

## O papel da Intranet na criação do conhecimento organizacional

Adriana Moreira

Universidade Católica Portuguesa

Nonaka e Takeuchi (1995) atestam que a criação de conhecimento organizacional resulta da conversão de conhecimento tácito em conhecimento explícito, em um processo “espiralado” envolvendo tanto a dimensão epistemológica quanto a dimensão ontológica. Já Prahalad e Hamel (1998) utilizaram o termo “competências essenciais” para descrever as capacidades estratégicas de uma organização. Os autores acreditam que a vantagem competitiva de uma empresa é fruto de capacidades enraizadas que estão por trás dos produtos de uma empresa, às quais chamaram de *competências essenciais da organização*.

“[...] as fontes verdadeiras de vantagem devem ser encontradas na habilidade gerencial de consolidar tecnologias e habilidades de produção que abrangem toda a empresa, em competências que capacitam cada negócio individualmente a se adaptar rapidamente às mudanças de oportunidades.”

Para estes, as competências essenciais são resultantes “*do aprendizado colectivo de uma organização, especialmente de como coordenar aptidões de produção diversa e integrar múltiplas correntes de tecnologia.*” (1998, p. 64). Elas vão muito além da simples harmonização de tecnologias, envolvendo muitos níveis e funções da empresa e estão relacionadas à comunicação e ao comprometimento das pessoas. Não estão nos recursos materiais ou humanos, mas naquilo que as mantêm unidas, isto é, nos padrões de coordenação, harmonização e aprendizagem característica da organização, bem como não diminuem com o uso, acumulando à medida que são aplicadas ou compartilhadas dentro da organização.

Sveiby (1998), por vezes utiliza o termo competência para se referir ao conhecimento que possui tais características, embora esteja se referindo à competência pessoal e não organizacional, como Prahalad e Hamel (1998). No entanto, os dois conceitos aproximam-se, visto que para estes últimos, pessoas podem ser portadoras das competências organizacionais e, para Sveiby, as competências individuais também

dependem do ambiente e da rede social, são difíceis de serem plagiadas com exactidão e são adquiridas por meio de treinamento, prática, erros, reflexão e repetição.

A aprendizagem organizacional implica, ainda, em novas acções e comportamentos, mas difere da aprendizagem individual em vários aspectos, como afirmado por Stata (1997):

“Primeiro, a aprendizagem organizacional ocorre através de percepções, conhecimentos e modelos mentais compartilhados. Assim sendo, as organizações podem aprender somente na velocidade em que o elo mais lento da cadeia aprende. A mudança fica bloqueada, a menos que todos os principais tomadores de decisão aprendam juntos, venham a compartilhar crenças e objectivos e estejam comprometidos em tomar as medidas necessárias à mudança. Segundo, o aprendizado é construído com base em conhecimentos e experiências passadas - isto é, com base na memória. A memória organizacional depende de mecanismos institucionais (por exemplo, políticas, estratégias e modelos explícitos), usados para reter conhecimento.” (Stata, 1997: 379)

Baseado nos conceitos definidos pelos autores, pode-se considerar que o conhecimento e a aprendizagem são recursos, capacidades e competências organizacionais que podem se tornar importantes fontes de vantagem competitiva para as empresas. Elas são duráveis, pois não depreciam ao longo do tempo, como já foi visto, grande parte do conhecimento é tácito. São de difícil transferência, pois os padrões inconscientes estabelecidos para lidar com as situações não são fáceis de serem identificados. E, finalmente, elas são difíceis de imitação, pois envolvem uma complexidade de interligações, que são raramente replicáveis. Nonaka (1997) considera ainda que, numa economia onde a incerteza é única certeza, o conhecimento é uma fonte garantida de vantagem competitiva duradoura.

