UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
CAMPUS DE MARÍLIA
Faculdade de Filosofia e Ciências

CÁSSIA REGINA BASSAN DE MORAES

GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES: MODELO CONCEITUAL CENTRADO NA CULTURA ORGANIZACIONAL E NAS PESSOAS

Marília
2010

CÁSSIA REGINA BASSAN DE MORAES

GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES: MODELO CONCEITUAL CENTRADO NA CULTURA ORGANIZACIONAL E NAS PESSOAS

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Estadual Paulista, Campus de Marília, para obtenção do título de Doutor em Ciência da Informação.

Área de concentração: Informação, Tecnologia e Conhecimento

Linha de pesquisa: Gestão, Mediação e Uso da Informação.

Orientadora: Dr.ª Bárbara Fadel

Marília
2010

Ficha Catalográfica
Serviço de Biblioteca e Documentação – UNESP – Campus de Marília

Moraes, Cássia Regina Bassan de.
M827g Gestão do conhecimento nas organizações : modelo conceitual centrado na cultura organizacional e nas pessoas / Cássia Regina Bassan de Moraes. – Marília, 2010.
191 f. ; 30 cm.

Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, 2010.
Bibliografia: f. 186-191.
Orientador: Dr.ª Bárbara Fadel

1. Gestão do conhecimento. 2. Cultura organizacional. 3. Gestão de pessoas. 4. Modelo conceitual. 5. Metodologia sistêmica Soft. I. Autor. II. Título.

CDD 658.31

CÁSSIA REGINA BASSAN DE MORAES

GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES: MODELO CONCEITUAL CENTRADO NA CULTURA ORGANIZACIONAL E NAS PESSOAS

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, da Faculdade de Filosofia e Ciências da Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho – Unesp, Campus de Marília, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Ciência da Informação.

Área de concentração: Informação, Tecnologia e Conhecimento
Linha de pesquisa: Gestão, Mediação e Uso da Informação
Orientadora: Dr.ª Bárbara Fadel

Marília, 11 de junho de 2010.

BANCA EXAMINADORA

_____
Dr.ª Bárbara Fadel (orientadora)
Universidade Estadual Paulista – Unesp

_____
Prof.ª Dr.ª Marta Lígia Pomim Valentim
Universidade Estadual Paulista – Unesp

_____
Dr.ª Regina Célia Baptista Belluzzo
Universidade Estadual Paulista – Unesp

_____
Dr.ª Emeide Nóbrega Duarte
Universidade Federal da Paraíba – UFPB

_____
Dr.ª Carla Aparecida Arena Ventura
Universidade de São Paulo – USP

DEDICATÓRIA

- Para João Batista, mais do que esposo, amigo e companheiro, uma certeza para todas as horas. Para você, minha gratidão e o meu amor eterno;

- Aos meus queridos filhos, João Cláudio e Maria Júlia, "minhas vidinhas", o meu amor e afeto;

- À minha mãe Júlia e ao meu pai Ricardo que me acompanharam espiritualmente, iluminando os meus caminhos;

AGRADECIMENTOS

- A Deus e ao meu Anjo da Guarda por estarem comigo em todos os momentos;

- À Doutora Bárbara Fadel, minha orientadora, por quem tive a honra de ser orientada, tanto no mestrado como no doutorado, agradeço a confiança que sempre depositou em meu trabalho, e também pela competência e seriedade, com os quais muito me auxiliou na condução deste trabalho;

- Aos docentes do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, pela enriquecedora experiência acadêmica;

- A Pedro Lobo, que gentilmente abriu novamente as portas da empresa para que eu pudesse conduzir os meus estudos;

- À Doutora Regina C. Baptista Belluzzo e à Professora Doutora Marta Lígia Pomim Valentim, pelas sugestões dadas durante o Exame de Qualificação;

- À Lilian, pela normalização bibliográfica;

- Aos colegas de turma do doutorado, pela troca de experiências e a todos meus companheiros e colegas do Grupo de Pesquisa pelas boas reflexões e aprendizagem;

- Às Coordenadoras, Professora Cláudia e Professora Nancy, da Faculdade de Tecnologia de Garça, que colaboraram para que eu pudesse me afastar das aulas e me dedicar a esta pesquisa;

- Aos amigos e colegas da Faculdade de Tecnologia de Garça, pelos momentos compartilhados;

- À minha companheirinha de quatro patas, Meggy, o meu muito obrigada pelo carinho;

- Enfim, a todos que direta ou indiretamente contribuíram na elaboração desta pesquisa, o meu muito obrigada!

Resumo

O conhecimento é criado por indivíduos, ou seja, uma organização não pode criar conhecimento por si mesma sem os indivíduos que a compõe. Assim, para se ter o foco na criação de conhecimento, há que se buscar o desenvolvimento dos colaboradores. Diante de tal cenário, questiona-se a dificuldade de se estudar os comportamentos e as atitudes profissionais das pessoas envolvidas no processo de Gestão do Conhecimento em organizações, considerando-se a existência de elementos subjetivos e complexos, por envolver o trato com pessoas. Como hipótese, parte-se do pressuposto que um Modelo Conceitual, baseado na Cultura Organizacional e na Gestão de Pessoas, pode contribuir para a Gestão do Conhecimento nas organizações. Desta forma, objetivou-se elaborar um modelo conceitual, baseado na Cultura Organizacional e na Gestão de Pessoas, por meio da Metodologia Sistêmica Soft, visando a minimizar os obstáculos para a implantação de Gestão do Conhecimento nas organizações. Como objetivos específicos, este estudo buscou analisar os conceitos de Cultura Organizacional, Comportamento Humano e Gestão do Conhecimento nas organizações; adotar a Metodologia Sistêmica Soft no ambiente organizacional; propor um Modelo Conceitual de Gestão do Conhecimento centrado na Cultura Organizacional e nas Pessoas; e validar o Modelo Conceitual de Gestão do Conhecimento em uma organização do ramo alimentício. Como resultado, obteve-se um Modelo Conceitual para a Gestão do Conhecimento centrado na Cultura Organizacional e nas Pessoas, que foi validado em uma organização do ramo alimentício de uma cidade do Centro-Oeste do Estado de São Paulo através da aplicação dos sete passos da Metodologia Sistêmica Soft. Pode-se concluir que a aplicação da Metodologia Sistêmica Soft foi capaz de gerar um modelo conceitual a partir do qual foram elaboradas recomendações de mudança para a organização, com relação à Gestão do Conhecimento.

Palavras-chave: Cultura Organizacional. Gestão de Pessoas. Modelo Conceitual. Gestão do Conhecimento.

Abstract

Knowledge is created by persons, that is, an organization cannot create knowledge itself without the persons that compose it. Thus, to have the focus in the knowledge creation, it has that to search the development of the collaborators. In this scenery, this research questions the difficulty of studying the behavior and the professional attitudes of the persons involved in the process of Knowledge Management in organizations, considering the existence of subjective and complex elements, by involving the deal with people. As hypothesis, it has been estimated that a Conceptual Model, based in the Organizational Culture and the People Management, can contribute to the Knowledge Management in organizations. In this way, this study objectives the construction of a Conceptual Model, based in the Organizational Culture and the People Management, based on Soft System Methodology, aiming to minimize the obstacles for the implantation of Knowledge Management in the organizations. As specific objectives, this study aimed to analyze Organizational Culture, Human Behavior and Knowledge Management concepts; adopt the Soft System Methodology at organizational environment; propose a Conceptual Model, based in the Organizational Culture and the People Management; validate the Conceptual Model at a food business organization. As result, a Conceptual Model for the Knowledge Management centered in the Organizational Culture and the People was build, which was validated in an organization of the São Paulo State by the application of the Soft System Methodology seven steps. It can be concluded that Soft System Methodology application was able to generate a Conceptual Model, which provided changes suggestions to the organization on Knowledge Management.

Key-words: Organizational Culture. People Management. Conceptual Model. Knowledge Management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Organização radial..... 19
Figura 02 – Organograma de organização radial..... 19
Figura 03 – Organização com níveis intermediários..... 20
Figura 04 – Representação esquemática de Organizações Complexas..... 21
Figura 05 – Organizações e o macro e o microambiente..... 28
Figura 06 – Fluxos informacionais..... 39
Figura 07 – Modelo de uso da informação..... 42
Figura 08 – Processo SECI..... 51
Figura 09 – Ciclo de vida do conhecimento em uma organização..... 64
Figura 10 – Gestão do conhecimento nas organizações..... 69
Figura 11 – Modelo de Sethia e Von Glinow..... 81
Figura 12 – Tipologia cultura por Quinn e Kimberly..... 83
Figura 13 – Tipologia de Deal e Kennedy..... 84
Figura 14 – Um modelo de socialização..... 87
Figura 15 – Formação da Cultura Organizacional..... 88
Figura 16 – Modelo de Comportamento Informacional de Wilson..... 113
Figura 17 – Motivos que afetam o desempenho..... 119
Figura 18 – A hierarquia das necessidades humanas, segundo Maslow..... 121
Figura 19 – As necessidades e os estoques de informação: demanda e oferta.. 124
Figura 20 – Comparação entre Maslow e Aldefer..... 128
Figura 21 – As três dimensões básicas da motivação, segundo Vroom..... 129
Figura 22 – Recompensas organizacionais..... 132
Figura 23 – Enfoque sistêmico na organização..... 143
Figura 24 – Processos sistêmicos, tarefas e pessoas nas organizações..... 144
Figura 25 – Taxonomia das Ciências e Sistemas..... 154
Figura 26 – Estágios da Metodologia Sistêmica Soft..... 157
Figura 27 – Modelo Conceitual elaborado por Checkland..... 162
Figura 28 – Modelo conceitual..... 176

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Organizações mecânicas e orgânicas..... 23
Quadro 02 – Fatores que compõem o macroambiente..... 27
Quadro 03 – Fatores que compõem o microambiente..... 27
Quadro 04 – Dados, Informação e Conhecimento..... 30
Quadro 05 – Dados, Informação e Conhecimento..... 31
Quadro 06 – Tipos de Informação..... 32
Quadro 07 – A Informação nas organizações..... 34
Quadro 08 – As características da boa informação..... 35
Quadro 09 – Os três modelos de uso da informação organizacional..... 41
Quadro 10 – Necessidades de informação e solução de problemas..... 43
Quadro 11 – Os tipos de conhecimento..... 48
Quadro 12 – Classificação de Boisot..... 52
Quadro 13 – Tipos de conhecimento..... 55
Quadro 14 – Características do conhecimento..... 56
Quadro 15 – Os quatro tipos de conhecimento cultural..... 57
Quadro 16 – Personagens e características do mercado do conhecimento..... 59
Quadro 17 – Problemas ambientais dos mercados organizacionais..... 62
Quadro 18 – Evolução da Cultura Organizacional..... 75
Quadro 19 – Conceitos de Cultura Organizacional..... 78
Quadro 20 – Características da cultura organizacional..... 79
Quadro 21 – Tipos de Cultura segundo Handy..... 80
Quadro 22 – Tipos de Cultura segundo Sethia; Von Glinow..... 82
Quadro 23 – Tipos de Cultura segundo Quinn..... 83
Quadro 24 – Tipos de Cultura segundo Deal; Kennedy..... 84
Quadro 25 – Mantendo a cultura viva..... 86
Quadro 26 – Modelo de Socialização..... 87
Quadro 27 – Os parceiros na organização..... 101
Quadro 28 – As pessoas são recursos ou parceiros na organização?..... 102
Quadro 29 – Táticas para o gerenciamento do comportamento informacional... 116
Quadro 30 – Os três tipos de liderança..... 135
Quadro 31 – Variáveis Contingenciais do Modelo de Participação e Liderança.. 138
Quadro 32 – Comparação da abordagem analítica com a abordagem sistêmica..... 150
Quadro 33 – Elementos da CATWOE para Definições Sucintas de Sistemas Relevantes..... 159
Quadro 34 – Levantamento da estrutura..... 168
Quadro 35 – Levantamento do processo..... 169
Quadro 36 – Estrutura x Processo e a Cultura Organizacional..... 170
Quadro 37 – Elementos da CATWOE para Definições Sucintas de Sistemas Relevantes..... 175
Quadro 38 – Modelo conceitual e situação problemática expressa..... 178

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO..... 13

1 INFORMAÇÃO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL..... 18
1.1 Organizações..... 18
1.2 Informação..... 28
1.3 Tipos de Informação nas Organizações..... 32
1.4 Informação e Fluxos Informacionais..... 37
1.5 Informação Organizacional..... 40

2 GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES..... 46
2.1 Os Tipos de Conhecimento..... 46
2.2. O Conhecimento nas Organizações..... 58
2.2.1 O Mercado do Conhecimento nas Organizações..... 58
2.2.2 O Fluxo do Conhecimento nas Organizações..... 64
2.3 Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento..... 67

3 A CULTURA PARA O CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES..... 73
3.1 Cultura..... 73
3.2 Cultura Organizacional para a Geração de Conhecimento..... 74
3.2.1 Definições..... 77
3.2.2 Cultura Organizacional: tipologias..... 80
3.2.2.1 Charles Handy..... 80
3.2.2.2 Sethia e Von Glinow..... 81
3.2.2.3 Quinn..... 82
3.2.2.4 Deal; Kennedy..... 84
3.2.3 Criação e Manutenção da Cultura Organizacional..... 85
3.2.4 Subcultura..... 88
3.2.5 Culturas Fortes *x* Culturas Fracas..... 89
3.2.6 Funções..... 89
3.2.7 Elementos..... 90
3.2.7.1 Valores..... 91
3.2.7.2 Crenças e Pressupostos..... 92
3.2.7.3 Ritos, Rituais e Cerimônias..... 93
3.2.7.4 Estórias e Mitos..... 94
3.2.7.5 Tabus..... 95
3.2.7.6 Heróis..... 95
3.2.7.7 Normas..... 96
3.2.7.8 Processo de Comunicação..... 97
3.3.Cultura Informacional..... 98

4 AS PESSOAS E O CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES..... 100
4.1 Gestão de Pessoas para a Geração do Conhecimento..... 100
4.2 Comportamento..... 105
4.2.1 Comportamento Organizacional..... 108
4.2.2 Comportamento Informacional..... 112
4.3 Motivação para a Geração do Conhecimento..... 116
4.3.1 Tipos de Motivação..... 118
4.3.2 Teorias da Motivação..... 120
4.3.2.1 Teoria de Maslow..... 120

4.3.2.2 Teoria Bifatorial de Motivação..... 124
4.3.2.3 Teoria de David McClelland..... 126
4.3.2.4 Teoria ERG (Existência, Relacionamento e Crescimento)..... 127
4.3.2.5 Teoria da Expectativa..... 128
4.3.2.6 Teoria da Equidade..... 129
4.3.2.7 Teorias de Conteúdo X Teorias de Processo..... 130
4.3.3 Fatores Organizacionais que interferem na Motivação..... 131
4.4 Liderança..... 133
4.4.1 Teorias de Liderança..... 134
4.4.1.1 Teorias dos Traços de Personalidade..... 134
4.4.1.2 Teorias sobre Estilos de Liderança..... 135
4.4.1.3 Teorias Contingenciais da Liderança..... 136
4.4.1.4 Teorias Neocarismáticas..... 139
4.5 Liderança para a Geração do Conhecimento..... 140
4.6 Processos Sistêmicos e Pessoas..... 143

5 A METODOLOGIA SISTÊMICA SOFT…… 147
5.1 Abordagem Sistêmica..... 147
5.2 A Metodologia Sistêmica Soft: Aplicações, Benefícios e Limitações..... 155
5.2.1 Os Sete Estágios de Aplicação da Metodologia Sistêmica Soft..... 156
5.2.1.1 Estágios 1 e 2: Expressão..... 157
5.2.1.2 Estágio 3: Definições Sucintas de Sistemas Relevantes..... 159
5.2.1.3 Estágio 4: Construindo e Testando Modelos Conceituais..... 160
5.2.1.4 Estágio 5: Comparando Modelos Conceituais com a Realidade..... 163
5.2.1.5 Estágios 6 e 7: Implementando Mudanças 'Possíveis e Desejáveis'..... 163

6 MODELO CONCEITUAL PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO..... 165
6.1 Caracterização da Organização..... 167
6.2 Validação dos Estágios da Metodologia Sistêmica Soft..... 167
6.2.1 Estágios 1 e 2: Expressão..... 167
6.2.2 Estágio 3: Definições Sucintas de Sistemas Relevantes..... 174
6.2.3 Estágio 4: Construindo e Testando Modelos Conceituais..... 175
6.2.4 Estágio 5: Comparando Modelos Conceituais com a Realidade..... 178
6.2.5 Estágios 6 e 7: Implementando Mudanças 'Possíveis e Desejáveis'..... 180

CONCLUSÃO..... 183

REFERÊNCIAS..... 186

INTRODUÇÃO

Uma vez que o conhecimento é criado por indivíduos, ou seja, uma organização não pode criar conhecimento por si mesma sem os indivíduos que a compõe, torna-se importante o apoio às atividades que possam vir a propiciar a criação de conhecimento, ou que se proporcionem os contextos apropriados para que tais atividades possam ser desenvolvidas em ambientes organizacionais, pois, segundo Valentim (2008, p. 19), o conhecimento construído por um indivíduo alimenta a construção do conhecimento coletivo e, por outro lado, o conhecimento coletivo alimenta a construção do conhecimento individual em ambientes organizacionais.

Desta forma, para se ter o foco na criação de conhecimento, há que se buscar o desenvolvimento dos colaboradores. Para Kanaane (1999, p. 43), a busca das Organizações em delinear uma administração centrada no indivíduo considera o poder pessoal inerente a cada indivíduo, o trabalho em equipe para a determinação de objetivos e a administração de conflitos das crises.

Em um ambiente de mudanças rápidas que ocorrem em direções variadas, e com o intuito de mobilizar e utilizar plenamente as pessoas em suas atividades, as organizações estão mudando seus conceitos e alterando suas práticas gerenciais, investindo nos colaboradores que produzem e que atendem aos clientes, ou seja, centrando seu foco nas *pessoas* das organizações, pois as mudanças exigem tanto conhecimento técnico quanto *insight* humano, demanda a perspectiva e o temperamento para lidar com enorme complexidade, incerteza e mudanças; necessita de análise e empatia, entusiasmo e curiosidade, poder decisório e paciência (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p. ix – x).

Para Tachisawa et al., 2004, p. 22, na chamada nova economia, surgiram novos conceitos que vieram transformar a tradicional administração de recursos humanos.

Ainda segundo os autores:

> O trabalhador do futuro, desde que motivado e potencializado pelas novas tecnologias, aplicaria seus conhecimentos, individual e coletivamente, para agregar valor ao longo da cadeia produtiva da organização. O modelo de gestão da organização tenderá a pautar-se por *valores*, e não por regras e papéis, enfatizando-se o aprendizado e o aperfeiçoamento contínuo. A organização assimilará conceitos como sistemas flexíveis e procedimentos adaptativos, ampla delegação no processo de tomada de decisões, múltiplos fluxos de comunicação

> em todas as direções com base nas tecnologias da informação, recursos humanos de múltiplas habilidades cumprindo tarefas variáveis, autodefinidas e quase sempre autocontroladas. (TACHISAWA et al., 2004, p. 21).

Ainda para os autores, tais cenários inovadores substituirão os atuais, como a especialização funcional única, a linha de comando e a comunicação vertical de cima para baixo, as costumeiras sansões contra erros e a definição detalhada das tarefas individuais. Esse novo contexto exigirá uma gestão de pessoas que levem em conta a existência, na organização, de um acervo intelectual constituído pelas experiências – *know-how* – acumuladas pelos trabalhadores. É um ativo intangível que complementa os tradicionais acervos organizacionais sob forma de manuais operacionais, políticas e diretrizes, registro de processos produtivos e desenhos e projetos técnicos. Com essa maior valorização do conhecimento, a gestão de pessoas deve criar um clima organizacional propício, promovendo educação continuada e programas de incentivo para a retenção do acervo intelectual (TACHISAWA et. al., 2004, p. 25).

Porém, a interação com a informação para a geração de conhecimento nas organizações é uma questão complexa com diversas dimensões diferentes, sendo uma destas a cultural, que se constitui num tipo de conhecimento organizacional (CHOO, 2003, p. 188).

Choo (2003, p. 190) propõe a classificação do conhecimento nas organizações como *tácito*, *explícito* e *cultural*, sendo este último tipo caracterizado na seguinte conformidade:

> O *conhecimento cultural* consiste em estruturas cognitivas e emocionais que habitualmente são usadas pelos membros da organização para perceber, explicar, avaliar e construir a realidade. O conhecimento cultural inclui as suposições e crenças usadas para descrever e explicar a realidade, assim como as convenções e expectativas usadas para agregar valor e significado a uma informação nova. Essas crenças e valores compartilhados formam a estrutura na qual os membros da organização constroem a realidade, reconhecem a importância de novas informações e avaliam ações e interpretações alternativas. Como no conhecimento de senso comum de Boisot, o conhecimento cultural não é codificado, mas amplamente divulgado ao longo de vínculos e relacionamentos que ligam o grupo. (CHOO, 2003, p. 190).

Desta forma, pode-se afirmar que, para a criação de conhecimento em uma organização, a Cultura Organizacional deve estar voltada para recompensar decisões e ações de acordo com a maneira como as pessoas utilizam e, principalmente, compartilham o seu conhecimento, uma vez que o conhecimento é criado através das intera-

ções entre os seres humanos e seu ambiente, e que as pessoas são parte do ambiente e o ambiente faz parte das pessoas (NONAKA; TOYAMA, 2008, p. 96).

O problema desta pesquisa questiona a dificuldade de se estudar os comportamentos e as atitudes profissionais das pessoas envolvidas no processo de Gestão do Conhecimento em organizações, considerando-se a existência de elementos subjetivos e complexos, por envolver o trato com pessoas.

Como hipótese desta pesquisa, parte-se do pressuposto que um modelo conceitual, baseado na Cultura Organizacional e na Gestão de Pessoas, pode contribuir para a Gestão do Conhecimento nas organizações, uma vez que os modelos conceituais não são normativos e representam estados desejáveis, não reais, e que os modelos conceituais proporcionam uma extrema reflexão selecionando alguns pontos de vista para a situação problemática, os quais seriam possivelmente relevantes para melhorá-la, testando as implicações destes pontos de vista nos modelos conceituais e comparando estes modelos com o que existe no mundo real.

Entende-se que o tema da tese, a *Gestão do Conhecimento nas Organizações: Modelo Conceitual centrado na Cultura Organizacional e nas Pessoas*, justifica-se pela clareza e objetividade de passos que o Modelo Conceitual proporciona nos ambientes organizacionais.

Para tanto, propõe-se uma metodologia qualitativa baseada na Metodologia Sistêmica Soft, criada, na década de 80, por Peter Checkland, e procura dar conta de situações problemáticas nas quais a abordagem quantitativa não pode ser aplicada, não apenas graças à complexidade ou incerteza existente, mas também por haver a necessidade de se enfatizar os aspectos subjetivos envolvidos em tais situações.

A escolha da Metodologia Sistêmica Soft justifica-se pois, para o ambiente organizacional, a sequência lógica de passos possibilita uma maior aceitação e segurança no momento de sua aplicação. Some-se a isso a confecção de um modelo conceitual que proporciona um direcionamento das interrelações de ações e políticas a serem implantadas, avaliadas, transformando a subjetividade e complexidade da Gestão do Conhecimento em indicadores que podem ser visualizados de maneira clara e objetiva.

Neste sentido, o objetivo geral desta pesquisa é o de elaborar um modelo conceitual, baseado na Cultura Organizacional e na Gestão de Pessoas, por meio da Metodo-

logia Sistêmica Soft, visando a minimizar os obstáculos para a implantação de Gestão do Conhecimento nas organizações. Como objetivos específicos, este estudo apresentou os seguintes pontos:

- Analisar os conceitos de Cultura Organizacional, Comportamento Humano e Gestão do Conhecimento nas organizações;
- Adotar a Metodologia Sistêmica Soft no ambiente organizacional;
- Propor um Modelo Conceitual de Gestão do Conhecimento centrado na Cultura Organizacional e nas Pessoas;
- Validar o Modelo Conceitual de Gestão do Conhecimento em uma organização do ramo alimentício.

Para tanto, num *primeiro momento*, a partir da análise crítica da literatura e da extração dos principais conceitos, foi construído o referencial teórico, que forneceu os fundamentos a partir dos quais o problema da pesquisa pode ser observado, analisado e discutido. Assim, o esforço da pesquisa foi direcionado para a construção teórica de uma base que fundamentasse um modelo conceitual de Gestão do Conhecimento.

Num *segundo momento*, a partir das discussões sugeridas pelo referencial teórico, foram escolhidos os procedimentos metodológicos, tendo sido escolhida a Metodologia Sistêmica Soft.

Em um *terceiro momento*, foi feita a validação da Metodologia Sistêmica Soft, partindo-se do pressuposto que esta é um arcabouço ou quadro de conceitos e proposições gerais e abstratas fornecendo uma estrutura de referência ou perspectiva distinta em um domínio de investigação específico. A metodologia preocupa-se principalmente com a identificação das mudanças necessárias para alinhar as funções que leve a melhoria do resultado esperado. Como resultado, obteve-se um Modelo Conceitual para a Gestão do Conhecimento centrado na Cultura Organizacional e nas Pessoas.

Esta pesquisa apresenta o referencial teórico nos seguintes capítulos:

No capítulo 1 – *Informação No Contexto Organizacional* – discute-se o conceito de organizações, bem como o de informação, e de que maneira as organizações trabalham a informação, os tipos, características e usos da informação organizacional.

No capítulo 2 – *Gestão do Conhecimento nas organizações* – são apresentados os tipos de conhecimento e o conhecimento nas organizações; discute-se, ainda o mer-

cado do conhecimento nas organizações, bem como o fluxo do conhecimento nas organizações.

No capítulo 3 – *A Cultura para o conhecimento nas organizações* – discute-se a questão da Cultura organizacional para a geração de conhecimento. Para tanto, são apresentadas as definições, a criação e manutenção da cultura na organização, as funções e os elementos da Cultura Organizacional. Além disso, discute-se a questão da Cultura Informacional.

No capítulo 4 – *As pessoas e o conhecimento nas organizações* – discute-se a questão da Gestão de Pessoas para a geração do conhecimento. Para tanto, apresentam-se as definições de Comportamento, Comportamento Organizacional e Comportamento Informacional, além de se discutir a motivação e a liderança para a geração do conhecimento.

No capítulo 5 – *A Metodologia Sistêmica Soft* – discute-se esta metodologia, bem como se detalham os passos para sua aplicação.

No capítulo 6 – *Modelo Conceitual para a Gestão do Conhecimento* – é feita a validação do modelo conceitual, através da aplicação de todos os passos da Metodologia Sistêmica Soft. Os procedimentos ocorreram na mesma organização estudada no mestrado, defendido no ano de 2004 sob a orientação da Dr.ª Bárbara Fadel, quando se desenvolveu um estudo de caso sobre mudanças tecnológicas e comportamentais sob a ótica da Cultura Organizacional.

Este estudo é finalizado com a apresentação de uma a *conclusão*, e das *referências bibliográficas* utilizadas para o desenvolvimento da pesquisa.

1 INFORMAÇÃO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

1.1 Organizações

Várias definições podem ser atribuídas ao termo *organização*, a partir da ótica que se estabeleça para estudá-la, seja a Administração, a Sociologia, a Antropologia, ou a Ciência da Informação.

Para Barnard (1971, p.32) uma organização pode se definida como *um sistema de atividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas*.

Para Pérez-Montoro Gutiérrez (2008) organização pode ser definida na seguinte conformidade:

> Podemos entender por organização em *sentido lato* toda a comunidade ou conjunto de indivíduos cujos membros se estruturam e se articulam para obter determinados objetivos. O paradigma da organização costuma ser a empresa, porém, na acepção da nossa definição, podem considerar-se também organizações outras comunidades de indivíduos, tais como um hospital, uma organização não-governamental (ONG), um centro educativo, um ministério, um centro de pesquisa, uma instituição política e até, forçando um pouco a definição, uma unidade familiar. (PÉREZ-MONTORO GUTIÉRREZ, 2008, p. 121).

Segundo Chiavenato (2000, p. 25), a cooperação entre as pessoas é essencial para a existência das organizações. Para o autor, uma organização somente existe quando satisfaz os seguintes requisitos: a existência de pessoas capazes de se comunicar; a disposição em contribuir com ação conjunta; a disposição de alcançar um objetivo comum.

Uma organização começa no momento em que os membros do grupo aceitam uma liderança, ou seja, quando as pessoas aceitam a ascendência de um líder para julgar ou compor as diferenças entre os membros de um mesmo grupo e, por assim dizer, obedecem a esse líder. Trata-se da forma mais simples de organização, encontrada em tribos primitivas ou entre alguns animais.

Esta forma de organização é chamada de organização radial, pela possibilidade de representação dessa forma, como pode ser visto na figura 01:

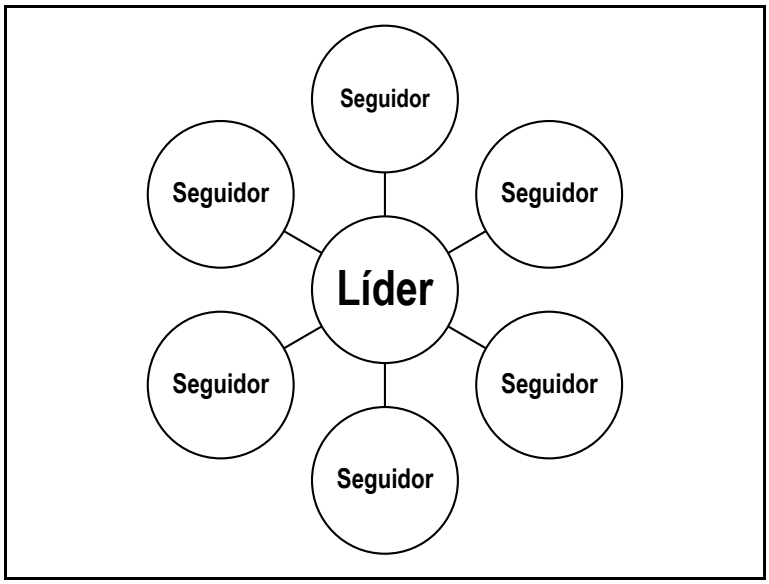

Figura 01 – Organização radial.
Fonte: LACOMBE; HEILBORN, 2003, p. 16.

A figura 01 não é a mais adequada para a representação de organizações. Entretanto, o resultado será o mesmo caso se faça uma representação convencional, em organograma, de uma organização radial, como pode ser visto na figura 02:

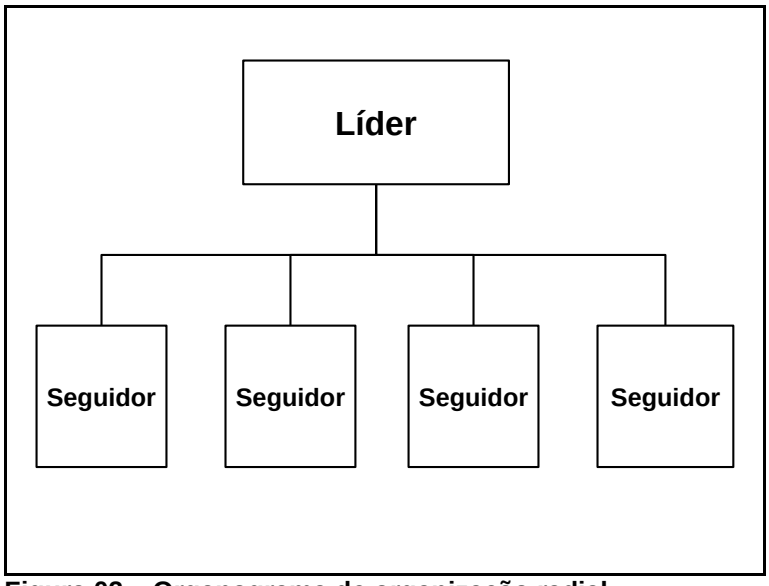

Figura 02 – Organograma de organização radial.
Fonte: LACOMBE; HEILBORN, 2003, p. 16.

Sucedendo a Organização Radial, surge a organização com níveis intermediários de liderança. Segundo Lacombe; Heilborn (2003), a construção das pirâmides no Egito antigo demonstra a existência desse tipo de liderança, pois para tal empreitada houve a necessidade da mobilização de milhares de pessoas, o que demandaria uma organização mais sofisticada que a radial. Essa nova organização pode ser representada na figura 03:

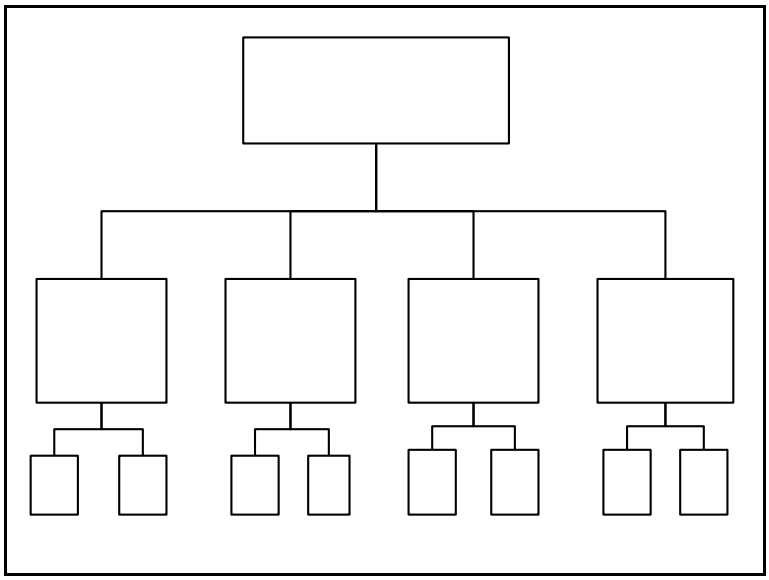

Figura 03 – Organização com níveis intermediários.
Fonte: LACOMBE; HEILBORN, 2003, p. 16.

Caso se conceba a sucessão das organizações como um processo evolutivo, a evolução da organização radial e da organização com níveis intermediários pode ser representada pelas organizações complexas. Para Etzioni (1973), a presença das organizações complexas na sociedade contemporânea permeia todo tecido social:

> As organizações complexas representam um dos elementos mais importantes no contexto social das sociedades modernas. Em geral, os cidadãos das sociedades modernas nascem em hospitais, são educados em escolas, trabalham em uma ou outra organização e, de acordo com sua participação em atividades político-religiosas também com frequência ocupam lugares nas organizações complexas. Em resumo, os membros das sociedades modernas tiram grande parte de sua satisfação material, social e cultural de organizações feitas em grande escala. (ETZIONI, 1973, p. 13).

Segundo Weiss; Jacobson (1973, p. 438), uma unidade complexa, tal como o órgão governamental, o sindicato trabalhista, a igreja, a unidade militar, a escola e a fábrica, pode ser encarada como tendo um conjunto de papéis que constituem a “estrutura” de sua organização. Para este, os membros individuais contribuem de acordo com as prescrições dos papéis que realizam e coordenam suas atividades mutuamente, de acordo com as relações de seus papéis na estrutura. Na maioria dos casos, pode-se presumir que esta estrutura permanece relativamente constante, apesar das modificações da estrutura do pessoal, devido a promoções, transferências, aposentadorias ou recrutamento. Se um membro de uma organização relativamente estável for substituído, o novo membro será normalmente enquadrado numa situação em que se espera dele que restabeleça as relações de trabalho exercidas

pelo ocupante anterior da posição, fazendo modificações apenas nos contatos mais periféricos.

Ainda segundo os autores, a estrutura de uma organização reflete seus padrões de coordenação, e sua análise e descrição são essenciais para a compreensão da divisão do trabalho, dos processos de comunicação e dos mecanismos de ajuste e de crescimento da unidade complexa. Como aproximação inicial, o organograma, quando existir, proporciona uma introdução para esta análise e descrição. Todavia, mesmo o melhor organograma, como visto anteriormente com relação à organização radial e à organização com níveis intermediários, constitui uma descrição super-simplificada da organização. Em vez de se destinar à reprodução da estrutura, geralmente visa, em primeiro plano, traçar linhas de autoridade e definir os limites das unidades administrativas. É útil como descrição da estrutura efetiva apenas no ponto em que os contatos de trabalho se limitam às relações de autoridade regulamenta, ou relações dentro de unidades administrativas.

Estudos intensos de uma organização complexa geralmente exigem descrição mais completa da estrutura do que a que foi proporcionada pelo organograma padronizado.

Desta forma, Weiss; Jacobson (1973, p. 445) representaram de forma esquemática a estrutura de uma organização complexa, conforme mostra a figura 04:

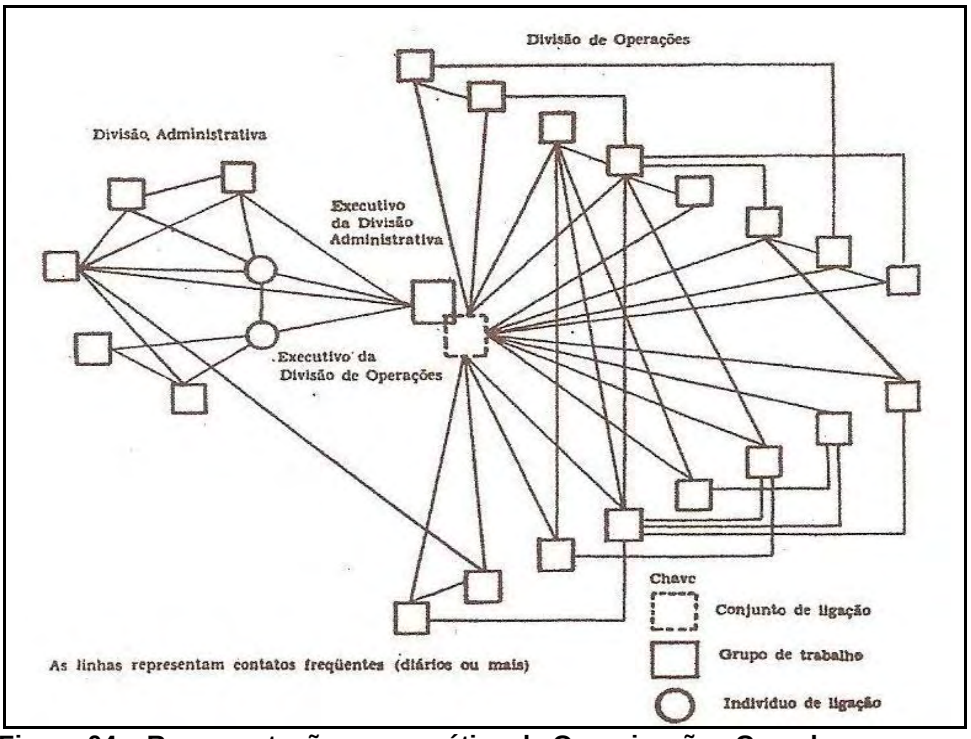

Figura 04 – Representação esquemática de Organizações Complexas.
Fonte: WEISS; JACOBSON, 1973, p. 445.

Ao descrever a figura 04, Weiss; Jacobson (1973, p. 445) apontam que o primeiro resultado da análise foi uma representação da estrutura da organização como existiu de fato. Os quadrados representam grupos de trabalho (grupos separados, mais membros de um grupo de ligação), os dois círculos na Divisão administrativa representam *pessoas de ligação* sem designação grupal, e o quadrado pontilhado no centro do diagrama *é o conjunto de ligações de pessoas*, todas sem designação grupal, mas que trabalham estreitamente entre si. As linhas que ligam estes elementos indicam a existência de uma ou mais relações de trabalho entre os elementos.

Os indivíduos que trabalham na Divisão Administrativa da organização poucos contatos têm com as pessoas da divisão de Operações. Fala-se em frequente relação de trabalho; esta se processa entre um funcionário comum do escritório administrativo e um dos membros de grupo de trabalho da Divisão de Operações e resulta, provavelmente, de uma tarefa fora do comum, que exigiu temporária colaboração. A coordenação entre as divisões é atingida parcialmente pela função dupla de membro de um elemento de alta categoria tanto no grupo executivo da administração, como no conjunto de ligações, que abrange os executivos da divisão de Operações.

Weiss; Jacobson (1973, p. 446) afirmam que, em adiantamento a este tratamento puramente descritivo da organização como uma estrutura exclusiva, a análise permite procurar relações que poderiam ser encontradas em qualquer organização, propõem dois exemplos que poderiam ilustrar as afirmações:

a) a relação entre a posição de um indivíduo da organização e suas atitudes em relação ao trabalho, aos colaboradores e os objetivos da organização;
b) a relação entre os objetivos e métodos operacionais de um grupo de trabalho, ou segmento maior da organização, de um lado, e a estrutura desse grupo de trabalho ou segmento.

Desta forma, ainda de acordo com Weiss; Jacobson (1973, p. 446), a posição de cada membro pode ser descrita de várias formas: a sua designação para um grupo de trabalho, e não para o outro; sua relativa centralidade ou posição periférica na estrutura; se sua posição foi de elemento de ligação, membro comum do grupo de trabalho, ou elemento isolado relativo; sua relação com os demais de seu grupo de trabalho, e grande número de outros indícios relevantes.

Ainda de acordo com os autores, várias destas medidas podem ser relaciona-

das com a identificação da organização, atitudes com a supervisão e comunicação e outras atitudes relevantes. Os resultados não podem ser prontamente encaminhados de forma generalizada.

Há relações sistemáticas, particularmente entre a estrutura interna dos grupos de trabalho e atitudes para com a supervisão e comunicação, porém poucas destas atitudes parecem depender basicamente da estrutura. Muitas são condicionadas pelas experiências e pelas aspirações passadas dos entrevistados e a natureza dos papéis que têm que desempenhar.

Com relação à tipologia das organizações, Burns; Stalker (1961) identificaram dois tipos de organizações: as organizações mecânicas e orgânicas.

Verificando a relação existente entre as práticas administrativas e o ambiente externo dessas organizações, os autores chegarem à constatação que existem métodos e princípios nitidamente diferentes, nas quais as estruturas das organizações mecânicas apresentam as seguintes características: burocrática, permanente, rígida, definitiva e baseada na hierarquia e no comando; enquanto as orgânicas apresentam como características: flexível, mutável, adaptativa, transitória e baseada no conhecimento e na consulta. Ainda segundo os autores, as organizações mecânicas apresentam características que são distintas pelas suas peculiaridades, como pode ser visto no quadro 01:

	Mecânica	**Orgânica**
Estrutura	estrutura burocrática organizada a partir de uma minuciosa divisão de trabalho. A organização se caracteriza por ciclos de atividades rotinizadas que se repetem indefinidamente	estrutura organizacional flexível e adaptável
Cargos	cargos ocupados por especialistas nas respectivas tarefas com atribuições fixas, definidas e delimitadas. Cada um executa sua tarefa como se fosse distinta e separada das demais	cargos são continuamente modificados e redefinidos
Tomada de decisões	centralização das decisões: tomadas somente pela cúpula da organização	descentralização das decisões
Hierarquia	hierarquia de autoridade rígida: com pouca permeabilidade entre os níveis hierárquicos, autoridade baseada na posição	hierarquia flexível
Sistemas de controle	sistemas rígido de controle: com estreita amplitude administrativa pela qual cada supervisor tem um numero determinado de subordinados	amplitude de comando do supervisor
Comunicação	sistema simples de comunicação: o fluxo de informação quase sempre conduz mais ordens de cima para baixo do que dados e retorno de baixo para cima	maior confiabilidade nas comunicações informais

	Mecânica	Orgânica
Interação	predomínio da interação vertical: entre superior e subordinado	predomínio da interação lateral e horizontal
Comportamento	ênfase nas regras e nos procedimentos, formalizados por escrito e que servem para definir os comportamentos das pessoas	ênfase nos princípios do bom relacionamento humano
Dinâmica	a organização mecânica funciona como um sistema, fechado e introspectivo, determinístico e racional, voltado para si mesmo e ignorando totalmente o que ocorre no ambiente externo que o envolver	as organizações orgânicas funcionam como um sistema vivo, aberto e complexo, extrovertido e voltado principalmente para a sua interação com o ambiente externo. A adaptação e o ajustamento as demandas ambientais provocam constantes mudanças internas na organização

Quadro 01 – Organizações mecânicas e orgânicas.
Fonte: adaptado de BURNS; STALKER, 1961, p. 92.

Segundo Collares (2006):

> diante da complexidade, turbulência e dinamicidade nos processos que as organizações e os países enfrentam no mundo globalizado, na era do conhecimento, onde a competitividade e qualidade são fundamentais, as estruturas organizacionais devem obedecer, sem esgotar esse complexo e dinâmico processo, alguns princípios no embasamento estratégico de sua organização. (COLLARES, 2006, p. 11).

Segundo o autor, os princípios seriam os seguintes:

a) ser perfeitamente conectada com a missão e os objetivos gerais e específicos que determinam as características da organização;
b) ter formatação leve, flexível e adaptável, com elevada capacidade de resposta imediata às demandas do tipo de negócio;
c) estar focada nas atividades essenciais da organização, sem descurar das atribuições periféricas que formam o conjunto de competências;
d) utilizar mecanismos flexíveis de coordenação e negociação nas instâncias que compõem sua equipe diretiva;
e) adotar os princípios administrativos da amplitude de comando e de controle, como também nos procedimentos e mecanismos de avaliação;
f) privilegiar, à medida das necessidades operacionais da organização, a formação de equipes multifuncionais;
g) descentralizar as competências definindo, nos vários níveis hierárquicos, as responsabilidades; e
h) aplicar, com persistência e ousadia, os instrumentos e procedimentos da gestão do conhecimento. (COLLARES, 2006, p. 11).

Da mesma forma que se identificam os principais recursos e processos, podem ser também apontados os formatos dominantes no momento atual.

Assim, vem se considerando a estrutura sob uma abordagem evolutiva, baseada em sistemas de redes, como o formato organizacional mais adequado para promover o aprendizado intensivo para a geração de conhecimentos e inovações.

Estas condições variam de acordo com o ambiente ou contexto de domínio das operações da organização, condições essas ditadas “de fora” da organização, isto é, de fora do seu ambiente.

Lacombe; Heilborn (2003) afirmam que

> Essas contingências externas podem ser consideradas como oportunidades ou como restrições que influenciam na estrutura e nos processos internos das organizações, daí a crescente preocupação com o planejamento de longo prazo, dado que diferentes ambientes levam as organizações a adotar diferentes estratégias, que exigem diferentes estruturas organizacionais, que precisam ser sistematicamente ajustadas às condições ambientais. (LACOMBE; HEILBORN, 2003, p. 19)

Ao considerarem-se apenas os aspectos internos da organização, há que se levar em conta a existência de grupos informais dentro da própria organização. ainda segundo Lacombe; Heilborn (2003), as organizações podem comportar dentro de si outra estrutura, que os autores denominam organizações informais:

> Dentro das organizações formais, surgem sempre grupos espontâneos de pessoas que têm afinidades, ou interesses ou conhecimentos comuns. Essas relações pessoais funcionam como mecanismos fortíssimos de comunicação e podem afetar as decisões, favorecendo ou prejudicando a organização formal. As organizações informais tendem a fortalecer o poder dos seus membros, que obtêm informações por meio de grupos e podem usá-las em beneficio próprio. Podem existir também trocas de benefícios recíprocos, geralmente em prejuízo da organização formal. Na organização informal, o prestígio de cada um não está diretamente vinculado à hierarquia, mas à aceitação que se consegue dos demais membros. Essas “redes” informais podem, porém, servir de exemplo em relação à facilidade de comunicação que existe no seu interior. (LACOMBE; HEILBORN, 2003, p. 19).

Ainda para os autores, o estudo das organizações deve levar em conta o ambiente, ou seja, o contexto que envolve externamente a organização, o cenário no qual a empresa estará imersa.

Com relação ao ambiente externo, os autores acrescentam o seguinte:

> Nenhuma organização está isolada, mas inserida num ambiente externos que atua sobre ela e sobre o qual ela também age. Ao elaborar sues planos a empresa os faz considerando o ambiente em que está inserida e, em muitos casos, procurando atuar sobre esse ambiente de modo a modificá-lo a seu favor. Isso faz com que as organizações sejam caracterizadas como sistemas abertos. Um sistema fechado tem poucas entradas e saídas para o ambiente externo. Praticamente todas as organizações têm muitas entradas e saídas para o ambiente externo. Teoricamente, definimos como sistema

> fechado um sistema isolado, que não interage com o ambiente no qual esta inserido. O ambiente que circunda o sistema organizacional, e no qual ele vive, pode ser mais bem compreendido se o dividirmos no ambiente geral, ou macroambiente, que influencia todos os sistemas nele existentes, e o ambiente operacional, ou microambiente, que atua mais diretamente sobre o sistema organizacional. (LACOMBE; HEILBORN, 2003, p. 20).

Para um estudo mais detalhado do ambiente, e apenas para efeito de estudo, pode ser feita a seguinte separação, segundo Lacombe; Heilborn (2003, p. 21):

• *Macroambiente*: é constituído de um conjunto de condições comuns a todas as organizações: fatores tecnológicos, fatores científicos, fatores políticos, fatores econômicos, fatores sociais, fatores demográficos, fatores culturais, fatores ecológicos, conforme pode ser visto no quadro 02:

Elementos do macroambiente	Características
Científicos e Tecnológicos	Conhecimentos acumulados pela humanidade que influenciam a maneira de produzir.
Políticos	Padrões de organização do Estado e seus mecanismos de regulação.
Econômico	Política econômica; produto nacional bruto e per capita; distribuição de renda; inflação; níveis de emprego; etc.
Institucionais	Contextos de normas legais que regulamentam comportamentos individuais e coletivos.
Sociais	Tradições culturais, valores, ideologias, pressões sociais, mitos, etc.
Demográficos	Densidade e crescimento demográfico, segmentação geográfica, etária, étnica, etc.
Ecológicos	Ambiente natural que circunda a organização.

Quadro 02 - Fatores que compõem o macroambiente.
Fonte: LACOMBE; HEILBORN, 2003, p. 21.

• *Microambiente*: é o ambiente mais próximo e imediato de cada organização, constituído por: fornecedores, consumidores, concorrentes e regulamentadores, conforme pode ser visto no quadro 03:

Elementos do microambiente	Características
Consumidores	Usuários dos produtos e serviços da organização.
Fornecedores	Supridores de recursos: capital, mão de obra, materiais, equipamentos, serviços, informações, etc.
Concorrentes	Produzem bens ou serviços semelhantes, visando aos mesmos consumidores; competem pelos mesmos recursos.
Regulamentadores	Entidades que impõem restrições à organização: governo, meios de comunicação, sindicatos, etc.

