

ORGANIZAÇÕES DE CONHECIMENTO: DOS MODELOS À APLICAÇÃO PRÁTICA

Maria Terezinha Angeloni (NEGICT/UFSC)
Caroline Brito Fernandes (NEGICT/UFSC)

RESUMO

As mudanças operantes num ambiente de negócios de alta complexidade direcionaram as empresas para o alcance de uma vantagem competitiva sustentável: o conhecimento. Surge, nesse sentido, um novo ambiente, habitado pelas chamadas organizações de conhecimento. Tais organizações devem gerenciar suas dimensões - infra-estrutura, pessoas e tecnologia - na tentativa de captar, armazenar, gerar e compartilhar o conhecimento. O presente artigo teve por finalidade analisar o posicionamento da empresa Alfa, localizada em Florianópolis-SC, em relação às organizações de conhecimento na percepção dos seus gestores. Essa pesquisa consistiu em um estudo de caso que se utilizou do método qualitativo para a coleta e análise dos dados. Os resultados da pesquisa demonstraram que a Alfa está dando os primeiros passos em direção à aquisição das características das organizações de conhecimento. Na dimensão infra-estrutura - constituída pelas variáveis visão holística, cultura e estilo gerencial - a empresa apresenta a mais forte convergência com o modelo adotado. Entretanto os gestores mostram-se conscientes da necessidade de seu aperfeiçoamento. Com base nos resultados das análises passou-se às conclusões e recomendações. Observou-se que a Alfa apresenta um direcionamento às características da organizações de conhecimento, apesar de ter ficado claro que ainda existe um longo caminho a se percorrer.

INTRODUÇÃO

As transformações ocorridas – frutos da globalização, da disseminação da tecnologia da informação, do surgimento das redes mundiais, etc. – trouxeram à tona uma nova era cuja fonte fundamental de riqueza é o conhecimento.

Nesse contexto, as empresas passam a moldar ou adequar seus processos organizacionais - abandonando parâmetros industriais - à nova economia do conhecimento.

Surge então a chamada *organização de conhecimento*, como sendo a empresa que habitará esse emergente cenário. Essa organização pode ser compreendida através de três dimensões fundamentais: infra-estrutura, pessoas e tecnologia, sendo estas compostas por diversas variáveis como estilo gerencial, visão holística, aprendizagem, criatividade, redes, “groupware”, entre outras, voltadas para a criação, captação, armazenamento, difusão e compartilhamento do conhecimento.

A partir das premissas levantadas surgem alguns questionamentos relevantes: quais os modelos existentes que permitam as organizações alavancarem o conhecimento? Que variáveis compõem esses modelos? Terão as empresas atuais variáveis de organizações de conhecimento?

Como tentativa de responder a estes questionamentos acima o presente artigo teve por finalidade analisar o posicionamento da empresa Alfa, localizada em Florianópolis-SC, em relação às organizações de conhecimento na percepção dos seus gestores (qualquer pessoa que tenha sob seu comando outras pessoas na estrutura formal da organização).

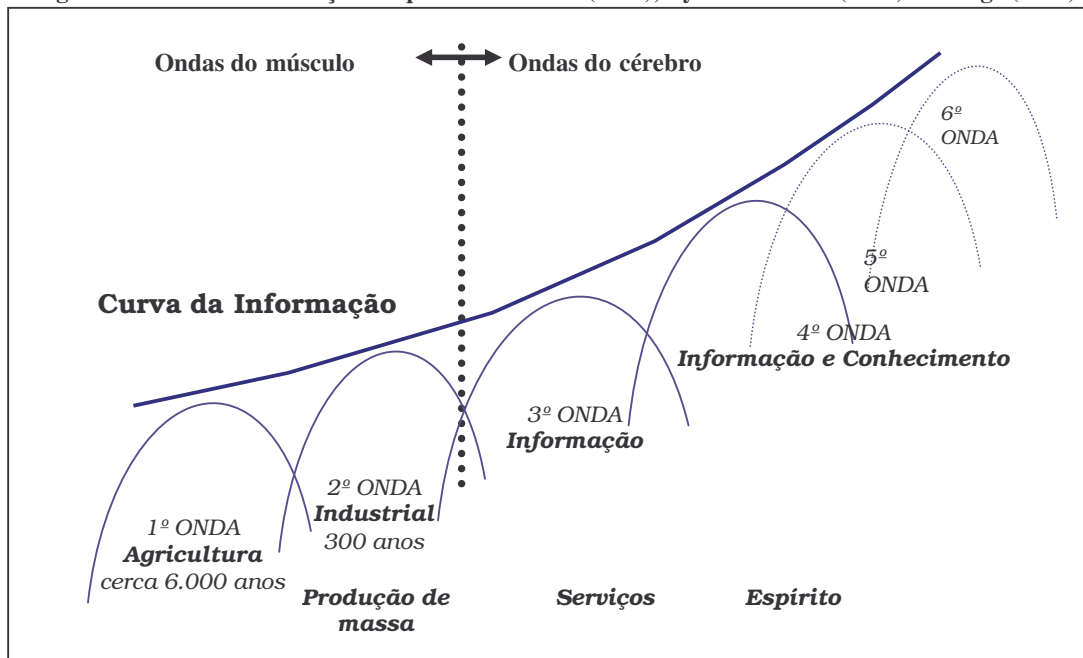
DA ERA DA AGRICULTURA À ERA DO CONHECIMENTO: UMA CONTEXTUALIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES

A contextualização histórica da sociedade faz-se necessária para que possamos compreender as transformações ocorridas nas empresas, analisando as exigências de mudanças organizacionais que estas sofreram para se adequarem a cada nova prescrição da sociedade.

Alguns autores (Toffler, 1980; Lynck e Kordis, 1988 e Savage, 1996) descreveram as transformações da sociedade sob a forma de ondas. Segundo esses autores, uma onda se forma à medida que mudanças de valores, crenças e comportamentos se acumulam e são disseminados no interior das sociedades e entre as sociedades.