“Quando os mercados mudam, as tecnologias proliferam, os concorrentes se multiplicam e os produtos se tornam obsoletos quase que da noite para o dia, as empresas de sucesso são aquelas que criam sistematicamente novos conhecimentos, disseminam-nos pela organização inteira e rapidamente os incorporam em novas tecnologias e produtos.” (Nonaka, 1997: 27)

Stata afirma o mesmo sobre a aprendizagem organizacional. Segundo ele, “[...] *o ritmo em que indivíduos e organizações aprendem pode se tornar a única vantagem competitiva sustentável, especialmente em sectores intensivos de conhecimento.*”

Aprofundando a sua análise, onde “*criar novos conhecimentos significa recriar a empresa e todos os que se encontram dentro dela num processo ininterrupto de auto-*

*renovação pessoal e organizacional.*” (Nonaka, 1997: 27) Nonaka acredita que, para que isso ocorra é necessário fazer com que o conhecimento implícito, que se encontra nas mãos de apenas um indivíduo e que possui uma importante dimensão cognitiva., torne-se um conhecimento explícito, disponível para toda a organização. Dessa forma ele pode ser comunicado e compartilhado por todos, transformando-se em capacidades organizacionais. Mas e o veículo ideal? A Intranet? Uma espécie de “ba tecnológico” ou, usando um termo cunhado por Nonaka, um “Ciber ba”, o qual mantém a empresa conectada para formar um contexto capacitante geral e democrático.

As organizações pesadas e marcadas pela excessiva burocratização rendem-se à Intranet e recuperam a confiabilidade nos veículos legítimos de comunicação organizacional, onde o empregado é emissor e receptor de um instrumento com ares menos enfadonhos. Neste horizonte, a tecnologia ganha estatuto de instrumento de motivação, interação e factor essencial na identificação do empregado com as políticas da organização.

Referindo-se ao modelo quadrifásico de Nonaka, é possível considerar o *ba* através de particularidades: sua emergência, a interação sistemática que ela permite, a socialização que ela fornece e, sobretudo, seu papel como agente para a internalização do conhecimento, de forma a catalisar a reflexão que se transforma em acção.

Além dessa natureza interindividual, o *ba* leva à uma relação colectiva que se abre para as práticas, os valores, os processos, a cultura e o clima compartilhados em uma maneira mais ou menos formalizada. A filosofia do *ba* é uma ruptura com uma ideia de criação de conhecimento fora de um contexto, de maneira individual, autónoma e fora das interacções humanas. Trata-se, na verdade (e ao contrário) de um processo dinâmico e aberto que ultrapassa os limites do indivíduo, concretizando-se por meio de uma plataforma de linguagem comum onde os actores estão a serviço de objectivos comunitários e abrangentes.

Numa organização de baixos índices de aprendizagem, a cultura do *ba* permite aos observadores perspicazes a oportunidade de tomarem decisões eficientes. A coerência interna de um *ba* revela-se através de interacções comunitárias legitimadas sobre uma visão e um esforço de conhecimento, mais que uma concentração mecânica conduzida

por um dominante. Os relacionamentos dentro de um ba conduzem ao surgimento de um indivíduo integrado, onde as trocas contínuas favorecem a fortificação dos relacionamentos internos, aquém de qualquer modelo predeterminado fora das implicações humanas.

Tentando não alongar por demais a discussão da relação empregado/organização, mesmo ciente de que o foco da problematização encontra-se neste ponto, indicamos que a distinção da organização ao seu ambiente é causa de lentidão nas relações, como também factor de perda na mobilização e aproveitamento da energia e inteligência tácita contida dentro de um contexto abrangente.

