

# DA GESTÃO DO CONHECIMENTO À GESTÃO DA IGNORÂNCIA: uma visão co-evolucionária

**Flávio C. Vasconcelos**

Doutor em Sciences de Gestion pela Ecole des Hautes Etudes Commerciales (Paris), DEA Sociologie pelo Institute d'Etudes Politiques de Paris e Professor do Departamento de Administração Geral e Recursos Humanos da FGV-EAESP.  
*E-mail: fvasconcelos@fgvsp.br*

## INTRODUÇÃO

A noção de gestão do conhecimento tornou-se um dos temas mais frequentemente citados na literatura administrativa recente. Na maioria das vezes, os autores ressaltam a importância dos sistemas de informação e da capacidade dos executivos em interpretar informa-

Um computador é tido como uma máquina complexa por ser composto de muitas partes interconectadas que desempenham funções predefinidas. Neste sentido, um computador é uma máquina mais complexa que um rádio por ter mais partes distintas, partes essas que podem ser combinadas de diferentes formas. Seguin-

to elemento ou desempenhar uma certa tarefa.

Um outro sentido de complexidade, porém, está envolvido quando se diz que encontrar as tumbas de um faraó egípcio é uma atividade complexa. E realmente é, pois os arqueólogos ignoram, total ou parcialmente, onde as tumbas estão localizadas, se foram saqueadas, se ainda existem ou foram destruídas ou mesmo se algum dia, de fato, elas existiram. Esse problema é ainda mais complexo porque as tumbas foram intencionalmente construídas para ficarem para sempre escondidas e nunca serem achadas.

Arqueólogos tentando encontrar essas tumbas devem imaginar, especular e tentar reconstruir os estratagemas usados pelos antigos construtores para esconder os indícios que poderiam levar à descoberta do local da construção. Arqueólogos em busca de tumbas escondidas devem refletir, contemplar as evidências e pistas encontradas, avaliando cuidadosamente o que sabem e também o que ignoram a

## A GESTÃO DO CONHECIMENTO ENVOLVE A DETERMINAÇÃO DO QUE A EMPRESA SABE OU DEVERIA SABER PARA ALCANÇAR SEUS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

ções presentes nas organizações e em seu meio ambiente. Neste artigo, propomos uma visão alternativa desse problema, focalizando ao mesmo tempo a questão do conhecimento e a da ignorância, que, embora presentes no contexto de decisão dos executivos, geram consequências diferentes.

do o mesmo argumento, construir um aeroporto internacional é mais complexo do que construir uma casa popular, e um porta-aviões é mais complexo que um bote inflável. Complexidade, como descrita nesses exemplos, é proporcional à quantidade de informação necessária para descrever um cer-

respeito de um certo local e os povos que ali viveram. Da mesma maneira, elaborar teorias sobre a origem do universo também é uma atividade complexa, bem como discutir as conseqüências éticas da modernização. Nesses casos, a complexidade não surge do conhecimento preciso para construir um objeto, mas da ignorância das variáveis fundamentais que governam uma determinada situação.

Seguindo o filósofo francês Henri Atlan, chamaremos o primeiro conceito de “complicação” e o segundo de “complexidade”. Esses dois aspectos da percepção humana da complexidade propriamente dita – complicação e complexidade – são ambos encontrados em contextos administrativos, eles representam, no entanto, coisas diferentes. Objetos complicados requerem essencialmente uma visão clássica de gestão do conhecimento, enquanto situações de alta complexidade exigem o que definiremos aqui como “gestão da ignorância”.

## GESTÃO DO CONHECIMENTO

Mesmo antes que a gestão do conhecimento se transformasse no assunto do momento em administração, acadêmicos como Michael Porter e consultores como Victor Millar já descreviam as vantagens competitivas que poderiam ser esperadas do uso da informação como um recurso estratégico. Segundo esses autores, a revolução da tecnologia da informação pode mudar a natureza da competição entre empresas e criar vantagens competitivas sustentáveis para aquelas que melhor souberem aproveitar as potencialidades tecnológicas. Isso porque a informática pode mudar a forma de operação das empresas e modificar radicalmente as suas cadeias de valor. Além disso, os referidos autores notam que a informá-

tica também está ampliando o conteúdo de informação de muitos produtos, está transformando processos e está mudando a natureza da competição.