Quadro 03 – Fatores que compõem o microambiente.
Fonte: LACOMBE; HEILBORN, 2003, p. 21.

Na figura 05, as relações entre a organização e o macro e microambiente:

Figura 05 – Organizações e o macro e o microambiente.
Fonte: LACOMBE; HEILBORN, 2003, p. 22.

Para Calazans (2006, p. 65), qualquer que seja a definição ou visão do conceito de organização, os termos conjunto de pessoas, atividades e objetivos comuns estão presentes em quase todas as definições.

A forma como as organizações atuam, tanto na cultura organizacional quanto na estrutura organizacional e seus inter relacionamentos, é que estão se modificando constantemente, até mesmo o seu relacionamento com a informação.

1.2 Informação

Pode-se constatar que, historicamente, a informação vem sofrendo uma evolução, provocando alterações não apenas nos indivíduos, mas também nas sociedades e nas organizações. Segundo Calazans (2006, p. 63), a humanidade está vivenciando a quarta revolução da informação na história.

Segundo a autora, a primeira revolução foi a invenção da escrita (há aproximadamente 6 mil anos) e a segunda foi a do livro escrito (China em 1300 a.C.); sobre estas duas revoluções há poucas evidências do impacto social efetuado. A terceira revolução da informação foi causada pela invenção da imprensa e do tipo móvel por Gutenberg (entre 1450 e 1455) e, diferentemente das outras, é possível iden-

tificar os seus impactos. Em pouco tempo a revolução da imprensa mudou instituições e o sistema de ensino, definindo o ensino universal, ou seja, a escola de hoje, bem como tornou possível várias outras modificações na sociedade, ensino e cultura.

Calazans (2006, p. 63) ainda acrescenta que a quarta revolução da informação, que está em andamento, vem ocorrendo nos últimos 50 anos. Baseada na imprensa, caracteriza-se pelo crescimento exponencial de livros e revistas, nos variados campos e interesses. A finalidade dessas publicações não é o entretenimento nem a educação, mas a informação (DRUCKER, 1999, p. 54). A possibilidade da utilização dos canais eletrônicos, neste contexto, tende a aprofundar, ainda mais, as mudanças do significado da informação tanto para os indivíduos como para as organizações.

Ainda para Drucker (1999):

> a informação cada vez mais se consolida como elemento crucial para o desempenho das organizações, uma vez que serve de apoio às decisões, como fator de produção, exerce influências sobre o comportamento das pessoas e passa a ser um vetor importantíssimo, pois pode multiplicar a sinergia dos esforços ou anular o resultado do conjunto destes. (DRUCKER, 1999, p. 54)

Em um artigo publicado na revista *Journal of American Society for Information Science*, em 1999, Tefko Saracevic faz a pergunta “o que é informação na Ciência da Informação”. O autor responde que, do ponto de vista científico: “*we don’t know*” (não sabemos).

Ainda segundo ele, pode-se estabelecer várias definições lexicais para o termo “informação”, ou mesmo ter-se uma idéia intuitiva do significado do termo para uso cotidiano e amplo. Sabe-se que a informação é o cerne da Ciência da Informação, ou seja, é um fenômeno básico. Para todos os fenômenos básicos – *energia* para a Física, *vida* para a Biologia, e *justiça* para o Direito – a mesma resposta “não sabemos” se aplica, segundo o autor (SARACEVIC, 1999, p. 1054).

Ao definir informação para a Ciência da Informação, Saracevic (1999, p. 1054) propõe três abordagens: Visão Estreita (*Narrow Sense*); Visão Ampla (*Broader Sense*); Visão mais Ampla (*Broadest Sense*):

Visão Estreita (*Narrow Sense*): a informação é considerada em termos de sinais ou mensagens para decisões, envolvendo pouco ou nenhum processamento cognitivo, ou um processamento que possa ser expresso em algoritmos ou probabilidades.

Visão Ampla (*Broader Sense*): a informação é tratada como envolvendo diretamente um *processamento cognitivo* e uma *compreensão*. É o resultado da interação entre duas estruturas cognitivas, um "cérebro" e (em um sentido mais amplo) um "texto". A informação é o que afeta ou altera o estado de uma mente.

Visão Mais Ampla (*Broadest Sense*): neste sentido, a informação é tratada como um contexto, ou seja, a informação envolve não apenas mensagens (primeiro sentido) que são processadas cognitivamente (segundo sentido), mas também um *contexto* – situação, tarefa, problema imediato, e assemelhados.

Segundo Ponjuán Dante (2007, p. 17), em princípio, não existe uma definição única para informação, uma vez que se trata de termo corrente para o senso comum e para várias áreas do conhecimento. Entretanto, a autora classifica-a como algo intangível e que, no contexto organizacional, deve ser manejada de forma adequada e sistemática (PONJUÁN DANTE, 2007, p. 18).

Davenport (2001, p. 18) afirma que, "para começar, é difícil definir informação". O autor resiste em fazer a distinção, velha segundo ele, entre *dados*, *informação* e *conhecimento*, dada a sua imprecisão e pela dificuldade em se fazer a distinção entre eles. Entretanto, o autor afirma que encontrar definições para tais termos (*dados*, *informação* e *conhecimento*) pode ser um ponto de partida útil. Para o autor *informação* é um termo que envolve dado, informação e conhecimento, e serve de conexão entre o dado bruto e o conhecimento. Para o autor, **dados** são "as observações sobre o estado do mundo"; **informação**, são os "dados com relevância e propósito", atributos atribuídos aos dados pelos seres humanos; o **conhecimento** é a *informação a qual foi dado um contexto, um significado, uma interpretação*, ou seja, alguém refletiu sobre o conhecimento, acrescentou a ele sua própria sabedoria, considerou suas implicações mais amplas.

O quadro 04 sintetiza as idéias do autor:

Dados, Informação e Conhecimento		
Dados	**Informação**	**Conhecimento**
Simples observações sobre o estado do mundo	Dados dotados de relevância e propósito	Informação valiosa da mente humana. Inclui reflexão, síntese, contexto
- Facilmente estruturado - Facilmente obtido por máquinas - Frequentemente quantificado - Facilmente transferível	- Requer unidade de análise - Exige consenso em relação ao significado - Exige necessariamente a mediação humana	- De difícil estruturação - De difícil captura em máquinas - Frequentemente tácito - De difícil transferência

Quadro 04 – Dados, Informação e Conhecimento.
Fonte: DAVENPORT, 2001, p. 18.

Pérez-Montoro Gutiérrez (2008, p. 36) também faz uma distinção entre *dados*, *informação* e *conhecimento*, uma vez que seu escopo é o estudo da Gestão do Conhecimento.

Para o autor, fazer-se a distinção entre estes três elementos é um fundamento básico sobre o qual se assenta e se articula a disciplina, porém adverte que "dados, informação e conhecimento não são conceitos intercambiáveis (PÉREZ-MONTORO GUTIÉRREZ, 2008, p. 9).

Para o autor, pode-se intuitivamente identificar os *dados* como acontecimentos físicos (pequenas parcelas ou traços da realidade) suscetíveis de transportar certa informação associada. Possuem uma natureza material e podem ser considerados como o suporte físico da informação (PÉREZ-MONTORO GUTIÉRREZ, 2008, p. 37).

Já a *informação* deve ser identificada como o conteúdo semântico dos dados, ou seja, neste sentido, a informação não possui uma natureza física ou material, senão uma natureza conceitual, pertencente ao território do conceitual.

No contexto organizacional, o que permite que um dado transporte certa informação é a existência de um código (ou chave de codificação) ao qual se associa certo conteúdo informativo (PÉREZ-MONTORO GUTIÉRREZ, 2008, p. 39).

O conhecimento deve ser identificado como um tipo especial de estados mentais (ou disposições neurais) que um indivíduo possui e que apresentam uma série de características próprias. Por um lado, são estados mentais que um indivíduo adquire a partir de um processo de assimilação ou metabolização da informação; por outro lado, servem como guia para as ações e conduta desse indivíduo, ou seja, que regem as suas tomadas de decisões (PÉREZ-MONTORO GUTIÉRREZ, 2008, p. 42). As definições de Pérez-Montoro Gutiérrez são sintetizadas no quadro 05:

Dados, Informação e Conhecimento		
Dados	**Informação**	**Conhecimento**
Suporte físico da informação	Conteúdo semântico do dado derivado de uma chave de codificação (dado + chave de codificação)	Estados mentais de um indivíduo construídos a partir da assimilação da informação e que regem as condutas do próprio indivíduo

Quadro 05 – Dados, Informação e Conhecimento.
Fonte: adaptado de PÉREZ-MONTORO GUTIÉRREZ, 2008, p. 21.

Queyraz; Quoniam (2006) em sua definição de informação consideram apenas dois elementos do trinômio (dado, informação e conhecimento), e apresentam a seguinte definição de informação:

> A informação pode ser definida como um objeto complexo e intangível, produzida e utilizada pelo homem em um ciclo complexo que engloba processos cognitivos. O reagrupamento de várias informações pelos analistas gera o conhecimento útil para a tomada de decisão, o qual permitirá criar inteligência, ao ser inserido em um contexto global. (QUEYRAZ; QUONIAM, 2006, p. 81).

Pode-se notar que o termo *dado* não aparece de forma explícita, mas sua presença pode ser inferida, uma vez que, se a informação é algo complexo e intangível, o seu armazenamento, tratamento, disseminação e uso só pode ser feito através de um suporte físico, ou seja, através dos dados.

1.3 Tipos de Informação nas organizações

Para Dias; Belluzzo (2003, p. 35) as organizações necessitam de informações além daquelas tradicionalmente fornecidas pelos sistemas de bibliotecas com fins educativos, de erudição ou de lazer. Tais informações são aquelas que possuem valor comercial e que possibilitam maximizar os processos de produção ou viabilizar seu desenvolvimento. Essas informações de natureza variada podem ser caracterizadas em diferentes tipos: *cientifica*, *tecnológica*, *estratégica* e *de negócios*.

O quadro 06 detalha as características de cada uma delas.

Tipo de informação	Características
Científica	A *informação cientifica* é o conhecimento resultante da pesquisa que se acrescenta ao entendimento universal existente. (AGUIAR, 1991, p. 10)
Tecnológica	A *informação tecnológica* é todo tipo de conhecimento relacionado com o modo de fazer um produto ou prestar um serviço, tendo como objetivo a sua colocação no mercado. (AGUIAR, 1991, p. 11)
Estratégica	A *informação estratégica* é a que se refere ao conhecimento das tendências do mercado, das conjunturas econômicas que afetam o comportamento do mercado, das empresas fornecedoras de insumos, matérias-primas e produtos concorrentes das organizações concorrentes, e implantação ou em expansão e do seu ambiente operacional.(MARCHAND, 1999)
De negócios	A *informação de negócios* é aquela que subsidia o processo decisório do gerenciamento das empresas industriais, de prestação de serviços e comerciais, nos seguintes aspectos: companhias, produtos, finanças, estatísticas, legislação e mercado. (MONTALLI, CAMPELLO, 1997, p. 321)

Quadro 06 – Tipos de Informação.
Fonte: Adaptado de DIAS; BELLUZZO, 2003, p. 35.

Embora existam *classificações* distintas para os diferentes tipos de informação, há uma superposição entre a sua natureza e função, uma complementando a outra, ou ainda, uma como consequência da outra. Muitas vezes, as informações necessárias à tomada de decisão pelas organizações são consideradas sigilosas ou se apresentam com alto custo para acesso, em função do seu valor econômico podendo estar implícita no conhecimento tácito (DIAS; BELLUZZO, 2003, p. 37).

Tanto a informação científica, tecnológica, estratégica como aquelas para negócios, inclui ainda, outros tipos tais como: comercial, econômico-financeira, regulamentar e jurídica, ambiental e de segurança, formando a base de conhecimento utilizada para tomada de decisão nas organizações (BATTAGLIA, 1999, p. 210). Por sua vez os diferentes tipos de informações apresentam *dimensões* diversas dependendo da forma de veiculação e conforme o conteúdo e meios utilizados. Adquirem formatos específicos para facilitar sua divulgação e utilização, em função dos diferentes veículos de comunicação existentes. A informação para tomada de decisão e a garantia da qualidade dos produtos e serviços oferecidos pelas organizações envolve a busca dirigida para *objetivos* diferenciados. Dentre eles, destacam-se: questões de pesquisas relacionadas à melhoria contínua de processos e atividades, bem como quanto à inovação e avaliação de tecnologias para formação de competências em mercados concorridos. Por fim, as *fontes* à disposição das organizações apresentam-se em diversos suportes, do meio impresso ao digitalizado. Com o avanço das tecnologias de informação tem ocorrido um esforço enorme no sentido de aumentar a oferta de fontes em meio eletrônico.

A informação nas organizações			
Classificação	**Dimensões**	**Objetivos**	**Fontes**
Quanto à natureza **Informação cientifica** - resultante da investigação cientifica **Informação tecnológica** - relacionada aos produtos/serviços e seus mercados **Quanto à função** **Informação estratégica** - relacionada aos macro e micro ambientes organizacionais **Informação para negócios** - subsidia o gerenciamento das organizações	**Formato** - oral x documentado - textual x audiovisual/multimídia - base papel x eletrônica **Local** - interna x externa **Nível** - informação bruta - informação organizada - informação tratada - informação avançada **Status** - pessoal x impessoal - formal x informal - publicação aberta x não publicada/confidencial/secreta	**Pesquisa** - monitoramento de mercado e conhecimento das descobertas, invenções e inovações - análise de tendências e de mercado - tomada de decisão / gerenciamento/resolução de problemas - avaliação do estado da arte - P & D de processos e produtos **Melhoria contínua** - definição de objetivos, metas, mercado - memória técnica - instrução e treinamento - processo operacional	- bases e bancos de dados - bases de patentes - bases de normas técnicas - literatura científica - relatórios técnicos, teses e pesquisas - documentos internos - manuais técnicos - literatura comercial - leis, regulamentos e códigos - estatísticas e indicadores econômicos e empresariais - cadastro de especialistas, instituições e empresas - catálogos de produtos e serviços - publicações governamentais - organizações cientificas e institutos de pesquisa -serviços de informação, bibliotecas, centros de documentação -associações profissionais e comerciais - cursos, feiras e eventos - sistemas especialistas

Quadro 07 – A Informação nas organizações.
Fonte: DIAS; BELLUZZO, 2003, p. 40.

Segundo Drucker (1999), desde o surgimento das novas ferramentas de processamentos os homens de negócios tanto têm exagerado, como também subestimado a importância das informações na organização. Chegou-se ao exagero de se aventar a possibilidade de se gerar “modelos de negócios” por computador, que poderiam tomar decisões e até mesmo dirigir grande parte da empresa. Por outro lado, as novas ferramentas foram vistas apenas como o meio para se fazer melhor aquilo que os executivos já estavam fazendo para administrar suas organizações.

Por outro lado, conceitos e ferramentas são mutuamente interdependentes e interativos, um causando a mudança do outro. Isso acontece agora com o que é denominado de *organização*, e com as ferramentas denominadas de *informação*. Estas capacitam e impulsionam a ver as organizações de forma diferente, havendo uma marcante agregação de valor às informações, por permitir reprojetar o que os administradores terão de gerir (DRUCKER, 1999, p. 60).

Para Stair (1998, p. 5), a transformação de *dados* em *informação* é um *processo*, ou uma série de tarefas logicamente relacionadas, executadas para atingir um resultado definitivo. O processo de definição de relações entre dados requer conhecimento. *Conhecimento* é o corpo ou regras, diretrizes e procedimentos usados para selecionar, organizar e manipular os dados, para torná-los úteis para uma tarefa específica. Ainda segundo Stair (1998), a informação para ser valiosa para os gestores tem que ter as seguintes características:

Características	Definições
Precisa	A *informação precisa* não pode ter erros. Em alguns casos, a informação imprecisa é gerada pela entrada de dados incorretos no processo de transformação. Isto é comumente chamado de *entrada lixo, sai lixo (ESL)*.
Completa	A *informação completa* contém todos os fatos importantes. Por exemplo, um relatório de investimento que não inclui todos os custos importantes não está completo.
Econômica	A informação também deve ser de produção relativamente *econômica.* Os tomadores de decisões devem sempre fazer um balanço do valor da informação com custo da sua produção.
Flexível	A *informação flexível* pode ser usada para diversas finalidades. Por exemplo, a informação de quanto se tem de estoque disponível de uma determinada peça pode ser usada pelos representantes de vendas no fechamento de uma venda, por um gerente de produção para determinar o valor total que a empresa tem investido em estoques.
Confiável	A *informação confiável* pode ser dependente. Em muitos casos, a confiabilidade da informação depende da confiabilidade do método de coleta de dados. Quer dizer, a confiabilidade depende da fonte de informação. Um boato vindo de fonte desconhecida que os preços do petróleo devem subir pode não ser confiável.
Relevante	A *informação relevante* é importante para a tomada de decisões. A informação de que os preços da madeira de construção devem cair pode não ser relevante para um fabricante de chips de computador.

Características	Definições
Simples	A *informação* também pode ser *simples*, não deve ser exageradamente complexa. A informação sofisticada e detalhada pode não ser necessária. Na realidade, informação em excesso pode causar *sobrecarga de informação*, quando um tomador de decisões tem informação demais e não consegue determinar o que é realmente importante.
Em tempo	A *informação em tempo* é enviada quando necessário. Saber as condições do tempo da semana passada não ajudará a decidir qual agasalho vestir hoje.
Verificável	Finalmente, a *informação* deve ser *verificável*. Isto significa que se pode checá-la para saber se está correta, talvez checando várias fontes da mesma informação.

Quadro 08 – As características da boa informação.
Fonte: STAIR, 1998, p. 6.

Para que as organizações ajustem-se rapidamente às mudanças, é preciso dispor de informações de qualidade, oportunas e confiáveis para que possam dar suporte adequado às decisões. Desta forma, o *valor da informação* pode ser medido pela maneira como ela ajuda os tomadores de decisões a atingirem os objetivos e metas da organização.

Assim, deve-se estar atento à organização dos recursos da informação, identificando-se não só as necessidades de informações, mas, inclusive, a tecnologia disponível para gerenciá-las.

Nesse sentido, a tecnologia de informação, destaca-se como um recurso cada vez mais fundamental de competitividade empresarial, oferecendo um amplo leque de oportunidades, especialmente, quando aliadas às tecnologias de comunicações.

Diante desse quadro, são fundamentalmente as características da organização que irão determinar as formas e os meios a serem adotados na análise das informações e no desenvolvimento de sistemas de informação, partindo do princípio que existe uma interdependência entre informação e organização. Mas, apesar da importância e necessidade da informação, persistem alguns desafios para que os sistemas de informação sejam a mola propulsora das organizações, tais como a consolidação de metodologia visando à integração da informação e do conhecimento; o aperfeiçoamento da gestão da informação e do conhecimento; a definição exata das demandas dos novos sistemas; e a avaliação dos impactos dos Sistemas de Informações para a estrutura formal e informal da organização (e vice-versa).

1.4 Informação e fluxos informacionais

Davenport criou a metáfora *Ecologia da Informação*, para sugerir uma nova maneira de administrar a informação. Para o autor, a escolha do termo *ecologia* não

se refere, como alguns chegaram a pensar, uma administração *verde*, mas sim à ciência de compreender e administrar todos os ambientes. Em outras palavras, a ecologia da informação seria a “administração holística da informação, ou a administração informacional centrada no ser humano.” (DAVENPORT, 2001, p. 21).

A ecologia da informação, além de exigir um modelo holístico de pensar, tem quatro atributos que Davenport considera essenciais:

1) Integração dos diversos tipos de informação;

2) Reconhecimento de mudanças evolutivas;

3) Ênfase na observação e descrição;

4) Ênfase no comportamento pessoal e informacional.

Desta forma, o ecologista da informação leva em conta três ambientes para o estudo da informação: o *ambiente externo* (negócios, informação, tecnologia); o *ambiente organizacional* (negócios, espaço físico, tecnologia); e o *ambiente informacional*. Segundo Davenport (2001, p. 50), o ambiente informacional está arraigado no ambiente mais amplo que o envolve, o *organizacional*, e ambos são afetados pelo ambiente *externo*, o mercado. Ainda segundo o autor, na prática, esses ambientes se sobrepõe e têm limites indistintos. É por esse motivo que as iniciativas informacionais podem envolver os três, estejam os administradores cientes ou não do elo que os liga.

O *ambiente externo*, segundo Davenport (2001, p. 56), não pode ser controlado pelas organizações de maneira direta, uma vez que não se podem prever as novas regulamentações governamentais, as exigências dos clientes, e as atitudes da concorrência. Em todo caso, há três fontes externas de informação que as organizações precisam levar em conta: os *mercados de negócios*, os *mercados tecnológicos*, e os *mercados da informação*.

1) *Mercados de negócios*: criam condições gerais de negócios, que determinam qual o tipo de informação será útil às organizações;

2) *Mercados tecnológicos*: nos quais são compradas e vendidas as tecnologias disponíveis que podem afetar o mundo informacional;

3) *Mercados da informação*: é o lugar no qual tudo é negociado, tanto na parte de compras, quanto na parte de vendas. Deve-se ressaltar que a venda de informações, nos últimos tempos, tempos, tem se tornado um item importante para várias empresas.

O *ambiente organizacional*, segundo Davenport (2001, p. 54), abrange três

componentes: situação dos negócios, investimentos em tecnologia e distribuição física:

1) *Situação dos negócios*: a maneira como os aspectos deste item afetam as iniciativas relativas à informação variam de acordo com as especificidades de cada organização. Em todo caso, a determinação da estratégia dos negócios irá influenciar a estratégia da informação e vice-versa;

2) *Investimento em tecnologia*: o investimento em tecnologia deve ser feito levando-se em consideração quais tipos de iniciativas informacionais serão facilitadas, para que a tecnologia possa ser aproveitada ao máximo;

3) *Distribuição física*: colaboradores que estão no mesmo espaço físico tendem a trocar mais informações. Desta forma, algumas organizações vêm tentando administrar a informação ao criar espaços que facilitem a interação.

O *ambiente informacional*, segundo Davenport (2001, p. 51) abrange seis componentes: estratégia, política, comportamento/cultura, staff, processos e arquitetura:

1) *Estratégia da informação*: está ligada à pergunta “o que queremos fazer com a informação nesta empresa”, e deve envolver a alta administração da organização.

2) *Política da informação*: esse componente crítico envolve o poder proporcionado pela informação e as responsabilidades da direção em se gerenciamento e uso.

3) *Cultura e comportamento em relação à informação*: esses dois fatores estão relacionados e são muito importantes na criação de um ambiente informacional bem sucedido, e talvez sejam os mais resistentes às mudanças.

4) *Equipe da informação*: pessoas ainda são os melhores *meios* para identificar, categorizar, filtrar, interpretar e integrar informação.

5) *Processos de administração informacional*: mostra como o trabalho é feito.

6) *Arquitetura da informação*: a arquitetura pode ser *descritiva*, envolvendo um mapa do ambiente informacional no presente, ou *determinista*, oferecendo um modelo do ambiente em alguma época futura.

No estudo dos ambientes informacionais, pode-se considerar um aspecto *micro* e um aspecto *macro*. No primeiro aspecto, são levados em conta os aspectos internos das organizações; já para o segundo, consideram-se os aspectos internos e também os externos.

Considerando os aspectos micro, Valentim (2002) afirma que as organizações são formadas por três diferentes ambientes:

- o primeiro está ligado ao próprio *organograma*, isto é, as inter-relações entre as diferentes unidades de trabalho como diretorias, gerências, divisões, departamentos, setores, seções etc.;
- o segundo está relacionado à *estrutura de recursos humanos*, isto é, as relações entre pessoas das diferentes unidades de trabalho e,
- o terceiro e último, é composto pela *estrutura informacional*, ou seja, geração de dados, informação e conhecimento pelos dois ambientes anteriores.

Ainda segundo a autora, a partir do reconhecimento desses três ambientes, pode-se mapear os fluxos informais de informação existentes na organização, assim como se pode estabelecer fluxos formais de informação para consumo da própria organização, conforme ilustra a figura a seguir:

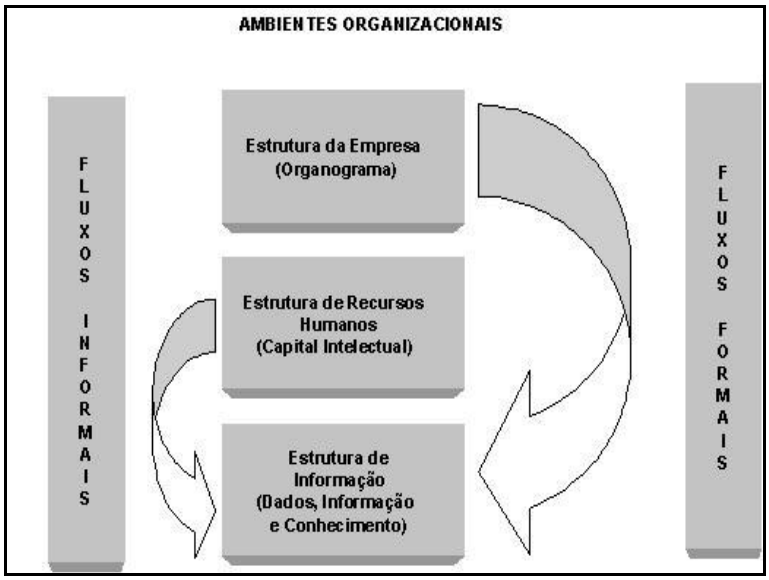

Figura 06 – Fluxos informacionais.
Fonte: VALENTIM, 2002.

1.5 Informação organizacional

Em princípio, não há como se pensar uma organização sem levar em conta a informação. Segundo Choo (2003, p. 27):

> A informação é um componente intrínseco de quase tudo que uma organização faz. Sem uma clara compreensão dos processos organizacionais e humanos pelos quais a informação se transforma em percepção, conhecimento e ação, as empresas não são capazes de perceber a importância de suas fontes e tecnologias de informação. (CHOO, 2003, p. 27).

Ainda segundo o autor, há três arenas nas quais a criação e o uso da informação desempenham um papel estratégico no crescimento e na capacidade de a-

daptação da empresa:

1) Primeiro, a organização usa a informação para dar sentido às mudanças do ambiente externo. A empresa vive num mundo dinâmico e incerto. Precisa garantir um suprimento confiável de materiais, recursos e energia. As forças e a dinâmica do mercado moldam seu desempenho;

2) A segunda arena do uso estratégico da informação é aquela em que a organização cria, organiza e processa a informação de modo a gerar novos conhecimentos por meio do aprendizado. Novos conhecimentos permitem à organização desenvolver novas capacidades e melhorar os processos organizacionais.

3) A terceira arena do uso estratégico da informação é aquela em que as organizações buscam e avaliam informações de modo a tomar decisões importantes. Na teoria, toda decisão deve ser tomada racionalmente, com base em informações completas sobre os objetivos da empresa, alternativas plausíveis, prováveis resultados dessas alternativas e importância desses resultados para a organização. Na prática, a racionalidade da decisão é atrapalhada pelo choque de interesses entre sócios da empresa, pelas barganhas e negociações entre grupos e indivíduos, pelas limitações e idiossincrasias que envolvem as decisões, pela falta de informações e assim por diante. (CHOO, 2003, p. 27-29).

Embora sejam quase sempre tratadas como processos independentes de informação organizacional, as três arenas de uso da informação (criar significado, construir conhecimento e tomar decisões) na realidade constituem processos interligados. Ao se analisar como essas três atividades se alimentam mutuamente, obtém-se uma visão holística do uso da informação. Choo (2003, p. 46) apresenta um quadro que sintetiza as suas idéias quanto ao uso da informação nas organizações:

Modo	Idéia central	Resultados	Principais conceitos
Criação de significado	Organização interpretativa: Mudança ambiental → Dar sentido aos dados ambíguos por meio de interpretações. A informação é interpretada.	Ambientes interpretados e interpretações partilhadas para dar significado.	Interpretação, seleção, retenção.

Modo	Idéia central	Resultados	Principais conceitos
Construção do conhecimento	Organização aprendiz: Conhecimento existente → Criar novos conhecimentos por meio da conversão e da partilha dos conhecimentos. A informação é convertida.	Novos conhecimentos explícitos e tácitos para a inovação.	Conhecimento tácito. conhecimento explícito. Conversão do conhecimento.
Tomada de decisões	Organização racional: Problema → Buscar e selecionar alternativas de acordo com os objetivos e preferências. A informação é analisada.	Decisões levam a um comportamento racional e orientado para os objetivos	Racionalidade limitada. Premissas decisórias. Regras e rotinas.

Quadro 09 – Os três modelos de uso da informação organizacional.
Fonte: CHOO, 2003, p. 46.

Choo (2003, p. 111) apresenta um modelo de uso da informação que destaca três importantes propriedades quando se considera a busca e o uso da informação:

- **O uso da informação é construído**: é o indivíduo que "insufla" significado e sinergia à informação fria. Partindo-se do ponto de vista cognitivo, o indivíduo constitui uma situação problemática, ao especificar limites, objetivos, meios, fatos, objetos, relacionamentos, etc., com vistas a delinear o espaço no qual buscar a informação. Já do ponto de vista emocional, os sentimentos alertam o indivíduo para prestar atenção a certos sinais especialmente importantes e a preferir e selecionar certas fontes e métodos semelhantes;
- **O uso da informação é situacional**: o meio social ou profissional a que pertence o indivíduo, a estrutura dos problemas enfrentados pelo grupo, o ambiente em que os grupos vivem ou trabalham e o modo de resolver problemas se combinam para estabelecer o contexto para o uso da informação. Este contexto define normas, convenções e práticas, que moldam os comportamentos por meio dos quais a informação torna-se útil. Assim, são transmitidas normas e expectativas sobre os traços e atributos da informação que será necessária. Pressupostos sobre quando e como um problema pode ser resolvido são compartilhados. A busca da informação pode ser restringida por limites impostos pelo tempo e pelos recursos de que se dispõe, bem como pelo maior ou menor acesso às informações e aos conselhos necessários; e
- **O uso da informação é dinâmico**: a necessidade, a busca e o uso da informação ocorrem em ciclos recorrentes, que interagem sem ordem predeterminada, de modo que, de fora, o processo muitas vezes parece caótico e aleatório. O

processo de busca e uso da informação também é dinâmico na maneira como interage com os elementos cognitivos, emocionais e situacionais do ambiente. Tais elementos animam o processo de busca da informação de forma contínua, alterando a percepção do indivíduo sobre o papel da informação e sobre os comportamentos em relação a ela, bem como os critérios pelos quais é julgado o valor da informação. Simultaneamente, o contexto em que a informação é usada é remodelado continuamente pelos efeitos da ação e criação de significado, que são os resultados do uso da informação.

O modelo apresentado acima pode ser sintetizado na figura 07:

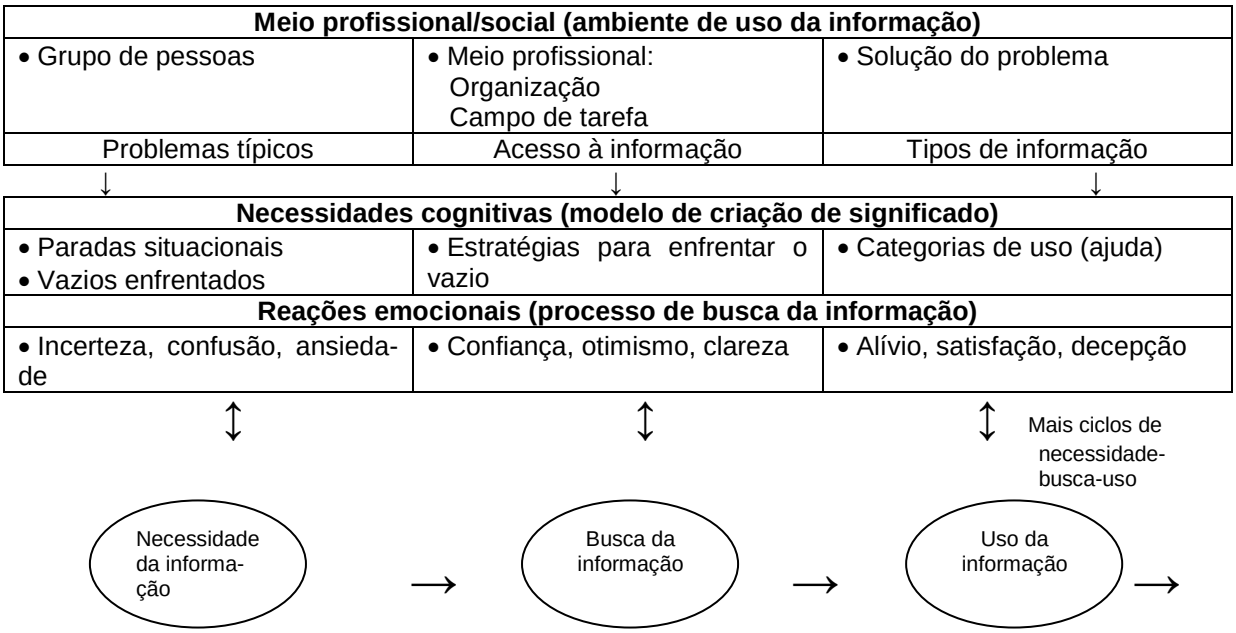

Figura 07 – Modelo de uso da informação
Fonte: CHOO, 2003. p. 114.

A partir do modelo apresentado na figura 07, observa-se que as necessidades de informação podem ser analisadas em termos de seus elementos cognitivos, emocionais e situacionais, ou seja, a necessidade de informação é filtrada pelos diversos níveis de consciência do indivíduo, do visceral ao consciente e ao formal.

De maneira geral, a necessidade informacional tem o seu princípio a partir de uma vaga sensação de um indivíduo sobre seu grau de conhecimento ou compreensão de uma situação.

Na maioria das vezes, tal necessidade visceral pode ser aos poucos clarificada por meio de conversas com outras pessoas, observações e reflexões, até que o indivíduo seja capaz de expressá-la sob a forma de uma narrativa ou de afirmações dispersas.

Com relação às organizações, Choo relaciona a questão da informação e a solução de problemas na seguinte conformidade:

> Problemas bem estruturados requerem dados formais, quantitativos, enquanto problemas mal estruturados exigem informações sobre como interpretar ou prosseguir. Problemas com objetivos específicos requerem informações capazes de pôr em prática ou medir esses objetivos, enquanto problemas com objetivos amorfos precisam de informações que tornem claras as preferências e direções. (CHOO, 2003, p. 113).

Em um estudo posterior, Choo (2004, p. 281) afirma que as informações são necessárias para se resolver um problema, e que os usuários dão valor às informações que não se relacionam apenas ao tópico em questão, mas que também os ajudam a lidar com as exigências específicas da situação problemática.

O autor apresenta um estudo desenvolvido por Susan MacMullin e Robert Taylor (Siracuse University) que identifica 11 dimensões de problemas que amplificam as necessidades de informação, sendo que essas dimensões também formam os critérios que as pessoas aplicam na avaliação do valor das informações. O quadro 10 sintetiza o estudo:

Dimensões de problema: os problemas se encontram em um *continuum* entre...	**Necessidades de informação**
1 Projeto Descoberta	**Opções, alternativas, limites** **Conjuntos pequenos e detalhados de dados**
2 Bem-estruturado Mal-estruturado	**Dados quantitativos** **Dados probabilísticos sobre como se proceder**
3 Simples Complexo	**Caminho para a meta** **Formas de redução de problemas a tarefas mais simples**
4 Metas específicas Metas amorfas	**Como alcançar e medir a meta** **Preferências e direções**
5 Estado inicial compreendido Estado inicial não- compreendido	**Esclarecer aspectos obscuros do estado inicial** **Dados qualitativos para definição do estado inicial**
6 Concordância sobre pressuposições Discordância sobre pressuposições	**Informações que ajudam na definição de problemas** **Visões de mundo, definição de termos**
7 Pressuposições explícitas Pressuposições não-explícitas	**Gama de opções, estruturas para análise de problemas** **Informações para explicitar pressuposições**
8 Padrão familiar Padrão novo	**Informações históricas e procedurais** **Informações substantivas e orientadas para o futuro**
9 Magnitude de risco não-grande Magnitude de risco grande	**Busca custo-efetiva** **Melhores informações disponíveis: precisas e completas**
Dimensões de problema: os problemas se encontram em um *continuum* entre...	**Necessidades de informação**
10 Pode ser analisado empiricamente Não pode ser analisado empiricamente	**Dados agregados e objetivos** **Opiniões de especialistas, previsões e cenários**

Dimensões de problema: os problemas se encontram em um *continuum* entre...	**Necessidades de informação**
11 Imposição interna Imposição externa	**Esclarecimento de metas internas e objetivos** **Informações sobre ambiente externo**

Quadro 10 – Necessidades de informação e solução de problemas.
Fonte: CHOO, 2004, p. 281.

Como resultado da busca, segundo Choo, a determinação das necessidades de informação não deve parar na pergunta “o que você quer saber?”, devendo também se tratar de questões como “por que precisa saber?”, “como é o seu problema?”, “o que você já sabe?”, “o que espera encontrar?” e “como isto o ajudará?” (CHOO, 2004, p. 281).

A resposta a estas questões poderá satisfazer momentaneamente necessidades informacionais, e encontra-se intimamente ligada a outra faceta da informação, a questão da gestão, a ser abordada no próximo capítulo.

2 GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

2.1 Os tipos de Conhecimento

A evolução do ser humano pode ser aquilatada em função do que se convencionou chamar de inteligência, pois, assim alguns níveis de desenvolvimento podem ser definidos desde o surgimento dos primeiros hominídeos. Os seres humanos pré-históricos aparentemente não conseguiam entender os fenômenos da natureza e, por este motivo, as suas reações eram de medo e espanto frente aos fenômenos naturais. Num segundo momento, a inteligência humana evoluiu do medo para a tentativa de explicação dos fenômenos através do pensamento mágico, das crenças e das superstições. Este fato pode ser avaliado como evolução, já que tentavam explicar o que viam, mesmo que através do místico. Assim, as tempestades podiam ser fruto de uma ira divina, a boa colheita, da benevolência dos deuses, as desgraças ou as fortunas eram explicadas através da troca do humano com o mágico. É a época do surgimento dos mitos.

Como as explicações mágicas pareciam não ser suficientes para a compreensão e explicação de todos os fenômenos, o ser humano finalmente evoluiu para a busca de respostas através de caminhos que pudessem ser amplamente demonstrados e comprovados, surgindo assim a ciência metódica.

A evolução do ser humano liga-se, também, a sua característica de viver em grupo, ou seja, o aprendizado de um indivíduo é comumente partilhado entre todos os membros do grupo. Esta transmissão de experiências foi facilitada com a criação de um sistema de símbolos, a linguagem, e é através dele que se registram as experiências e estas são passadas para outros seres humanos, em várias dimensões no tempo e no espaço. A criação deste sistema de símbolos permitiu também a ordenação e a previsão dos fenômenos que ocorrem na vida de todos os indivíduos.

Mas, na transmissão do que foi aprendido, cada indivíduo acrescenta algo de sua própria experiência. Isso se dá em razão da capacidade de pensar, o que permite uma reflexão sobre o significado daquilo que faz parte de suas vivências. A este conjunto de reflexões pode-se dar o nome de conhecimento.

É neste sentido de reflexão sobre a experiência que Valentim (2008) define conhecimento:

> O conhecimento é produto de um sujeito cognitivo que a partir da internalização de diferentes informações e percepções elabora ou reelabora o seu 'novo' conhecimento. Acredito que o conhecimento construído por um indivíduo alimenta a construção do conhecimento coletivo e, por outro lado, o conhecimento coletivo alimenta a construção do conhecimento individual em ambientes organizacionais. (VALENTIM, 2008, p. 19).

Na mesma linha de raciocínio, conhecimento como reflexão sobre a experiência, Davenport; Prusak (1998) apresentam a seguinte definição para conhecimento:

> Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais. (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 6).

Pode-se perceber que os autores também se referem ao conhecimento como a reflexão sobre experiências, daí seu caráter intangível, por ser algo que se processa internamente no indivíduo. Mas há que se destacar, ainda, que há a indicação do conhecimento repousar em elementos externos aos indivíduos, de forma registrada (documentos ou repositórios) ou não registrada (rotinas, processos, práticas e normas organizacionais); observe-se que, neste caso, o conhecimento registrado poderia ser tratado como informação pelos autores, por tratar-se de algo tangível. Esta afirmação dos autores coloca lado a lado o tangível e o intangível, destacando que aquele é condição para a existência deste, havendo o que pode ser chamado de 'transformação', na seguinte conformidade:

- *Comparação*: de que forma as informações relativas a esta situação se comparam a outras situações conhecidas?
- *Consequências*: que implicações estas informações trazem para as decisões e tomadas de decisões?
- *Conexões*: quais as relações deste novo conhecimento com o conhecimento já acumulado?
- *Conversação*: o que as outras pessoas pensam desta informação? (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 7).

Os autores acrescentam, e pontuam o caráter assistemático da transmissão do conhecimento, mesmo que este repouse sobre bases estruturadas:

> Claramente estas atividades criadoras de conhecimento têm lugar dentro dos seres humanos e entre eles. Embora obtenhamos dados a partir de re-

> gistros ou transações e informações, a partir de mensagens, obtemos conhecimento de indivíduos ou de grupos conhecedores ou, por vezes, a partir de rotinas organizacionais. O conhecimento é entregue através de meios estruturados, tais como livros e documentos, e de contatos pessoa a pessoa que vão desde conversas até relações de aprendizado. (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 7).

Pode-se perceber que tanto Valentim (2008) como Davenport; Prusak (1998) convergem para o mesmo, ou seja, o conhecimento como resultado de um processo interno do indivíduo, que processa a realidade a partir de suas próprias experiências, e transmite o resultado aos que com ele convivem, num espiral que tende ao infinito.

Para Takeuchi; Nonaka (2008, p. 22), há dois tipos de conhecimento: o *explícito*, e o *tácito.*

O *conhecimento explícito* pode ser definido na seguinte conformidade:

> O conhecimento explícito pode ser expresso em palavras, números ou sons, e compartilhado na forma de dados, fórmulas científicas, recursos visuais, fitas de áudio, especificações de produtos ou manuais. O conhecimento explícito pode ser rapidamente transmitido aos indivíduos, formal e sistematicamente. Takeuchi; Nonaka (2008, p. 19).

Já o *conhecimento tácito* é definido na seguinte conformidade:

> O conhecimento tácito, por outro lado, não é facilmente visível e explicável. Pelo contrário, é altamente pessoal e difícil de formalizar, tornando-se de comunicação e compartilhamento dificultoso. As intuições e os palpites subjetivos estão sob a rubrica do conhecimento tácito. O conhecimento tácito está profundamente enraizado nas ações e na experiência corporal do individuo, assim como nos ideais, valores ou emoções que ele incorpora. Takeuchi; Nonaka (2008, p. 19).

A divisão em conhecimento tácito e explícito adotada por Takeuchi; Nonaka (2008, p. 58) é representada no quadro 11:

Conhecimento Tácito (Subjetivo)	Conhecimento Explícito (Objetivo)
Conhecimento da experiência (corpo)	Conhecimento da racionalidade (mente)
Conhecimento simultâneo (aqui e agora)	Conhecimento sequencial (lá e então)
Conhecimento análogo (prática)	Conhecimento digital (teoria)

Quadro 11 – Os tipos de conhecimento.
Fonte: TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p. 58.

Quando se trata da questão da conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito uma série de questionamentos pode aparecer. Um deles diz respeito ao conhecimento tácito, que pode ser inerentemente tácito ou ainda não ter passado por uma tentativa de articulação, frequentemente, em função de restrições so-

ciais, pois articular tipos particulares de conhecimento pode não ser culturalmente legítimo, alterar o que a empresa sabe pode não ser social ou politicamente correto, até porque pode estar além dos direitos da organização ver além dos hábitos e práticas dos seus clientes. Tornar público e acessível um conhecimento privado pode resultar também em uma redistribuição de poder que pode resultar em forte resistência, dependendo da cultura da organização. O conhecimento também pode permanecer tácito pela dificuldade gerada pela falta de uma linguagem formal ou de um modelo para sua articulação.

Nonaka; Takeuchi (2008, p. 57) estruturam duas dimensões do conhecimento:

a) Dimensão ontológica – uma organização não pode criar conhecimento sem indivíduos, pois o conhecimento só é criado por indivíduos. A criação do conhecimento organizacional deve ser entendida como um processo que amplia organizacionalmente o conhecimento criado pelos indivíduos, cristalizando-o como parte da rede de conhecimentos da organização.

b) Dimensão epistemológica – baseada na distinção estabelecida por Polanyi (1966 *apud* NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 58) entre conhecimento tácito e conhecimento explícito. O conhecimento explícito é transmissível em linguagem formal e sistemática e pode ser facilmente transmitido entre os indivíduos. O conhecimento tácito é pessoal, específico ao contexto, difícil de ser formulado e transmitido, pois envolve fatores intangíveis.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (2008, p. 59), esses dois tipos de conhecimento se complementam e a interação entre essas duas formas de conhecimento é a principal dinâmica da criação do conhecimento na organização de negócios.

Ainda de acordo com os autores, a criação do conhecimento ocorre em três níveis: indivíduo, grupo e organização. As duas formas de interação – entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito e entre o indivíduo e a organização – levarão aos quatro processos principais da conversão do conhecimento que, juntos, constituem a criação do conhecimento:

1. *Socialização: do tácito para o tácito*

A socialização é um processo de compartilhamento de experiências e, a partir daí, da criação do conhecimento tácito, como modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas. Um indivíduo pode adquirir conhecimento tácito diretamente de outros, sem usar a linguagem, mas através da observação, imitação e prática. O se-

gredo para a aquisição do conhecimento tácito é a experiência, pois sem alguma forma de experiência compartilhada, é extremamente difícil para uma pessoa projetar-se no processo de raciocínio de outro indivíduo.

A mera transferência de informações muitas vezes fará pouco sentido se estiver desligada das emoções associadas e dos contextos específicos nos quais as experiências compartilhadas são embutidas. É neste modo de conversão que um campo de interação começa a se desenvolver e é esse campo que facilita o compartilhamento das experiências e modelos mentais dos membros. A socialização gera o que pode ser chamado de conhecimento compartilhado.

Esse conhecimento social se particulariza naquilo em que um indivíduo pode dele apropriar-se, ao longo de sua trajetória de socialização, e na maneira como ele questiona e renova esse conhecimento.

2. *Externalização: do tácito para o explícito*

A externalização é um processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos; é um processo de criação na medida em que o conhecimento tácito se torna explícito, expresso na forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos. A externalização é a chave para a criação do conhecimento, pois cria conceitos novos e explícitos a partir do conhecimento tácito.

3. *Combinação: do explícito para o explícito*

A combinação é um processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento. Os indivíduos trocam e combinam conhecimentos através de meios como documentos, reuniões, conversas ao telefone ou redes de comunicação computadorizadas. Na alta gerência da organização, o modo de combinação é realizado quando os conceitos intermediários são combinados e integrados a conceitos principais a fim de gerar um novo significado para esses últimos.

4. *Internalização: do explícito para o tácito*

A internalização é o processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito. É intimamente relacionada ao “aprender fazendo”. Para viabilizar a criação do conhecimento organizacional, o conhecimento tácito acumulado precisa ser socializado com os outros membros da organização, iniciando assim uma nova espiral de criação do conhecimento. (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p. 60-8).

A figura 08 sintetiza as interrelações analisadas:

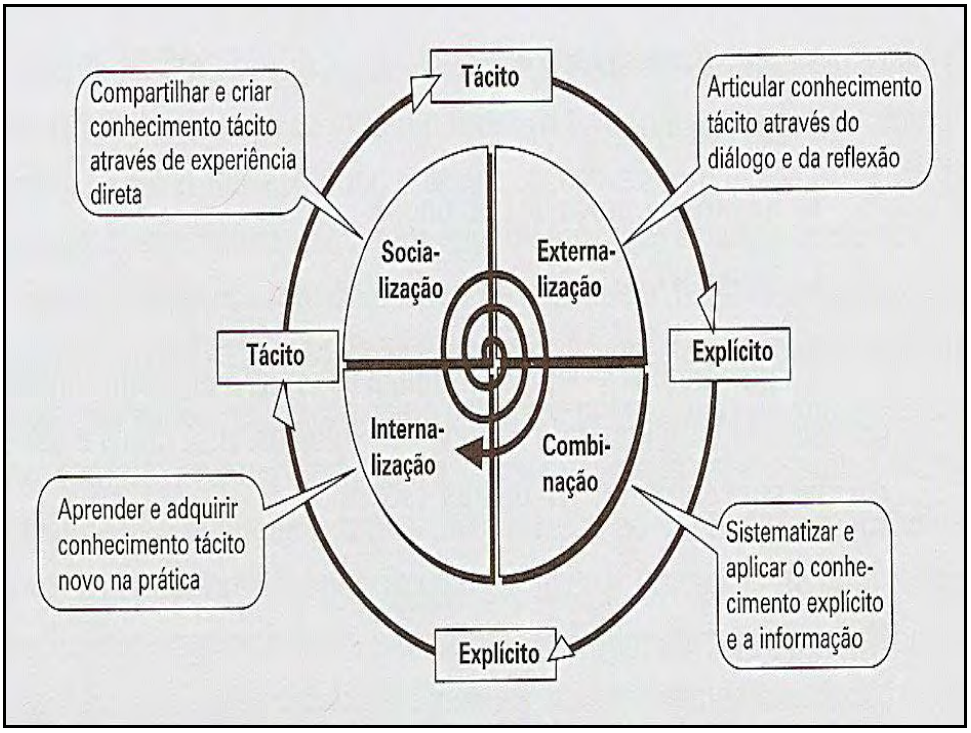

Figura 08 – Processo SECI.
Fonte: TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p. 24.

