

GESTÃO DO CONHECIMENTO, TIC E CULTURA ORGANIZACIONAL

Sandra Tomás

RESUMO

Este trabalho aborda a gestão do conhecimento organizacional, focando-se nos conhecimentos individual como um processo de alteração da estrutura interna após comparações, análises e conexões entre informação conhecida e a recente; o conhecimento grupal como o resultado da interação entre sujeitos e partilha de informação e conhecimentos; e o conhecimento organizacional como um todo dos conhecimentos anteriores resultante da articulação entre conhecimento tácito e explícito e o ambiente e os processos de externalização, socialização, internalização e combinação em interação com as TIC, entendidas como instrumentos importantes na gestão do conhecimento e a cultura organizacional como um conjunto de assunções básicas partilhadas, focando-se na organização aprendente/qualificante como modelo desejável de direcção da cultura organizacional face à conversão de conhecimento.

Palavras-chave: Conhecimento, tácito, explícito, cultura, TIC.

ABSTRACT

These work intends to be an approach to the organisational knowledge management when it focuses on the 3 levels of knowledge. The individual one as a process of the internal structure changing after comparisons, analysis and liaisons between well known information and the new one; the group knowledge as an output between the interaction of the individuals and his informational share process; and the organisational one as the full part of those above mentioned the tacit and explicit knowledge and the externalization, socialization, internalization and the combination process, all in interaction with the ICT. This one are understood as the main tools to the organisational knowledge management in articulation with the organisational culture seen as the assemblage of shared basic assumptions focusing on the learning/qualifier organisations, a very wanted model for the organisational culture towards the knowledge conversion.

Key Words: Knowledge, tacit, explicit, culture, ICT.

INTRODUÇÃO

Drucker, (1995) cit. em Quinn & Cameron, (1999), “*We are in one of those great historical periods that occur every 200 or 300 years when people don’t understand the world anymore, and the past is not sufficient to explain the future.*” Neste contexto o resultado dos desempenhos ficam aquém dos objectivos organizacionais, naturalmente os saberes e conhecimentos são questionados.

Numa era em que as Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) se apresentam de forma massificada e democratizada, proporcionando a entrada de extensos fluxos de informação e maior facilidade e celeridade no processo comunicacional, afigura-se urgente entender o processo de gestão do conhecimento organizacional e a criação da sua vantagem competitiva. Neste sentido é necessário que a cultura organizacional caminhe no sentido da reestruturação da sua entidade, não desperdiçando o seu passado, mas que se reestruture fundamentalmente com os olhos no futuro, aprendendo a aprender e a aprendendo ao longo da vida.

AS ORGANIZAÇÕES NO CONTEXTO DAS TIC

No actual contexto global e globalizante, vários desafios são colocados às organizações. A função das organizações consiste em tornar produtivos os saberes, transformando-os em pólos centrais da sociedade que consiste na mutação do saber em saberes. Os saberes são estéreis se não se converterem ou disseminarem, só são produtivos se convertidos em conhecimento e a tarefa da organização é tornar isso possível.

Refiro-me às TIC e o que representam no interior das organizações, seja pela entrada de informação, seja pelas ferramentas de que esta se mune. Claro que das TIC não se deverá ter a visão simplista como solução única das organizações. A solução das organizações, crê-se, passa pela própria organização e a forma como potencia os recursos de que dispõe. Os dados deverão ser entendidos como simples observações do mundo real que deverão e que dotados de relevância e sentido são já comunicação. Posteriormente deverá tomar lugar a interpretação e reflexão e síntese dessa informação, numa palavra, conhecimento.

As ferramentas das TIC representam oportunidades de transformação. As organizações tomam o potencial proporcionado pelas TIC e transformam-nos em instrumentos que incorporam nos seus processos reduzindo-os à simples gestão dos processos administrativos, ficando, desta forma, à mercê dessa transformação feita à sua imagem. As organizações transformam-se no seu todo e aprendem a aprender, qualificam-se e tornam-se qualificantes. Só desta forma incrementarão a sua capacidade adaptativa potenciando e desenvolvendo os seus recursos humanos, qualificando-os e tornando-os em auto-gestores do saber.

Nesta sequência revela-se pertinente perceber os níveis de conhecimento existentes nas organizações e como converte o conhecimento no seu interior e como se dignifica.

CONHECIMENTO INDIVIDUAL

Processo interno de informações recebidas que por via das diferenças dos modelos mentais também ocorre diferentemente em cada sujeito.

