

# Reflexões sobre a criação do conhecimento organizacional na estratégia de diferenciação da China

*Reflections about the organization knowledge creation to the differentiations strategy at China*

DEMARCHI, Ana Paula Perfetto

Doutoranda em Engenharia e Gestão do Conhecimento - UFSC / UEL

FORNASIER, Cleuza Ribas Bittencourt

Doutoranda em Engenharia e Gestão do Conhecimento - UFSC / UEL

MARTINS, Rosane Fonseca de Freitas

Doutora em Engenharia da Produção - Universidade Estadual de Londrina

MERINO, Eugenio Andres Días

Doutor em Engenharia da Produção – Universidade Federal de Santa Catarina

## Resumo

A China hoje é de interesse mundial. A hegemonia da sua produção no mercado internacional tem intrigado estudiosos e redefinido políticas econômicas e organizacionais, considerando as características atípicas com as quais vem atingindo este patamar. Este artigo reflete sobre a importância da criação do conhecimento organizacional e demonstra o papel do design na estratégia de diferenciação e criação do conhecimento organizacional para a consolidação desta estratégia.

**Palavras-chave:** China, criação do conhecimento, estratégia de diferenciação.

## *Abstract*

*The China today is of worldwide interest. The hegemony of its production in the international market has intrigued scholars and redefined public and organizational policies in different countries, considering the atypical characteristics with which it has reached this level. This article aims to reflect upon the importance of the creation of organizational knowledge and demonstration the role of design in the differentiation strategy and the creation of organizational knowledge to the consolidation of this strategy.*

**Keywords:** *China, Knowledge Creation, Differentiations strategy*

**Anais do 8º Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design**

8 a 11 de outubro de 2008 São Paulo – SP Brasil ISBN 978-85-60186-03-7

©2008 Associação de Ensino e Pesquisa de Nível Superior de Design do Brasil (AEND|Brasil)

Reprodução permitida, para uso sem fins comerciais, desde que seja citada a fonte.

Este documento foi publicado exatamente como fornecido pelo(s) autor(es), o(s) qual(is) se responsabiliza(m) pela totalidade de seu conteúdo.

## Introdução

A China possui uma história estratégica milenarmente cultivada. Para sobreviver aos anos de comunismo, desenvolveu um conhecimento de senso comum apurado, pouco codificado, mas disseminado entre gerações. Sua industrialização ressurgiu há 20 anos e tornou-se o celeiro produtivo de bens para o mundo. Com rápido desenvolvimento sócio-econômico o design deve levar menos tempo para se consolidar do que em outras culturas. A China deverá implementar a estratégia de diferenciação para sobreviver no mercado internacional, mas precisa considerar como realizar a criação do conhecimento organizacional a partir do caos gerado pelos conflitos da abertura do mercado.

Este artigo reflete sobre a criação de um novo conhecimento baseado no conhecimento dos chineses, e como ocorrerá a criação de novos produtos. Hoje, a maior dificuldade é entender como será realizada esta conversão, pois o cenário é atípico e de difícil compreensão. Este conhecimento está sendo utilizado para transpor a China de um cenário produtivo rural para o de internacional competitivo, no qual impera a diferenciação e o design como ferramenta estratégica importante.

## Metodologia

Este artigo é um estudo exploratório sobre iniciativas e procedimentos concernentes aos conceitos de Gestão de Design e Conhecimento. Como em Nonaka e Takeuchi (1997) foi utilizada a conversão do conhecimento, socialização e processo de compartilhamento de experiências. Uma visita ao país em 2007 propiciou observações sobre o aspecto empresarial chinês, que desencadeou o problema de pesquisa e análises. Como complementação foi necessário um estudo bibliográfico que fundamenta o processo de gestão do conhecimento, o design como ferramenta estratégica e aspectos sociológicos relevantes da China.