Mais recentemente, no início da década de 90, o japonês Ikujiro Nonaka foi um dos pioneiros na difusão da gestão do conhecimento. Nonaka argumenta, em vários de

## O SÁBIO NÃO É SOMENTE AQUELE QUE CONHECE TODAS AS RESPOSTAS, MAS TAMBÉM AQUELE QUE SABE FAZER AS PERGUNTAS CERTAS.

seus livros e artigos, que a habilidade das empresas japonesas em gerir o conhecimento tácito e integrá-lo ao conhecimento explícito é uma fonte importante de vantagem competitiva para elas. Segundo Nonaka, a gestão dinâmica do conhecimento organizacional tem como tema central o diálogo contínuo entre conhecimento tácito e explícito.

Diversos outros autores contribuíram para o desenvolvimento da vasta literatura sobre gestão do conhecimento que temos hoje, mas um ponto comum os une. O que convencionalmente chamamos de gestão do conhecimento envolve a determinação do que a empresa sabe ou deveria saber para alcançar seus objetivos estratégicos. Nessa perspectiva, o conhecimento é visto como um ativo da empresa. E, com base no fato de o conhecimento ser um ativo a ser otimizado, esses autores, assim como muitos outros, concluem que cada vez mais as empresas competirão entre si e se diferenciarão com base naquilo que sabem.

Essa visão do conhecimento como um ativo a ser utilizado em situações competitivas é também partilhada por outros autores, como Seely Brown e Duguid, que,

por sua vez, defendem que o caráter distintivo da gestão do conhecimento está no conhecimento coletivo, e não no conhecimento individual dos membros da organização. Eles ponderam que, em muitas situações, trabalho e conhecimento não são facilmente decompostos em conhecimento de indivíduos isolados, mas obstina-

damente permanecem propriedades (emergentes) de grupo. Esses autores ressaltam o fato de que propriedades emergentes das organizações e das comunidades de prática podem ser fatores determinantes da eficácia de uma organização nas tarefas associadas com tarefas complexas. Segundo o argumento assim desenvolvido, as relações entre os indivíduos e entre os grupos em uma organização permitem o desenvolvimento coletivo, coerente e sinérgico do conhecimento organizacional muito além da soma das contribuições individuais.

Apesar das diferenças de abordagem, as noções de gestão do conhecimento atualmente prevalentes têm um elemento em comum. O conhecimento é visto como *know-how*, isto é, como o saber envolvido na solução de problemas. O conhecimento organizacional é visto como o *know-how* coletivo da organização, a sua *expertise*, uma competência expressa no conhecimento que essa organização coletivamente acumulou e nos problemas que ela efetivamente consegue resolver.

O objetivo deste artigo, sem negar a validade da visão dominan-

te, é apresentar uma visão complementar, a qual chamaremos de gestão da ignorância.

## A CO-EVOLUÇÃO ENTRE CONHECIMENTO E IGNORÂNCIA

Há uma longa tradição em filosofia que considera que o conhecimento vem não somente das afirmações que se podem fazer mas também das questões que se podem indagar. Essa tradição pode ser remetida à filosofia de Sócrates que,

achada como é. E quanto mais profundamente nós somos instruídos na nossa ignorância, mais nós nos aproximamos da verdade” (Cusanus, 1985, Livro I, p. 76).

No campo da filosofia moderna, Merleau-Ponty também enfatiza as interações entre conhecimento e ignorância, entre o visível e o invisível. Segundo ele, o que define o conteúdo de um objeto é o que lhe falta, o não-dito, o ausente. O foco de Merleau-Ponty recai, assim, sobre a relação entre mensagem e contexto, mostrando, por exemplo, que um quadro só pode ser compre-

avaliação das conseqüências dessa ignorância e a descoberta de estratégias para lidar com ela. Neste sentido, ignorância inclui o que uma pessoa sabe que ela não sabe (ignorância assumida), o que essa pessoa não sabe que ela sabe (conhecimento tácito) e o que essa pessoa não sabe que ela não sabe (falsas certezas).

