

CULTURA, MUDANÇA, TECNOLOGIA e INOVAÇÃO – Elementos essenciais às organizações que aprendem

Francilene Sousa do ROSÁRIO - Diretora de Educação Profissional do SENAC-MA – São Luís-MA.

Shirley Ribeiro CARVALHO - Coordenadora do Programa de Desenvolvimento de Talentos e Competências/Setor de Capacitação do Instituto Euvaldo Lodi – São Luís-MA.

Carlos César RONCHI - Professor e pesquisador UniCeuma – São Luís-MA.

Resumo

O processo de aprendizagem contínua nas organizações é hoje uma das mais eficazes estratégias para lidar com as exigências de um sistema organizacional competitivo. Com o objetivo de refletir teoricamente sobre a gestão do conhecimento nas organizações, este trabalho apresenta as concepções de Peter Senge, Gareth Morgan, Nonaka & Takeushi e Chris Argyris sobre o tema. Esses autores apontam a cultura organizacional, o processo de mudança, a aplicação de tecnologia e a geração de inovação como elementos essenciais para a implantação da gestão do conhecimento nas organizações. Aqui cada um desses elementos é caracterizado.

Palavras-chave: gestão do conhecimento, cultura, mudança, tecnologia e inovação.

Abstract

The process of continuous learning in organizations today is one of the most efficient strategies to deal with the requirements of a competitive organizational system. This research shows the conceptions about this subject of Peter Senge, Gareth Morgan, Nonaka & Takeushi and Chris Argyris with the purpose of think theoretically about the knowledge management in organizations. These authors point out the organizational culture, the process of change, the application of technology and the production of innovation as essential elements for the knowledge management in organizations' implantation. Each one of these elements is described here.

Key-words: knowledge management, culture, change, technology and innovation.

INTRODUÇÃO

As organizações estão expostas às ameaças externas e internas e para a manutenção de sua competitividade, precisam repensar seus modelos de gestão. Desde a década de 90, a demanda do ambiente vem sendo caracterizada pela globalização de mercado, acirramento da competitividade e desenvolvimento dos sistemas de comunicação e informação, exigindo das organizações mais agilidade, diferenciação e inovação. Assim, é estabelecida a convicção de que o envolvimento de toda a organização num processo de aprendizagem contínua é uma das mais eficazes estratégias para lidar com tais exigências.

Nesse contexto, torna-se fácil entender o interesse das organizações em compreender e aplicar as orientações da Gestão por Competência e Gestão do Conhecimento, consideradas mutuamente complementares no âmbito da administração estratégica. Carbone (2006, p. 97) explica que esses modelos compartilham do mesmo pressuposto, ou seja, de que “[...] recursos raros, valiosos e de difícil imitação, confere à organização certa vantagem competitiva. Tais recursos são representados pelos conhecimentos e competências das pessoas que trabalham na organização”.

A Gestão do Conhecimento identifica-se por estar voltada para o diagnóstico e mapeamento dos conhecimentos, objetivando a transferência do saber, sua inovação e a constituição de memória técnica. Enquanto que, a Gestão por Competência possibilita induzir os membros da organização a melhoria contínua da base de saber necessária ao sucesso dos trabalhos, através do controle das competências.

Optou-se, aqui, por aprofundar o estudo sobre a Gestão do Conhecimento, especificamente no que se refere à sua implantação nas organizações, acreditando-se que o trabalho sobre a relação sujeito e objeto é um dos princípios indispensáveis para o alcance de bons resultados, visto que o conhecimento é gerado a partir dessa relação.

Sendo as organizações compostas de pessoas, é essencial a dinamicidade dos processos organizacionais, necessidade agravada quando da aplicação da Gestão do Conhecimento, que pressupõe o desenvolvimento de perfis profissionais compatíveis com a cultura da aprendizagem. E que promova a geração de ambiente favorável à mudança, permitindo a implantação de novas tecnologias e, conseqüentemente, oportunize o surgimento de inovações.

Entretanto, há possibilidades de distorções da Gestão do Conhecimento durante sua implantação, risco compartilhado com muitos outros modelos de gestão. Destacando-se a possibilidade de supervalorização de algumas pessoas ou procedimentos, em detrimento de outros, tendo por conseqüência o atrofiamento da criatividade da maioria. Além da possível redução dos efeitos dessa gestão, a uma simples ferramenta de formatação de *manuais passo-a-passo*, que, teoricamente, garantem o direcionamento para o sucesso, mas que, verdadeiramente, acabam por engessar a organização, fixando-a no tempo e espaço, estratégia contrária à dinamicidade da sociedade moderna.

Assim, é notória a necessidade de atentar-se para conceitos que fundamentem o modelo de Gestão do Conhecimento, tais como as abordagens elaboradas pelos teóricos: Peter Senge (1998), Gareth Morgan (1996), Nonaka e Takeuchi (1997) e Chris Argyris (1999), aqui

destacados pelas particularidades de suas análises e, sobretudo, pela convergência entre suas concepções sobre Cultura, Mudança, Tecnologia e Inovação nas organizações.

Reconhecendo o alto nível de complexidade da implantação da Gestão do Conhecimento, diretamente proporcional às suas possibilidades de intervenção em direção ao aumento da produtividade das organizações, é identificado como um dos primeiros questionamentos a serem feitos: Quais são as percepções dos colaboradores de uma organização, quanto aos elementos fundamentais para a implantação do modelo de Gestão do Conhecimento?

Na intenção de analisar as respostas desse questionamento, com base nas abordagens teóricas levantadas, foi desenvolvida uma pesquisa em uma organização que tem como características principais sua extensa experiência no segmento que atua, onde durante muito tempo não houve concorrentes ou entrantes significativos que comprometessem sua alta produtividade. Entretanto, na segunda metade da década passada, reformas legislativas levaram à redução das contribuições que compõem os recursos financeiros que a mantém, o que vem levando ao gradativo aumento da exigência de sua auto-sustentabilidade. Aspecto que, juntamente com o surgimento e evolução dos concorrentes, além de todos os demais aspectos que influenciaram a economia brasileira, leva a organização à re-estruturar sua forma de gestão.

