

CAPITAL SOCIAL: EXPLORANDO A REDE DE RELAÇÕES DA EMPRESA

RESUMO

As organizações operam hoje em um mundo de crescente complexidade, em que o conhecimento, em constante evolução, põe em evidência a necessidade de se buscar informação fora dos limites fronteiriços formais. Sendo assim, grandes quantidades de conhecimento são adquiridas de fontes externas, processo consumado quando as organizações estendem seus vínculos a organizações e indivíduos de fora. Este artigo explora métodos para se ter acesso a esse conhecimento que extrapola as fronteiras da empresa, bem como os modos mais eficientes de se aproveitar o capital social das organizações. Isso inclui a importância de se monitorar continuamente a qualidade do conhecimento advindo dessas fontes, atentando sempre para o risco de que os relacionamentos se transformem em sujeição. O presente artigo detalha ainda as várias formas de evitar tais armadilhas.

Vikas Anand

Arizona State University

William H. Glick

University of California

Charles C. Manz

University of Massachusetts

ABSTRACT Organizations are operating in an increasingly complex world, where knowledge is continuously changing, requiring them to apply large amounts of information. Accordingly, they need to source large amounts of knowledge from outside the organization, a process that is accomplished when organizations tap their linkages to external organizations and individuals. This article explores a variety of methods that can be used to access knowledge that lies outside the organization's boundaries, such as how to take advantage of social capital. Additionally, as organizations develop their relationships with external entities they also need to continuously monitor the quality of knowledge derived from such sources; there is always the danger of such relationships becoming a liability without the organization being aware of it. This paper details the various ways through which such pitfalls may be avoided.

PALAVRAS-CHAVE Conhecimento externo, estratégia, capital social, gestão de conhecimento, fronteiras da organização.

KEY WORDS External knowledge, strategy, social capital, knowledge management, organization's boundaries.

INTRODUÇÃO

Jim Campbell estava imerso em pensamentos enquanto desenvolvia o tema da palestra central que faria na apresentação sobre alta tecnologia na semana seguinte.¹ Era uma honra inesperada ser convidado para discursar. Ele era o CEO da NIT Technologies, uma empresa de médio porte em um campo tradicionalmente dominado por gigantes. E ainda havia sido escolhido devido ao que os organizadores classificaram como “destacada liderança em conhecimento de sua indústria”. Eles haviam sugerido que se concentrasse no segredo do sucesso de sua empresa: o que levava a NIT ao relevante sucesso em uma indústria de conhecimento intensivo? Como Jim havia desenvolvido o conhecimento intensivo que colocara sua empresa muito à frente das corporações que se vangloriavam de contar com exércitos de cientistas? Ele refletiu sobre a NIT. Contava com bons funcionários, entre os melhores da indústria. No entanto, a NIT possuía menor número de empregados do que a concorrência. E Jim não podia dizer honestamente que as habilidades de seus funcionários superavam as habilidades dos empregados de seus concorrentes. Como, então, ele havia desenvolvido a liderança em conhecimento que sua empresa exemplificava? “Utilizamos o conhecimento de pessoas de fora”, disse, digitando freneticamente no teclado de seu computador. Fora assim que ele havia feito. E esse seria o tema de sua palestra.

Administrar conhecimento é uma chave para o sucesso organizacional. No mundo competitivo de hoje, as fontes tradicionais de vantagem competitiva se tornaram menos relevantes. A vantagem organizacional raramente é fruto de tecnologias superiores, de distribuição eficiente ou outras atividades da cadeia de valor.² Em vez disso, é mais provável que a vantagem competitiva nasça do conhecimento que a organização aplica às suas atividades críticas (Grant, 1996).

Apesar de uma importante etapa para enfrentar o desafio dos ambientes de conhecimento de hoje envolver o incremento da perícia dos funcionários, as empresas estão concluindo que a cada dia elas precisam recorrer mais ao conhecimento de agentes externos à organização para atender a suas exigências de conhecimento. O capital social da organização refere-se ao conhecimento e à informação aos quais as organizações podem ter acesso, utilizando seus funcionários, seus vínculos formais e informais com agentes

externos, tais como clientes, organizações parceiras e funcionários conectados de outras organizações.³

No entanto, apesar da sua importância, muitas organizações não têm capacidade de tirar vantagem do capital social por inúmeras razões. Em alguns casos, os gerentes podem desconsiderar o conhecimento e a informação que vêm de fora da organização porque tal conhecimento não seria consistente com suas visões de mundo (MacDonald, 1995). Em outros casos, os gerentes podem não ter capacidade de utilizar seu capital social porque tentam tirar proveito dele da maneira errada. Eles podem, por exemplo, utilizar um meio de comunicação que não seja adequado ao conteúdo que estão tentando obter (Anand, Manz e Glick, 1998). Em outros casos ainda, as organizações podem não ter capacidade de tirar proveito de seu capital social porque não contam com as redes sociais adequadas. Devido à crescente importância do conhecimento e das fontes a ele relacionadas, as organizações que conseguem tirar proveito de seu capital social de modo mais efetivo conquistam uma significativa vantagem em relação à concorrência.

Isso levanta diversas questões. Como uma empresa pode controlar e utilizar melhor seu capital social? Que ações específicas os gerentes devem adotar para assegurar que seus funcionários estejam motivados para tirar proveito do capital social? De que diferentes modos o capital social pode ser utilizado e que tipo de fontes de conhecimento devem ser utilizadas em condições específicas? Abordamos tais questões neste artigo e explicamos como os gerentes podem implementar sistemas e práticas que permitam às suas organizações se beneficiarem continuamente de seu capital social.

CONHECIMENTO NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES

Iniciamos este artigo explicando os termos-chave relevantes para nossa argumentação. Em primeiro lugar, definimos conhecimento organizacional como qualquer informação, crença ou habilidade que a organização possa aplicar às suas atividades.⁴ O conhecimento pode existir de múltiplas formas: pode se referir ao conhecimento científico específico que o departamento de pesquisa de uma organização possui, ou a informações sobre o mercado externo, ou ainda a capacidades que permitam aos

gerentes tomar decisões efetivas nos ambientes em rápida mutação.

Historicamente, o conhecimento é categorizado em dois tipos: explícito e tácito (Polanyi, 1966). O conhecimento explícito pode ser facilmente comunicado e compartilhado pelos indivíduos. Por exemplo, informações sobre o tamanho do mercado e a legislação em um mercado externo que possam ser concretamente transferidas para um relatório a ser compartilhado dentro da organização. O conhecimento tácito, por outro lado, é difícil de comunicar. Considere, por exemplo, um engenheiro de controle de qualidade que, em função dos anos de experiência, pode identificar a qualidade de um mecanismo recém-fabricado por meio dos sons e vibrações que na máquina de testes emite. Tal conhecimento não pode ser transferido utilizando-se um documento escrito, e, mesmo assim, é muito importante na organização. A diferença entre conhecimento tácito e explícito é importante porque a escolha do método para o aproveitamento do capital social depende do tipo de conhecimento que se está buscando.

Uma parcela muito grande do conhecimento de uma organização reside em seus limites formais - é o chamado conhecimento interno (Anand, Manz e Glick, 1998). No entanto, as organizações frequentemente utilizam conhecimento que não reside em seus limites formais - é o chamado conhecimento externo, que pode assumir uma variedade de formas. Por exemplo, as empresas podem entrar em contato com um consultor para obter conhecimento sobre um novo mercado no qual estão planejando ingressar; ou um CEO pode se aconselhar informalmente com um colega do ramo bancário sobre o impacto de novas regulamentações governamentais.

O capital social é um meio básico pelo qual as organizações importam conhecimento externo para a empresa. O conhecimento adquirido por meio do capital social de uma empresa gera impacto sobre o conhecimento interno de duas formas (Anand, Manz e Glick, 1998; MacDonald, 1995; Nonaka e Takeuchi, 1995). Primeiro, à medida que o novo conhecimento externo ingressa na empresa, ele pode ser combinado ao conhecimento interno já existente; segundo, uma comparação entre conhecimentos externos e internos pode trazer à tona inconsistências que poderão ajudar a identificar fraquezas ou incoerências do conhecimento interno já existente na empresa. O tipo de conhecimento que uma empresa armazena internamente determina os benefícios que ela pode obter do capital social.

A CRESCENTE IMPORTÂNCIA DO CAPITAL SOCIAL

Jim Campbell deu uma olhada na enorme platéia. Sua palestra havia começado bem. Eles o estavam ouvindo atentamente. Ele prosseguiu: "Quando começamos com a NIT Technologies, ninguém nos deu chance de sobrevivência. Francamente, também tínhamos nossas dúvidas. Aqui estávamos nós, recém-iniciados e insignificantes em uma indústria de tecnologia extremamente sofisticada. Precisávamos de enormes quantidades de conhecimento técnico avançado e capacitação. Nossos 18 cientistas tinham de igualar o conhecimento das grandes corporações - algumas das quais contavam com centenas de cientistas". Jim fez uma pausa de efeito. "A base para o sucesso da NIT foi lançada quando percebemos que não podíamos, e não devíamos, igualar-nos ao conhecimento de nossa concorrência. Pelo menos não no sentido de possuir pessoalmente tal conhecimento. Em vez disso, concentramo-nos em utilizar o conhecimento que não possuíamos. Voltamo-nos para nossos fornecedores, clientes, amigos em outras organizações... Todos que sabíamos que poderiam ser úteis, e nos tornamos parceiros de conhecimento. Nosso conhecimento foi se somando ao deles à medida que embarcávamos em nossa jornada". (Leibiskind, Oliver, Zucker e Brewer, 1996).

