

Conhecimento Organizacional Identificação, Obtenção e Disseminação

Benjamim Martins André*

Resumo: Este artigo tem a finalidade apresentar como ocorre a identificação, obtenção e disseminação do conhecimento em organizações. Essa questão está intimamente ligada à aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento. Estes assuntos têm grande repercussão no meio acadêmico e empresarial como formas de competição e sobrevivência das organizações num ambiente de incerteza, imprevisibilidade e instabilidade. Para alcançar os objetivos propostos são resgatadas e comentadas as teorias sobre aprendizagem organizacional, conhecimento organizacional, bem como as relativas à identificação, obtenção e disseminação do conhecimento em organizações. Conclui-se com algumas considerações sobre os aspectos considerados mais relevantes ao tema.

Palavras-chave: Aprendizagem organizacional; conhecimento; conhecimento organizacional.

Introdução

Os assuntos “obtenção” e “disseminação do conhecimento” são temas estreitamente vinculados com a aprendizagem organizacional e conhecimento organizacional. Tais assuntos têm tido grande repercussão nos últimos anos, tanto no meio acadêmico como no empresarial. Desde a década de 70, com Argyris e Schon, eles têm sido debatidos, com especial repercussão na última década de 90. Livros e revistas têm sido publicados, em razoável quantidade, por autores como Peter Drucker, Peter Senge e Arie de Geus, mostrando que há necessidade de as organizações se preocuparem com a aprendizagem e o conhecimento organizacional, para fazer frente ao ambiente globalizado, instável e competitivo. Eles e outros autores enfatizam que somente através desses instrumentos é que as empresas têm condições de se manterem competitivas e de sobreviverem.

Nesse contexto insere-se este trabalho, com o objetivo de compreender como se processa a identificação, a obtenção e a disseminação do conhecimento na organização.

* Mestre em Engenharia de Produção pela UFSC. Professor da UniBrasil.

CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL IDENTIFICAÇÃO, OBTENÇÃO E DISSEMINAÇÃO

A Importância do Tema

Analisando-se o panorama mundial e nacional verifica-se que todos os países que querem crescer economicamente, com empresas competitivas, investem grandemente na educação de seu povo. Nenhuma nação arrisca-se competir no mercado internacional sem que a população tenha no mínimo 8 a 10 anos de ensino em escolas. A Europa levou um século para alcançar isso. Por sua vez, o Japão levou 70 anos; Coreia e Taiwan menos de 30 e Cingapura menos de 20 (Ferretti, 1994). O Brasil, por sua vez, tem apresentado significativas melhorias nos últimos vinte anos, havendo uma queda do analfabetismo e crescimento da taxa de escolaridade (entenda-se mais anos na escola). O analfabetismo caiu de 39,5% em 1960, para 14,7% em 1997. A taxa de escolaridade aumentou de 2 para 5 anos, nesse mesmo período. Apesar dessas melhorias expressivas isso ainda não é suficiente. Verifica-se que apenas 65% dos trabalhadores concluíram os quatro anos do período fundamental de oito anos; outro dado é que apenas 15% da população tem curso superior enquanto que na Argentina são 40% e nos Estados Unidos 70% (INEP, 2001). Isso mostra o quanto a educação brasileira está defasada em relação a outras nações e o quanto necessita investir em educação.

Considera-se importante para reflexão o ambiente de mudanças que afeta a sociedade e, mais especificamente, as organizações e seus colaboradores. Vários pensadores têm-se preocupado em discutir esse cenário. Na década de 60, Tofler (1972) utilizou-se da expressão “choque do futuro” como uma metáfora para descrever as tensões que as pessoas estavam submetidas pelas mudanças profundas em curtos espaços de tempo. Na década seguinte Schon (1971) escreveu sobre a perda do estado estável, argumentando que todas as instituições, como governos, igrejas, universidades, organizações estão passando por questionamentos. Nos anos 80, Drucker (1980) abordava o ambiente de mudanças, dizendo que após a Segunda Guerra Mundial, até a década de 70, a economia mundial teve um crescimento enorme e contínuo, sendo um período de continuidade e previsibilidade. Esse crescimento não foi motivado pela inovação, mas sim pela expansão da tecnologia existente. Ele comentava que na década de setenta iniciou-se um período de turbulências, que denominou de era da descontinuidade.