“De fato, como o conhecimento implícito inclui modelos mentais e crenças, além do know-how, a passagem do implícito para o explícito é realmente um processo de articulação da visão pessoal do mundo - o que é e o que deveria ser. Quando os funcionários inventam novos conhecimentos, eles estarão também reinventando a si mesmos, a empresa e até o mundo.” (Nonaka, 1997: 33)

Segundo o autor, as equipes desempenham um papel importante nas organizações criadoras de conhecimento, pois propiciam o ambiente ideal para que haja o compartilhamento de informações, além de estimular a interação e o diálogo constante entre diferentes perspectivas individuais que levam a uma nova perspectiva colectiva. Ele vê o princípio fundamental dessas empresas como sendo a redundância, ou seja, a sobreposição consciente de informações, acções organizacionais e responsabilidades gerenciais. Estimula o diálogo e facilita a construção de uma base cognitiva comum.

Em um artigo publicado na Sloan Management Review sobre o papel dos líderes na construção de organizações de aprendizagem, Senge (1990) sentencia:

*“Nas organizações de aprendizagem o papel do líder difere dramaticamente daquele carismático tomador de decisão. Os líderes são projetistas, educadores e regentes.[...] Em resumo, os líderes nas organizações de aprendizagem são responsáveis por construir organizações onde as pessoas estão continuamente expandindo as suas capacidades para modelar o seu futuro. Isto é, os líderes são responsáveis pelo aprendido.”*

Para tanto, Senge sugere a “tensão criativa” através da comunicação clara da posição actual e de onde se deseja chegar. A noção de distância entre esses dois pontos cria a força necessária para gerar motivação intrínseca nas pessoas. Moldada a “arquitectura

social” com os propósitos, visões e valores que deverão ser adoptados, cabe ao líder traduzir essas ideias para decisões, como políticas, estratégias e estruturas organizacionais. E, por último, criar processos de aprendizagem a partir das decisões que foram tomadas, utilizando ferramentas de aprendizado.

Nesse momento, o líder passa a desempenhar o papel de educador, trazendo à tona os modelos mentais das pessoas e estimulando uma visão sistémica. Para Senge, os modelos mentais são tácitos, e se não forem expressos pelas pessoas, deixam poucas possibilidades para serem desafiados e construídos novos pressupostos. O mesmo acontece com a visão das pessoas sobre a realidade. Se elas não forem estimuladas, identificando as causas que estão por trás dos problemas, dificilmente elas verão novas possibilidades para moldar o futuro. Finalmente, assumindo o seu último papel - o de regente - o líder deverá estar consciente do impacto que a sua liderança tem sobre as pessoas e o quanto os seus propósitos pessoais e comprometimento estão de acordo com o propósito maior da organização. Apenas dessa forma ele poderá conduzir as pessoas e a organização ao sucesso desejado.

“Quanto mais pessoas compartilharem uma visão, ela se torna mais concreta no sentido de uma realidade mental que as pessoas podem verdadeiramente imaginar se concretizando.” (Senge, 1990: 7)

Numa relação de causa e efeito simples, não se deve esquecer que os objectivos organizacionais apenas serão alcançados com o trabalho de pessoas motivadas e satisfeitas (necessariamente não significa bem pagas), ou seja, com a realização de objectivos individuais.

Na busca de melhor entendimento do funcionamento dos processos organizacionais, em especial culturais e comunicacionais, vale ressaltar a diversidade nas abordagens dos estudos das organizações. Clegg e Hardy (1999), por exemplo, partem da premissa que as organizações são objectos empíricos a serem observados sob diferentes perspectivas. Já Hall (1984) lembra que a revisão na investigação sobre as Teorias das Organizações serve para indicar a diversidade das variáveis até então consideradas, bem como o carácter infrutífero de alguns sistemas e direcção de estudos futuros. Para o autor, a definição de organização:

“... uma organização é uma coletividade com uma fronteira relativamente identificável, uma ordem normativa, escalas de autoridade, sistemas de

comunicações e sistemas de coordenação de afiliações: essa coletividade existe numa base relativamente contínua em um ambiente e se engaja em atividades que estão relacionadas, usualmente, com um conjunto de objetivos” (Hall, 1984:23).