O primeiro passo no aproveitamento do capital social exige que os gerentes reconheçam e compreendam seu crescente papel nos ambientes de hoje. Vários fatores contribuem para isso. Primeiro, nos ambientes de negócios atuais, os gerentes enfrentam uma crescente "densidade de conhecimento", um termo que se refere à quantidade de conhecimento que um executivo deve possuir para tomar decisões. As tendências atuais rumo à globalização, a rápida mudança tecnológica e a pressão intensificada da concorrência vêm aumentando de modo significativo os volumes de conhecimento que os gerentes devem levar em consideração (Hitt, Keats e Demarie, 1998). Ao mesmo tempo, as organizações estão a cada dia se tornando mais enxutas, isto é, reduzindo o número de gerentes. Como resultado, uma menor quantidade de gerentes necessita de mais conhecimento, aumentando assim a densidade de conhecimento requerida para cada gerente. Como é pouco provável que as organizações possuam toda a quantidade de conhecimento necessário em suas fronteiras, necessitarão cada vez mais tirar proveito de seu capital social para tornar suas decisões eficazes.

Segundo, o conhecimento e as experiências passadas dos funcionários da organização, são menos úteis hoje porque, cada vez mais, as empresas estão enfrentando situações novas e inesperadas (Hitt e Reed, 2000). Para obter o conhecimento relevante a essas situações, as organizações freqüentemente precisam recorrer ao seu conhecimento externo. Além disso, as companhias hoje precisam adotar uma abordagem empreendedora e equilibrar esforços para desenvolver e incrementar as atuais linhas de negócios, procurando simultaneamente novos e inexplorados rumos (Eisenhardt, Brown e Neck, 2000). Como as empresas raramente contam com conhecimento “enlatado” para tal abordagem, geralmente precisam depender de seu capital social para conduzi-las pelas novas linhas de negócios.

Terceiro, o capital social torna-se extremamente importante nas indústrias emergentes de alta tecnologia, onde o conhecimento está sendo gerado rapidamente e distribuído de modo desigual entre várias pequenas corporações. Para as empresas sobreviverem nessas indústrias, precisam depender do conhecimento das outras e ser capazes de utilizá-lo. Por exemplo, um recente estudo constatou que os cientistas e pesquisadores que trabalhavam em universidades e em organizações governamentais possuíam conhecimento relevante para a indústria de biotecnologia (Deeds, Decarolis e Coombs, 1999). As empresas bem-sucedidas eram aquelas cujos cientistas podiam entrar em contato com tais especialistas para se aconselhar e obter ajuda no desenvolvimento de produtos-chave. Os funcionários das empresas de sucesso eram mais propensos a trocar informações com seus colegas de outras empresas.

APROVEITAMENTO DO CAPITAL SOCIAL

Apesar de haver numerosas fontes de capital social e várias formas de obtê-lo, eles podem ser categorizados com base na natureza do conhecimento – explícito versus tácito – e no volume de conhecimento que se está buscando. A Figura 1 mostra exemplos de tais fontes e tipos de conhecimento assim obtidos. O conhecimento explícito pode ser obtido a partir de fontes externas mediante o uso de meios de comunicação impessoais, como o intercâmbio eletrônico de dados, bem como por meio de fax e carta. O conhecimento tácito, por sua vez, exige meios de comunicação pessoais que permitam a interação direta e intensa entre os indivíduos (Daft e Lengel, 1986).

Do mesmo modo, a quantidade de conhecimento buscada também influencia o modo de as organizações ti-

rarem proveito de seu capital social. Por exemplo, quando uma empresa busca a opinião de um perito em assuntos legais, pode obter a informação por meio de um telefonema. Entretanto, quando uma empresa está confiando em outra para conseguir tecnologias-chave para a fabricação de um novo produto, precisa estabelecer mecanismos mais elaborados para obter o conhecimento necessário. A seguir discutimos os métodos para conseguir cada tipo e quantidade de conhecimento.

Como obter pequena quantidade de conhecimento explícito

Jim Campbell lançou um rápido olhar para seus ouvintes e continuou: “À medida que buscávamos formas de usufruir o capital social, concluímos que muitos de nossos funcionários eram membros de diferentes comunidades. As comunidades a que me refiro são agrupamentos informais de indivíduos, que gostam de trabalhar em áreas especializadas. Assim, temos uma comunidade de engenheiros que trabalham com IA (inteligência artificial), uma comunidade de pessoas que trabalham no desenvolvimento de firewalls, e assim por diante. Apesar de na maioria dos casos essas comunidades não constituírem organizações formais, percebemos que seus indivíduos mantêm fortes laços, mesmo quando não se conhecem. Algumas comunidades desenvolveram grupos de discussão on-line, por meio dos quais seus membros buscam e obtêm respostas para os problemas que enfrentam no trabalho. Vimos um grande potencial para a aquisição de conhecimento nessas comunidades e encorajamos nossos funcionários a tomar parte nelas. Por vezes destinamos os recursos para nossos funcionários lançarem boletins eletrônicos ou grupos de discussão on-line, o que facilita o desenvolvimento de várias comunidades. O envolvimento de nossos funcionários em tais comunidades nos tem rendido informações de valor incalculável, de uma forma bastante oportuna”. (Brown e Duguid, 1996; Schein, 1996).

Freqüentemente é necessária uma pequena quantidade de conhecimento explícito para solucionar problemas moderadamente estruturados, que exigem pouca informação, relativamente factual, procedimentos recomendados, soluções diversificadas ou novos conceitos para repensar o problema. Uma pequena quantidade de conhecimento explícito pode ser conseguida por meio de relatórios de rotina, cartas e similares (Anand, Manz e Glick, 1998; Daft e Huber, 1987). Informações básicas podem ser obtidas quando os funcionários participam

de encontros profissionais e técnicos. As publicações e os periódicos técnicos são outras fontes de informação. No entanto, um meio fundamental de obter tal conhecimento é utilizar as redes sociais dos funcionários – os vínculos e relacionamentos destes com outros indivíduos.

Por exemplo, em um estudo da indústria farmacêutica, os pesquisadores constataram que cientistas de várias corporações se encontravam socialmente com frequência e discutiam abertamente questões relacionadas à pesquisa. Um conhecimento crítico era obtido e compartilhado nesse processo (Leibiskind, Oliver, Zucker e Brewer, 1996). Da mesma maneira, outro estudo constatou que os engenheiros de software frequentemente buscavam soluções para problemas de trabalho em conversas com colegas de outras empresas. Esse modo de compartilhar conhecimento ocorre especialmente em indústrias em que os funcionários mantêm laços fortes e se identificam mais com suas profissões do que com a organização (Schein, 1996). Apesar de algumas organizações reprovarem esse tipo de troca, qualquer exposição de conhecimento de propriedade de uma empresa geralmente é compensada pela aquisição de novo conhecimento, nessas trocas sociais informais.

As empresas poderiam facilitar a troca de conhecimento construtivo patrocinando associações profissionais e encorajando seus funcionários a se filiarem. Também podem patrocinar eventos especiais, como almoços de profissionais ou séries de palestras, que congreguem funcionários de várias empresas em sua indústria; ou, como num exemplo no início desta seção, podem encorajar seus funcionários a fazerem parte de comunidades de trabalhadores.

As organizações também podem obter informações valiosas de parceiros de negócios, como clientes e fornecedores. Um recente estudo sobre a indústria de *software*, por exemplo, concluiu que as empresas apresentavam taxas de crescimento mais altas quando sua alta administração, no momento de tomar decisões estratégicas, buscava grandes quantidades de informação junto aos clientes e fornecedores (Anand, 1998). Apesar da intensa concorrência e das tentativas de manter segredo sobre novos produtos, empresas como a Netscape e a Microsoft envolvem ativamente seus clientes mais sofisticados em repetidos “testes beta” para verificar suas reações e obter novas idéias. Outras empresas, como a Toyota, tratam os fornecedores como parceiros, e investem dinheiro na melhoria das instala-

Figura 1 – Métodos apropriados para o aproveitamento do capital social

Quantidade de conhecimento necessária	Alta	<p>Intercâmbio eletrônico de informações entre as organizações (e.g., EDI e XML)</p> <p><i>Exemplos de conhecimento buscado: relatórios de crédito sobre amostras de consumidores-alvo; comportamento/satisfação do consumidor no ponto de venda do varejo (em empresas de produtos de consumo).</i></p>	<p>Alianças estratégicas</p> <p><i>Exemplos de conhecimento buscado: experiência para desenhar, produzir e promover produtos no mercado em um novo país; conhecimento necessário para desenvolver tecnologia nova e revolucionária e.g., tecnologia de DVD).</i></p>
	Baixa	<p>Contatos sociais informais (conversas por telefone, e-mail), relatórios, publicações técnicas.</p> <p><i>Exemplos de conhecimento buscado: crescimento no volume de vendas da concorrência, novas promoções de vendas sendo lançadas pela concorrência.</i></p>	<p>Aproveitamento dos parceiros e investidores da organização, equipes interorganizacionais, encaixe de especialistas na organização (consultores e trabalhadores de conhecimento-contingente).</p> <p><i>Exemplos de conhecimento buscado: reação provável do governo à proposta de fusão de grandes empresas, adequação de novo design de produto, opiniões legais.</i></p>
		Explícito	Tácito
		Tipo de conhecimento	

ções dos fornecedores ou no treinamento de seus funcionários. Tais ações motivam os parceiros e investidores a compartilhar informações de modo proativo com a empresa, dando a ela assim vantagem competitiva no mercado.