Dessa forma, pode-se verificar como uma real quebra de paradigmas, na sociedade e nas organizações, a passagem das ondas do músculo (agrícola e industrial) para as ondas do cérebro (informação e conhecimento), como demonstra a figura a seguir:

Figura 1- Ondas de Mudança. Adaptado de Toffler (1980), Lynch e Kordis (1988) e Savage (1996)



Na figura pode ser observado as ondas de mudança, sua duração, a curva de informação que as acompanha e a separação entre ondas do músculo e do cérebro

A partir da contextualização histórica podemos notar uma nova onda de mudança ou uma nova era, denominada de conhecimento. Vale ressaltar que não há um consenso dos teóricos com relação à denominação dessa nova era da sociedade e das organizações. Diversos autores, descritos a seguir, descreveram e rotularam a nova era em que as empresas irão atuar, a citar: sociedade do conhecimento (Masuda, 1980; Naisbitt, 1982); a era pós-capitalista (Drucker, 1993); a era virtual (Rheingold, 1993); a era do conhecimento (Savage, 1996); a era caracterizada pela máquina inteligente (Zuboff, 1998) e a era caracterizada pela irracionalidade (Handy, 1995).

Indiferentemente à sua denominação, são notáveis as características da sociedade atual, as quais remetem-nos a uma nova forma de vislumbrar os negócios, cujos pressupostos básicos são a consideração da fonte de recursos e competitividade, não apenas nos ativos tangíveis da empresa mas em sua base de conhecimento existente.

Na passagem de uma onda para outra, ocorreram diversas mudanças; por exemplo, da era industrial para a era do conhecimento. O quadro a seguir demonstra a mudança de pressupostos do paradigma industrial para o do conhecimento, retratando assim as transformações ocorridas.

Quadro 01. Pressupostos dos Paradigmas Industrial e do Conhecimento

ITEM	VISTO PELO PARADIGMA INDUSTRIAL	VISTO PELO PARADIGMA DO CONHECIMENTO
Pessoas	Geradores de custos ou recursos	Geradores de recursos
Base de poder dos gestores	Nível relativo na hierarquia organizacional	Nível relativo de conhecimento
Luta de poder	Trabalhadores físicos versus capitalistas	Trabalhadores do conhecimento versus gestores
Informação	Instrumento de controle	Ferramenta para o recurso da comunicação
Produção	Trabalhadores físicos, processando recursos físicos para criar produtos tangíveis	Trabalhadores do conhecimento convertendo conhecimentos em estruturas intangíveis
Fluxo da informação	Via hierarquia organizacional	Via redes colegiadas
Forma básica de receita	Tangível (dinheiro)	Intangíveis (aprendizado, novas idéias, novos clientes, P&D)
Estrangulamento na produção	Capital financeiro e habilidades humanas	Tempo e conhecimento
Manifestação da produção	Produtos tangíveis (“hardware”)	Estruturas intangíveis (conceitos e softwares)
Relacionamento com o cliente	Unilateral pelos mercados	Interativo pelas redes pessoais
Conhecimento	Uma ferramenta ou um recursos entre outros	O foco empresarial
Finalidade do aprendizado	Aplicação de novas ferramentas	Criação de novos ativos
Valores do mercado acionário	Regidos pelos ativos tangíveis	Regidos pelos ativos intangíveis
Economia	De redução de lucros	De aumento e redução de lucros

Fonte: Sveiby (1998 : 32)

Podemos verificar pelo quadro acima que existe uma transferência de valores nas diversas variáveis que compõem uma empresa, de um paradigma para outro, ficando evidente que o paradigma industrial está voltado para os aspectos tangíveis da organização, dando pouca ênfase ao conhecimento, enquanto que, por outro lado, o paradigma do conhecimento está fundamentado nos ativos intangíveis, onde o foco principal é a construção de conhecimento.

Para sobreviver sob o paradigma do conhecimento, as organizações necessitam transformar-se através de uma remodelagem de seus processos e estruturas, passando a apresentar novas características. Zand (*In* Drucker, 1970), aponta as características das organizações da nova era do conhecimento:

1. proporção entre os trabalhadores do conhecimento e os trabalhadores da produção aumenta rapidamente;

2. relação entre os dois grupos se modifica, uma vez que anteriormente os trabalhadores do conhecimentos eram amparados pelos da produção e hoje cada vez mais os trabalhadores da produção dependem dos trabalhadores do conhecimento;
3. conhecimento se torna o bordo de ataque do esforço competitivo;
4. gestores passam a ter ciência de que a sua firma está sob pressão implacável;
5. essência das organizações de conhecimento: o trabalho é feito na cabeça das pessoas.

Analogamente ao que ocorreu na era industrial, a era do conhecimento destrói antigos e cria novos negócios e empregos, causando grandes transformações na vida organizacional. A indústria está praticamente se desmaterializando e o dinheiro é hoje muito mais uma imagem do que um componente físico. É óbvio que, assim como a indústria não destruiu a agricultura, o conhecimento não destruirá a indústria; o que ocorre na verdade é uma mudança de foco e, conseqüentemente, o achatamento de um setor em detrimento ao crescimento de outro.

Novos padrões precisam ser desenvolvidos para se adequarem às condições da nova onda. O sucesso passado não garante êxito futuro, uma vez que os modelos e habilidades da era industrial são muito diferentes dos exigidos pela era do conhecimento.

Estamos passando da era ou paradigma industrial para a era da informação e do conhecimento, considerando que não apenas o capital financeiro e as estruturas físicas fornecem à empresa competitividade, mas também, a sua capacidade de criar, transmitir, armazenar e utilizar eficientemente o conhecimento. Como uma resposta a essas exigências, surgem as chamadas organizações de conhecimento.

AS ORGANIZAÇÕES DE CONHECIMENTO: DEFINIÇÕES E MODELOS

O novo paradigma das organizações e a nova economia do conhecimento, voltados para o capital intelectual, fez surgir um novo conceito de organização, como sendo aquelas moldadas sob os pressupostos da maximização e alavancagem do conhecimento.

Essa nova empresa tem por base os paradigmas do conhecimento e do capital intelectual, apresentando novas formas de organização, de estruturação, de sistemas e processos.