As organizações agem. Para Hall (1984), o fato de substituírem integrantes e persistirem no tempo sugerem a inexistência de dependência de indivíduos específicos, incluindo um ciclo de vida duvidoso. Ressalta que a organização parte do pressuposto de um sistema de normas e expectativas preestabelecidas a serem seguidas, independentes de seu pessoal. Dessa maneira, o sistema continua a funcionar sem considerar a rotatividade. “*As organizações tem políticas e fazem declarações*” (Hall, 1984: 27)

Ainda em Hall (1984), este salienta que se as organizações possuem características próprias e se tais características afectam o comportamento de seus componentes, a pretensão em entender o comportamento humano pressupõe entendimento das peculiaridades organizacionais. Nessa linha podemos afirmar que para compreender a sociedade é preciso compreender suas organizações.

Cabe citar o canadense Jean Chanlat (1996) que, nos três volumes de sua obra “O Indivíduo nas Organizações: Dimensões Esquecidas” enfatiza questões directamente ligadas ao comportamento do indivíduo no ambiente organizacional, tais como a inveja, a cultura, o tempo e a doença ocupacional, mas uma de suas principais percepções é o fato do ser humano pensar e agir, levando-nos às dimensões fundamentais da humanidade concreta: acção e reflexão. O ser humano é um ser de palavra, de pulsão, relação e desejo, e, é simbólico, pois, para o autor, o universo humano é um mundo de signos, imagens, metáforas, emblemas, símbolos e mitos. Ao falar em simbólico, Chanlat (1996) faz referência à organização, enquanto lugar propício à emergência desta dimensão. Este simbólico é marcado por uma tensão característica das sociedades industrializadas em que, de um lado está a racionalidade económica que reduz a significação atribuída ao trabalho e, de outro aparece a existência humana na procura ininterrupta do simbólico. O autor denomina-o de *Homo simbolicus*, o produtor de símbolos, o qual procura emergir de um mundo organizacional que, condenado pela razão e pela ciência, procura reduzir ao máximo a imaginação simbólica.

Chanlat (1996) difere-se de Hall (1984) ao dar valor a cada membro da organização, não o qualificando como massa substituível, mantendo as rotinas inalteradas. Considerando estes dois autores e estas duas visões, a princípio, passamos a uma interessante avaliação de como a cultura e a comunicação interferem nas relações que as organizações possuem com a envolvente e os indivíduos que a integram.

Na obra “Organizações Modernas”, Amitai Etzioni (1976) retracta de maneira satírica a importância das organizações na sociedade, considerando-as pessoas com particularidades que não podem ser desprezadas. Tais indivíduos dão alma às organizações, desenvolvem papéis através de processos comunicacionais, dão vida aos procedimentos e à cultura organizacional.

A nossa sociedade é uma sociedade de organizações. Nascermos em organizações, somos educados por organizações, e quase todos nós passamos a vida a trabalhar para organizações. Passamos muitas de nossas horas de lazer a pagar, a jogar e a rezar em organizações. Quase todos nós morreremos numa organização, e quando chega o momento do funeral, a maior de todas as organizações – o Estado – precisa dar uma licença especial (Etzioni, 1976: 7).

Valorizar o empregado deve estar cada vez mais em pauta nas organizações. Ao contrário do que declina Hall (1994) ao afirmar que os indivíduos organizacionais são substituíveis, e, também, discordando de Srour (1998), que atesta que o espaço social não é povoado por indivíduos e sim por relações sociais, sendo estes indivíduos apenas portadores destas relações, se faz imperioso identificar tal indivíduo como uno, conforme ressalta Chanlat (1996). Isto tende a ser apontado como uma forma inteligente de manter os interesses organizacionais e de seus sujeitos aliados, pois se está agregando valor a este indivíduo. Já Enriquez (2000) diz que a organização só atinge seus fins quando consegue abranger os receios e desejos de seus integrantes, admitindo a vazão de suas originalidades, angústias, dúvidas e autonomia.