ABORDAGENS TEÓRICAS

A compreensão de que as mudanças não ocorrerão apenas nas organizações, mas também dentro daqueles que as compõem, é identificada, por Peter Senge (1998), como essencial a aplicação dos conceitos descritos em cada uma das cinco disciplinas que regem as organizações que aprendem.

[...] as nossas organizações funcionam da forma que funcionam por causa de nossa forma de pensar e de interagir. Só mudando nossa forma de pensar é que podemos modificar políticas e práticas profundamente enraizadas. Só mudando nossa forma de interagir poderemos estabelecer visões e compreensões compartilhadas, e novas capacidades de ação coordenada (SENGE, 1998, p. 23).

As disciplinas, abaixo apresentadas, são classificadas como novas tecnologias que gradualmente convergem para inovar as organizações que aprendem. Ressaltando, ainda, que mesmo desenvolvidas separadamente são todas essenciais para o sucesso da outra.

Domínio Pessoal é a disciplina que continuamente esclarece e aprofunda a visão pessoal de concentrar energias, de desenvolver paciência e de ver a realidade objetivamente. Deve-se, portanto, buscar manter as características comuns às crianças, que naturalmente atuam como verdadeiros radares, captando tudo a sua volta, com a intenção instintiva de aprendizagem.

Modelos Mentais são pressupostos profundos, arraigados, generalizações ou mesmo imagens que influenciam a forma de ver o mundo e de agir. Aqui se encontram as culturas organizacionais, tanto as formais, como as informais.

A construção de uma visão compartilhada é, sobretudo, fazer com que os esforços se congreguem para um único foco. Trata-se da sinergia, ou seja, da convergência de energias, oriundas de pontos diferentes, que engrandecem a força propulsora que direciona as ações para o alcance do objetivo comum.

A disciplina Aprendizagem em Equipe pressupõe que o todo é muito maior que a junção das partes, por maiores que cada uma delas venha a ser, ou seja, que as competências individuais não garantem o sucesso da equipe, mas que a interação das partes produz resultados extraordinários, como também seus integrantes crescem com maior rapidez do que ocorreria de outra forma.

A essencialidade da disciplina Pensamento Sistêmico está na necessidade de uma visão holística dos vários sistemas que contextualizam as organizações. A máxima “agir localmente, pensando globalmente”, tão difundida no meio ecológico pode ser utilizada para retratar a descrição sobre o pensamento sistêmico, por configurar-se como a estratégia mais racional, lógica e eficiente, na perspectiva de uma realidade tão complexa como as compartilhadas pelas organizações que aprendem.

Foram traçadas, por Senge (1998), algumas leis relativas à quinta disciplina, Pensamento Sistêmico, que constata sua essencialidade, quando da intenção de conceber uma organização que aprende, revelando o quanto as atitudes se relacionam num contexto complexamente dinâmico, influenciando-o devastadoramente:

- a) os problemas de hoje vêm das soluções de ontem;
- b) quanto mais você empurra, mais o sistema empurra de volta;
- c) o comportamento melhora antes de piorar;
- d) a saída mais fácil normalmente nos leva de volta para dentro;
- e) pequenas mudanças podem produzir grandes resultados, mas, freqüentemente, as áreas de maior alavancagem são as menos óbvias;
- f) você pode assobiar e chupar cana, mas não ao mesmo tempo;
- g) dividir um elefante ao meio não produz dois pequenos elefantes;

A análise da criação do conhecimento na perspectiva de Gareth Morgan (1996), parte da premissa que as organizações são geralmente complexas, ambíguas e paradoxais. Para ser realizada a análise organizacional foi preponderante, por muito tempo, o olhar apenas sobre um ponto de vista fixo e inabalável. Morgan (1996) se propõe a desenvolver a arte de ler e compreender as organizações, utilizando o caminho das metáforas, pois estas possibilitam um pensar criativo e reflexivo.

A teoria da criação do conhecimento organizacional para Morgan (1996) levanta, *a priori*, a questão da viabilidade de ter ou não organizações com a capacidade de serem flexíveis, resistentes e engenhosas, assim como o funcionamento do cérebro humano.

As pessoas para atuam numa organização como cérebro, precisam estar preparadas para os inevitáveis momentos de instabilidades e mudanças, com capacidade não apenas de atuar dentro de uma estrutura predeterminada. Morgan (1996, p. 82) alerta que as pessoas

devem ser “[...] capazes de questionar a propriedade daquilo que estão fazendo e modificar sua ação para levar em conta novas situações [...]”.

Descrever as organizações como cérebros processadores de informações, representa uma evolução em sistemas de informação, capaz de estruturar e descentralizar a natureza e o controle do trabalho.

Nessa perspectiva, são apontadas por Morgan (1996) as seguintes questões: A organização estará emperrada de novo na burocratização, uma vez que a característica de uma organização baseada em informações é a racionalidade restrita? Ou o tipo de aprendizagem e a habilidade construída possibilitarão transcender essa restrição? E ainda, se as organizações podem aprender a aprender?

Formatam-se, então, algumas conclusões, em aspectos práticos, através dos modelos de aprendizagem:

a) aprendizagem em circuito único: habilidade de detectar e corrigir o erro com relação a um conjunto de normas operacionais;

b) aprendizagem em circuito duplo: depende de ser capaz de olhar duplamente a situação, questionando a relevância das normas de funcionamento. Exigindo que a própria organização desafie-se, revendo normas básicas, procedimentos, políticas e incentivando a inovação, por exemplo, através do debate contínuo.

