduz através da capacidade de ver conexões entre eventos, assuntos e detalhes de dados e de pensar no todo ao invés de pensar nas partes de forma isolada. Já a liberação do medo do fracasso e das consequências organizacionais, assim como a flexibilidade para deixar de lado rotinas e hábitos enraizados, traduziria um comportamento criativo. Por fim, a eficácia pessoal estaria associada à capacidade de ver a si próprio com precisão, enquanto que a empatia se traduziria na capacidade de estabelecer relacionamentos na organização e, com isso, levar em consideração diferentes dimensões para a mesma questão.

A organização vertical e incapaz de desenvolver um intenso ambiente de colaboração interno e, também, de colaborar com seus clientes, fornecedores e parceiros realmente não entendeu o grande paradigma da “Era do Conhecimento”. Há que se competir e, ao mesmo

tempo, colaborar. Muitas vezes as empresas competem em alguns mercados e colaboram em outros. Hoje nos mercados mais avançados já se fala muito do “*Collaboration Capital*”. Trata-se da idéia, em boa medida, de se aproveitar a infraestrutura da Internet para aumentar as receitas e lucros através de níveis nunca antes atingidos de colaboração em alta escala e independente da localização geográfica. Segundo este modelo emergente tudo começa com as necessidades do cliente final e se materializa através de intensa colaboração para otimizar os processos conjuntos das diferentes partes e estimular a troca de informações, conhecimentos, recursos e pessoas.

Neste cenário são muitos os requisitos de mudanças organizacionais necessários para empresas tradicionalmente hierárquicas, burocráticas, rígidas e verticalizadas. Quais são os novos valores necessários (a tecnologia facilita, mas é, usualmente, a parte mais fácil):

- Autenticidade = Genuína consistência entre pensamentos e ações
- Diversidade = Apreciação por outras culturas
- Confiança = Habilidade de arriscar
- Reciprocidade = Foco na troca de valor, equipes e redes
- Compartilhamento = O Conhecimento compartilhado é reconhecido
- Crescimento = Criação de valor para clientes e TODAS as partes envolvidas
- Abertura = Para desafiar, com respeito, afirmações, hipóteses e paradigmas

Palavras bem ditas...diria um outro acadêmico ou alguma pessoa de formação claramente humanística. Infelizmente, como sabemos, isto nem sempre acontece na prática. Muitas das pessoas em nossas empresas não conseguem ver que colaboração traz benefícios econômicos também independentemente de quaisquer preceitos morais e convicções pessoais. Sem entrarmos, em uma outra esfera de discussão (talvez em outro artigo), poderíamos ressaltar que vários historiadores/economistas de grande envergadura internacional, como David Landes e Francis Fukuyama, vêm mostrando, de forma incontestável, que sociedades com níveis mais elevados de confiança e colaboração têm, geralmente, gerado mais riquezas e atingido níveis mais elevados de conhecimento.

Por fim, há que se ressaltar que colaboração não é simples, estática, mecânica, linear e *wishy-washy*. Exige decisão estratégica, alinhamento de objetivos, respeito à manutenção de identidades individuais, maturidade para se lidar com conflitos e com diferentes premissas de comportamento e culturas distintas. Se, a visão humanística não for suficiente, esperamos que a necessidade de aprendizado, inovação e obtenção de resultados financeiros sejam mais convincentes. Temos certeza que os clientes agradecerão.

Marcadores: [Colaboração](#), [compartilhamento](#), [conhecimento](#)