

## **Gestão do conhecimento como estratégia para um mundo sustentável**

*Fernando Goldman*

Hoje, as organizações precisam adaptar-se constantemente e, em tempo hábil, às mudanças nos macro e microambientes, implicando no estabelecimento de processos cada vez mais dinâmicos de inovação. Esses processos dinâmicos de inovação não ocorrem espontaneamente, são frutos do processamento de conhecimento pelas organizações, o qual por sua vez é alavancado pela Gestão do Conhecimento Organizacional (Knowledge Management), uma atividade que, conscientemente ou não, sempre existiu e continuará existindo.

Uma das principais abordagens da KM se apoia no trabalho de Ikujiro Nonaka que, sozinho ou com seus diversos coautores, em sua Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional, procura explicar tanto o processo de criação do conhecimento organizacional, como também as condições que facilitam sua criação. Para Nonaka, a organização de uma empresa cria novos conhecimentos por meio da síntese, um processo dialético, contínuo e dinâmico, convertendo o conhecimento tácito em explícito e vice-versa.

Segundo o pesquisador, o que possibilita a inovação é a criação de conhecimento organizacional – processo pelo qual o conhecimento criado por indivíduos é disponibilizado e amplificado, sendo integrado a um sistema de conhecimento da organização. A criação de conhecimento organizacional deve assim ser entendida como a capacitação de uma organização de criar conhecimento, disseminá-lo em sua organização, incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas e até mesmo modificar a própria organização. Uma importante abordagem de KM diz respeito às redes interorganizacionais de criação de conhecimento, ou seja, não apenas dentro das empresas, mas também a partir dos relacionamentos entre empresas. A KM caracteriza-se também como importante precursora de inovações tecnológicas, tanto as dependentes de conhecimento técnico (novos produtos, serviços e processos), como as de mudanças organizacionais e institucionais. Por outro lado, como é largamente sabido, a sustentabilidade vem sendo reconhecida em todas suas dimensões – ambiental, social, cultural, econômica etc. – como condição sine qua non para o desenvolvimento das empresas e demais sociedades.

Assim, é natural que as questões relacionadas à sustentabilidade, em especial as de ordem ambiental e social, venham tendo cada vez mais impacto na definição de estratégias empresariais em negócios de toda espécie, como também na formulação, planejamento, implementação e avaliação de políticas públicas. Hoje, não há mais como pensar em um empreendimento, de qualquer natureza ou ordem de grandeza, sem levar em conta sua sustentabilidade, bem como a forma como ele afeta a sustentabilidade de todas as possíveis partes interessadas. Tal tipo de avaliação, tão ampla, afeta cada nível de criação de valor no curto e longo prazo.

As empresas que buscam a longevidade já perceberam que suas estratégias devem levar em conta a sustentabilidade em toda sua rede de valor para poder gerar resultados reais, criando valor para os acionistas em uma perspectiva de longo prazo, pelo real aproveitamento de oportunidades aliado ao adequado gerenciamento dos riscos. A chave do sucesso reside na capacidade de adotar estratégias empresariais e ações que visem atender às necessidades e interesses das empresas e suas relações com o meio ambiente, suas partes interessadas (stakeholders) e a sociedade em geral, no presente e no futuro.

No entanto, a simples aceitação da importância dos princípios da sustentabilidade, como ferramenta da gestão de riscos ou elemento de aumento da competitividade e de criação de

valor de longo prazo, não é suficiente, se não for acompanhada de uma KM que possibilite as inovações demandadas pela sustentabilidade, para viabilizar a adaptação proativa aos mais modernos conceitos sobre o assunto. Há que se considerar que não basta repetir discursos sem uma ampla discussão sobre o significado dos conceitos utilizados. Trata-se de definir problemas e tomar decisões em um cenário de alta incerteza e racionalidade limitada. É preciso ir além da legislação e instrumentos aplicáveis, antecipando-se a novas demandas de consumidores e colaboradores, assim como diferentes eventos no cenário internacional, o que exige real conhecimento.

Destaca-se nesse contexto, a transição mundial para uma nova economia de baixo carbono, que envolverá, em escala global, não só a troca dos combustíveis fósseis utilizados, mas também a forma de pensar sobre como gerar e distribuir energia; transportar cargas e pessoas; aquecer, resfriar e iluminar residências, escritórios e áreas públicas; e fazer funcionar as instalações industriais. Não é à toa que aquele já citado primeiro artigo acadêmico, de 1976, escrito por Rickson, um sociólogo, tendo o termo Knowledge Management (KM) no título, tivesse como tema, exatamente, a qualidade ambiental. A interação entre KM, inovações, sustentabilidade e Gestão Ambiental há muito tempo tem sido uma preocupação dos pesquisadores. Rickson chamava atenção naquele artigo para o papel significativo das grandes empresas industriais na criação e aplicação de conhecimentos técnicos para definição de políticas públicas e práticas de sustentabilidade.

Hoje, é cada vez mais evidente que sem uma adequada KM, seja no nível das empresas ou no nível interorganizacional, não alcançaremos as inovações demandadas pela tão desejada sustentabilidade.

---

Fernando Goldman é engenheiro da Eletrobrás Furnas, doutorando em Políticas Públicas, Estratégias e Desenvolvimento pelo PPED/IE/UFRJ e mestre em Engenharia de Produção da UFF. Atualmente é diretor regional da SBGC - Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento, organizadora do KM Brasil 2010 – Congresso Brasileiro de Gestão do Conhecimento, evento que acontece em novembro, sobre o tema sustentabilidade.

**Fonte: Synergia Editora, 14 set. 2010 [Portal]. Disponível em: <<http://www.synergiaeditora.com.br>>. Acesso em: 7 out. 2010.**