Segundo Nonaka (1994), o conhecimento individual é caracterizado pela estrutura cognitiva do sujeito. É assente em crenças, valores, experiências que estão na base das relações causais entre os fenómenos. Essa estrutura interna é alterada quando perante nova informação o sujeito realiza comparações com conhecimentos anteriores, analisa consequências, e faz conexões através da comunicação informal.

Polany, 1969; Nonaka e Takeushi, 1995 subdividem-no em conhecimento tácito e explícito. O conhecimento tácito envolve as dimensões “saber fazer” e cognitiva (modelos mentais, crenças e percepções), estando a sua tónica assente na intuição valores, emoções, imagens e símbolos. É um saber intrínseco ao sujeito e está dependente do seu “eu”, por isso subjectivo. Assim, dificilmente transmissível, salvasse quando a transmissão é ao nível do “saber fazer”. Em termos de registo poderá ser comparado a um conhecimento latente cuja manifestação está dependente do contexto, não sendo este necessariamente o mesmo onde foi adquirido. (Serrano e Fialho, 2005 cit Sveiby, 1997), considera que “todo o conhecimento é tácito ou enraizado em conhecimento tácito, estando profundamente enraizado nas experiências e acções do indivíduo, nas suas emoções, valores e ideias.”.

O conhecimento explícito é a informação proveniente de dados à qual foi atribuída significado e como é articulado numa linguagem acessível é facilmente transmissível numa linguagem formal e sistémica.

Segundo Giddens, 1991, “*as transformações institucionais têm influência directa na vida individual e portanto na construção do self...*”, *processo através do qual a auto-identidade é constituída pelo ordenamento reflexivo das auto-narrativas*”, “*é construído e explorado como parte de um processo de mudança pessoal e social. Há uma mobilização da auto-identidade, não apenas nas crises da vida, mas como característica da vida moderna relacionada com a actividade da organização psíquica.*”.

Assim, o desenvolvimento da auto-identidade deve ter em conta a totalidade da constituição psicológica do indivíduo. É através da “*consciência prática*” que se processa a monitoragem reflexiva da acção ela é a “*âncora cognitiva e emotiva*” que se constitui como segurança ontológica.

CONHECIMENTO GRUPAL E ORGANIZACIONAL

O conhecimento grupal (in Dujo, Angel et al, cit Grisham, 1995), numa perspectiva construtiva do sujeito em interacção, “*... é o resultando da percepção das contradições entre o que se acredita e o que o mundo apresenta.*”. Assenta na colaboração dos indivíduos entre si, da sua actividade coordenada no desenvolvimento de uma determinada actividade, em grupos de trabalho onde são valorizadas as suas potencialidades individuais, em esforço concentrado para atingir objectivos, que através da comunicação resolvem problemas em conjunto (in Dujo, Angel e tal, cit Adam, 1994).

Goleman, (1998), refere que cada vez mais o sucesso depende de outros factores para além da inteligência e espírito de trabalho. As relações interpessoais, a capacidade de trabalho em grupo, a capacidade de ouvir e de se colocar na posição de outros, a capacidade de ouvir a nossa consciência, tornaram-se fundamentais num mundo cada vez mais ligado por redes e em que cada vez mais o trabalho é tarefa de uma equipa. Para ter sucesso, além de inteligência intelectual é necessário ter também inteligência emocional.

Uma vez que as empresas são representadas por pessoas, torna-se necessário, que estas sejam transmissoras de energia para o grupo de trabalho, de forma a torná-lo competitivo. Líderes deste tipo possuem uma grande dose de inteligência emocional, o que lhes vai permitir conduzir uma organização estabelecendo o seu rumo e orientação. E tem aplicação em qualquer ramo de trabalho. Competências como adaptabilidade, capacidade de equipa, revestem-se hoje em dia de uma importância cada vez maior.

Em contexto organizacional falar de conhecimento é falar de competência, , o que consiste em 5 elementos interdependentes (Serrano e Fialho, 2005 cit Sveiby, 1997), a saber:

- Conhecimento explícito, que envolve o conhecimento dos factos e é adquirido pela educação formal;
- Conhecimento tácito, que são as capacidades adquiridas através do treino e da prática;
- Experiência, que consiste nas reflexões, erros e sucessos;
- Julgamentos de valor, percepções e crenças individuais que delineiam, consciente ou inconscientemente, o processo de conhecimento individual;
- Rede social, conjunto de sujeitos com os quais se mantêm relações dentro do mesmo contexto (clima e cultura).

Naturalmente, e na génese o conhecimento é criado pelos indivíduos, cabendo à organização ampliar e cristalizar esse conhecimento para que faça parte do registo e espólio de conhecimento organizacional.