Entende-se que o ambiente de mudanças tem parte de sua origem na velocidade com que ocorre a evolução do conhecimento. Mariotti (1996) mostra que, de 1950 a 1990, a cada 10 anos dobrou-se o conhecimento; de 1990 a 1994 ele dobrou a cada dois anos. A estimativa é que até 2002 o conhecimento deva dobrar a cada 6 meses. A consequência para as empresas é que elas necessitam de um aprendizado rápido e contínuo, bem como geração de novos conhecimentos para se manterem competitivas. O reflexo para as pessoas é a dificuldade de acompanhar as evoluções pela veloz desatualização de seus próprios conhecimentos. Essa situação produz impactos sobre as empresas nacionais, que passam por um momento de transição face ao grande ambiente competitivo ocasionado pela abertura econômica e a entrada de empresas multinacionais, com tecnologias avançadas e grande poder financeiro.

De acordo com Schon, há a necessidade da empresa aprender a aprender, face ao ambiente de contínuas transformações. Outro autor, De Geus (1999), diz que como as empresas enfrentam uma crescente competição em um mundo de constantes mudanças, estão tendo preocupação com a aprendizagem; a necessidade de entender como as organizações aprendem e de como acelerar essa aprendizagem é hoje maior do que nunca. Peter Senge, comentava no início da década de 90, que num mercado globalizado e de acirrada competição o trabalho está cada vez mais ligado ao aprendizado; as melhores organizações do futuro serão aquelas que descobrirão como despertar o empenho e a capacidade de aprender das pessoas em todos os níveis da organização.

Considera-se que a identificação das necessidades de conhecimento de uma empresa, sua obtenção e disseminação devem ser seletivas e voltadas aos objetivos e negócios da organização. Querer conhecer tudo sobre todos os assuntos envolve desperdício de recursos e perda do foco empresarial. É importante analisar o que aprender.

Referencial Teórico

Apresenta-se, a seguir, o referencial teórico que serve de sustentação ao assunto identificação, obtenção e disseminação do conhecimento.

Aprendizagem Organizacional

Para que se possa entender a obtenção e disseminação do conhecimento faz-se necessário discutir a aprendizagem organizacional, pela sua estreita correlação com o conhecimento organizacional, uma vez que o aprendizado envolve aprender a ter domínio sobre algum tipo de conhecimento. Destacam-se os estudos de autores como Kurt Lewin, Kim, Kolb, Argyris e Schon, Peter Senge, Peter Drucker e Arie de Geus.

Uma série de autores como Argyris e Schon (1978) enfatizam a importância da aprendizagem organizacional como condição de sobrevivência organizacional em ambientes instáveis e em mudanças. Argumentam que é necessário que os membros da organização tenham convicção sobre a importância da aprendizagem, para transformar as organizações em sistemas de aprendizagem, para fazer acontecer as transformações necessárias. Outros autores como Senge, Handy e De Geus também dão importância à aprendizagem organizacional como forma de se manterem competitivas e com maior possibilidade de sobrevivência.

A aprendizagem, de acordo com Kim (1998), significa aquisição de conhecimento e habilidades, abrangendo, assim dois significados: aquisição de habilidades, ou know-how, que implica capacidade física de produzir alguma ação; e a aquisição de know-why (saber porque), que implica na capacidade de articular uma

CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL IDENTIFICAÇÃO, OBTENÇÃO E DISSEMINAÇÃO

compreensão conceitual de uma experiência. Kim destaca que todas as organizações aprendem, consciente ou inconscientemente; algumas promovem deliberadamente a aprendizagem organizacional, desenvolvendo capacitações consistentes com seus objetivos; outras, entretanto, não fazem esforços direcionados, adquirindo hábitos contraproducentes. De qualquer forma todas as organizações aprendem.

Na concepção de Garvin (1991) a organização aprende quando está capacitada a criar, adquirir e transferir conhecimentos e a modificar seus comportamentos, para refletir novos conhecimentos e insights.

Dogson (1993) entende as organizações em aprendizagem como a maneira pela qual elas acumulam e organizam o conhecimento em torno de suas atividades, adaptam e desenvolvem a eficiência organizacional pelo melhoramento na utilização das habilidades humanas. Ele expõe algumas premissas: a organização aprende mesmo quando erra; apesar da empresa ser composta de pessoas ela aprende como um todo; a aprendizagem ocorre em todas as atividades da organização em diferentes níveis e velocidades.