Max H. Boisot (1998) propõe uma classificação do conhecimento a partir de três dimensões. Segundo o autor, a primeira das dimensões coincide com o *grau de formalização e codificação*, segundo o grau de representação, que apresenta o conhecimento; como exemplo, de um lado pode-se ter uma patente, a qual apresenta um alto grau de conhecimento formalizado e codificado e, de outro, andar de bicicleta, que representa um conhecimento nada formalizado ou codificado. A segunda dimensão faz referência ao *grau de abstração*; como exemplo, pode-se ter uma lei da física, que representa um conhecimento altamente abstrato por ser aplicável a várias situações, e o segredo de um determinado cofre, somente aplicável àquele objeto específico sendo, portanto, um conhecimento altamente concreto. A terceira dimensão faz referência ao *grau de compartilhamento ou difusão* que representa o conhecimento dentro de uma comunidade. Como exemplo, ter acesso a uma lista de todos os agentes do serviço de inteligência de um país seria representa um conhecimento pouco difundido ou compartilhado; por outro lado, saber que a água ferve a 100° ao nível do mar representa um conhecimento amplamente compartilhado ou difundido.

A classificação de Boisot pode ser esquematizada no quadro 12:

Categoria – tipos de conhecimento	Maior grau	Menor grau
Formalização e codificação	Patente de um produto	Andar de bicicleta
Abstração	Lei da Física	Segredo de um cofre
Compartilhamento ou difusão	Temperatura de ebulição da água	Lista de agentes de um serviço de inteligência

Quadro 12 – Classificação de Boisot.
Fonte: adaptado de BOISOT, 1998, p. 48.

Pérez-Montoro Gutiérrez (2008, p. 54), a partir das tipologias de Boisot, propõe a distinção de seis tipos diferentes de conhecimento, cada um deles dotados de uma natureza especial, e que podem ser agrupados em três pares:

a) conhecimento tácito/conhecimento explícito

b) conhecimento individual/conhecimento organizacional ou corporativo

c) conhecimento interno/conhecimento externo

Para o autor, em princípio, um mesmo conhecimento pode ser simultaneamente classificado como tácito, individual e interno, não havendo um processo de mútua exclusão entre os três pares.

Ao explicar as relações entre o primeiro par (conhecimento tácito/conhecimento explícito), Pérez-Montoro Gutiérrez (2008, p. 54-59) utiliza a conceituação estabelecida por Nonaka e Takeuchi (2008) e já citadas anteriormente, quando da apresentação dos conceitos citados.

Ao explicitar as diferenças entre conhecimento individual e conhecimento organizacional ou corporativo, Pérez-Montoro Gutiérrez (2008) apresenta as seguintes definições:

> Por *conhecimento individual* entendemos todos aqueles conhecimentos que possui (em sua mente) um membro de uma organização. Portanto, o conhecimento individual de uma pessoa é formado pela síntese de todos os conhecimentos tácitos e explícitos que esta possui. Suas habilidades individuais, seus contatos e relações pessoais ou seus conhecimentos técnicos podem ser identificados como parte desse conhecimento individual. (Pérez-Montoro Gutiérrez, 2008, p. 60). (Grifo nosso)
> O *conhecimento organizacional* ou corporativo, ao contrário, é aquele conhecimento que se pode atribuir a uma organização, o que possui esta organização. Este tipo de conhecimento costuma estar representado em algum tipo de documento. As bases de dados adquiridas por uma organização, ou a propriedade intelectual e as patentes que esta desenvolve são dois claros exemplos deste tipo de conhecimento. (Pérez-Montoro Gutiérrez, 2008, p. 60). (Grifo nosso)

O autor acrescenta que, em um sentido estrito, o conhecimento organizacional ou corporativo não existe de fato. Se o conhecimento é um tipo especial de estado mental que possui uma pessoa, as organizações, por não poder ter estados men-

tais (por não ter um cérebro material que possa mantê-los, literalmente), não podem tampouco possuir nenhum tipo de conhecimento. De qualquer forma, em um sentido lato, fala-se de conhecimento organizacional ou corporativo para referir-se àquelas informações que se correspondem com algum conhecimento concreto (que alguém possui), que se encontra representada, e de cuja representação a organização é proprietária.

Apesar desta tensão conceitual, na disciplina Teoria das Organizações trabalha-se no sentido de tentar definir o conceito de inteligência coletiva ou organizacional. O foco principal dos que defendem[1] essas ideias é a de que as organizações são entidades mentais capazes de pensar, que são sistemas de processamento de informações. Esta tese se baseia no fato de se poder identificar fortes semelhanças entre a organização dos neurônios do cérebro e a organização das atividades nas instituições. Esta similaridade permite defender que uma organização, da mesma forma que o cérebro, pode ser entendida como uma rede (neural). Neste sentido, o cérebro apresenta uma estrutura formada por neurônios que respondem a certos estímulos, ativando-se ou inibindo-se, e que configuram com essa ativação ou inibição o comportamento de todo o cérebro. Da mesma maneira, nas organizações se encontra o mesmo modelo estrutural: é composta por unidades (indivíduos); estes indivíduos respondem internamente, ativando-se ou inibindo-se, e com suas ações configuram as ações globais atribuídas a toda rede de indivíduos (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. xiii).

Os autores ainda acrescentam que

> Uma organização pode se concebida como um conjunto de pessoas organizadas para produzir algo, sejam produtos serviços ou alguma combinação de ambos. Sua capacidade de produzir depende daquilo que ela sabe e do conhecimento subjacentes nas rotinas e equipamentos de produção. O ativo material de uma empresa só terá valor real se as pessoas souberem o que fazer com ele. Se “saber fazer” define o que a empresa é, então o conhecimento realmente é a empresa num sentido importante.Entender o papel do conhecimento nas organizações pode ajudar a responder por que algumas empresas são sistematicamente bem-sucedidas. (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. xiii).

A estas afirmações, Pérez-Montoro Gutiérrez (2008, p. 61) faz a seguinte indagação: quando se pode considerar que uma ação de um sujeito que faz parte da organização deixa de ser individual e passa a tomar parte de uma ação grupal, da

[1] cf: WEICK, K.; ROBERTS, K. Collective Mind Organizations: Heedful Interrelating on Flight Decks. **Administrative Science Quarterly**. v. 38, p. 357-381, 1993.

própria organização?

De acordo com o autor, segundo esta linha de investigação, uma ação individual deve ser considerada como parte de uma organização quando se cumprem as seguintes condições:

1 – o indivíduo da comunidade em questão, o protagonista da ação, deve atuar de acordo com a idéia de que se encontra integrado em um grupo, deve atuar como se existissem forças sociais internas, como se existisse um cérebro central que dirigisse as ações em grupo;

2 – cada indivíduo da comunidade não deve atuar de uma maneira isolada, senão tendo em conta as ações dos demais e as relações que se produzem entre estes;

3 – deve ocorrer uma interrelação real entre todas as atividades dos indivíduos que formam o grupo

4 – deve cumprir-se também a condição de que os efeitos derivados das atividades interrelacionadas variem em função do estilo e da força com que as atividades se vinculam conjuntamente. (PÉREZ-MONTORO GUTIÉRREZ, 2008, p. 62).

Assim, segundo Pérez-Montoro Gutiérrez (2008), dentro deste modelo conceitual, no interior de uma organização, tal qual ocorre no cérebro, o conhecimento não se encontra localizado estritamente nas unidades que conformam essa rede (nos membros da organização), senão que, em certo sentido, reside nas conexões que se estabelecem entre essas unidades.

Por um lado, a atividade de cada unidade é regulada a partir das atividades das unidades que a rodeiam. E, por outro, a superposição de conhecimentos individuais, em muitas ocasiões redundantes, induz que estes se equilibrem e reestruturem (princípio de consistência entre conhecimentos) e terminem oferecendo como resultado último um conhecimento de melhor qualidade que se associa a uma estrutura global (a organização).

O incremento desse conhecimento organizacional permite melhorar as estratégias de adaptação no meio da organização e provoca um aumento na capacidade de compreensão ao interrelacionar mais atividades e ao articular atividades conectadas de mais níveis. Quanto ao último par dos tipos de conhecimento, Pérez-Montoro Gutiérrez (2008, p. 62) os define na seguinte conformidade:

> O conhecimento interno é aquele que se pode considerar crítico para o funcionamento da organização. Dito de outra maneira: aquele conhecimento

> sem o qual seria impossível que a organização funcionasse e atingisse seus objetivos. [...] O conhecimento externo, ao contrário, é aquele conhecimento que uma organização se utiliza para relacionar-se com outras organizações. (PÉREZ-MONTORO GUTIÉRREZ, 2008, p. 62-63).

Deve-se destacar que os conceitos de interno e externo não constituem dois conjuntos de conhecimentos distintos, pois existe a possibilidade de identificar-se algum conhecimento que, simultaneamente, seja considerado interno e externo.

Um exemplo deste tipo particular de conhecimento pode ser encontrado em alguma técnica exclusiva de fabricação que foi patenteada por uma companhia e que se explicita na publicidade que oferece essa mesma empresa.

Choo (2003, p. 186) também parte da classificação de tipos de conhecimento postulada por Boisot (1995), porém em obra anterior a utilizada por Pérez-Montoro Gutiérrez.

Segundo a proposta do autor, o conhecimento pode ser classificado com base na possibilidade dele ser codificado ou imediatamente difundido.

Desta forma, a distinção entre os tipos de conhecimento é sintetizada no quadro 13:

Codificado	**Conhecimento privado**	**Conhecimento público**
Não codificado	**Conhecimento pessoal**	**Conhecimento de senso comum**
	Não disseminado	**Disseminado**

Quadro 13 – Tipos de conhecimento.
Fonte: BOISOT, 1995, p.146 *apud* CHOO, 2003, p.187.

Cada um dos elementos pode ser pontuado da seguinte forma:

Tipo	Características
Conhecimento codificado	Pode ser armazenado ou registrado por escrito sem que ocorram perdas significativas de informação, tais como preços de ações, códigos de software e textos legais
Conhecimento não codificado	Não pode ser capturado pela escrita ou armazenado sem perder partes essenciais da experiência a que se refere, como ser capaz de reconhecer um rosto, operar maquinaria complexa ou tocar piano

Tipo	Características
Conhecimento disseminado	Compartilhado com os outros, como as emissoras de rádio, relatórios publicados e notícias de jornal
Conhecimento não disseminado	Fechado dentro da cabeça de alguém, ou porque é difícil de expressá-lo, ou porque a pessoa resolveu deixá-lo lá, como segredos de uma empresa, lembranças da infância e fantasias pessoais
Conhecimento público	Codificado e divulgável, é o que convencionalmente se observa como conhecimento em sociedade e pode ser encontrado estruturado e registrado em textos de livros, boletins de pesquisas e outras fontes impressas, formais e informais
Conhecimento de senso comum	Disseminado, mas muito menos codificado, uma vez que uma pessoa adquire conhecimento do sendo comum gradualmente ao longo da vida por meio de experiências pessoais e encontros com a família, amigos e outros membros da sua comunidade
Conhecimento pessoal	Idiossincrático e difícil de articular, já que o conhecimento pessoal nasce da experiência própria, que não é acessível aos outros, não existe um contexto comum para debate, o que impe a difusão do conhecimento
Conhecimento privado	Conhecimento que a pessoa ou o grupo desenvolve e codifica por conta própria, a fim de dar sentido a determinadas situações

Quadro 14 – Características do conhecimento.
Fonte: adaptado de CHOO, 2003, p. 188.

Partindo da classificação de Boisot, Choo (2003, p. 188) propõe que o conhecimento de uma organização possa ser diferenciado em: Conhecimento tácito; Conhecimento explícito; e Conhecimento cultural. Para os itens 1 e 2, Choo retoma os conceitos postulados por Nonaka e Takeuchi já vistos anteriormente. Para o desenvolvimento deste estudo, optou-se por destacar o item 3, conhecimento cultural, uma vez que este vai ao encontro do que se pretende destacar, ou seja, as relações entre a gestão do conhecimento e a cultura organizacional.

Choo (2003, p. 190) destaca o conhecimento cultural:

> O *conhecimento cultural* consiste em estruturas cognitivas e emocionais que habitualmente são usadas pelos membros da organização para perceber, explicar, avaliar e construir a realidade. O conhecimento cultural inclui as suposições e crenças usadas para descrever e explicar a realidade, assim como as convenções e expectativas usadas para agregar valor e significado a uma informação nova. Essas crenças e valores compartilhados formam a estrutura na qual os membros da organização constroem a realidade, reconhecem a importância de novas informações e avaliam ações e interpretações alternativas. Como no conhecimento de senso comum de Boisot, o conhecimento cultural não é codificado, mas amplamente divulgado ao longo de vínculos e relacionamentos que ligam o grupo. (CHOO, 2003, p. 190).

Sackmann (1992) postula a existência de quatro tipos de conhecimento cultural numa organização: Conhecimento de Dicionário; Conhecimento de Diretório; Conhecimento de Receita; e Conhecimento Axiomático, descritos no quadro 15:

Tipo	Características
Dicionário	Inclui descrições comuns, inclusive expressões e definições que são utilizadas numa organização em particular. Refere-se ao "que" das situações, seus conteúdos, por exemplo, o que é considerado um problema ou um sucesso naquela organização. Entretanto, podem-se observar assuntos e manifestações similares em diferentes contextos culturais com descrições diferentes, ou descrições similares podem significar assuntos, eventos ou manifestações diferentes quando encontrados em contextos diferentes.
Diretório	Refere-se a práticas geralmente mantidas, e é um conhecimento sobre sequências de acontecimentos e as relações de causa e efeito. Descreve o "como" de coisas e eventos, seus processos, como um problema específico é resolvido em uma dada organização, ou como se pode ser promovido. É mais descritivo do que avaliativo ou prescritivo.
Receita	Baseado em julgamentos, inclui instruções para correção e aprimoramento de estratégias. Expressa “deveres” e recomenda que certas ações devem ser adotadas, como resolver um problema, ou que se deve fazer para ser promovido. Contém receitas prescritivas para a sobrevivência e o sucesso, e está intimamente ligado às normas.
Axiomático	Refere-se a explicações e razões para as causas finais percebidas em um evento em particular. Refere-se ao “por que” coisas e eventos acontecem, por que surgiu um problema particular, ou por que as pessoas são promovidas em uma dada organização.

Quadro 15 – Os quatro tipos de conhecimento cultural.
Fonte: Adaptado de SACKMANN, 1992, p. 142.

Segundo Sackmann (1992, p. 142) os conhecimentos de dicionário, de diretório, de receita, e axiomático, juntos, formam um mapa cognitivo, entendendo-se este como uma representação gráfica de conjuntos de representações discursivas feitas por um sujeito com vistas a um problema em contextos de interação particular (COSSETE; AUDET, 1992, p. 327).

Nesta perspectiva, artefatos e manifestações comportamentais são considerados expressões da cultura, localizadas num nível superficial, e que são interessantes em termos de sentido atribuído. Num certo sentido, podem refletir os componentes de um padrão de suposições compartilhadas, mas também podem ser parte de rotinas obsoletas de eras passadas, cujos significados não são mais relevantes para o grupo de atores dominantes no cenário organizacional.

Neste caso, a interpretação e a compreensão dos significados agregados em um dado contexto organizacional necessita uma investigação sobre os processos subjacentes de construção de sentido.

2.2 O conhecimento nas organizações

2.2.1 O mercado do conhecimento nas organizações

Davenport; Prusak (1998, p. 29) afirmam existir um conhecimento organiza-

cional que se movimenta, rápido ou lentamente, produtiva ou improdutivamente, e é intercambiado, comprado, descoberto, gerado e aplicado ao trabalho. Diferencia-se do conhecimento individual por ser movido por uma variedade de forças.

Ao observarem-se as organizações em termos de intercâmbios e transações econômicas, não é difícil falar-se da existência de um mercado do conhecimento dentro destes contextos, segundo Davenport; Prusak (1998, p. 29) e Pérez-Montoro Gutiérrez (2008, p. 98). Sobre a possível existência deste mercado, Pérez-Montoro Gutiérrez (2008) faz a seguinte afirmação:

> As razões que justificam a existência desse mercado são bem simples. Por um lado, existe algo – no caso o conhecimento – que se compra e se vende. E, como existe algo que se compra e se vende, existem também, portanto, compradores e vendedores. Por outro lado, esses participantes do mercado costumam trocar um produto, o conhecimento, por algo, divisas. Neste sentido, o conhecimento possui um valor presente ou de futuro. E, por último, estas trocas se encontram sujeitas às mesmas leis de mercado que regem todos os mercados, especialmente a que se formula do seguinte modo: conseguir a obtenção do máximo benefício com o menor custo possível. (PÉREZ-MONTORO GUTIÉRREZ, 2008, p. 98).

Davenport; Prusak (1998) apontam na mesma direção, afirmando existir um verdadeiro mercado de conhecimento nas organizações, atuando de forma semelhante a um mercado de bens tangíveis, diferenciando-se destes apenas por não haver contratos formais que estabeleçam a relação de compra e venda. Se existe um mercado do conhecimento, também se pode observar a existência de atores, que participam ou protagonizam das atividades de compra e venda do conhecimento, desenvolvendo uma série de atividades inerentes às relações de compra, venda e intermediação. O quadro 16 sintetiza os principais personagens e suas funções no mercado do conhecimento.

Personagens	Características
Compradores	Aquelas pessoas tentam solucionar um problema complexo para o qual não têm resposta. Buscam satisfazer necessidades de informações complexas (NIC[2]), bem como necessidades de informação orientadas a problemas (NIOP[3]).
Vendedores	São aqueles que possuem o conhecimento necessário para que outras pessoas possam solucionar um problema complexo para o qual não tenham uma resposta.
Corretores	Costuma colocar em contato os que possuem o conhecimento necessário (vendedores) com as pessoas que necessitam desse conhecimento (compradores).

Quadro 16 – Personagens e características do mercado do conhecimento.
Fonte: adaptado de DAVENPORT; PRUSAK (1998) e PÉREZ-MONTORO GUTIÉRREZ (2008).

[2] As NIC são necessidades de informação bem definidas e concretas que se satisfazem com uma única resposta.
[3] As NIOP não se encontram bem definidas nem concretas, nem tampouco costumam ser satisfeitas com uma única resposta.

Pode-se encontrar dois exemplos dos *intermediários do conhecimento* entre os gerentes e executivos que coordenam grupos de pessoas, e entre os especialistas que se dedicam à gestão da informação em contextos organizacionais. Os gestores da informação costumam saber quais são as necessidades de conhecimento dos seus pares, e quais são as fontes (quem, onde) que podem satisfazer a essas necessidades.

Se há um mercado do conhecimento, com as consequentes transações comerciais, há que se admitir a existência de preços e valores para a troca de conhecimento, bem como condições de mercado determinadas. Assim, basicamente, o conhecimento pode ser adquirido fora da organização ou dentro da organização.

Quando se adquire o conhecimento fora da organização, basicamente há a utilização de dinheiro como forma de contrapartida, ao se adquirir uma patente, solicitar o parecer de um advogado, ou contratar serviços de assessoria.

Quando o conhecimento é adquirido dentro da organização, há duas moedas de trocas envolvidas: a *reciprocidade* e a *reputação*.

A *reciprocidade* pressupõe uma possibilidade de troca futura, ou seja, o vendedor do conhecimento cederá seu conhecimento a um comprador se tem a expectativa de que esse comprador poderá oferecer conhecimento quando houver necessidade no futuro.

Já a *reputação* prevê a cessão do conhecimento de duas maneiras distintas: num sentido positivo, se tem a expectativa de que, ao ceder o conhecimento, outras pessoas o reconhecerão (adquirirá a reputação) duplamente, como possuidor de conhecimentos valiosos, e como indivíduo que representa a disposição de compartilhar; num sentido negativo, se o indivíduo tem a percepção que não compartilhar ou ceder o conhecimento pode criar uma imagem negativa dentro da organização.

Com relação à reputação, Pérez-Montoro Gutiérrez (2008) faz a seguinte afirmação:

> A reputação, ainda que seja uma divisa intangível, pode-se converter com facilidade em benefícios de natureza tangível para o próprio vendedor. Estabilidade no emprego, promoções ou aumentos de salário são alguns exemplos de benefícios materiais em que se pode materializar a reputação. [...] Em muitas ocasiões, reciprocidade e reputação se encontram relacionadas e articuladas. Um vendedor ou doador pode oferecer com intenção conhecimento para que se crie a imagem de que ele é uma pessoa compartilha conhecimento (reputação) e, ao mesmo tempo, para que no futuro se possa beneficiar dessa imagem quando for pedir conhecimento a outros (reciprocidade). (PÉREZ-MONTORO GUTIÉRREZ, 2008, p. 101).

Embora não envolvam trocas, o *altruísmo* e a *confiança* estão envolvidos nas transações de conhecimento. O altruísmo faz com que o vendedor ceda suas informações voluntariamente, sem reservas e sem esperar nada em troca, e pode ser visto como uma das facetas de um compromisso institucional que costuma ser tanto cultivado e promovido por uma organização, quanto desejado no momento da contratação.

A *confiança* também é outra variável importante nas transações nas quais o conhecimento está envolvido, uma vez que, sem que haja uma confiança mútua entre o vendedor e o comprador do conhecimento, sem a percepção por parte do comprador de que o conhecimento que se recebe em troca de algo é o que se deseja, e sem a percepção do vendedor de que o que se recebe compensa o valor do conhecimento que oferece, os mercados de conhecimento não funcionam.

Quanto aos limites do mercado de conhecimento, Pérez-Montoro Gutiérrez (2008) faz a seguinte afirmação:

> Como todo mercado onde se realizam transações econômicas, o mercado do conhecimento também sofre certas limitações e distorções. Dentro dessas limitações, é possível discriminar dois tipos de problemas especialmente vinculados com ele: os problemas estruturais e os problemas ambientais ou contextuais. Os problemas estruturais se relacionam com a própria natureza do mercado e com os intercâmbios que neste se produzem, independentes da organização nas quais ocorram. Os problemas ambientais ou contextuais, ao contrário, dependem das características peculiares do contexto organizacional no qual este mercado, com suas trocas, se produz. (PÉREZ-MONTORO GUTIÉRREZ, 2008, p. 101).

O autor ainda acrescenta que não existem mercados puros, mas envolvidos em questões sociais e políticas. Nas organizações, o mercado de conhecimento depende da cultura existente: se não existe uma cultura de compartilhamento, o conhecimento sairá muito caro. Porém, se existe uma cultura na qual mostrar impossibilidade de solucionar problemas é encarada como uma fraqueza, toda intenção de aquisição de conhecimento é abandonada.

Para Davenport; Prusak (1998, p. 46), os mercados do conhecimento são ineficientes na maioria das organizações, uma vez que é difícil localizar o vendedor certo, ou se chegar até ele, ainda que se saiba onde encontrá-lo, bem como é difícil, ou quase impossível, julgar a qualidade do conhecimento antes de se fazer a compra. Estas deficiências existem por falta de um marco regulatório para estes tipos de transação. A rigor, pode-se identificar três causas gerais que explicam estes problemas: a existência de informações incompletas a respeito do conhecimento envolvido

na organização; a existência de uma assimetria de conhecimento em muitas organizações; esquecimento do caráter global do conhecimento.

Ainda segundo Davenport; Prusak (1998), há três fatores em particular que levam os mercados do conhecimento a operar de forma ineficiente nas organizações:

- *Informações limitadas*: muito do interesse na gestão do conhecimento surge quando as organizações percebem que não sabem onde procurar o conhecimento que já possuem. A falta de uma "seção de classificados" para levar o comprador ao vendedor constitui um problema básico. A ausência informações explícitas sobre a estrutura de preços também gera ineficiência; as transações do conhecimento são inibidas pela incerteza quanto ao retorno provável do compartilhamento do conhecimento;
- *Conhecimento assimétrico*: Nas organizações geralmente a profusão de conhecimento sobre um dado assunto em determinado departamento e falta desse mesmo conhecimento em outro. A área de marketing pode dispor de amplo conhecimento sobre determinado grupo de clientes, conhecimento esse de que a área de vendas precisa, mas não tem. O conhecimento estratégico disponível na camada de alta gerência pode não estar disponível para os médios gerentes que precisam implementá-lo;
- *Conhecimento localizado*: As pessoas geralmente obtêm conhecimento de seus vizinhos organizacionais. O mercado do conhecimento depende da confiança, e os indivíduos geralmente confiam nas pessoas que conhecem. Reuniões face a face costumam ser a melhor maneira de obter conhecimento; não é comum ter acesso a informações confiáveis sobre fontes de conhecimento mais distantes. Além disso, os mecanismos para se ter acesso a conhecimento distante tendem a ser precários ou inexistentes, uma vez que as pessoas tendem a comprar conhecimento que a pessoa da sala vizinha tiver disponível em lugar de enfrentar o esforço e a incerteza de tentar descobrir quem, dentro da organização, poderia saber mais a respeito.

Alguns mercados apresentam algumas falhas que podem afetar o comércio organizacional do conhecimento, tais como: *monopólio*; *escassez artificial* e *barreiras comerciais*. Davenport; Prusak (1998, p. 50) nomeiam estas deficiências como *patologias*.

O quadro 17 sintetiza os problemas e suas características:

Patologia	Características
Monopólio	Uma pessoa ou grupo de pessoas concentra o conhecimento necessário para o correto funcionamento da organização. Como consequência, o conhecimento torna-se muito caro, já que não existe competência para modular o preço, nem tampouco se encontra disponível quando se necessita; também não se pode gerar novo conhecimento, uma vez que os conhecimentos existentes não podem interagir por falta de fluxo e intercâmbio
Escassez artificial	Quando em uma organização existe o conhecimento necessário, mas não se compartilha voluntariamente, é monopolizado de forma sistemática, e não responde às necessidades reais da própria organização. O conhecimento se torna muito caro, não se encontra ou não está disponível quando se necessita, e não costuma gerar conhecimento novo por falta de interação.
Barreiras comerciais	Ocorrem nas organizações que não têm consolidada uma infraestrutura comercial (de reconhecimento e incentivos) que permita o intercâmbio interno (dentro da própria organização) ou externo (com outras organizações) do conhecimento.

Quadro 17 – Problemas ambientais dos mercados organizacionais
Fonte: adaptado de PÉREZ-MONTORO GUTIÉRREZ, 2008, p. 104.

Deve-se destacar que embora toda situação de *escassez artificial* seja, de certa maneira, uma situação de *monopólio*, nem todo monopólio pode ser entendido como uma situação de escassez artificial, uma vez que o conhecimento pode ser monopolizado por distintas pessoas ou unidades de uma organização de forma involuntária.

Há várias soluções para os problemas ambientais dos mercados organizacionais. Pérez-Montoro Gutiérrez (2008, p. 105) destaca que o uso das TICs pode gerar um ambiente propício ao intercâmbio de conhecimento em uma organização, através da utilização de programas de bases de dados, soluções de gestão de conteúdos, dentre outros. O autor ainda acrescente que o desenvolvimento de um mercado de conhecimento é algo que pode ser fomentado, através da criação de mercados físicos e virtuais para a troca do conhecimento, seja criando-se espaços de convivência dentro da organização, seja criando-se feiras do conhecimento, nas quais os vendedores podem mostrar e oferecer os seus conhecimentos aos potenciais compradores, ou mesmo através da criação de grupos virtuais de debate e discussão. Em todo caso, há que se lembrar da necessidade de os membros da organização ter tempo para se acercar desse mercado, bem como da necessidade de uma adequada valoração do conhecimento mediante certos parâmetros mais ou menos objetivos escolhidos por uma política de incentivos aos que partilham o conhecimento (PÉREZ-MONTORO GUTIÉRREZ, 2008, p. 104-105).

Davenport; Prusak (1998, p. 60) acrescentam que até mesmo mercados co-

nhecidos de produtos tangíveis são difíceis de analisar e influenciar. Desta forma, o entendimento do mercado do conhecimento, menos tangível e até pouco tempo sequer encarado como mercado, nada tem de fácil. Mas quando se aplica ao intercâmbio do conhecimento nas organizações aquilo se efetivamente se sabe sobre mercados em geral, inicia-se a compreensão das razões reais por que o intercâmbio pode ou não acontecer, ou seja, ao se fornecer uma base clara para o entendimento da transferência do conhecimento, essa aplicação oferece meios para aperfeiçoá-lo. Em síntese, pode-se afirmar que toda gestão do conhecimento pode ser vista como um esforço para aumentar a eficiência dos mercados do conhecimento.

2.2.2 O fluxo do conhecimento nas organizações

Sob circunstâncias normais, o fluxo do conhecimento nas organizações é constituído por seis fases: *criação*, *coleta*, *estruturação e processamento*, *disseminação*, *aquisição* e *aplicação*. Estas seis fases ou operações costumam estar articuladas entre si, formando uma estrutura circular, na qual cada uma delas se aplica sobre o resultado da aplicação da fase anterior (PÉRES-MONTORO GUTIÉRREZ, 2008, p. 109), como pode ser visto na figura 09:

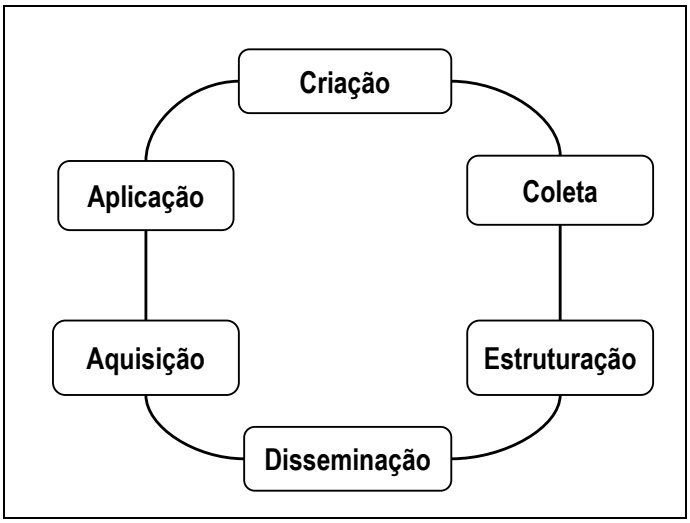

Figura 09 – Ciclo de vida do conhecimento em uma organização.
Fonte: PÉREZ-MONTORO GUTIÉRREZ, 2008, p. 109.

A operação de *criação do conhecimento* pode ser definida como o processo mediante o qual se gera um novo conhecimento no cérebro de um membro da organização, a partir de cursos de capacitação ou da prática cotidiana. Como resultado, obtém-se conhecimento em forma de capital humano, ainda que de forma tácita ou explícita. O conhecimento criado, entretanto pode ser tanto o das *boas práticas boas*

(*best practices*), como o das *práticas ruins* (*worst practices*). O primeiro tipo compreende as soluções encontradas por um indivíduo e que, ao serem imitadas por toda a comunidade, economizam esforços e ajudam a organização. Já o do segundo tipo compreende as soluções errôneas, que não devem ser imitadas, e aquelas nas quais não se deve mais investir esforços no contexto da organização. Segundo Pérez-Montoro Gutiérrez (2008, p. 109), as *práticas ruins*, a rigor, são tão importantes, ou até mais importantes, que as *práticas boas*.

A operação de *coleta do conhecimento* pode ser definida como o processo mediante o qual se identifica ou se obtém um conhecimento do cérebro dos membros da organização (conhecimento como capital humano), para ser colocado ao alcance do restante da comunidade que dele necessite. Geralmente, a coleta é feita de três maneiras: no caso do *conhecimento explícito*, faz-se mediante sua codificação ou representação em forma de documentos, ou seja, é feita a representação do *conhecimento como capital humano* para transformá-lo em *conhecimento como informação*. No caso do *conhecimento tácito explicitável*, primeiro se produz a sua verbalização para depois, como no caso do conhecimento explícito, a sua codificação ou representação em forma de documentos. No caso do *conhecimento tácito não-explicitável*, a coleta se vincula a estratégias de socialização entre o indivíduo que o possui e o resto da comunidade. Deve-se ressaltar que, neste último caso, o conhecimento continua no formato de conhecimento como capital humano.

Pérez-Montoro Gutiérrez (2008, p. 110) destaca que, se não existe um sistema de captação do conhecimento aceito e respeitado, ou se os membros da comunidade não respeitam esse sistema, o conhecimento que estes indivíduos possuem dificilmente poderá ser capturado e aproveitado dentro de uma organização.

A *estruturação e processamento* é a fase seguinte e se concentra no conhecimento representado na forma documental, quando os documentos costumam receber um tratamento que inclui uma série de operações. Por um lado, o documento submete-se a uma dupla revisão, quando alguns especialistas decidem se o conhecimento representado é *pertinente* (se realmente pode ajudar a consecução dos objetivos da organização), e se não representa nenhum *risco* (se não inclui algum tipo de informação sensível que pode prejudicar a organização em algum momento); caso o documento passe por esta dupla revisão, pode-se considerar aprovado. Por outro lado, uma vez aprovado, o documento é submetido a um exame formal e se-

mântico, quando se realiza uma análise documental, de forma e conteúdo. Em último lugar, e depois deste exame, o documento incorpora-se a um sistema documental, é publicado nesse sistema, que foi planejado para que os documentos de interesse da organização estejam acessíveis para os membros da organização que deles necessitem.

A *disseminação* pode ser entendida como um conjunto de operações dirigidas para que o conhecimento organizacional chegue, mediante sua transferência e difusão, a todos os membros da comunidade que dele necessitem. A disseminação costuma ocorrer de duas maneiras distintas: no caso do conhecimento explícito e do tácito explicitável, realiza-se indiretamente mediante a transferência e difusão dos documentos nos quais se encontram representados. No caso do conhecimento tácito não-explicitável, se realiza através de diversas estratégias de socialização entre o indivíduo que possui o conhecimento e o restante da comunidade interessada.

A *aquisição* pode ser entendida como a compreensão cognitiva, por parte dos membros da comunidade, do conhecimento que circula no meio como fruto da disseminação. Esta compreensão cognitiva sempre se realiza a partir do *background*[4] prévio da pessoa (receptor) que recebe esse conhecimento. Esta aquisição costuma acontecer de maneiras distintas. No caso do conhecimento como informação (conhecimento explícito e conhecimento tácito explicitável representado no formato documental) realiza-se a partir da interação entre o receptor e o documento no qual se representado o conhecimento. O resultado dessa interação – não se pode dizer a questão de transformar dados em informação – é a transformação do conhecimento como informação em conhecimento como capital humano. Sem dúvida, no caso do conhecimento com capital humano – conhecimento explícito e conhecimento tácito não representado em formato documental – a aquisição se realiza através de estratégias de socialização entre indivíduo que possui o conhecimento e seu potencial receptor, sendo que, neste caso, o conhecimento continua como capital humano.

Na *aplicação*, a pessoa que adquiriu o conhecimento aplica-o e o reutiliza na sua prática diária dentro da organização. Em muitos casos, o receptor reutiliza esse conhecimento em contextos distintos daquele que o originou, e se cria, assim, uma reinterpretação que oferece como frutos a criação de novos conhecimentos. Com

[4] *Background*: entendido como um conjunto de crenças e conhecimentos que regem a conduta de um indivíduo.

este novo conhecimento criado, se alimenta o estoque do conhecimento organizacional, o circulo se fecha e começa outra vez todo o ciclo de vida, ao ativar-se o primeiro elo da cadeia de fases e operações.

2.3 Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento

Quando se pretende fazer a gestão de algo, de qualquer coisa, depara-se com o problema importante de se saber em que consiste esse algo para poder identificá-lo e realizar, num segundo momento, a sua gestão. Porém, uma vez solucionado este problema, automaticamente aparece uma segunda dificuldade, e não de menor intensidade: essa gestão deve tentar ajustar-se à natureza e características daquilo que se quer gerir (PÉREZ-MONTORO GUTIÉRREZ, 2008, p. 53).

Ainda segundo Pérez-Montoro Gutiérrez (2008, p. 53), este novo problema se repete quando se pretende implantar um processo de gestão do conhecimento em uma organização. Partindo-se do pressuposto que há distintos tipos de conhecimento em uma organização, há que se ter em conta a natureza especial de cada um deles para poder-se optar pela gestão mais adequada.

Segundo Davenport (2004), a maioria dos administradores não entende a natureza da relação entre as pessoas e a informação, desconhecem qual é o tipo de informação necessário às várias pessoas dentro de uma organização, não conseguem definir como diferentes colaboradores cheguem a um consenso quanto ao significado de uma informação, nem determinar o que motiva os indivíduos a compartilhar ou a estocar informações.

Segundo o autor, um dos motivos pelo qual as organizações efetivamente não administram a informação seja a falta de percepção de como seria se elas o fizessem. Os gestores não sabem quais abordagens adotar ou quais benefícios poderiam ser obtidos. Eles simplesmente nunca viram exemplos de enfoques na informação e não na tecnologia. Entretanto, se tivessem escolha, é bem possível que optassem pela via da informação.

Davenport (2004, p. 16) chega à conclusão que os progressos efetuados nessa área são resultado, em grande parte, do surgimento da “gestão do conhecimento”. Na prática, muitas empresas dispõem de ambos, conhecimento e informações, nas suas iniciativas em gestão do conhecimento reconhece a importância do fator humano no conhecimento, mesmo que suas organizações tenham se concentrado

na tecnologia. Sendo assim, existe a necessidade da informação e do conhecimento ser gerenciados da mesma forma que os recursos financeiros, materiais e humanos.

Essa crescente necessidade de se gerenciar a informação, levando-se em conta, também, os aspectos humanos e as tecnologias de informação e comunicação, resultou na formação de uma área profissional, originalmente chamada de *Information Resources Management*. Esta expressão foi traduzida, no Brasil, como *Gerenciamento de Recursos Informacionais*, e é atualmente mais conhecida como *Gestão da Informação* (MORAES; FADEL, 2006, p. 107).

Ainda segundo as autoras, esta área se configura como um campo de estudo já consolidado nos Estados Unidos e na Europa, cujos conteúdos teóricos e operacionais têm se transformado em ferramenta imprescindível para qualquer organização que necessite produzir, localizar, coletar, tratar, armazenar, distribuir e estimular a geração e o uso da informação.

A gestão da informação é o processo mediante o qual se obtém, se desenvolve, ou se utilizam recursos básicos (econômicos, físicos, humanos, materiais) para o manejo da informação no âmbito e para a sociedade a qual serve. Tem como elemento básico a gestão do ciclo de vida desse recurso, e ocorre em qualquer organização. É própria, também, de unidades especializadas que manejam esse recurso de forma intensiva, chamadas de unidades de informação. Esse processo de gestão da informação deve ser valorado sistematicamente em diferentes dimensões e o domínio de suas essências permite sua aplicação em qualquer organização (PONJUÁN DANTE, 2007, p. 19).

Ainda, segundo a autora, os fluxos de informação que ocorrem em todos os sistemas devem ser objeto da gestão da informação. Esses processos respondem a cada organização, porque tem características particulares. No geral podem ser associados a segmentos típicos da organização ou a uma dimensão. Podem ser identificadas as seguintes dimensões: o ambiente; os processos; as pessoas; a tecnologia; a infra-estrutura; e os produtos os serviços.

Para Pérez-Montoro Gutiérrez (2008, p. 63-64), a Gestão do Conhecimento pode ser definida na seguinte conformidade:

> A gestão do conhecimento pode ser entendida como a disciplina que se encarrega de estudar o projeto é a implementação de sistemas cujo principal objetivo é que todo conhecimento tácito, explícito, individual, interno e externo envolvido na organização possa transformar-se e converter-se, sistematicamente, em *conhecimento organizacional* ou *corporativo* de forma que

> esse conhecimento corporativo, ao tornar-se acessível e poder ser compartilhado, permita que aumente o conhecimento individual de todos os seus membros e que isto redunde diretamente em uma melhora da contribuição desses sujeitos no alcance dos objetivos que busca a própria organização. (PÉREZ-MONTORO GUTIÉRREZ, 2008, p. 63-64).

Ainda segundo o autor, a Gestão do Conhecimento ainda pode ser entendida como a disciplina que se encarrega do planejamento e da implementação de sistemas cujo principal objetivo é converter todo o conhecimento em valor para a empresa, como pode ser visto na figura 10:

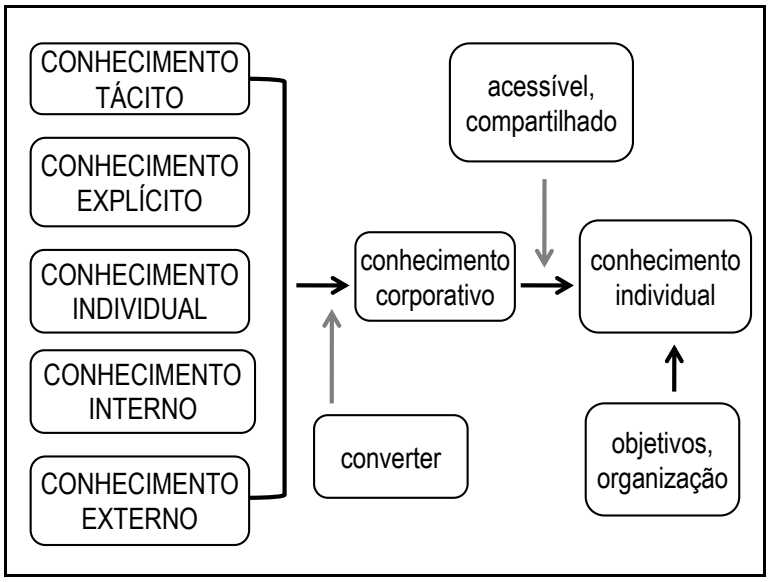

Figura 10 – Gestão do conhecimento nas organizações.
Fonte: PÉREZ-MONTORO GUTIÉRREZ, 2008, p. 64.

Entretanto, Pérez-Montoro Gutiérrez (2008, p. 63-64) chama a atenção para três consequências que podem ser extraídas da definição por ele proposta de Gestão do Conhecimento:

- o fato do conhecimento ser compartilhado e acessível aos membros da organização produz um aumento de seu valor dentro da organização;
- todo programa de gestão do conhecimento inclui uma importante e substancial dimensão documental que não pode ser esquecida ou colocada em segundo plano;
- é importante ressaltar que existe uma parte do conhecimento tácito envolvido nas organizações que não pode ser convertido em conhecimento corporativo.

Assim, o autor destaca que certas habilidades, como saber coordenar uma equipe de pessoas ou possuir alta e valiosa capacidade de negociação, poderiam

ser identificadas como dois claros exemplos do tipo de conhecimento que não pode ser convertido em conhecimento corporativo. Desta forma, a natureza especial desse tipo de conhecimento tácito o faz totalmente incompatível com as operações que formam a Gestão do Conhecimento, ou seja, este tipo de conhecimento não pode ser diretamente gerenciado no sentido estrito. A única alternativa para aproveitar este conhecimento e revertê-lo em benefício do restante da organização passa por criar as condições apropriadas para que este possa ser gerenciado, e o contexto adequado para que, mediante processos de socialização, possa fazer-se acessível e compartilhado por toda a organização. (PÉREZ-MONTORO GUTIÉRREZ, 2008, p. 66).

Prusak (2004, p. 208) afirma que o conhecimento é algo difícil para se gerenciar, porque é invisível e intangível e, assim, imensurável, e que não se sabe qual conhecimento existe no cérebro de uma pessoa, e compartilhá-lo é uma questão de escolha. Tal situação apresenta problemas para aqueles que envolvem com programas de gestão do conhecimento nas organizações, uma vez que por sua natureza, esses programas implicam certa tangibilidade – de que algum benefício demonstrável será alcançado, melhorando o desempenho das organizações.

Identificar esse tal benefício leva os gestores a um conjunto de escolhas difíceis. Eles podem admitir que o conhecimento seja de fato invisível e prosseguir apenas pela fé; ou podem focar programas de gestão para o apoio a que as pessoas adquiram conhecimento, compartilhem-no com as outras em conversas e interações diretas e utilizem-no efetivamente em decisões e ações.

Davenport; Marchand (2004, p. 189) questionam se a gestão do conhecimento seria apenas um rótulo diferente e mais refinado para a gestão da informação.

Tal questionamento surge a partir do que os autores chamam de “coincidências” entre as origens da gestão da informação e da gestão do conhecimento:

- muitos dos primeiros escritores e palestrantes que tratavam da GC[5] (incluindo os autores do presente artigo) antes haviam escrito e falado sobre a gestão da informação;
- muitas ferramentas considerados úteis para a GC (a Internet, o Lotus Notes, os *softwares* de busca e recuperação) também haviam sido amplamente utilizados para se gerir a informação; e
- grande parte do “conhecimento” encontrado em repositórios de GC assemelhava-se notavelmente aos recursos de informação anteriormente

[5] Os autores usam a sigla GC para se referirem à gestão do conhecimento.

> mantidos em forma impressa (por exemplo, listas de especialistas nas empresas). (DAVENPORT; MARCHAND, 2004, p. 189).

Os autores afirmam que gestão do conhecimento é realmente diferente da gestão da informação, ressaltando que há um grande componente de gestão da informação na gestão do conhecimento e que grande parte do que se faz passar por gestão do conhecimento é na verdade, gestão da informação. Alertam, contudo, que a verdadeira gestão do conhecimento vai, de muitos modos, bastante além da gestão da informação (DAVENPORT; MARCHAND, 2004, p. 189).

Reportando-se ao clássico tripé dados-informação-conhecimento para diferenciar a gestão do conhecimento da gestão da informação Davenport; Marchand (2004) fazem a seguinte afirmação:

> As informações são aquilo em que os dados se transformam quando nós os interpretamos e contextualizamos. Elas também são o vinculo para se expressar e comunicar o conhecimento nos negócios e em nossas vidas. As informações têm mais valor que os dados, e ao mesmo tempo, maior ambiguidade. Já o conhecimento é a informação dentro das mentes das Pessoas. Sem uma pessoa consciente e perspicaz, não há conhecimento. Ele é muito valioso, porque os seres humanos criam novas idéias, percepções e interpretações, e as aplicam diretamente ao uso da informação e a tomada de decisão. Para os gestores, é difícil se “gerir” o conhecimento em outras pessoas, porque (sendo mental) é invisível e a sua extração, compartilhamento e uso baseia-se na motivação humana. Na prática, é difícil se determinar exatamente o momento em os dados se transformam em informação e esta em conhecimento. Geralmente, defendemos que se gaste pouca energia com classificações e muita se agregando valor ao que se tem em mãos e avançando-se sobre o *continuum*. (DAVENPORT; MARCHAND, 2004, p. 190).

Para os autores, a gestão do conhecimento beneficia-se da utilização da TI e de melhores práticas de gestão da informação. Algumas empresas se distinguem por desenvolverem suas competências de coleta e organização de informações sobre o conhecimento, de fornecimento de amplo acesso a ele e de distribuição através das distancias. Mas há outros aspectos da gestão do conhecimento que a distinguem da gestão da informação e não se baseia em – ou, no máximo, apenas tangenciam – computadores ou redes de telecomunicação. Infelizmente, esses são os aspectos mais difíceis, e são aqueles que diferem mais fortemente as organizações. Os aspectos verdadeiramente distintos da gestão do conhecimento dividem-se em duas categorias fundamentais: a criação e o uso do conhecimento.

A criação do conhecimento manifesta-se em empresas que têm um forte foco no conhecimento tácito, motivando a criação de conhecimento através de visões au-

daciosas de produtos e estratégias combinadas com uma cultura organizacional que promova o compartilhamento, a transparência e a utilização ativa do conhecimento e da informação. Como exemplo, Davenport; Marchand (2004, p. 191) citam a Honda, que usava a expressão “vamos arriscar” para orientar a criação de um modelo novo de carro urbano. Os autores ainda enfatizam a necessidade de uma política de gestão de pessoas que apóiam a ênfase no conhecimento tácito.

Outro aspecto da gestão do conhecimento que a diferencia da gestão da informação relaciona-se à maneira como as pessoas aplicam e utilizam o conhecimento, em contraste com a informação. O conhecimento, assim como a informação, não tem valor a menos que seja aplicado a decisões e ações a um contexto empresarial planejado. Muitas empresas trabalham diligentemente para “encher prateleiras” dos repositórios com informações sobre o conhecimento.

> Contudo, deram muito menos atenção à efetividade com que seus empregados aplicam e utilizam conhecimento na operação dos negócios de hoje e na geração de idéias novas sobre negócios futuros. Não há dúvida de que a gestão do conhecimento incorpora uma forte dose de gestão da informação. A conversão contínua do conhecimento em informação e vice-versa é um elemento fundamental do que as empresas devem fazer para se desenvolver e aplicar com sucesso o conhecimento (DAVENPORT; MARCHAND, 2004, p. 193).

A aplicação e uso do conhecimento é uma questão complexa com diversas dimensões diferentes. Como visto, uma destas dimensões é a cultural. Desta forma, pode-se questionar se cultura de uma organização recompensa decisões e ações de acordo com a maneira como as pessoas utilizam e compartilham o seu conhecimento, ou se apenas está satisfeita com o uso disseminado da intuição e da adivinhação à custa de organizar pessoas e processos para aplicação dos melhores conhecimentos, experiências e competências a projetos e tarefas.

Assim, no próximo capítulo será feito um estudo sobre a Cultura Organizacional e as suas relações com a gestão do conhecimento.

3 A CULTURA PARA O CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

3.1 Cultura

Cultura, em um conceito antropológico e sociológico, pode comportar múltiplas definições. Não diz respeito somente a um conceito de práticas e concepções, mas tem uma dimensão no processo social, possibilitando diferenciar as pessoas que possuem diferentes estilos de vida, seja qual for o ambiente.

As primeiras especulações sobre a cultura remontam ao século XIX, e estavam ligadas às preocupações de entender os povos e as nações, de buscar explicar os diferentes modos de vida encontrados em diferentes países e civilizações. Estas preocupações surgem em meio um contexto de grandes expansões políticas e econômicas das sociedades industrializadas.

A moderna preocupação com a cultura nasceu associada tanto com as necessidades do conhecimento, quanto às realidades da dominação política. Segundo Santos (1996):

> Cultura pode por um lado referir-se à alta cultura, à cultura dominante, e por outro, a qualquer cultura. No primeiro caso cultura surge em oposição à selvageria, à barbárie; cultura é então a própria marca da civilização. Ou ainda, a alta cultura surge como marca das camadas dominantes da população de uma sociedade; se opõe à falta de domínio da língua escrita, ou à falta de acesso à ciência, à arte e à religião daquelas camadas dominantes. No segundo caso pode-se falar de cultura a respeito de qualquer povo, nação, grupo ou sociedade humana. Considera-se como cultura todas as maneiras de existência humana. (SANTOS, 1996, p. 35).

Dentre as obras consideradas como clássicas, podem ser encontradas as seguintes definições de cultura, principiando com a definição de Holanda:

> Conjunto de valores, hábitos, influências sociais e costumes reunidos ao longo do tempo, de um processo histórico de uma sociedade. Cultura é tudo que com o passar do tempo se incorpora na vida dos indivíduos, impregnando o seu cotidiano. (HOLANDA, 1975, p. 74).