Ainda que os parceiros de negócio, investidores e contatos sociais dos gerentes possam fornecer informalmente uma pequena quantidade de conhecimento explícito, esse processo não é adequado à obtenção de conhecimento tácito ou mesmo para grande quantidade de conhecimento explícito. A obtenção de conhecimento tácito exige interações mais intensas, e pedidos informais são ineficazes. Do mesmo modo, à medida que o volume de conhecimento necessário aumenta, é mais eficiente para as organizações instituir sistemas e procedimentos que cumpram essa tarefa. Na ausência de tais procedimentos, os gerentes devem despende muito mais tempo para obter as informações necessárias.

Como obter pequena quantidade de conhecimento tácito

Os gerentes que enfrentam problemas de estrutura precária, com alta ambigüidade em relação a causas e efeitos, necessitam de mais conhecimento tácito, como aconselhamento legal, depuração de códigos de *software*, desenvolvimento de um novo plano de negócios ou transferência das melhores práticas de indústrias correlatas. A obtenção de pequena quantidade de conhecimento tácito geralmente exige o envolvimento direto de especialistas-chave em trocas altamente interativas.

As empresas podem utilizar vários métodos para importar conhecimento tácito em um número limitado de domínios. Podem colocar especialistas na unidade organizacional que necessita do conhecimento; por exemplo, consultores, trabalhadores de conhecimento-contingente, ou utilizar funcionários de outras empresas como membros de equipes de projetos organizacionais. Também podem desenvolver mecanismos para obter conhecimento tácito junto a parceiros e investidores. A seguir, descrevemos rapidamente cada um desses métodos.

Consultores e trabalhadores de conhecimento-contingente
Os consultores podem ajudar fornecendo conhecimento de dois modos críticos. Primeiro, considerando que o conhecimento é a matéria-prima básica de muitas empresas de consultoria, eles devem se concentrar na obtenção do melhor conhecimento a custos competitivos. Segundo, já que a maioria dos consultores trabalha com

várias empresas, representando diferentes indústrias, eles podem atuar como agentes de transferência de conhecimento. Para ilustrar isso, considere o recente estudo de uma empresa de consultoria que trabalhava com clientes de indústrias tão diferentes quanto brinquedos, produtos químicos, elétricos e semicondutores. O maior sucesso dessa empresa aconteceu quando ela adotou o aprendizado conquistado no trabalho com a indústria de brinquedos para solucionar problemas específicos da indústria de semicondutores (Hargadon e Sutton, 1997).

Outra fonte interessante de conhecimento externo que está crescendo rapidamente é a dos trabalhadores de conhecimento-contingente. Especialmente em indústrias de alta tecnologia, as empresas freqüentemente enfrentam a necessidade de conhecimento muito específico, necessário apenas por um curto período de tempo. Em vez de gastar dinheiro com o treinamento de seus próprios funcionários para que eles apreendam tal conhecimento, muitas organizações preferem contratar especialistas de conhecimento temporário para cumprir um contrato de trabalho por um período específico. Essa tendência está ganhando destaque especialmente na indústria de softwares, em que os trabalhadores de conhecimento-contingente atuam em projetos tão diversos quanto a solução do *bug* do milênio, a adaptação de *softwares* à gestão integrada de sistemas aos clientes e o desenvolvimento de softwares para *microchips*.

A utilização de trabalhadores de conhecimento-contingente traz benefícios óbvios para as empresas. Por exemplo, elas ganham acesso a conhecimento especializado sem ter de ampliar sua força de trabalho, e podem buscar indivíduos com melhores níveis de conhecimento para executar o trabalho. A utilização de trabalhadores de conhecimento-contingente é benéfica quando a tarefa que eles recebem é relativamente independente das atividades típicas da organização, e os resultados pretendidos são claramente especificados.

Apesar das inúmeras vantagens de utilizar trabalhadores de conhecimento-contingente, há também os reveses. Esses trabalhadores podem aprender as práticas organizacionais e disseminá-las para o cliente seguinte, revelando assim segredos de mercado à concorrência. Também existe a possibilidade de que esses indivíduos tenham um comprometimento mais baixo para com a organização, dado o caráter temporário de seu trabalho (Feldman, Doeringhaus e Turnley, 1994; Kochan, Well e Smith, 1992). Em uma entrevista com um dos autores, um trabalhador de conhecimento-contingente que

participou de um projeto de *software* para uma das 100 empresas listadas pela revista *Fortune* relatou o seguinte:

Nos últimos dois anos trabalhei em empresas em Phoenix, Los Angeles e na Dakota do Sul... acaba ficando cansativo. Trabalho aqui, cercado por funcionários... e sei que não sou um deles. Somos tratados como pessoas de fora, e é o que somos... É difícil comprometer-nos com qualquer coisa além das especificações do produto. Houve momentos em que percebi que podia melhorar as especificações... mas, então, não valia a pena.

Nosso trabalho inicial com trabalhadores de conhecimento-contingente indica que a falta de motivação pode se tornar um grande problema quando as organizações não se esforçam o suficiente para integrar melhor esses trabalhadores. Assim, tais abordagens devem ser utilizadas com cautela.

Redes organizacionais de *stakeholders*

As organizações podem alcançar bons resultados com seus *stakeholders* para obter conhecimento tácito limitado a uns poucos domínios. Se o conhecimento buscado for tácito, os métodos de comunicação comuns têm menor possibilidade de transferir conhecimento com eficácia. Em vez disso, as organizações precisam identificar métodos criativos para usufruir o conhecimento.

Os distribuidores da Caterpillar, por exemplo, estão sempre envolvidos em todas as decisões relacionadas às suas áreas (Fites, 1996). Os distribuidores normalmente fazem parte das equipes decisórias da Caterpillar, e suas idéias são valorizadas. A Toyota envolve rotineiramente funcionários de seus fornecedores em suas equipes de desenvolvimento de produto (Lincoln, Ahmedjian e Mason, 1998). Em ambos os casos, o conhecimento tácito de pessoas externas é disponibilizado para a Caterpillar e a Toyota. A Hitachi adotou uma prática interessante, chamada Shukko, que envolve a transferência de funcionários para trabalhar com clientes e fornecedores por um período de três a seis meses (Lincoln, Ahmadjian e Mason, 1998). Os funcionários transferidos trabalham, então, em projetos específicos para seu empregador temporário. O Shukko não apenas fornece à Hitachi acesso ao estoque de conhecimento tácito fora da organização, como também desenvolve laços sociais entre os funcionários da Hitachi e os de outras empresas. Esses laços, futuramente, incrementam o acesso da empresa ao capital social. A Honda e a Toyota têm trabalhado de modo semelhante com forne-

cedores para provê-los de conhecimentos-chave. Em troca, esse processo frequentemente leva a fluxos de informação no sentido inverso, beneficiando os dois fabricantes de automóveis e expandindo seu capital social (Choi, 1998; Hartley e Choi, 1996).

É claro que o envolvimento intenso de *stakeholders*-chave com uma empresa é um método eficiente para a transferência de pequena quantidade de conhecimento tácito para a companhia. No entanto, mais uma vez esse método tem suas desvantagens. Uma das principais é a possibilidade de que os planos estratégicos da empresa ou o conhecimento relacionado a tecnologias patenteadas seja repassado à concorrência. Isso porque os *stakeholders*, como clientes e fornecedores, também se relacionam com a concorrência da empresa, e também porque os funcionários dos *stakeholders* podem mudar de emprego. Assim, as empresas devem usar esse mecanismo em áreas em que possam arcar com os custos de ter um conhecimento patenteadado difundido fora da empresa, ou utilizá-lo quando tiverem certeza de que a informação obtida não irá vazar para outras corporações.

Como obter grande quantidade de conhecimento explícito

Grande quantidade de conhecimento explícito é necessária, com mais frequência, para as decisões relativamente estruturadas, quando se tem alguma certeza das relações de causa e efeito. Uma grande quantidade de informação descritiva e muito detalhada torna-se crítica para o alcance da vantagem competitiva em inúmeras indústrias – em particular, informações sobre a cadeia de valor cliente-fornecedor. Nesses casos, é mais provável que os mecanismos de troca eletrônica de informação se mostrem altamente benéficos. Exemplos de tais tecnologias são as conexões que as empresas de empréstimo ao consumidor mantêm com agências de crédito como a Experian, ou os vínculos que as agências de viagens *on-line* estabelecem com as companhias aéreas.