A essência do aprendizado organizacional, segundo Shaw, é a capacidade que uma organização tem de adquirir conhecimentos com sua experiência e com as experiências alheias, atuando para modificar-se de acordo com esses conhecimentos. A aprendizagem organizacional implica também novas percepções e comportamento modificado.

Argyris e Schon (1978) afirmam que há um paradoxo no fato da aprendizagem organizacional não ser simplesmente a aprendizagem individual; sendo que, no entanto, as organizações aprendem apenas através das experiências e ações de indivíduos. Essa linha de pensamento é seguida por Kim (1998) quando mostra que há um estreito vínculo entre a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional. Kim (1998) argumenta que a importância da aprendizagem individual para a aprendizagem organizacional é ao mesmo tempo óbvia e sutil; óbvia porque todas as organizações são compostas de indivíduos; sutil porque as organizações podem aprender independentemente de qualquer indivíduo específico, mas não independentemente de todos os indivíduos.

Dixon sai da dicotomia das aprendizagens individual e organizacional ao mostrar que existe um terceiro componente que é a aprendizagem em sistema. Entende que a organização em aprendizagem é o resultado de três esferas de atividade sobrepostas - indivíduo, equipe e sistema. Todos os três tipos de aprendizagens tomam lugar simultaneamente: A aprendizagem individual ocorre a cada momento, como quando se lê um livro, testa-se um experimento ou recebe-se o feedback dos colegas de trabalho. A aprendizagem em equipe ocorre quando dois ou mais indivíduos aprendem da mesma experiência ou atividade. Por último, a aprendizagem em sistema ocorre quando a organização desenvolve processos sistemáticos para adquirir, usar e comunicar o conhecimento organizacional.

Observa-se, que de forma geral a aprendizagem organizacional está sustentada na aprendizagem individual, em grupo e na organização como um todo.

Conhecimento Organizacional

Um dos primeiros teóricos a observar a necessidade de as organizações se preocuparem com o conhecimento foi Peter Drucker (1997). Em torno de 1990 ele criou o termo “trabalhador do conhecimento” e, posteriormente, em 1993, afirmou que se estava entrando na “sociedade do conhecimento”, na qual o recurso econômico básico não era mais o capital, nem os recursos naturais ou a mão-de-obra mas sim “o conhecimento” na qual os “trabalhadores do conhecimento” desempenhariam um papel central. Drucker sugeriu que um dos desafios mais importantes para as organizações da “sociedade do conhecimento” era abandonar o conhecimento obsoleto e aprender a criar o novo conhecimento, através da melhoria contínua de todas as atividades, do desenvolvimento de novas aplicações a partir de seus próprios sucessos, e a inovação contínua como um processo organizado (Drucker, 1997).

De acordo com Davenport (1999) conhecimento é o que os empregados sabem, pois eles são o arquivo vivo do conhecimento empresarial; é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado; isso proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. O conhecimento é valioso porque ele está próximo da ação. Exemplifica que experientes engenheiros aeroespaciais que foram estimulados a se demitir voluntariamente, em períodos de downsizing, levaram com eles seu valioso conhecimento e tiveram, em alguns casos, de ser readmitidos para que o trabalho pudesse prosseguir. Muitas empresas depois de cometer erros dispendiosos, por ignorar a importância do conhecimento, lutam para entender melhor o que sabem, o que precisam saber e o que fazer a esse respeito. Outras erraram ao partir da premissa de que a tecnologia poderia substituir o trabalho mental das pessoas.

Dado, informação e conhecimento

Geralmente esses termos têm sido tratado pelos diversos autores como se fossem sinônimos. Eles, entretanto, têm uma clara distinção entre si, sendo conveniente entender os seus significados.

Dados, segundo Davenport (1999) é um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos. Numa organização, por exemplo, são registros estruturados de transações. Um posto de gasolina registra as movimentações, emitindo uma Nota Fiscal contendo uma série de dados como a data, a quantidade de combustível, o valor da compra. Esses dados não revelam porque a pessoa procurou este ou outro posto. No entanto as organizações necessitam deles, armazenando-os em seus sistemas de informações. Ter muitos dados não significa que o negócio seja bem administrado.