Na obra de Azevedo (1963), há a seguinte definição:

Cultura é o estado moral, intelectual e artístico, em que homens souberam elevar-se acima da simples consideração de utilidade social, compreendendo o estudo desinteressado da ciência e das artes. (AZEVEDO, 1963, p. 19).

Não é incomum acrescentar-se qualificativos ao termo cultura. Desta forma, temos cultura nacional, cultura brasileira, cultura popular, dentre outras. A expressão

cultura popular, por exemplo, pode ser entendida como as manifestações culturais de classes, diferentes da cultura dominante e que está fora das instituições.

A cultura nacional apresenta-se como uma realidade histórica, resultado de processos seculares de trabalho e produção, de lutas sociais, consequência das formas como a nação se produziu.

Portanto, a cultura nacional é mais do que a língua, os costumes, as tradições de um povo, os quais, de resto também são dinâmicos, também sofrem alterações constantes.

Segundo Motta (1977), cultura brasileira pode ser entendida na seguinte conformidade:

> A cultura brasileira ou cultura nacional é um conjunto de formulações ideológicas que se desenvolveram, nos últimos quarenta anos, numa tentativa de camuflar os conflitos sociais e as divergências de classes que percorrem a formação social brasileira. (MOTTA, 1977, 54).

O que se pode perceber é que a definição de cultura não é unívoca. Ao contrário, segue em várias direções, conforme o seu foco de atuação. Por outro lado, não há grandes contradições, chegando mesmo a existir um possível ponto de contato entre as definições, como bem destaca Santos (1996, p. 79): “a discussão de cultura sempre remete ao processo, à experiência histórica. Não há sentido em ver a cultura como um sistema fechado”.

Mesmo não sendo um *sistema fechado*, isso não constitui impedimento para que a cultura seja estudada. Pode-se, por exemplo, indagar quais são os processos inerentes à dimensão cultural, como se dá a o desenvolvimento de cada uma de suas áreas e manifestações; se há e quais são as instituições ligadas às manifestações culturais, quais as concepções existentes nestas, e se há a possibilidade de se indagar sobre as mensagens políticas subjacentes.

As organizações também se voltam a questões relacionadas à cultura, uma vez estas estão inseridas no contexto globalizado, no qual convivem várias culturas de forma simultânea.

3.2 Cultura organizacional para a geração de conhecimento

Considerando-se que as organizações estão inseridas em um contexto social mais amplo, ou seja, existe uma interação com seu ambiente externo, desta forma, pode-se afirmar que a cultura social pode se manifestar no interior das organizações, e influenciar no processo interno de formação da cultura.

Para se ter uma idéia da evolução da cultura das organizações, Chiavenato (2004a, p. 25) traça o seguinte quadro, que resume as mudanças e transformações pelos quais passaram as diferentes abordagens sobre como lidar com pessoas dentro das organizações no século XX.

Eras:	**Era da Industrialização Clássica**	**Era da Industrialização Neoclássica**	**Era da Informação**
Períodos:	**1900-1950**	**1950-1990**	**Após 1990**
Estrutura Organizacional Predominante	Burocrática, funcional, piramidal, centralizadora, rígida e inflexível. Ênfase nos órgãos	Mista, matricial, com ênfase na departamentalização por produtos ou serviços ou unidades estratégicas de serviços	Fluida, ágil e flexível, totalmente descentralizada. Ênfase nas redes de equipes multifuncionais
Cultura Organizacional Predominante	Teoria X. Foco no passado, nas tradições e nos valores conservadores. Ênfase na manutenção do *status quo*. Valorização da tradição e da experiência.	Transição. Foco no presente e no atual. Ênfase na adaptação ao ambiente. Valorização da renovação e da revitalização	Teoria Y. Foco no futuro e no destino. Ênfase na mudança e na inovação. Valorização do conhecimento e da criatividade.
Ambiente Organizacional	Estático, previsível, poucas e gradativas mudanças. Poucos desafios ambientais	Intensificação e aceleração das mudanças ambientais	Mutável, imprevisível, turbulento, com grandes e intensas mudanças
Modos de lidar com as Pessoas	Pessoas como fatores de produtos inertes e estáticos. Ênfase nas regras e controles rígidos para regular as pessoas.	Pessoas como recursos organizacionais que devem ser administrados. Ênfase nos objetivos organizacionais para dirigir as pessoas.	Pessoas como seres humanos proativos e inteligentes que devem ser impulsionados. Ênfase na liberdade e no comprometimento para motivar as pessoas.
Administração de Pessoas	Relações Industriais	Administração de Recursos Humanos	Gestão de Pessoas

Quadro 18 – Evolução da Cultura Organizacional.
Fonte: CHIAVENATO, 2004a, p. 25.

Segundo o autor, a *Era da Industrialização Clássica* é o período que se inicia logo após a Revolução Industrial e se estendeu até meados da década de 1950. A grande marca deste período foi a intensificação do fenômeno da industrialização em amplitude mundial e o surgimento dos países desenvolvidos ou industrializados. Nesse longo período de crises e de prosperidade, as empresas passaram a adotar a estrutura organizacional burocrática, caracterizada pelo formato piramidal e centralizador, com ênfase na departamentalização funcional, na centralização das decisões no topo da hierarquia, no estabelecimento de regras e regulamentos internos para disciplinar e padronizar o comportamento das pessoas. As transformações eram len-

tas e o ambiente que envolvia as organizações era conservador e voltado à manutenção do *status quo*.

Desta forma, a cultura organizacional voltava-se para o passado, para a conservação das tradições e dos valores tradicionais. As pessoas eram vistas como recursos de produção, da mesma forma que outros recursos organizacionais como maquinas, equipamentos e capital. Na Era da Industrialização Clássica, a administração das pessoas recebia a denominação de *Relações Industriais*, e a função principal dos Departamentos de Relações Industriais era a de intermediar a organização e os trabalhadores, aparando as arestas dos conflitos como se ambas as partes fossem compartimentos estanques e separados.

Chiavenato (2004a) chama de *Era da Industrialização Neoclássica* o período que vai entre as décadas de 1950 e 1990, iniciando-se logo após a Segunda Guerra Mundial, quando as mudanças começaram a acontecer de uma maneira mais rápida e intensa. Houve uma expansão das transações comerciais, que passaram de locais para regionais, e de regionais para internacionais. Como isso, passa a haver uma maior intensidade nas transações, bem como uma menor previsibilidade, o que causou uma maior competição entre as empresas.

Neste período, a teoria das relações humanas foi substituída pela teoria comportamental, a teoria clássica foi substituída pela teoria neoclássica da administração, e o modelo burocrático foi redimensionado pela teoria estruturalista. Durante o período surge a teoria de sistemas e, no seu final, a teoria da contingência. O modelo burocrático e funcional, centralizador e piramidal torna-se rígido e vagaroso demais para acompanhar as mudanças e transformações pelos quais o ambiente passava.

A cultura organizacional deixa de privilegiar as antigas tradições, e passa a concentrar-se no momento presente. Como resultado, a concepção de Relações Industriais foi substituída pela Administração de Recursos Humanos, a qual vislumbrava as pessoas como recursos vivos e inteligentes, não apenas como fatores inertes de produção. Os Recursos Humanos passam a ser considerados como o mais importante recurso organizacional.

Datam desta época as primeiras ondas de desenvolvimento da tecnologia, que passa a influenciar o comportamento das pessoas e das organizações nas quais elas trabalham, numa velocidade cada vez maior.

Adentra-se, desta forma, segundo Chiavenato (2004a), na *Era da Informação*. De acordo com o autor, esse período tem início na década de 1990 do século passado.

As mudanças bruscas, imprevistas e turbulentas tornam-se a marca desta época. A Tecnologia da Informação (TI) cumpre o que o Marshall McLuhan predisse sobre a *Aldeia Global*, produzindo um impacto semelhante ao da Revolução Industrial trouxe a sua época.

A TI possibilitou que a economia se torne mundial e globalizada, o que vai acirrar e tornar ainda mais complexas a competição entre as organizações. Desta forma, como a informação torna-se mais acessível, destaca-se quem tem a capacidade de transformar aquela em oportunidade de novo produto ou serviço antes que outro o faça.

Neste novo contexto o trinômio terra/mão-de-obra/capital traz cada vez menos retornos. No seu lugar entram o conhecimento, o capital humano e o capital intelectual, tornando-se fator fundamental à produção do conhecimento.

Uma das marcas deste novo período é a migração do emprego do setor industrial para o setor de serviços, e também a substituição do trabalho manual pelo trabalho mental, o que sugere o caminho para uma era da pós-industrialização, baseada no conhecimento e no setor terciário.

Neste novo contexto surge a organização virtual, que funciona sem limites de tempo ou de espaço, com um uso totalmente diverso do espaço físico: os escritórios com salas fechadas dão lugar a locais coletivos de trabalho, enquanto as funções de retaguarda são feitas nas casas dos colaboradores numa organização virtual interligada eletronicamente e mais próxima do cliente.

Quanto às pessoas, estas passam a ser a base da nova organização. A Administração de Recursos Humanos dá lugar à Gestão de Pessoas. Segundo esta nova concepção, as pessoas não são mais simples recursos organizacionais para serem abordadas como seres dotados de inteligência, personalidade, conhecimentos, habilidades, aspirações e percepções singulares. Ainda mais: tornam-se parceiros da organização.

3.2.1 Definições

Para auxiliar na compreensão do conceito de Cultura Organizacional, Rodrigues (2002, p. 25) apresenta uma síntese do conceito segundo vários autores:

Autor	Definições de Cultura Organizacional
Pettigrew (1979)	É um sistema de significados aceitos pública e coletivamente por um dado grupo num dado tempo. Esse sistema de termos, formas, categorias e imagens interpreta para as pessoas as suas próprias situações.
Deal; Kennedy (1982)	É um sistema de regras informais que indicam como as pessoas têm que se comportar na maior parte do tempo. Essas regras são direcionadas pelos valores, heróis, ritos, rituais e comunicação da organização.
Ouchi; Wilkins (1985)	Consiste em um conjunto de símbolos, cerimônias e mitos que comunicam os valores e crenças subjacentes da organização aos seus empregados. Esses rituais concretizam aquilo que, do contrário, seriam idéias esparsas e abstratas, dando-lhes vida de modo que tenham significado e impacto para um novo funcionário.
Shrivastava (1985)	É um conjunto de produtos concretos através dos quais o sistema é estabilizado e perpetuado. Esses produtos incluem: mitos, sagas, sistemas de linguagem, metáforas, símbolos, cerimônias, rituais, sistemas de valores e normas de comportamento.
Wilkins; Petterson (1985)	São conclusões a que um grupo de pessoas chega a partir de suas experiências; tais conclusões incluem: práticas convencionais, valores e os pressupostos.
Schein (1986)	É um conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e de integração interna, pressupostos estes que funcionam bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados aos novos membros como forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas.
Beyer;Trice (1987)	É a rede de concepções, normas e valores que são tomadas como certos e que permanecem submersos à vida organizacional.

Quadro 19 – Conceitos de Cultura Organizacional.
Fonte: RODRIGUES, 2002, p. 25.

De forma a facilitar-se a compreensão e a organização deste trabalho, adotou-se a definição de Schein (1992, p.8-9), a saber:

> Cultura é a experiência que o grupo adquiriu à medida que resolveu seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funciona suficientemente bem para ser considerada válida. Portanto, essa experiência pode ser ensinada aos novos integrantes como forma correta de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas. (SCHEIN, 1992, p. 8-9).

Ainda segundo o autor, se realmente se quer interpretar a cultura de uma organização, deve-se ir além da superfície da organização – além dos artefatos visíveis e descobrir os pressupostos básicos fundamentais, isto é, como se dão as relações que são o centro da cultura de uma organização.

A proposta metodológica para investigação do universo cultural de uma organização elaborada por Edgard Schein é descrita por Fleury e Fischer (1996, p. 21) na seguinte conformidade:

- analisar o teor e o processo de socialização dos novos membros;
- analisar as respostas a incidentes críticos da história da organização;

- analisar as crenças, valores e convicções dos criadores ou portadores da cultura;

- explorar e analisar junto às pessoas de dentro da organização as observa - ções surpreendentes descobertas durante um processo de investigação, por meio de entrevistas.

Segundo Moraes (2004, p. 31), para se descrever a cultura de uma organização é preciso recuperar suas propostas, metas, visão de mundo, identificar os principais períodos de formação da cultura.

Estes períodos são marcados por aspectos visíveis (como o *layout* da organização, o vestuário), pelos valores (as pessoas reagem a determinadas situações com comportamentos padrão, repetitivos), e por "pressupostos básicos, que normalmente são inconscientes, mas que, na realidade, determinam como os membros do grupo percebem, pensam e sentem." (FLEURY; SHINYASHIKI; STEVANATO, 1997, p. 275).

Para Robbins (2002, p. 498-499), as pesquisas sugerem que existem sete características básicas que, em seu conjunto, capturam a essência da cultura de uma organização, como pode ser visto no quadro 20:

Elementos	Características
1. Inovação e assunção de riscos	O grau em que os funcionários são estimulados a serem inovadores
2. Atenção aos detalhes	O grau em que se espera que os funcionários demonstrem precisão, análise e atenção aos detalhes
3. Orientação para os resultados	O grau em que os dirigentes focam os resultados mais do que as técnicas e os processos empregados para o alcance deles
4. Orientação para as pessoas	O grau em que as decisões dos dirigentes levam em consideração o efeito dos resultados sobre as pessoas dentro da organização
5. Orientação para a equipe	O grau em que as atividades de trabalho são organizadas mais em termos de equipes do que de indivíduos
6. Agressividade	O grau em que as pessoas são competitivas e agressivas, em vez de dóceis e acomodadas
7. Estabilidade	O grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do *status quo* em contraste ao crescimento

Quadro 20 – Características da cultura organizacional.
Fonte: adaptado de ROBBINS, 2002, p. 498-499.

O autor acrescenta, ainda, que cada uma dessas características existe dentro de um *continuum* que vai do baixo ao alto grau. A avaliação da organização em temos dessas sete características revela, portanto uma ilustração complexa da cultura organizacional.

Esse quadro se torna a base dos sentimentos de compreensão compartilhada que os membros têm a respeito da organização, de como as coisas são feitas e a forma como devem se comportar (ROBBINS, 2002, p. 499).

3.2.2 Cultura Organizacional: tipologias

Fazendo-se uma revisão bibliográfica sobre o tema Cultura Organizacional, pode-se perceber que alguns autores elaboraram tipologias que permitem identificar e classificar os diversos tipos de culturas existentes nas organizações.

Tais tipologias podem ser utilizadas como instrumento de investigação cultural em diversos tipos de organização, como se pode ver na sequência.

3.2.2.1 Charles Handy

Para Charles Handy (1994)

> a administração de organizações não pode ser considerada como uma ciência exata, mas antes um processo criativo e político, que deve muito à cultura e à tradição prevalentes naquele lugar e naquele momento. As organizações, como as tribos e as famílias, têm as suas próprias maneiras de fazer as coisas que funcionam para elas e coisas que não funcionam. (HANDY, 1994, p. 7).

Em termos das organizações, o autor propõe quatro tipos de culturas, que podem ser identificadas, caracterizando quatro diferentes maneiras de administrar, cada uma delas podendo ser simbolizada por um deus grego, a saber: *Cultura Zeus*; *Cultura Apolo*; *Cultura Atena*; *Cultura Dionísio*.

A simbologia criada por Handy (1994) pode ser sintetizada no quadro 21:

Tipos de cultura	**Características**	
Zeus	• poder central • poucas regras e procedimentos documentados • o controle exercido pela figura central • decisões com base nos resultados de experiências passadas • poder exercido por meio da confiança e afinidade	• seleção de pessoal baseada em vínculos pessoais • treinamento informal no cargo • vantagem: dinamismo: reage rapidamente às demandas externas • desvantagem: pode gerar a ocorrência de desafetos entre os membros da equipe
Apolo	• tipicamente uma burocracia • funções bem definidas e especializadas • conjunto de regras e procedimentos. • estabilidade e a previsibilidade • indivíduos como parte da máquina	• organograma claro e bem definido, • poder centrado no topo da estrutura • treinamento do tipo formal • coordenar é inspecionar • economia de escala e a perícia técnica mais importantes que flexibilidade e inovação.

Tipos de cultura	Características	
Atena	• liderança consensual • meritocracia • recompensa para o talento, a criatividade, a inovação e o trabalho em equipe • desempenho avaliado em termos de resultados alcançados • treinamento para solução de problemas e autodesenvolvimento	• indivíduos como humanos de recursos, em vez de recursos humanos • concordância ao invés de obediência • discussões em grupos e a argumentação estimuladas • cultura da tarefa flexível e adaptável • o produto é importante • o cliente está acima de tudo
Dionísio	• preservação da identidade e liberdade individual • privilegia o talento e a habilidade • colaborador administra seu próprio destino	• organizações democratas • a qualidade do trabalho está acima de tudo • cultura preferida pelos profissionais liberais, artistas e artesãos

Quadro 21 – Tipos de Cultura segundo Handy.
Fonte: adaptado de HANDY, 1996, p. 84.

3.2.2.2 Sethia e Von Glinow

Segundo Novaes; Tomei (2004, p. 275) os estudos elaborados por Sethia e Von Glinow (1985) enfocam a administração de recursos humanos, principalmente o sistema de recompensas, sendo que a relação entre as pessoas e a performance resulta em quatro tipos de cultura, como pode ser visto na figura 11:

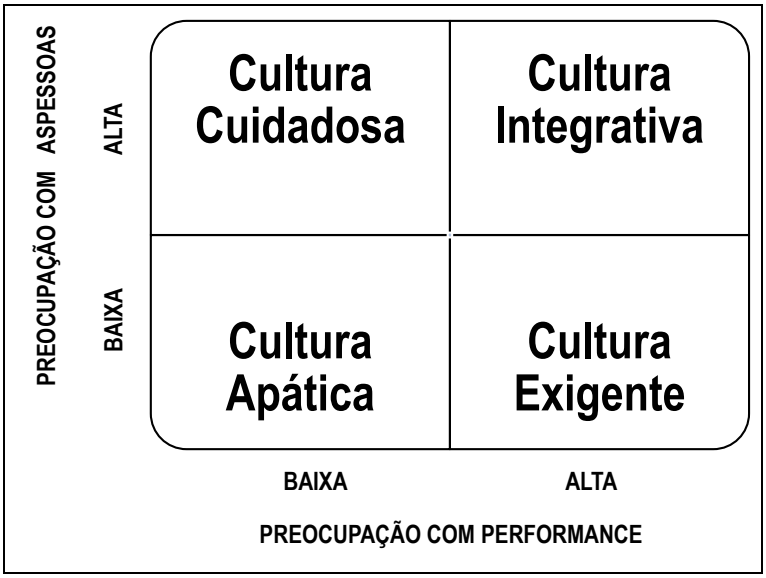

Figura 11 – Modelo de Sethia e Von Glinow.
Fonte: SETHIA; Von GLINOW, 1985, apud NOVAES; TOMEI, 2004, p. 275.

As características do modelo criado podem ser sintetizadas no quadro 22:

Tipos de cultura	Características
Cultura Cuidadosa	• alta preocupação com as pessoas • baixa preocupação com a performance • não impõe altos padrões de desempenho • assume uma atitude paternalista • encontrada em órgãos públicos ou monopólios

Tipos de cultura	Características
Cultura Apática	• pouca preocupação com a performance e com as pessoas • caracterizada pela indiferença • reflete um estado de desmoralização generalizado • sua perspectiva de longo prazo é duvidosa • além de baixa motivação, possui retornos financeiros insatisfatórios
Cultura Integrativa	• alta preocupação com as pessoas • forte expectativa sobre o desempenho • a performance é um valor central • a ênfase se dá no grupo ou no sucesso da companhia no seu todo
Cultura Exigente	• orientada para o desempenho • pouca preocupação com as pessoas • empresas agressivas • código de sobrevivência dos mais capazes • retorno financeiro para os funcionários é alto • altos índices de rotatividade

Quadro 22 – Tipos de Cultura segundo Sethia; Von Glinow.
Fonte: adaptado de SETHIA; Von GLINOW, 1985, apud NOVAES; TOMEI, 2004, p. 275.

3.2.2.3 Quinn

Para Santos (2000):

> Como um referencial teórico para o estudo da cultura organizacional, o *Competing Value Model* representa uma alternativa diferente do enfoque qualitativo que tem caracterizado a realização da maioria das pesquisas em cultura. (...) O modelo assume que as organizações podem ser caracterizadas de acordo com os traços culturais ou dimensões comuns a toda organização humana. Ele visa a organizar os diferentes padrões de comportamento, valores e crenças compartilhadas que definem a cultura de uma empresa. Da justaposição de suas duas principais dimensões, emergem quatro tipos culturais que caracterizam a tipologia de Quinn. (SANTOS, 2000, p. 66)

Como se pode ver na figura 12, cada quadrante representa um tipo de cultura para se delinear um perfil cultural da organização.

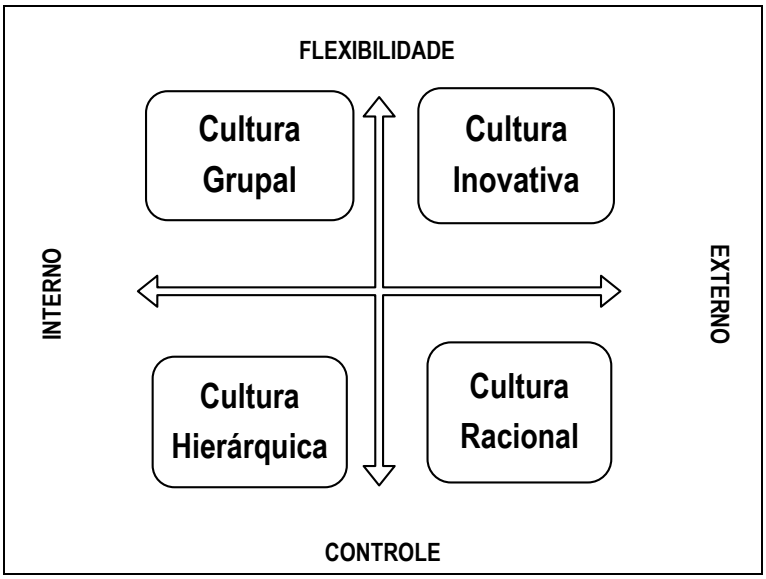

Figura 12 – Tipologia de Quinn
Fonte: QUINN; KIMBERLY, 1984, p.116 apud SANTOS, 2000, p. 67.

As características do modelo criado podem ser sintetizadas no quadro 23:

Tipos de cultura	Características	
Cultura Grupal	• desenvolvimento de recursos humanos • participação dos membros nas tomadas de decisões • trabalho em equipe • envolvimento dos colaboradores nos programas • remuneração é com base na realização da equipe • gerentes capacitam os colaboradores	• organização enfatiza os benefícios em longo prazo • sucesso é definido em termos de clima interno e interesse pelas pessoas • cultura flexível • foco interno
Cultura Inovativa	• permeada por pressupostos de mudança e flexibilidade • se reconfigura rapidamente • motivação, estímulo, diversificação, criatividade nas tarefas • liderança visionária, inovativa, empreendedora, idealista e orientada para o risco • aprecia correr riscos	• gosta de prever o futuro • se preocupa em obter recursos, suporte e imagem externa • voltada para a margem de novos conhecimentos em produtos e/ou serviços • postura flexível • enfoque externo
Cultura Racional	• base de resultados • tendências de nichos de mercado • extensão de objetivos • bases seguras de clientes	• competitividade e na produtividade • ênfase no vencedor • externa e estruturada
Cultura Hierárquica	• meritocracia; • hierarquia; • impessoalidade; • controle;	• regras; • especialização e • separação de propriedade

Quadro 23 – Tipos de Cultura segundo Quinn.
Fonte: adaptado de SANTOS, 2000, p. 67-68.

Para Santos (2000)

> Duas hipóteses básicas são subjacentes ao modelo apresentado. A primeira delas é que as quatro culturas apresentadas são definidas como tipos ideias na tipologia de Quinn. Consistente com o grande número de obras na literatura que apresentam as organizações como fenômenos multiculturais, Gregory (1983), Quinn e Kimberly (1984), observam também que nenhuma organização reflete, na realidade uma única cultura. Assim, como expectativa, é encontrar combinações de cada tipo cultural, com alguns tipos sendo mais dominantes do que outros. Este variado arranjo de valores ou combinações paradoxais, é que dá às organizações culturas diferenciadas, que são refletidas através de manifestações próprias e particulares de cada uma delas. A segunda hipótese do modelo é a importância do balanceamento entre as culturas. (...) O modelo assume que a cultura forte é aquela que mais incorpora as características de todos os quatro tipos culturais. Um maior espaço cultural preenchido deve representar também uma maior capacidade de a empresa poder dar respostas organizacionais ao amplo conjunto de fatores ambientais. (SANTOS, 2000, p. 70-71).

3.2.2.4 Deal; Kennedy

Para Freitas (1991, p. 55), Deal; Kennedy (1982) sugerem que uma cultura organizacional tende a incorporar o que conduz ao sucesso no contexto social e no

tipo de mercado em que a organização opera, ou seja, a cultura é amplamente influenciada pelo ambiente social dos negócios nos quais a organização encontra-se inserida.

Desta forma, podem ser identificadas quatro tipos culturais, sintetizados na figura 13:

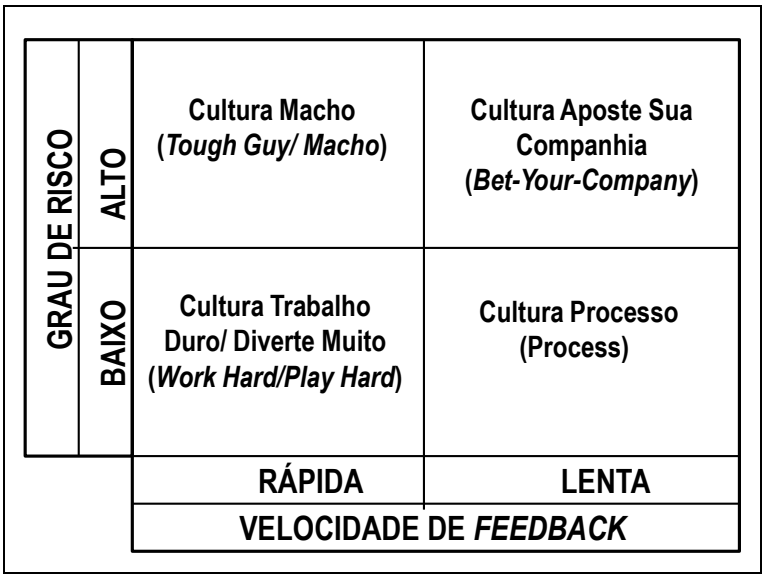

Figura 13 – Tipologia de Deal; Kennedy.
Fonte: DEAL; KENNEDY, 1982, p. 58 apud FREITAS, 1991, p. 55.

O quadro 24 sintetiza cada tipologia:

Tipos de cultura	Características	
Cultura Macho *(The Though-Guy/Macho)*	• alto risco • rápido *feedback* • jovem • ênfase na velocidade	• competição interna dura • típica de mercados como: construção civil; cosméticos; consultoria organizacional; propaganda; filmes; esportes; etc.
Cultura Trabalho Duro/Diverte Muito *(Work Hard/Play Hard)*	• baixo risco • rápido *feedback* • sucesso vem com a persistência	• exemplos: organizações de vendas, como a Avon, Mary Kay; companhias que vendem enciclopédias; distribuidoras de automóveis; etc.
Cultura Aposte em Sua Companhia *(Bet-Your-Company)*	• alto grau de risco • lento *feedback* • volume de investimentos alto • retorno de longo prazo • respeitam a autoridade •	• valores centrados no futuro • compartilham o conhecimento • exemplos: industria farmacêutica; centros de pesquisa; companhias de bem de capital; companhias de petróleo
Cultura de Processo *(The Process Culture)*	• lento *feedback* • baixo retorno • valores fundados na perfeição técnica	• rituais privilegiam os padrões e os procedimentos • exemplos: bancos; companhias de seguro; órgãos governamentais; industrias altamente regulamentadas por lei; etc.

Quadro 24 – Tipos de Cultura segundo Deal; Kennedy.
Fonte: adaptado de DEAL; KENNEDY, 1982 apud FREITAS, 1991, p. 55-58.

3.2.3 Criação e manutenção da cultura organizacional

A cultura de uma organização não surge por geração espontânea, e, uma vez estabelecida, raramente vai desaparecer. Os elementos da cultura, tradições e maneira de se fazer as coisas, dependem muito do que foi feito antes, bem como do grau de sucesso obtido com estas iniciativas. Desta forma, a fonte primária da cultura de uma organização remonta aos seus fundadores (SCHEIN, 1983, p. 13).

Os fundadores de uma empresa tradicionalmente são responsáveis pelo principal impacto sobre a cultura dessa organização, uma vez que têm uma visão do que a organização deve ser, mas não são limitados por costumes ou ideologias anteriores. O tamanho pequeno que costuma caracterizar as novas empresas também facilita a imposição da visão de seu fundador sobre todos os membros da organização (ROBBINS, 2002, p. 506).

Entretanto, deve-se relativizar a afirmação de Robbins, uma vez que ao iniciar um novo empreendimento, o fundador trará algumas idéias do que se fazer, ou não fazer, de suas experiências anteriores em organizações, de possíveis tradições familiares, ou até mesmo de tradições sociais com relação ao trabalho.

Desta forma, há sempre uma base pré-estabelecida para a cultura de uma organização se desenvolver.

Para Schein (1996) a criação de uma cultura se dá por três caminhos:

> os fundadores só contratam e mantêm funcionários que pensem e sintam as coisas da mesma forma que eles; eles doutrinam e socializam esses funcionários de acordo com sua forma de pensar e sentir; o comportamento dos fundadores age como um modelo, encorajando os funcionários a se identificarem com ele e, dessa forma, introjetando seus valores, convicções e premissas. (SCHEIN, 1996, p. 61).

Segundo Robbins (2002, p. 506) quando a empresa tem sucesso, a visão de seus fundadores passa a ser vista como o principal determinante desse sucesso. Nesse momento, a personalidade completa dos fundadores torna-se parte integrante da cultura da organização.

As afirmações de Schein (1996) e de Robbins (2002) reforçam a idéia de que a cultura de uma organização não nasce necessariamente livre de ações ou ideologias anteriores, mas sim trazem a marca do fundador.

Estas marcas podem, por sua vez, se consolidar ou não, dependendo do sucesso ou insucesso da organização. Em caso de sucesso, há que se observar como é o processo de fixação e de manutenção da cultura.

Como visto anteriormente, Schein (1996) afirma que no início, uma organização tende a contratar apenas funcionários que tenham afinidades com o fundador e é esta prática um dos elementos que ajuda a manter a cultura ao longo dos tempos em uma organização.

Para Robbins (2002) a manutenção está relacionada com a seleção, com os dirigentes e com a socialização, como se pode ver no quadro 25:

Elementos	Características/Objetivos
1. Seleção	O objetivo explícito do processo de seleção é identificar e contratar elementos que tenham o conhecimento, as habilidades e as capacidades necessárias para o desempenho bem-sucedido das atividades dentro da organização. O processo de seleção sustenta a cultura organizacional deixando de fora os indivíduos que poderiam desafiar ou atacar valores essenciais da organização
2. Dirigentes	Pela sua maneira de se comportar, os altos executivos estabelecem normas que se espalham pela organização, sobre aspectos como quais riscos devem ser assumidos, quanta liberdade deve ser concedida aos funcionários, qual a forma correta de se vestir, quais ações podem reverter em recompensas, e assim por diante
3. Socialização	O grau em que os dirigentes focam os resultados mais do que as técnicas e os processos empregados para o alcance deles

Quadro 25 – Mantendo a cultura viva.
Fonte: adaptado de ROBBINS, 2002, p. 506-510.

Dentre os três elementos, o que age mais direta e constantemente sobre o indivíduo nas organizações é o processo de *socialização*.

Robbins (2002) chega a afirmar que este é um período de "doutrinação", na qual o funcionário será apresentado à cultura, e por não estar ainda devidamente familiarizado com os procedimentos da organização, esta pode ser uma fase de conflitos. O processo de socialização pode ser sintetizado na figura 14:

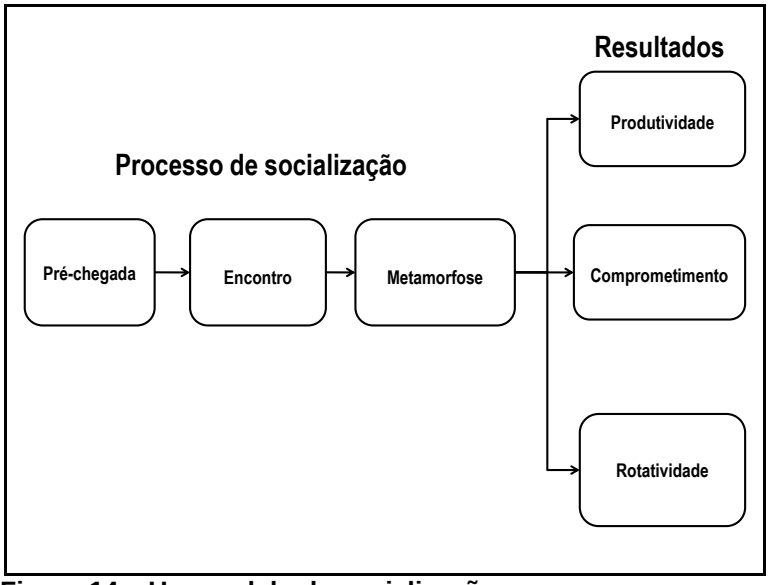

Figura 14 – Um modelo de socialização.
Fonte: ROBBINS, 2002, p. 510.

Cada um destes elementos pode ser sintetizado no quadro 26:

Elementos	Características
Pré-chegada	• o indivíduo chega com uma série de valores, atitudes, e expectativas, seja com relação ao trabalho, seja com relação à organização • o processo de seleção é utilizado, na maioria das empresas, para informar aos eventuais funcionários sobre a organização como um todo • serve também para selecionar os "funcionários certos", ou seja, os que melhor se ajustem à organização
Encontro	• confrontação entre as expectativas do indivíduo – sobre o trabalho, os colegas, as chefias e a organização como um todo – e a realidade • pode ocorrer a *confirmação*, uma *alteração* – moldada pela socialização, ou mesmo uma *frustração* de suas expectativas
Metamorfose	• estágio da socialização na qual o novo funcionário resolve os possíveis problemas surgidos no *encontro*, muda e se ajusta às tarefas, ao grupo de trabalho e à organização • tanto a metamorfose quanto o processo de socialização estarão completos quando o novo membro se sente confortável em seu trabalho e com a organização, introjetou as normas da organização e de seu grupo de trabalho, compreendeu-as e as aceitou • o novo funcionário sente-se aceito por seus pares, seguro de poder realizar seu trabalho com sucesso e compreende o sistema, e saberá como será avaliado – quais serão os critérios utilizados para medir e julgar o seu trabalho

Quadro 26 – Modelo de Socialização
Fonte: adaptado de ROBBINS, 2002, p. 511.

Como resultado, a metamorfose bem sucedida deve ter um impacto positivo sobre a produtividade e o comprometimento com a organização, além de reduzir a propensão do funcionário a deixar a empresa (ROBBINS, 2002, p. 511).

Desta forma, Robbins (2002, p. 510) resume a formação da Cultura Organizacional na seguinte conformidade, como ilustra a figura 15:

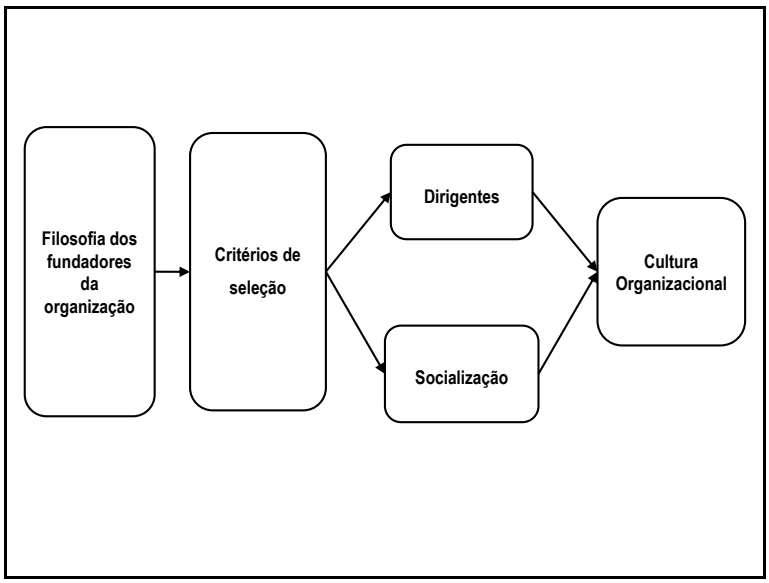

Figura 15 – Formação da Cultura Organizacional.
Fonte: ROBBINS, 2002, p. 510.

3.2.4 Subcultura

Segundo Robbins (2002, p. 500), o fato de se reconhecer que a Cultura Organizacional possui propriedades comuns não significa, entretanto, que não possa haver *subculturas* dentro das organizações. Ainda segundo o autor, a maioria das organizações possui uma cultura dominante e vários nichos de subculturas. A chamada *cultura dominante* expressa os valores essenciais compartilhados pela maioria dos membros de uma organização. Já as subculturas tendem a ser desenvolvidas nas grandes organizações para refletir problemas, situações ou experiências comuns a alguns de seus membros. Essas subculturas podem ser definidas por designações de departamentos e separação geográfica. O departamento de compras, por exemplo, pode ter uma subcultura compartilhada unicamente por seus membros.

Ainda segundo Robbins (2002, p. 500):

> [A subcultura] incluirá os *valores essenciais* da cultura dominante, além dos valores específicos daquele departamento. Dessa forma, um escritório ou unidade que fique fisicamente separada do resto da organização pode assumir uma personalidade diferente. Mais uma vez, os valores essenciais são mantidos, mas modificados para refletir a situação específica desta unidade. Se as organizações não tivessem uma cultura dominante, e fossem compostas apenas de diversas subculturas, o valor da cultura organizacional como variável independente seria sensivelmente reduzido, pois não haveria uma interpretação uniforme do que representam os comportamentos apropriados e não apropriados. É o aspecto do '*valor compartilhado'* da cultura organizacional que a torna um instrumento poderoso para orientar e modelar o comportamento. (ROBBINS, 2002, p. 500-501).

3.2.5 Culturas fortes x culturas fracas

A diferenciação de culturas fracas das culturas fortes tem se tornado algo muito comum segundo Robbins (2002, p. 502). Para o autor, as chamadas culturas fortes têm um impacto maior sobre o comportamento dos colaboradores, e relacionam-se mais com a redução da rotatividade.

Ainda segundo o autor, em uma cultura forte os valores essenciais da organização são intensamente acatados e amplamente compartilhados. Quanto mais membros aceitarem os valores essenciais, e quanto maior o comprometimento, mais forte será a cultura.

Uma cultura forte demonstra um alto grau de concordância entre seus membros sobre os pontos de vista da organização. Essa unanimidade de propósitos gera coesão, lealdade e comprometimento organizacional. Estas atitudes, por sua vez, reduzem a propensão dos colaboradores a deixar a organização.

3.2.6 Funções

Para Moraes (2004):

> Pelo visto até agora, pode-se afirmar que a cultura desempenha uma série de funções dentro de uma organização: como definidora de fronteiras, isto é, como criadora de distinções entre uma organização e as outras; como criadora de um senso de identidade aos membros da organização; como facilitadora na criação do comprometimento com algo maior do que os interesses individuais; como estimuladora da estabilidade do sistema social. (MORAES, 2004, p.33).

Para Robbins (2002, p. 503), a cultura é a argamassa social que ajuda a manter a organização coesa, fornecendo os padrões adequados para aquilo que os colaboradores vão fazer ou dizer.

A cultura organizacional ainda se presta a ser uma sinalizadora de sentido e mecanismo de controle que orienta e dá forma às atitudes e comportamentos dos colaboradores.

Segundo Deal; Kennedy (1983), a cultura organizacional é a responsável pela definição dos comportamentos dentro de uma organização:

> A cultura é, por definição, sutil, intangível, implícita e sempre presente. Mas toda organização desenvolve um conjunto básico de premissas, convicções e regras implícitas que governam o comportamento no dia-a-dia do trabalho... Até que os recém-chegados aprendam as regras, eles não são considerados membros plenos da organização. As transgressões cometidas pelos altos executivos ou pelos funcionários de linha de frente são desaprovadas unanimemente e fortemente punidas. A conformidade às regras torna-se a base fundamental para a recompensa e a mobilidade ascendente. (DEAL; KENNEDY, 1983, p. 501).

Se o termo *cultura* for substituído na citação acima pelo termo *conhecimento*, pode-se perceber que poucas modificações serão feitas, conforme as definições de conhecimento já vistas. Em princípio, excetuando-se a questão das punições e premiações, o conhecimento também pode ser definido como *sutil*, *intangível*, *implícito* e *sempre presente*. Desta forma, pode-se afirmar que há uma possibilidade de trabalhar tais elementos em conjunto, ou melhor, de se observar a interação de elementos tão próximos e tão presentes nas organizações, uma vez que há mais semelhanças que diferenças.

Para um melhor aprofundamento da questão, serão analisados os elementos constitutivos da cultura organizacional, para que se possa traçar um paralelo entre estes e os do conhecimento.

3.2.7 Elementos

Segundo Freitas (1991b), a descrição dos elementos que constituem a cultura organizacional, seu funcionamento e, ainda, as mudanças comportamentais causadas por eles são maneiras de dar à cultura um tratamento mais concreto ou de mais fácil identificação.

Esses elementos fornecem uma interpretação para os membros da organização, (no todo ou em parte) onde a passagem dos significados se dá como uma coisa aceita.

Os elementos mais frequentemente citados são: *Valores; Crenças e Pressupostos; Ritos, Rituais e Cerimônias; Estórias e Mitos; Tabus; Heróis; Normas; e Processos de Comunicação.*

Os elementos da Cultura Organizacional podem ser descritos na seguinte conformidade:

3.2.7.1 Valores

Para Tavares (1993):

> valores são elementos definidores e identificadores por excelência, dos grupos sociais humanos, fundamentos básicos das distinções culturais, pois estabelecem comportamentos, sentimentos e expressões muito típicos, e próprios para cada grupo. (TAVARES, 1993, p. 52).

Nas organizações, os valores podem ser entendidos na seguinte conformidade, segundo Deal; Kennedy (1982):

> Valores são as crenças e conceitos básicos numa organização. Eles formam o coração da cultura, definem o sucesso em termos concretos para os empregados e estabelecem os padrões que devem ser alcançados na organização. Os valores podem ser explicitados de maneira simples "*se você faz isso, você* também *será um sucesso*". Os administradores nas companhias bem-sucedidas falam abertamente sobre os valores e não toleram desvios a eles relacionados. Os valores representam a essência da filosofia da organização para se atingir o sucesso, pois eles fornecem um senso de direção comum para todos os empregados e um guia para o comportamento diário. (DEAL; KENNEDY, 1982, p. 123)

Para Freitas (1991a), as organizações bem-sucedidas têm nos seus valores compartilhados uma fonte de força, uma vez que seus colaboradores se sentem como parte importante da organização, são motivados porque a vida organizacional tem significado para eles. Desta forma, a principal tarefa dos administradores estaria na modelagem e no realce dos valores.

Ainda segundo Freitas (1991a, p. 18), os valores são definições a respeito do que é importante para a organização atingir o sucesso. Em geral, as companhias definem alguns poucos valores que são constantemente enfatizados.

Embora cada organização busque desenvolver valores próprios, podem-se perceber certas características comuns entre eles:

> - Importância do consumidor;
> - Padrão de desempenho excelente;
> - Qualidade e inovação;
> - Importância da motivação intrínseca dos empregados, etc.
> (FREITAS, 1991a, p. 18)

Observa-se, ainda que, uma vez definidos, os valores não devem ser mudados, razão pela qual devem conter mensagens que aguentem o teste do tempo. Segundo Freitas (1991a), os valores definidos devem ser compatíveis com a adaptação e orientação de mudanças, expansão, crescimento, aliados à perseguição de uma perfeição técnica – tanto com respeito à qualidade dos produtos e processos, como também em relação ao desempenho humano orientado para a excelência.

Quanto maior for a durabilidade dos valores, maior será seu poder de penetração e de reforço a partir de outros elementos culturais neles baseados. É neste sentido que se percebe a importância da criação e manutenção de atitudes com relação a práticas para a gestão da informação para a geração do conhecimento. No processo de cristalização dos valores organizacionais, vários subprodutos são desenvolvidos, dentre estes, pode-se citar os mitos, ritos, estórias, rituais, cerimônias e heróis.

3.2.7.2 Crenças e Pressupostos

Para Freitas (1991a):

> Quando um grupo ou uma organização resolve seus problemas coletivos, este processo inclui alguma visão de mundo, algum mapa cognitivo, algumas hipóteses sobre a realidade, e, se o sucesso na resolução dos problemas ocorre, aquela visão de mundo passa a ser considerada como sendo correta e válida. (FREITAS, 1991a, p. 19).

Ao assumir-se determinado valor, gera-se um comportamento e quando este ajuda a resolver os problemas, ele é gradualmente transformado num pressuposto. À medida que o pressuposto é internalizado como verdade, acaba por tornar-se uma verdade inquestionável. Na organização, esses pressupostos se formam a respeito do que é um produto bem sucedido, do que são os consumidores e o mercado, que funções realmente são importantes dentro da organização, qual a melhor forma de

organização, como as pessoas devem ser motivadas e administradas, quais são as melhores práticas com relação à informação e ao conhecimento, etc.

Ao trabalhar com o elemento *pressupostos*, Dyer (1985) especifica cinco categorias:

1) *Natureza dos relacionamentos*: como são assumidos os relacionamentos entre os membros da organização? São, primeiramente, lineares, entre pares, ou individualistas por natureza?
2) *Natureza humana*: os seres humanos são considerados basicamente bons, maus, ou nenhum dos dois?
3) *Natureza da "verdade"*: a "verdade" é revelada pelas figuras da autoridade externa ou ela é determinada por processo pessoal de investigação e teste?
4) *Ambiente*: o ser humano pode dominar o ambiente ou deve a ele ser submetido? É possível o homem ter um relacionamento harmônico com o ambiente?
5) *Universalismo – particularismo*: devem os membros de uma organização ser avaliados de acordo com os mesmos padrões ou a certos indivíduos devem ser dispensados um tratamento preferencial?

Ainda segundo o autor, a cultura deve ser examinada a partir dos *artefatos*, *perspectivas*, *valores* e *pressupostos*. No entanto, a chave para a compreensão está em decifrar o conjunto de pressupostos compartilhados por seus membros e descobrir de que maneira estes se encaixam num modelo cultural.

3.2.7.3 Ritos, rituais e cerimônias

Do ponto de vista antropológico o rito pode ser visto como uma:

> Sequência de comportamentos rigidamente prescrita, envolvendo símbolos, que transmitem cadeias condensadas de significados, expressando a visão de mundo, normas de conduta e valores de um grupo social delimitado culturalmente. (TAVARES, 1993, p. 83).

Deal; Kennedy (1982) enfatizam a importância dos ritos, rituais e cerimônias porque:

> - comunicam claramente de que maneira as pessoas devem se comportar na organização e quais são os padrões de decoro aceitáveis;
> - chamam a atenção para a maneira como as pessoas podem "jogar" e/ou "divertir-se";
> - exercem uma influência visível e penetrante;
> - apresentam o lado criativo da cultura, que libera tensões e encoraja inovações, aproximando as pessoas, reduzindo os conflitos, criando novas visões e valores;
> - guiam o comportamento, através da dramatização dos valores básicos, visto que por trás de cada ritual está um mito que simboliza a crença central da corporação;

> - exibem e fornecem experiências a serem lembradas pelos empregados. As cerimônias são destacadas como eventos extraordinários, aos quais todas as luzes da organização emprestam brilho.

Segundo a ótica de Gestão de Pessoas, os ritos podem ser exemplificados na seguinte conformidade:

a) Ritos de passagem, percebidos mais claramente na atividade de Recrutamento e Seleção, podem também ser percebidos nas atividades de mudança de status dentro da organização.

b) Ritos de integração, percebidos principalmente nos processos de Introdução à empresa, e no acompanhamento e controle do Período de Experiência. Ainda segundo Freitas há a integração nas festas de Natal, rodadas de cerveja, jogos, etc.

c) Ritos de degradação ou de exclusão, percebidos quando o funcionário é demitido, perde o posto de chefia ou fica “encostado” em função sem importância ou fora de sua área de atuação.

d) Ritos de reforço, percebidos em atitudes como promoção ou distinção, aumento de salário, ou aquisição de novos benefícios.

e) Ritos de renovação: percebidos em atividades de treinamento, em programas de desenvolvimento, ou de assistência ao empregado.

f) Ritos de redução de conflitos, percebidos em atividades rotineiras de manutenção dos instrumentos de comunicação, e em situações especiais de aumento de tensão entre os vários níveis hierárquicos da organização.

Os ritos, por si mesmos, não são capazes de produzir resultados diretos. Porém, eles têm um poder de manipulação para garantir a minimização das mudanças que ocorrem com as pessoas no seu papel social dentro da empresa; reafirmar o valor das regras e normas dentro da organização; legitimar os sistemas de poder e autoridade existentes; restabelecer o equilíbrio das relações; reafirmar hábitos com relação à informação e o conhecimento[1].

Esta forma de análise foi desenvolvida com ênfase na mudança cultural, portanto é necessário que as organizações atentem à possibilidade de novos ritos.

[1] Por exemplo, pode-se citar o hábito de se fazer circular um e-mail com informações relevantes, compartilhar artigos ou notícias relacionadas à atuação profissional, divulgar as novas aquisições da organização, etc.

3.2.7.4 Estórias e mitos

O *mito*, segundo Tavares (1993, p. 76), pode ser entendido como uma forma de expressão verbal, na forma oral ou escrita, que expõe a visão de mundo, as normas de ação socialmente aceitas, os valores, estabelecendo modelos de pensar/agir/sentir inerentes a um grupo social delimitado.

Nas organizações, há a criação de uma espécie de mitologia, que vem a ser um conjunto de histórias, tidas como verdadeiras. As diversas interpretações dadas a esses fatos constituem a realidade vivida interna e externamente.