As primeiras formas de compartilhamento desse tipo de informação foram especialmente relatadas nos relacionamentos entre os grandes varejistas e os fornecedores. Os varejistas utilizavam um modo de transferência de informação chamado EDI – *Electronic Data Interchange* ou intercâmbio eletrônico de dados. O EDI é utilizado basicamente para repassar aos fornecedores informações instantâneas sobre os estoques de seus produtos no varejo; no entanto, também é útil para rastrear os hábitos e preferências de compra dos consumidores. Nos últimos anos, novas formas de sistemas eletrônicos de compartilhamento de informações, como o

XML – *Extensible Markup Language* –, colocaram o compartilhamento eletrônico de informações ao alcance até mesmo das pequenas empresas e aumentaram a prevalência da troca interorganizacional de informações (Galaz e Carlson, 2000).

Várias empresas especializadas disponibilizam ferramentas que auxiliam as companhias a adquirir conhecimento explícito. A Arthur Andersen, do Reino Unido, por exemplo (sua divisão de consultoria, na qual se baseou este exemplo, é hoje conhecida como Naviant), contratou recentemente o navegador comercial da OneSource para fornecer informações específicas a suas equipes de pesquisa. Esse navegador, um *software* especializado que fornece informações sobre empresas e indústrias, é constantemente atualizado e fácil de acessar. Um porta-voz da Arthur Andersen relatou que o uso de informações externas era extremamente importante para seu negócio, e que as ferramentas adequadas aumentavam o “valor agregado” do tempo que as equipes gastavam com informações externas ao mesmo tempo em que reduziam o tempo gasto na busca de tais informações (Mason, 2000).

Sistemas de intercâmbio eletrônico de dados são extremamente úteis ao fornecimento de grande quantidade de informação rotineira e facilmente compreensível. No entanto, realmente exigem uma certa uniformidade de linguagem e interpretação entre os emissores e os receptores. Conseqüentemente, esses sistemas não são muito úteis à obtenção de informações não rotineiras e complexas que tendem a ser tácitas em sua natureza.

Como obter uma grande quantidade de conhecimento tácito

Jim Campbell continuou: “No ano passado, percebemos a necessidade de adquirir experiência imediata em capacidades e sistemas de integração de redes. Apesar de tais componentes não fazerem parte das linhas de produtos da NIT, nossos clientes demandavam com frequência esses serviços. Sentimos que contar com tal capacitação constituiria um acréscimo à nossa vantagem competitiva. No entanto, levaria muito tempo para adquirir a quantidade de conhecimento tácito necessária nessa área. Consideramos a aquisição da DEI Systems, especializada na área. Mas, em vez disso, decidimos ingressar em uma aliança estratégica com ela. Com a aliança, evitamos as armadilhas das aquisições: questões regulamentares e logísticas, incompatibilidade cultural, etc. A aliança permitiu-nos o acesso à grande quantidade de conhecimento necessária em uma nova

área, atendeu melhor a nossos clientes e, é claro, não nos impede de considerar a aquisição da DEI em um momento futuro...”⁵.

A migração para mercados relacionados, a oferta de novos serviços, a modificação nas bases de concorrência e outras mudanças em grande escala frequentemente exigem conhecimento tácito substancial em áreas relativamente pouco familiares para a empresa. Quando as corporações necessitam de grande quantidade de conhecimento tácito de instituições externas, devem criar estruturas e processos que permitam que esse conhecimento seja transferido em múltiplos domínios e para pontos diferentes da organização. Tais transferências são mais bem executadas mediante arranjos de cooperação como as alianças estratégicas.

Uma aliança estratégica se define como “qualquer acordo de cooperação voluntariamente iniciado entre empresas que envolva o intercâmbio, o compartilhamento ou o co-desenvolvimento, e pode abranger contribuições de capital, tecnologia ou bens específicos de uma empresa” (Gulati e Singh, 1998). De uma perspectiva de troca de conhecimento, essas alianças podem acontecer de múltiplas formas. Por exemplo, A Intel e a STMicroelectronics, N.V. (anteriormente, SGS Thomson Microelectronics) são duas empresas que operam em uma indústria volátil, em que precisam obter grande quantidade de conhecimento de fora da organização. Para aumentar seu acesso ao conhecimento externo, as duas empresas firmaram um acordo em que ambas podem utilizar as propriedades intelectuais patenteadas uma da outra, com isenção de custos e sem necessidade de aprovação prévia da outra parte.⁶

Alianças como a descrita acima são especialmente importantes para empresas pequenas e recém-inauguradas que tentam competir com grandes corporações multinacionais estabelecidas e poderosas, e precisam ter acesso a uma grande quantidade de conhecimento tácito. A Arkia Israel Airlines, por exemplo, era uma pequena empresa estatal. Foi privatizada em 1980, e desde então vem crescendo e competindo bem com grandes companhias aéreas. Para se beneficiar do conhecimento necessário para competir globalmente, a companhia firmou alianças estratégicas com uma ampla gama de parceiros, inclusive com diversas autoridades aeroportuárias, agências de viagens e a Swiss Air. Em recente entrevista, Israel Borovitch, CEO da Arkia, destacou:

Uma aliança estratégica é um excelente modo de adquirir know-how profissional, bem como conhecimento sobre negócios, legislação e economia, exclusivo dos diferentes ambientes locais. Uma aliança também proporciona compreensão e conhecimento sobre as diferentes culturas em que as corporações multinacionais operam hoje.⁷

Os exemplos acima sobre o valor das alianças estratégicas também são corroborados por pesquisas empíricas. Um recente estudo com empresas da indústria de semicondutores constatou que as alianças constituem um dos métodos mais importantes para o fornecimento de conhecimento (Stuart, 2000). O estudo também concluiu que as empresas que obtêm grande quantidade de informação por meio de alianças, escolhendo cuidadosamente seus parceiros, alcançam melhores níveis de desempenho.

Assim, há várias maneiras de uma empresa usufruir o conhecimento externo. No entanto, a adequação de cada método depende do tipo e da quantidade de conhecimento buscado. Conseqüentemente, os gerentes que tentam alavancar o capital social de uma empresa precisam determinar primeiro que tipo de conhecimento pretendem, para então escolher o método apropriado para obtê-lo.

PREPARAÇÃO DE UMA ORGANIZAÇÃO PARA UM MELHOR APROVEITAMENTO DO CAPITAL SOCIAL

Embora o capital social possa ser extremamente benéfico para uma organização, e ainda que se tenha a impressão de que as empresas se beneficiam muito de suas vantagens, nem todas as corporações têm a mesma habilidade para aproveitá-lo de modo efetivo. Determinar a natureza do conhecimento externo necessário e escolher um método apropriado para obtê-lo são apenas os primeiros passos para aproveitar melhor o capital social. Uma organização deve se preparar para receber, absorver e utilizar o conhecimento obtido dessa forma – processo que envolve várias etapas. Além disso, deve se certificar de que o conhecimento obtido é atual e confiável. Sem esse preparo, as empresas podem perder recursos preciosos tentando aproveitar o capital social, e algumas chegam até a perder sua vantagem competitiva ao longo do processo. Mostramos a seguir as várias etapas que as empresas devem percorrer para tirar vantagem do capital social.

Desenvolver o nível adequado de conhecimento prévio

Jim Campbell se concentrou em um modo de a organização alavancar seu capital social. “Depender de um fornecedor externo de conhecimento, em um domínio específico, não significa que a empresa abandone completamente seu conhecimento naquele domínio.” Ao preparar esse trecho da palestra, Jim recordou-se do tempo em que a NIT dependia de outra empresa para desenvolver um subcomponente de um de seus produtos. A Ralph Enterprises ocupava reconhecidamente a liderança em seu campo de atuação. Seus funcionários estavam trabalhando sinceramente para transferir seu conhecimento para a NIT, mas o processo estava emperrado. Os engenheiros de design da NIT sentiram que as idéias dos funcionários da Ralph eram muito teóricas e não podiam ser facilmente adaptadas para as especificações de seus produtos. Os funcionários da Ralph, por sua vez, sentiam que os engenheiros de *design* da NIT não estavam muito ansiosos para aprender os detalhes de sua tecnologia. O problema prolongou-se por vários meses. Finalmente a NIT designou dois novos engenheiros que conheciam as tecnologias da Ralph para a equipe de design de produto. Eles não eram especialistas, mas sua familiaridade com a tecnologia básica da Ralph e os produtos da NIT permitiu-lhes traduzir o conhecimento da Ralph de forma a ser utilizado pelo resto da equipe.

Capacidade de absorção é a habilidade de uma organização para compreender o novo conhecimento localizado fora de seus limites, assimilá-lo ao seu estoque atual de conhecimentos e utilizá-lo em suas operações (Cohen e Levinthal, 1990). Para que a organização tenha capacidade de absorver novo conhecimento, deve contar com um certo nível de conhecimento prévio relacionado. Além disso, a organização precisa contar com processos que facilitem o uso de tal conhecimento. Considere, por exemplo, uma empresa de produtos eletrônicos para consumo. Ela pode ter acesso ao conhecimento mais recente em tecnologia digital, mas, a menos que seus funcionários tenham algum conhecimento básico no assunto, não será capaz de tirar vantagem desse acesso.