A operacionalização do referido passará naturalmente pelo recurso à linguagem e símbolos intra ou entre organizações, o mesmo é dizer que qualquer construção interna do conhecimento organizacional passará por uma interacção social, nunca isenta da influência do contexto em que se insere. Vygotsky, (1962), referia-se à actividade em redes sociais como modeladora de consciências que por sua vez se reflectem na linguagem e estrutura social.

Nas organizações, segundo Winter (1987), o conhecimento situa-se entre os dois pólos tácitos e articuláveis, cada um deles em articulação com as subdimensões antagónicas ensinável ou não ensinável, complexidade ou simplicidade, dependência ou independência e finalmente com a questão da utilidade.

Vejamos, pelas características já referidas o tácito poderá ser ensinável mas não articulável. Por outro lado o conhecimento articulável quando mal a ensinado poderá levar a dificuldades de transferência. Quanto maior o número de elementos num determinado processo maior a simplicidade, maior a probabilidade de transferência. Quanto maior o isolamento do conhecimento a utilizar menor a complexidade, maior a transferência.

O conhecimento organizacional é criado a partir do conhecimento dos indivíduos e dos grupos, ou seja o conhecimento é socialmente construído uma vez que, e conforme interpretado a partir de Vygotsky, a interação entre os indivíduos com diferentes tipos de conhecimento projecta-se na sua linguagem e da sua estrutura social entendendo-se então que este está integrado na consciência de comunidades de prática. Assenta essencialmente no facto de que a aprendizagem é algo socialmente construído, estando o aprendido fortemente relacionado com as condições em que ocorre. Tal interacção dá-se a partir da linguagem e dos símbolos, seja entre grupos pertencentes à organização como entre grupos de diferentes organizações (benchmarking).

Esse activo socialmente construído, que é o conhecimento organizacional é a sua vantagem e diferenciação.

Segundo Nonaka e Takeuchi, a criação de conhecimento organizacional deriva da confluência entre as dimensões epistemológica, ou seja entre os vários processos de conversão entre os conhecimentos tácito e explícito, e a dimensão ontológica na figura do compromisso pessoal.

Da articulação entre as diferentes dimensões resulta:

FONTE: Serrano, A.; Fialho, C. “Gestão do conhecimento. O novo paradigma das organizações”, 2005, p. 73.

Para De	TÁCITO	EXPLÍCITO
TÁCITO	Socialização Conhecimento Partilhado	Externalização Conhecimento Conceptual
EXPLÍCITO	Internalização Conhecimento Operacional	Combinação Conhecimento Sistémico

Quando se passa do conhecimento tácito para o tácito, a forma de conversão do conhecimento é a socialização que surge da interacção da dimensão individual do conhecimento tácito, promovendo a criação e partilha de modelos mentais partilhados, pilar da cultura organizacional. A este tipo de conhecimento designa-se por conhecimento partilhado, um conhecimento ao nível individual.

Quando se passa do conhecimento tácito para explícito, estamos perante uma conversão do conhecimento pela via da externalização, que representa o recurso às diferentes formas da linguagem de forma a tornar o conhecimento entendível. Estamos perante um conhecimento conceptual que resulta da procura de outros para partilhar e expressar ideias que levará ao grupo, um conhecimento ao nível grupal.

A conversão do conhecimento explícito em conhecimento tácito assenta no processo tradicional de aprendizagem, é a internalização, é a ligação do conhecimento teórico à prática, através da partilha e do aprender a fazer. É por isso um conhecimento operacional que visa o nível organizacional.

Converter o conhecimento explícito em explícito passa pelos diferentes processos de captação e integração, disseminação e operacionalização. É a combinação e por isso um conhecimento sistémico.

Os referidos modos de conversão do conhecimento devem ser geridos de forma articulada e em ciclos, de forma a dar origem ao conhecimento, resultado da interacção contínua entre conhecimento tácito e explícito.

A forma como cada organização integra, dispõe e beneficia da informação disponível e no caso, das ferramentas das TIC, parece estar relacionado com a cultura organizacional própria. O mesmo é dizer que está relacionado com a coesão interna de uma organização, da sua estrutura, do tipo de liderança, dos critérios de eficácia e dos modelos que estão na base da gestão praticada e que influenciam o processo de tomada de decisão. E em última análise os outputs organizacionais nos seus diferentes níveis de análise (Doise, 1986), designadamente individual, grupal e organizacional.

CULTURA ORGANIZACIONAL

Ao longo do tempo e particularmente a partir dos anos 80, diferentes foram as leituras, bem como o número de dimensões e atributos propostos para a definição do conceito e compreensão da Cultura Organizacional.