Como exposto anteriormente, construir uma máquina mais rápida, mais eficiente (um computador, um avião, etc.) é um problema que requer o aperfeiçoamento de variáveis conhecidas. É um problema que se remete diretamente à visão de gestão do conhecimento como um ativo corporativo. Porém, a criação de valor para o cliente e a melhoria de sua satisfação por meio da criação de produtos e serviços radicalmente inovadores dependem não apenas da avaliação de variáveis conhecidas mas também da redefinição e da reinterpretção das variáveis fundamentais – e talvez da descoberta de novos aspectos não antes considerados. Esse problema envolve não apenas a análise racional dos estoques de conhecimento existentes, mas também a sensibilidade, a intuição, até mesmo um pouco de adivinhação, para se indagar as questões mais adequadas. Esse é um problema que remete a questões de complexidade, de ambigüidade e à gestão da ignorância. No mundo empresarial, lidar com complicação significa achar a melhor solução para um determinado problema: é uma questão de eficiência. Reciprocamente, lidar com complexidade significa construir o problema certo a ser resolvido. É uma questão de efetividade. Para atingir um nível superior de efetividade, uma organização deve aprender a gerir o conhecimento e a ignorância.

À proporção que ganhamos conhecimento em um certo tópico,

## PARA ATINGIR UM NÍVEL SUPERIOR DE EFETIVIDADE, UMA ORGANIZAÇÃO DEVE APRENDER A GERIR O CONHECIMENTO E A IGNORÂNCIA.

com seu método aporético, visava refutar o saber aparente e chegar ao reconhecimento da ignorância como ponto de partida da reflexão filosófica, o que justifica a famosa máxima atribuída ao pensador grego: “só sei que nada sei”.

Também reconhecendo o papel da ignorância no processo de conhecimento, o filósofo medieval Nicolau Cusanus (1401-1464) desenvolveu o conceito de *docta ignorantia* (douta ignorância) para explicar sua compreensão de Deus. Assim, quanto mais douto, mais o homem perceberá a ignorância que resulta de sua finitude em face da infinitude de Deus e de sua obra. Neste sentido, Cusanus argumenta que quanto mais conhecimento tiver um homem, mais ele terá consciência de sua ignorância. Nas palavras do filósofo: “Então, a essência das coisas, que é a verdade de seres, é inacessível em sua pureza; sendo, entretanto, buscada por todos os filósofos, e por ninguém é

endido em função do que nele está ausente, e uma frase só faz sentido a partir do que ela cala e do que foi dito antes.

Essas contribuições filosóficas ressaltam um aspecto freqüentemente esquecido na literatura atual sobre gestão do conhecimento: o fato de o conhecimento não se compor somente de respostas e de *know-how* mas também de indagações, questões, dúvidas e incertezas. Essa visão mais ampla do conhecimento conduz à idéia de que o sábio não é somente aquele que conhece todas as respostas, mas também aquele que sabe fazer as perguntas certas.

Por outro lado, como tratar a questão da ignorância dentro da administração? Dado que o conhecimento que se tem da realidade é sempre imperfeito e parcial, uma proposta prática de gestão da ignorância envolve a estimativa do que não se sabe sobre um certo objeto, processo ou situação, a

perguntas adicionais sobre tópicos conexos surgem. A ignorância sobre esses tópicos leva a investigações adicionais, gerando novo conhecimento. Neste sentido, um processo dialético emerge: ignorância e conhecimento co-evoluem. Eles geram um ao outro na medida em que nos engajamos em processos de definição e solução de problemas.

Desta maneira, o pensamento humano, ao mesmo tempo que reduz a ignorância pela descoberta de soluções antes desconhecidas, também cria ignorância em um nível superior pela abertura de novas questões que decorrem do novo conhecimento.