São identificados por Morgan (1996) os três maiores problemas encontrados nas organizações, que obstruem o processo de aprendizado: Princípio da racionalidade limitada, que consiste em impor estrutura fragmentada de pensamento aos membros da organização, desencorajando-os a pensar por si próprio. Os setores buscam os objetivos setoriais como se fossem fins em si mesmo; Princípio da responsabilidade burocrática, ou seja, se existe o sistema de recompensas ou retaliação aos colaboradores, os problemas tendem a serem obscurecidos e desviados das discussões; Defasagem entre aquilo que as pessoas dizem e aquilo que as pessoas fazem.

Identificada por Argyris (*apud* Morgan, 1996), a lacuna entre a teoria adotada e a teoria utilizada, promove um empenho consciente ou até inconsciente, para disfarçar os problemas, impossibilitando que aconteça o aprendizado em circuito duplo, pois cria um hiato entre a teoria e a realidade de tal forma, que se torna difícil desafiar os valores e normas embutidas nas teorias futuramente adotadas.

O desenvolvimento de uma organização que aprende parte da capacidade de abertura às mudanças que ocorrem no ambiente e, da habilidade de desafiar hipóteses operacionais de maneira mais fundamental, efetivadas através das ações que serão adotadas.

As organizações podem adotar o modelo holográfico na construção de padrões de rica condutividade entre as partes e reorganizar a estrutura interna e as funções de modo a enfrentar os seus desafios, pois esse viabiliza com mais facilidade o processo de auto-organização.

O sistema holográfico, proposto por Morgan (1996), prevê a implementação de quatro princípios integrados que o torna viável:

a) redundância das funções: as capacidades relevantes para funcionamento do todo estão presentes nas partes. Na prática, os membros das organizações adquirem

múltiplas habilidades de tal forma, que são capazes de desempenhar um outro trabalho à medida que surge a necessidade;

b) variedade de requisitos: é necessário desenvolver um ambiente proativo em toda sua diversidade e abandonar a idéia de reduzir a variedade para se chegar a um consenso;

c) especificação crítica mínima, ou seja, a preservação da flexibilidade, adotando-se papel de facilitador;

d) aprender a aprender: através de estímulo ativo do aprendizado; valorização de atividades onde os colaboradores se achem engajados.

Contudo, é importante pontuar algumas limitações da concepção holográfica, onde destacam-se: as aplicações mais comuns do poder e controle, minando a habilidade daqueles com maior poder, que mantêm firme o controle sobre as atividades rotineiras e a exigência de mudança de personalidade requerida pela aprendizagem e a auto-organização. Limitações superadas pelo predomínio da autonomia sobre a dependência, da flexibilidade sobre a rigidez, da colaboração sobre a competição e da prática democrática sobre a crença autoritária.

Destaca-se, por oportuno, o pensamento de Morgan (1996), onde é esclarecido que o processo de implantação da aprendizagem nos ambientes organizacionais, jamais pode ser concebido através de modelos onde uma organização deve ou não se enquadrar. Mas sim, através da avaliação das peculiaridades de cada organização, traduzindo-a metaforicamente, de forma a atentar para todos os cuidados necessários, o que, segundo Ronchi (2007), proporcionará que o nascimento desta nova e promissora estratégia de gestão ocorra conforme o esperado.

Os autores Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi (1997) explicam o conceito de conhecimento organizacional como a capacidade que uma empresa tem de criar conhecimento e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas. E propõem um modelo de gestão, que parte da análise das características singulares do processo de desenvolvimento das empresas japonesas, onde há a crença que a organização de negócios não só processa o conhecimento, mas também o cria, demonstrando ser esta a principal fonte de competitividade internacional das empresas japonesas.

Percebe-se que o desafio dos autores não é apenas apresentar a importância do conhecimento nas organizações, mas sim esboçar quais são os reais mecanismos e processos pelos quais o conhecimento é criado. Neste momento, fica evidente a forte crítica quanto às organizações ocidentais, que têm formas diferenciadas de pensar e agir, em comparação às orientais, principalmente as japonesas. Os ocidentais vêem as organizações como máquina para processo de informação, enquanto que as organizações japonesas admitem todas as experiências, bem como valores ou ideais do indivíduo, incluindo-os na categoria de conhecimento.

Os orientais consideram as respostas sobre as questões: “Qual rumo está se formando? Qual o tipo de mundo que se quer viver? E, como transformar este mundo em realidade?”, muito mais importantes do que o mero processamento de informações objetivas. A este modelo de criação de conhecimento deu-se o nome de conhecimento tácito, que questiona as premissas mais comuns do Ocidente, que normalmente consideram o desenvolvimento do trabalho, através do treinamento e da educação.

Expressar a teoria de Nonaka e Takeuchi (1997) requer enunciar dois conceitos: o conhecimento tácito que é pessoal, específico ao contexto e, assim, difícil de ser formulado e comunicado e o conhecimento explícito, que é transmissível em linguagem formal e sistemática. A associação desses conceitos reflete nas dimensões epistemológica e ontológica, as quais são representadas na espiral do conhecimento e sintetizadas na abordagem de criação do conhecimento organizacional em detrimento do individual.

Organizando as duas dimensões da criação do conhecimento, pode-se considerar que uma organização não pode criar conhecimento sem indivíduos e, sendo assim, é necessário incentivar o compartilhamento do conhecimento organizacional.

O núcleo dessa teoria, que trata sobre como esse processo de criação do conhecimento acontece, é exposto através da conversão do conhecimento tácito em explícito. Para tanto, são utilizados quatro modos de conversão:

- a) Socialização – Conhecimento Compartilhado: conhecimento tácito em tácito, a interação com o cliente antes do desenvolvimento do produto e após seu lançamento é um processo infinito de compartilhamento de conhecimento tácito e criação de idéias de aperfeiçoamento;
- b) Externalização – Conhecimento Conceitual: conhecimento tácito em explícito, normalmente é visto através do processo de criação do conceito e é provocado pelo diálogo ou pela reflexão coletiva.
- c) Combinação – Conhecimento Sistêmico: conhecimento explícito em conhecimento explícito. Os indivíduos trocam conhecimentos através de reuniões e documentos;
- d) Internalização – Conhecimento Operacional: conhecimento explícito em tácito, é operacional, é o aprender fazendo.