Em 1985, Schein define cultura organizacional como, “... *um modelo de assunções básicas partilhadas, que o grupo aprendeu como forma de resolver os seus problemas de integração interna e adaptação externa, que funcionou suficientemente bem para ser considerada válida e posteriormente serem transmitidas aos novos membros como a forma correcta de pensar e sentir relativamente aqueles problemas.*”.

Aqui a cultura organizacional é o resultado das experiências partilhadas, cuja interacção dos seus membros deu origem a aprendizagens colectivas sobre a melhor forma de resolver problemas de “*sobrevivência*”, crescimento e adaptação à envolvente. Essa aprendizagem permite a estabilidade, aquilo que o autor define como, “...*integração dos elementos a um nível mais profundo*”, que assegura um conjunto coerente de rituais, valores e comportamentos.

Schein (1985), identifica 3 níveis em Cultura Organizacional: i) nível dos artefactos – são os aspectos tangíveis e visíveis, como a tecnologia usada, o falar, o comportamento manifesto; ii) valores – são as estratégias, objectivos e filosofias partilhadas; iii) pressupostos básicos – são respostas inconscientes, aprendidas, que delineiam a forma de compreender, pensar e sentir dos membros da organização. Schein (1985), apresenta uma definição da cultura organizacional que mais tarde viria a ser definida por Martin & Mayerson (1992), cit. em Quinn & Cameron (1999), como a perspectiva integracionista, que considera a existência de uma unidade cultural na organização, uma cultura partilhada. Os referidos autores apresentam ainda outras duas perspectivas da cultura organizacional: a perspectiva da diferenciação, que considera a existência de sub-culturas sobrepostas, existindo na organização conflitos de interesse que originam inconsistência organizacional, onde o consenso se situa apenas ao nível intragrupal; a perspectiva da fragmentação, que devido a uma multiplicidade de significados que não se fundem, a cultura organizacional é ambígua e indistinguível, pelo que o consenso não existe a qualquer nível (intra ou entregrupos).

Quinn & Cameron (1999), consideram que nas organizações estão presentes elementos das três perspectivas, sendo, no entanto, da perspectiva integracionista que deriva o poder da cultura organizacional, na medida em que é consensual e que se trata de “... um conjunto integrado de percepções, memórias, valores e atitudes.”. No entanto, referem ainda os autores, face à necessidade de mudança da cultura, as perspectivas de diferenciação e fragmentação não deverão ser descuradas, dado reconhecerem os aspectos ambíguos e “indomáveis” da organização.

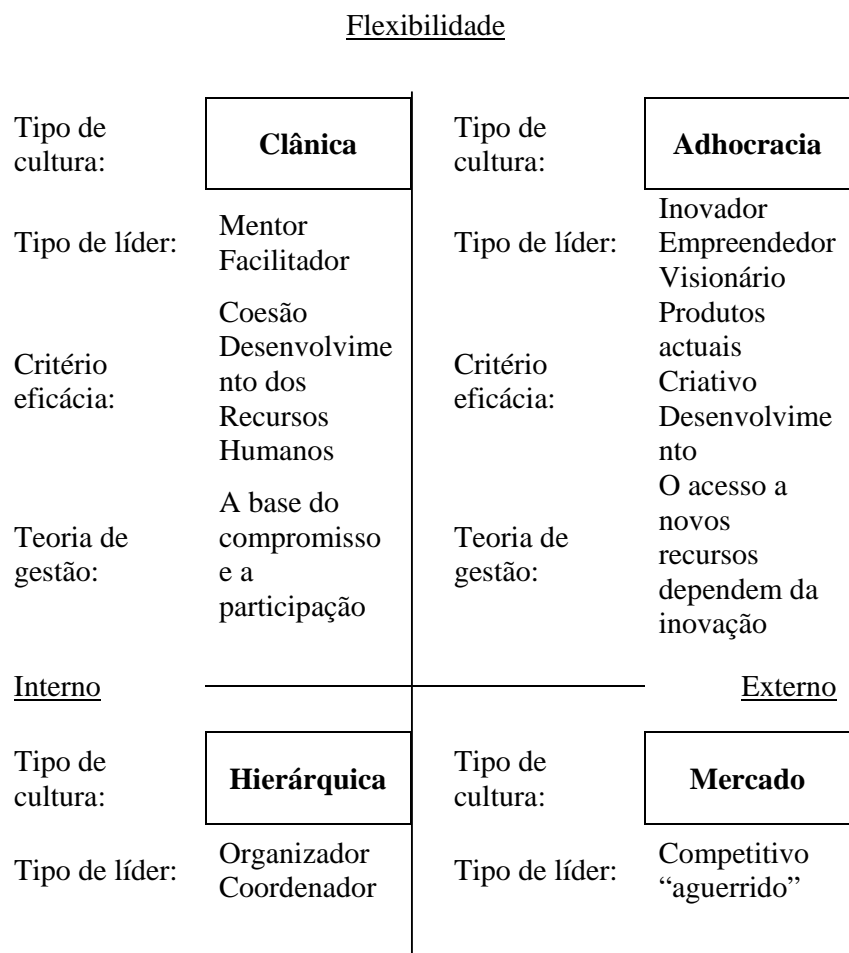
Quinn & Cameron (1985,1988,1999), propõem o Modelo dos Valores Contrastantes como modelo de diagnóstico e de identificação da direcção desejável da Cultura Organizacional. Segundo os autores, este modelo demonstra elevada congruência com esquemas categóricos conhecidos e aceites que organizam a forma de pensar dos indivíduos. Esta congruência surge devido a uma semelhança que os indivíduos apresentam e que ocorre ao nível psicológico profundo do seu processamento cognitivo, esta congruência é reforçada por Mitroff (1983), quando a denomina de “*arquétipo*”, reflectindo um modelo de organização interna ao qual se associa uma determinada cultura.