Citemos Srour (1998), o qual insiste que, nas organizações, a cultura é impregnada por todas as práticas, constituindo um conjunto preciso de representações mentais, um complexo muito definido de saberes. O autor aborda que esses são reflexos de representações mentais, cujas manifestações, em sua concepção:

"assumem formas variadas: princípios, valores e códigos; conhecimentos, técnicas e expressões estéticas; tabus, crenças e pré-noções; estilos, juízos e normas morais; tradições, usos e costumes; convenções sociais, protocolos e regras de etiqueta; estereótipos, clichês e motes; preconceitos, dogmas e axiomas; imagens, mitos e lendas; dogmas, superstições e fetiches". (Srouf 1998:168)

Passemos então à emergente cultura do conhecimento e aprendizagem organizacional, tema clássico da teoria organizacional, a qual vincula-se ao conceito de inovação, observado, actualmente, como fruto do desejo académico de entender, bem quanto do exercício de aplicação do entendimento.

Para Schein (1982):

“Uma cultura é um conjunto de básicos pressupostos tácitos sobre como o mundo é e deveria ser que um grupo de pessoas partilha e que determina as suas percepções, os seus pensamentos, sentimentos, e, até certo ponto, o seu comportamento observável. A cultura manifesta-se a três níveis: ao nível dos profundos pressupostos tácitos que são a essência da cultura, ao nível dos valores defendidos que muitas vezes reflectem o que um grupo idealmente deseja ser e a forma como se quer apresentar publicamente, e o comportamento do dia-a-dia que representa um complexo compromisso entre os valores defendidos, os pressupostos mais profundos, e os requisitos imediatos da situação.”

O fundamental no “crescimento cognitivo” do empregado não é o treinamento, mas a adopção de uma proposta organizacional adequada e compatíveis com a aquisição de conhecimentos, com o desenvolvimento do raciocínio e com a acção inteligente dos indivíduos. A centralização do poder, o processo decisório, normas e procedimentos rígidos, as más condições de trabalho, os processos de treinamento fundamentados na aprendizagem por condicionamento estão entre os vários factores que apontam a incoerência entre as políticas e objectivos da organização e o crescimento mental dos seus membros. Temos que nos questionar e buscar maneiras práticas e simples de desenvolver o raciocínio, a inteligência, a criatividade, enfim tudo que levar ao crescimento cognitivo dos indivíduos dentro das organizações.

Adoptando uma visão tipicamente newtoniana e cartesiana, a “psicologia organizacional” não foge muito à regra das dos paradigmas capitalistas sustentados até o final da 2ª Guerra Mundial. Se para alguns comportamento e racionalidade humanos são minuciosamente estudados na busca de melhores resultados, aos empresários custa não ter em mente a visão do “Ser Produtor” – aquele que acaba transformando-se em

recurso. Tal visão reducionista e mecanicista - buscando assegurar um sistema de controle de inspiração taylorista acabam por produzir impactos negativos sobre as pessoas que começaram a ser vistos como um recurso substituível e manipulável, incapaz de pensar e participar da concepção do trabalho.

Organizações aprendentes, conforme Senge (1998):

“organizações onde as pessoas expandem de forma contínua a sua capacidade de criar os resultados que verdadeiramente desejam, onde novos e expansivos padrões de pensamento são desenvolvidos, onde a aspiração colectiva é libertada, e onde as pessoas continuamente aprendem a aprender em conjunto”

Os líderes são vistos como projectistas. Todas analogias que lhes atribui “superpoderes”, habilidades, conhecimento e atitudes. Porém, apesar da aprendizagem organizacional pregar o conceito do grupo construindo uma nova realidade, o destaque ao líder prevalece, reforçando o distanciamento entre os gestores e trabalhadores, tendo em vista a grande responsabilidade que é depositada no líder. Teoricamente, ele é o responsável pela aprendizagem, e seu problema reside na ilusão de que seu papel nas organizações aprendentes continua tradicional. Ainda com Senge (1998):