Conhecimento e ignorância co-evoluem porque conhecimento novo, ao responder algumas velhas perguntas, também abre novos horizontes e impulsiona novas perguntas.

Neste sentido, recupera-se a posição de Sócrates e Cusanus: quanto mais uma pessoa sabe, mais essa pessoa não sabe. Em um universo fechado, mais conhecimento significa menos ignorância. Porém, em um universo aberto, onde o número de questões não é *a priori* limitado, mais conhecimento pode significar mais ignorância, com o aumento do número e da relevância das perguntas abertas.

A co-evolução de conhecimento e ignorância em administração de empresas é um fenômeno concreto nos dias de hoje. Paradoxalmente, é a era do conhecimento que levou o homem ao ápice de sua ignorância. Nos dias atuais, temos mais conhecimento do que nunca e, ainda assim, a sensação de ignorância e o peso das questões ainda abertas, especialmente em Ciências Humanas, são maiores do que nunca.

Em termos práticos, mais informação e conhecimento não necessariamente ajudam as empresas a

serem inovadoras, criativas ou pioneiras na implantação de novas formas de criação de valor, pois essas características estão mais ligadas à habilidade de fazer perguntas do que à capacidade de gerir o conhecimento como um ativo.

### CONHECIMENTO, IGNORÂNCIA E INOVAÇÃO

Nos anos 30, Joseph Schumpeter, um dos economistas mais influentes do século XX, propôs que a evolução dos agentes econômicos dependeria de duas atividades complementares que ele chamou de *exploitation* e *exploration*. A primeira relaciona-se à eficiência das operações atuais da organização e a segunda, à procura de alternativas para o futuro. Essas duas com-

## CONHECIMENTO E IGNORÂNCIA CO-EVOLUEM PORQUE CONHECIMENTO NOVO, AO RESPONDER ALGUMAS VELHAS PERGUNTAS, TAMBÉM ABRE NOVOS HORIZONTES E IMPULSIONA NOVAS PERGUNTAS.

petências são antitéticas e complementares. Outros teóricos no campo da teoria organizacional observaram que as organizações desenvolveram mecanismos para ambas (*exploration* e *exploitation*), e devem encontrar uma combinação adequada entre essas duas atividades para sobreviver e prosperar.

Inovações podem ser vistas como reconfigurações de sistemas de atividade econômica, isto é, como mudanças nos papéis que atores econômicos desempenham ao interagir em sistemas de criação de valor. Nessa perspectiva, há dois tipos distintos de inovação: as que focalizam o aperfeiçoamento

das configurações de valor existentes e as que se concentram na construção de novas configurações de valor. Chamamos as duas modalidades de “microinovação” e “macroinovação”, atividades essas que focalizam respectivamente atividades de *exploration* e *exploitation*.

**Microinovações:** Caracterizam-se pelo aumento do desempenho de produtos e serviços estabelecidos. São compostas de mudanças que visam aperfeiçoar uma rede de valor existente. As microinovações normalmente ocorrem introduzindo novas funções e características nesses produtos e serviços e também aumentando a sua *performance*, sem que suas características sejam radicalmente modificadas. Por exemplo, os automóveis mantêm o conceito básico – quatro rodas,

motores de combustão interna, volante, transmissão, bancos, pára-brisa – desde os anos 30. Também o *design* dos aviões a jato é basicamente o mesmo desde que o Boeing 707 foi introduzido nos anos 50. Em ambos os casos, o desempenho foi aumentado dramaticamente, em termos de *performance*, segurança e eficiência econômica, embora a concepção básica do produto tenha permanecido inalterada por um longo período.

**Macroinovações:** São inovações radicais que criam uma nova configuração de atores econômicos. Estão ligadas à criação de valores qualitativamente novos e implicam

a constituição de novas redes de atores que colaboram para criar valor (ou constelações de valor). Por exemplo, o advento do microcomputador criou uma indústria inteiramente nova, com a Microsoft e a Intel nos papéis centrais. O computador pessoal foi uma inovação radical porque desafiou a suposição, mantida por muitos na indústria de informática, de que não havia nenhuma razão para uma pessoa ter um computador de uso pes-

tados por parâmetros conhecidos (custo, tempo, velocidade, segurança, etc.).