Freitas (1991a, p. 26) faz a seguinte diferenciação de mitos e estórias:

> Consideramos como *estória*s as narrativas baseadas em eventos ocorridos, que informam sobre a organização, reforçam o comportamento existente e enfatizam como este comportamento se ajusta ao ambiente organizacional. Os *mitos* se referem a estórias consistentes com os valores da organização, porém, não sustentadas pelos fatos. (FREITAS, 1991a, p. 26).

Segundo Wilkins (1984), as estórias podem ser caracterizadas na seguinte conformidade:

> - elas são concretas visto que detalham específicas pessoas, específicas ações, além de fornecer descrições a respeito da época e do lugar;
> - elas são conhecimento comum entre grupos de pessoas na organização;
> - os indivíduos acreditam nas estórias e assim elas se tornam conhecimento comum;
> - elas são uma espécie de contrato social na organização, uma vez que são, em geral, relacionadas com a maneira de agir e de que forma essa maneira é tratada, recompensada ou punida.

Freitas (1991a, p. 28) ainda acrescenta que:

> As estórias são tidas como muito poderosas porque são experiências de outras pessoas que podem ser usadas para preencher lacunas em nossa própria vida; em apresentando detalhes concretos, elas são geralmente bastante persuasivas; são mais rápida e longamente memorizadas que ideias abstratas isoladas. Existem também as estórias negativas que (...) tendem a semear incertezas, bem como sugerem o clima organizacional percebido. (FREITAS, 1991a, p. 28-9)

3.2.7.5 Tabus

Para Freitas (1991a):

> Uma constatação curiosa é a da quase total ausência de menção aos tabus organizacionais. Em se tratando de um importante elemento cultural que cumpre também o papel de orientar o comportamento, demarcando áreas de proibições, os tabus colocam em evidência o

> aspecto disciplinar da cultura com ênfase no não permitido. (FREITAS, 1991a, p. 19).

A autora cita apenas dois textos que citam a questao do tabu: Deal; Kennedy (1982) e Mitroff; Kilman (1985).

Deal; Kennedy (1982, p. 78) citam os tabus como “rituais que não funcionam”, e citam exemplos de atitudes machistas na sociedade norteamericana.

Mitroff; Kilman (1985) estudam os tabus como subprodutos de uma análise mais profunda sobre tragédias ocorridas em algumas corporações. Para os autores, as organizações deveriam pensar no impensável, uma vez que a simples menção às tragédias é considerada um tabu.

3.2.7.6 Heróis

Deal; Kennedy (1982) diferenciam os heróis natos dos heróis criados. Como exemplo dos primeiros, temos Henry Ford, da Ford Motor Co., John Rockfeller, da Standard Oil, Tom Watson, da IBM. Os heróis criados representam aqueles que assumem a função por certo tempo, como “o destaque do mês”, “administrador do ano”, “campeão de vendas”, etc.

Os heróis natos possuem uma influência mais profunda, uma vez que marcam a postura da organização, enquanto que os heróis criados representam uma espécie de estímulo para o cotidiano.

Quanto às funções, Deal; Kennedy (1982) apontam os seguintes papéis para os heróis:

> - tornam o sucesso atingível e humano;
> - fornecem modelos;
> - simbolizam a organização para o mundo exterior;
> - preservam o que a organização tem de especial;
> - estabelecem padrões de desempenho;
> - motivam os empregados, fornecendo uma influência duradoura.

Neste sentido, torna-se interessante para as organizações identificar os seus heróis e sensibilizá-los para a questão da geração do conhecimento, uma vez que suas atitudes servem de modelo para os demais colaboradores.

3.2.7.7 Normas

Segundo Freitas (1991a):

> a norma é o comportamento sancionado, através do qual as pessoas são recompensadas ou punidas, confrontadas ou encorajadas, ou postas em ostracismo quando violam as normas. Temos, então, que as normas são definidas e repassadas através de outros elementos culturais, como uma espécie de síntese. Por exemplo: a escolha de normas é precedida pelas crenças e pressupostos, avaliação de valores mais compatíveis com a organização, a definição do que é tabus, e são veiculadas através dos sistemas formais de comunicações, bem como através dos heróis, ritos, rituais, estórias, mitos etc. (FREITAS, 1991a, p. 33).

Schall (1983) faz uma distinção entre regras de comunicação e normas. Segunda a autora, as regras referem-se a entendimentos tácitos geralmente não escritos e não falados, a respeito de maneiras apropriadas de interagir com outros em determinados papéis e situações. São escolhas e não leis, que permitem aos interlocutores interpretar o comportamento de maneira similar. Já as normas lidam com o comportamento esperado e prescrito. Assim, pode-se afirmar que as regras ligam-se ao conhecimento tácito, e as normas ao conhecimento explícito.

3.2.7.8 Processo de comunicação

Segundo Schall (1983, apud Freitas 1991a):

> as pessoas interagem através da troca de mensagens-transações simbólicas significativas através de verbalizações, focalizações e comportamentos não-verbais, ou seja, via comunicação. Após o uso repetido, os significados que anteriormente foram negociados, tornam-se aceitos e assumidos. O comportamento que reflete estes significados é, mais ou menos, transformado em modelo, que assume sentidos gerais ou específicos para os atores envolvidos. Além disso, os modelos refletem e reforçam valores e crenças dos atores, sendo repassados para os demais via modelagem, instrução ou correção, porque estes modelos têm significados, podem ser valorados e avaliados em “bons”, “maus”, “certos” ou “errados” e associados a outros modelos, tornando-se um sistema de crenças em contínua espiral recíproca. (SCHALL, 1983, apud Freitas 1991a, p. 34)

Para Freitas (1991a, p. 34), uma outra forma de abordar o processo comunicativo é através do estudo daquilo que Deal; Kennedy (1982), chamam de rede (*networking*), formada pelos papéis informais que fazem a amarração das diversas partes da organização, sem respeitar as posições ou títulos. A rede não apenas transmite informações, como também interpreta os significados das informações para os demais. Os agentes da rede de comunicação são os contadores de estórias, os padres, os confidentes, os fofoqueiros, os espiões e os conspiradores, e podem ser caracterizados na seguinte conformidade:

> **Contadores de estórias**: têm a posição poderosa porque podem mudar a realidade, no sentido que eles interpretam o que ocorre na organização ajustando os fatos a sua própria percepção [...]

> **Padres**: são pessoas preocupadas com a corporação e guardiãs dos valores culturais. Eles se preocupam em manter o "bando" junto e estão sempre dispostos a ouvir uma confissão, tendo sempre soluções para os dilemas, especialmente os morais [...].
> **Confidentes**: são frequentemente detentores de poder por trás do trono. Os confidentes devem manter um vasto sistema de contatos ao longo da organização, de forma a manterem-se sempre atualizados sobre o que transpira nesta rede.
> **Fofoqueiros**: enquanto os padres falam através de analogias, os fofoqueiros sabem nomes, datas, eventos, salários, etc. seu papel é encarado como o de promover entretenimento, o que os tornam tolerados e até queridos. Não têm proximidade com o poder [...].
> **Espiões**: são pessoas com lealdade suficiente para manter seus chefes informados a respeito de como andam as coisas. Elas têm acesso a diferentes pessoas dentro da organização e podem ouvir todas as estórias e saber quem está por trás delas [...].
> **Conspiradores**: são grupos de duas ou mais pessoas que se reúnem secretamente para tramar um objetivo comum, usualmente relacionado com suas promoções [...]. (FREITAS, 1991a, p. 35-36, grifo do autor).

Deal; Kennedy (1982) sugerem, ainda, que a rede pode ser utilizada para o estabelecimento de contatos apropriados, para se fazer exposições para pessoas adequadas, reforçar relações de amizade, dentre outras funções.

Além disso, o estudo dos processos de comunicação é vital para avaliar-se como se dá a transmissão da informação e a geração do conhecimento nas organizações, da forma como visto no item 1.4. *Informação e fluxos informacionais* – do primeiro capítulo, e os itens 2.2.1 *O mercado do conhecimento nas organizaçõe*s, e 2.2.2 *O fluxo do conhecimento nas organizações*, ambos do segundo capítulo.

Por fim, pode-se ligar a questão dos processos de comunicação com a da cultura informacional que será visto na sequência.

3.3 Cultura Informacional

Quando se considera a cultura informacional, há que se considerar, num primeiro lugar, de forma isolada os elementos que compõe a expressão, conforme faz Marteleto (1995):

> Cultura e informação são assim conceitos/fenômenos interligados pela sua própria natureza. A primeira – funcionando como uma memória, transmitida de geração em geração, na qual se encontram conservados e reproduzíveis todos os artefatos simbólicos e materiais que mantêm a complexidade e a originalidade da sociedade humana – é a depositária da informação social. Por essa mesma razão, pode ser considerada como a "genoteca" da sociedade humana. Nela, os padrões culturais – religioso, filosófico, estético, científico ou ideológico – funcionam como "programas" ou gabaritos para a organização dos processos sociais e psicológicos, de forma semelhante aos sistemas genéticos, que fornecem tal gabarito para a organização dos processos orgânicos. Esses padrões representam fontes extrínsecas

> de informação, em cujos termos a vida humana pode ser padronizada, funcionando como mecanismos extrapessoais para a compreensão, julgamento e manipulação do mundo. (MARTELETO, 1995, p. 90).

Para se abordar a questão da cultura informacional há que se retomar a Ecologia da Informação proposta por Davenport (2001), pois, para o autor, a construção daquela é o ponto crucial desta.

Com relação às origens da cultura informacional, Woida (2008) faz a seguinte afirmação:

> É difícil saber exatamente o momento em que surgiu a idéia de uma cultura organizacional diferenciada e preocupada especialmente com a informação e com a tecnologia de informação e comunicação. Percebe-se, segundo um breve exame em referências da literatura, que existem textos produzidos a partir da metade da década de 1980 – como os de El Sawy (1985) apud Claver et al. (2001) - indicando que não se trata de tema recente ou inovador. Pressupõe-se que exista alguma relação com o período de maior expressão e desenvolvimento das TICs e da adoção em larga escala, pelas empresas, dessas tecnologias, com o propósito de trabalhar mais efetivamente a informação. (WOIDA, 2008, p. 94).

Para Davenport (2001, p. 110), a cultura informacional é definida pelo autor como o comportamento que abrange grupos ou organizações, e representa valores e crenças, bem como o padrão de comportamento e atitude que expressam a orientação informacional de uma empresa.

Ainda segundo o autor, pode ser fechada ou aberta, orientada por fatos ou baseada na intuição ou em rumores, de enfoque interno ou externo, controlada ou autorizada, bem como representar preferências por tipos de canais ou meios, privilegiando determinados tipos em detrimento de outros, como por exemplo, a videoconferência ao invés do contato pessoal, o e-mail no lugar do uso do telefone, etc.

Depois de analisada a questão da Cultura Organizacional, bem como seus elementos constitutivos, o próximo capítulo abordará o que se considera o foco principal nos estudos do conhecimento nas organizações: as pessoas.

4 AS PESSOAS E O CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

4.1 Gestão de Pessoas para a geração do conhecimento

Como visto no capítulo dois, as pessoas interagem em grande parte de suas vidas com e em organizações. Desta forma, as organizações, antes de tudo, são formadas por pessoas, e dependem destas para seu bom funcionamento e para atingir as suas metas. Segundo Chiavenato (2004b, p. 5), até pouco tempo atrás, o relacionamento entre pessoas e organizações era considerado antagônico e conflitivo, uma vez que os objetivos das organizações – lucro, produtividade, eficácia, maximização dos lucros, redução de custos – se opunham aos objetivos individuais das pessoas – salários e benefícios, conforto no trabalho, lazer, segurança no trabalho e no emprego.

Contudo, contemporaneamente, verificou-se que se a organização busca alcançar os seus objetivos da melhor maneira possível há que se buscar também a consecução dos objetivos individuais para que ambas as partes possam sair ganhando. Além disso, como também visto anteriormente, a questão do conhecimento passa pelas pessoas, pois o conhecimento construído por um indivíduo alimenta a construção do conhecimento coletivo e, por outro lado, o conhecimento coletivo alimenta a construção do conhecimento individual em ambientes organizacionais (VALENTIM, 2008, p. 19).

Para que ocorra o efetivo desenvolvimento organizacional, deve-se buscar, além do aprimoramento estritamente técnico, desenvolver a competência pessoal e interpessoal.

Ao adotar tal postura, a organização estará visando ao melhor relacionamento entre os membros que a compõe com o intuito de melhorar a qualidade de vida no trabalho. Gradativamente as organizações estão modificando o rígido controle tradicional, adotado de cima para baixo, com o intuito de descentralizar a autoridade, responsabilidade e iniciativa para os demais níveis que a compõe (KANAANE, 1999, p. 41).

Num ambiente de mudanças rápidas e em múltiplas dimensões (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p. ix), e com o intuito de mobilizar e utilizar plenamente as pessoas em suas atividades, as organizações estão mudando seus conceitos e alterando suas práticas gerenciais, investindo nas pessoas que produzem e que atendem aos clientes, ou

seja, centrando seu foco nas pessoas das organizações, pois as mudanças exigem tanto conhecimento técnico quanto *insight* humano, demanda a perspectiva e o temperamento para lidar com enorme complexidade, incerteza e mudanças; necessita de análise e empatia, entusiasmo e curiosidade, poder decisório e paciência (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p. ix-x).

Desta forma, este capítulo está centrado nos elementos que buscam estudar as pessoas nas organizações (gestão de pessoas, comportamento organizacional, motivação e liderança) com o intuito de se buscar uma efetiva atuação para a geração do conhecimento.

A problemática de integração entre o indivíduo e a organização não é nova, uma vez que as primeiras preocupações surgiram ainda na Grécia Antiga.

Foi principalmente da década de 1930 do século passado para cá, que ficaram mais nítidos os interesses antagônicos entre o trabalhador e a organização, e a necessidade de uma harmonia industrial baseada em uma mentalidade voltada para as relações humanas.

Desta forma, as organizações passam a rever seus conceitos, vendo o processo produtivo como uma somatória de diversos parceiros, cada qual contribuindo com algum recurso, como pode ser visto no quadro 27:

Parceiros	Contribuem com:	Esperam retornos de:
Acionistas e Investidores	Capital de risco, investimentos	Lucros e dividendos, Valor agregado
Empregados	Trabalho, esforço, conhecimentos e competências	Salários, benefícios, Retribuições e satisfações
Fornecedores	Matérias-primas, serviços, insumos básicos, Tecnologia	Lucros e novos negócios
Clientes e Consumidores	Compras e aquisição dos bens e serviços	Qualidade, preço, satisfação, valor agregado

Quadro 27 – Os parceiros na organização.
Fonte: CHIAVENATO, 2004b, p. 7.

Chiavenato (2004b) descreve a atuação dos parceiros nas organizações na seguinte conformidade:

> Cada parceiro está disposto a continuar investindo seus recursos na medida em que obtém retornos e resultados satisfatórios de seus investimentos. Graças ao emergente sistêmico – que é o efeito sinergístico da

> organização – esta consegue reunir e juntar todos os recursos oferecidos pelos diversos parceiros e aumentar seus resultados. Através desses resultados a organização pode proporcionar um retorno maior às contribuições efetuadas pelos parceiros e manter a continuidade do negócio. [...] Os acionistas e investidores eram, até pouco tempo, os mais privilegiados na distribuição e apropriação dos resultados organizacionais. Essa assimetria está sendo substituída por uma visão sistêmica e integrada de todos os parceiros do negócio, já que todos eles são indispensáveis para o sucesso da empresa. Acontece que o parceiro mais íntimo da organização é o empregado: aquele que está dentro dela, que lhe dá vida e dinamismo e que faz as coisas acontecerem. (CHIAVENATO, 2004b, p. 7).

Neste sentido, observa-se uma evolução dos recursos humanos para parceiros. Como recursos, as pessoas precisam ser administradas, o que envolve planejamento, organização, direção e controle de suas atividades, como se as pessoas estivessem no mesmo nível do patrimônio físico. Já como parceiros, as pessoas são detentoras de conhecimento, e passam a ser vistas como o capital intelectual das organizações.

O quadro 28 explica bem as distinções entre recursos e parceiros:

Pessoas como Recursos	Pessoas como Parceiros
Empregados isolados nos cargos	Colaboradores agrupados em equipes
Horário rigidamente estabelecido	Metas negociadas e compartilhadas
Preocupação com normas e regras	Preocupação com resultados
Subordinação ao chefe	Satisfação do cliente
Fidelidade à organização	Vinculação à missão e à visão
Dependência da chefia	Interdependência entre colegas
Alienação em relação à organização	Participação e comprometimento
Ênfase na especialização	Ênfase na ética e responsabilidade
Executoras de tarefas	Fornecedores de atividade
Ênfase nas destrezas manuais	Ênfase no conhecimento
Mão-de-obra	Inteligência e talento

Quadro 28 – As pessoas são recursos ou parceiros na organização?
Fonte: CHIAVENATO, 2004b, p. 8.

Para Tachisawa et al., 2004, p. 22, na chamada nova economia, surgiram novos conceitos que vieram transformar a tradicional administração de recursos humanos.

Ainda segundo os autores:

> O trabalhador do futuro, desde que motivado e potencializado pelas novas tecnologias, aplicaria seus conhecimentos, individual e coletivamente, para agregar valor ao longo da cadeia produtiva da organização. O modelo de gestão da organização tenderá a pautar-se por valores, e não por regras e papéis, enfatizando-se o aprendizado e o aperfeiçoamento contínuo. A organização assimilará conceitos como sistemas flexíveis e procedimentos adaptativos, ampla delegação no processo de tomada de decisões, múltiplos fluxos de comunicação em todas as direções com base nas tecnologias da informação, recursos humanos de múltiplas habili-

> dades cumprindo tarefas variáveis, autodefinidas e quase sempre auto-controladas. (TACHISAWA et al., 2004, p. 21).

Ainda para os autores, tais conceitos inovadores substituirão os atuais, como a especialização funcional única, a linha de comando e a comunicação vertical de cima para baixo, as costumeiras sansões contra erros e a definição detalhada das tarefas individuais. Esse novo conceito exigirá uma gestão de pessoas que levem em conta a existência, na organização, de um acervo intelectual constituído pelas experiências – *know-how* – acumuladas pelos trabalhadores. É um ativo invisível que complementa os tradicionais acervos organizacionais sob forma de manuais operacionais, políticas e diretrizes, registro de processos produtivos e desenhos e projetos técnicos. Com essa maior valorização do conhecimento, a gestão de pessoas deve criar um clima organizacional propício, promovendo educação continuada e programas de incentivo para a retenção do acervo intelectual (TACHISAWA et al., 2004, p. 25).

Para Kanaane (1999, p. 43), a busca das Organizações em delinear uma administração centrada no indivíduo considera o poder pessoal inerente a cada indivíduo, o trabalho em equipe para a determinação de objetivos e a administração de conflitos das crises.

Este estilo administrativo capacita o grupo ao processo de tomada de decisão, em detrimento da decisão individual, uma vez que apela para as potencialidades de liderança de todos os envolvidos.

Segundo Kanaane (1999, p. 43), incorporar o estilo de administração centrada no indivíduo tende a torna-se algo complexo, devido aos seguintes fatores:

- a liderança tende a proporcionar autonomia às pessoas e aos grupos;
- há uma tendência acentuada de estabelecer uma liberdade pessoal: o indivíduo tende a assumir a administração de seu próprio tempo (o momento) no ambiente de trabalho;
- há facilitação do processo de aprendizagem;
- ênfase na independência tanto em termos do pensamento como da ação;
- valorização da criatividade inovadora, acentuando a realização individual e/ou grupal;
- estímulo à auto avaliação, como um atributo necessário para a incorporação da responsabilidade pessoal e profissional;
- estímulo a uma postura em que prevaleça o feedback nas interações pessoais e profissionais;
- ênfase na maximização das potencialidades, tornando as aptidões e habilidades compatíveis com as tarefas;

> - focalização do aspecto que proporcione ao indivíduo auto-desenvolvimento, levando-a a busca de satisfação na realização de atividades adequadas a sua pessoa;
> - estímulo ao desenvolvimento com ênfase nos estados empáticos, projetando-se no lugar do outro;
> - ênfase as relações interpessoais, tendo em vista o contexto sócio-profissional (KANAANE, 1999, p. 43).

Em síntese, pode-se afirmar que a Gestão de Pessoas fundamenta-se em três aspectos básicos, segundo Chiavenato (2004b):

1. *As pessoas como seres humanos*: dotados de personalidade própria e profundamente diferentes entre si, com uma história pessoal particular e diferenciada, possuidores de conhecimentos, habilidades e competências indispensáveis à adequada gestão dos recursos organizacionais. Pessoas como pessoas e não como meros recursos da organização;
2. *As pessoas como ativadoras inteligentes de recursos organizacionais*: como elementos impulsionadores da organização e capazes de dotá-la de inteligência, talento e aprendizagem indispensáveis a sua constante renovação e competitividade. As pessoas como fonte de impulso próprio que dinamiza a organização não como agentes passivos, inertes e estáticos;
3. *As pessoas como parceiros da organização*: as pessoas são capazes de conduzir as organizações à excelência e ao sucesso. Como parceiros, as pessoas fazem investimentos na organização – esforço, dedicação, responsabilidade, comprometimento, riscos, etc. – na expectativa de colherem retornos desses investimentos – como salários, incentivos financeiros, crescimento profissional, carreira, etc. qualquer investimento somente se justifica quando traz um retorno razoável. Na medida em que o retorno é bom e sustentável, a tendência certamente será a manutenção ou aumento do investimento. Daí o caráter de reciprocidade na interação entre pessoas e organizações. E também o caráter de atividade e autonomia e não mais de passividade e inércia das pessoas. Pessoas como parceiros ativos da organização e não como meros sujeitos passivos dela. (CHIAVENATO, 2004b, p. 9).

4.2 Comportamento

Segundo Hilgard; Atkinson (1976), comportamento pode ser definido na seguinte conformidade:

> as atividades de um organismo, que podem ser observadas por um outro organismo ou pelos instrumentos de um experimentador. No comportamento, se incluem as descrições verbais feitas sobre experiências subjetivas e conscientes. (HILGARD; ATKINSON, 1976, p. 622).

O ser humano, desde há muito tempo, tem o costume de observar o seu semelhante, de assistir às reações deste, de analisar o comportamento, em síntese.

Estas observações podem levar ao aprendizado de determinadas reações mais ou menos comuns, e que levam à inserção social, bem como a prever determinadas reações futuras.

Neste sentido, pode-se afirmar que todos os seres são estudantes de comportamento. Começando na infância, observam-se as ações das outras pessoas e se busca interpretar aquilo que é visto. Mesmo sem o perceber, as pessoas tornam-se *leitoras* de outros indivíduos por toda a vida, uma vez que se observa como os outros agem e tenta-se compreender o porquê de seus comportamentos. Mais do que isso, pode-se também tentar prever o que elas fariam sob determinadas circunstâncias.

Porém, esse tipo de abordagem, que poderia ser denominada de *casual* e de *senso comum*, pode induzir a erros de previsão. Surge a necessidade de um estudo sistemático sobre algo capaz de prever o que as pessoas são capazes de fazer. Este estudo sistemático é feito por algumas ciências que se ocupam do estudo do comportamento. Ainda de acordo com Hilgard; Atkinson (1976):

> As ciências do comportamento são as que se interessam, de uma forma ou de outra, pelo comportamento do homem e de organismos inferiores; as principais são a antropologia social, a psicologia e a sociologia, mas aí estão também alguns aspectos de biologia, economia, ciência política, história, filosofia, e outros campos de estudo. (HILGARD; ATKINSON, 1976, p. 622).

O comportamento na maioria das vezes pode ser previsível quando se sabe como a pessoa percebe uma situação e qual a importância que ela dá à situação. Embora o comportamento das pessoas possa não parecer racional a um observador, existe

uma razão para acreditarmos que sua intenção o seja, no entanto, racional para elas.

O observador vê o comportamento como não racional porque não teve acesso às mesmas informações ou não percebe o ambiente da mesma maneira que a pessoa que está sendo observada.

Qualquer indivíduo, mesmo que sem nenhuma base científica, pode afirmar que existem diferenças entre as pessoas, uma vez que elas não reagem da mesma maneira a uma dada situação.

Contudo, existem alguns traços comportamentais básicos que sustentam o comportamento de todos os indivíduos, que podem ser identificados e, então, modificadas para refletir as diferenças individuais.

Isso pode ser verificado na obra de Skinner (2000):

> Um vago senso de ordem emerge de qualquer observação demorada do comportamento humano. Qualquer suposição plausível sobre o que dirá um amigo em dada circunstância é uma previsão baseada nessa uniformidade. Se não se pudesse descobrir uma ordem razoável, raramente poder-se-ia conseguir eficácia no trato com os assuntos humanos. (SKINNER, 2000, p. 17).

Pode-se afirmar que a maioria dos comportamentos é mais ou menos previsível, uma vez que são determinados por padrões que tornam possível a vida em sociedade, como visto no capítulo anterior sobre cultura.

Alguns comportamentos básicos são muito importantes, uma vez que são eles que garantem uma previsibilidade. Ao dirigir um automóvel, o motorista pode antecipar alguns tipos de conduta dos demais condutores que seguem pela mesma via.

Como exemplo, é quase certo que os outros motoristas vão parar nos sinais vermelhos, vão dirigir pela mão direita, as ultrapassagens serão feitas pela esquerda, e ninguém trafegará exclusivamente pela calçada. Na maioria das vezes, essas previsões podem se confirmar na prática, já que existem as leis de trânsito para tornar essa previsão muito mais fácil.

Neste sentido, pelo fato da maioria dos ambientes de convívio social possuir leis, que podem ser escritas ou não, pode-se afirmar que é possível antever alguns comportamentos, sem haver, contudo, cem por cento de acertos.

Locais de encontros fortuitos de pessoas como *shopping centers*, supermercados, consultórios médicos, elevadores, ou em locais de situações estruturadas como

salas de aula, igrejas ou empresas possuem códigos de conduta até certo ponto observáveis. Em qualquer lugar do mundo, ao entrar no elevador, geralmente as pessoas se viram de frente para a porta, sem haver, no entanto nenhuma regra escrita em lugar algum.

Da mesma maneira que é possível prever-se o comportamento dos motoristas, para os quais existem as leis de trânsito, também se pode prever o comportamento das pessoas no elevador, local onde existem poucas regras estabelecidas.

Desta forma, o comportamento é geralmente previsível, e o seu *estudo sistemático* é uma forma de realizar previsões razoavelmente acuradas.

Quando se fala em estudo sistemático, há uma referência ao exame dos relacionamentos, à tentativa de atribuição de causas e efeitos e em basear as conclusões em evidências científicas – ou seja, em dados coletados, sob condições controladas, medidas e interpretados de maneira razoavelmente rigorosa, o que muitas ciências já o fazem, conforme atesta Skinner (2000):

> Os métodos da ciência destinam-se a esclarecer estas uniformidades e torná-las explícitas. As técnicas de trabalho de campo do antropólogo e do psicólogo social, os procedimentos da clínica psicológica, e os métodos experimentais rigorosos de laboratório estão dirigidos para esse final, assim como os instrumentos matemáticos e lógicos da ciência. (SKINNER, 2000, p. 17).

O estudo sistemático substitui a intuição, ou seja, aquela *sensação* que muitas pessoas trazem sobre *o que move as demais pessoas*. Deve-se ter bem claro que a abordagem sistemática não significa necessariamente o abandono daquilo que se aprendeu de maneira não sistemática. Ao contrário, pode-se mesmo afirmar que muitas das descobertas científicas apenas reafirmam o senso comum.

4.2.1 Comportamento organizacional

Denomina-se *Comportamento Organizacional* a disciplina que estuda as habilidades humanas dentro das organizações. Segundo Robbins (2002):

> O **comportamento** organizacional é um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações, com o propósito de utilizar esse conhecimento para promover a melhoria da eficácia organizacional. (ROBBINS, 2002, p. 6).

Desta forma, o fato do comportamento organizacional ser um campo de estudos, significa que se trata de uma área de especialidade, com um corpo comum de conhecimentos, estudando três determinantes do comportamento das organizações: *indivíduos*, *grupos* e *estrutura*.

Como resultado destes estudos, o comportamento organizacional busca aplicar o conhecimento obtido sobre as *pessoas*, os *grupos* e o efeito de *estrutura* sobre o *comportamento*, para fazer com que as organizações trabalhem mais eficazmente.

Segundo Robbins (2002)

> Para resumir essa definição, pode-se dizer que o comportamento organizacional se preocupa com o estudo do que as pessoas fazem nas organizações e de como esse comportamento afeta o desempenho dessas empresas. Como esse campo de estudo está voltado especificamente para situações relacionadas com o emprego, enfatiza-se o comportamento relativo a funções, trabalho, absenteísmo, rotatividade, produtividade, desempenho humano e administração. (ROBBINS, 2002, p. 7).

Para o estudo do comportamento organizacional, são considerados tópicos básicos tais como:

- motivação;
- comportamento e poder de liderança;
- comunicação interpessoal;
- estrutura e processos de grupos;
- aprendizado;
- desenvolvimento de atitudes e percepção;
- processos de mudanças;
- conflitos;
- planejamento do trabalho;
- estresse no trabalho.

Ainda para Robbins (2002)

> O estudo do comportamento organizacional é uma ciência aplicada que se apóia na contribuição de diversas outras disciplinas comportamentais. As áreas predominantes são a psicologia, a sociologia, a psicologia social, a antropologia e as ciências políticas. A psicologia tem contribuído principalmente para o nível micro, ou individual, de análise, enquanto as demais disciplinas têm contribuído para a nossa compreensão dos conceitos macro, tais como os processos grupais e as organizações (ROBBINS, 2002, p. 9).

A *psicologia* é a ciência que busca medir, explicar e, algumas vezes, modificar o

comportamento dos seres humanos e dos animais. Os psicólogos dedicam-se ao estudo e à tentativa de compreensão do comportamento individual. Os cientistas que contribuem nessa área de conhecimento são aqueles que estudam as teorias relativas ao processo de aprendizagem e à personalidade, os psicólogos clínicos e, principalmente, os psicólogos organizacionais e industriais (ROBBINS, 2002, p. 11).

O autor ainda acrescenta que

> inicialmente, os psicólogos organizacionais e industriais estudavam os problemas de fadiga, falta de entusiasmo e outros fatores relevantes para as condições de trabalho que poderiam impedir um eficiente desempenho. Mais recentemente, sua contribuição se expandiu para incluir estudos sobre aprendizagem, percepção, personalidade, emoções, treinamento, eficácia de liderança, necessidades e forças motivacionais, satisfação com o trabalho, processos de tomada de decisões, avaliação de desempenho, mensuração de atitudes, técnicas de seleção de pessoal, planejamento do trabalho e estresse profissional. (ROBBINS, 2002, p. 10).

Existem poucos princípios simples e universais que podem explicar o comportamento organizacional. Skinner (2000), ao comentar sobre a ciência do comportamento afirma:

> O comportamento é um desses assuntos que se tornam acessíveis somente com a invenção de um instrumento tal como o telescópio ou o microscópio. Todos nós conhecemos milhares de fatos sobre o comportamento. [...] O comportamento é uma matéria difícil, não porque seja inacessível, mas porque é extremamente complexo. Desde que é um processo, e não uma coisa, não pode ser facilmente imobilizado para observação. É mutável, fluido e evanescente, e, por esta razão, faz grandes exigências técnicas da engenhosidade e energia do cientista. Contudo, não há nada essencialmente insolúvel nos problemas que surgem deste fato. (SKINNER, 2000, p. 15-16).

Desta forma, o estudo do comportamento organizacional é complexo porque os seres humanos são complexos. Como há diferenças entre as pessoas, a possibilidade de fazer generalizações simples e precisas é limitada. Duas pessoas podem reagir de maneira completamente diferente a uma mesma situação, e uma mesma pessoa pode mudar seu comportamento em situações diferentes.

Por outro lado, isto não significa que não se possam dar explicações relativamente precisas sobre o comportamento humano, bem como previsões válidas serem feitas. Significa, todavia, que os conceitos de comportamento organizacional precisam refletir condições situacionais ou contingenciais. Pode-se dizer que *x* leva a *y*, mas apenas sob as condições *z* (as variáveis contingenciais) (ROBBINS, 2002, p. 12).

O desenvolvimento da ciência do comportamento organizacional deveu-se à utilização de conceitos gerais e à alteração da aplicação destes para determinadas situações. Desta forma, deve-se evitar afirmar que líderes eficazes devem sempre buscar as idéias de seus seguidores antes de tomar uma decisão.

Em vez disto, um estilo de liderança participativo, aquele que focaliza a consulta aos subordinados, pode ser o melhor em algumas situações, mas, em outras, um estilo mais autocrático, no qual o líder assume e centraliza todas as decisões e os subordinados apenas obedecem, se mostrará mais eficaz. Em síntese, a eficácia do estilo de liderança depende da situação na qual é empregado.

Em síntese, pode-se afirmar que o comportamento organizacional é um campo de estudo que investiga o impacto que os indivíduos, os grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro de uma organização, e depois utiliza esse conhecimento para ajudar as empresas a trabalharem com mais eficácia

O campo do comportamento organizacional utiliza o estudo sistemático para melhorar as previsões sobre comportamento que seriam feitas de maneira intuitiva. Mas, como as pessoas diferem umas das outras, o comportamento organizacional precisa ser analisado a partir de um cenário contingencial, no qual os modelos organizacionais são mais flexíveis e orgânicos, utilizando variáveis situacionais como moderadoras dos relacionamentos de causa e efeito.

Sob a perspectiva histórica, três pessoas foram particularmente importantes para a promoção de idéias que acabaram tendo uma grande influência na determinação da direção e das fronteiras do estudo do comportamento organizacional: Adam Smith, Charles Babbage e Robert Owen.

O que se pode perceber foi que, apesar das *sementes do comportamento organizacional* terem sido plantadas há mais de 200 anos, como afirma Robbins (2002, p. 591), a prática e a teoria desta disciplina surgem essencialmente no século XX.

Os princípios da administração cientifica, preconizados por Taylor, se prestaram a uma padronização do trabalho das pessoas. Henry Fayol definiu as funções universais que todos os administradores desempenham bem como a boa prática da administração.

Mas, como afirmado anteriormente, é na década de 1930 do século passado que

o chamado *lado gente* das organizações veio à tona, especialmente como resultado dos estudos de Hawthorne. Esses estudos levaram a uma nova ênfase no fator humano nas organizações e contribuíram para o aumento do paternalismo nas administrações.

Abraham Maslow e Douglas McGregor surgem no final da década de 1950, e propunham que, tanto as estruturas organizacionais, quanto as práticas da administração tinham que sofrer mudanças para melhor aproveitar-se todo o potencial produtivo dos trabalhadores. McGregor, um dos mais influentes behavioristas[1] na teoria das organizações, preocupou-se em distinguir duas concepções opostas de administração, baseadas em certas pressuposições acerca da natureza humana: a tradicional, chamada por ele de *Teoria X*, e a moderna, chamada por ele de *Teoria Y*.

Nas décadas de 1960 e 1970 as idéias de David McClelland, Fred Fiedler, Frederick Herzberg, dentre outros estudiosos do comportamento, contribuíram com mais informações sobre o comportamento das pessoas nas organizações.

O que se deve ressaltar é que uma época não é a substituta de outra, mas uma extensão ou modificação da anterior. Segundo Robbins (2002, p. 590), vários princípios da administração científica de Taylor ainda podem ser aplicados com grande sucesso. É claro que isso não significa que tais princípios possam funcionar bem em todas as organizações.

Ainda segundo o autor, poucas idéias são aplicáveis a todas as organizações, a todas as atividades ou a todos os tipos de colaboradores. Os estudos de comportamento organizacional hoje precisam ser tratados a partir de uma perspectiva contingencial, ou seja, aplicada ao comportamento organizacional, a teoria da contingência reconhece que não existe *uma única melhor maneira* de administrar pessoas em uma organização, nem um conjunto único de princípios que possam ser aplicados universalmente. Como teoria madura, a atual pesquisa sobre comportamento organizacional está voltada para o aprimoramento das teorias já existentes.

Nesta época de mudanças rápidas e constantes, o estudo do comportamento organizacional torna-se uma ferramenta útil para se lidar com as mudanças. Mudar o comportamento organizacional modifica fundamentalmente a maneira como o trabalho

[1] *Behaviorismo*: nome dado à Psicologia Comportamental (ou *behaviorista*). Em Administração significa abordagem que enfatiza o sucesso organizacional através das variáveis humanas dentro da organização. (CHIAVENATO, 2000. p. 284).

é realizado numa organização, ou seja, isto resulta numa alteração do comportamento dos colaboradores.

Neste sentido, há que se estudar a relação entre as teorias que buscam explicar os fatores de motivação, buscando-se entender como se dá esse fenômeno, bem como quais relações podem ser estabelecidas com a questão da informação para gerar conhecimento.

4.2.2 Comportamento informacional

Para Wilson (2000):

> Comportamento informacional é todo comportamento humano relacionado às fontes e canais de informação, incluindo a busca ativa e passiva de informação e o uso da informação. Isso inclui a comunicação pessoal e presencial, assim como a recepção passiva de informação, como a que é transmitida ao público quando este assiste aos comerciais da televisão sem qualquer intenção específica em relação à informação fornecida (WILSON, 2000, p. 49).

O modelo de comportamento informacional proposto por Wilson destaca o contexto da pessoa para a existência das necessidades informacionais, e leva em consideração as seguintes variáveis que podem interferir no comportamento motivado pelas necessidades: variável psicológica, demográfica, interpessoal, ambiental e as características da fonte.

Tal modelo prevê também níveis de comportamento informacional como atenção e busca passiva, busca ativa e busca contínua, e é sintetizado na figura 16:

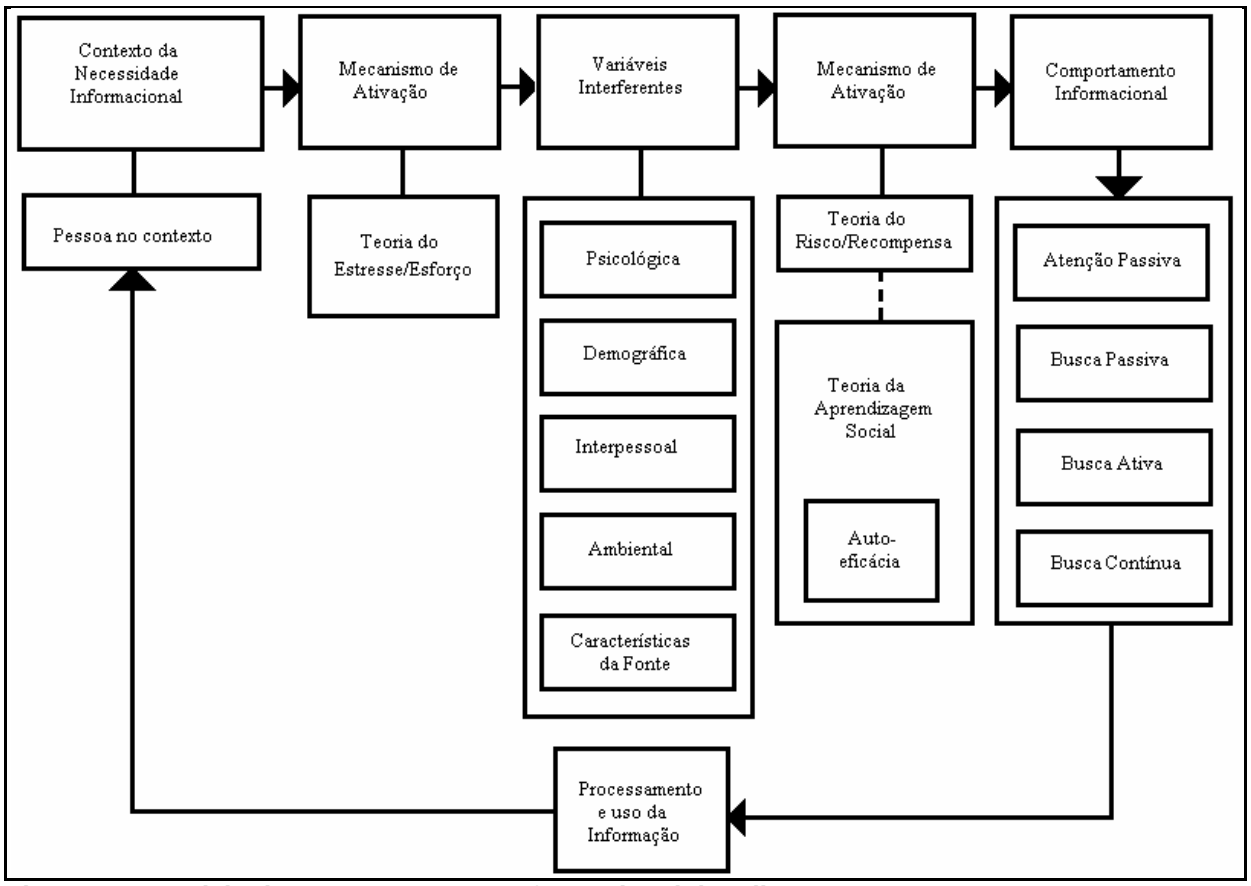

Figura 16 – Modelo de Comportamento Informacional de Wilson.
Fonte: WILSON, 2000, p. 51.

Deve-se destacar que ao efetuar a busca pela informação, as pessoas podem interagir com vários tipos de sistema de informação (WILSON, 2000, p. 51).

Ainda segundo o autor, a busca informacional tem o seu início no reconhecimento de alguma necessidade percebida pelo indivíduo, e este pode procurar tanto em sistemas formais como recorrer a outras pessoas, caracterizando a troca interpessoal de informação.

Assim, o estudo de um grupo de usuários pode permitir o estabelecimento de certos padrões quanto ao tipo de necessidades informacionais daquele grupo, desde que se leve em conta que a busca de informação sofre a influência de outros fatores, tais como:

> *Fontes de informação*: locais onde são procuradas as informações. A depender do profissional e das características da informação que se busca, essas fontes variam, variando também a ordem em que as fontes são consultadas. As fontes mais comumente referidas são colegas, bibliotecas, livros, artigos e

> a própria experiência. Essas fontes assumem diversos formatos e podem ser acessadas por diferentes canais, tanto os formais quanto os informais. Há fontes externas e internas, orais e escritas, pessoais e coletivas.
>
> *Conhecimento da informação*: o conhecimento direto ou indireto das fontes, do próprio processo de busca e da informação recuperada desempenha importante papel no sucesso da busca. Algumas variáveis que devem ser consideradas neste sentido são familiaridade ou sucesso em buscas anteriores, confiabilidade e utilidade da informação, apresentação, oportunidade, custo, qualidade e acessibilidade da informação. (LECKIE; PETTIGREW; SYLVAIN, 1996, p. 172).

Segundo Martinez-Silveira e Oddone (2007, p. 126), o motivo que desencadeia a busca é a certeza de ter êxito na empreitada. Este ciclo encerra-se com a obtenção ou não da informação, caracterizando um processo cognitivo de alteração informacional para a tomada de decisão.

Davenport (2001, p. 110) define comportamento informacional, de forma sintética, como: “modo como os indivíduos lidam com a informação”. Salienta que deve incluir a busca, o uso, a alteração, a troca, acúmulo e o ato de ignorar a informação.

Para o autor, existem diversas justificativas para se administrar a cultura e o comportamento em relação à informação:

> a) mais de 40% dos trabalhadores no mercado americano manuseiam informações, isto é, passam grande parte do tempo de trabalho obtendo, usando e compartilhando informações estruturadas;
>
> b) parte do valor de uma empresa vem do conhecimento que ela possui. A administração do conhecimento é ajudada se as equipes estiverem pré-dispostas a usar ativamente a informação;
>
> c) ajuda no controle dos custos da informação. Pode não haver um bom compartilhamento de informações compradas de fontes externas;
>
> d) o uso da informação, e não sua existência, é que permite melhores decisões, melhor aprendizado e melhor monitoramento de resultados;
>
> e) deve haver na empresa o consenso do significado e do uso da informação. (DAVENPORT, 2001, p. 111).

O autor ainda acrescenta que pode-se destacar alguns tipos de comportamentos a serem estimulados, como o *compartilhamento de informações*, a *administração da sobrecarga de informações*, e *redução de significados múltiplos*.

Para o autor, compartilhar informações é um ato voluntário de colocá-las à disposição de outros. Implica vontade. O rodízio entre gerentes, reuniões frequentes com gerentes de outros setores e decisões que ressaltem o consenso contribuem para o compartilhamento de informações. O compartilhamento precisa estar apoiado na cultura organizacional. Ele pode não ser exercido caso os profissionais enxerguem a informação como de valor para suas carreiras, caso algumas informações criem imagens negativas de pessoas ou setores e se o tempo gasto na transmissão da informação não for reconhecido e até recompensado. A informação deve ser transmitida para a pessoa certa, que deve ser estimulada a reconhecê-la e utilizá-la. A forma como a informação é divulgada e o envolvimento da pessoa com a informação têm implicações possíveis na sobrecarga informacional. É necessária uma preocupação com o controle dos múltiplos significados da informação. Significados alternativos geram resultados diferentes que podem não auxiliar no processo de tomada de decisão. (DAVENPORT, 2001, p. 115).

Davenport (2001, p. 124) ainda acrescenta que, por outro lado, a existência de múltiplos significados representa que está havendo uma preocupação com a entidade em questão e representa um alerta, pois a definição formal pode não estar bem formulada ou definida. Deve-se tomar o cuidado da padronização permitir que todos os envolvidos a aceitem. Espera-se que as organizações estimulem mudança comportamental com relação à informação, seja através de recompensas e sanções, que devem estar em equilíbrio. Sugere-se que as decisões baseadas em dados factuais devem ser valorizadas, ao invés daquelas baseadas na intuição, sendo que tais aspectos devem ser noticiados e institucionalizados.

O autor sugere que as organizações, ao buscarem a melhoria do comportamento individual em relação à informação, ainda podem incluir as seguintes atitudes:

> a) divulgação de políticas, orientações e ferramentas para auxiliar o profissional a estruturar seu ambiente de informações. Deve-se facilitar o uso e não impor métodos;
> b) identificar indivíduos ou grupos que podem ser influenciados;

> c) lembrar que a tecnologia não resolve o problema informacional e, por si só, não afeta o comportamento informacional. (DAVENPORT, 2001, p. 127).

Para Davenport (2001, p. 135), o componente mais importante da administração comportamental é tornar claro que a informação é valiosa. As táticas recomendadas pelo autor para o gerenciamento comportamental estão contidas no quadro 29:

Táticas para o gerenciamento do comportamento informacional
a) comunicar a todos que a informação é valiosa;
b) tornar claras as estratégias e os objetivos da empresa em relação à informação;
c) sintonia com as estratégias da empresa;
d) identificar competências informacionais necessárias;
e) adquirir informações externas e especializar-se em como utilizá-las ou aplicá-las;
f) concentrar-se em um tipo específico de informação;
g) atribuir responsabilidades no gerenciamento e no aperfeiçoamento do comportamento informacional, já que isto pode consolidar uma equipe especializada em informação;
h) criar um comitê ou uma rede de trabalho para cuidar da questão do comportamento informacional, como definição de políticas e processos sobre o tema;
i) instruir os colaboradores a respeito do comportamento informacional, como encontrar e usar melhor a informação;
j) explicitar a todos os problemas relacionados ao gerenciamento da informação.

Quadro 29 – Táticas para o gerenciamento do comportamento informacional.
Fonte: baseado em DAVENPORT, 2001, p. 135.

4.3 Motivação para a Geração do conhecimento

Como visto anteriormente, dada a grande complexidade no comportamento dos indivíduos, encontra-se igual nível de dificuldade quando se busca entender o que motiva as pessoas.

Para Robbins (2002) a motivação pode ser definida nos seguintes termos:

> Talvez seja melhor começar falando sobre o que não é motivação. Muitas pessoas entendem, incorretamente, que a motivação é um traço pessoal – ou seja, alguns têm, outros não. Na vida prática, os executivos pouco experientes frequentemente rotulam seus funcionários desmotivados como preguiçosos. Esse rótulo presume que o indivíduo é sempre preguiçoso ou desmotivado. Nosso conhecimento sobre motivação nos diz que isso não é verdade. O que sabemos é que a motivação é o resultado da interação do indivíduo com a situação. [...] Vamos definir motivação como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de determinada meta. (ROBBINS, 2002, p. 151).

O termo *motivação* deriva originalmente da palavra latina *movere*, que significa

mover. Pode-se perceber que a origem da palavra traz a noção de dinâmica, ou de ação, que é a principal tônica dessa função particular da vida psíquica dos indivíduos, dentro ou fora das organizações. O caráter motivacional do psiquismo humano abrange, portanto, os diferentes aspectos que são inerentes ao processo, por meio do qual o comportamento das pessoas pode ser ativado (BERGAMINI, 1997, p. 37).

Maximiano (2000) também dá destaque à noção de processo:

> Motivação para o trabalho é o processo pelo qual o esforço ou ação que leva ao desempenho profissional de uma pessoa é impulsionado por certos motivos. Toda ação orientada para algum tipo de desempenho (assim como, de forma geral, todo comportamento) sempre é motivada. A motivação pode produzir o desempenho positivo ou negativo. (MAXIMIANO, 2000, p. 347).

Desta forma, os três autores concordam que a *motivação* é um processo, ou seja, é algo dinâmico, um conjunto de fatores que impulsionam e estimulam o indivíduo a agir desta ou daquela maneira, ao quais todos os indivíduos estão sujeitos, dentro ou fora das organizações.

A motivação é a responsável pelo nível, direção e persistência do esforço dispensado no trabalho. Há algum tempo atrás, existia a crença de que era necessário "injetar" essa força nas pessoas. Entretanto, atualmente, sabe-se que motivação é algo individual, gerada por fatores distintos e pessoais.

Como se verá a seguir, várias teorias têm buscado compreender e explicar esse conjunto de fatores.

Algumas defendem que o comportamento das pessoas está direcionado para a satisfação de suas necessidades; entretanto, outras vêem o comportamento como resultado de recompensas (reforço) ou como resultado de crenças sobre ego, valores ou objetivos pessoais.

4.3.1 Tipos de motivação

Uma divisão no tipo de motivação pode ser observada, já que diversas são as causas motivacionais do indivíduo, suas necessidades e expectativas. Dessa forma, a motivação pode ser intrínseca ou extrínseca.

No que diz respeito à motivação extrínseca, Bergamini (1997, p. 170) afirma que os comportamentos e ações individuais não possuem um ponto de origem. O compor-

tamento pode ocorrer como resposta a estímulos do próprio ambiente, com base em informações registradas no consciente de cada indivíduo ou ainda por impulsos de origem inconscientes e desconhecidos.