Quanto à conceituação de informação, Davenport argumenta que os dados, em si, têm pouca importância; a informação utiliza-se dos dados; ela tem importância e finalidade. A informação é como uma mensagem, onde se tem um emissor e um receptor,

CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL IDENTIFICAÇÃO, OBTENÇÃO E DISSEMINAÇÃO

tendo por finalidade exercer algum impacto sobre o receptor, sobre o seu julgamento e comportamento. Informar etimologicamente significa “dar forma”, com a finalidade de esclarecer, modelar a pessoa que a recebe, mudar a sua maneira de pensar. Geralmente a informação é um documento ou uma comunicação, oral ou visual (Davenport, 1999).

De uma forma didática Drucker (1996) explica o sentido do conhecimento: para um intelectual é o que está escrito num livro, mas enquanto está num livro não passa de informação ou mesmo de simples dado; somente quando alguém aplica as informações na realização de alguma coisa é que se transforma em conhecimento. Isso significa que o conhecimento está perto da ação.

Conhecimentos explícito e tácito

O conhecimento explícito, segundo Nonaka (1997), é algo formal e sistemático, podendo ser expresso em palavras e números, facilmente comunicado e compartilhado sob a forma de dados, fórmulas científicas, procedimentos codificados ou princípios universais. Ele pode ser processado por um computador, transmitido eletronicamente ou armazenado num banco de dados eletrônico.

A expressão conhecimento tácito foi criada por M. Polanyi (apud Nonaka, 1997). Ele é preponderante nas organizações, sendo difícil de ser explicitado e compreendido; é pessoal e difícil de se formalizar, o que dificulta a sua transmissão e compreensão pelas pessoas. O conhecimento tácito está profundamente enraizado nas ações, experiências, emoções, valores ou ideais.

Nonaka opina que as empresas ocidentais tendem a só enxergar o conhecimento explícito; vêem o conhecimento como sinônimo de cadastros em computadores, fórmula química ou um regulamento. Essa visão pode ser a influência dos princípios de Frederick Taylor, Galbraith, Weber e outros.

Em resumo, pode-se concluir que o conhecimento explícito ou “codificado” é o conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática. Por sua vez, o conhecimento tácito é pessoal, específico ao contexto, sendo difícil de ser formulado explicitado e comunicado.

Identificação do conhecimento, obtenção e disseminação.

Observa-se que é grande a quantidade de autores que discutem os conceitos e aspectos gerais do conhecimento, entretanto eles rareiam quando se trata de aspectos bem específicos, como é o caso da identificação de necessidades de conhecimento. Em função disso, procura-se lançar mão tanto dos teóricos da aprendizagem organizacional, do conhecimento organizacional, como também daqueles ligados a treinamento e benchmarking.

Identificação das necessidades de conhecimento

A busca do conhecimento deve ser direcionada, com uma finalidade bem específica, sob pena da perda de foco e de recursos, tanto humanos, como materiais. Mesmo o desperdício do tempo pode ser crucial, pois uma decisão estratégica, não tomada na época adequada, pode ser fatal a uma empresa. É o caso da Motorola, líder do comércio mundial de telefonia celular no início dos anos 90, que perdeu o mercado para a Nokia, por ter atrasado alguns anos a decisão da mudança para a tecnologia digital (Hammel, 2001).

A empresa direcionada para o conhecimento, segundo Davenport (1999, p 64), precisa contar com a disponibilidade do conhecimento adequado, quando e onde ele possa ser aplicado, “não devendo gerar idéias novas como um fim em si mesmo”. Por conseguinte, a geração do conhecimento deve ter um objetivo específico. Outros autores reforçam a necessidade da identificação, como Wah (2000), quando diz que todos os esforços relativos à identificação e obtenção do conhecimento devem ter um objetivo concreto e justificável em termos de retornos. Wah relata o caso da British Petroleum – BP, onde cada iniciativa de gestão do conhecimento é dirigida a uma necessidade real da empresa.

Existem várias formas de se identificar as necessidades de conhecimento, tais como a utilização de técnicas de benchmarking e o levantamento de necessidades, que fornecem subsídios para a identificação das necessidades individuais e organizacionais.