"na organização de aprendizagem, o papel dos líderes é radicalmente diferente do carismático tomador de decisões. Os líderes são projetistas, professores e capitães. Esses papéis exigem novas habilidades: a capacidade de conceber uma visão comum, trazer à tona e questionar os modelos mentais predominantes, estimular o raciocínio sistêmico. Em resumo, os líderes das organizações que aprendem têm a responsabilidade de formar organizações nas quais as pessoas ampliem constantemente sua capacidade de moldar o futuro - ou seja, os líderes são responsáveis pelo aprendizado".

Esse "novo" papel que é atribuído ao líder, é responsabilidade de cada membro da organização aprendente. Cada pessoa deve ser responsável em criar esta nova realidade, questionar padrões que impeçam um desempenho ideal, criar uma visão comum, desenvolver novos conhecimentos e praticá-los, contribuir para o crescimento do grupo. Na verdade, o papel do líder é, na verdade, o de facilitador, dando espaço a membros da organização e gerando assim iniciativas criativas, inovadoras e críticas, desempenhando

tarefas baseadas em confiança, sem bloqueios no processo, com o controle partindo do próprio grupo (autocontrole).

Já Schein (1982) define o líder como sendo o gestor da cultura organizacional onde, para criá-la, modificá-la e até mesmo destruí-la, a cultura e liderança são vistas como ‘dois lados da mesma moeda’, e que nenhuma das duas pode ser entendida por si só.

## **Bibliografia**

- CHANLAT, Jean-François (org). O indivíduo na organização. São Paulo, Atlas, 1996.
- CLEGG, Stewart R. e HARDY, Cyntia. *Introdução: Organização e Estudos Organizacionais*. In: Handbook de Estudos Organizacionais. São Paulo: Editora Atlas, 1999, v.1, pp. 27-42.
- ENRIQUEZ, Eugéne. *Vida Psíquica e Organizações*. In: Vida Psíquica e Organizações. Rio de Janeiro: Editora FVG, 2000, pp.11-22.
- ETZIONI, A. *Organizações modernas*. 8.ed. São Paulo : Pioneira, 1989.
- FLEURY, Maria Tereza e FLEURY, Afonso. *Aprendizagem e Inovação Organizacional*. São Paulo, Atlas, 1995.
- HALL, Richard H. *Organizações: estrutura e processos*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall Do Brasil, 1984;
- NONAKA, Ikujiro. *A empresa criadora de conhecimento*. In: STARKEY, Ken. *Como as organizações aprendem*. relatos do sucesso das grandes empresas. São Paulo: Futura, 1997. p.27-43.
- PRAHALAD, C.K. e HAMEL, Gary. *The core competence of the corporation*. In: *Business classics: fifteen key concepts for managerial succes*. Boston: Harvard Business School Publishing, 1998. p.62-73.
- SCHEIN, Edgar H. *Psicologia organizacional*. 3.ed. Rio de Janeiro : Prentice- Hall do Brasil, 1982.
- SENGE, Peter. *The leader`s new work - Building learning organizations*. Reprinted from Sloan Management Review, Cambridge, v.4, n.1, p.1-17, fall 1990.
- SENGE, Peter. *A quinta disciplina - Arte, teoria e prática da organização de aprendizagem*. São Paulo: Best Seller, 1990.
- SENGE, Peter. *A quinta disciplina: caderno de campo: estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.
- SROUR, Robert Henry. Poder, cultura e ética nas organizações. Rio de Janeiro, Campus, 1998.
- STATA, Ray. *O novo trabalho do líder: Construindo organizações que aprendem*. In: Starkey, Ken. *Como as organizações aprendem*. relatos do sucesso das grandes empresas. São Paulo: Futura, 1997. p.376-396.
- SVEIBY, Karl. *A nova riqueza das organizações - gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p.260.