Já a motivação intrínseca, pode ser entendida como uma força interior da pessoa, sendo necessária uma predisposição espontânea para que ocorra a motivação, que pode ser considerada como uma força propulsora cujas fontes frequentemente estão no íntimo de cada um.

Para Bergamini (1997, p. 172), as atividades intrinsecamente motivadas são aquelas para as quais não existe recompensa aparente, exceto as atividades em si mesmas. As pessoas demonstram engajar-se a essas atividades em seu próprio benefício e não por que elas levem á recompensas extrínsecas. As atividades não são meios que levam a um fim, mas são fins em si mesmas.

Pode-se observar que não existe recompensa aparente e que a pessoa está conseguindo satisfação na própria atividade. Aos poucos se vai tornando viável entender que não é possível motivar quem quer que seja. As pessoas já trazem dentro de si expectativas pessoais que ativam determinado tipo de busca de objetivos.

Tem sido a grande dificuldade em orientar as pessoas para que determinado trabalho seja feito. Métodos que se aproximam da coerção e do controle não têm conseguido a eficácia que, no geral, se espera em situação de trabalho.

Quanto às necessidades, é importante salientar que estas não nascem de fatores presentes no meio ambiente, mas das necessidades que variam de pessoa para pessoa a todo o momento, essas necessidades são comparadas aos desejos, expectativas ou impulsos que se originam de carências de diversos tipos, desde físicas até psicológicas.

Neste sentido, é o próprio indivíduo que motiva a si mesmo, buscando razões para dar o melhor de si, se dedicar, se comprometer, para querer vencer, para querer aprender. O que pode ser feito externamente é estimular de forma adequada, buscando corresponder às necessidades internas para que o indivíduo possa ser motivado.

Bergamini (1997, p.177) afirma que “pessoas motivadas não percebem o tanto que trabalham” e dessa forma mostra uma característica muito importante da motivação, que o indivíduo trabalha independentemente da recompensa exterior.

> Aquilo que importa e que, portanto, mais energiza um comportamento motivacional é a busca da felicidade pessoal – o homem procurará estar sempre fazendo aquilo que o torna pessoalmente feliz – caso se possa oferecer a ele a oportunidade de escolher livremente o seu programa de vida! (BERGAMINI, 1997, p. 177).

Maximiano (2000, p. 345) discorre ainda sobre os dois grupos de motivos que influenciam o desempenho: os motivos internos, que surgem do próprio indivíduo e dizem respeito aos impulsos interiores, psicológicos ou fisiológicos, que são influenciados pela sociedade ou grupo no qual ele está inserido, e os motivos externos, que são criados pela situação ou pelo ambiente onde o indivíduo se encontra e correspondem aos incentivos e estímulos oferecidos pelo ambiente ou objetivos perseguidos pela própria pessoa, a fim de satisfazer uma necessidade.

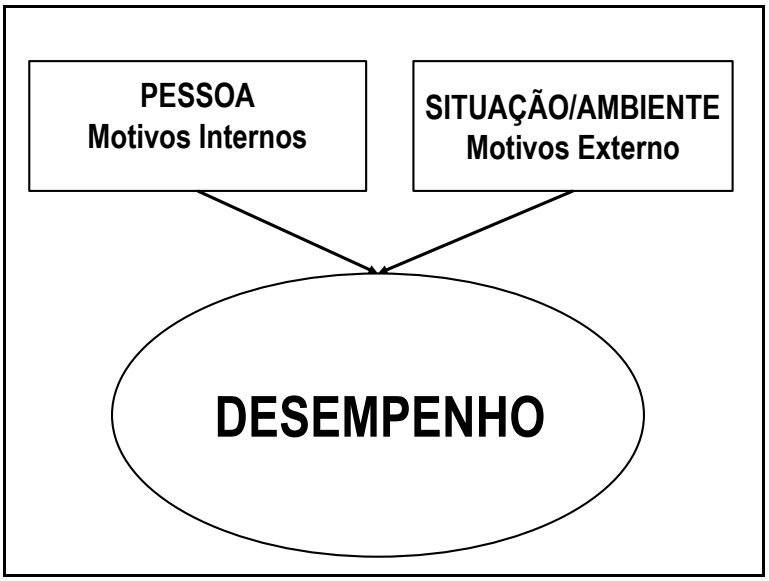

Figura 17 – Motivos que afetam o desempenho.
Fonte: Adaptado de MAXIMIANO, 2000, p. 348.

4.3.2 Teorias da Motivação

Para Pérez-Ramos (1990, p. 131), as teorias motivacionais podem se divididas em dois grupos: *Teorias de Conteúdo* e *Teorias de Processo*. As primeiras partem da determinação das necessidades humanas para explicar o fenômeno motivacional, identificando consequentemente o comportamento dirigido à satisfação das mesmas, mas sem entrar em cogitação sobre as operações psicológicas, tanto conscientes como inconscientes, que o processo envolve. Estas teorias se caracterizam pela ênfase que

atribuem à identificação dos diferentes tipos de necessidades e aos métodos utilizados na sua satisfação, partindo do suposto de que um empregado satisfeito é um empregado produtivo, e também pela natureza intrínseca de certos motivos: a recompensa virá da satisfação que proporciona o trabalho em si mesmo. As segundas, as *Teorias de Processo*, focalizam a sua atenção nas sucessivas etapas do fenômeno motivacional, nas percepções e perspectivas do indivíduo no estabelecimento de metas e objetivos pessoais e, principalmente, nos mecanismos conscientes da tomada de decisões.

4.3.2.1 Teoria de Maslow

Abraham H. Maslow, psicólogo americano, apresentou uma teoria de motivação segundo a qual as necessidades humanas estão dispostas em níveis hierárquicos de importância e influência. Dentro da idéia principal dessa teoria, que é a hierarquia, as necessidades superiores surgirão apenas quando as necessidades inferiores forem satisfeitas. Essa hierarquia foi concebida baseada no fato de que o homem, no decorrer de sua vida, expande suas necessidades. Uma vez satisfeitas as necessidades básicas, outras acabam sendo focadas pelo homem.

Segundo a Teoria das Necessidades de Maslow, cinco tipos diferentes de necessidades motivam as pessoas: fisiológicas, de segurança, de afeto, de estima e de auto-realização. A ordem dessas necessidades obedece a uma hierarquia de acordo com sua capacidade de motivar o comportamento. (HAMPTON, 1992, p. 219).

A Teoria de Maslow pode ser representada na figura 18:

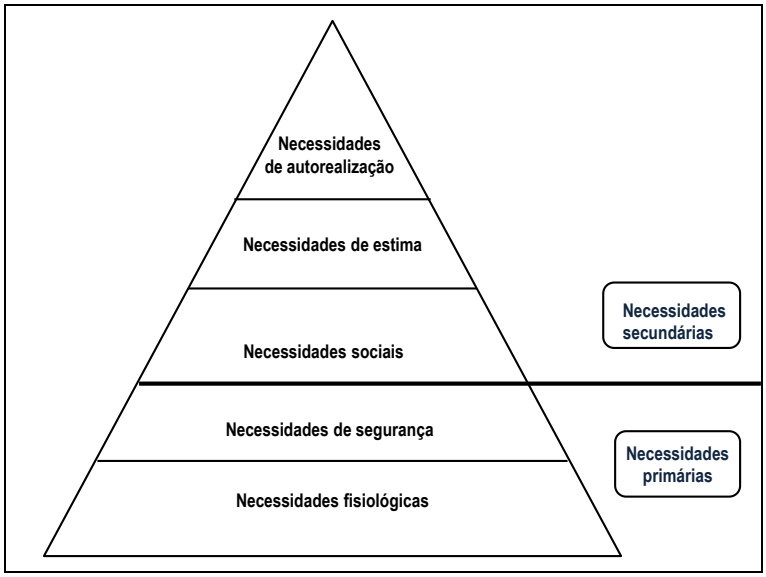

Figura 18 – A hierarquia das necessidades humanas, segundo Maslow.
Fonte: adaptado de CHIAVENATO, 2004a, p. 67.

A teoria desenvolvida por Maslow toma por base a questão das necessidades humanas, que estão hierarquicamente organizadas e a busca da satisfação das mesmas é o que motiva o indivíduo. Há, segundo o autor, dois tipos de necessidades: as primárias, que são as fisiológicas e as de segurança, que formam a base da pirâmide, e as secundárias, que são as afetivo-sociais, as de estima e as de auto-realização, constituindo, estas últimas, o topo da hierarquia. Para Maslow, uma vez satisfeitas as necessidades primárias, as mais baixas da hierarquia, as mais altas tomarão o seu lugar. No entanto, não é um fato imutável, uma vez que as pessoas podem subir e descer na hierarquia. (VERGARA, 2006, p. 134).

Schmidt, (2000, p. 28) detalha essas necessidades:

1. Necessidades fisiológicas.

As necessidades fisiológicas estão relacionadas com a busca pela manutenção da vida e conservação da espécie, como as de alimentação, de moradia e de sexo. A maior parte das atividades do indivíduo, até que essas necessidades sejam satisfeitas, estará focada nesse nível inicial da escala. Após a satisfação destas necessidades, as de segurança virão à tona, tornando-se então predominantes.

2. Necessidades de segurança.

Integrando este grupo de necessidades, está o desejo do indivíduo de proporcionar para si mesmo e para os seus um ambiente físico e emocional seguro e livre de

ameaças. Além da preservação da vida, as necessidades desse nível buscam também à defesa contra as ameaças do meio, o que incluem o desejo de alcançar segurança familiar e social. Toda vez que a segurança da pessoa está em risco, outras necessidades de mais alto nível hierárquico são consideradas menos relevantes.

3. Necessidades sociais.

Estas necessidades tornam-se dominantes quando as necessidades fisiológicas e as de segurança estiverem razoavelmente satisfeitas. Estão vinculadas à busca pela aceitação social, bem como ao desenvolvimento de um relacionamento amistoso com as pessoas que estão à volta do indivíduo, que passa a ter consciência de que a satisfação de suas necessidades depende dos outros e de ser aceito por eles, o que o leva muitas vezes a anular suas formas de expressão, caso estas não estejam adequadas aos ideais do grupo.

4. Necessidade de estima.

Relacionam-se ao desejo da pessoa ser reconhecida e ter atenção dos outros, desde que as necessidades sociais tenham sido atendidas. A satisfação das necessidades de estima provoca no indivíduo sentimentos de autoconfiança, de prestígio, de poder e de ser útil e necessário.

5 .Necessidades de autorealização.

Estas necessidades correspondem à categoria mais alta da escala e afloram após terem sido satisfeitas as necessidades de estima. Dizem respeito à realização máxima do potencial individual. A auto-realização pode adquirir várias formas, no entanto, a concepção do processo é derivada da necessidade de crescimento psicológico, de atingir níveis altos de escolha e de autonomia, conforme as potencialidades de cada indivíduo.

Machado (1996, p. 148) salienta que o esquema de Maslow, dependendo do nível de cultura e desenvolvimento sócio econômico de um povo, apresenta diferenças quanto aos tipos de necessidades predominantes, pois a relevância das necessidades varia de acordo com o padrão e estilo de vida de cada um, sendo assim é essencial motivar as pessoas em níveis coerentes com as suas reais necessidades.

Maximiano (2000, p. 311) enfatiza algumas premissas com base na teoria de Maslow:

- As pessoas procuram satisfazer as necessidades básicas antes de se preocupar com as de nível mais elevado.

- Uma nova necessidade surge quando outra necessidade anterior for atendida.

- Atendida uma necessidade, essa perde sua força motivadora, e a motivação passa a ocorrer por outra necessidade seguinte.

- Quanto mais saudável a pessoa for, maior será seu nível de necessidades.

- A privação das necessidades sociais e de estima pode corresponder ao comportamento irresponsável. A má administração leva ao comportamento negativo.

- As necessidades fisiológicas, de segurança e sociais são satisfeitas pelas técnicas de administração, que através do empenho dos responsáveis, também devem atender as outras necessidades.

Às necessidades apontadas por Maslow, Barreto (1994) traça um paralelo entre as necessidades de informação.

> Na base da pirâmide estariam as pessoas que procuram satisfazer as suas necessidades básicas [...]. Desta forma, demandariam prioritariamente, informação de utilidade para a sua necessidade de segurança, ordem e liberdade do medo e da ameaça. [...] No estágio acima [...] demanda(m) informação que lhes garantam a permanência segura nos diversos contextos em que habitam e que desejam permanecer. Elaboram esta informação em proveito próprio e das instituições em que participam. No topo da pirâmide, [...] os indivíduos vinculam-se à informação com compromissos de reflexão, criatividade e realização de seu potencial. (BARRETO, 1994, p. 5-7).

Desta forma, pode-se perceber que há um aumento qualitativo nos tipos de informação, da base para o topo da pirâmide. Esse aumento refere-se à passagem das demandas de subsistência para as de maior índice de abstração, como a autorealização, localizada no alto da pirâmide. Além disso, quanto à oferta da informação, a demanda relaciona-se aos estoques informacionais como uma pirâmide invertida, inversamente proporcional em termos quantitativos e qualitativos às posições da informação demandada, configurando situações de racionamento e excedente de informações nos seus extremos, como pode ser visto na figura 19.

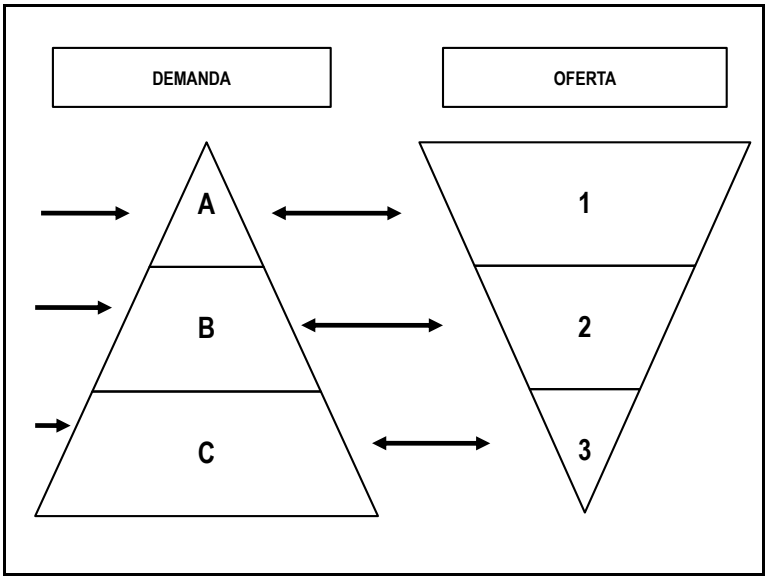

Figura 19 – As necessidades e os estoques de informação – demanda e oferta
Fonte: BARRETO, 1994, p. 7.

4.3.2.2 Teoria Bifatorial de Motivação

Frederick Herzberg criou a Teoria dos dois fatores que aborda a situação da motivação e satisfação das pessoas no ambiente de trabalho. Promoveu uma série de entrevistas com engenheiros e contadores, com o intuito de identificar as consequências de determinados tipos de acontecimentos na vida profissional dos entrevistados, com o objetivo de determinar os fatores que promovessem satisfação ou insatisfação na situação de trabalho. (REIS, 2001, p. 78).

Os resultados levaram à conclusão de que o comportamento das pessoas é orientado por dois fatores independentes, sendo esses os fatores higiênicos, ou extrínsecos, relacionados ao ambiente que rodeia o indivíduo e às condições de trabalho por ele realizado, são esses fatores normalmente administrados pela organização, como por exemplo, as condições de trabalho, o relacionamento entre os colegas, supervisores e subordinados, normas e regulamentos, que se forem inadequados causam insatisfação nos colaboradores; e os fatores motivacionais, ou intrínsecos, relacionados ao cargo e a natureza da tarefa realizada pelo colaborador, podendo estes ser controlados por ele, estão ligados ao desenvolvimento intelectual, á auto-realização e às habilidades individuais.

Chiavenato (2004a, p. 69) enfatiza que enquanto Maslow utiliza uma abordagem intra-orientada, baseando sua teoria nas diferentes necessidades do indivíduo, Herz-

berg, numa abordagem extra-orientada fundamenta sua teoria no trabalho do indivíduo e no ambiente externo, defendendo que a motivação depende de dois fatores: os higiênicos motivacionais.

Na década de 1960, Herzberg formulou sua teoria baseando-se na questão da satisfação. Segundo ele, o comportamento das pessoas no trabalho pode ser explicado por dois fatores: os higiênicos, que são extrínsecos ao indivíduo e encontram-se no ambiente de trabalho, tais como salários, benefícios sociais, relacionamento com os colegas, condições físicas de trabalho, modelo de gestão. A presença destes fatores não chega a promover satisfação, apenas deixa de causar insatisfação. Os fatores motivacionais, por sua vez, são intrínsecos, relacionam-se com sentimentos de reconhecimento e auto-realização. Sua presença promove satisfação, já sua ausência deixa de causar satisfação, sem, contudo, gerar insatisfação. (VERGARA, 2006, p. 136).

A teoria de Herzberg tem exercido grande influência sobre o pensamento administrativo, indicando pistas importantes para aprofundar e esclarecer questões sobre a natureza da motivação no trabalho. Os resultados dos estudos que originaram essa teoria indicam que quando se trata de condições que fazem as pessoas sentirem-se bem e satisfeitas, são apontados fatores intrínsecos ao trabalho em si, como a realização, o reconhecimento, responsabilidade, o próprio trabalho, avanço e crescimento. Herzberg nomeou as fontes de satisfação de *motivadores*, uma vez que eram necessárias para que ocorressem aprimoramentos no desempenho do trabalho. No que diz respeito às condições de insatisfação, surgem os fatores externos relacionados ao cargo – tais como a administração e política da organização, supervisão, relacionamento com o supervisor, salário, condições de trabalho, relacionamento com os colegas e subordinados, vida pessoal, *status* e segurança. Estas fontes de insatisfação foram chamadas por Herzberg de fatores de *higiene* ou *manutenção,* uma vez que formam o ambiente de trabalho que precisa ser mantido em ordem para evitar descontentamentos, que podem levar à queda do desempenho. (HAMPTON, 1992, p. 89).

Os estudos de Herzberg podem orientar os administradores a atuar sobre os fatores higiênicos para que não haja insatisfação. No entanto, para conseguir colaboradores motivados, os fatores motivacionais devem ser levados em conta. A razão constatada por Herzberg é que embora sejam indispensáveis, fatores como remuneração ade-

quada, condições de segurança e estabilidade e bom ambiente de relações humanas, são extrínsecos ao trabalho em si, não alterando a natureza do trabalho. Dessa forma, uma ótima remuneração não torna o trabalho mais estimulante, assim como um bom aumento de salário não promove a total satisfação do colaborador. A satisfação com o ambiente de trabalho, os relacionamentos, os benefícios ou mesmo os salários oferecidos não são suficientes para que haja um estímulo interno capaz de motivar.

4.3.2.3 Teoria de David McClelland

Conforme McClelland (1996 apud SCHMIDT, 2000, p. 56), o indivíduo apresenta intensa necessidade de ter sucesso e evitar o fracasso. Deste modo, seus estudos focalizam as necessidades de realização, afiliação e poder.

Para Vergara (2006), McClelland retornou à questão das necessidades:

> David McClelland tomou como eixo novamente a questão das necessidades. Identificou três: poder, afiliação e realização. Ele argumenta que não nascemos com tais necessidades; elas são adquiridas socialmente. Poder refere-se a relações com pessoas, status, prestígio, posições de influência. Afiliação diz respeito ao que Maslow chamou de afeto. Realização é concernente à auto-estima e à auto-realização. (VERGARA, 2006, p. 145).

De acordo com Macêdo (2005, p. 56), essa teoria também destaca a importância da satisfação das necessidades básicas, no entanto, acredita que ao longo da vida, as pessoas são capazes de adquirir necessidades mediante aprendizagem no meio social, assim sendo, três impulsos são identificados:

- **Realização**: necessidade de o indivíduo desenvolver a busca da excelência, o alcance de metas, o apreço por desafios significativos, o reconhecimento e consequentemente o sucesso.

- **Afiliação**: interesse pelas amizades e a vontade de ser aceito pelos outros, preservando a cordialidade. O trabalho em equipe é mais estimado do que o individual.

- **Poder**: enfoca a busca de liderança e status, com a finalidade de influenciar as decisões e comportamentos dos outros, utilizando-se da dominação ou carisma pessoal. (MACÊDO, 2005, p. 56).

Com base nesse princípio, conclui-se que para que haja êxito, a organização deve valorizar a praticidade e o foco de pessoas motivadas pela realização, a firmeza e a

liderança de pessoas motivadas pelo poder e a sinergia e empatia daqueles motivados por afiliação.

4.3.2.4 Teoria ERG (Existência, Relacionamento e Crescimento)

De acordo com Pérez-Ramos (1990, p. 131), Clayton Alderfer apresentou uma proposição nova e importante que tem impactado os estudos sobre motivação no trabalho.

Derivada das idéias de Maslow, principalmente quanto à hierarquia de necessidades, a teoria ERG “limitou a amplitude da escala, reduzindo para três, os cinco níveis propostos por Maslow”. Esses três níveis se caracterizam pelas necessidades de Existência (E), Relacionamento (R) e Crescimento (G, do inglês Growth), servem de fundamentos para as formulações e nomeiam essa teoria. Para Maslow, o processo se realiza em forma progressiva, ascendente, de nível em nível de categoria nas necessidades da escala hierárquica; para Alderfer, esse processo pode dar-se também em sentido regressivo, descendente; isto é, de frustração-regressão, e não unicamente na direção de satisfação-progressão, conforme Maslow.

O sentido de frustração-regressão pode ser resultante de barreiras e bloqueios na satisfação das necessidades de categorias hierarquicamente mais altas na escala, produzindo, neste caso, um retorno ou descenso às inferiores, sempre que nestas últimas o indivíduo tenha experimentado satisfação (PÉREZ-RAMOS, 1990, p. 139).

A correspondência entre as categorias de necessidades de Maslow e de Aldefer tem sido alvo de vários estudos. Dentre estes, destaque-se Pérez-Ramos (1990), que elabora o seguinte esquema comparativo:

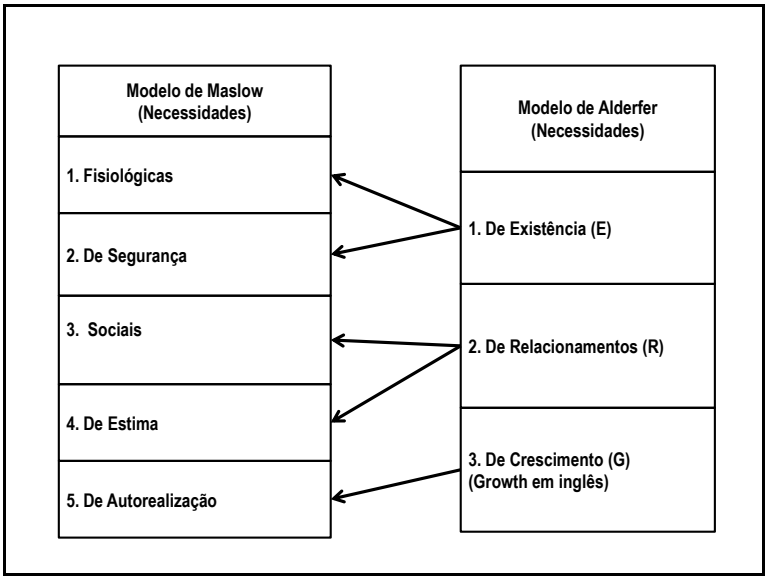

Figura 20 – Comparação entre Maslow e Aldefer.
Fonte: PÉREZ-RAMOS, 1990, p. 140.

4.3.2.5 Teoria da Expectativa

Teoria da Expectativa foi desenvolvida em 1964 por Victor Vroom, baseada em uma visão econômica do indivíduo, vendo as pessoas como seres individuais com vontades e desejos diferentes relativos ao trabalho, fazendo com que tomem decisões selecionando o que mais lhe cabe no momento. Esta teoria aborda o autocontrole buscado pelas pessoas como tentativa de atingir seus objetivos. Vroom propõe que o nível de produtividade individual está diretamente relacionado à existência de três forças básicas dentro do indivíduo. Segundo Chiavenato (1992, p. 172), Victor H. Vroom desenvolveu uma teoria que se restringe à motivação para produzir, que é determinada por três fatores que atuam em cada indivíduo:

- **Expectativas**, que são os objetivos individuais, que podem incluir dinheiro, segurança no cargo, reconhecimento, aceitação social, trabalho interessante, além de inúmeras combinações de objetivos que um indivíduo pode buscar satisfazer simultaneamente;
- **Recompensa**s, que é a relação percebida entre a produtividade e o alcance dos objetivos;
- **Relações entre Expectativas e Recompensas**, que é a capacidade de influenciar a produtividade com o intuito de satisfazer as expectativas com as recompensas.

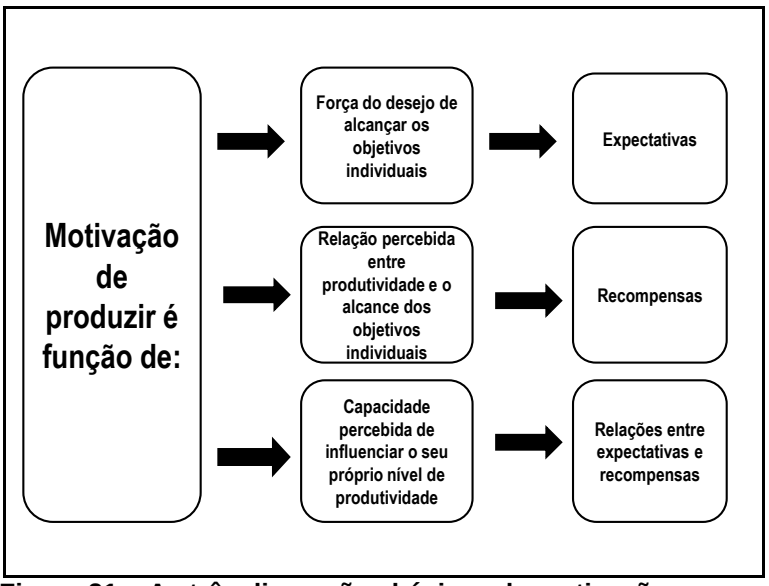

Figura 21 – As três dimensões básicas da motivação, segundo Vroom.
Fonte: CHIAVENATO, 1992, p. 173.

4.3.2.6 Teoria da Equidade

Estudos realizados por J. Stacy Adams fundamenta-se no fato de que os trabalhadores buscam justiça quanto às recompensas recebidas, comparando-as com as dos seus colegas de trabalho.

Equidade, neste caso, é a relação entre a contribuição que o indivíduo dá em seu trabalho e as recompensas que recebe comparada com as recompensas que os outros recebem em troca dos esforços empregados. É uma relação de comparação social. Entretanto, quando essa relação resulta em um sentimento de desigualdade, podendo ser negativa, quando o trabalhador recebe menos que os outros e positiva, quando o trabalhador recebe mais que os outros.

Adams enfatiza que o sentimento de justiça é um fator motivacional, levando em consideração a contribuição do colaborador para com a empresa e comparando as recompensas concedidas pela organização a cada funcionário, dessa forma se um colaborador receber maior recompensa que o outro poderá gerar conflito, devido ao sentimento de desigualdade gerado por tal situação (MACÊDO, 2005, p. 97).

Em um ambiente de trabalho onde ocorrem desigualdades, o processo motivacional pode ser prejudicado pelo sentimento de injustiça, gerando a insatisfação e o aumento de solicitações por parte dos colaboradores.

4.3.2.7 Teorias de conteúdo X Teorias de Processo

Ao comparar as *Teorias de conteúdo* e as *Teorias de Processo*, Pérez-Ramos (1990, p. 127) faz a seguinte afirmação:

> Cada um desses agrupamentos classificatórios compreende uma diversidade de proposições teóricas, de fundamental significado para a interpretação do fenômeno da motivação na situação de trabalho. Distinguem-se, em posição de destaque, os trabalhos de Maslow (1954), no grupo das "teorias de conteúdo", e os de Vroom (1964), nas "teorias de processo". Algumas dessas contribuições enfatizam a importância do fator humano no processo motivacional, outras centralizam sua atenção no trabalho propriamente dito, e ainda outras, no meio ambiente organizacional. O exame e integração dessas contribuições permitirá chegar a uma concepção racional do fenômeno. (PÉREZ-RAMOS, 1990, p. 127).

O autor ainda acrescenta que

> É válido afirmar que as Teorias de Conteúdo têm contribuído à identificação e categorização das necessidades humanas, classificando-as em níveis e escalas de progressão, ou mesmo de regressão. Ao mesmo tempo definem e especificam os comportamentos dirigidos a satisfazer tais necessidades, com um propósito integrativo, em um contexto orientado a valorizar o indivíduo, a tarefa e o ambiente organizacional. O melhor exemplo desse grupo é a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow. (PÉREZ-RAMOS, 1990, p. 127).

Como uma terceira conclusão de seu estudo, Pérez-Ramos afirma que

> As "teorias de processo", representadas por modelos cognitivos, estudam os mecanismos psicológicos que envolvem o processo motivacional. Compreendem, entre outros, a análise da auto-percepção, da tomada de decisões, dos conceitos de consonância e dissonância, da concomitância de fatores determinantes, do estabelecimento de metas, da atribuição de valores e da influência das variáveis relacionadas com o indivíduo, o ambiente e o trabalho. A Teoria da Expectância, (Vroom, 1964), também conhecida como de Instrumentalidade, ou mesmo Teoria VIE, é o principal expoente das "teorias de processo". (PÉREZ-RAMOS, 1990, p. 127).

O autor ainda pondera que o estudo das teorias de motivação é de significativa importância, não somente como objeto de pesquisa científica, mas também por suas repercussões no ambiente das organizações, e o valor destes estudos se explica, principalmente pelo interesse que desperta nos estudiosos do fenômeno, e nas possibilidades de sensibilizar as organizações sobre sua importância no processo da produção, no crescimento psicológico dos indivíduos, bem como na sua possibilidade de incorporar aspectos da gestão da informação para gerar conhecimento. (PÉREZ-RAMOS, 1990, p. 127).

4.3.3 Fatores organizacionais que interferem na motivação

A remuneração é uma das principais fontes de motivação humana. Naturalmente todas as pessoas esperam algum tipo de compensação pelos seus esforços. Mesmo quando alguém se propõe a realizar algo de forma voluntária, levadas pelo altruísmo e inicialmente sem qualquer interesse, espera-se ao menos reconhecimento pela iniciativa e empenho. No que diz respeito ao trabalho, nada mais natural que se esperar receber uma gratificação. Todos trabalham em troca de alguma coisa. A recompensa individual leva as pessoas a perceberem seu valor real.

De acordo com Chiavenato (2004b):

> Ninguém trabalha de graça. Ninguém investe sem esperar algum retorno. As pessoas trabalham nas organizações em função de certas expectativas e resultados. Elas estão dispostas a se dedicar ao trabalho e ás metas e objetivos da organização desde que isso lhes traga algum retorno significativo pelo seu esforço e dedicação. (CHIAVENATO, 2004b, p. 256).

Segundo Chiavenato (1992, p. 223), quando se menciona remuneração, menciona-se mais precisamente dinheiro ou salário, que constitui a base de contrato de trabalho formalizado entre o colaborador e a empresa. No salário, agregam-se os benefícios que a empresa oferece e os serviços sociais, e se for o caso de não ter esses benefícios, o empregado deverá desembolsar do que ganha para poder usá-los, pagando um valor maior no mercado. Empresas e colaboradores têm um enfoque diferente de remuneração. Para a empresa a remuneração constitui um grande investimento, enquanto para o empregado constitui uma importante e decisiva recompensa.

Sobre remuneração total, esta “é o pacote de recompensas quantificáveis que uma pessoa recebe pelo seu trabalho” constitui-se de três elementos: o pagamento fixo na forma de salário, que corresponde à remuneração básica, os incentivos salariais que recompensam funcionários com bom desempenho, como bônus e participação nos resultados e os benefícios, denominadas na maioria das vezes de remuneração indireta, como férias, transporte e alimentação subsidiada, por exemplo. (CHIAVENATO, 2004b, p. 253).

Com o intuito de manter o desempenho e a excelência dos seus colaboradores, as empresas adotam alguns tipos básicos de recompensas, que são capazes de proporcionar o chamado reforço positivo, que é a realimentação do comportamento dese-

jado determinado pelas suas consequências. O reforço positivo se fundamenta em dois princípios: o desempenho das tarefas é realizado pelas pessoas de forma que obtenham maiores recompensas e as recompensas recebidas atuam no sentido de reforçar cada vez mais a melhoria do desempenho. (CHIAVENATO, 2004b, p. 224).

Como pode ser visto na figura 22, as recompensas podem ser classificadas em financeiras (diretas ou indiretas) e não financeiras.

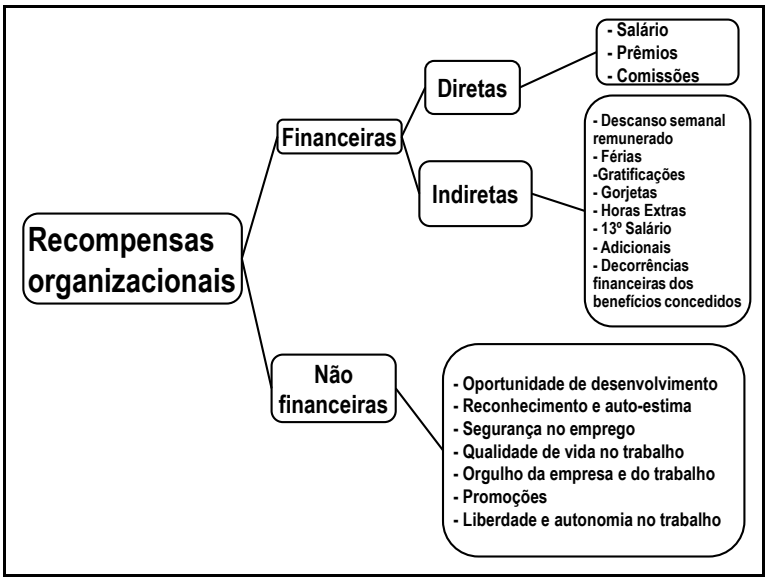

Figura 22 – Recompensas organizacionais.
Fonte: Adaptado de CHIAVENATO, 2004b, p. 259.

Os benefícios constituem-se também de importantes fatores capazes de promover a motivação, influenciando na melhoria da qualidade de vida, satisfazendo algumas necessidades pessoais, atraindo e motivando as pessoas a desenvolver seus talentos.

Para Chiavenato (2004b, p. 314), “benefícios são certas regalias e vantagens concedidas pelas organizações, a título de pagamento adicional dos salários à totalidade ou a parte de seus funcionários”.

O autor diz também, que os benefícios podem ser:

Legais: exigidos pela legislação trabalhista, previdenciária ou por convenção coletiva entre sindicatos, tais como: 13º salário, férias, aposentadoria, seguro de acidentes do trabalho, auxílio doença, salário família, salário maternidade, horas extras, etc.

Espontâneos: são os benefícios concedidos por liberalidade das empresas, já que não são exigidos por lei, nem por negociação coletiva, que incluem: gratificações, seguro de vida em grupo, refeições, transporte, empréstimos, assistência médico-hospitalar diferenciada mediante convênio, complementação de aposentadoria, etc.

É importante destacar que a participação das pessoas da organização não ocorre somente em função do cargo, do salário, das oportunidades, do clima organizacional, mas também em função das expectativas de serviços e benefícios sociais que poderão desfrutar.

Outros fatores relevantes que influenciam o comportamento dos colaboradores são a higiene e segurança do trabalho. Chiavenato (2004b, p. 430), relaciona a higiene do trabalho com condições ambientais de trabalho que visam à proteção da integridade física e mental do trabalhador.

De acordo com o autor, os principais itens do programa de higiene do trabalho estão relacionados com:

- Ambiente físico de trabalho: como a iluminação, temperatura, ruído etc.
- Ambiente psicológico: como relacionamentos agradáveis, atividades agradáveis e motivadoras,

estilo de gerência democrático e participativo, eliminação de fontes de estresse.

- Aplicação de princípios de ergonomia: como máquinas e equipamentos adequados, ferramentas

que reduzam a necessidade do esforço físico.

- Promoção da saúde ocupacional.

Além destes, há uma enorme gama de fatores que podem contribuir para a motivação dos colaboradores. Cabe a cada empresa buscar os melhores mecanismos possíveis à sua realidade a fim de promover o envolvimento e motivação, tão essenciais à produtividade.

4.4 Liderança

Liderança se diferencia de chefia e gerência, pois a gerência tem como finalidade conseguir que as pessoas cumpram seu papel se utilizando do poder normativo racional–legal enquanto a liderança é a capacidade que algumas pessoas possuem de conseguir que outras, de modo espontâneo, ultrapassem o estabelecido formalmente. (FIORELLI, 2004, p. 200).

O autor ressalta ainda que a obtenção do comportamento e dos resultados prescritos para o papel do indivíduo não caracteriza o exercício de liderança, uma vez que a

influência acontece em decorrência de estímulos consequentes às normas, sobre as quais os profissionais pouco têm como atuar durante o exercício da atividade.

Segundo Vergara (2006, p. 89), se não houver liderança a missão, a visão e os objetivos não seriam alcançados, uma vez que as organizações são movidas por movimentos contrários de cooperação e de conflito, nos quais é preciso destacar a cooperação e direcionar os conflitos para seus aspectos contributivos de mudança e de criatividade, sendo este o papel do líder.

O líder tem que saber cativar e ganhar a confiança absoluta de sua equipe, além de interagir com a finalidade de evitar atritos entre seus colaboradores.

Na visão de Chiavenato (2000):

> Liderança é a influência interpessoal exercida numa situação por meio do processo da comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos. A liderança é um fenômeno social e que ocorre exclusivamente nos grupos sociais. Ela é decorrente dos relacionamentos entre as pessoas em uma determinada estrutura social. (CHIAVENATO, 2000, p. 134).

4.4.1 Teorias de liderança

Com a importância que o tema Liderança adquiriu, várias teorias surgiram. Segundo Chiavenato (2000, p. 135) várias teorias sobre liderança acompanharam o desenvolvimento administrativo.

As teorias sobre liderança podem ser classificadas em três grupos distintos: Teorias de Traços de Personalidade, Teorias sobre Estilos de Liderança e Teorias Contingenciais de Liderança, conforme será visto a seguir.

4.4.1.1 Teorias dos Traços de Personalidade

A primeira sistemática dos estudos sobre liderança, hoje conhecida como enfoque ou Teoria dos Traços, enfatiza as qualidades pessoais do líder. Tal tendência de estudo ficou assim conhecida porque seus pesquisadores propunham como ponto de partida que os líderes deveriam possuir certas características de personalidade especiais, que seriam basicamente as principais facilitadoras no desempenho do papel da liderança. Assim, os líderes passaram a ser entendidos como seres diferentes das demais pessoas pelo fato de possuírem alguns traços de personalidade considerados como profundos responsáveis não só por fazê-los emergir, como também por mantê-los

em suas posições (ROBBINS, 2002, p. 304).

Robbins (2002) destaca que o líder, segundo a teoria dos traços, teria que nascer com determinados traços de personalidade: físicos, intelectuais, sociais e relacionados com a tarefa. Segundo essa teoria, a liderança não poderia ser ensinada. A pessoa já nascia determinada para ser um líder. “Embora plausível, essa teoria é falha. Todos os livros que tentam identificar traços comuns nos líderes encontram poucas correlações” (ROBBINS, 2002, p. 305).

4.4.1.2 Teorias sobre Estilos de Liderança

Segundo Chiavenato (2000, p. 161), “a teoria mais conhecida que explica a liderança por meio de estilos de comportamento, sem se preocupar com características pessoais do líder, refere-se a três estilos de liderança: autocrático, liberal e democrático.”

Os estilos de liderança são aplicados conforme as situações apresentadas no dia-a-dia, ou seja, o líder pode se utilizar com a mesma equipe dos três estilos.

O quadro 30 mostra os tipos de liderança e sua aplicação ideal.

Tipos de Liderança	Aplicações
Autocrática	Ideal para equipes com trabalhos simples, rotineiros e repetitivos.
Liberal	Ideal para equipes com trabalhos altamente criativos e inovadores
Democrático	Ideal para equipes com trabalhos especializados e sofisticados.

Quadro 30 – Os três tipos de liderança.
Fonte: CHIAVENATO, 2000, p. 138.

a) Liderança Autocrática

Na Liderança Autocrática, o líder fixa as metas sem qualquer interação com a equipe. Para o líder autocrático, “manda quem pode obedece quem tem juízo”, como ressalta Vergara (2006, p. 76).

Este tipo de líder realiza as divisões das tarefas a serem executadas e tende a ser individualista, pois não analisa a equipe como um todo e sim cada um de seus membros.

Essa teoria tem como ponto fraco as tarefas que só eram executadas quando existia a presença física do líder e as equipes se rebelavam desenvolvendo traços de indisciplina e agressividade (CHIAVENATO, 2000, p. 140).

b) Liderança Liberal (laissez-faire)

Na Liderança Liberal, os objetivos e decisões são tomados em conjunto, com pouca participação do líder. Para o líder liberal, existe uma total liberdade e nenhum controle sobre o trabalho dos colaboradores, como ressalta Chiavenato (2000, p. 142).

O ponto fraco desta teoria é que ao invés de se discutir assuntos relacionados ao trabalho, são discutidos assuntos pessoais. Essa teoria tende a desenvolver o individualismo agressivo e o pouco respeito ao líder (CHIAVENATO, 2000, p. 143).

c) Liderança Democrática

Na Liderança Democrática o líder interage com a equipe e debate sobre todas as decisões a serem tomadas. Segundo Vergara (2006, p. 76) o líder democrático "é aquele que busca a participação."

Na liderança Democrática procura-se uma comunicação espontânea e cordial e, como próprio nome já diz, todos têm direitos e deveres iguais. Esta teoria apresenta uma integração grupal e tende a desenvolver a responsabilidade e o comprometimento da equipe.

4.4.1.3 Teorias Contingenciais da Liderança

As Teorias Contingenciais da Liderança explicam a liderança dentro de um contexto mais amplo, onde não existe um estilo certo de se líder. Nestas teorias os tipos de liderança são aplicados dependendo da situação, por isso também são conhecidas como Teorias Situacionais. Para estas teorias o verdadeiro líder é aquele que é capaz de ajustar um grupo de pessoas sob condições extremamente variadas.

a) O Modelo Contingencial de Fiedler

O primeiro modelo contingencial de liderança foi elaborado por Fred Fiedler, cujo objetivo é se utilizar dos estilos de liderança dependendo da situação, ou seja, analisar o estilo de liderança mais eficaz para determinada situação.

Segundo Fiedler (1997 apud ROBBINS, 2002, p. 309) existem três fatores situacionais básicos que determinam a eficácia da liderança:

a) Relação entre líder e liderados: o grau de confiança, credibilidade e respeito que

os membros do grupo têm em seu líder.

b) Estrutura da tarefa: o grau de procedimentos estabelecidos no trabalho.
c) Poder da Posição: grau de influência que um líder tem sobre as variáveis de poder, como por exemplo, o poder de contratar, demitir, conceder aumentos salariais, entre outros.

b) Teoria do Recurso Cognitivo

A Teoria do Recurso Cognitivo é uma conceituação do modelo contingencial de Fiedler acrescida de novas idéias. O principal foco desta teoria é que o estresse é um fator desfavorável em qualquer situação e o líder tem que minimizar o efeito desse fator em sua que equipe.

c) Teoria Situacional de Hersey e Blanchard

Paul Hersey e Ken Blanchard desenvolveram um modelo de liderança que a cada dia atrai mais adeptos, cujo principal foco é o liderado. A liderança situacional assemelha a relação líder–liderados àquela existente entre pais e filhos, ou seja, da mesma maneira que os pais reduzem o controle dos filhos conforme estes adquirem maturidade, o mesmo deve ser feito pelo líder (ROBBINS, 2002, p. 311).

d) Teoria da Troca entre Líder e Liderados

Segundo esta teoria os líderes elegem seus preferidos dentro da equipe de trabalho e estes por sua vez são melhores avaliados, apresentam rotatividade menor e têm maior satisfação com seus superiores.

e) Teoria da Meta e do Caminho

Robbins (2002, p. 312) ressalta que a teoria da meta e do caminho foi desenvolvida por Robert House e destaca que o papel do líder é orientar e ajudar os liderados na obtenção de objetivos, oferecendo-lhes direção e apoio.

De acordo com o autor, existem quatro comportamentos de liderança:

a) Liderança diretiva: o líder define o que espera do colaborador, orientando-o a atingir o desempenho necessário.

b) Liderança de apoio: o líder se preocupa com o bem estar do colaborador.
c) Liderança Participativa: consulta e utiliza-se das idéias dos colaboradores.
d) Liderança orientada para a realização: o líder estabelece metas desafiadoras e espera que o colaborador se empenhe ao máximo para cumpri-la.

f) Modelo de Participação e Liderança

O Modelo de participação e liderança foi desenvolvido por Victor Vroom e Phillip Yetton e relaciona o comportamento de liderança com a participação no processo decisório. Chiavenato (2000, p. 143) ressalta que esta teoria sobre liderança oferece regras a serem seguidas na determinação do processo decisório e em diversas situações. Nesta teoria são apresentadas doze variáveis contingenciais, relacionadas no quadro 31:

VARIÁVEIS CONTINGENCIAIS DO MODELO DE PARTICIPAÇÃO E LIDERANÇA
1. Importância da decisão.
2. Importância da obtenção do comprometimento do subordinado à decisão.
3. Se o líder tem a quantidade suficiente de informações para tomar uma boa decisão.
4. Quão bem-estruturado está o problema
5. Se uma decisão autocrática recebe o comprometimento dos subordinados.
6. Se os subordinados "vestem a camisa" dos objetivos da empresa.
7.Se pode haver conflitos entre os subordinados em relação às soluções alternativas.
8. Se os subordinados têm as informações suficientes para tomar boas decisões.
9. As limitações do tempo do líder que podem restringir o envolvimento dos subordinados.
10. Se os custos para reunir subordinados dispersos geograficamente são justificáveis.
11. Importância para o líder da minimização do tempo requerido para a tomada de decisões.
12. Importância do uso da participação como ferramenta para o desenvolvimento das habilidades decisórias dos subordinados.

Quadro 31 – Variáveis Contingenciais do Modelo de Participação e Liderança
Fonte: Adaptado de CHIAVENATO, 2000, p. 143.

4.4.1.4 Teorias Neocarismáticas

Essas teorias são focadas nos comportamentos simbólicos, no apelo emocional e no compromisso por parte dos liderados, alcançados graças aos líderes.

a) Teoria da Liderança Carismática

Na Teoria da Liderança Carismática os seguidores do líder lhe atribuem capacidades extraordinárias, até heróicas (ROBBINS, 2002).

Chiavenato (2000, p. 144) pontua que existem cinco características pessoais que

diferenciam os líderes carismáticos dos líderes não carismáticos:

1) Visão e articulação: têm uma visão e a esclarecem em termos que são compreensíveis para os colaboradores.
2) Risco pessoal: para atingirem sua visão, estão dispostos a correr riscos.
3) Sensibilidade ao ambiente: Realizam avaliações realistas das limitações ambientais e se necessário realizam mudanças.
4) Sensibilidade para as necessidades dos liderados: são sensíveis em relação às necessidades e sentimentos dos colaboradores.
5) Comportamentos não convencionais: têm o comportamento que vai contra as normas que são novidades.

Este tipo de liderança nem sempre é necessária para se atingir altos níveis de desempenho dos colaboradores, e é mais apropriada quando o ambiente organizacional envolve alto grau de incerteza ou tensão (CHIAVENATO, 2000, p. 144).

b) Teoria da Liderança Transformacional

O líder transformacional, além de possuir carisma, oferece estímulos intelectuais e considera os colaboradores individualmente.

A Liderança Transformacional tem como objetivo o desenvolvimento das pessoas, levando-as a tornarem-se independentes, corajosas, honestas, confiáveis e superarem o desempenho esperado para seu cargo (ROBBINS, 2002, p. 319).

Segundo Chiavenato (2000) o líder transformacional possui quatro características básicas:

a) Carisma: estimula o orgulho e ganha o respeito e confiança dos liderados.
b) Inspiração: expressa suas altas expectativas de maneira simples.
c) Estímulo Intelectual: promove a inteligência e a cuidadosa resolução de problemas.
d) Consideração Individualizada: oferece atenção para cada colaborador, além de aconselhar e orientar individualmente. (CHIAVENATO, 2000, p. 145).

A liderança transformacional apresenta índices baixos de rotatividade, produtividade maior e maior satisfação dos colaboradores (CHIAVENATO, 2000, p. 145).

c) Teoria da Liderança Visionária

Robbins (2002, p. 320) diz que a liderança visionária é a capacidade de articular uma visão de futuro, realista, atraente e que traga benefício para a organização, partindo do presente e já visualizando as melhorias que esta trará no futuro.

Visão é uma meta desafiadora que se almeja alcançar no futuro. Os líderes visionários sabem explicar sua visão para as outras pessoas de maneira simples e expressam sua visão através do seu comportamento, não somente através da comunicação verbal.

4.5 Liderança para a geração do conhecimento

Uma vez que a questão do conhecimento é cada vez mais discutida no âmbito das organizações, a discussão sobre liderança para a geração do conhecimento também começa a tomar corpo, e surgem algumas propostas de novas tomadas de posição. A partir de uma exposição oral de Ikujiro Nonaka, Terra (2008) aponta seis habilidades ou comportamento dos líderes, com vistas à geração de conhecimento:

1. Buscar o que é bom.
2. Habilidade de criar novos “Bas” em compasso com as condições mutáveis do ambiente externo.
3. Fomentar a coexperiência.
4. Traduzir instintos e insights para guiar a organização.
5. Alinhar e evitar resistências à mudança.
6. Criar um modelo organizacional no qual cada indivíduo assume um papel de liderança em sua área de influência.

Estes seis tópicos podem ser detalhados na seguinte conformidade:

1. Buscar o que é bom: O objetivo de uma organização não pode ser o de ganhar dinheiro. Isto é apenas uma consequência. E há uma grande diferença entre estes dois posicionamentos. Fazer o bem e obter lucros não é contraditório. Mas fazer o bem requer ir além de uma atitude passiva de bondade, requer uma busca contínua de excelência para atender e criar o cliente. As organizações e os indivíduos precisam se engajar em seu trabalho como verdadeiros artesãos, que se dedicam à sua prática e arte de

corpo e alma, sabendo que a excelência é mais do que um padrão: é uma busca contínua de aprimoramento que, por si só, já denota um estado de espírito e uma maneira de viver. Buscar o bom e atender ao cliente, portanto, são objetivos que só podem ser atingidos quando toda a organização se engaja fortemente na busca contínua e interminável da excelência.