É indispensável relacionar esta concepção de conhecimento com um ambiente organizacional que facilita, incentiva e promove a espiral do conhecimento, valendo-se para tanto de alguns elementos, tais como:

- a) Intenção, que prevê o envolvimento dos funcionários nas ações que deverão ser desenvolvidas;
- b) Autonomia, que possibilita o aumento das chances dos indivíduos criarem novos conhecimentos;
- c) Flutuação e caos criativo, que permitem questionar as próprias rotinas e criar novos conceitos;
- d) Redundância, que auxilia na expansão da capacidade de criação de conhecimento;
- e) Variedade de requisito, que possibilita o acesso em todos os níveis da organização, tornando-se mais diversificada a capacidade para enfrentar muitas situações.

A teoria apresentada por Nonaka e Takeuchi (1997), além de apontar os modos de conversão do conhecimento tácito em explícito e as condições capacitadoras para que a

criação do conhecimento aconteça, incorpora a dimensão tempo compreendidas em cinco fases: Compartilhamento do conhecimento tácito, Criação de conceitos, Justificação de conceitos, da Construção de um Arquétipo (Organograma) e Difusão interativa do conhecimento.

Os autores comentam que o processo de transformação dentro das duas espirais do conhecimento (dimensão epistemológica e dimensão ontológica) é a chave da compreensão da sua teoria. Registra-se que o conceito de criação do conhecimento apresentado não deverá ser interpretado isoladamente e aplicado como única alternativa, mas sim a partir da particularidade de cada organização e da viabilidade de aplicação.

Após desenvolver várias pesquisas e produzir importantes análises sobre a relação entre os indivíduos e as organizações, Chrys Argyris (1999) identifica que a possibilidade de uma empresa aprimorar sua capacidade para aprender, está diretamente ligada à forma com que ela aborda o tema, principalmente durante o desenvolvimento de seus processos.

Assim, são configuradas duas formas de tratamento às questões oriundas das múltiplas relações ocorridas no dia-a-dia das organizações, identificadas pelo modelo de aprendizado de uma volta (*single loop learning*) - modelo 1 e pelo modelo de aprendizado de duas voltas (*double loop learning*) - modelo 2

O Modelo 1 está baseado na manutenção do conhecimento e restabelecimento imediato do equilíbrio do processo, enquanto que o Modelo 2 está disposto a questionar o que se aprende, revisando seus princípios mais indicados para mudanças.

A prática de manter-se o modelo em funcionamento, tratando seus questionamentos de forma discreta, com o único objetivo de retornar ao equilíbrio anterior é caracterizada pela aplicação do Modelo de Aprendizado de Uma Volta. O que deve ser compreendido como a mais eficiente estratégia para o distanciamento entre qualquer organização e a capacidade de aprender, pois cria um ciclo de repetição que tenta defendê-la da constante influência do ambiente.

Por outro lado, o Modelo de Aprendizado de Duas Voltas se propõe a corrigir o erro uma vez detectado, mas só depois dos valores inerentes ao modelo serem revisto. Portanto, se o objetivo da organização for desenvolver sua capacidade de aprender, deve optar por esta estratégia, pois a disposição de compreender e avaliar as influências do ambiente, possibilitando o aprimoramento dos processos tornará a mudança, cada vez mais, um processo menos traumático.

Entretanto, a geração da mudança pela aprendizagem requer um alto nível de predisposição dos seus membros, pois nem sempre se está preparado para levar à tona conceitos, valores e princípios. Sendo mais comum o uso de mecanismos de defesa e estratégias de resistência, visto que abandonar uma certeza ou experiência, por mais defasada que ela esteja, gera no mínimo um incômodo desequilíbrio.

Como motivação utiliza-se a perspectiva de que a ultrapassagem dessas limitações e a aplicação do Modelo 2 são recompensadas futuramente com uma nova estruturação dos processos, agora mais adaptável à necessidade. Nesse prisma, Argyris (1999, p. 13) considera que “[...] os responsáveis pela aprendizagem organizacional são os indivíduos. As organizações podem criar um ambiente que permita que esses indivíduos aprendam, mas são os indivíduos que têm a capacidade ou competência de aprender a fazer algo”.

ELEMENTOS ESSENCIAS À IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

A importância da Cultura Organizacional para a implantação da Gestão do Conhecimento se torna clara quando se analisa a relação de dependência que esse modelo tem com os indivíduos que compõem uma organização. Para Reis (*apud* CARVALHO; RONCHI, 2005, p. 122) “[...] a cultura não existe fora de um grupo que a possua, e nem poderá ser formada a não ser em um grupo com uma história em comum [...]”.

Carvalho e Ronchi (2005) enunciam que a cultura organizacional bem delineada influencia, de forma consistente, o comportamento dos seus indivíduos, fortalecendo-os e orientando-os para que saibam o que verdadeiramente a organização espera deles e qual a importância do seu papel na obtenção dos resultados planejados. E, ainda, a cultura proporciona aos membros da organização um senso de identidade organizacional e gera um comprometimento com crenças e valores que são maiores que os próprios membros da organização.

Faz-se fundamental que as pessoas ultrapassem as relações limítrofes com os resultados/metas preestabelecidas, a fim de melhor envolvê-las com a organização, o que pressupõe ações correlatas como as indicadas por Morgan (1996, p. 105-106), dentre elas, “[...] desenvolver habilidades e posturas mentais que aceitem a mudança como norma [...]”. Em resumo, pretende-se obter a mudança de comportamento dos indivíduos, gerando não somente obediência, mas compromisso advindo do reaprendizado, em muitas vezes, de si mesmo.

Outro aspecto relevante nesta relação entre gestão do conhecimento e cultura é o fato de que, segundo Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento organizacional se processa, de início, no nível individual e vai subindo até atingir o nível interdepartamental. É a cultura relacionada ao aprendizado organizacional que facilita ou cria entraves à sua efetividade. Para tanto, precisa haver um ambiente que promova a articulação entre os indivíduos nas organizações, e não a competição.