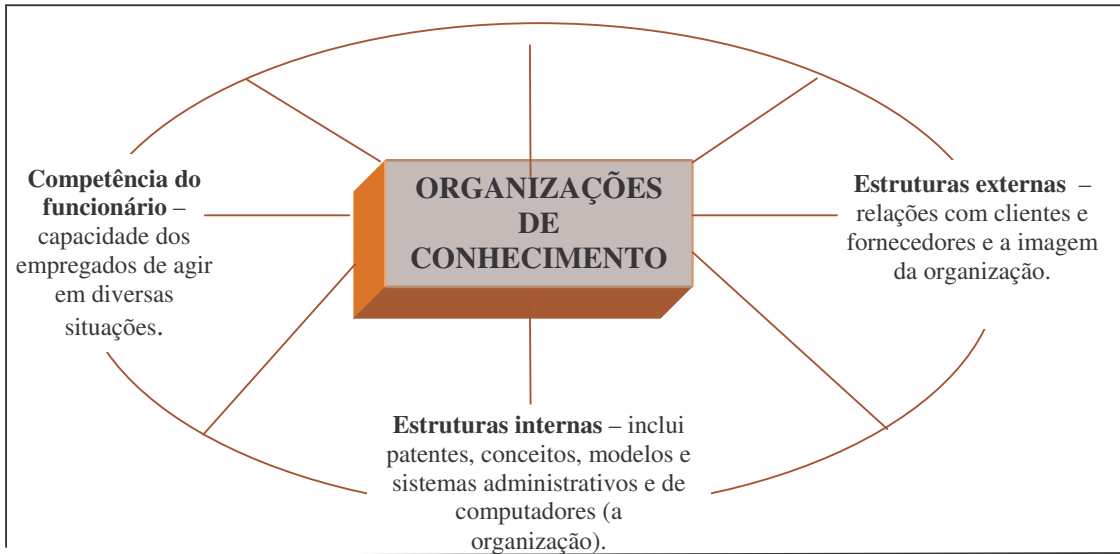
Diversos autores e teóricos definiram as organizações da era do conhecimento, entre eles: Botelho (1994) - organizações inteligentes; Senge (1990) - organizações de aprendizagem; Nonaka & Takeuchi (1997); Prax (1997); Sveiby (1998); Stewart (1998); e Edvinsson & Malone (1998) - organizações de conhecimento. Para efeito desta pesquisa, seguiremos a linha teórica que denomina as empresas como organizações de conhecimento, por acreditarmos que ela melhor define as organizações da era do conhecimento.

Para Nonaka (*In* Starkey, 1997), as organizações de conhecimento podem ser definidas como aquelas que criam sistematicamente novos conhecimentos, disseminando-os por toda a organização e incorporando-os rapidamente em novas tecnologias e produtos.

Sveiby (1998) define organizações de conhecimento como redes de fluxo de conhecimento (transformação constante de informações em conhecimento), onde os profissionais são altamente qualificados e cujo valor financeiro está mais concentrado nos ativos intangíveis do que nos tangíveis.

A figura a seguir demonstra graficamente a organização de conhecimento sob o ponto de vista desse autor.

Figura 02. Modelo de Organização de Conhecimento – I. Criado a partir das idéias de Sveiby (1998)



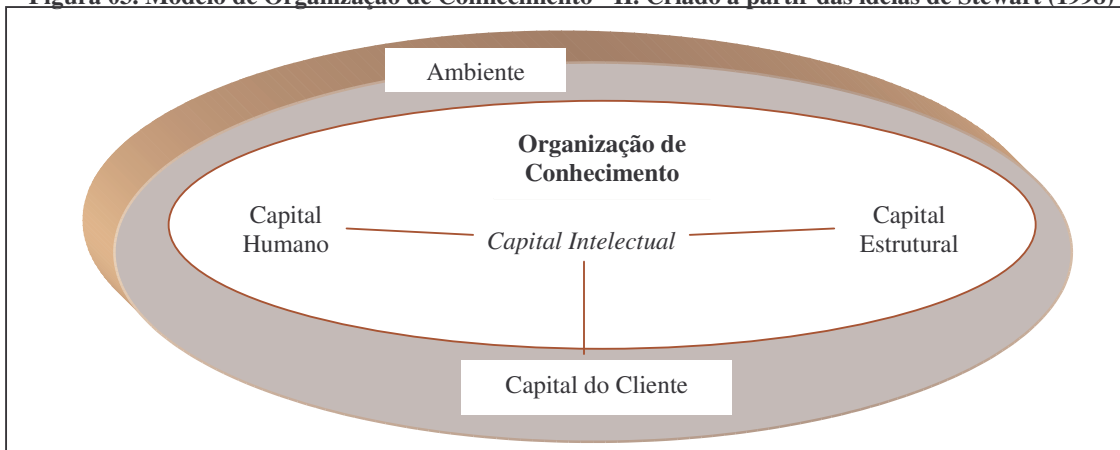
Podemos notar que a organização de conhecimento passa a funcionar como um fluxo contínuo de transferência e transformação de informações e conhecimento, envolvendo os clientes internos e externos bem como suas estruturas internas, podendo ser metaforicamente comparada a uma rede.

Stewart (1998), outro autor que define esse tipo de organização, relata que organizações de conhecimento são aquelas que fazem uso intensivo do conhecimento, substituindo os seus estoques por informações e os ativos fixos pelo conhecimento. Este autor descreve a importância do capital intelectual numa organização de conhecimento, definindo-o como todo o conhecimento que existe em uma organização e que pode ser usado para ganhar uma vantagem diferencial, assumindo três formas:

- capital humano (CH) – toda capacidade, conhecimento, habilidade e experiências individuais das pessoas;
- capital estrutural (CE) - capacidade organizacional e os sistemas físicos utilizados para transmitir e armazenar o conhecimento do CH e do CC; e
- capital do cliente (CC) – valor dos relacionamentos de uma empresa com as pessoas com as quais faz negócios.

Retratamos, adiante, a figura que traduz a organização de conhecimento para esse autor.