O Modelo dos Valores Contrastantes (Fig.1, pag.9) apresenta duas dimensões ortogonais: i) dimensão horizontal que exprime uma polaridade interno/externo, em que o primeiro representa uma focalização nos processos internos da empresa, e o segundo representa uma focalização na relação com a envolvente externa; ii) dimensão vertical que exprime uma polaridade flexibilidade/controlo, em que o primeiro indica que a eficácia organizacional ocorre devido ao ênfase colocado no dinamismo e permeabilidade dos comportamentos dos actores organizacionais, e o segundo indica que essa mesma eficácia é resultado da estabilidade e previsibilidade.

Estes quatro pólos, formam quatro quadrantes que representam o que é valorizado no desempenho organizacional, definem os valores centrais sobre os quais os julgamentos são feitos, exprimem as tensões que caracterizam a cultura organizacional, dando origem a quatro culturas mais representativas: cultura hierárquica, situada entre os eixos controlo e interno, caracteriza-se por ser uma organização formal e estruturada, onde a base da organização são as regras e políticas formais. É importante a manutenção de um ambiente estável e previsível, para a manutenção das normas e procedimentos standardizados, que originam bens/serviços uniformes. A função principal do líder é organizar e coordenar, instruir e administrar, e dele espera-se e depende o bom funcionamento do sistema. O seu sucesso e o da organização dependem do controlo dos mecanismos; cultura de mercado, situada entre os eixos controlo e polo externo, é uma cultura orientada para o ambiente externo. Os valores centrais são a competitividade e produtividade, e a gestão é orientada para os lucros e resultados. Apenas objectivos racionais e uma estratégia agressiva para com o exterior que entendem hostil, trazem vantagem competitiva. Numa cultura onde o sucesso é definido em termos de penetração ou partilha de mercado, o líder pretende-se “forte” e agressivo, orientado para a competição; cultura clânica está situada entre os eixos interno e flexibilidade, é

uma cultura cujas características, os valores e objectivos partilhados fomentam a coesão de grupo, da confiança e desenvolvimento individual. O ambiente pode ser melhor gerido através da constituição de culturas de trabalho e programas de envolvimento dos colaboradores. O líder é visto como mentor, facilitador e até como figura “parental”, numa organização onde o sucesso é definido em termos de clima interno e preocupação com os colaboradores da organização e entre estes existe grande lealdade e o peso da tradição; cultura adhocrática, situada entre a flexibilidade e o polo exterior, este quadrante não apresenta um desenho organizacional fixo, o poder varia em função da tarefa e do objectivo. Apresenta-se como uma cultura mais reactiva às turbulentas condições externas, que coloca o ênfase no crescimento através de iniciativas inovadoras e pioneiras, e cuja tónica é a adaptabilidade e flexibilidade como reacção à incerteza e ambiguidade futura. Por isso o líder é visionário, inovador e orientado para o risco e com uma forte predisposição para a mudança.