Conseqüentemente, se uma empresa depende de pessoas de fora para obter conhecimento em um determinado domínio, não deve interromper completamente o treinamento de seus próprios funcionários nessa área. A menos que mantenha um nível básico de experiência

nos domínios relevantes de conhecimento, não vai ser capaz de se beneficiar de seu capital social. No início da década de 1980, por exemplo, a Sony Corporation parou de desenvolver experiências em tecnologia digital e em outras tecnologias relacionadas a computadores porque não acreditava que pudesse se tornar líder nessa área. Vários anos depois, no entanto, decidiu que precisava ganhar experiência naquele domínio para desenvolver seu negócio de produtos eletrônicos para consumo. Como a Sony havia negligenciado a manutenção atualizada de seu conhecimento na área, teve de despender recursos consideráveis para se recuperar (Nathan, 1999). Uma vez concluído o processo, a Sony firmou alianças estratégicas (com a Phillips, por exemplo, no caso dos aparelhos de CD e DVD) para suplementar seu conhecimento no campo.

Combinar o método ao conhecimento que se busca

Jim Campbell agora estava pisando em terreno perigoso – os problemas que a NIT havia enfrentado no processo de aquisição de conhecimento. Após muita deliberação, decidiu falar sobre Kelly Maynard (o nome é fictício por motivo de confidencialidade), ex-diretora de pesquisa da NIT. “Kelly era uma cientista de destaque. Era muito conceituada na comunidade científica, e nos considerávamos sortudos por tê-la contratado. No entanto, alguns meses depois, percebemos uma tendência inquietante: ela era fanática por e-mails! Possuía excelentes contatos e parecia ser um bom recurso para o aproveitamento de capital social. Mas sempre que obtinha ou compartilhava conhecimento era via e-mail. Desencorajava encontros face a face por consumirem muito tempo. Apesar de o e-mail ser ótimo para compartilhar informações que não sejam ambíguas, pode ser contraproducente quando utilizado para compartilhar conhecimento mais complicado, que exija discussões entre os funcionários para ter sentido. Ao longo daquele período começamos a perceber que o conhecimento obtido de fora era interpretado de modo diferente por diferentes funcionários, levando a mal-entendidos e conflitos. Ficou claro para nós que boa parte disso poderia ter sido evitada se Kelly tivesse intercalado seus vários e-mails com algumas interações pessoais. Tentamos aconselhá-la, mas ela não queria mudar. Por fim, tivemos de dispensá-la.”⁸

As organizações usufruem do seu capital social por meio da comunicação. Elas podem realizar esse processo me-

diante inúmeros meios de comunicação, como interação pessoal, telefone, e-mail e fax. No entanto, nem todos os meios são equivalentes – a teoria da riqueza dos meios diz que cada meio tem características específicas que podem torná-lo adequado para o acesso a algumas formas de conhecimento e ineficaz para o acesso a outras formas (Daft e Lengel, 1986).

De acordo com a teoria da riqueza dos meios, certas formas de conhecimento e informações – e especialmente conhecimento tácito – são ambíguas e/ou equívocas em sua natureza. Elas não são facilmente compreendidas, nem é prontamente evidente quais perguntas adicionais precisam ser formuladas para melhorar sua compreensão. A fim de que os gerentes compreendam tal conhecimento ambíguo, a comunicação entre emissores e receptores deve ser contínua e interativa e deve permitir a transmissão de múltiplas formas de comunicação – isto é, comunicação verbal e não-verbal. Ela também deve permitir debate e repetidas interações para esclarecimentos entre emissores e receptores. Os meios de comunicação que satisfazem os critérios anteriores são chamados de mídia rica. A interação face a face é geralmente considerada um dos meios mais ricos disponíveis.

Por outro lado, podemos encontrar informação que é direta e prontamente compreendida. Em tais casos, pode ser preferível utilizar uma mídia “enxuta”, que consome menos recursos ao transferir grandes volumes de dados. Mídias enxutas como EDI são eficientes para o aproveitamento de grandes volumes de conhecimento explícito, mas não são adequadas para o aproveitamento de conhecimento tácito. Outros exemplos de mídia relativamente enxuta incluem o uso de cartas e faxes, enquanto chamadas telefônicas e e-mails apresentam nível intermediário de riqueza. As organizações devem combinar cuidadosamente o meio de comunicação com o conhecimento externo que está sendo acessado.

Gerentes sensíveis à mídia são aqueles que escolhem um meio de comunicação que seja adequado ao conhecimento que estão buscando (Trevino, Daft e Lengel, 1990). Nesse contexto, as organizações precisam dar a seus funcionários acesso a múltiplas tecnologias de comunicação. Além disso, os funcionários devem ser treinados na utilização dessas múltiplas tecnologias e sensibilizados para o fato de que algumas delas são mais adequadas do que outras para a aquisição de tipos específicos de conhecimento.

Como todas as exigências de conhecimento organizacional raramente irão recair em apenas um dos tipos

ilustrados na Figura 1, múltiplos modos de comunicação podem ser necessários para que o conhecimento seja adquirido a partir do mesmo agente externo. É altamente improvável, por exemplo, que uma empresa necessite apenas de conhecimento tácito de uma dada fonte. Ela pode, por exemplo, precisar de pequenas quantidades de conhecimento tácito e de grandes quantidades de conhecimento explícito. Nesse caso, a melhor forma de usufruir o conhecimento da instituição externa é estabelecer uma conexão EDI e alistar os funcionários da empresa externa como membros de uma equipe de trabalho em atividades relevantes para a organização.

Visão holística do capital social

Até aqui descrevemos os vínculos da organização com provedores externos de conhecimento, sendo que cada vínculo é discreto e independente. No entanto, na realidade o capital social de uma empresa deve ser visto de modo holístico. Os gerentes precisam traçar o mapa do capital social de uma empresa colocando a organização no centro e mapeando seus vínculos com provedores externos de conhecimento. Esses mapas permitem que os gerentes avaliem se dependem ou não de um conjunto diverso de provedores independentes de conhecimento. Eles também possibilitam aos gerentes comparar os vínculos que suas empresas possuem com instituições externas àqueles firmados por seus concorrentes e examinar a natureza e a força desses vínculos.

Tais mapas têm o poder de gerar idéias úteis para a organização. Os gerentes podem descobrir, por exemplo, após a elaboração de um desses mapas, que todas as fontes de conhecimento da empresa estão expostas a condições ambientais idênticas. Um recente estudo constatou, por exemplo, que o desempenho dos fabricantes de *microchips* da região às margens da Rota 66, em Boston, caiu porque eles se viram entrincheirados na busca de informação junto a instituições localizadas basicamente naquela parte do país e privaram-se de desenvolvimentos que estavam acontecendo em outros locais (Saxenian, 1994). Por outro lado, os gerentes podem concluir que a empresa tem acesso a grandes quantidades de capital social, mas seus vínculos não são diferentes dos de seus concorrentes. Como todas as empresas do ramo recorrem às mesmas fontes, é improvável que o capital social assegure vantagem competitiva.

Os mapas também servem como guias úteis para permitir aos gerentes administrar melhor o capital social, pois os informam, por exemplo, sobre a estrutura e a

natureza do capital social de uma empresa. Assim, os gerentes podem se concentrar em motivar as instituições com as quais mantêm vínculos para compartilhar conhecimento que possa beneficiar a empresa de modo proativo. Isso é importante porque algumas empresas, apesar de vinculadas às mesmas instituições que seus concorrentes, conquistam maiores benefícios por serem mais competentes para aproveitar conhecimento a partir de suas redes.

A forma pela qual uma entidade externa pode ser motivada para contribuir com conhecimento depende de suas características. Quando o conhecimento é extraído dos contatos sociais dos funcionários, por exemplo, os provedores de conhecimento são motivados por sentimentos de confiança, expectativas de reciprocidade e pela necessidade de manter a reputação junto a seus pares (Leibskind, Oliver, Zucker e Brewer, 1996). No entanto, quando as organizações dependem de seus vínculos formais com outras organizações, elas precisam criar incentivos para tais entidades. A Toyota, por exemplo, foi pioneira em práticas únicas que melhoraram suas habilidades de obter conhecimento a partir de suas redes sociais (Dyer e Nobeoka, 2000). Em primeiro lugar, ela criou organizações regionais de fornecimento que se encontravam em intervalos regulares para compartilhar as melhores práticas. Ela também criou equipes de consultoria compostas de funcionários de diferentes empresas. A qualquer momento que a Toyota ou qualquer uma de suas afiliadas enfrenta um problema-chave, a equipe de consultoria é designada para se dedicar a ele. Garantindo benefícios para toda a rede de parceiros, a Toyota gerou incentivos para seus parceiros compartilharem conhecimento de boa vontade.