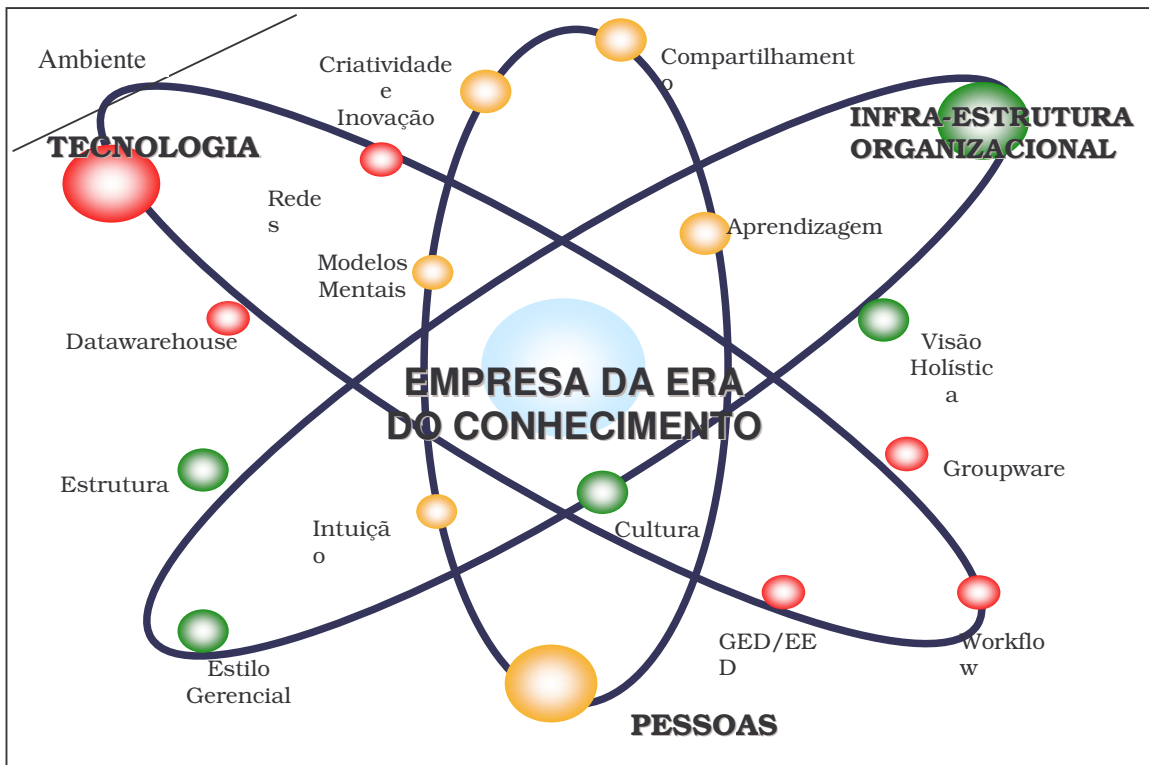
Figura 03. Modelo de Organização de Conhecimento - II. Criado a partir das idéias de Stewart (1998)



Outro modelo de organização de conhecimento, criado por Angeloni (1999), surgiu através da união do modelo de Prax (1997) com as variáveis abordadas pelos pesquisadores do MIT (Instituto de Tecnologia de Massachusets - EUA), que trabalham com aprendizagem.

A partir do modelo, a seguir, define-se organização de conhecimento como aquelas voltadas para a criação, armazenamento e compartilhamento do conhecimento, através de um processo catalisador cíclico - a partir de três dimensões: infra-estrutura organizacional, pessoas e tecnologia - visando o alcance dos objetivos individuais e organizacionais.

Figura 04. Modelo de Organização de Conhecimento - III (Angeloni, 1999)



A primeira dimensão do átomo está relacionada à infra-estrutura organizacional, que refere-se à construção de um ambiente favorável ao objetivo da organização de conhecimento, sendo composta pelas variáveis:

- *visão holística*: a visão organizacional deverá evitar o vislumbamento dos acontecimentos e dos processos organizacionais de forma fragmentada, contemplando-os, sim, de forma sistêmica, buscando as interseções e interações de cada parte com o todo;
- *cultura*: deve ser positiva em relação ao conhecimento, tendo como princípios fundamentais a confiança, a franqueza e a colaboração, ou seja, voltada para valores e crenças que viabilizam as atividades criadoras do conhecimento;
- *estilo gerencial*: a gestão deve estar baseada no desenvolvimento de práticas organizacionais que fomentem princípios como a participação, a flexibilidade, a autonomia e o apoio, entre outros, estando os gestores conscientes do papel fundamental que possuem como mola propulsora da organização; e
- *estrutura*: a organização deve ser fundamentada em processos e em estruturas que possibilitem a flexibilidade, a comunicação e a participação das pessoas. As práticas e

políticas devem servir de apoio à criação, ao armazenamento e ao compartilhamento do conhecimento.

A segunda dimensão refere-se às pessoas, que nas organizações de conhecimento são profissionais altamente qualificados, como afirmam Sveiby (1998); Stewart (1998); e Davenport & Prusak (1998), estando relacionada às características necessárias às atividades do conhecimento, sendo composta por:

- *aprendizagem*: necessidade de contínuo aprendizado como forma de fazer frente às mudanças macro e micro-ambientais;
- *modelos mentais*: idéias profundamente enraizadas que interferem e moldam os atos e decisões das pessoas; é necessário um processo de contínua reflexão, criação e recriação desses modelos, passando as pessoas por verdadeiros processos de desaprendizagem;
- *compartilhamento*: as pessoas estão voltadas para a disseminação do conhecimento, compartilhando experiências e idéias. Outro aspecto fundamental dessa variável é a construção de um sentido compartilhado, criando uma imagem do futuro desejado e explicitando a forma (valores) com que a organização espera chegar até lá;
- *intuição*: fundamental, em virtude da complexidade do ambiente organizacional e das limitações do modelo racional de tomada de decisão; e
- *criatividade e inovação*: as pessoas são perceptíveis a novas criações e a formas de colocá-las em prática, essencial para o atual contexto organizacional.

A terceira dimensão do modelo diz respeito à tecnologia, que funciona como um suporte para a criação, disseminação e armazenamento do conhecimento, sendo constituída das seguintes tecnologias:

- *redes*: a ligação da empresa em redes (intranets, extranets e internet) facilita a integração, o compartilhamento, armazenamento, disseminação e facilidade de acesso ao conhecimento;
- *“datawarehouse”*: conjunto de dados baseados em um determinado assunto, não voláteis, variáveis, utilizados para tomada de decisões;
- *“groupware”*: base de apoio para o trabalho em grupo de pessoas, separadas ou unidas pelo tempo e espaço, sendo uma interface da passagem do conhecimento;
- *“workflow”*: ferramenta tecnológica que possibilita a captação da “inteligência” de um determinado processo através da geração, controle e automatização desse;
- *GED/EED*: a gestão eletrônica de dados e a edição eletrônica dos dados reagrupam informações facilitando seu arquivamento, acesso, consulta e difusão, tanto em nível interno como externo.