2. Habilidade de criar novos "Bas" em compasso com as condições mutáveis do ambiente externo: O conceito de "Ba" como um espaço para socialização pode ser traduzido para a perspectiva ocidental em práticas como mecanismos de governança, comunidades de prática, grupos de trabalho e equipes de projetos que surgem, se comunicam e se dissolvem de maneira natural, conforme a organização se adapta e coexiste com o seu ambiente. É papel da liderança fomentar novos "Bas" que permitam a contínua reinvenção do conhecimento organizacional. O verdadeiro novo conhecimento, no entanto, aquele que vai atender às necessidades dos clientes, é criado a partir de mecanismos tanto contratuais, como que fomentem graus elevados de intimidade que permitam o efetivo compartilhamento de experiências e conhecimentos tácitos.

3. Fomentar a coexperiência: É preciso atenção aos detalhes, é neles que surgem os insights. Os detalhes, no entanto, são particularmente percebidos na medida em que há uma imersão empática, de corpo e alma, nos ambientes dos clientes. A criatividade e inovação podem ter uma justificativa racional, mas surgem quando há aprendizado com os cinco sentidos. Organizações inovadoras criam contextos e missões que vão muito além dos produtos existentes, pois estes são apenas objetos temporários. É a partir da forte adesão dos colaboradores à missão organizacional que se consegue apoio e mecanismos para se engajar em processos de coexperiência e cocriação de conhecimento.

4. Traduzir instintos e insights para guiar a organização: A realidade só existe a partir da interpretação de cada indivíduo. Esta simples afirmação, embora possa parecer trivial, tem, segundo Nonaka, consequências muito práticas para as lideranças das organizações. A criação de conhecimento ocorre a partir das múltiplas interpretações da realidade que distintos indivíduos fazem de certo contexto, projeto ou iniciativa organizacional. Assim, a criação de significados comuns e conhecimento organizacional requerem um grau de alinhamento mínimo entre os indivíduos. Isto é conseguido a partir

de diálogos verdadeiros e da criação de metáforas e analogias que sejam ao mesmo tempo simples e profundas.

5. Alinhar e evitar resistências à mudança: Criar conhecimento, serviços e produtos inovadores demanda consenso das várias partes interessadas. O futuro não é linear e as opiniões podem ser contraditórias. Líderes devem buscar uma liderança que favoreça a dialética e a discussão sem deixar de comunicar suas próprias perspectivas de maneira evidente, mas modesta. A verdade sempre traz múltiplas perspectivas. No final, elas precisam ser combinadas dialeticamente, tornando-se partes de uma mesma verdade. O melhor jeito é sempre o meio do caminho. Criar processos de comunicação e discussão robustos e participativos, portanto, é o papel dos líderes. As organizações também precisam de estadistas para guiar os processos internos de criação de conhecimento.

6. Criar um modelo organizacional no qual cada indivíduo assume um papel de liderança em sua área de influência: Finalmente, o modelo organizacional é o que garante a perenidade, a resiliência e a constante diferenciação da organização. O desenho organizacional precisa fortalecer um forte sentimento e uma atitude voltada ao protagonismo e ao coletivo. As organizações se beneficiam muito de líderes inspirados e visionários. Estes, porém, serão verdadeiramente sábios se fortalecerem modelos organizacionais no qual cada colaborador consiga visualizar seu papel em relação ao todo e se sinta motivado e comprometido com a missão da organização. (TERRA, 2008, p. 4-5).

4.6 Processos sistêmicos e pessoas

Para Tachisawa et al., (2004, p. 55), um dos grandes problemas com que se defrontam as organizações é que a visão que a maioria tem delas mesmas é extremamente segmentada, setorizada, ou atomística. Isso leva a conflitos e divergências operacionais que minimizam o resultado dos esforços.

A organização deve, pois, buscar uma visão sistêmica, global, abrangente e *holística* que possibilite visualizar as relações de causa e efeito, o início, o meio e o fim, ou seja, as inter-relações entre recursos captados e valores obtidos pela organização.

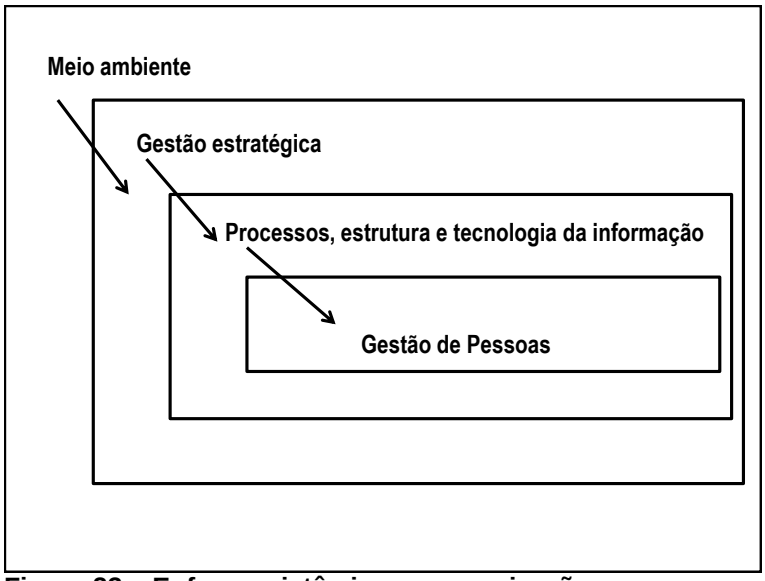

Figura 23 – Enfoque sistêmico na organização.
Fonte: TACHISAWA et al., 2004, p. 55.

A adoção do enfoque sistêmico permite à organização analisar o meio ambiente e definir o cenário provável, de longo prazo, a partir do qual se estabelecem os objetivos institucionais e as respectivas estratégias para atingi-los. Posteriormente, identificam-se os processos sistêmicos necessários para dar suporte a tal delineamento estratégico. Uma vez identificados tais processos-chave, é possível estabelecer ou rever a configuração organizacional, as habilidades das Pessoas envolvidas e os recursos necessários ao cumprimento dos objetivos estratégicos.

Na abordagem sistêmica, o foco da atenção se transfere da análise da interação das partes para o todo, contrariamente ao pensamento pré-sistêmico, no qual o método analítico procura chegar compreensão do todo a partir do estudo independente das partes. No método analítico, o comportamento de um todo não é interpretado em função de sua inserção num contexto mais amplo que é o sistema maior do qual faz parte (TACHISAWA et al., 2004, p. 56).

Visualizando internamente as organizações, podem-se identificar funções que, interligadas na forma de processos sistêmicos, têm por objetivo converter as diversas entradas em produtos ou serviços. A organização como um todo tem um mecanismo de controle, que é seu processo de gestão, que reage ao feedback interno e externo para torná-la equilibrada em relação ao ambiente externo, como pode ser visualizado na figura 24.

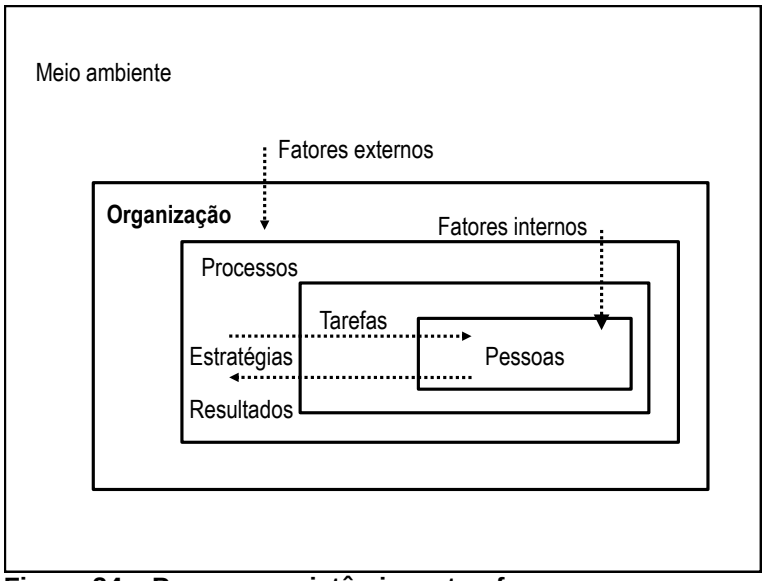

Figura 24 – Processos sistêmicos, tarefas e pessoas nas organizações.
Fonte: TACHISAWA et al., 2004, p. 126.

A gestão de todos os processos da organização é viabilizada pelas Pessoas. Assim na perspectiva sistêmica de entrada > processamento > saída pode-se visualizar, considerando os diversos componentes que influenciam o desempenho humano, todo o conjunto que dá vida à organização.

As entradas do processo de gestão de pessoas são representadas por informações, normas, atribuições e requisitos dos clientes, que induzem o desempenho das pessoas. O conjunto das entradas incluem também os recursos dos executores, tais como capacitação, iniciativa e responsabilidade, além dos procedimentos que representam a ligação do executor aos demais recursos do processo.

Para Tachisawa et al., (2004):

> Os executores, gerentes técnicos e colaboradores em geral são as pessoas ou grupos funcionais que convertem entradas (insumos) em saídas (exsumos). Estas são representadas pelos produtos decorrentes do trabalho dos executores e de suas contribuições para os objetivos do processo e da organização. Atitudes, habilidades, conhecimento e comportamento dos empregados são variáveis de desempenho importantes. No entanto, as pessoas e seus recursos e as variáveis que influenciam o trabalho são considerados meios para atingir os fins, os quais justificam a existência dos executores (as pessoas) dentro da organização. (TACHISAWA et al., 2004, p. 126).

As consequências para as pessoas podem ser medidas pelos efeitos positivos e negativos que elas experimentam quando concluem todas as atividades de um processo com a obtenção de um produto. Os efeitos positivos, além da remuneração, podem

incluir bônus, reconhecimento e mais trabalhos desafiadores. As consequências negativas podem incluir reclamações, ação disciplinar e menos trabalhos interessantes.

Chamam-se *feedback* as informações que dizem respeito ás atividades dos executores (o que e como). O *feedback* pode vir de relatórios de erro, compilações estatísticas, devoluções, comentários orais ou escritos, levantamentos e avaliações de desempenho. A qualidade dos produtos ou serviços é obtida em função da qualidade das entradas (matéria-prima), do trabalho dos executores, das consequências e do feedback.

Ao se estabelecerem os requisitos do processo sistêmico, com frequência se descobre que a responsabilidade pelos trabalhos pode ser dividida entre várias pessoas de forma compatível com as suas habilidades e competências. Por isso é necessário que cada cargo observe uma sequência de atividades, a fim de evitar que a mesma pessoa realize trabalhos que estejam além ou aquém do previsto de seu cargo, podendo ocasionar desmotivação, baixo desempenho.

Cada vez mais, as organizações percebem que de nada valerão os seus esforços voltados para o mercado e as suas estratégias para ocupar espaços e obter bons resultados se não considerarem que tudo depende da boa execução dos processos que compõe a sua cadeia produtiva, e que a realização desses processos está diretamente ligada a boa gestão das pessoas da organização, pois são elas que, utilizando-se das facilidades que lhes são oferecidas, realizam o grande trabalho da produção, atuando diretamente ou indiretamente nos níveis estratégico, tácito e operacional (TACHISAWA et al., 2004, p. 127).

Depois de discutidas, neste capítulo, algumas possibilidades de abordagem das pessoas – gestão de pessoas, comportamento organizacional, motivação e liderança – pode-se afirmar que as organizações alcançarão vantagem competitiva se utilizarem modelos de gestão do conhecimento mais voltados às pessoas (MORAES; FADEL, 2008, p. 27).

Nesse sentido, o próximo capítulo visa a apresentar uma metodologia que possa contemplar todas as discussões realizadas nos capítulos anteriores para a proposição de um Modelo Conceitual para a Gestão do Conhecimento nas organizações.

5 A METODOLOGIA SISTÊMICA SOFT

Este capítulo foi elaborado com o intuito de se detalhar os procedimentos metodológicos adotados para este estudo, sendo que estes foram definidos a partir das discussões propostas pelo referencial teórico.

Desta forma, foi feita uma opção pela Metodologia Sistêmica Soft, uma vez que esta metodologia preocupa-se principalmente com a identificação das mudanças necessárias para alinhar as funções que levem à melhoria do resultado esperado, e cujo detalhamento é feito a seguir.

5.1 Abordagem sistêmica

Um dos principais desafios apresentados pelo pensamento dos sistemas provém do confronto com a idéia do cientista estudioso como um observador passivo, neutro, num relacionamento do tipo eu–ele com o mundo. Segundo Woodworth (1976, p. X), ao invés desta postura, tem-se o envolvimento do pesquisador como um elemento do mundo que está sendo estudado, exigindo deste uma tomada de posição em relação ao fenômeno a ser estudado, uma análise da própria análise que será feita.

Ainda segundo o autor, a abordagem dos sistemas é um modo de pensar acerca dos elementos que compõem um organismo ou fenômeno, movendo-se além das partes componentes para a totalidade, para a consideração de como funcionam as subdivisões, e para um exame das finalidades para as quais o organismo funciona. A identificação das propriedades dos sistemas tem levado, entre outras coisas, a uma perspectiva de sistemas abertos que se move além dos estreitos limites e definições tradicionais para uma visão macro, mais global (WOODWORTH, 1976, p. X-XI).

A noção de sistema foi sempre usada intuitivamente. Mesmo o homem selvagem depende da noção de sistema quando cria referenciais de ordenamento para compor seus mitos ou para estabelecer a ocupação de seus espaços. Para Lieber (2001, p. 1), a história da teoria de sistemas remonta aos Sumérios na Mesopotâmia, anterior a 2.500 aC., e vai até aos dias atuais nas diferentes propostas para elaboração e aperfeiçoamento de software. Em todo esse percurso de quase 5.000 anos é possível identificar-se o mesmo propósito perseguido, resumindo os objetivos da

teoria de sistemas: *O esforço humano para prever o futuro.* Para os Sumérios o primeiro passo para a previsão do futuro foi dominar o tempo, criando um calendário. Isto foi possível quando eles *destacaram uma regularidade* na apresentação dos astros. O futuro podia então ser previsto com exatidão porque havia uma relação entre as regularidades observadas nos astros e nas cheias dos rios. Com esse ponto de partida foi criada tanto a astrologia como os sistemas de numeração decimal e hexadecimal. Criou-se tanto os números com significados simbólicos como os dias sagrados (1,7,15,21,28) em que o trabalho era proibido (domingos). Os Sumérios criaram o ano de 12 meses, conforme as fases da lua, trazendo às coisas do mundo uma correspondência de *ordem*, lógica e previsível, ou seja, um *sistema*. A noção de sistema foi sempre usada intuitivamente.

O pensamento moderno e contemporâneo fez uso continuado desse conceito, como mostrou na medicina Claude Bernard (1813-1878), ao distinguir o "ambiente externo e interno" do corpo. Mas a formalização rigorosa de uma teoria de sistemas deu-se a partir dos anos 40, com a participação dos EUA na guerra mundial. Para viabilizar tamanho esforço de guerra em dois oceanos houve a necessidade de se formalizar previamente os procedimentos, ordenados conforme conceitos, funções, estruturas e processos. Para tanto, a "previsão do futuro" passou a advir, como não poderia deixar de ser, de um procedimento matemático. Mas ao contrário dos antigos, os procedimentos passaram a contar com o tratamento probabilístico. Nessa condição universal, um sistema, tal como uma equação matemática, poderia descrever tanto o funcionamento de uma fábrica, como da bolsa de valores ou de um organismo vivo. Esse esforço teve continuidade principalmente nos anos 60, com o surgimento da guerra fria, de forma que a partir dos anos 70 qualquer abordagem moderna se dizia "sistêmica" (LIEBER, 2001, p. 1).

Um dos precursores da Teoria Geral dos Sistemas foi o biólogo alemão Ludwig von Bertalanffy. Em obra intitulada *Teoria dos Sistemas*, publicada no Brasil em 1976, o autor expõe a definição da teoria na seguinte conformidade:

> A teoria geral dos sistemas tem por fim identificar as propriedades, princípios e leis característicos dos sistemas em geral, independentemente do tipo de cada um, da natureza e seus elementos componentes e das relações ou forças entre eles. (BERTALANFFY, 1976, p. 1).

Ainda segundo o autor, *sistema* pode ser definido como um complexo de elementos em interação, interação esta de natureza ordenada (não fortuita) (BERTALANFFY, 1976, p. 1).

Segundo Araujo (1995, p. 7), a noção de sistema engloba uma série de abordagens, tais como filosofia de sistemas (voltada para a ética, história, ontologia, epistemologia e metodologia de sistemas), engenharia de sistemas (sistemas artificiais, como robôs, processamento eletrônico de dados etc.), análise de sistemas (desenvolvimento e planejamento de modelos de sistemas, inclusive matemáticos) e a pesquisa empírica sobre sistemas (abrangendo a descoberta de leis, adequação e estudos de simulação de sistemas).

O grande sucesso da abordagem sistêmica pode ser atribuído, segundo Rapoport (1976, p. 21), à insatisfação crescente da comunidade científica com a visão mecanicista, ou com o "mecanismo" como modelo universal, e à necessidade de essa mesma comunidade contrabalançar a fragmentação da ciência em especialidades quase isoladas umas das outras

Ao abordar a questão da aplicabilidade da teoria dos sistemas, Bertalanffy (1976) considera-o como aberto às possibilidades dos vários campos da pesquisa científica:

> Tratando das características formais das entidades denominadas sistemas, a teoria geral dos sistemas é interdisciplinar, isto é, pode ser usada para fenômenos investigados nos diversos ramos tradicionais da pesquisa científica. Ela não se limita aos sistemas materiais, mas aplica-se a qualquer todo constituído por componentes em interação. A teoria geral dos sistemas pode ser desenvolvida em várias linguagens matemáticas, em linguagem vernácula, ou ser *computadorizada*. (BERTALANFFY, 1976, p. 1).

Pode-se perceber que a definição de sistema, bem como as consequentes possibilidades de pesquisa, é abrangente o suficiente para que possa abarcar um número quase infinito de estruturas pertencentes ao mundo real, desde que estejam dispostas em partes, e contem com uma coordenação, visando a uma organização. Entretanto, segundo Cavalcanti; Paula (2006, p. 3), essa organização nem sempre assegura o funcionamento contínuo do sistema, culminando, muitas vezes, em rupturas ou problemas que impedem a interação do todo, surgindo assim a necessidade da abordagem sistêmica, uma vez que esta permite a resolução de problemas a partir de um extenso olhar para o todo, ao invés de se observar apenas as partes.

Para ilustrar a questão do pensamento sistêmico, Woodworth (1976, p. XIV) cita Pirsing[1], autor de um livro muito popular nos Estados Unidos na década de

[1] PIRSIG, Robert. **Zen and the art of motorcycle maintenance**: an inquiry into values. New York, Morrow, 1975.

1970. Segundo Pirsig, há uma maneira clássica de descrever uma motocicleta, que poderia ser chamada de não-sistêmica, funcionando da seguinte maneira:

> Divida uma motocicleta em suas partes componentes, parte de força ou motor, e um sistema de transmissão da força. O motor é subdividido ainda em elementos tais como ignição, geração de força, sistema de ar, combustível, etc. Cada uma destas partes pode, por sua vez, ser dividida e analisada. Por exemplo, a geração de força é composta de cilindros, pistões, virabrequim e outras partes. Por outro lado, o componente de distribuição de força consiste de uma embreagem transmissão e a corrente. Adicionalmente alguém terá de acrescentar outros elementos para considerar uma motocicleta completa: o conjunto de suporte de quadros, assento, pára-lama, rodas e outras. (PIRSIG, 1975 apud WOODWORTH, 1976, p. XIV).

A partir deste momento, em uma abordagem analítica, pode-se deter indefinidamente nos detalhes descritivos de cada parte, como é constituída, como funciona e, posteriormente, subdividir e dispor suas partes por categorias. Basicamente, o que se tem até aqui nada mais é do que um retrato das partes de que é composta a motocicleta, porém, uma abordagem segundo o pensamento sistêmico permitiria ira além do que Pirsig chama de nível clássico para uma maneira bastante diferente de encarar os mesmos fenômenos, com o intuito de se enxergar algo mais. E é precisamente esta habilidade para se olhar e para se organizar o que caracterizaria o chamado pensamento sistêmico, pois quando alguém se desloca nesta direção, não somente se encontra fazendo perguntas para melhor entender uma motocicleta, conforme o exemplo anteriormente dado, mas para compreender por que e como são os limites da própria percepção (WOODWORTH, 1976, p. XIV).

Ainda segundo Pirsig, “Uma motocicleta funciona inteiramente de acordo com as leis da razão, e um estudo da arte da manutenção da motocicleta é realmente um estudo em miniatura da arte da própria racionalidade.” (PIRSIG, 1975 apud WOODWORTH, 1976, p. XIV).

Assim, enquanto a abordagem analítica concebe uma motocicleta como uma coleção de componentes, a abordagem sistêmica a concebe como um conjunto de ideias.

Schoderbek et al. (1990, p. 8) sistematizam as diferenças entre a abordagem analítica e a abordagem sistêmica, como pode ser visto no quadro 32:

	Abordagem Analítica	**Abordagem Sistêmica**
Ênfase	Nas partes	No todo
Tipo	Relativamente fechado	Aberto
Ambiente	Não definido	Um ou mais
Entropia	Tende para a entropia	Não aplicável – o sistema interage com o ambiente

	Abordagem Analítica	Abordagem Sistêmica
Metas	Manutenção	Mudança e aprendizado
Hierarquia	Poucas	Possivelmente muitas
Estado	Estável	Adaptativo, busca novo equilíbrio

Quadro 32 – Comparação da abordagem analítica com a abordagem sistêmica.
Fonte: SCHODERBEK et al., 1990, p. 8.

Uma análise do quadro permite observar que a análise sistêmica privilegia a *ênfase* no todo, ao contrário da abordagem analítica, que privilegia a abordagem das partes. Além disso, deve-se notar que o *tipo de sistema* proveniente da abordagem analítica é relativamente fechado, tendendo à entropia, enquanto que na abordagem sistêmica há uma tipologia sistêmica aberta, sem entropia, uma vez que o sistema encontra-se em interação com o ambiente. Com relação às *metas*, pode-se afirmar que, como consequência do foco nas partes, a abordagem analítica tende à manutenção, enquanto que a abordagem sistêmica tende à mudança e ao aprendizado por ser um sistema adaptativo, sempre em busca de um novo equilíbrio. Como consequência, a abordagem analítica tende a ser menos hierárquica, em contraponto com a abordagem sistêmica, que tende a ser mais hierárquica.

Em suma, a abordagem sistêmica é, no dizer de Churchman (1968, p. 15), um *continuum* de percepção e ilusão; uma contínua revisão do mundo, do sistema total e de seus componentes; a essência da abordagem sistêmica é tanto confusão quanto esclarecimento – ambos, aspectos inseparáveis da vida humana. Com base nesse c*ontinuum* percepção–ilusão, Churchman (1968, p. 27) sumariza a abordagem sistêmica nos quatro pontos a seguir:

a) a abordagem sistêmica começa quando, pela primeira vez, vê-se o mundo por meio dos olhos de outrem;

b) a abordagem sistêmica apercebe-se continuamente de que toda visão de mundo é terrivelmente restrita. Em outras palavras, cada visão de mundo enxerga apenas uma parte de um sistema maior;

c) não existe ninguém que seja perito na abordagem sistêmica, isto é, o problema da abordagem sistêmica é captar o que **todos** sabem, algo fora do alcance da visão de qualquer especialista;

d) a abordagem sistêmica não é, de todo, uma má idéia.

Cavalcanti; Paula (2006) diferenciam os sistemas na seguinte conformidade:

> Os sistemas podem ser naturais, como os organismos vivos, ou elaborados, como as organizações sociais; podem ser sistemas públicos, como a administração pública, ou privados, como a maioria das empresas; também são encontrados como sistemas isolados, como uma classe escolar, ou abran-

> gentes, como os sistemas que integram e transcendem diversos domínios (sistema de transporte, de água, de educação, econômico, judiciário, político, entre outras inúmeras classificações). (CAVALCANTI; PAULA, 2006, p. 3).

Para Lieber (2001, p. 2), além da condição decorrente da forma de acoplamento, os sistemas classificam-se também conforme gêneros. Pode-se pressupor duas condições extremas, os sistemas *naturais* (relativos à natureza) e os sistemas *sintéticos* (relativos ao homem). Para os primeiros poder-se-ia perguntar se a natureza realmente constitui um sistema. Enquanto que para os segundos a dúvida é se existe realmente um sistema absolutamente sintético, já que o homem é natural e faz uso da natureza. A resposta a essas questões deve levar em conta que a teoria de sistemas não compreende objetivo mimético na representação, mas assume-se que o tratamento é arbitrário, como por exemplo, *interpretar* a natureza como um sistema. Pode-se presumir sistemas sintéticos absolutos quando se considera a geometria, as equações matemáticas ou um software. Os sistemas sintéticos são plenos de finalidade, ao contrário dos sistemas naturais, pois, a rigor, "*no real na falta nada"*. A natureza é o que é. Mas quando o homem interage com a natureza, ele impõe a esta uma finalidade antes não presente. Coerente com uma condição de um "*ser de necessidades*", "faltas" ou "excessos" vão sendo estabelecidos por ele em pertinência ao um fim presumido. Mas como o homem também é um "*ser de ação*", ele se vê coagido a lidar com a natureza nessa pertinência, ou seja, *o homem trabalha*.

Os sistemas, em relação à sua interação com o meio ambiente, têm sido classificados como *fechados* ou *abertos*, embora na realidade nenhum deles se apresente sob essas formas extremas. A viabilização do sistema em cada condição distinta de fronteira decorre das possibilidades dadas pelo *processo*. Nos *sistemas fechados* (ou estáveis, ou mecânicos) há pouca ou quase nenhuma interação com o meio, ao contrário dos sistemas abertos (ou adaptativos, ou orgânicos). Os sistemas compreendidos como "mecânicos" buscam minimizar a organização (*equilíbrio*), enquanto que os sistemas "orgânicos" buscam a preservação de uma estrutura geneticamente dada dentro de certos limites (*homeostase*). O sistema *cibernético* é um tipo particular de sistema aberto. Sua principal característica é a *complexidade* e a *morfogênese* (recriação de estruturas). Ou seja, ao contrário dos demais, os sistemas cibernéticos têm características adaptativas, onde a criação, a elaboração e a

modificação das estruturas são tidas como pré-requisito para permanecerem viáveis como sistemas operantes (LIEBER, 2001, p. 3).

Segundo Araujo (1995, p. 9), uma das classificações mais empregadas na Ciência da Informação diz respeito à divisão em *sistemas naturais* – os existentes na natureza – e *sistemas artificiais* ou *sociais*, os criados pelo homem para aperfeiçoar os sistemas naturais, sendo que a autora ressalta que a conotação de sistema social é o de sistema criado pelo homem, e não a de sistema social tal como adotada nas ciências sociais de uma maneira geral, que diz respeito a agrupamentos específicos de indivíduos, conotando “sociedades”.

Considerando-se ainda a abordagem sistêmica, há que se visualizar as possibilidades metodológicas oferecidas a partir dos referenciais teóricos, uma vez que cada referencial determina a abrangência das propriedades sistêmicas, que podem ser explicadas por meio de seus instrumentos gerando uma taxonomia dos sistemas.

Segundo Martinelli; Ventura (2006, p. 58), dentre as metodologias sistêmicas, existem as *Metodologias Hard* e as *Metodologias Soft*. Para os autores, as metodologias *hard* representam a continuidade da influência na teoria dos sistemas das ciências exatas, como a física e a matemática, demandando grande rigor e quantificação, uma vez que se baseiam no paradigma dedutivo e em regras exatas de procedimentos e provas. Normalmente, resultam em modelos descritivos satisfatórios, mas com poucas diretrizes normativas.

Já as metodologias *soft* consideram o sistema como uma parte percebida ou uma unidade, que está apta a manter sua identidade, apesar das mudanças ocorridas.

Os sistemas *soft* apresentam estrutura, reagem ao ambiente, alterando as suas funções de curto prazo e passam por mudanças lentas de longo prazo, mantendo a sua identidade.

Van Gigch (1974, p. 38) sistematizou as abrangências de cada metodologia, como pode ser visto na figura 25:

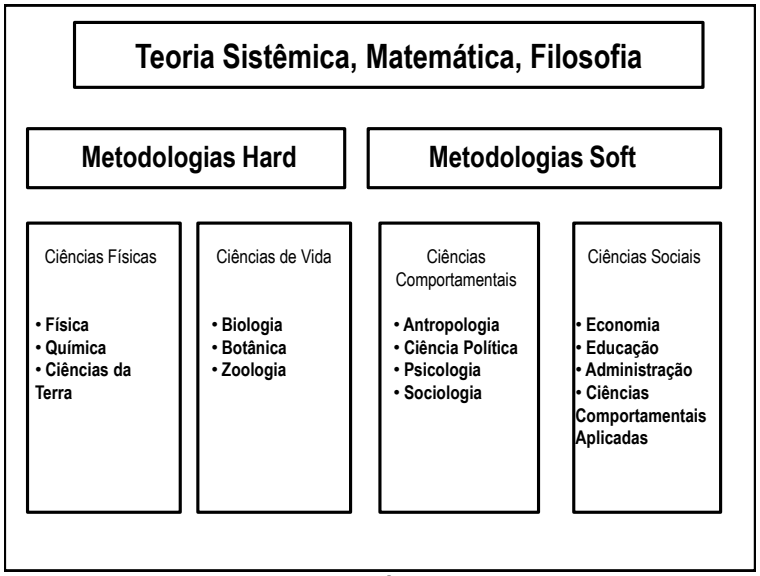

Figura 25 – Taxonomia das Ciências e Sistemas.
Fonte: Van GIGCH, 1974, p. 38.

A década de 80 marca o surgimento na literatura (CHECKLAND, 1981) do que se convencionou denominar metodologias da abordagem *soft*, ou ainda, metodologias para a estruturação de problemas. No entanto, esses métodos, na verdade, vêm sendo desenvolvidos a partir da década de 60 procurando dar conta de situações problemáticas, nas quais a abordagem quantitativa não pode ser aplicada, não apenas graças à complexidade ou incerteza existente, mas também por haver a necessidade de se enfatizar os aspectos subjetivos envolvidos em tais situações.

A Metodologia Sistêmica Soft vem sendo utilizada por permitir a adoção de uma abordagem global do problema a ser abordada. Desenvolvida por Peter Checkland (CHECKLAND, 1981), tal metodologia é aplicável com elevado nível de abstração e de resolução aos complexos estudos no campo social.

A Metodologia Sistêmica Soft foi selecionada como metodologia de trabalho por sua capacidade de lidar com situações bastante complexas, nas quais não exista consenso acerca do problema; ou seja, são conhecidas as consequências, mas não se sabe exatamente o que fazer para que o sistema em foco atinja seus objetivos. Além disso, tal metodologia está consolidada em círculos acadêmicos como a mais desenvolvida abordagem *soft* e um importante veículo para pesquisa qualitativa.

Checkland (1981, p. 161) alerta que a Metodologia Sistêmica Soft é uma metodologia, e não técnica, para a articulação de problemas pouco estruturados. Para o autor, “por ‘metodologia’ eu não quero dizer ‘método’. (...) metodologia não como

‘maneiras de procedimentos técnicos’, mas *a ciência* de tais procedimentos’” (CHECKLAND,1981, pg. 162).

Para o presente estudo será utilizada a Metodologia Sistêmica Soft, uma vez que, segundo Bellini et al. (2004, p. 4), a sua aplicação se fundamenta em uma ampla interação entre facilitadores e pessoas envolvidas nas situações em estudo, pois o que se busca é o aprendizado, a acomodação de múltiplos interesses e visões, no presente caso, voltadas à geração do conhecimento. De fato, ela objetiva o consenso a partir da participação de pessoas de todos os níveis organizacionais.

5.2 A Metodologia Sistêmica Soft: aplicações, benefícios e limitações

Bellini et al. (2004, p. 5) fazem uma revisão de literatura, e afirmam que não foram encontrados trabalhos que indiquem quais os casos em que a Metodologia Sistêmica Soft é de aplicação mais recomendada. Em geral, os estudos apenas enfatizam a conveniência da Metodologia Sistêmica Soft para situações sociais complexas, nas quais a mensuração e o controle são impraticáveis ou ineficientes.

Ainda segundo os autores, o pouco debate em torno das possíveis aplicações da Metodologia Sistêmica Soft seja deve-se ao entendimento de que ela pode servir a qualquer situação problemática, ao contexto organizacional ou à pesquisa social aplicada e que sua eficácia raramente é afetada por culturas internas ou estilos gerenciais. Entre os usos potenciais, estão a indústria, o setor público e as instituições de filantropia. Também não há estimativas sobre a duração média de uma aplicação da Metodologia Sistêmica Soft (BELLINI et al., 2004, p. 5).

Os mesmos autores também afirmam que há poucos registros sobre quais situações a Metodologia Sistêmica Soft não se mostra eficaz. Além da conclusão imediata de que ela não se presta à operacionalização de soluções, são impróprios ao âmbito da Metodologia Sistêmica Soft alguns ambientes intransigentes e autocráticos, e sociedades que evitam o confronto de idéias (obstruindo a discussão em grupo) ou em que há alta rotatividade no emprego (prejudicando a implementação, pelos participantes do projeto, das propostas de solução oriundas da Metodologia Sistêmica Soft). Também se indica que, na tomada de decisão gerencial, a Metodologia Sistêmica Soft não pode ser usada para a previsão de efeitos de opções estratégicas (BELLINI et al., 2004, p. 6).

Segundo Checkland (1985a, 764) independente da aplicação específica da metodologia, seu principal resultado é o aprendizado. Em essência, a Metodologia

Sistêmica Soft favorece o pensamento sistêmico e organiza uma agenda para se discutirem problemas e soluções, mas não produz respostas finais ou resultados fixos. Os benefícios da sua aplicação advêm do processo como um todo, destacando-se os seguintes, segundo Bellini et. al., (2004):

- encoraja-se o analista a considerar questões e temas problemáticos (em vez de problemas específicos);
- promove-se um melhor entendimento acerca de fraquezas organizacionais, e, às vezes, revela-se o porquê de problemas;
- não se impõem soluções tecnológicas ou modismos; e
- exige-se a participação de envolvidos na situação problemática, evitando-se a formulação de políticas alheias à realidade organizacional. (BELLINI et. al., 2004, p. 6).

Ainda segundo Bellini et. al., (2004, p.6): “Adicionalmente, há que se citar que o debate aberto entre os principais atores de uma situação problemática estimula uma "posse" conjunta das soluções elaboradas e essas pertencem às pessoas da própria organização”.

5.2.1 Os sete estágios de aplicação da Metodologia Sistêmica Soft

Nas Ciências Sociais, a Metodologia Sistêmica Soft é uma metodologia de gestão essencial para qualquer planejamento, focando os seguintes aspectos:

- exame das percepções do mundo real;
- definição de ações para se atuar no mundo real; e
- reflexões sobre os efeitos resultantes das ações tomadas.

Como metodologia *soft*, a Metodologia Sistêmica Soft não produz respostas finais a questionamentos nem acompanha o pesquisador durante as implementações, mas o remete, muitas vezes, a abordagens *hard*[2] para esses fins. Isto está de acordo com o entendimento de que a Metodologia Sistêmica Soft não é prescritiva e propõe questões a serem tratadas por outros meios. O questionamento, então, é algo que nunca termina (CHECKLAND, 1985a, p. 759).

[2] Os *Hard Systems Thinking* ignoram a dinâmica dos sistemas ao longo do tempo e cuja sequência de eventos é: reconhecer o problema, definir o problema, identificar as ações para resolvê-lo e o problema resolvido (CHECKLAND,1981, pg. 154).

Checkland (1981, p. 163) indica sete estágios para a aplicação da Metodologia Sistêmica Soft, enfatizando suas características de apoio à aprendizagem e à reformulação de hipóteses. Neste sentido, os aplicadores da Metodologia Sistêmica Soft devem:

(1) explorar uma situação problemática não estruturada
(2) expressá-la
(3) construir definições sucintas de sistemas relevantes
(4) elaborar modelos conceituais desses sistemas
(5) comparar os modelos com a situação problemática expressada
(6) reunir mudanças culturalmente possíveis e sistemicamente desejáveis, e
(7) sugerir ações para transformação da situação problemática. (CHECKLAND,1981, pg. 162-4)

A figura 26 ilustra os estágios da Metodologia Sistêmica Soft:

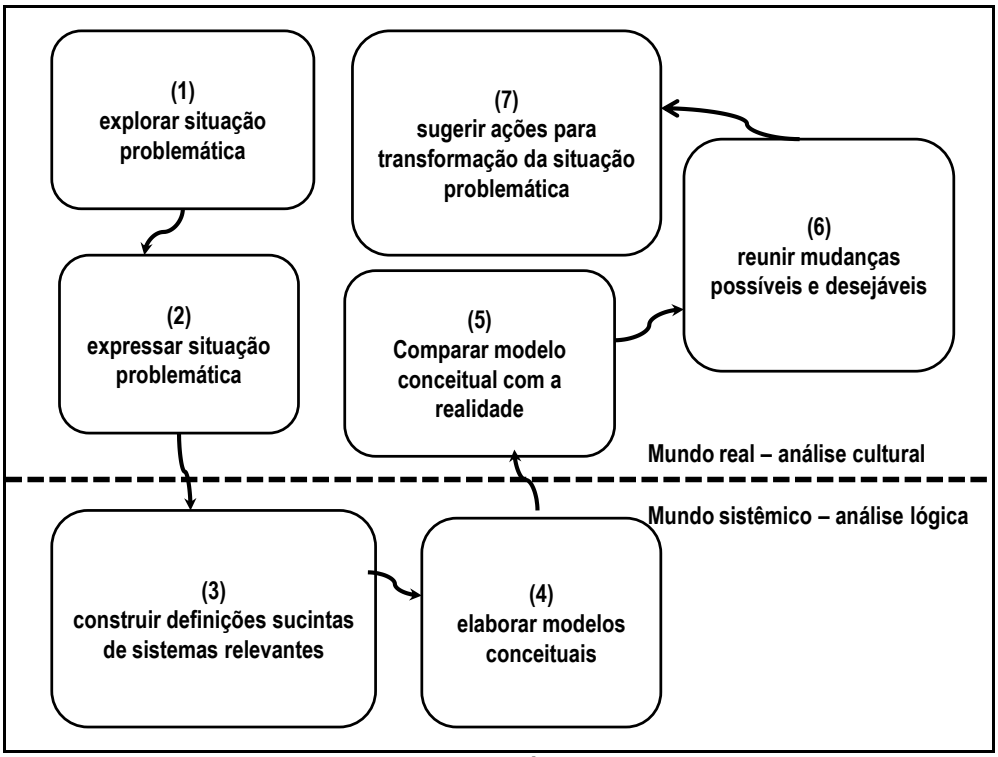

Figura 26 – Estágios da Metodologia Sistêmica Soft.
Fonte: CHECKLAND, 1985b, p 823.

5.2.1.1 Estágios 1 e 2: Expressão

Para Checkland (1985b) a Metodologia Sistêmica Soft não prevê 'um problema', mas uma 'situação problemática' ligada a um contexto específico. Ainda para o autor,

> muitos estudos aconselham fazer a abordagem inicial sobre a situação problemática de uma forma particular, na qual se pode obter informações e *insights*, mas não se encoraja um salto direto para as conclusões, definindo o 'problema' de alguma maneira particular (e inevitavelmente limitada), ou pior, começando desde o princípio em termos de soluções". (CHECKLAND, 1985b, p. 823)

Bellini et. al. (2004, p. 6) recomendam que, nos dois primeiros estágios, realize-se um mapeamento da situação problemática, da maneira mais neutra possível e, para tal, sugerem que os pesquisadores e envolvidos diretos com a situação problemática elaborem figuras ricas, que são representações gráficas livres com o objetivo de serem evidenciados os entendimentos individuais a respeito de problemas.

Os autores enfatizam que o uso de elementos gráficos pode encorajar a formação de idéias, bem como facilitar a observação de relações e conflitos, entretanto, ressalve-se que não há figuras ricas ou convenções gráficas típicas ou ideais, devendo estas serem definidas, como metodologia *soft*, em função da situação problemática (BELLINI et. al. 2004, p. 6).

Segundo Checkland (1981, p. 166), os aspectos principais a serem considerados na construção dessas figuras são a *estrutura*, os *processos* e a *relação entre estrutura e processo*:

> A 'estrutura' pode ser examinada em termos de *layout* físico, hierarquias, e sistemas de comunicação formal e informal. O 'processo' pode frequentemente ser examinado em termos das atividades básicas de se decidir fazer algo, fazê-lo, e monitorar ambos para avaliar se estão bem feitos, bem como quais são os efeitos externos, e desenvolver as ações corretivas apropriadas. A relação entre estrutura e processo, o 'clima' da situação, é frequentemente vista como a característica essencial das situações nas quais os problemas são percebidos. (CHECKLAND, 1981, p. 166).

Para aplicação neste estudo, será considerada também a relação estabelecida por Bellini et. al. (2004, p. 5) entre o que Checkland chama de 'clima' e o que os autores chamam de Cultura Organizacional, considerando-se os propósitos desta pesquisa.

Para Checkland (1981, p. 166) "a função dos estágios 1 e 2 é expor a situação de maneira que uma escala de possíveis, e desejáveis, escolhas relevantes possam ser reveladas, e esta é a única função destes estágios." O autor ainda acrescenta que:

> Metodologicamente, o processo de construção de figuras ricas (...) transforma uma situação problemática (Estágio 1) em uma situação problemática expressa (Estágio 2). O objetivo é começar a desvendar a situação – tanto quanto possível – impondo certas estruturas que demarquem o que vem a seguir. O objetivo deste estágio é o de selecionar alguns sistemas 'relevantes' (*espera-se* que sejam relevantes) que possam ser a origem de defini-

> ções sucintas num primeiro ciclo rumo aos estágios 3, 4 e 5 da metodologia. É impossível, é claro, garantir relevância: a estratégia é descobrir o seu próprio caminho para o que é relevante fazendo escolhas, construindo os modelos e fazendo uma primeira comparação. (CHECKLAND, 1985b, p. 824).

Entretanto, antes de iniciar o estágio 2, Checkland (1985b, p. 824) chama a atenção para o fato de haver resistências em expressar a situação problemática, uma vez que, se esta faz parte do cotidiano, os membros envolvidos na situação podem não sentir a necessidade de 'expressá-la' no papel. Para evitar estas resistências, o autor afirma que, se forem seguidas todas as diretrizes anteriores, "podem surgir novos pensamentos úteis, mesmo em situações nas quais há a sensação de total familiaridade" (CHECKLAND, 1985b, p. 824).

5.2.1.2 Estágio 3: Definições Sucintas de Sistemas Relevantes

Para Checkland, o estágio 3 deve iniciar-se pela pergunta certa a ser feita:

> No final do estágio 2, não devemos nos fazer a pergunta 'qual sistema precisa ser projetado ou melhorado', mas sim 'quais são os nomes dos sistemas conceituais que, a partir do estágio de análise, parecem relevantes para a situação problemática?'. É essencial responder-se à questão cuidadosa e explicitamente, esgotando-se e discutindo-se abertamente a causa mais precisa da natureza do sistema, ou sistemas, escolhidos. A escolha representa uma perspectiva particular da situação problemática e a intenção de nomear o sistema cuidadosamente serve para tornar aquela perspectiva explícita e para fornecer uma base através da qual as implicações de se adotar aquela perspectiva podem ser desenvolvidas. (CHECKLAND, 1981, p. 167-8)

Para Checkland (1985b, p. 826) "uma definição sucinta é bem formulada se envolver os elementos do mnemônico CATWOE", o qual identifica os elementos básicos que nela devem estar presentes, como pode ser visto no quadro 33:

C (*customers*) – cliente	vítima ou beneficiário do sistema
A (*actors*) – ator	protagonista das atividades
T (*transformation process*) – transformação	transformação de entradas em saídas
W (*Weltanschauung*) – visão de mundo	contexto
O (*owner*) – proprietário	quem tem poder para modificar ou parar o sistema
E (*environmental constraints*) – restrições ambientais	restrições do ambiente externo

Quadro 33 – Elementos da CATWOE para Definições Sucintas de Sistemas Relevantes. Fonte: adaptado de CHECKLAND, 1981, p. 290.

A correta identificação do sistema de atividades requer atenção para definição dos elementos acima. Checkland (1981, p. 292) afirma que é muito comum, por exemplo, fazer-se uma definição errônea para *customers*. Deve-se ter o cuidado de não identificar como clientes do sistema as pessoas que usualmente consumiriam os

produtos resultantes de um processo industrial, por exemplo. O correto é definir quais seriam as pessoas responsáveis por levar adiante este processo. Outro cuidado relevante seria em não levantar um número excessivo de aspectos para o que se chama de *Weltanschauung* e para as transformações (T). Torna-se impossível conceber um modelo com um número excessivo de percepções e/ou transformações, pois o modelo perderia a riqueza adquirida pela possibilidade de nas definições sucintas de sistemas relevantes, definir o que é o sistema, e na construção do modelo conceitual (estágio 4) definir o que precisa ser feito para transformá-lo na situação desejada.

5.2.1.3 Estágio 4: Construindo e Testando Modelos Conceituais

Para Checkland (1981, p. 169), as definições sucintas do estágio 3 “podem ser vistas como uma descrição de um conjunto atividades humanas significativas concebidas como um processo de transformação”.

O autor ainda acrescenta que “O que é feito no estágio 4 é a construção de um modelo de sistema de atividades necessárias para alcançar a transformação descrita na definição sucinta” (CHECKLAND, 1981, p. 169).

Entretanto, o autor alerta para alguns cuidados para que se deve ter na formulação de um modelo conceitual. Um dos aspectos mais importantes a levar em consideração, para o qual existe uma grande tendência, é que não se deve conceber o sistema como uma descrição dos sistemas de atividades da realidade presente no mundo real. Isto foge da proposta da abordagem que é de se fazer uma extrema reflexão selecionando alguns pontos de vista para a situação problemática, os quais seriam possivelmente relevantes para melhorá-la, testando as implicações destes pontos de vista nos modelos conceituais e comparando (no estágio 5) estes modelos com o que existe no mundo real. (CHECKLAND, 1981, p. 286).

Em outras palavras, não se deve procurar descrever uma realidade pré existente quando da construção do modelo conceitual. O que se busca é formular um modelo que testado sob alguns aspectos julgados relevantes deve ser um meio para alcançar a realidade desejada. Deve-se buscar construir um sistema de atividades que a torne viável.

Ainda segundo Checkland (1981, p. 286) o modelo irá conter um número mínimo de ações necessárias para que o sistema se torne o que foi concisamente descrito na definição de raízes. Estas ações devem ser conectadas de acordo com ne-

cessidades lógicas e indicando fluxos essenciais para o primeiro nível de resolução, ou seja, as interconexões entre os subsistemas definidos como raízes.

A seguir serão citadas algumas recomendações básicas que Checkland (1981, p. 290) descreve com uma técnica para a construção de um modelo conceitual em seu primeiro nível.

1. As definições sucintas e elementos CATWOE formam um impressão do sistema como uma entidade independente que conduz um processo de transformação física e abstrata.

> 2. Agrupar um pequeno número de ações (verbos) que descrevem as atividades fundamentais para o sistema descrito. Deve-se tentar manter apenas um nível de resolução, evitando a mistura de atividades definidas em diferentes níveis de detalhe.
>
> 3. Se houver justificativa, deve-se estruturar as atividades em grupos que tragam consigo atividades semelhantes (grupos que juntos produzem algumas saídas geradas pelo sistema).
>
> 4. Conectar as atividades e os grupos de atividades por setas as quais indicam dependências lógicas.
>
> 5. Indicar alguns fluxos (concretos ou abstratos) que são essenciais para a expressão do que o sistema faz. É importante distinguir estes fluxos das dependências lógicas feitas no item anterior e tentar indicar um número mínimo de fluxos neste estágio.
>
> 6. Verificar se as definições sucintas de sistemas relevantes e o modelo conceitual constituem mutuamente em um par de declarações que definem *o que o sistema é* e o *que o sistema faz*. (CHECKLAND, 1981, p. 290)

Desta forma, para o autor:

> Se o modelo for elaborado de acordo com esta sequência, ele poderá ser usado como uma fonte para outras versões para modelos do mesmo nível de detalhe como para modelos dos sistemas constituintes. Cada modelo conceitual pode ser expandido em um grupo de modelos que expressam possíveis maneiras de transformação. A validação das modelagens procedidas após a estruturação do modelo básico (no primeiro nível de detalhe) dependerá de como elas estão inseridas no contexto do problema como um todo, não baseado unicamente nas raízes definidas (CHECKLAND, 1981, p. 290).

Logo, deve-se ter uma preocupação em formar grupos de atividades e interconexões lógicas que possibilitem um detalhamento que conduza a um maior conhecimento sobre a situação problemática e ao mesmo tempo facilitem os processos

de transformações requeridos para a realidade desejada. Ao passo que se este procedimento for voltado para o que foi definido nas definições sucintas, o modelo perderá sua função básica que é descrever os meios de transformação.