Schein (2001) defende que não é possível criar uma cultura nova, o que se pode fazer é estudar detalhadamente a cultura, para compreender suas crenças, valores e necessidades, para então estabelecer um processo de evolução cultural associado à aceitação e adoção de novos comportamentos, decorrentes dos valores assumidos na mudança planejada.

Aplicar, no entanto, o compartilhamento de informações, idéias e *insights* só podem ser viáveis se a cultura estiver baseada na aprendizagem. Nesse contexto, o papel do líder é fundamental, pois o mesmo pode atuar como facilitador do processo de envolvimento, compartilhamento e difusão de valores, o que naturalmente proporcionará a troca e comemoração de resultados entre os indivíduos.

Considera-se, então, que a cultura é responsável por manter e alimentar as ações planejadas e elaboradas apesar das resistências que inevitavelmente acontecerão, afinal, conforme, Schein (2001) “[...] os seres humanos não gostam de situações caóticas e imprevisíveis, e trabalham duro para estabilizá-las e normalizá-las. Por esse motivo qualquer possível mudança de cultura cria grande ansiedade e resistências [...]”.

Entretanto, quando há uma conquista e posterior confronto natural entre as concepções que os indivíduos têm e a cultura que se quer romper, dentro da perspectiva de gestão da

aprendizagem coletiva, ocorre um estímulo, que desmistifica estruturas mentais preestabelecidas, sobre o compartilhamento de conhecimentos e a postura de questionamentos.

Outro elemento fundamental à implantação da Gestão do Conhecimento é o Processo de Mudança, considerado inevitável para as organizações, no entanto, suscetível a modismos ou, ainda, ao surgimento em momentos de crise, situação que poderá comprometer o alcance dos objetivos esperados.

Propõem-se, então, algumas questões a serem analisadas quando da estruturação de um processo de mudanças nas organizações: Como proporcionar mudanças envolvendo as pessoas ou mesmo partindo delas? Como lidar com o paradoxo teoria e prática nas atitudes das pessoas? É possível enfrentar as resistências e estabelecer um condutor das mudanças?

A mudança organizacional segundo Herzog (*apud* RONCHI, 2007) envolve alterar os fundamentos do comportamento humano, os padrões trabalhistas e a antecipação de estratégias. Para o autor, o gerenciamento das pessoas é o fator chave do processo. Há vários indicadores que elucidam a veracidade de se trabalhar com processos amplos de mudança organizacional. Entretanto, o que naturalmente ocorre, é a resistência que as pessoas apresentam a esses processos, uma vez que eles, normalmente, estão associados a rupturas e por sua vez, a negação do que o indivíduo já produziu, do seu tempo de trabalho e do seu valor social.

Compreende-se que para se implantar mudanças nas organizações associadas à gestão do conhecimento, torna-se imprescindível o envolvimento das pessoas, pois, a mudança organizacional está associada à mudança de comportamentos. Identificar as causas das resistências às mudanças é indispensável para essa construção.

O prazo para o alcance de metas é outra categoria muito relevante na gestão do conhecimento e mudança, pois o diferencial de muitas organizações têm sido se antecipar na condução de estratégias, além de não esgotar as mudanças em si mesmas, pois é necessário dar continuidade ao processo, constantemente. Por outro lado, Ronchi (2007) aponta que a mudança requer um período de adaptação para que as pessoas possam ter condições de perceber a extensão e a necessidade delas, sendo que, todo o processo de mudança precisa estar previsto no planejamento e ser de amplo acesso a todos.

Então, sendo as pessoas fundamentais para o sucesso das mudanças, questiona-se: Estão preparadas em aspectos técnicos e psicológicos? Ou elas continuam vislumbrando um futuro messiânico, sem ter sido definido com clareza aonde se quer chegar?

A proposta do modelo de Vasconcelos e Vasconcelos (2004), prevê o gerenciamento da mudança, descrevendo suas reais necessidades; o estado atual e estado futuro desejado pela organização, visando evitar a chamada mudança fáustica. Em outras palavras, mudança brusca e imposta, adotada pela maioria das organizações, que rompe com o passado e, conseqüentemente, com a história da organização e implanta um novo modelo baseado na racionalidade superior, definida pelos dirigentes, formatando a organização em nome do desenvolvimento econômico.

A compreensão da necessidade de mudar e a verificação dos resultados das mudanças implantadas servem como indicadores que promovem a satisfação das equipes, um melhor ambiente de trabalho e, conseqüentemente, o sucesso da organização. Estes sim, segundo Ronchi (2007), serão aspectos decisivos para que o ciclo de mudança virtuoso aconteça,

situação onde as oportunidades de mercado são aproveitadas, onde existe uma permanente reorganização do trabalho e as necessidades das pessoas são satisfeitas.

A Aplicação da Tecnologia certamente ocupa papel preponderante no processo de implantação da gestão do conhecimento, principalmente pelas características que a atual “sociedade da informação” trouxe ao ambiente organizacional, onde a necessidade de compreender e interagir com o conhecimento tornou-se um dos mais influentes fatores do desempenho empresarial. Igualmente, sendo a competitividade uma das maiores preocupações das organizações, verifica-se que uma bem sucedida implantação da gestão do conhecimento pode tornar-se uma das mais promissoras estratégias competitiva para a sobrevivência no mercado globalizado.

Resumidamente, descreve-se que a gestão do conhecimento toma forma através das ações de geração, preservação e disseminação do conhecimento, o que dá sustentação às palavras de Teixeira Filho (2000, p. 71) quando declara que “a relação entre a Gestão do Conhecimento e a vantagem competitiva para as empresas passa por diversos aspectos, mas principalmente por: pessoas, processos, tecnologia e informações”.

Entretanto, não há uma perspectiva de tranquilidade no processo de implantação dessa abordagem, pois sem estratégias muito concatenadas e rapidamente implementadas, fica muito difícil imaginar que as organizações conseguirão se tornar competitivas e mesmo sobreviver aos desafios impostos.