O modelo foi construído sob a forma de átomo para que se possa compreender a organização de conhecimento como um conjunto de variáveis dinâmicas que interagem constantemente, de forma cíclica, contrariamente ao paradigma cartesiano. Vale salientar ainda que esse modelo de organização de conhecimento não teve como objetivo, nesse primeiro momento, abordar as variáveis e fatores do ambiente externo.

Comparando os modelos apresentados, pode-se verificar que todos apresentam o conhecimento como o foco principal, diferenciando-se, devido a uma maior concentração, na forma de análise das variáveis e de contextualizá-las em nível interno e externo à empresa.

ARQUITETURA DA PESQUISA

A presente pesquisa pode ser caracterizada como um estudo exploratório e descritivo, na forma de um estudo de caso, sendo analisada dentro de uma metodologia qualitativa. Esta afirmação encontra-se justificada a seguir.

Segundo Triviños (1987), o estudo descritivo pretende descrever com certa exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade, sendo este estudo caracterizado ainda como exploratório, uma vez que visa aumentar a experiência do pesquisador em torno de determinado problema.

Alguns estudos descritivos se denominam estudos de caso. Esses estudos têm por objetivo aprofundar a descrição de determinada realidade (Triviños, 1987). Esta pesquisa, portanto, é um estudo de caso, uma vez que teve como objetivo apreender em profundidade as características de uma organização. Através do estudo de caso é possível reunir informações numerosas e detalhadas com o intuito de apreender a totalidade de uma situação

Terreno e população da pesquisa

A população deste estudo compreendeu os 07 gestores da empresa Alfa. Ressaltamos novamente que gestor é compreendido aqui como todo aquele que possui sob sua orientação algum colaborador.

Método, instrumento de pesquisa e coleta de dados

A metodologia utilizada no levantamento e análise dos dados desta pesquisa privilegia a metodologia qualitativa. Segundo Patrício, Casagrande & Araújo (1999) os métodos qualitativos de pesquisa representam as grandes possibilidades de operacionalização (de prática) das concepções que emergem dos novos paradigmas

Em razão da abordagem qualitativa, a entrevista semi-estruturada tornou-se o instrumento fundamental de coleta de dados para a obtenção de informação de fontes primárias. Esta pesquisa utilizou, além da entrevista, como instrumentos de coleta de dados a observação direta, a análise de documentos e um diário de campo, este para anotações referentes ao contexto físico, cultural, social e afetivo que se estava estudando. Segundo Patrício (1990), o diário de campo (composto por notas de campo e notas do pesquisador) são instrumentos importantes para coleta de dados em pesquisas qualitativas.

Análise e discussão dos resultados

A análise de dados na pesquisa qualitativa é feita concomitantemente à coleta, visto que se preconiza o desenvolvimento do tema estudado gradativamente, de forma que um dado orienta a compreensão de outros dados, além de, em muitos casos, conduzir para outros levantamentos (Patrício; Casagrande & Araújo, 1999).

Os dados foram analisados de forma descritiva/interpretativa, correspondendo à abordagem metodológica adotada, qual seja, predominantemente qualitativa, procurando a pesquisadora manter uma postura imparcial. Complementando, o estudo dos dados secundários, a observação e as anotações do diário de campo permitiram um engrandecimento das análises realizadas.

Para totalizar os dados levantados de maneira primária e secundária foi utilizada a análise de conteúdo, partindo do conteúdo manifesto e explícito da linguagem. A análise de conteúdo tem como objetivo estabelecer inferências, pressupondo a comparação dos dados obtidos na leitura do discurso com os pressupostos teóricos de diferentes concepções de

mundo e com a situação concreta de seus produtores e receptores, bem como do foco do estudo (Franco, 1986).

Bardin (1977) define a análise de conteúdo como um conjunto de técnicas de análise das comunicações utilizando procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. Segundo esse autor, as etapas relativas à aplicação da técnica são: pré-análise, exploração do material de estudo e tratamento dos resultados através da influência e da interpretação.

Caracterização da empresa pesquisada

A empresa Alfa é uma instituição particular criada com o objetivo de formar e aperfeiçoar profissionais para o setor industrial. Ela vem desenvolvendo suas atividades de educação para o trabalho, assistência técnica e tecnológica, informação tecnológica e pesquisa aplicada, dentro das modalidades de competência do setor industrial de Santa Catarina.

Resultados da pesquisa

Nesse tópico encontram-se relatados os resultados da pesquisa de acordo com a sua dimensão dentro do modelo escolhido.

- Categorização da Dimensão Referente às Pessoas

Na opinião dos gestores referente à *visão* que eles possuem da empresa Alfa, destacou-se a tendência para o entendimento da mesma como um sistema, e nesse sentido, os pesquisados deixaram clara a sua preocupação com as consequências e resultados de suas ações nas outras unidades da organização. Essa afirmação fica clara pelo depoimento de um dos gestores:

“A nossa preocupação aqui na organização é atingir metas globais, tendo uma construção fortemente interligada, gerando assim ações comuns e compartilhando realizações.”

Comparando os depoimentos com a teoria referente, podemos dizer que a visão dos gestores quanto à variável *visão holística* coaduna com a descrição teórica dessa variável no modelo de organização de conhecimento, uma vez que a definição teórica deixa claro que a *visão holística* permite o vislumbramento dos acontecimentos e dos processos organizacionais de forma sistêmica, analisando tanto as intersecções, quanto as interações entre as partes, e das partes com o todo.

Quando questionados a respeito da *cultura* da empresa, a totalidade dos gestores afirmou que esta foi modificada há cinco anos, passando de uma cultura fortemente voltada para a centralização e para o autoritarismo para uma mais aberta, sendo alvo de constantes aperfeiçoamentos. Quando se referiram à cultura organizacional, os gestores usaram termos como: confiança, abertura, flexibilidade, negociação, franqueza, delegação, transparência, inovação e alcance de resultados. Apesar desse redirecionamento, um dos gestores afirmou que a empresa Alfa ainda precisa percorrer um longo caminho, uma vez que uma cultura não se muda da noite para o dia, conforme demonstra seu depoimento:

“Um vetor foi apontado, agora estamos caminhando no seu direcionamento, mas é difícil mudar uma cultura.”