Para desenvolver o mapa do capital social para suas próprias organizações, os gerentes precisam examinar os vínculos da empresa com os fornecedores e compreender relacionamentos diversos (como alianças) que existem com outras organizações. Os gerentes também precisam reconhecer as redes sociais de seus gerentes-chave. O desenvolvimento de tal mapa para os concorrentes exige mais esforço. Fontes secundárias de informação podem ser usadas para determinar os vínculos formais da concorrência com outras empresas. Uma análise em segundo plano dos executivos-chave que trabalham para a concorrência pode gerar informações úteis sobre suas redes sociais. As redes sociais cruciais do CEO de uma empresa concorrente podem ser determinadas por meio do exame dos membros externos do *board* da empresa, bem como por meio da identificação de outras empresas onde o CEO atue como membro.

Controle contínuo da validade e do valor do capital social

“As pessoas precisam usufruir o capital social com cuidado. Ele não é a cura para todas as moléstias e às vezes pode agir contra a organização.” Jim recordou-se de uma interessante experiência que envolveu a SuperMax Inc. A SuperMax era uma varejista-chave dos produtos da NIT. Ela possuía lojas em todo o país e era considerada próxima aos clientes. Mantendo a política de aproveitamento do capital social, a NIT buscou informações sobre as exigências e características dos clientes junto à SuperMax. No entanto, por algum tempo, a SuperMax afastou-se de seus clientes – perdeu contato com essa importante fonte de sua força organizacional. Ela continuou utilizando sistemas de pesquisa ultrapassados que falharam em identificar a ameaça emergente de uma nova tecnologia de um dos concorrentes da NIT. Isso aconteceu seis meses antes de a NIT perceber que a informação sobre os clientes obtida junto à SuperMax era extremamente falha. Nesse momento, eles decidiram utilizar meios alternativos para obter informações sobre os clientes. No entanto, várias decisões haviam sido tomadas com base em informações fornecidas pela SuperMax, e a NIT passou por um período difícil.⁹ Nessa fase, Jim estimou, a NIT havia perdido vários pontos de participação no mercado para seus concorrentes.

Um dos perigos do aproveitamento do capital social é que as empresas podem se tornar altamente dependentes de agentes externos específicos. Isso pode transformar as empresas em “prisioneiras” de seus vínculos com os provedores de conhecimento. Essas organizações podem encontrar dificuldades se continuam a confiar em fontes externas, ainda que as condições ambientais já tenham tornado obsoleto o conhecimento de seus parceiros externos (Talmud, 1999).

Vários pesquisadores indicaram que os vínculos das redes das organizações mudam ao longo do tempo. A informação advinda do capital social de uma organização pode deixar de ter valor ao longo do tempo e a organização pode não ter a capacidade de desenvolver novos relacionamentos. Isso pode acontecer por várias razões. Primeiro, se os vínculos já existentes de uma organização tiverem sido úteis e benéficos no passado, há uma enorme pressão sobre os gerentes para que se mantenham tais relacionamentos (Gargiulo e Benassi, 2000). A pressão acontece por causa do valor percebido desses vínculos dentro da organização e também porque os gerentes evitam criar a reputação de “aban-

donar” fontes que já os atenderam bem no passado. Conseqüentemente, os gerentes podem estar gastando uma considerável quantidade de tempo e recursos para manter redes organizacionais que não são mais benéficas. Isso limita o tempo e os recursos disponíveis para os gerentes buscarem e estabelecerem parcerias mais úteis.

Segundo, se as fontes externas de conhecimento já se provaram muito bem sucedidas no passado, os gerentes que dependem desses recursos desenvolvem inércia relacional. Inércia relacional diz respeito à condição em que os gerentes desenvolvem laços muito fortes com agentes externos e têm menor probabilidade de reconhecer ou dar importância às informações advindas de outras fontes, que põem em cheque o conhecimento e a informação que estão sendo recebidos dos vínculos estabelecidos. Esse estado é especialmente perigoso porque o impacto de receber uma informação ruim é normalmente percebido ao longo de um extenso período de tempo. No momento em que os gerentes saem de sua inércia relacional o dano pode ser muito grande para ser facilmente reparado.

É importante que os gerentes tenham consciência dos reveses do capital social, especialmente quando as desvantagens não são aparentes por um período de tempo. As empresas precisam avaliar continuamente seus vínculos com agentes externos e assegurar sua flexibilidade em modificar seu capital social quando surge a necessidade. Os gerentes também precisam estar conscientes do aspecto dinâmico do capital social; quando vínculos sociais externos são estabelecidos é provável que não sejam imediatamente compensadores. A empresa precisa ter paciência enquanto ela e seus parceiros desenvolvem certo grau de confiança mútua. Uma vez estabelecida a confiança, e considerando que a rede de parceiros compreende as necessidades de cada lado envolvido, o valor do capital social provavelmente irá se constituir. No entanto, se a empresa vem usufruindo fontes específicas de capital social por um período de tempo, ela pode se ver aprisionada em suas relações sociais com outras empresas e seu capital social pode se tornar uma obrigação ao invés de um bem (Uzzi, 1997).

Gerenciar alianças e proteger o conhecimento interno essencial

Ainda que o capital social advindo de alianças seja extremamente útil às organizações, uma organização não pode ser completamente dependente dele. Em ambientes de negócios de conhecimento intensivo, consegue vantagem competitiva a empresa que tem a capacidade

de desenvolver para suas atividades um conhecimento raro, valioso e difícil de ser duplicado. Como a empresa não controla o capital social, ele está potencialmente disponível para a concorrência. Assim, é improvável que seja raro. Logo, a menos que a empresa possua internamente conhecimento raro e valioso, seu capital social dificilmente irá prover uma vantagem competitiva sustentável e prolongada. No entanto, quando o capital social é usado para suplementar o conhecimento essencial singular de uma empresa, pode melhorar sua posição competitiva.

O grande perigo é que as empresas que ingressam em alianças sem possuir níveis mínimos de conhecimento essencial em seus limites estão sujeitas a parcerias oportunistas. O oportunismo pode assumir diversas formas: o parceiro pode extrair o conhecimento da empresa e então utilizá-lo para favorecer seus próprios interesses. Ou pode ter explicitado mal as capacidades que agregaria à aliança. Finalmente, o parceiro pode simplesmente deixar de entregar o conhecimento prometido à aliança (Hamel, 1991; Dyer, 1997).

Os pesquisadores identificaram vários passos a ser adotados pelas empresas para adquirir conhecimento por meio de alianças estratégicas e se proteger de parcerias oportunistas (Hamel, 1991; Gulati e Singh, 1998; Deeds e Hill, 1998; Hignite, 1998). Primeiro, uma empresa que planeje firmar alianças precisa investigar seu potencial parceiro – tanto em termos de conhecimento quanto o seu registro passado de alianças. Segundo, quando a possibilidade de oportunismo é elevada, a empresa pode proteger seus interesses escolhendo mecanismos adequados de governança para controlar a aliança. Entre esses mecanismos, estão investimentos em patromônio entre os parceiros ou o estabelecimento de joint ventures, para que a empresa possa supervisionar de perto a aliança. Finalmente, além de paciência para obter os benefícios de uma aliança, a empresa deve estabelecer claramente, com antecedência, critérios quantificáveis que lhe permitam determinar se a aliança está atendendo ou não a seus propósitos; se necessário, a empresa deve estar disposta a encerrar a aliança.

Determinar exatamente as futuras necessidades organizacionais de conhecimento

A fim de desenvolver seu capital social, as organizações precisam determinar suas futuras necessidades de conhecimento para apoiar dois conjuntos de atividades: “utilização” e “exploração” (March, 1991). A utilização se refere às atividades organizacionais que objetivam melhorias nos produtos e processos comerciais exis-

tentes. Em geral, as organizações mantêm processos sistemáticos que as ajudam a identificar as necessidades de conhecimento relacionadas à utilização. De fato, o capital social existente pode ser aproveitado para identificar essas necessidades – clientes, associações comerciais, universidades e mesmo dados secundários fornecem idéias que informam as organizações sobre necessidades futuras de conhecimento.

No entanto, nos ambientes de negócios de hoje, as organizações também precisam se concentrar cada dia mais na exploração: atividades que envolvem a adoção e o desenvolvimento de produtos, ou processos revolucionários que rompem com os modos existentes de fazer negócios. Alguns exemplos são a emissão eletrônica de passagens e a presença de agências de viagens pela *web* na indústria de turismo, e a tecnologia de vídeos *on demand*, que vem ameaçando a indústria de aluguel de fitas de vídeo.