O benchmarking é uma boa forma de obter conhecimento de outras empresas, denominadas “melhores da classe”. Os estudiosos de benchmarking desenvolveram metodologias que facilitam a identificação, obtenção e, mesmo, disseminação do conhecimento. Tomando-se por base os estudos de André (1997), para obter-se uma boa identificação deve-se levar em consideração um ou mais tópicos seguintes: identificar as necessidades do mercado, ou seja, do cliente; identificar os fatores críticos de sucesso; analisar os indicadores de desempenho empresarial; as necessidades de melhorias; analisar o fluxo geral de um processo; considerar o planejamento estratégico, analisando os concorrentes, o mercado e tendências.

Uma outra forma de identificar as necessidades de conhecimento é a utilização de métodos de levantamento de necessidades utilizados pela administração de recursos humanos, no tocante a treinamento e desenvolvimento de pessoal. É necessário, entretanto, fazer uma adequação à filosofia do conhecimento organizacional, num sentido holístico, não ficando no âmbito restrito de um treinamento pessoal, estanque. Para tanto toma-se por referência Bastos (1994), que tem a concepção do levantamento de necessidades como um processo contínuo, envolvendo profissionais das diferentes áreas da empresa. Para isso é necessária a utilização de métodos formais e informais para a percepção das variações do ambiente, bem como previsão de necessidades de mudanças. Bastos comenta que o levantamento de necessidades envolve as análises organizacional, operacional e individual. Na análise organizacional é necessário

CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL IDENTIFICAÇÃO, OBTENÇÃO E DISSEMINAÇÃO

pesquisar e analisar se a organização está atingindo seus objetivos e de que forma; se ela tem condições de continuar a fazer isso; se está preparada para ampliar os objetivos, enfrentando a concorrência, abrindo mercados. A análise operacional é o exame do trabalho, com foco nos cargos e tarefas, com a finalidade de conhecer os conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos essenciais para o desempenho nos cargos, de forma eficaz. A análise individual, por sua vez, procura conhecer como as pessoas estão desempenhando suas tarefas, se existem necessidades de aprendizagem, em que assunto e como isso pode ser implementado.

A obtenção do conhecimento

Ela pode ocorrer através da criação de um novo conhecimento ou da utilização de conhecimento existente dentro ou fora da organização.

Criação do conhecimento – é um processo que gera algo novo como produtos, aplicações, processos, práticas ou sistemas. É também uma maneira criativa de se ver novas aplicações para o conhecimento existente; combinar conhecimentos existentes para criar uma nova habilidade ou inventar novas soluções. Há uma tendência de se pensar em inovações como algo saído do cérebro de uma só pessoa, porém por trás da maioria delas estão equipes, pesquisando a geração de idéias, sua colocação no mercado ou implantação na empresa. As inovações geralmente tem por origem as necessidades do cliente e as bases de conhecimento dos inovadores (Mohrman, 1995).

Outro aspecto é a importância das pessoas na criação do conhecimento. Neste tocante Nonaka (1997) enfatiza que o conhecimento novo começa com o indivíduo. Algum empregado, baseado numa pesquisa ou numa observação, desenvolve uma nova idéia para a criação de um novo produto ou processo. Esse conhecimento, inicialmente pessoal, é absorvido pelos dirigentes da empresa e posteriormente transformado em conhecimento organizacional, ou seja, incorporado às outras pessoas da organização. Numa empresa criadora do conhecimento é fundamental tornar o conhecimento disponível a todos, internalizando-o.

Obtenção interna – Para que haja sucesso na obtenção do conhecimento interno é necessário um bom sistema de codificação e mapeamento do conhecimento.

Codificação do conhecimento – Seu objetivo, segundo Davenport (1999) é apresentar o conhecimento numa forma de torná-lo acessível aqueles que dele necessitem; é transferir o conhecimento que está nas mentes das pessoas para documentos, banco de dados e outras formas estruturadas; é torná-lo organizado e o mais claro possível. Um exemplo disso são a Constituição e os Códigos de Processo Penal, Civil: são materiais codificados que tornam acessíveis uma grande parcela do conhecimento legal; entretanto, não abrangem o conhecimento tácito de advogados e juízes. No caso do conhecimento tácito, é complexo e difícil de ser reproduzido num documento ou colocado num banco de dados, por conter regras que estão mescladas com o modo de agir do detentor do conhecimento. Exemplo disso é como explicar, por escrito, como nadar ou andar de bicicleta.