No modelo teórico de organização de conhecimento, a variável cultura deve ser positiva em relação ao conhecimento e aos princípios como confiança, franqueza e colaboração, e voltada para os valores e crenças que possibilitem o compartilhamento do conhecimento. Pela análise do conteúdo realizada nas respostas dos gestores, pode-se perceber que a organização está redirecionando sua cultura para atingir àquela definida pelo modelo, ficando claro que, apesar dos primeiros passos já terem sido dados, a organização ainda precisa firmar sua nova cultura.

Em relação ao *estilo gerencial* dos gestores, os pesquisados responderam que não poderiam realizar uma análise mais enfática, mas que poderiam afirmar que existe uma tendência pra um estilo mais participativo, apesar da diversidade de estilos e da existência de dois grandes grupos de gestores - os centralizadores e os descentralizadores - inclusive em razão das modificações que a cultura vem sofrendo. Alguns depoimentos interessantes merecem ser ressaltados:

“ Existe uma tendência para a participação, porém ainda existem resquícios de centralização devido à cultura antiga, principalmente nos gestores de idade alta.”

“Aqui existem dois estilos, os centralizadores e os descentralizadores, existindo uma forte tendência para a descentralização. Eu costumo dizer que pode-se medir o nível de descentralização no estilo de um gestor pelo número de toques do seu celular quando ele está fora da sua unidade.”

O estilo gerencial da Alfa pode ser percebido como uma extensão da mudança cultural, onde apesar de existir uma tendência para princípios como a participação, a flexibilidade, a autonomia e o apoio, entre outros, ainda existem resquícios antagônicos a esses, estando os gestores conscientes do papel fundamental que possuem como mola propulsora da organização, conforme afirma a teoria referente a essa variável no modelo de organização de conhecimento, muito ainda se precisa trabalhar para o alcance mais eficiente desse estilo, segundo os princípios teóricos.

Para finalizar essa dimensão, a indagação referente à *estrutura* da empresa Alfa mostrou que, na opinião dos gestores, a Alfa está estruturada em poucos níveis hierárquicos, de modo matricial, atendendo a projetos dentro de cada unidade de negócio.

A teoria referente a essa variável nos mostra que a organização deve estar voltada para o trabalho em processos, facilitando assim a flexibilidade, a comunicação e a participação das pessoas, estando as práticas e políticas servindo de apoio à criação, ao armazenamento e ao compartilhamento do conhecimento. Nesse sentido, pode-se dizer que a empresa ainda precisa se posicionar de forma mais direcionada para essa variável.

De forma geral, podemos analisar que essa dimensão encontra-se em processo de modificação, direcionando-se às definições da dimensão apresentada no modelo de organização de conhecimento.

▪ Categorização da Dimensão Referente às Pessoas

Ao analisarmos a variável *aprendizagem* mediante o discurso dos gestores, podemos perceber que, para eles, essa variável está relacionada com o treinamento que a organização oferece, demonstrando assim, uma percepção distanciada do que o modelo de organizações de

conhecimento define nessa variável, ou seja, uma necessidade contínua e uma forma de fazer frente às mudanças macro e micro-ambientais. Apenas dois gestores relacionaram a aprendizagem a um processo contínuo e de autodesenvolvimento. Essa afirmação pode ser ilustrada pelo discurso de um deles:

“Desenvolvemos um plano que retrata as necessidades de treinamento, tentando cada vez mais realizar uma relação direta com o trabalho de cada colaborador. Tentamos passar uma idéia de autodesenvolvimento para os nossos colaboradores a partir do nosso próprio exemplo, como forma de superar as mudanças no ambiente”.

Quando questionados sobre os seus *modelos mentais* e os das outras pessoas na empresa Alfa, os gestores mostraram que existe num primeiro momento uma tendência à resistência, que eles justificaram como natural para aderir às mudanças, porém facilmente ultrapassada num segundo momento. Alguns disseram que as resistências aconteciam em termos de entendimento da mudança, mas não por relutância em mudar. Novamente as modificações que ocorreram na empresa nos últimos cinco anos foram abordadas como fator preponderante para que as pessoas estejam abertas às mudanças e aos questionamentos quanto ao seu modo de ver as coisas, apesar dos gestores deixarem claro que ainda existem focos de resistências, frutos dessa cultura antiga. A seguir um depoimento ilustra a situação descrita:

“Essa fase que a empresa passa agora é propícia para que não exista relutância em virtude do espírito aberto que toma conta da organização, de 1993 pra cá. As transformações fizeram com que tivéssemos que aprender e esse aprendizado permitiu a quebra dessas resistências. Porém eu diria que ainda existem resistências sim, mas a tendência é para que não haja.”

A teoria referente a essa variável do modelo de organização de conhecimento retrata os modelos mentais como idéias profundamente enraizadas que interferem e moldam os atos e decisões das pessoas, sendo necessário um processo de contínua reflexão, criação e recriação desses modelos, passando as pessoas por verdadeiros processos de desaprendizagem. Pode-se dizer, pela análise do conteúdo do discurso dos gestores, que existe a necessidade de se difundir pela organização a idéia de criação e recriação, para trabalhar melhor a resistência criada pelos modelos mentais.

Outra variável dessa dimensão, o *compartilhamento*, obteve uma discrepância de opiniões por parte dos gestores. Por um lado, alguns afirmaram que as pessoas compartilham informações e conhecimento sem restrições, num verdadeiro trabalho em equipe; por outro, que não existe uma tendência para o compartilhamento, chegando as pessoas inclusive a manterem uma reserva própria de informações e conhecimento. Alguns depoimentos ilustram as conclusões acima:

“As pessoas compartilham sem restrições porque elas percebem seu trabalho com esforços desprendidos em equipes.

“Existe hoje uma tentativa de reserva de conhecimento como forma de manter ou obter certos privilégios.”

Resgatando a teoria a respeito dessa variável, que ressalta a importância do compartilhamento, pode-se perceber que a mesma ainda precisa ser trabalhada pela organização visando reverter o quadro atual e tentando propiciar a disseminação de informações e conhecimento, facilitando assim, a criação de visão futura.