Figura 1. Modelo dos Valores Contrastantes – Quinn & Cameron, (1985,1988,1999)



Critério eficácia:	Eficiência Funcionament o “suave”	Critério eficácia:	Partilha de mercado Alcance de objectivos A base da produtividade
Teoria de gestão:	A base da eficiência e o controlo	Teoria de gestão:	é a competição interna

Controle e Estabilidade

FONTE: Quinn & Cameron, “Diagnosing and Changing Organizational Culture”, 1999.

O Modelo dos Valores Contrastantes apresenta 4 quadrantes, que correspondem a 4 tipos de Cultura Organizacional, com 4 tipos de liderança, gestão e critérios de eficácia, correspondente com o seu enfoque (interno/externo; flexibilidade/controlo). O Modelo considera que a realidade é basicamente tensional e paradoxal, como tal considera que estas quatro orientações coexistem numa mesma organização, logo a eficiência organizacional e o sucesso das soluções implementadas resultará da conciliação que a organização alcance entre os quatro elementos, que individualmente exprimem a tensão e orientação respectiva, sendo o seu conjunto a expressão das tensões na organização.

Em resumo, a cultura organizacional, representa os valores partilhados pelos elementos de uma mesma organização, que outrora funcionaram quanto à resolução de problemas, e como tal são o recurso face a problemas futuros no decorrer dos processos organizacionais. A estes valores Dessler (1986) chama de “instrumento de trabalho” na medida que direccionam todo “um conjunto coordenado de pessoas com actividades planeadas por uma hierarquia de autoridade e responsabilidade”, que visam cumprir um objectivo comum pré-definido.

Perante os modelos de cultura apresentados por Quinn & Cameron, e tomando como referência os quadrantes flexibilidade e externo, surge a adhocracia como um modelo cultural mais permeável e flexível e pelas suas características, capaz de otimizar e beneficiar das ferramentas proporcionadas pelas TIC.

Organização Aprendiz/Qualificante

Sthal, et al (1993), refere que perante o actual paradigma técnico, económico e social, as capacidades de aprender e inovar das organizações, são hoje, uma vantagem competitiva. Durante o seu percurso, uma organização apresenta diferentes fases de desenvolvimento, a saber:

- fase pioneira, caracterizada por uma organização fortemente centralizada, de tamanho reduzido, sem uma nítida divisão do trabalho, mas com uma clara definição de objectivos. O seu funcionamento flui através dos processos informais, subjectivos e inovadores. Como tal, apresenta uma grande capacidade de reacção a factores ambientais de mudança;
- na fase da diferenciação, a grande dimensão da organização força a formalização e rigidificação da matriz organizacional. Assim, a divisão formal das equipas é instituída, os postos de trabalho são separados, torna-se necessária a centralização da coordenação. A padronização é a forma de reduzir a complexidade interna e a incerteza;
- a fase de integração, quando a gestão global assenta de uma forma muito marcada na gestão dos recursos humanos. Para fazer face à complexidade do meio envolvente a organização reeduca-se, e entre outros factores é influenciada pela percepção de que o consumidor procura diferenciação do produto pela qualidade.

A estrutura organizacional flexibiliza-se, desenvolvem-se equipas de trabalho e integra-se a aprendizagem (formal e informal) no desenvolvimento organizacional. Os colaboradores perspectivam novos campos de desenvolvimento pessoal e profissional, e, investem no desenvolvimento (próprio e colectivo), e no desenvolvimento global, através da aprendizagem.

A fase de integração é a base para abordagem da Organização Aprendiz/Qualificante, que está para além da perspectiva arcaica de considerar as organizações como “máquinas”, ou reduzidas às contingências das oscilações económicas do mercado. Segundo a abordagem da Organização Aprendiz/Qualificante, as organizações são os recursos humanos, cuja capacidade de trabalho pode ser potenciada pela aprendizagem, “...a sua finalidade tem de ser, portanto, tornar efectivas as forças das pessoas e irrelevantes as suas fraquezas.” (Drucker, 1998). Fazê-lo é ter como fulcro a