## O Desenvolvimento da China

A veloz hegemonia da produção chinesa desperta o interesse mundial desde 1994, quando o governo investiu na modernização agrícola, indústria básica e comércio exterior. Uma das conseqüências é o deslocamento de uma massa populacional sem capacitação para a área urbana. Com 80% da população na década de 90, a mão-de-obra barata, desorganizada, tolerante e competitiva (jovens solteiros, sem capacitação mas com alta energia produtiva), possui decisão de progredir. É parte da geração pós-controle de natalidade: maioria homens, filhos da formação familiar 4 (avós) 2 (pai e mãe) 1 (filho). São responsáveis pelo futuro dos genitores, e para isso aceitam qualquer forma, condição e remuneração do trabalho aos níveis mínimos de subsistência. Soma-se a isso 53 milhões de pessoas fora do setor estatal entre 1986 e 2001 pelo governo, que impediu de novos entrantes (FISHERMAN, 2006).

O monopólio do Partido Comunista Chinês (PCC) resultou na sua primazia, centralização de decisões com mecanismos econômicos que buscam a riqueza. Em conseqüência, empresas estatais e híbridas se tornam privadas, subsidiam terrenos, construção e energia, controlam o câmbio a partir de pequenas valorizações do yuan, o que facilita a

competitividade dos produtos no mercado mundial (CHUNG, 2005). Assim, a industrialização chinesa não poderá ser igual a ocidental, considerando:

- valores do confucionismo regula os tabus e valores sociais e culturais (raciocínio e modelos mentais diferentes dos ocidentais);
- influência histórica e política enraizada (capitalismo improvável). Mais provável o capitalismo socialista: nova fórmula que busca a riqueza sem perda do controle autoritário e centralizado - não existe na teoria está sendo moldado e aplicado;
- senso de superioridade da cultura oriental;
- processo de política da cópia, visando o aprendizado e inovação tecnológica;
- quantidade de mão-de-obra barata que desincentiva a alta tecnologia;
- instabilidade econômica e imprevisibilidade política;
- capacidade intelectual e tradições seculares não alteradas como no ocidente;
- relações sociais transmitem normas e valores, definem deveres e comportamentos e administram recompensas e castigos, formando forte padrão de senso comum;
- teorias administrativas seculares enfatizam virtudes pessoais, autodesenvolvimento, liderança moral e busca da harmonia social;

Estas características apontam para a conversão do conhecimento estratégico baseado nas tradições culturais e senso comum, caminho para levar o país a um cenário global competitivo.

## O design na China

Na China vem ocorrendo uma revolução do design. Os novos designers aprenderam muito com o design japonês e ocidental e agora criam o design chinês. Serão os novos artesãos das cidades remotas, que detêm os signos. A criação está centrada na habilidade e na educação. Nos últimos anos surgem cursos de design e de gestão, e programas de apoio às empresas para aprofundar o conhecimento. Em 1990 havia 12 escolas de design. Hoje são mais de 400. Há uma evolução do design baseado no conhecimento cultural com esforços na mão-de-obra, na academia e na importação de designers ocidentais. As habilidades milenares demonstrados pelos trabalhos manuais estão na gênese do design chinês. O “livro dos ofícios” de Gong Ji, por exemplo, 500 d.C., apresenta técnicas de produção que serão os requisitos do design (LEMOS).

## O design como estratégia de diferenciação

Para SCHIMIDT (2001), empresas conseguem vantagem competitiva por meio de estratégias. O ambiente empresarial demonstra a necessidade de práticas que a criem e mantenham. O alto nível da intensidade da concorrência é induzido por novas tecnologias, novos mercados e crescente integração mundial, sentida pelos empresários, que começam a entender que o Design é um recurso essencial. Seu potencial é melhor aproveitado quando é incorporado ao processo de produção da concepção da estratégia à concepção do produto, englobando as fases do ciclo de vida, ao que se chama Gestão de Design. Sua implantação nos

processos de desenvolvimento torna-se um diferencial competitivo, com técnicas que tornam produtos diferenciados e custos de produção racionalizados.

A estratégia baseada no design deve se propor a dar visibilidade a uma estratégia adotada e ajudar na mudança de comportamento, permitindo reinventar a estratégia central. Este fator é o resultado da exploração dos recursos internos e de controle organizacional para utilização de seus próprios conhecimentos para projetar novos produtos e melhorar processos técnicos, operacionais e administrativos.

## A Criação do Conhecimento

Para Nonaka e Takeuchi (1997) a informação é o fluxo de mensagem com emissores e receptores, baseada em crenças e compromissos, e visa mudar o modo como algo é visto, exercendo impacto sobre o julgamento e comportamento.