Os pesquisados afirmaram, quando questionados a respeito de outra variável, que o processo de tomada de decisão está fortemente voltado para o lado racional - com base em métodos racionais - não percebendo se existiram momentos em que a *intuição* decidiu um caminho a ser percorrido, apesar de acreditarem que ela está intrinsecamente inserida no processo racional.

O modelo de organização de conhecimento abordado mostra que a intuição passa a ser fundamental em virtude da complexidade do ambiente e das limitações do modelo racional, sendo necessário, nesse sentido, que os gestores procurem desenvolver essa intuição na sua tomada de decisão.

Finalizando essa dimensão, os gestores, quando questionados a respeito da *criatividade e inovação* na organização, dentro dos aspectos de ocorrência e incentivo, responderam que a própria mudança da cultura e estilo gerencial dos gestores já são formas de incentivar as pessoas a terem idéias criativas e inovar. Porém, eles também afirmaram que não existe nenhum programa formal que possibilite incentivar a criatividade e a inovação na organização.

Resgatando essa variável no modelo de organização de conhecimento, podemos afirmar que as mesmas são fundamentais no atual contexto empresarial, necessitando a empresa, direcionar suas práticas para a alavancagem delas.

Analisando essa dimensão, podemos concluir que, pela análise de conteúdo realizada tendo como base a opinião dos entrevistados, a mesma encontra-se em nível deficitário. Nesse sentido, a organização necessita enfatizar e redirecionar algumas de suas práticas para conseguir alinhar-se à teoria preconizada anteriormente.

▪ Categorização da Dimensão Referente à Tecnologia

O estudo dessa dimensão nos permitiu verificar que tecnologias estão disponíveis hoje na organização para servir de suporte à criação, disseminação e armazenamento do conhecimento.

Os gestores afirmaram que a base tecnológica, em sua opinião, é uma das dimensões mais deficitárias da organização, relatando que a empresa está dando os primeiros passos para conseguir ter ferramentas que solucionem esse déficit. Foram apontadas como tecnologias existentes na organização as seguintes ferramentas: internet, intranet, sistemas de gestão por funções e “Lotus notes” (ferramenta de “groupware”). O interessante nessa questão é que na verdade apenas dois gestores afirmaram a existência das tecnologias de “Lotus notes”, ficando evidenciado uma carência de conhecimento por parte dos gestores acerca das disponibilizações de ferramentas na organização. Foi ressaltado também que a organização já encontra-se em processo de licitação para adquirir outras tecnologias.

Podemos constatar que a organização não possui todas as tecnologias apontadas pelo modelo, ainda sub-utilizando as existentes. Assim, a empresa Alfa, precisa trabalhar essa dimensão para alcançar o que a teoria diz a respeito da mesma no modelo de organização de conhecimento.

Limitações da pesquisa

As limitações desse estudo ficam retratadas nos métodos de coleta de dados e na visão unilateral dos gestores. Estudos futuros poderão ampliar os resultados obtidos.

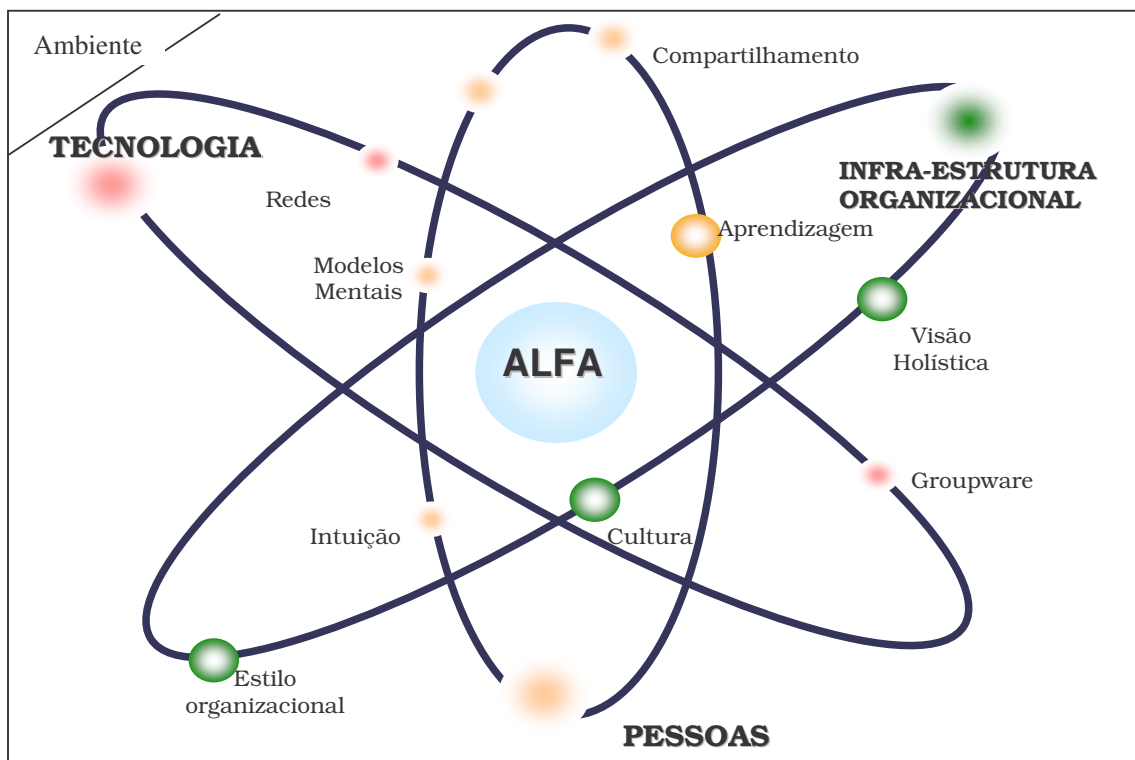
REFLEXÕES FINAIS

As transformações operantes no atual ambiente de negócios aponta-nos um vetor em direção a uma fonte de vantagem competitiva sustentável: o conhecimento. Nesse sentido as chamadas organizações de conhecimento surgem como tentativa de habitar esse novo cenário emergente e alavancar o conhecimento.

Após a análise de dados, de acordo com os pressupostos metodológicos determinados para este estudo, chegamos as seguintes conclusões a respeito da empresa Alfa no que se refere às organizações de conhecimento.