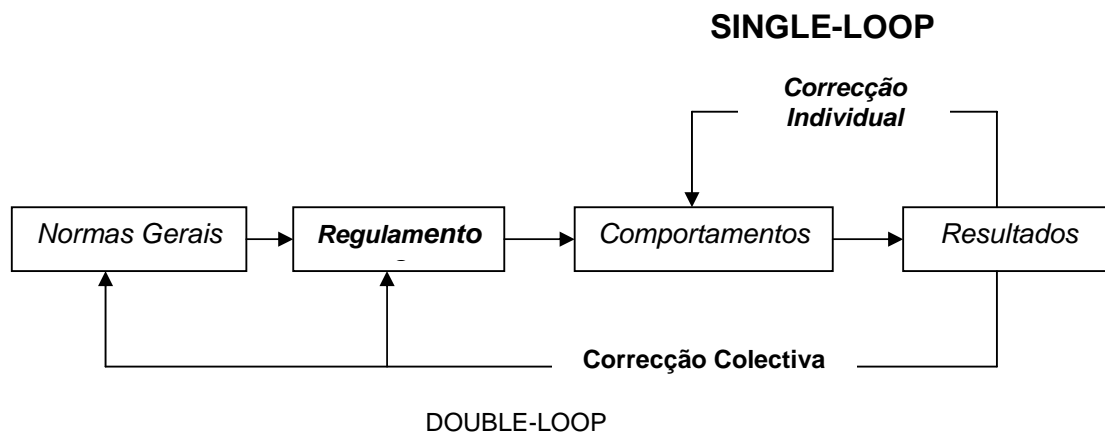
aprendizagem e a formação, que são, portanto, aspectos centrais e vitais da cultura organizacional, sendo que de forma integrada, representam uma capacidade de adaptação da organização às contingências e solicitações do ambiente exterior.

Na Organização Aprendiz/Qualificante são importantes as aprendizagens individual e grupal, formal ou informal, porque integradas promovem o pensamento lateral e potenciam a capacidade criativa, não só do indivíduo isolado, mas da organização como um todo.

Como tal, a organização deve ter capacidade para assumir a sua própria aprendizagem, o mesmo é dizer, que deve promover a aprendizagem no local de trabalho, e a demais formação complementar, interna ou externa, julgada necessária, e coerentes com o campo de acção dos colaboradores.

Argirys y Shoon,1996, esquematizaram a aprendizagem organizacional da seguinte forma:

Figura 2 - Modelo de Aprendizagem Organizacional – Argirys & Shoon,(1996).



O single-loop tem como principal consequência as mudanças ao nível do indivíduo; o double-loop permite à Organização otimizar o esforço individual de detecção e correcção de erros para mudar as normas, políticas e objectivos que os originaram.

Uma aprendizagem “double-loop” consiste, assim, numa reestruturação das estratégias, valores, uma mudança de apreciação sobre a envolvente e de compreensão das próprias competências da Organização.

A comunicação altera-se, torna-se eficaz e reduz os erros de compreensão. Manifestar o que realmente pensa e não aquilo que diz permitirá atenuar o individualismo em favor

da organização, da aprendizagem organizacional, já que uma atitude defensiva ou de resistência transforma-se em atitudes defensivas da própria Organização, distorcendo a comunicação e, conseqüentemente, a informação partilhada.

Se a eficácia da incorporação da aprendizagem e da inovação na rede organizacional depende, não só da cultura organizacional vigente, mas também, da flexibilidade das estruturas e dos processos. Tarefas, métodos de trabalho e estruturas organizacionais, oferecem oportunidades de aprendizagem, permitindo o desenvolvimento de novas competências.

Mas, para que cultura, estrutura e processos se flexibilizem, é necessário que se cumpram alguns pré-requisitos, a saber:

- a) O local de trabalho é, por excelência, um local de aprendizagem, onde há lugar para a planificação, tomada de decisão, um campo de acção alargado, com acesso a todos os materiais e equipamento necessários para facilitar a aprendizagem. O trabalho é feito em equipa, com ilhas de produção, em sistemas de produção flexíveis de funções integradas no trabalho. Como tal a formação tradicional, embora não deixando de ser desnecessária, assume um papel menor, dado que toda a envolvente do trabalho dá possibilidade e desafia a capacidade de aprendizagem.

O facto de o campo de acção dos indivíduos ser o seu local de aprendizagem acarreta vantagens de diferentes ordens: permite maior aproximação à realidade aquando do levantamento das necessidades de qualificação, reduz o problema de transferência da aprendizagem, próprio do sistema tradicional de formação, levando, por último, ao estabelecimento de uma retroacção directa que leva à inovação das estruturas de trabalho. Reduz o tempo de ausência do trabalho e optimiza os tempos mortos.