Macroinovações são criadas pela extensão e pela reconstrução da sabedoria convencional. Elas são o resultado da reinterpretação de ambigüidades e da descoberta de potencialidades até então ignoradas. Trata-se, desta forma, de uma atividade em busca de novas questões, não em busca de soluções para questões conhecidas. Nessas inova-

para ver as coisas diferentemente e inovar, desafiando as suposições que normalmente pautaram o comportamento de produtores e consumidores. Essa atitude de inovação centrada nas questões a serem feitas, visando à reconstrução da arquitetura de relacionamento entre atores econômicos, requer, no entanto, uma postura de gestão do conhecimento que ultrapassa a gestão de ativos de conhecimento. Para focalizar essa potencialidade de macroinovação, é vital tratar as ambigüidades pertinentes, as omissões, os esquecimentos e os pressupostos que fundamentam a visão convencional das coisas. Em outras palavras, é vital olhar para a ignorância que acompanha o conhecimento, o que pode ser inspirado pelo que foi observado pelo filósofo chinês Lao Tsé há 2.500 anos:

“Quando todas as pessoas do mundo reconhecem a beleza como beleza,

Lá surge o reconhecimento da feiúra.

Quando eles reconhecem o bem como o bem,

Lá surge a percepção do mal.

Desta forma o ser e o não ser produzem um ao outro.” ○

## MAIS INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO NÃO NECESSARIAMENTE AJUDAM AS EMPRESAS A SEREM INOVADORAS, CRIATIVAS OU PIONEIRAS NA IMPLANTAÇÃO DE NOVAS FORMAS DE CRIAÇÃO DE VALOR.

soal. Microcomputadores não foram simplesmente uma evolução dos computadores de grande porte. Foram produtos novos que seguiram regras de evolução completamente diferentes, o que explica o fato de os maiores fabricantes de sistemas de grande porte (IBM, Digital, Unisys) terem fracassado em suas tentativas de controlar o mercado de microcomputadores da mesma forma que controlavam o mercado de computadores de grande porte. Seguindo o mesmo raciocínio, a Internet foi inovadora porque transformou computadores pessoais em dispositivos de comunicação em vez de calculadoras isoladas, transformando radicalmente os usos possíveis desse equipamento.

Macroinovações são obtidas respondendo às questões surgidas dentro do quadro de pensamento oferecido pelo sistema de produção existente, focando a melhoria da *performance* de produtos. Trata-se de uma busca de soluções para problemas reconhecidos e aceitos, pau-

ções, os parâmetros de *performance* não são dados, sendo, ao contrário, interativamente construídos pelos inventores.

Em ambos os casos, a inovação focaliza a atividade de criação de valor. No segundo caso, inventando valores novos e, no primeiro, aperfeiçoando valores existentes. Macroinovações são importantes para atingir ganhos operacionais e prover melhorias contínuas nos sistemas de produção. Macroinovações são fundamentais por permitirem saltos qualitativos nos sistemas produtivos, nas posições competitivas das empresas e nas configurações da arquitetura de relacionamento entre atores econômicos.

Dado que os ambientes organizacionais e interorganizacionais são extremamente complexos a ponto de ignorarmos seus mecanismos de funcionamento, há sempre lugar para novas interpretações desses ambientes destacando novas questões e novos objetivos para os atores econômicos. Há sempre lugar

### NOTA

Parte das idéias aqui desenvolvidas são baseadas em artigo co-escrito por Flávio Vasconcelos e Rafael Ramirez, apresentado em 1997 no Organizational Learning Symposium, Lancaster University, Inglaterra.

### LEITURA RECOMENDADA

CUSANUS, Nicolaus. *On learned ignorance*. Tradução por Jasper Hopkins. Minneapolis : Banning Press, 1985.