Comparando-se o modelo de organização de conhecimento determinado como parâmetro para esta pesquisa, tomando por base a análise e discussão dos resultados, podemos dizer que a empresa Alfa poderia ser assim explicitado, em forma de figura:

Figura 11. A Alfa comparada ao Modelo de Organização de Conhecimento definido para esta pesquisa



A figura procura ilustrar as conclusões relativas às características que possui tomando-se por base o modelo de organização de conhecimento. De maneira geral, pode-se verificar a ausência de algumas variáveis dentro das dimensões, bem como a alteração das cores dos círculos, tanto nas dimensões quanto nas variáveis da figura acima, tentando passar a idéia, com as cores fracas, de que, apesar da existência dessas características na Alfa, elas ainda não se apresentam como deveria ser - como apontado na organização de conhecimento.

Na *dimensão infra-estrutura* pôde-se perceber que a cor do círculo verde, que a retrata, encontra-se intermediária, uma vez que a empresa não alcançou todas as variáveis apontadas no modelo de organização de conhecimento como necessárias para essa dimensão.

Essa afirmação se evidencia pelo desaparecimento da variável estrutura, uma vez que a empresa Alfa não apresenta uma estrutura explícita voltada para criação, armazenamento e distribuição do conhecimento, conforme afirmaram seus gestores, contrapondo-se ao modelo que ratifica a necessidade da organização voltar-se para uma estrutura que sirva de alavancagem para o conhecimento.

Por outro lado, pode-se afirmar que essa dimensão na empresa é a que mais se aproxima das definições do modelo de organização de conhecimento, uma vez que as variáveis visão holística, cultura e estilo gerencial, apesar de terem os gestores apontado a necessidade de aperfeiçoamento, mostraram-se dentro das características definidas pelo modelo.

A *dimensão das pessoas* encontra, na esfera maior que a determina, uma cor mais fraca que a apresentada no modelo de organização de conhecimento, isso em virtude da necessidade de se trabalhar mais as variáveis como modelos mentais, compartilhamento, intuição e criatividade e inovação. Apenas a variável aprendizagem, foco deste estudo, pôde ser percebida como em acordo com as características determinadas na organização de conhecimento.

Os resultados referentes à *dimensão da tecnologia* permitiram que concluíssemos que essa dimensão é a que mais precisa ser trabalhada na Alfa.

De forma similar ao que aconteceu na dimensão das pessoas, o círculo maior, que se relaciona à dimensão da tecnologia, encontra-se em cor mais fraca que a apresentada no modelo, justamente em virtude do distanciamento das características nas variáveis da instituição com as encontradas no modelo de organização de conhecimento.

Como reflexões finais para responder ao objetivo deste artigo e assim responder as questões levantadas na introdução do mesmo, podemos recomendar que a empresa Alfa procure conhecer os modelos existentes de organizações de conhecimento, bem como suas variáveis, para depois desenvolver as variáveis que apresentaram carência, procurando fomentar estudos futuros que possibilitem investigar e trabalhar as mesmas, contribuindo assim para que a organização possa tomar as ações necessárias para conseguir, mais que sobreviver, se perpetuar na era onde os aspectos intangíveis serão os fatores de agregação de valor e riqueza para as organizações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANGELONI, Maria Terezinha. **Notas de Aula da Disciplina Gestão de Conhecimento**. Florianópolis : UFSC: Programa de Pós-Graduação de Administração, 1999.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa : Edições 70, 1977.
- BOTELHO. **Organizações Inteligentes**. São Paulo: Altas, 1990.
- DAVENPORT, Thomas H. & PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DRUCKER, Peter. **Sociedade Pós-Capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1994.
- EDVINSSON, Leif & MALONE, Michael S. **Capital Intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos**. Tradução: Roberto Galman. São Paulo: Makron Books, 1998.
- FRANCO, Maria Laura. **O Que é Análise de Conteúdo?** São Paulo : PVC, 1986 (mimeo). Texto de circulação interna.
- GUNS, Bob. **A Organização que Aprende Rápido: seja competitivo utilizando o aprendizado organizacional**. São Paulo: Futura, 1998.

- HANDY, Charles. **A Era do Paradoxo**. São Paulo : Makron Books, 1995.
- LYNCH, Dudley & KORDIS, Paul L. **A estratégia do golfinho: a conquista de vitórias num mundo caótico**. São Paulo: Cultrix/Amana, 1988.
- MASUDA, Yoneji. **The Information Society as Post-Industrial Society**. Tóquio: Institute for the Information Society; Liber, 1980.
- NAISBITT, John. **Megatendências: as dez grandes transformações ocorrendo na sociedade moderna**. São Paulo : Círculo do Livro, 1982.
- NONAKA, Ikujiro & TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de Conhecimento na Empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues; Priscila Martins Celeste. Rio de Janeiro : Campus, 1997.
- PATRÍCIO, Zuleica; CASAGRANDE, Jacir L.. **Qualidade de Vida do Trabalhador: uma abordagem qualitativa do ser humano através de novos paradigmas**. Florianópolis : Ed. do autor, 1999.
- PRAX, J. Y. **Manager la connaissance dans l'entreprise**. Paris: INSEP, 1997.
- RHEINGOLD, Howard. **The Virtual Community: Homesteading on the Electronic Frontier**. Reding Mass: Addison, 1993.
- SAVAGE, Charles. **Fifth Generation Management: Co-creating through Virtual Enterprising, Dynamic Teaming and Knowledge Networking**. Boston: Butterworth-Heinemann, 1996.
- SENGE, Peter. **Quinta Disciplina**. São Paulo : Best-Seller, 1990.
- STARKEY, Ken. **Como as Organizações Aprendem: relatos de sucesso das grandes empresas**. São Paulo : Futura, 1997.
- STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro : Campus, 1998.
- SVEYBI, Karl Erik. **A Nova Riqueza das Organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento**. Tradução de Luiz Euclides T. F. Filho. – Rio de Janeiro : Campus, 1998.
- TOFFLER, Alvin. **A Terceira Onda**. São Paulo : Atlas, 1980.
- TRIVIÑOS, Augusto N.S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo : Atlas, 1987.
- ZAND, Dale E. Como dirigir a Organização do Conhecimento. *In* DRUCKER, Peter F. (Org). Formação de Dirigentes. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1970.
- ZUBOFF, Shoshana. **In The Age of the Smart Machine: the future of work and power**. Nova York : Basic Books, 1988.