Tipicamente, as necessidades de conhecimento que apóiam as atividades exploratórias não estão disponíveis a partir das fontes tradicionais utilizadas pela indústria, e conseqüentemente são difíceis de antecipar (Christensen, 1997). No entanto, as organizações podem desenvolver várias ações para facilitar a obtenção de tal conhecimento. Primeiro, elas às vezes precisam estar dispostas a tomar decisões arriscadas com base na intuição e no discernimento – isso contrasta muito com foco na racionalidade das décadas passadas. Segundo, elas precisam promover sessões periódicas de *brainstorming*. Nessas sessões, mesmo as idéias aparentemente inatingíveis devem ser levadas em conta, e é preciso buscar informações para determinar sua validade e aplicabilidade. Finalmente, as organizações precisam definir metas desafiadoras, que não possam ser alcançadas com o conhecimento atualmente disponível para a empresa, a fim de deslanchar a criatividade e os esforços adicionais dos funcionários. Essas metas motivam os funcionários a buscar extensamente informações e conhecimentos novos. Essa busca, por sua vez, favorece a identificação das futuras necessidades de conhecimento que possam ajudar a enfrentar os desafios emergentes na indústria ou mesmo gerar mudanças radicais no ambiente de negócios da empresa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Várias semanas haviam se passado desde que Jim Campbell apresentou sua palestra. O grande número de e-mails e cartas que ele recebera desde então evi-

denciava que havia sido bem sucedido. Ele estava lendo uma mensagem do CEO de uma grande empresa do Brasil, que lhe escreveu para declarar que havia enfatizado pessoalmente a importância do capital social para todos os funcionários-chave. Em acordo com alguns dos temas que Jim discutira, o CEO brasileiro havia encorajado seus funcionários a interagir com parceiros de negócios e investidores e a se envolver mais com associações de indústria. Jim pensou com ironia: “É um bom começo, mas se alguém na concorrência estiver levando essas idéias a sério é provável que tenhamos de expandir nossa habilidade em usufruir nosso capital social”. Olhou para o relógio. Estava na hora de ir. Havia

prometido participar de um almoço que organizado para um grupo de executivos de um dos principais clientes da NIT. A NIT os tinha convidado para uma visita de uma semana, para aprender mais sobre os produtos e processos da empresa. A esperança era de que eles desenvolvessem fortes relacionamentos com os funcionários-chave da NIT.

Ingressamos em uma fase mais amadurecida da era da informação. Hoje, o conhecimento é o recurso mais valioso que a maioria das organizações pode possuir. E dado o papel crítico que o conhecimento exerce para as organizações no século XXI, é claro que não basta contar com

Quadro 1 - Preparando uma organização para tirar proveito do capital social

MÉTODO	AÇÕES
Desenvolvimento da capacidade de absorção	<ul style="list-style-type: none"> Manter níveis aceitáveis de experiência nos domínios em que a organização pretende usufruir o conhecimento externo. Conscientizar os funcionários da importância do conhecimento externo. Estabelecer rotinas que permitam que o conhecimento externo seja armazenado e utilizado na organização.
Desenvolvimento e utilização de múltiplas tecnologias de comunicação de maneira apropriada	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilizar aos funcionários múltiplas tecnologias de comunicação, e treiná-los para a utilização adequada dessas tecnologias. Sensibilizar os funcionários quanto à necessidade de utilizar tecnologia de comunicação adequada à informação buscada.
Visão holística do capital social	<ul style="list-style-type: none"> Comparar os vínculos sociais da organização com os da concorrência. Garantir que a empresa possua vínculos únicos com os fornecedores de conhecimento, diferentes dos mantidos pela concorrência. Elaborar mecanismos que motivem os fornecedores externos de conhecimento a fornecerem à organização. Vincular-se a fornecedores externos de conhecimento não é suficiente. A empresa deve administrar o capital social e, em particular, motivar esses provedores a compartilhar conhecimento-chave.
Monitoração da validade do capital social	<ul style="list-style-type: none"> Monitorar continuamente as fontes externas de conhecimento da organização, de modo a assegurar que forneçam conhecimento corrente e atualizado. Ter consciência de que as organizações podem se ver presas a relacionamentos sociais que já foram úteis e continuar confiando neles, mesmo quando o conhecimento que eles fornecem não é mais útil.
Proteção e desenvolvimento de conhecimento interno essencial que não seja comumente dominado	<ul style="list-style-type: none"> Garantir a presença de conhecimento único e de valor em alguns aspectos-chave das operações da organização que lhe dá vantagem competitiva. Proteger-se de comportamentos oportunistas por parte de parceiros.
Previsão das necessidades futuras de conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> Investir continuamente esforços para determinar as futuras necessidades de conhecimento para a empresa. Conscientizar-se de que os esforços de rotina, no que se refere a essa questão, provavelmente não irão informar sobre as necessidades de conhecimento em caso de rupturas na indústria, o que está se tornando cada dia mais comum nos ambientes de negócios de hoje.

grande quantidade de conhecimento dentro da organização. A maior parte do conhecimento reside fora das organizações, de modo que as empresas mais eficientes em localizar e usufruir o capital social conquistarão vantagem competitiva.

Existe uma ampla variedade de tipos de conhecimento e mecanismos para sua obtenção e utilização. Neste artigo, analisamos pesquisas empíricas e teóricas em um grande número de áreas, inclusive teoria de redes, teoria dos recursos da firma, teoria da firma baseada no conhecimento e alianças estratégicas. Revisamos muitos desafios práticos para administrar tal conhecimento e as alternativas disponíveis para ajudar as empresas a utilizá-los efetivamente (ver a Figura 1). Além disso, as organizações precisam percorrer várias etapas para usufruir efetivamente o capital social. Essas etapas estão destacadas no Quadro 1.

Especificamente, vários métodos para capacitar as organizações a usufruir melhor o capital social são listados, inclusive o desenvolvimento de capacidade de absorção, o uso de múltiplas tecnologias de comunicação, a previsão de futuras necessidades de conhecimento e assim por diante. Além disso, cada método é posto em prática por meio de diversas ações de apoio. Por exemplo, a organização só pode desenvolver sua capacidade de absorção mediante ações em etapas, como manter a experiência interna adequada nos domínios em que deseja obter conhecimento, conscientizar os funcionários da importância do conhecimento externo e estabelecer rotinas que facilitem o armazenamento e o uso de conhecimento de fora da empresa. Tais esforços devem equipar melhor a empresa não só para começar a melhorar sua capacidade de administrar o conhecimento externo atualmente disponível, mas também para mantê-lo e incrementá-lo ao longo do tempo. Juntos, tais métodos e ações de apoio podem ajudar a estabelecer uma sólida base para uma efetiva abordagem de administração do conhecimento que incorpore a poderosa contribuição do capital social de uma empresa.

As organizações que esperam conquistar vantagem competitiva devem desenvolver seu pessoal e seus processos para identificar, acessar, comunicar, criar e administrar efetivamente o conhecimento localizado fora da empresa. O conhecimento se tornou, na verdade, o recurso central da era da informação, mas nenhuma empresa pode possuir permanentemente todo o conhecimento de que precisa dentro de seus limites. Conseqüentemente, tomar ciência do conhecimento, especialmente saber como obtê-lo e administrá-lo, tornou-se talvez o elemento mais crítico do sucesso organizacional de longo prazo.

NOTAS

Os autores gostariam de agradecer a Akshay Kumar pelos úteis comentários sobre as versões iniciais deste artigo.

¹ Jim Campbell e sua empresa NIT são fictícios, mas suas experiências baseiam-se em exemplos da vida real relatados na imprensa especializada ou descritos aos autores por profissionais da área.

² Em seu livro *When Lean Organizations Collide* (Harvard Business School, 1995), Robin Cooper argumentou de modo convincente que a vantagem competitiva que advém de qualquer recurso organizacional específico é momentânea. Nessa era de competição intensa, os competidores neutralizam rapidamente essa vantagem.

³ Utilizamos o termo "capital social" para nos referirmos ao que Nahapiet e Ghoshal (*Academy of Management Review*, 1998) chamaram de "aspecto cognitivo do capital social". Esse aspecto se concentra no conteúdo do conhecimento que os indivíduos ou as organizações acessam em suas redes sociais. Trata-se de um uso limitado do termo, e não nos concentramos nos dois outros aspectos do capital social que Nahapiet e Ghoshal julgaram importante: o aspecto estrutural, que aborda a extensão dos vínculos sociais que os indivíduos ou as organizações mantêm com entidades externas, e o aspecto relacional, que avalia a natureza de tais vínculos (se a intensidade é forte ou fraca, se o vínculo é bidirecional ou não). Ver NAHAPIEL, J.; GHOSHAL, S. Social capital, intellectual capital, and organizational advantage. *Academy of Management Review*, v. 23, n. 2, p. 242-266, 1998.

⁴ O conhecimento foi definido de várias formas na literatura. Nonaka e Takeuchi (1995), seguindo a linha de Polanyi (1966), referem-se a ele como "crença verdadeira justificada". Nelson e Winter (1982) vêem-no como rotinas que podem existir nos níveis individual, grupal e organizacional. Para Argote e Ingram (2000), o conhecimento consiste em habilidades e competências. Utilizamos uma definição ampla e abrangente de conhecimento que inclui todos esses aspectos.

⁵ A história baseia-se em um problema semelhante enfrentado pela Safeco Insurance, quando tentou desenvolver suas capacidades em seguro para pane em maquinário. Apesar de inicialmente ter considerado a idéia de comprar a Hartford Steam Boiler, especializada nessa área, a empresa finalmente firmou uma aliança estratégica. A história foi relatada no artigo "Choosing partners", publicado na *Best's Review* (v. 101, n. 11, p. 39-44).