Nessa perspectiva, para se implantar a gestão do conhecimento é indispensável, além de valorizar a análise de sua cultura organizacional e alterar os fundamentos do comportamento humano, incentivar e criar mecanismos que facilitem o fluxo de informações.

Os avanços na informática e nas tecnologias de comunicação estão afetando os processos de geração, difusão e armazenamento de conhecimento nas organizações. A tecnologia da informação e a gestão do conhecimento estão relacionadas a partir do uso de sistemas de informação, que possam proporcionar o compartilhamento das informações já existentes e a geração de novos conhecimentos.

Porém, emerge a necessidade de atentar-se para uma possível distorção, ocorrida durante a aplicação os investimentos em informática e a aplicação das tecnologias. Quando o objetivo limita-se na aceleração do fluxo de informações e não no desenvolvimento prático de conhecimentos, pois o seu acúmulo e velocidade de acesso, por si só, não garantem a melhoria do processo organizacional.

A aplicação direta da tecnologia da informação na gestão do conhecimento traz duas perspectivas de abordagens práticas: a Inteligência Competitiva e a Memória Organizacional. A Inteligência Competitiva consiste em proporcionar meios eficazes para selecionar, analisar, comunicar e gerenciar as informações externas à empresa. Ou seja, trata-se da competência em receber *feedback* do ambiente externo, processá-lo e responder às expectativas de maneira mais eficiente e eficaz. A perspectiva da Memória Organizacional volta-se para dentro da organização, disponibilizando ferramentas para organizar, preservar e manter o acesso ao acervo de conhecimento da empresa.

Na fase posterior à implantação de sistemas de informação, começam a surgir problemas de várias ordens e magnitudes, como a viabilidade de investir em tecnologia e no treinamento dos recursos humanos, simultaneamente. A invenção de novos produtos e a adaptação para um novo modelo organizacional requer maiores níveis de habilidade e

percepção individuais, integrados a uma maior flexibilidade e autonomia da gestão de Recursos Humanos.

Assim, não basta examinar somente as ferramentas, as técnicas, os métodos e as tecnologias que as pessoas devem usar para executar o trabalho. É preciso capacitação e aprendizado constante, pois na medida em que equipes de trabalho são qualificadas, buscando tornarem-se cada vez mais produtivas, facilita-se a forma e a oportunidade de envolvê-las nas diversas estratégias escolhidas pela organização, visando obter vantagens competitivas.

A Consciência Inovadora, inserida nas organizações de maneira estruturada e contínua, permite que se sobreponham competitivamente no que se refere à sua atuação, destacando-se no mercado e alcançando melhores resultados. Ronchi (2007, p. 1) expressa que a “inovação não se resume a lançar produtos ou serviços, mas sim ao processo que consiga estabelecer uma consciência inovadora como ponto de sustentação para que a organização continue prosperando.”.

Interpreta-se que há uma desmistificação da palavra *inovação*, associando-a ao estabelecimento de uma consciência inovadora e não, necessariamente, ao lançamento de novos produtos ou serviços. Dessa forma, estabelecer uma consciência inovadora está intimamente associado à mudança de comportamentos. E essa mudança depende, diretamente, do envolvimento das pessoas.

Esta compreensão deve ser implantada culturalmente na gestão do conhecimento, vivenciada naturalmente, proporcionada sistematicamente e plenamente reconhecida pelas pessoas que atuam nas organizações. Possibilitando a implantação da próxima etapa que consiste na sua condução à geração de idéias que, obviamente, atendam ao cliente com surpresa, solução, agilidade, diversidade, enfim, tudo que se identificar como necessidade deste.

Percorre-se um caminho que busca redirecionar a maneira informal com a qual, precipitadamente, discute-se e implanta-se a inovação nas organizações. A implantação de princípios/condições, para Collins e Porras (*apud* Ronchi 2007), é fundamental para que aconteça o desenvolvimento da inovação, dentre eles:

- a) Tente rápido. Quando tiver dúvida, varie, mude, solucione o problema, agarre a oportunidade, faça experiências e tente algo novo. Não fique parado;
- b) Aceite o fato de que haverá erros. Como não se pode prever que variações serão favoráveis, é fatal aceitar erros e fracassos;
- c) Vá aos poucos. É fácil tolerar experiências fracassadas, quando elas não passam disto, porém, torna-se mais difícil quando se tratam de grandes fracassos corporativos;
- d) Dê às pessoas o espaço necessário. Ofereça autonomia operacional e uma estrutura descentralizada, pois com espaço as pessoas costumam agir;
- e) Crie mecanismos. Dê as ferramentas. Disponibilize um conjunto concreto de mecanismos para estimular o progresso evolutivo, somente será possível se a organização puder disponibilizá-los e democratizá-los aos funcionários e grupos.

Diferente da mudança relacionada à gestão do conhecimento, onde o ambiente de resistência é tratado como um dos seus maiores entraves, na inovação, Ronchi (2007), só identifica como risco a possível limitação gerada por ela mesma. Ou seja, não há resistência diretamente ligada à inovação, mas sim quanto à sua condução, que requer interação, negociação e adaptação recíproca. Adquirir a estratégica de não tirar o foco das necessidades do cliente e definir em todas as partes do processo da organização a importância da inovação, será de cunho decisivo para o alcance dos resultados positivos.

A relação entre gestão do conhecimento e inovação acontece à medida que os recursos humanos encontram apoio da Alta Cúpula, quanto ao processo de gerenciamento, que basicamente propõe: debater idéias; estruturar instrumentos que mensurem os resultados da inovação; possibilitar a participação de clientes internos e externos na construção e sugestão de idéias e verificar se as decisões tomadas estão alinhadas aos objetivos organizacionais.