Para Davenport e Prusak (1998) conhecimento é a mistura de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, que proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Possui alguns componentes: experiência (ao longo do tempo); verdade Fundamental (situações reais); complexidade (lida com diversidade); discernimento (julga novas situações à luz do conhecido); normas práticas e intuição (guias para ações, por tentativa e erro); valores e crenças (determinam o que o conhecedor vê, absorve e conclui). Um melhor conhecimento pode levar a eficiência mensurável em desenvolvimento de produtos e na sua produção.

Boisot (CHOO, 2003) classifica o conhecimento em: codificado (escrito, sem perda de informação) e não codificado, e o divide em conhecimento de senso comum (disseminado, menos codificado, adquirido ao longo da vida); pessoal (difícil de articular e disseminar); privado (grupo ou pessoa desenvolve e codifica); e o público (codificado e divulgável). O pessoal é a base para o organizacional, de senso comum confere identidade à organização e o privado é gerado pela organização.

Nonaka e Takeuchi (1997) classificam-no em explícito (transmitido pela linguagem formal) e tácito (conhecimento pessoal incorporado à experiência individual, envolvendo fatores intangíveis como crenças pessoais).

Choo (2003) sugere o conhecimento cultural, expresso nas crenças, normas e pressupostos para dar valor a novas informações. Não é codificado, mas divulgado por vínculos a um grupo e oferece um padrão de suposições compartilhadas.

A criação do conhecimento se caracteriza por metáfora (forma de fazer com que indivíduos de experiências diferentes compreendam algo pelo uso da imaginação e dos símbolos) e a analogia (que ajuda a entender o desconhecido e elimina a lacuna entre imagem e modelo lógico).

A segunda característica parte do Conhecimento Pessoal ao Organizacional: ele pode ser ampliado por discussões, compartilhamento de experiências e observações.

A terceira é Ambigüidade (promove senso de direção ou forma diferente de pensar) e Redundância (que estimula a comunicação e facilita a transferência de conhecimento tácito).

Há construção do conhecimento quando a organização identifica e estimula atividades que o gere e fortaleça capacidades organizacionais, como partilhar a solução de problemas,

experimental, implementar, integrar novos processos e ferramentas, e importar conhecimentos. A conexão se dá quando há parcerias de aprendizagem com outras empresas, transferindo conhecimentos compatíveis com a cultura de trabalho e estilo operacional (Choo, 2003)

## Considerações finais

Considerando o histórico milenar da China pressupõe-se que o seu conhecimento pessoal é baseado no conhecimento de senso comum: nem a revolução cultural conseguiu apagar. O país deverá desenvolver um sistema de conversão do conhecimento que considera o conhecimento cultural, criado na organização a partir do conhecimento de senso comum não codificado, porém divulgado ao longo de vínculos e relacionamentos que ligam um grupo. A conversão e a conexão do conhecimento com empresas especializadas nas diversas áreas industriais já vem ocorrendo para compartilhamento de conhecimento explícito, que ocasionará um caos gerado pelo conflito cultural entre diversos países. Este caos será o início da criação de um conhecimento próprio, base para a adoção da estratégia de diferenciação, com raízes no processo criativo, através do qual irá desenvolver produtos inovadores e mais competitivos. Considerando que a estratégia de conversão do conhecimento já está sendo adotada, supõe-se que a consolidação do design na China ocorrerá de uma maneira mais tranqüila e rápida, pois a cultura organizacional estará pronta para lidar com as mudanças que ele deve gerar.

## Bibliografia

CHOO, C.W. **A organização do conhecimento**. SP: Senac SP, 2003.

CHUNG, T. **Negócios com a China**. Osasco: Novo século, 2005.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. RJ: Campus, 1998.

FISHERMAN, Ted C. **China S.A.** RJ: Ediouro, 2006.

LEMOS, P. **Design com alma chinesa**. Revista Macau. Em: <http://www.revistamacau.com/rm.asp?id=004071>. Acesso mar. 2008.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. 5. ed. RJ: Campus, 1997.

SCHIMIDT, A. O. **Uma contribuição ao estudo da evolução dos modelos gerenciais frente aos desafios impostos pela globalização**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2001.