⁶ Detalhes sobre esse acordo estão especificados em um comunicado à imprensa disponível em <<http://www.intel.com/press/990224.html>>. A cópia impressa desse comunicado está arquivada com os autores e pode ser fornecida mediante solicitação.

⁷ Essa entrevista de Israel Borovitch foi publicada na *Academy of Management Executive*, v. 15, n. 1, p. 12-15, 2001.

⁸ Uma situação similar foi descrita no artigo de MARKUS, M. L. Electronic mail as the medium for managerial choice. *Organization Science*, v. 5, n. 6, p. 502-527, 1994.

⁹Essa história é parcialmente inspirada nos problemas enfrentados pela Singer e pela Sears quando dependiam exclusivamente uma da outra para desenvolver e promover máquinas de costura no mercado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANAND, V. *Using an organizational memory approach to study the effects of empowerment on firm performance*. (Ph.D. Dissertation.) Arizona State University, 1998.

ANAND, V.; MANZ, C. C.; GLICK, W. H. An organizational memory approach to information management. *Academy of Management Review*, v. 23, n. 4, p. 796-809, 1998.

ARGOTE, L.; INGRAM, P. *Knowledge transfer: a basis for competitive advantage. Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, v. 82, n. 1, p. 150-169, 2000.

BROWN, J. S.; DUGUID, P. Organizational learning and communities of practice: toward a unified view of working, learning, and innovation. In: COHEN, M. D.; SPROULL, L. S. (Eds.). *Organizational learning*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1996.

CHOI, T. Y. Learning quality techniques at target stamping: building TQM culture with the help of customers. In: HEIZER, J. H.; NATHAN, J. (Eds.). *Cases in Total Quality Management: Manufacturing and Services*. Cincinnati: South-Western College Publishing, 1998.

CHRISTENSEN, C. M. *The Innovator's Dilemma*. Boston: Harvard Business School Press, 1997.

COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, v. 35, n. 1, p. 128-150, 1990.

COOPER, R. *When Lean Organizations Collide*. Boston: Harvard Business School Press, 1995.

DAFT, R. L.; HUBER, G. P. How organizations learn: a communication perspective. *Research in the Sociology of Organizations*, v. 5, p. 1-36, 1987.

DAFT, R. L.; LENGEL, R. H. Organizational informational requirements, media richness and structural design. *Management Science*, v. 32, n. 5, p. 554-71, 1986.

DEEDS, D. L.; DECAROLIS, D.; COOMBS, J. Dynamic capabilities and new product development in high technology ventures: an empirical analysis of new biotechnology firms. *Journal of Business Venturing*, v. 15, n. 3, p. 211-229, 1999.

DEEDS, D. L.; HILL, C. W. L. An examination of opportunistic action within research alliances: evidence from the biotechnology industry. *Journal of Business Venturing*, v. 14, n. 1, p. 141-163, 1998.

DYER, J. H. Effective inter-firm collaboration: how firms minimize transaction costs and maximize transaction value. *Strategic Management Journal*, v. 18, n. 7, p. 535-556, 1997.

DYER, J. H.; NOBEOKA, K. Creating and managing a high performance knowledge-sharing network: the Toyota case. *Strategic Management Journal*, v. 21, n. 3, p. 345-367, 2000.

EISENHARDT, K. M.; BROWN, S. L.; NECK, H. M. Competing on the entrepreneurial edge. In: MEYER, G. D. e HEPPARD, K. A. (Eds.). *Entrepreneurship as Strategy: Competing on the Entrepreneurial Edge*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2000. p. 49-62.

FELDMAN, D.; DOERPINGHAUS, H. I.; TURNLEY, W. H. Managing temporary workers: a permanent HRM challenge. *Organizational Dynamics*, v. 23, n. 2, p. 49-63, 1994.

FITES, D. V. Make your dealers your partners. *Harvard Business Review*, v. 74, n. 2, p. 84-97, 1996.

GALAZ, M.; CARLSON, D. J. EDI e XML. *Manufacturing Systems*, v. 18, n. 12, p. 68-72, 2000.

GARGIULO, M.; BENASSI, M. Trapped in your own net? Network cohesion, structural holes, and the adaptation of social capital. *Organization Science*, v. 11, n. 2, p. 183-196, 2000.

GRANT, R. M. Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capability as knowledge integration. *Organization Science*, v. 7, n. 4, p. 375-387, 1996.

GULATI, R.; SINGH, H. The architecture of cooperation: managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances. *Administrative Science Quarterly*, v. 43, n. 4, p. 781-814, 1998.

HAMEL, G. Competition for competencies and inter-partner learning within international strategic alliances. *Strategic Management Journal*, v. 12, p. 291-309, Summer (Special Issue), 1991.

HARGADON, A.; SUTTON, R. I. Technology brokering and innovation in a product development firm. *Administrative Science Quarterly*, v. 42, n. 4, p. 716-749, 1997.

HARTLEY, J. L.; CHOI, T. Y. Supplier development: customers as a catalyst of process change. *Business Horizons*, v. 39, n. 4, p. 37-44, 1996.

HIGNITE, K. B. Foolproofing your alliance. *Association Management*, v. 50, n. 10, p. 29-36, 1998.

HITT, M. A.; KEATS, B. W.; DEMARIE, S. Navigating in the new competitive landscape: building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century. *Academy of Management Executive*, v. 12, n. 4, p. 22-42, 1998.

HITT, M. A.; REED, T. S. Entrepreneurship in the new competitive landscape. In: MEYER, G. D. e HEPPARD, K. A. (Eds.). *Entrepreneurship as Strategy: Competing on the Entrepreneurial Edge*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2000. p. 23-48.

KOCHAN, T. A.; WELL, J. C.; SMITH, M. Consequences of a failed IR system: contract workers in the petrochemical industry. *Sloan Management Review*, v. 33, n. 4, p. 79-89, 1992.

LEIBISKIND, J. P.; OLIVER, A. L.; ZUCKER, L.; BREWER, M. Social networks, learning, and flexibility: sourcing scientific knowledge in new biotechnology firms. *Organization Science*, v. 7, n. 4, p. 428-443, 1996.

LINCOLN, J. R.; AHMEDJIAN, C. L.; MASON, E. Organizational learning and purchase-supply relations in Japan: Hitachi, Toyota and Matsushita compared. *California Management Review*, v. 40, n. 3, p. 241-264, 1998.

MACDONALD, S. Learning to change: an information perspective on learning in the organization. *Organization Science*, v. 6, n. 5, p. 557-568, 1995.

MARCH, J. G. Exploration and exploitation in organizational learning. *Organizational Science*, v. 2, n. 1, p. 71-87, 1991.

MARKUS, M. L. Electronic mail as the medium of managerial choice. *Organization Science*, v. 5, n. 6, p. 502-527, 1994.

MASON, D. OneSource reaches out. *Information World Review*, p. 14, Apr. 2000.

NATHAN, J. *Sony: The Private Life*. New York: Houghton Mifflin, 1999.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *The Knowledge Creating Company*. New York: Oxford University Press, 1995.

NELSON, R. R.; WINTER, S. G. *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, MA: The Belknap Press, 1982.

POLANYI, M. *The Tacit Dimension*. London: Routledge and Kegan Paul, 1996.

SAXENIAN, A. *Regional Advantage*. Boston: Harvard University Press, 1994.

SCHEIN, E. H. Three cultures of management: the key to organizational learning. *Sloan Management Review*, v. 38, p. 9-22, 1996.

STUART, T. E. Interorganizational alliances and the performance of firms: a study of growth and innovation in a high-technology industry. *Strategic Management Journal*, v. 21, n. 8, p. 791-811, 2000.

TALMUD, I. Corporate social capital and liability: a conditional approach to three consequences of corporate social structure. In: LEENDERS, R. T. A. J.; GABBAY, S. M. (Eds.). *Corporate Social Capital and Liability*. Netherlands: Kluwer Academic Publishers, 1999.

TREVINO, L. K.; DAFT, R. L.; LENGEL, R. H. Understanding managers' media choices: a symbolic interactionist perspective. In: FULK, J.; STEINFELD, C. (Eds.). *Organizations and Communication Technology*. Newbury Park: Sage, 1990. p. 71-94.

UZZI, B. Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, v. 42, n. 1, p. 35-67, 1997.

Artigo publicado originalmente sob o título "Thriving on the knowledge of outsiders: tapping organizational social capital", na *Academy of Management Executive*, v. 16, n. 1, p. 87-101, 2002.

Copyright 2002 Academy of Management. Todos os direitos são reservados. Nenhuma parte deste artigo pode ser reproduzida por qualquer meio ou forma sem a permissão por escrito da Academy of Management. Para obter autorização, entre em contato com Copyright Clearance Center: www.copyright.com.

Texto traduzido por Silvia Paes.

Revisão técnica de Rebeca Alves Chu.

Artigo convidado. Aprovado em 02.07.2002.

Vikas Anand

Ph.D. pela Arizona State University e professor assistente na University of Arkansas.

E-mail: vikas@walton.uark.edu

William H. Glick

Ph.D. pela University of California .

E-mail: biu.glick@asu.edu

Charles C. Manz

Professor titular na University of Massachusetts e consultor.

E-mail: cmanz@s.m.umass.edu