Para tanto, é indispensável o estabelecimento de uma cultura que permita criatividade, erros e que parta das experiências passadas para reorganizar sua nova prática. Por fim, acredita-se que a constante implantação de medidas de inovação atrelada a tecnologia possibilitará a mensuração de melhores resultados, naquelas organizações em que há Gestão do Conhecimento.

PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES SOBRE A GESTÃO DO CONHECIMENTO E OS ELEMENTOS ESSENCIAIS À SUA IMPLANTAÇÃO

A necessidade de superação, apontada por Nonaka e Takeuchi (1997), sobre a negligência gerencial das organizações ocidentais, que pautam a geração de conhecimento numa perspectiva externa à organização, desconsidera o enorme contingente de conhecimentos já disponível e, até mesmo, limita o desenvolvimento de novos saberes, dificultando, por fim, as possibilidades de desenvolvimento de processos eficazes de aprendizagem.

Compreender as percepções dos colaboradores da organização quanto aos elementos essenciais à Gestão do Conhecimento, pode ser considerado como um significativo diagnóstico organizacional, que irá servir de subsídio para a aplicação de estratégias direcionadas à criação de um ambiente propício à implantação desse modelo de gestão.

Sob essa perspectiva foi configurada uma pesquisa, aplicada numa organização com mais de 60 (sessenta) anos de atuação num segmento específico da área de Educação, com quase ausência de concorrência, excelente reconhecimento no mercado e tendo sua manutenção através de recursos financeiros, oriundos de contribuições externas.

Entretanto, com a perda destas condições de estabilidade surge a necessidade de adaptar-se às exigências de sustentabilidade própria, levando toda a organização a buscar alternativas de superação e melhoria dos seus processos.

Composta por uma população de 82 (oitenta) colaboradores, distribuídos em cinco níveis de atuação: Direção de Divisão, Coordenação de Área, Assessoria Técnico-Pedagógica, Docência e Serviço Administrativo, toda a organização recebeu o instrumento de coleta de dados, porém obteve-se retorno somente de 50 (cinquenta) colaboradores, o que caracterizou uma amostragem de 61% do universo pesquisado.

O instrumento de coleta de dados foi estruturado a partir da definição de temas com objetivos implícitos, visando minimizar as possibilidades de influência sobre as respostas dos participantes. As análises, apresentadas na tabela a seguir, destacam índices com maior representatividade, havendo situações de referência aos índices intermediários.

TEMA	ANÁLISE DOS RESULTADOS
Compreensão sobre a razão de existir da organização	Percebeu-se que a maioria dos participantes, representada por 64% das respostas, compreende a razão de existir da organização, identificando-a como o alcance dos anseios dos seus clientes.
Relação Superior-Subordinado	A relação superior-subordinado foi classificada como saudável, considerando que o maior índice de resposta, 50%, referendou a não identificação de dificuldade de acesso. Reforçado por 46% dos entrevistados que definiram esta relação como ainda melhor, visto considerarem-se absolutamente à vontade para discutir o que quiserem com seu superior imediato.
Participação na solução dos problemas	Verificou-se, pelo fato de 54% das respostas concentrarem-se sobre aqueles que declararam que suas sugestões geralmente são ouvidas, que os superiores oportunamente propiciam a participação dos subordinados na resolução dos problemas.
Perfil das relações na organização	Pela referência de 64% dos entrevistados, considerou-se que as relações entre os funcionários sustentam-se na cooperação. Entretanto, não foi excluída a existência de interesses individuais, que geram clima de competição.
Comunicação na Organização	A comunicação na organização foi detectada como um ponto crítico, visto que 60% dos participantes a classificam como insuficiente para o alcance do objetivo a que se propõe.
Articulação entre os setores	Foi afirmado por 56% dos participantes, que a articulação entre os setores da organização é moderada. E, ainda, 30%, a considerou substancial e notória em todos os níveis da organização.
Influência da articulação dos setores na produtividade da organização	A articulação existente entre os setores foi classificada por 54% dos participantes como uma influência na produtividade da organização. Enquanto que 42% a consideraram de influência inconstante.
Iniciativa individual à aplicação e difusão de novos conhecimentos	Percebeu-se a pré-disposição da maioria dos colaboradores, representada por 82%, para a aplicação de suas idéias e experiências, bem como para a difusão de novos conhecimentos entre os seus pares.
Desenvolvimento Individual	Com uma representatividade de 82% das respostas, os participantes consideram que seu desenvolvimento estava, até aquele momento, normal e razoável, considerando todo seu período de atuação na organização.

Responsabilidade pelo seu atual nível de desenvolvimento individual	Ao serem questionados sobre quem é o responsável pelo desenvolvimento de cada colaborador, 38% dos participantes atribuiu esta responsabilidade a si mesmo. Contraditados por 36%, que atribuíram esta responsabilidade à organização. Conclui-se, portanto, a existência de um equilíbrio entre o interesse dos participantes pelo investimento em seu desenvolvimento pessoal e o interesse da empresa em promovê-lo.
Frequência do aprendizado pela experiência	A frequência do aprendizado através de experiências foi interpretada como instável, visto que 48% dos colaboradores a consideraram esporádica e 32% a classificou como freqüente.
Permanência do conhecimento após o desligamento dos seus usuários	Quanto à permanência dos conhecimentos dos colaboradores na organização, mesmo após seu desligamento, foram disponibilizadas as opções: rara, esporádica, freqüente e constante permanência. Sendo identificados, respectivamente, como índices das respostas: 12%, 34%, 18% e 32%. Por consequência, verificou-se uma diversidade de processos dentro da mesma organização, fragmentando e fragilizando seu desenvolvimento.
Documentação e disseminação do conhecimento pela equipe	Verificou-se uma distribuição das percepções dos participantes, mantendo-se a maioria na opção que identifica a inconstância dessa atividade, com 46%. Ficando os demais distribuídos entre a opção que identifica sua freqüência e a que afirma sua ausência.
Documentação e disseminação do conhecimento pela organização	O cumprimento da responsabilidade da organização em documentar e disseminar os conhecimentos foi considerado como freqüente, a partir de 42% das respostas. Entretanto, ainda foram percebidas consideráveis interpretações sobre sua instabilidade.
Valorização da organização àqueles que difundem dos conhecimentos	Verificou-se uma inconstância no processo de valorização, por parte da organização, àqueles que desenvolvem a difusão dos conhecimentos, considerando a opinião de 46%. Ressaltando, ainda, os índices equilibrados sobre sua raridade e freqüência.
Aplicação estratégica da gestão do conhecimento	Notoriamente, observou-se uma percepção difusa entre os participantes, visto que 32% a classificaram como freqüente e a maioria, ou seja, a soma das demais opiniões manteve-se distribuída entre: esporádico, raro e nunca aplicado.
Oportunização da experimentação como fonte de aprendizagem	Percebeu-se que 38% dos participantes consideraram haver oportunidade de utilizar o processo de experimentação como meio para a aprendizagem. Porém, a maioria dos demais considerou ser um processo inconstante.
Gestão do conhecimento a partir de experiências externas	A Gestão do Conhecimento, a partir de experiências externas, foi considerada por 34% dos participantes da pesquisa como freqüente. Destacando, ainda, interpretações contraditórias, identificadas pela maioria das demais opiniões, que a classificou como instável e, até mesmo, inexistente.