- b) Decorrente do anterior, surge a competência para a auto-aprendizagem como uma competência-chave que coloca no formando uma grande responsabilidade individual, contribuindo esta, para o desenvolvimento de uma ética de trabalho (auto-identificação dentro do mundo do trabalho);

- c) Coerente com a política geral de desenvolvimento pessoal e cultural, urge grande clareza na definição dos objectivos de aprendizagem, dos canais de feedback entre acção inovadora e a aprendizagem, bem como a coordenação entre essa aprendizagem e as medidas complementares dentro e fora da organização;

- d) Reformulação da orientação do departamento de Recursos Humanos, mudança de atitude dos gestores e formadores e conseqüente emergência de novos papéis. Ou seja, implementam-se novas políticas de admissão e promoção do pessoal, sendo que ao DRH caberá a criação de novos instrumentos e métodos (coerentes com os novos perfis de qualificação) para todos os níveis da organização. Imputasse-lhes ainda a responsabilidade alargada da consultoria, designadamente do levantamento das necessidades de formação, do seu planeamento, concepção e avaliação. Decorrente desta reestruturação do DRH, o formador é neste contexto formador/consultor (“designer” de aprendizagem), os gestores moderadores e facilitadores da aprendizagem, os especialistas de linha (profissionais altamente qualificados), funcionam como agentes “multiplicadores” entre a aprendizagem e o estímulo de inovação no local de trabalho. Os formandos são gestores da sua aprendizagem e do desenvolvimento do próprio trabalho.

O modelo de Organização Aprendiz/Qualificante visa transformar a estratégia, a estrutura e a cultura de empresa num sistema de aprendizagem visando maior capacidade competitiva. Tem uma cultura de inovação e de aprendizagem permanentes, centrada no problema e no contexto e inclui todos os elementos da organização, proporciona oportunidades de aprendizagem, desenvolve novas competências, condiciona os métodos e a organização do trabalho, e, transforma a estrutura, flexibilizando-a.

Todo o clima organizacional é favorável e adaptado ao processo de aprendizagem.

A Organização Aprendiz/Qualificante assenta, portanto, numa dinâmica interna, determinada, não só pela sua envolvente externa, como também pela acção dos

colaboradores no seu interior. Desta dinâmica de integração do trabalho no processo de aprendizagem, decorre a capacidade de aprendizagem da organização no seu todo.

As funções integradas no trabalho, o trabalho em equipa, as ilhas de produção e a flexibilização dos sistemas de produção, a par com a promoção da aprendizagem contínua, proporcionam desafios e fomentam a capacidade de aprendizagem do indivíduo.

Desta confluência entre a organização do trabalho e o sistema de aprendizagem, surge uma nova cultura e estratégia de subsistemas de cooperação.

A referida

CONCLUSÃO

As organizações produzem diferentes tipos de conhecimento, designadamente o conhecimento partilhado, o conceptual, o operacional e o sistémico, que resultam da interacção entre os conhecimentos tácito e explícito articulados com o ambiente e os níveis individual, grupal e organizacional.

Também diferentes problemas as assistem, seja na passagem do conhecimento explícito para o tácito, e neste contexto estamos no âmbito da transferência seja no processo inverso o que poderá passar por um processo de estruturação difícil. E nas organizações, a não ser que se trate de organizações de investigação, o conhecimento é, regra geral, tácito.

A resolução poderá passar pela interpretação, reflexão e sistematização dos dados e da informação que chega à organização pela vias das TIC, bem como pelo recurso e potenciação das suas ferramentas, que através dos processos de socialização, externalização, internalização e combinação, produzem conhecimento.

Torna-se necessário haver uma mudança cultural nas organizações, e essa mudança fundamental na estratégia, estrutura e cultura representa, a um nível mais superficial, uma mudança nas acções, potenciando o desenvolvimento de convicções estratégicas, para que a um nível mais profundo, se transformem os valores-chave, projecção das convicções da organização, visando organizações qualificantes.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICAS

- *Burke, W.W., Organization Development – A Process of Learning and Changing, Addison – Wesley Publishing Company.*
- *Hinings, C.R., Thibault, L., Slack, T., Kikulis, L.M. (Jul./1996), Values and Organizational Structure, Human Relations, Vol. 49, 886-916, Tavistock Institute.*
- *Quinn, R.E., Cameron, K.S. (1999), Diagnosing and Changing Organizational Culture, Addison – Wesley.*
- *Schein, E.H. (1992), Organizational Culture and Leadership, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.*
- *Argyris, C. & Schon, D. (1996), Organizational Learning II, Theory, Method and Practice, Addison Wesley*
- *Druker, P. F. (1993), Sociedade Pós-Capitalista, Lisboa: Difusão Cultural.*
- *Giddens, A. (1991), Modernity and self-identity, Cambridge: Polity Press*
- *Senge, Edgar (1990), The fifth discipline. The art and practice of learning organization, New York: Doubleday.*
- *Stahl et al (1993), A Organização Qualificante - uma visão para o desenvolvimento dos recursos humanos, Bruxelas: Comissão da Comunidade Europeia, Eurotecnet,*