Mapeamento do conhecimento – Envolve localizar os conhecimentos importantes e publicar uma lista ou quadro que mostre onde encontrá-los. Geralmente aponta para pessoas, documentos e bancos de dados; é o que existe na empresa e a sua localização. O organograma é um tipo precário de mapa de conhecimento, que indica as posições hierárquicas, quem é responsável pelas atividades e, por conseguinte, os gerentes que detêm certos conhecimentos.

Aquisições e fusões de empresas – Muitas organizações, quando querem entrar num mercado novo, ao invés de partirem do zero, preferem adquirir outras empresas, sedimentadas nesse mercado, que já detêm conhecimentos de mercado, tecnologia, gestão, entre outros. Uma empresa, quando adquire outra, na realidade está comprando o conhecimento que existe nas pessoas e nas comunidades de conhecedores; talvez algum conhecimento estruturado e documentado em papel ou computador, ou rotinas e processos que incorporam o conhecimento da empresa comprada. Com frequência, porém, as empresas ignoram os conhecimentos tácitos, olhando apenas para os conhecimentos explícitos, estruturados e documentados. Davenport (1999) cita que cada vez mais as empresas adquirem outras pelo conhecimento que elas detêm; comenta que quando a IBM, comprou a Lotus, pagou US\$ 3,5 bilhões, quatorze vezes a avaliação contábil; não o fez pela receita gerada pelo Notes, nem pela capacidade de vendas, mas sim pelo conhecimento exclusivo do Notes e de outros aplicativos.

Benchmarking – Conforme já exposto o benchmarking é um processo estruturado que consiste em melhorar o desempenho de uma empresa observando os métodos de outras que têm as melhores práticas do mercado. Um exemplo disso é a Microsoft que não foi quem criou os ícones de computadores, idealizados pela Xerox, os editores de textos ou planilhas eletrônicas, tendo simplesmente se utilizado das idéias, aprimorando-as. O benchmarking é realizado com o consentimento da empresa observada, geralmente a melhor em determinado processo. De acordo com André (1997), para a obtenção de informações acerca da empresa a ser observada, denominada parceiro, é necessário executar as seguintes fases: coletar dados internos, selecionar o parceiro, coletar dados do parceiro e analisar os seus dados.

Treinamento e desenvolvimento de pessoal – Estas formas de obtenção do conhecimento são as mais tradicionais nas organizações. É uma decorrência disso a existência de órgãos de treinamento na maioria das organizações de médio ou grande porte. Bastos (1994) diz que o treinamento é a ação intencional de fornecer meios para possibilitar a aprendizagem; é a educação que visa adaptar o homem a determinada atuação sistemática, profissional ou não. O desenvolvimento, por sua vez, é a educação que visa ampliar e aperfeiçoar o homem para o seu crescimento, em determinada carreira ou em sua evolução pessoal.

CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL IDENTIFICAÇÃO, OBTENÇÃO E DISSEMINAÇÃO

Transmissão e disseminação do conhecimento

Há de se ressaltar que a obtenção e a transmissão estão intimamente interligadas, num processo interativo. Quando se obtém o conhecimento de uma pessoa, esta, por sua vez, está transmitindo-o. É difícil, portanto, separar essas duas atividades. Outra questão refere-se às denominações: a transferência ou transmissão pode ser entendida quando o público que dela participa é restrito; a disseminação, por sua vez, é quando abrange grande parte da organização ou a sua totalidade.

Algumas formas de transferência e disseminação do conhecimento são bastantes formais, enquanto que outras se caracterizam pela informalidade.