A partir da fundamentação teórica e com os subsídios dos resultados acima apontados, conclui-se que a organização pesquisada, ainda não aplica plenamente os princípios da Gestão do Conhecimento, visto que suas influências são percebidas de forma variável pelos seus colaboradores. Isso leva à interpretação de que há iniciativas isoladas, mas consideradas inócuas, dentro da visão sistêmica necessária para a superação dos tamanhos desafios que vem enfrentando e para o alcance de seus objetivos. Essa interpretação sustenta-se na abordagem feita por Morgan (1996), onde a Racionalidade Limitada é identificada como um dos obstáculos que obstrui o processo de aprendizagem, por gerar a fragmentação das organizações, através do estabelecimento de objetivos setoriais e desarticulados.

Faz-se necessário o destaque sobre a problemática de comunicação, identificada durante a pesquisa como um dos maiores obstáculos entre a organização e a implantação da Gestão do Conhecimento, visto que é através dos canais de comunicação que os membros da organização interagem entre si e emitem os *feedbacks* necessários à avaliação e melhoria da gestão.

Contudo, é notória a existência de um ambiente organizacional propício à implantação do modelo, demonstrada pelo interesse da maioria dos colaboradores pela organização e, também, pela existência de sadias relações interpessoais, aspectos que corroboram com a proposta de Aprendizagem em Equipe, uma das cinco disciplinas identificadas por Senge (1998), que estabelece a boa relação entre os indivíduos como fonte propulsora do processo de aprendizagem, que não só produz resultados extraordinários à equipe, mas garante um crescimento pessoal dos seus integrantes.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Segundo a interpretação de Falcão e Bresciani Filho (*apud* CARBONE et al., 2006, p. 86) que descreve a Gestão do Conhecimento “[...] como processo pelo qual uma organização consciente e sistematicamente coleta, organiza, compartilha e analisa seu acervo de conhecimento para atingir seus objetivos [...]”, é imprescindível compreender e controlar os elementos essenciais que irão sustentar sua implantação, aqui identificados como: a cultura organizacional, o processo de mudança, a aplicação da tecnologia e a consciência inovadora.

Entretanto, estando às organizações inseridas em uma sociedade onde a cultura valoriza aspectos como a competitividade, o individualismo, os interesses da empresa sobrepondo aos interesses de seus colaboradores, a gestão centralizada e a descontinuidade dos processos de mudança. Surge o desafio de romper esse paradigma, sob pena de comprometer a implantação do modelo de Gestão do Conhecimento, visto os princípios fundamentais discutidos nas abordagens teóricas referenciadas nesse estudo.

A necessidade de sistematização e difusão do conhecimento, que reflete por toda a organização, define que o ponto de partida para a implantação desse modelo de gestão ocorre na tomada de decisão e envolvimento da Alta Cúpula das organizações, que gerenciado pelo setor de Recursos Humanos, deverá ser assumido como meta por todos os membros da organização.

Considera-se, por fim, que a Gestão do Conhecimento não deve ser compreendida como o único modelo que propiciará a melhoria do desempenho organizacional, mas que

trata-se de uma eficaz estratégia para o alcance do envolvimento das pessoas na contínua evolução dos processos administrativos, bem como para a geração de estímulos que promovam constantes inovações e garantam a competitividade e sobrevivência das organizações.

REFERÊNCIAS

- ARGYRIS, Chis. Aprendizado de 2 voltas. **HSM Management**, n. 17, p. 12-20, 1999.
- CARBONE, Pedro Paulo et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 2. ed. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2006.
- CARVALHO, Carlos Eduardo; RONCHI, Carlos César. **Cultura organizacional: teoria e pesquisa**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 2005.
- DYER, Jeffrey H.; HATCH; Nile W. A Toyota e as redes de aprendizado. **HSM Management**, [S.l.], n. 47, p. 164-170, 2004.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- REIS, Ana Maria Viegas; TONET JR, Luis Carlos Becker; COSTA, Maria Eugenia Belckzac. **Desenvolvimento de equipes**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2005.
- RONCHI, Carlos César. **O processo da liderança**. Rio de Janeiro: Ed. Fundo de Cultura, GdN, 2007.
- _____. **A análise organizacional a partir dos elementos da cultura da Universidade do Contestado**. Florianópolis: UFSC, 2004.
- SCHEIN, Edgar H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.
- SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. São Paulo: Best Seller, 1998.
- TEIXEIRA FILHO, Jayme. **Gerenciando conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios**. Rio de Janeiro: SENAC, 2000.
- VASCONCELOS, Flávio Carvalho de; VASCONCELOS Isabela Freitas Gouveia de (Org.). **Paradoxos Organizacionais: uma visão transformacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.