A informalidade é pregada por Davenport (1999, p.107) como sendo a melhor forma de transmitir efetivamente o conhecimento: *“basta contratar pessoas perspicazes e deixar que elas conversem entre si”*. Argumenta que, infelizmente as organizações contratam pessoas brilhantes, isolam-nas ou sobrecarregam-nas de trabalho, deixando-lhes pouco tempo para pensar ou conversar. Ele resume as estratégias de transmissão do conhecimento *“em descobrir maneiras eficazes de permitir que os indivíduos conversem e escutem o que se tem a dizer”*. A principal maneira de transmiti-lo se dá de forma espontânea e não estruturada, através das conversas entre pessoas. Quando alguém necessita saber como elaborar um contrato ou fazer uma proposta comercial, procura quem o possa orientar. Desta forma está havendo uma transmissão de conhecimento. Quando alguém pede ajuda ao colega sobre como fazer determinada coisa, ele está solicitando uma transferência de conhecimento. A empresa, ao mandar alguém fazer um curso internamente, talvez não saiba que o mais importante não é obtido através do instrutor, mas pelas conversas na hora do cafezinho ou do almoço. Nesses bate-papos informais são intercambiadas informações e conhecimentos, sobre quem tem domínio sobre determinados conhecimentos. A tônica geral nas empresas é de que conversar não é trabalhar, que é perder tempo. Muitas empresas japonesas, entretanto, criam até salas de bate-papos para estimular as pessoas a se relacionarem e a trocar experiências sobre a solução de problemas.

Observa-se que tanto os meios informais como os formais são utilizados para a disseminação do conhecimento, sendo os informais mais adequados à transmissão do conhecimento tácito. A cultura da empresa, com seus valores e comportamentos das pessoas, deve ser levada em consideração. Os meios formais e a tecnologia, por sua vez, são importantes para a disseminação do conhecimento explícito.

A tecnologia como apoio

No tocante ao processo de obtenção e disseminação do conhecimento, a tecnologia deve ser considerada apenas uma ferramenta que serve para dar suporte, não sendo, entretanto, mais importante que o conhecimento. Drucker (1996) enfatiza que o computador é apenas uma ferramenta no processo, e que é muito fácil confundir

dados com conhecimento e tecnologia da informação com informação. Ele faz uma analogia ao dizer que ter uma máquina de escrever não faz ninguém escritor.

Davenport (1999) comenta que o que é entregue é mais importante que o veículo de entrega. Ter uma tecnologia mais sofisticada não implica obter melhores informações. Ele alerta que não se deve confundir a informação ou conhecimento, com a tecnologia que a viabiliza, pois dispor da tecnologia da informação mais sofisticada não implica obter a melhor informação. Os progressos tecnológicos, entretanto, favorecem o interesse pelo conhecimento e a sua gestão; são exemplos as redes internas de computadores e a Internet, que oferecem novas formas de trocar informações e conhecimento, interna e externamente.

À medida que as novas tecnologias vão surgindo, com elas vão aparecendo novas utilizações. É o caso da televisão e do videocassete, que foram criados com o objetivo de fornecer lazer e informação, sendo posteriormente utilizados como ferramentas de aprendizagem e de disseminação do conhecimento.

Gestão do conhecimento

Algo que também merece discussão é sobre a forma de gestão de um processo de identificação e obtenção do conhecimento. Para isso recorre-se às visões de dois autores, um oriental e outro ocidental, que são Nonaka e Davenport..

No modelo japonês, segundo Nonaka (1997), nenhum departamento ou grupo de especialistas tem responsabilidade exclusiva pela criação de novo conhecimento. Ela é produto da interação entre funcionários da linha de frente, gerentes de nível médio e gerentes seniores, com cada um fazendo a sua parte.

Já Davenport defende uma visão estruturada, com áreas definidas para o gerenciamento dos projetos sobre conhecimento.

Acredita-se que essa questão de ter ou não órgãos com a função de gestão do conhecimento tem muito a ver com a cultura da organização e, mesmo, da nação em que ela está inserida. Provavelmente o estilo oriental não dê certo no ocidente e vice-versa. O importante da questão é a necessidade de que a disseminação ocorra de forma eficaz e que todos os membros de uma organização internalizem o conhecimento e o utilizem.

Conclusões

Os temas relacionados à aprendizagem organizacional e conhecimento organizacional têm grande repercussão no meio acadêmico e empresarial como formas de competição e sobrevivência das organizações num ambiente de incerteza, imprevisibilidade e instabilidade. Autores com Schon e De Geus enfatizam a necessidade da empresa aprender a aprender, face ao ambiente de contínuas transformações.

CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL IDENTIFICAÇÃO, OBTENÇÃO E DISSEMINAÇÃO

A literatura é muito rica, contribuindo sobremaneira na busca das informações adequadas ao entendimento do processo de obtenção e disseminação do conhecimento, bem como análise dos resultados.

No tocante a assuntos pontuais, como a identificação de necessidades de conhecimento, a literatura torna-se escassa e pouco objetiva. Nesse sentido é necessário um trabalho de busca de conceitos e procedimentos em outras áreas, aparentemente não correlatas, como é o caso do benchmarking.

Considera-se que a identificação das necessidades de conhecimento de uma empresa, sua obtenção e disseminação devem ser seletivas e voltadas aos objetivos e negócios da organização. Querer conhecer sobre todos os assuntos envolve desperdício de recursos e perda do foco empresarial. É importante analisar o que aprender, saber obter e disseminar o conhecimento.

Referências Bibliográficas

ANDRÉ, Benjamim Martins, *Metodologia de benchmarking*, (apostila), Curitiba, Telepar, 1997.

ARGYRIS, Chris, SCHON, Donald A., *Organizational learning: a theory of action perspective*, Reading, MA, Addison-Wesley, 1978.

BASTOS, Octávio Paulo Manso, "Diagnóstico e avaliação de T&D: Processo de T&D", in BOOG, Gustavo G., (coord), *Manual de Treinamento e Desenvolvimento*, São Paulo, Makron, 1994, cap. 8.

DAVENPORT, Thomas, PRUSAK, Laurence, *Conhecimento empresarial*, Rio de Janeiro, Campus, São Paulo, Publifolha, 1999.

DODGSON, Mark, *Organization learning: a review of some literatures*. Science Policy Research Unit, University of Sussex, Brighton, UK., 1993.

DRUCKER, Peter F., *Administrando em tempos de grandes mudanças*, São Paulo, Pioneira, 1996.

_____, *Admirável mundo do conhecimento*, HSM Management, São Paulo, n.1, mar. Abr., 1997, pp. 64-68.

_____, *Uma era de descontinuidade*, Rio de Janeiro, Zahar, 1980.

FERRETTI, Celso J. ZIBAS, Dagmar M. L., MADEIRA, Felícia R., et al, *Novas tecnologias, trabalho e educação - um debate multidisciplinar*, 4.ed., Petrópolis, Vozes, 1994.

GEUS, Arie de., *A empresa viva*, Rio de Janeiro, Campus, 1999.

_____, "Planejamento como aprendizado". in STARKEY, Ken (Coord), *Como as organizações aprendem*, São Paulo, Futura, 1997, Parte I, cap 6.

GODOY, Arilda Schmidt, "Pesquisa qualitativa. Tipos fundamentais", *RAE Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.35, n.3, maio jun. 1995, pp. 20-29.

HAMMEL, Gary, "A era da revolução", in *HSM Management*, São Paulo, n.24, jan. fev., 2001, pp.116-126.

BENJAMIM MARTINS ANDRÉ

INEP, *Desempenho do Sistema Educacional Brasileiro* - www.inep.gov.br, 23 mar. 2001.

KIM, Daniel H., "O elo entre a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional", in *A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimento*, Rio de Janeiro, Qualitymark, 1998.

MARIOTTI, Humberto, *Organizações de aprendizagem. Educação continuada e a empresa do futuro*, São Paulo, Atlas, 1996.

MOHRMAN, Susan, MOHRMAN Jr., Allan M., Mudanças organizacionais e aprendizado, in Galbraith, Jay R.; Lawler III, Eduard E., *Organizando para competir no futuro*, São Paulo, Makron, 1995.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka, (I) *Criação de conhecimento na empresa. Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*, Rio de Janeiro, Campus, 1997.

SCHON, Donald, *Beyond the stable state*, New York, The Norton Library, 1971.

SENGE, Peter M., *A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem*, 9.ed., São Paulo, Best Seller, 1990.

SHAW, Robert B.; Dennis N. T. Perkins, *Ensinar as organizações a aprender – o poder dos fracassos produtivos*.

TOFLER, Alvin, *O choque do futuro*, Rio de Janeiro, Artenova, 1972.

WAH, Louisa, Muito além de um modismo. *HSM Management*, São Paulo, n.22, ano 4, set. out. 2000, pp. 52-64.