A figura 27 apresenta um modelo conceitual elaborado por Checkland:

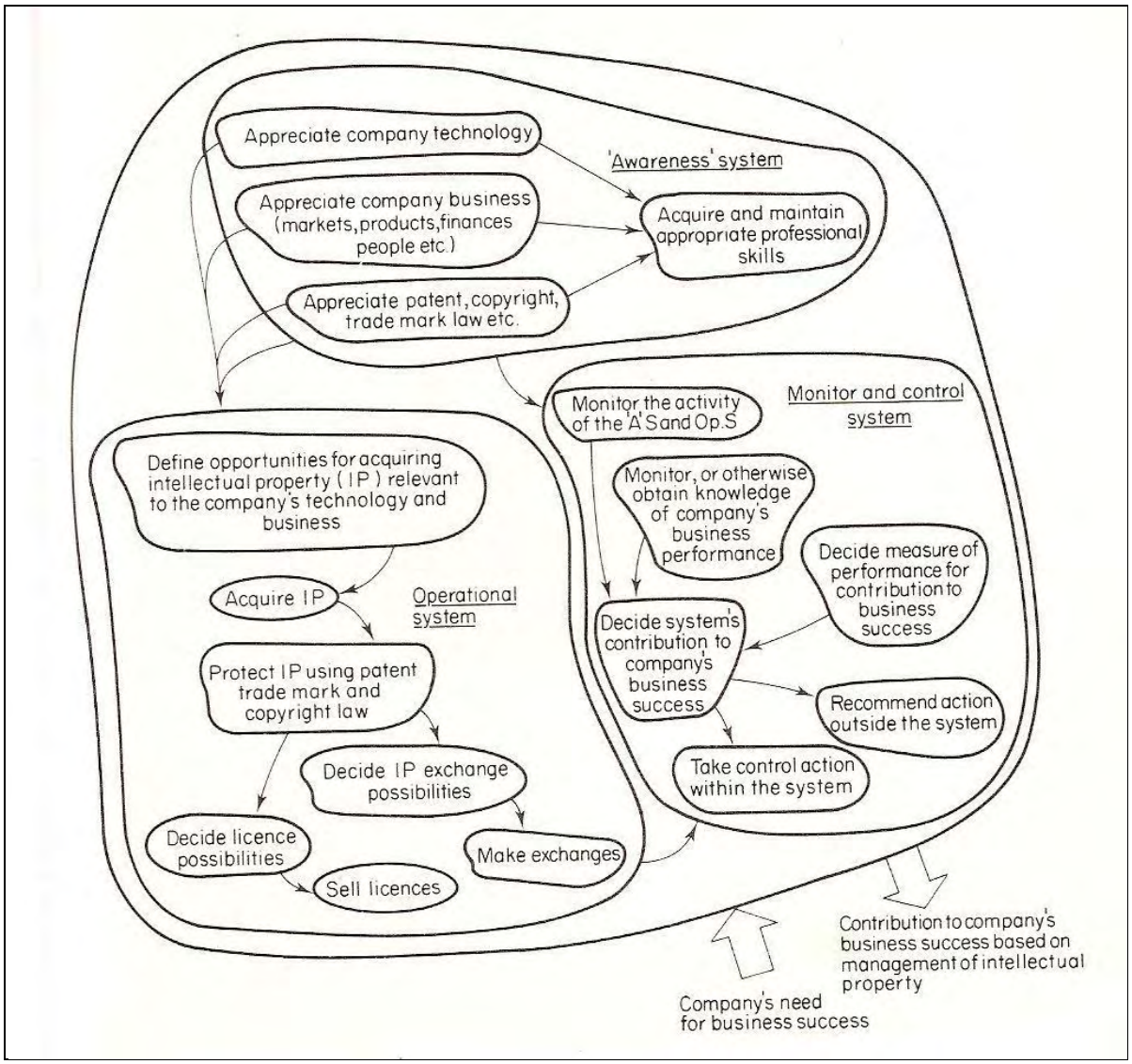

Figura 27 – Modelo Conceitual elaborado por Checkland
Fonte: CHECKLAND, 1981, P. 291.

5.2.1.4 Estágio 5: Comparando Modelos Conceituais com a Realidade

No estágio 5, para Checkland (1981, p.177), há que se tomar a difícil decisão de se interromper a construção do modelo conceitual e se partir para a comparação com o mundo real, uma vez que aquela “é uma atividade mais confortável do que trazer os modelos para o vento frio da realidade e se ocupar mais uma vez das dificuldades da situação problemática” (CHECKLAND, 1981, p. 177).

O autor ainda acrescenta que

> O estágio de ‘comparação’ é chamado assim chamado porque nele partes da situação problemática analisada no estágio 2 são examinadas ao longo dos modelos conceituais: isto deveria ser feito de forma conjunta com os participantes da situação problemática com o objetivo de gerar-se um debate sobre mudanças possíveis que podem ser introduzidas de forma a condição problemática. (CHECKLAND, 1981, p. 177).

Conforme Checkland (1981, p. 178), “estudos de diferentes tipos parecem demandar diferentes maneiras de se conduzir a comparação, e numa variedade de experiências, quatro formas de se fazer isso podem ser identificadas”.

Numa primeira delas, a necessidade é usar os modelos conceituais para se iniciar o debate sobre mudanças. Na segunda, a comparação é feita através da reconstrução de uma sequência de eventos no passado, confrontando-se o que aconteceu com o que poderia ter acontecido se os modelos conceituais fossem implementados. Na terceira, pergunta-se quais aspectos do modelo conceitual são especialmente diferentes daqueles presentes na realidade. Finalmente, na quarta maneira de se fazer a comparação, um segundo modelo conceitual é feito ‘com o que existe’, sendo que, desta forma, as alterações são feitas apenas onde a realidade difere do modelo conceitual. (CHECKLAND, 1981, p. 178-9).

O autor conclui que

> Todos os quatro métodos auxiliam a se assegurar que o estagio de comparação seja consciente, coerente e defensável. Em qualquer estudo em particular pode ser útil adotar-se um deles, ou se conduzir a comparação usando métodos diferentes. (CHECKLAND, 1981, p. 179).

5.2.1.5 Estágios 6 e 7: Implementando Mudanças ‘Possíveis e Desejáveis’

Antes de discutir os estágios 6 e 7, Checkland (1981, p. 180) lembra que a proposta do estágio de comparação é a geração de um debate sobre as mudanças possíveis e desejáveis que podem ser levadas avante na situação problemática detectada. Para o autor, três tipos de mudanças podem ser implementadas: na *estrutura*, nos *procedimentos* e nas ‘*atitudes*’:

> São possíveis mudanças de três tipos: mudanças na estrutura, nos procedimentos, e nas ‘atitudes’. As *mudanças estruturais* são mudanças feitas naquelas partes da realidade que no curto prazo, no decorrer dos fatos, não mudam. Mudanças estruturais podem ocorrer nos arranjos organizacionais, nas estruturas de relatórios ou nas estruturas de responsabilidades funcionais. *Mudanças nos procedimento*s são mudanças nos elementos dinâmicos: o processo de relatar e informar, verbalmente ou por escrito, todas as atividades que permeiam a estrutura (relativamente) estática. (CHECKLAND, 1981, p. 180.)

O autor acrescenta que tanto as mudanças na estrutura, tanto como as mudanças nos procedimentos são fáceis de descrever e relativamente fáceis de imple-

mentar pelos líderes da organização e, uma vez feitas, tais mudanças podem trazer outros efeitos que não foram previstos, mas o ato em si da implementação pode ser definido e projetado.

Porém, as mudanças de terceiro tipo, as de '*atitude*', incluem "outras características cruciais, porém intangíveis, que residem na consciência individual e coletiva dos grupos humanos" (CHECKLAND, 1981, p. 180). Ou seja, incluem-se aí as mudanças na influência, e nas expectativas que as pessoas têm com relação a comportamentos adequados a vários papeis.

Como balanço do método, Checkland (1981) faz as seguintes ponderações:

> A metodologia faz cuidadosa distinção entre a ação no mundo real (estágios 1, 2, 5, 6, 7) e o uso de sistemas de ideias para explorar, via modelos de sistemas, as implicações de se tomar visões particulares da situação problemática (estágios 3,4). Os sete estágios, que não têm que ser seguidos em sequência, constituem um modelo de sistema de um tipo particular, um sistema de *aprendizagem* que tem por objetivo ampliar o conhecimento e a compreensão de uma situação do mundo real que é vista, por pelo menos uma pessoa, como uma situação problemática. (CHECKLAND, 1981, p. 241).

Como já afirmado, mais uma vez o autor enfatiza que a principal característica da Metodologia Sistêmica Soft é a *aprendizagem*, ou seja, não basta apenas desenhar um modelo ideal, mas sim refletir sobre a realidade, sobre uma situação problemática, buscando alternativas para a resolução destas, e das outras que vêm na sequência, numa espiral que tende ao infinito.

No próximo capítulo apresenta-se a validação dos sete passos da Metodologia Sistêmica Soft desenvolvida em uma organização do ramo alimentício localizada no Centro-Oeste do Estado de São Paulo. Dentre os sete passos, é dado destaque para o Modelo Conceitual para a Gestão do Conhecimento, objeto central dos estudos desta tese.

6 MODELO CONCEITUAL PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO

Este capítulo desenvolve a metodologia para atingir os objetivos deste estudo, ou seja, o de construir um modelo conceitual, baseado na Cultura Organizacional e na Gestão de Pessoas, visando a minimizar os obstáculos para a implantação da Gestão do Conhecimento.

Para tanto, a pesquisa estruturou-se em três momentos, na seguinte conformidade:

1º momento: Revisão de literatura com o objetivo de buscar os estudos e conceitos sobre Cultura Organizacional, Comportamento Humano nas Organizações, Gestão do Conhecimento;

2º momento: Avaliação da Metodologia Sistêmica Soft como metodologia de trabalho;

3º momento: Validação da Metodologia Sistêmica Soft, no ambiente organizacional com a proposição de um Modelo Conceitual

Num *primeiro momento* foi construído o referencial teórico, tendo como ponto de partida a análise crítica da literatura e da extração dos principais conceitos, para que o problema da pesquisa pudesse ser observado, analisado e discutido. Num *segundo momento*, foram escolhidos os procedimentos metodológicos, com base nas discussões sugeridas pelo referencial teórico, tendo sido escolhida a Metodologia Sistêmica Soft, cujo detalhamento foi feito no capítulo 5.

No *terceiro momento*, foi feita a validação da Metodologia Sistêmica Soft. para tanto, partiu-se do pressuposto que esta é um arcabouço ou quadro de conceitos e proposições gerais e abstratas fornecendo uma estrutura de referência ou perspectiva distinta em um domínio de investigação específico. Deve-se destacar que esta metodologia preocupa-se principalmente com a identificação das mudanças necessárias para alinhar as funções que leve a melhoria do resultado esperado. Como resultado, obteve-se um Modelo Conceitual para a Gestão do Conhecimento centrado na Cultura Organizacional e nas Pessoas.

A princípio, a opção deste estudo era o de *apenas* desenvolver os estágios da Metodologia Sistêmica Soft até a elaboração de um Modelo Conceitual para a Gestão do Conhecimento nas organizações.

Porém, para dar uma maior sustentabilidade a esse modelo, optou-se pela a-

plicação de todos os passos da Metodologia Sistêmica Soft, tendo sido escolhido como universo de pesquisa a mesma organização estudada no mestrado[1], uma vez que aquela pesquisa já proporcionou uma investigação sobre a questão da Cultura Organizacional e o comportamento das pessoas desta organização com relação à informação.

A pesquisa de mestrado, versando sobre a Gestão da Informação em ambiente informacional, foi desenvolvida mediante estudo de caso em uma organização, para levantar os aspectos da Cultura Organizacional e do Comportamento dos colaboradores ao adaptar-se em ambientes em constantes mudanças tecnológicas. Buscou-se pontuar os recursos tecnológicos utilizados e a frequência deste uso na gestão da informação; identificar os elementos da Cultura Organizacional em ambientes informacionais das organizações; levantar quais os tipos de resistência às mudanças tecnológicas que o colaborador pôde perceber com maior frequência na organização; e identificar alterações no comportamento do colaborador face à adoção das novas tecnologias. A partir de estudo *in loco* de tais aspectos, pôde-se registrar as vivências e experiências dos colaboradores do setor administrativo, envolvidos com o uso da tecnologia, de uma empresa do setor alimentício. Para a análise quantitativa e qualitativa de dados foram utilizados um questionário, um roteiro de entrevista, a observação, e a análise da documentação. Como resultados, foi possível caracterizar-se a Cultura Organizacional através da análise da situação da organização estudada quanto à gestão da informação, bem como dos comportamentos dos colaboradores num ambiente informacional em constante mudança.

Para a presente pesquisa de doutorado, foram realizados reuniões com membros da Diretoria e do Departamento de Tecnologia da Informação, com vistas à atualização e complementação de dados, bem como para a concretização dos passos da Metodologia Sistêmica Soft.

Na sequência, apresenta-se a caracterização da organização, bem como o processo de validação dos sete passos da Metodologia Sistêmica Soft.

6.1 Caracterização da organização

A análise dos documentos da empresa indica que esta é uma indústria do ra-

[1] MORAES, C. R. B. **Ambientes informacionais sob a ótica da cultura organizacional:** um estudo de caso sobre mudanças tecnológicas e comportamentais na organização. 2004. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Filosofia e Ciências, Unesp, Marília, 2004.

mos de alimentos, situada no centro-oeste do estado de São Paulo, com filiais na Grande São Paulo, no estado do Paraná, e na região Nordeste.

No dia 08 de maio de 1967 foi fundada uma empresa individual que, de início, funcionava na residência da fundadora, fabricando artesanalmente os produtos. Em 1970, a empresa foi registrada na Junta comercial do Estado de São Paulo e logo vieram fazer parte desta sociedade os filhos e o marido da fundadora. No ano de 1976 a empresa muda de endereço, num salão de 500 m^2 e também é alterada sua razão social. Em 1982, por seis meses começa a fazer parte da sociedade um membro que não era da família. Após este lapso de tempo é substituído por um membro da família, que fica até 1985. No ano de 1986 acontecem dois novos fatos: a entrada de dois sócios que não fazem parte da família; e a inauguração da primeira filial em um distrito industrial, constituída com o objetivo de selecionar e preparar matéria-prima, para ser usada na fabricação de produtos da matriz. Em meados de 1996, houve uma atualização da logomarca, modernizando-a, porém com a preocupação de não perder a sua identidade visual.

Atualmente, a empresa oferece 1867 empregos diretos, sendo que 38% dos colaboradores têm mais de cinco anos de empresa, e 18% deles têm mais de 40 anos de idade. A missão da empresa serve para que se detecte qual é a imagem que a empresa faz de si mesma e é, de certa maneira, uma explicitação de determinados elementos da cultura organizacional. Segundo dados coletados, a missão da empresa é:

> Ter como base de nossos negócios a produção e a comercialização de alimentos com qualidade e competitividade. Atender aos anseios dos consumidores, buscando assim a liderança no mercado Nacional e crescimento Internacional. Promover, em nossa Empresa, um ambiente saudável e justo aos colaboradores, cumprindo nossas funções sociais.

6.2 Validação dos Estágios da Metodologia Sistêmica Soft

6.2.1 Estágios 1 e 2: Expressão

Seguindo os passos da Metodologia Sistêmica Soft, nos dois primeiros estágios foi realizado um mapeamento da situação problemática, no caso, a questão da gestão do conhecimento nas organizações, a partir da Cultura Organizacional e da Gestão de Pessoas.

Para tanto, como já dito anteriormente, houve uma série de reuniões com membros da Diretoria e com colaboradores do setor de TI, nas quais foi apresentada

a proposta de trabalho, bem como foi feita a apresentação da Metodologia Sistêmica Soft, para que os participantes pudessem se familiarizar com esta metodologia, o que em muito facilitou o processo de interação durante as reuniões futuras.

Todos os membros ficaram cientes que o foco das discussões giraria em torno da questão da Gestão do Conhecimento, considerando as pessoas e a Cultura Organizacional da organização, não havendo espaço para a discussão de outras questões, bem como foi definida uma agenda de futuras reuniões.

Decidiu-se que, para a elaboração da figura rica, seria seguido um roteiro de tópicos sugeridos pela pesquisadora para o levantamento da situação problemática. Como resultado do levantamento da situação problemática, foi elaborada uma lista de pontos a serem verificados e, posteriormente, numa última reunião para o fechamento desta etapa, foi desenvolvida uma relação destes pontos com a estrutura e o processo, conforme os estágios 1 e 2 da Metodologia Sistêmica Soft.

Os dados obtidos no levantamento são apresentados nos quadros 34, *Levantamento da estrutura*, e 35, *Levantamento do processo*:

Pontos de análise	**Levantamento da estrutura em termos de *layout* físico, hierarquias, e sistemas de comunicação formal e informal**
A organização efetua uma análise das informações recebidas antes de repassá-la aos colaboradores?	A organização sempre analisa as informações antes destas serem repassadas
O fluxo de informações e a comunicação são eficientes em todos os sentidos (de cima para baixo, de baixo para cima e entre áreas distintas)?	O fluxo informacional na organização nem sempre é eficiente
A troca de informações e de conhecimento acontece também em ambientes informais dentro da organização?	Nem sempre ocorre troca em ambientes informais, embora haja um *layout* para isso, como murais reais e virtuais. A verificação deste item também é dificultada pela falta de gestão das trocas informais
Todos os colaboradores têm acesso à base de dados e conhecimento de seu setor de trabalho?	Os colaboradores sempre têm acesso às bases de dados
A *organização tem documentados os procedimentos operacionais (rotinas) dos seus principais serviços?*	Até por questões legais, a organização documenta seus principais serviços, em suporte digital e em papel
Há orçamento específico para ações dirigidas à Gestão da Informação e do Conhecimento?	A organização ainda não dispõe de orçamento específico
Qual é o foco principal de investimento com relação à Gestão do Conhecimento?	O foco de investimento recai tanto na aquisição de TICs como na capacitação dos colaboradores, percebendo-se uma predominância na capacitação

Quadro 34 – Levantamento da estrutura.
Fonte: levantamento efetuado pela autora.

Pontos de análise	Levantamento do processo (decisões, implementações, monitoramento, avaliação, ações corretivas apropriadas)
A organização estimula e oferece condições para discussões coletivas de informações, apresentação de insights, e discussão de novas ideias?	A organização estimula a realização de reuniões mensais entre as chefias e os colaboradores de todas as seções
O fator motivação *está relacionado ao nível de desempenho do colaborador em relação à Gestão do Conhecimento?*	A motivação dos colaboradores com relação à Gestão do Conhecimento é focada às vezes na organização
O fator compartilhamento *de informação é estimulado no cotidiano da organização, agregando valor para conversão em conhecimento?*	O compartilhamento é estimulado às vezes na organização
A organização tem o hábito de ouvir os seus clientes, aproveitando as informações colhidas para geração de conhecimento?	A organização ouve às vezes os seus clientes
As lideranças da organização dedicam-se a atividades relacionadas à Gestão do Conhecimento? A organização incentiva os colaboradores a preocuparem-se com a organização como um todo, e não apenas com sua área de trabalho?	Como dito acima, há reuniões mensais em todas as seções, e quase sempre há a preocupação de se pensar a organização como um todo
O conhecimento dos colaboradores se transforma em conhecimento da organização? No gerenciamento do conhecimento, a organização mensura a capacidade do colaborador em gerar conhecimento organizacional?	O conhecimento dos colaboradores às vezes se transforma em conhecimento da organização, mas não tem indicadores métricos para este fim
Os programas de treinamento estão voltados para a capacitação dos colaboradores em aprendizagem individual e organizacional com habilidades para criar, adquirir, transferir conhecimento e modificar comportamento? *Há incentivos para a formação de equipes do conhecimento para alavancar a solução de problemas?*	A organização quase sempre estimula estes pontos.
A organização possui indicadores métricos para acompanhar as ações relacionadas à Gestão do Conhecimento?	Não há indicadores métricos na organização
Possui colaboradores especialmente designados para implementar ações relativas à Gestão da Informação e do Conhecimento?	A organização não possui colaboradores designados para implementar ações relativas à Gestão da Informação e do Conhecimento
A organização segue algum *modelo* de Gestão da Informação e do Conhecimento?	A organização não possui *modelo* de Gestão da Informação e do Conhecimento

Quadro 35 – Levantamento do processo.
Fonte: levantamento efetuado pela autora.

Como prevêem os estágios 1 e 2 da Metodologia Sistêmica Soft, depois de feito um levantamento da **estrutura** e do **processo** da situação, o entrecruzar destes elementos resulta na **Cultura Organizacional**, como mostra o no quadro 36:

Estrutura x Processo	Cultura Organizacional
Análise da informação	Liga-se aos *rituais* da organização e, em certo sentido, à questão dos *valores* da Cultura Organizacional. Pode-se perceber que, caso a informação não esteja de acordo com seus *valores*, ou mesmo constitua um *tabu* ou uma infração às *normas* da empresa, ela pode ser ou não repassada
Fluxo da informação	Aqui entendido como um dos elementos centrais da Cultura Organizacional e da gestão do conhecimento, conforme mencionado no item Cultura Hierárquica (p. 83), pretendeu abordar diretamente a percepção que se tem dos processos de comunicação na organização. O que se pode verificar é que o procedimento burocrático da análise da informação antes de ser repassada não colabora para que o fluxo informacional seja totalmente eficiente.
Troca de informações e de conhecimento	Considera-se que o conhecimento tácito é altamente pessoal e difícil de formalizar, uma vez que ele está profundamente enraizado nas ações e experiências do indivíduo, nos seus ideais, valores e emoções. Por isso, já que o conhecimento tácito pode estar nos espaços informais nos insights altamente subjetivos e pessoais, nos palpites e momentos de inspirações (Takeuchi e Nonaka, 2008, p.24) torna-se necessário verificar se há, ou não, estímulos para a troca de conhecimentos nos ambientes informais das organizações. Constatou-se que, no Centro Social da Empresa, foi criado um espaço para lazer, descontração e integração dos colaboradores nos horários de intervalos, mas não há um acompanhamento para se aferir se há troca de informações e conhecimento
Acesso à base de dados	A hierarquia é uma estrutura eficiente para adquirir, acumular e explorar novos conhecimentos, entretanto a hierarquia também pode ser prejudicial no sentido de centralizar acesso a base de dados por motivo de segurança e até mesmo por motivo de insegurança pessoal para passar seu conhecimento e informações mais completas e complexas no sentido de manter o seu status como chefia. (Takeuchi e Nonaka, 2008, p.28). O que se constatou na organização é que todos os colaboradores têm acesso à base de dados e conhecimento de seu setor de trabalho
Documentação de Procedimentos	Para que o conhecimento explícito torne-se tácito, há uma facilitação se ele for diagramado em documentos, manuais ou relatórios (Takeuchi e Nonaka, 2008, p. 67). Na organização, constatou-se que todos os procedimentos são documentados, seja em papel ou em formato digital
Orçamento para a Gestão do Conhecimento	Ao se avaliar se a gestão do conhecimento é algo já consolidado na organização, através da aplicação de recursos, ou se é algo feito setores que teriam alguma afinidade com a questão. No presente caso, a Gestão do Conhecimento está atrelada à área de Tecnologia da Informação e Projetos
Investimentos na Gestão do Conhecimento	Com relação à Gestão do Conhecimento constatou-se que há a predominância de investimento nas pessoas e na tecnologia, mas com ênfase nas pessoas via capacitação de pessoal
Discussões coletivas	Constatou-se que, mensalmente, a liderança de cada setor faz uma reunião com sua equipe, chamadas de Reuniões ordinárias *Gung – Ho!*, buscando novas idéias e troca de informações, além de valorizar o trabalho em equipe, o feedback e uma maior interação entre todos. Também ocorrem reuniões mensais, nas quais um profissional das diversas áreas da organização explana sobre as atividades rotineiras.
Motivação para a Gestão do Conhecimento	Pode-se observar que a organização tem ações e políticas voltadas para a Gestão de Pessoas, criando um ambiente de apoio aos colaboradores. Nota-se que há uma preocupação com o crescimento dos colaboradores, há baixo *turn-over*, e também um elevado número de colaboradores com mais de 45 anos, ou seja, há a valorização da experiência e do conhecimento adquirido durante a trajetória na organização. Pode-se afirmar que há um ambiente propício à motivação para a Gestão do Conhecimento, bastando aos responsáveis, direcionar os talentos para a criação de novas ideias (*insights*)

Estrutura x Processo	Cultura Organizacional
Compartilhamento para a geração do Conhecimento	Liga-se à questão dos valores e, principalmente, dos processos de comunicação, uma vez que estes elementos ligam-se ao habito de compartilhamento. Como visto, constatou-se a existência de um ambiente propício ao incentivo do compartilhamento do conhecimento. Para tanto, veja-se o item capacitação dos colaboradores
Liderança para a Gestão do Conhecimento	As organizações têm segmentos individuais, entretanto o potencial das Organizações está na sinergia pela Orquestração de suas múltiplas unidades para o funcionamento coletivo (Takeuchi e Nonaka, 2008, p.33). Tais atitudes também podem ser vistas no item Cultura Grupal (p. 83). Constatou-se que os líderes atuam na questão da Gestão do Conhecimento, sentindo-se falta de uma maior disseminação desta atividade entre seus liderados
Capacitação dos Colaboradores	Buscou-se detectar se a organização estimula a capacitação para a interação entre o conhecimento explícito e o tácito (TAKEUCHI e NONAKA, 2008, p. 43). A organização desenvolve o treinamento institucional, do qual fazem parte os cursos destinados a toda a Organização ou a um departamento exclusivo. Também atua na capacitação individualizada, buscando diminuir a distância entre as competências necessárias para o cargo e as competências que o profissional possui. A capacitação ocorre pelos treinamentos institucionais, pelos individuais (interna ou externamente) e aqueles que são desenvolvidos no próprio local de trabalho. Nos cursos oferecidos internamente, a organização privilegia a figura dos Multiplicadores de Treinamento, profissionais que têm competência para passar seus conhecimentos aos demais colaboradores
Indicadores da Gestão do Conhecimento	Não há indicadores da Gestão do Conhecimento
Colaboradores envolvidos com a Gestão do Conhecimento	Não há colaboradores diretamente envolvidos com a Gestão do Conhecimento, observando que apenas os cargos mais elevados estão envolvidos com esta atividade

Quadro 36 – Estrutura x Processo e a Cultura Organizacional.
Fonte: levantamento efetuado pela autora.

Assim, como resultado das fases 1 e 2, ainda na última reunião desta etapa de validação, o grupo chegou às seguintes definições sucintas que passam a constituir os seguintes **sistemas relevantes** (CHECKLAND, 1981):

1) Destinação de orçamento específico para a Gestão do Conhecimento;

2) Designação de recursos humanos exclusivamente para a Gestão do Conhecimento;

3) Desenvolvimento de capacitação para a Gestão do Conhecimento.

6.2.2 Estágio 3: Definições Sucintas de Sistemas Relevantes

Terminada as etapas 1 e 2, entre os sistemas relevantes identificados, o grupo escolheu o sistema relevante que teria maior importância segundo critérios pré-estabelecidos ainda na fase anterior. Neste caso, optou-se pelo sistema de número 1, ou seja, Destinação de orçamento específico para a Gestão do Conhecimento.

A partir deste sistema particular, foi extraída uma estrutura fundamental, a definição sucinta, a qual será a base para o seu entendimento sistêmico e para possíveis soluções aceitáveis e desejáveis para a situação problemática (CHECKLAND, 1981).

Desta forma, a destinação de orçamento específico para a Gestão do Conhecimento passou a ser o objeto de modelagem. Ao final da segunda reunião, o grupo elaborou a seguinte definição sucinta: "um sistema de destinação de recursos para que haja um orçamento especifico para a Gestão do Conhecimento sem que ocorra um aumento de custos para a organização".

Esta definição sucinta encontra-se detalhada no quadro 37:

C – cliente	Colaboradores da organização
A – ator	Líderes
T – transformação	Ações e políticas para a Gestão do Conhecimento
W – visão de mundo	Gestão do Conhecimento com foco na Cultura Organizacional e nas Pessoas
O – proprietário	Diretores e proprietários da organização
E – restrições ambientais	Aumento de custos para a organização

Quadro 37 – Elementos da CATWOE para Definições Sucintas de Sistemas Relevantes.
Fonte: elaborado pela autora.

A partir dos elementos CATWOE definidos pelo grupo, ficou decidido que a pesquisadora seria a responsável pelo desenho de um modelo conceitual, e que o grupo somente voltaria a se reunir para a discussão deste modelo.

6.2.3 Estágio 4: Construindo e Testando Modelos Conceituais

Como visto anteriormente, os modelos conceituais representam estados desejáveis, não reais. Além disso, não representam uma descrição dos sistemas de atividades da realidade presente no mundo real.

Desta forma, considerando-se as definições sucintas, elaboradas no tópico anterior, chegou-se ao modelo conceitual, expresso na figura 28:

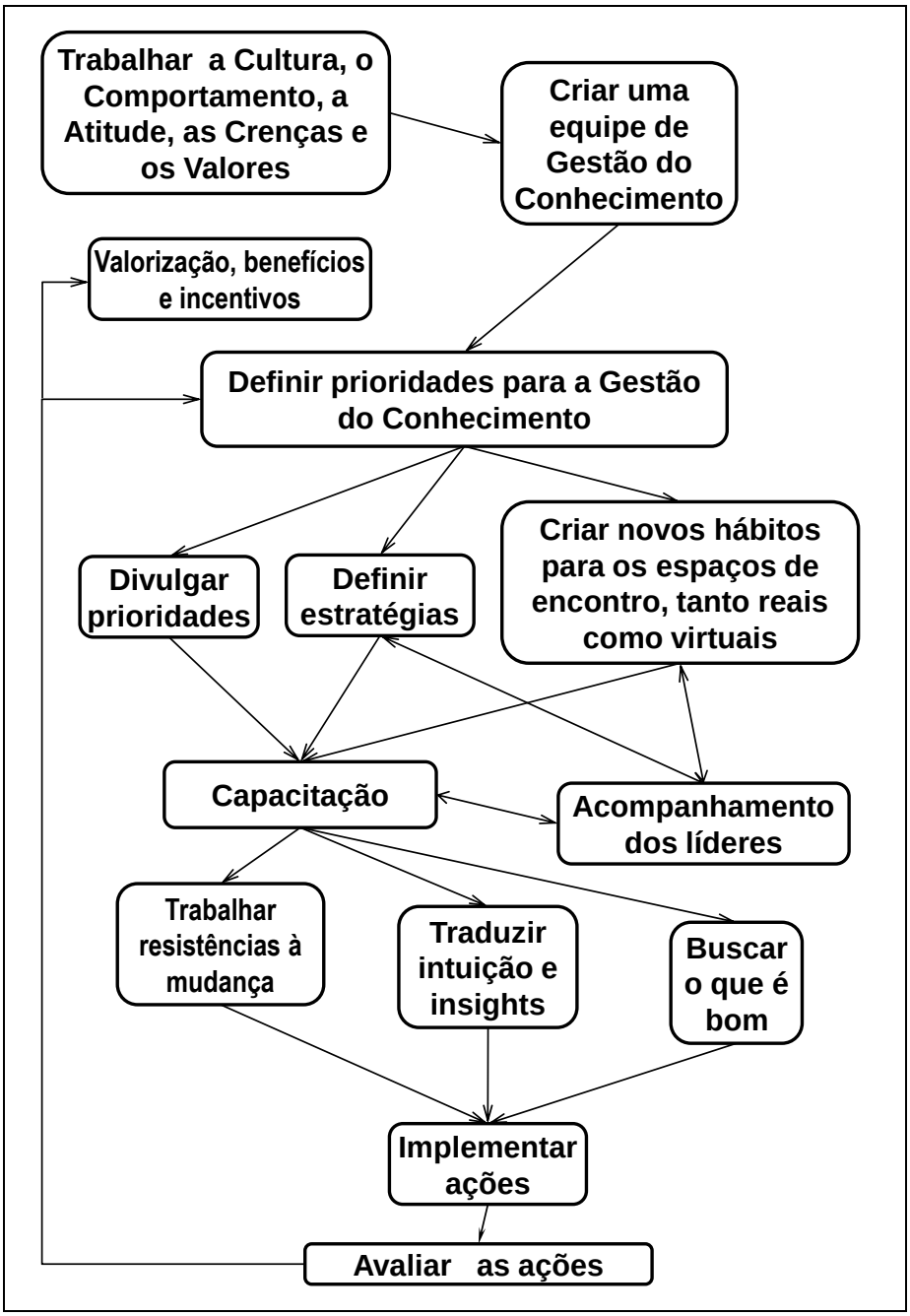

Figura 28 – Modelo conceitual.
Fonte: elaborada pela autora.

Para a elaboração do Modelo Conceitual, partiu-se do pressuposto que o processo de Gestão do Conhecimento relaciona-se com a Cultura Organizacional, pois aquele pressupõe hábitos e atitudes que devem estar contidos nesta, sendo por este motivo que a Cultura aparece como primeiro elemento no modelo conceitual proposto. A seguir, aparecem o comportamento, a atitude, as crenças e os valores, elementos decorrentes da cultura predominante em uma organização.

Na sequência, é proposta a criação de uma equipe de Gestão de Conhecimento, pois se entende que há a necessidade de um elemento catalisador das ativi-

dades relacionadas ao conhecimento, sob o risco de haver uma dispersão e, consequentemente, ou uma replicação de atividades, ou uma série de atividades que não conseguem atingir um objetivo.

Havendo, então, um grupo responsável pelas ações de Gestão do Conhecimento as atividades de planejamento, coordenação, e controle ficarão centralizadas. Desta forma, as atividades decorrentes, tais como definição de estratégias e divulgação das prioridades estariam a cargo desta equipe, que também seria responsável pelas ações de capacitação dos colaboradores.

Para coordenar esta equipe, sugere-se a escolha de um gestor com capacidade de gerir o ciclo de produção, armazenamento, organização e gestão da informação e do conhecimento, de preferência com formação na área de Ciência da Informação.

Além destas atividades, as lideranças das organizações realizariam o processo de acompanhamento e de estímulo das ações cotidianos que dizem respeito a ações voltadas para a Gestão do Conhecimento. As lideranças seriam as responsáveis pela delegação de tarefas para que o grupo possa atingir o objetivo de se educar, ou reeducar, para o conhecimento, através da mudança de atitudes, de hábitos, comportamentos profissionais e, principalmente de se vencer as resistências à mudança, traduzir instintos e *insights* e buscar o que é bom.

Deve-se ressaltar que o ritmo e a ordem da aplicação do modelo podem variar em função das características da organização, tais como: ramo de atividade, número de colaboradores, e principalmente em função da existência, ou não, de uma cultura organizacional propícia à adoção de novos elementos.

Além disso, há que levar em conta que o processo de desenvolvimento desses estágios acontecerá com a instalação gradativa das novas posturas com relação ao conhecimento. Na medida em que a necessidade da organização é configurada, a maturidade se instala e demanda um aperfeiçoamento das condutas ou uma sensibilização para que a Gestão do Conhecimento se fortaleça.

Um processo de avaliação das ações se faz necessária, em determinado momento, para que as prioridades possam ser ou não revistas, e disseminadas ao restante da organização.

Durante o processo de validação realizado em uma organização, pode-se observar que o modelo conceitual, tanto no processo de elaboração, como no de implementação, tem que envolver vários níveis hierárquicos, e não apenas a Diretoria.

Para isso, a organização necessita efetuar um realimento na sua missão, visão e valores, para que se passe a visualizar também a organização de fora para dentro, ou seja, a partir da visão dos clientes, dos fornecedores, dos concorrentes, e também a partir de aspectos da conjuntura política e econômica, tanto nacional quanto internacional.

6.2.4 Estágio 5: Comparando Modelos Conceituais com a Realidade

Ao se comparar o modelo conceitual com o mundo real, foram apresentados os elementos que se encontram sintetizados no quadro 38:

Modelo conceitual	Contexto da Organização	Análise da pesquisadora
Trabalhar a Cultura, o Comportamento, a Atitude, as Crenças e os Valores	Não existente	A organização já trabalha a cultura da inovação e da tecnologia, bem como já criou ambientes, formais e informais, para troca de informações. Além disso, há uma política de valorizar e recompensar atitudes criativas e comportamentos voltados ao compartilhamento da informação. Porém, não há uma política clara com relação ao conhecimento
Criar uma equipe de Gestão do Conhecimento	Não existente	As ações de Gestão do Conhecimento terão mais êxito quando gerenciadas, para que se evite a duplicação ações, ou de se ter ações sem direcionamento que não conduzem a um objetivo comum da organização
Definir prioridades para a Gestão do Conhecimento	Não existente	O foco nas pessoas e na Cultura Organizacional justifica-se, pois são as pessoas que trazem e são capazes de gerar o conhecimento, principalmente se a cultura da organização for direcionada para este sentido
Divulgar prioridades	Não existente	Depende da existência da equipe de Gestão do Conhecimento
Definir estratégias	Não existente	Depende da existência da equipe de Gestão do Conhecimento
Criar novos hábitos para os espaços de encontro, tanto reais como virtuais	Não existente	Existem espaços de encontro, que favorecem o compartilhamento, tanto reais (refeitório, centro de vivências, murais, etc.) quanto virtuais (mural virtual, intranet, e-mail, etc.), porém não há uma orientação para que conhecimento individual passe a ser coletivo
Capacitação	Existente	Além dos cursos de capacitação operacional (rotinas), são oferecidos cursos de desenvolvimento de pessoal, como o de Formação e Atualização dos gestores. Também há a participação de colaboradores em congressos e seminários nacionais e internacionais
Acompanhamento dos líderes	Existente	Todas as metas e objetivos da organização já são acompanhados pelos líderes
Trabalhar resistências à mudança	Existente	As maiores resistências estão na memória organizacional, nos funcionários mais antigos, detentores das experiências que não deram certo no passado, e que no presente influenciam e dificultam ações que podem redundar em mudanças
Traduzir instintos e insights	Existente	A realização de reuniões mensais para discussão, por setor, de possíveis mudanças a serem implementadas. Porém, os insights seguem roteiros assistemáticos, e deveriam ser abertos canais constantes para troca de conhecimentos por informação

Modelo conceitual	Contexto da Organização	Análise da pesquisadora
Buscar o que é bom	Existente	Fazer o bem significa ir além de uma atitude passiva de bondade, requer uma busca contínua de excelência para aumentar o número de clientes, bem como para continuar atendendo bem os atuais. Porém, estes objetivos só podem ser atingidos quando toda a organização se engaja fortemente na busca contínua e interminável da excelência
Implementar ações	Não existente	Estas ações dependem da existência da equipe de Gestão do Conhecimento
Avaliar as ações	Não existente	Estas ações dependem da existência da equipe de Gestão do Conhecimento
Valorização, benefícios, e incentivos	Existente	A organização já possui uma série de práticas voltadas aos benefícios e incentivos, e há a valorização do colaborador como política, oferecendo segurança e oportunidade de crescimento

Quadro 38 – Modelo conceitual e situação problemática expressa.
Fonte: elaborado pela autora.

6.2.5 Estágios 6 e 7: Implementando Mudanças 'Possíveis e Desejáveis'

Seguindo os passos da Metodologia Sistêmica Soft, nos dois últimos estágios são elaboradas ***recomendações*** de mudança, ou seja, não se trata de soluções para uma dada situação problemática, mas alternativas de ação. Como já dito anteriormente, também há a possibilidade de alterações nos aspectos tratados pelas duas primeiras fases, ou seja, na *estrutura* (forma como as pessoas são organizadas e controladas), no *processo* (modo como as pessoas trabalham e suas interações neste particular) e na *cultura* (atitudes das pessoas com relação ao trabalho, clientes, etc.). Na sequência, são apresentadas as principais sugestões, referentes principalmente à criação de uma equipe de Gestão do Conhecimento.

Previsão orçamentária para atividades de Gestão do Conhecimento. Trata-se do primeiro passo, e também do mais delicado, pois envolve remanejamento de custos para a organização. Além disso, há que se estabelecer uma relação constante entre custo e benefício, pois os resultados nem sempre são imediatos.

Inserir no contexto da organização uma equipe de Gestão do Conhecimento, para que este possa ser um elemento catalisador de todas as estratégias e ações relativas à articulação do conhecimento tácito, sistematização e aplicação do conhecimento explícito e da informação, da aquisição e da aquisição do conhecimento novo na prática, e no compartilhamento e criação do conhecimento tácito através da experiência direta, segundo o modelo sugerido por Takeuchi e Nonaka (2008, p.24).

Trabalhar a Cultura, o Comportamento, a Atitude, as Crenças e os Valores. Considera-se que a organização possui a tipologia que Sethia e Von Glinow chamam de ***Cultura Integrativa***, pois apresenta uma alta preocupação com as pessoas e também alta preocupação com o desempenho, sendo este seu valor central, enfatizando o trabalho em grupo ou o êxito da organização como um conjunto, e não como um esforço individual, surgindo daí a expressão cultura de integração. Como já dito, a organização já trabalha a cultura da inovação e da tecnologia, bem como já criou ambientes, formais e informais, para troca de informações. Sente-se falta, porém, de ações voltadas especificamente para a Gestão do Conhecimento.

Trabalhar as lideranças. As organizações se beneficiam muito de líderes inspirados e visionários. Estes, porém, serão verdadeiramente sábios se fortalecerem modelos organizacionais no qual cada colaborador consiga visualizar seu papel em relação ao todo e se sinta motivado e comprometido com a missão da organização. (TERRA, 2008, p. 4-5).

Capacitar os colaboradores para trabalhar com ativos intangíveis. O foco da organização, como na maioria das organizações, encontra-se na questão da produtividade. Desta forma, surge a necessidade de se disseminar em todos os níveis hierárquicos a perspectiva do desenvolvimento do capital intelectual de todas as pessoas que fazem parte da organização. Existe a necessidade de que os colabores compreendam que trabalhar com o intangível pode resultar em ações concretas.

Detectar em quais níveis hierárquicos encontra-se as possíveis resistências às mudanças exigidas para a adoção da Gestão do Conhecimento. Criar conhecimento, serviços e produtos inovadores demanda consenso das várias partes interessadas. O futuro não é linear e as opiniões podem ser contraditórias. Cabe aos líderes buscar uma liderança que favoreça a dialética e a discussão sem deixar de comunicar suas próprias perspectivas. A verdade sempre traz múltiplas perspectivas. No final, elas precisam ser combinadas dialeticamente, tornando-se partes de uma mesma verdade. O melhor jeito é sempre o meio do caminho (TERRA, 2008, p. 4-5).

Avaliar de maneira constante as atividades de Gestão do Conhecimento para que se possam redefinir ou aprimorar as prioridades, estabelecer novas áreas de capacitação. Há que se trabalhar o planejamento estratégico que envolva outros níveis hierárquicos gerenciais, para que estes comecem a trabalhar da questão do conhecimento de fora para dentro, ou seja, ouvindo mais os clientes, os fornecedo-

res e a concorrência, ou seja, mudando o foco de trabalhar apenas as questões internas para se considerar também os fatores do ambiente externo, levando em consideração os aspectos do macro e do microambiente da organização.

Valorizar, através de benefícios e incentivos, as atitudes que contribuam para a melhoria do processo de Gestão do Conhecimento. Neste ponto observa-se a necessidade da valorização dos aspectos intangíveis presentes na organização, ou seja, elementos que nem sempre podem ser mensurados ou quantificados, ao invés de privilegiar, como é hábito na maiorias das organizações, a ações que estão relacionadas apenas com a questão da produtividade.

Deve-se destacar, ainda, que a **Motivação** deve constar em todos os contextos, uma vez que a motivação é a responsável pelo nível, direção e persistência do esforço dispensado para o êxito das atividades voltadas para a Gestão do Conhecimento. As recomendações expostas acima são prioridades a serem trabalhadas, mas não necessariamente uma ordem de ações a ser colocadas em prática, como pode parecer em um primeiro momento. A ordem da aplicação deve ser uma decisão da organização, a partir de uma série de fatores como sua conjuntura, necessidades, prioridades e planejamento.

CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve como objetivo a elaboração de um *Modelo Conceitual*, baseado na Cultura Organizacional e na Gestão de Pessoas, visando a minimizar os obstáculos para a implantação de gestão do conhecimento nas organizações. Para tanto, o trabalho foi centrando em quatro eixos:

- *as organizações;*
- *o conhecimento;*
- *a gestão de pessoas;*
- *a cultura organizacional*.

A escolha destes eixos justifica-se porque a questão das pessoas e dos aspectos intangíveis (como o conhecimento e a cultura) perpassa os quatro eixos, surgindo a necessidade de se estabelecer um Modelo Conceitual para que estes eixos funcionem conjuntamente e de maneira adequada para a Gestão do Conhecimento.

Desta forma, são estes elementos que servem de pano de fundo para a aplicação da Metodologia Sistêmica Soft em uma organização do ramo alimentício situada no Centro-Oeste do Estado de São Paulo, sendo que esta organização já havia sido objeto de estudos na pesquisa de mestrado levada a cabo pela autora, na qual foram estudados aspectos da Cultura Organizacional em ambientes informacionais.

Entende-se por Modelo Conceitual de Gestão do Conhecimento centrado na cultura organizacional e nas pessoas uma série de procedimentos nos quais a organização deve se fundamentar para gerenciar e orientar o comportamento das pessoas em relação ao conhecimento.

Para isso, recomenda-se que a organização se estruture em princípios, valores, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão. Através desses mecanismos, poderá vir a implementar diretrizes e orientar os estilos de atuação dos gestores.

Como cada organização depende de uma forma particular de atuação, ela vai adaptar o Modelo Conceitual como uma série de *diretrizes teóricas* para desenvolver ações, em função de sua realidade e, principalmente, de sua Cultura Organizacional.

Para Calazans (2006, p. 65), qualquer que seja a definição ou visão do conceito de organização, os termos *conjunto de pessoas*, *atividades* e *objetivos comuns* estão presentes em quase todas as definições. A forma como as organizações atu-

am, tanto na cultura organizacional quanto na estrutura organizacional e seus inter relacionamentos, é que estão se modificando constantemente, até mesmo o seu relacionamento com a informação e com o conhecimento.

Com relação aos modelos de gestão das organizações, pode-se afirmar que o modelo de gestão mecanicista cada vez menos pode ser utilizado no contexto empresarial, surgindo a necessidade das organizações assumirem características orgânicas, convivendo com seus ambientes, com a diversidade e com a instabilidade da conjuntura que a influencia e se altera no decorrer dos anos, tendo que, para isto, ser flexível, mutável, adaptativa, transitória e baseada no conhecimento e na consulta.

Pode-se afirmar que a organização que foi foco desta pesquisa demonstra características orgânicas, uma vez que se preocupa com os fluxos internos e externos da informação, bem como tem um monitoramento constante do ambiente no qual está inserida, uma vez que tem que enfrentar a concorrência cada vez mais crescente das organizações que trabalham na informalidade, ou seja, sem o devido recolhimento de impostos e obrigações trabalhistas.

Tais características se articulam com a questão da Gestão do Conhecimento, pois, como visto no capítulo 2, a criação do conhecimento manifesta-se em organizações que têm um forte foco no conhecimento tácito, motivando a criação de conhecimento através de visões audaciosas de produtos e estratégias combinadas com uma cultura organizacional que promova o compartilhamento, a transparência e a utilização ativa do conhecimento e da informação.

Pelos levantamentos efetuados, bem como pelos resultados obtidos no mestrado, a organização estudada possui uma cultura organizacional que privilegia a disseminação da informação e do conhecimento, bem como apresente, com relação à conscientização do papel das pessoas dentro da organização, um comportamento maduro, ou seja, a aceitação dos valores compartilhados da organização, uma vez estes colaboradores se sentem como parte importante da organização, são motivados porque a vida organizacional tem significado para eles, o que pode, em muito, favorecer a questão da criação e do compartilhamento do conhecimento.

A Organização apresenta uma estrutura hierárquica mais voltada pelos fluxos formais da informação, sendo feito uma análise antes de serem repassadas às áreas de interesse. Por questões legais, a organização documenta as informações seus principais serviços em suporte digital e em papel.

Percebe-se que há um investimento em capacitação para os colaboradores para o uso da tecnologia adequada, bem como para trabalhar nos sistemas integrados de informação, mas para a obtenção das informações nos fluxos informais, tanto internos como externos da organização, ainda não há uma eficiência, pois ainda há muito que avançar para que ocorra um comportamento informacional adequado, como pode ser visto nas páginas 37 e 38.

A organização estimula reuniões entre chefias e colaboradores, com o intuito do compartilhamento da informação, dando abertura para falarem sobre suas experiências, problemas e sugestões no trabalho, o que pode ser considerado como uma estratégia para o colaborador expresse o seu conhecimento individual para transformar em coletivo.

Através da análise da cultura organizacional, pode-se afirmar que, como a organização já trabalha a cultura da inovação e da tecnologia, preocupa-se com os ambientes informacionais e ao compartilhamento da informação, a adoção de uma prática de procedimentos que levam à gestão do conhecimento seria um passo não tanto impossível e com possibilidades de êxito. Embora não exista uma equipe voltada para essas ações, investir e consolidar a importância da Gestão da informação traria um retorno no médio prazo.

O modelo conceitual proposto de certa forma vem facilitar a aceitação dos colaboradores porque proporciona um direcionamento de atividades e as suas inter - relações com uma linguagem empresarial bem próxima a que estão habituados no dia-a-dia, além do mais terão o apoio de suas lideranças mais próximas como também da diretoria e do departamento de gestão de pessoas.

A elaboração do modelo conceitual teve como propósito uma sequência de passos e procedimentos com o objetivo de trabalhar a complexidade e o intangível dentro de uma proposta de mudança de hábito e conscientização dos colaboradores em relação a práticas e políticas voltadas à Gestão do Conhecimento.

Com o investimento em capacitação dos colaboradores, que já faz parte da cultura da Organização e percebe-se que é bem aceito pelos colaboradores, a organização vem alcançando bons resultados, o que pode sugerir um caminho para enfrentar as resistências propiciadas pela memória organizacional.

Como resposta à situação problemática colocada na introdução do trabalho, pode-se concluir que o objetivo geral desta pesquisa, ou seja, o de construir um Modelo Conceitual, baseado na Cultura Organizacional e na Gestão de Pessoas, vi-

sando a minimizar os obstáculos para a implantação de gestão do conhecimento nas organizações foi atingido, tendo em vista o *feedback* positivo demonstrado pela organização na qual foi desenvolvido o processo de validação da Metodologia.

Com relação aos objetivos específicos, também se pode concluir que foram alcançados, como pode ser demonstrado na seguinte conformidade:

Como objetivos específicos, este estudo apresentou os seguintes pontos:

– Analisar os conceitos de Cultura Organizacional, Comportamento Humano e Gestão do Conhecimento nas organizações, como visto nos capítulos 1, 2, e 4;

– Adotar a Metodologia Sistêmica Soft no ambiente organizacional, como visto no capítulo 5 e 6;

– Propor um Modelo Conceitual de Gestão do Conhecimento centrado na Cultura Organizacional e nas Pessoas, como visto no capítulo 6, item 6.2.3;

– Validar o Modelo Conceitual de Gestão do Conhecimento em uma organização do ramo alimentício, como visto no capítulo 5 e 6.

Cabe ressaltar que a Metodologia Sistêmica Soft contribuiu para que esta pesquisa pudesse trazer uma consistência metodológica tanto no enfoque acadêmico quanto na aplicabilidade de uma realidade de uma organização.

Desta forma, pode-se afirmar que a experiência de trabalhar com a Metodologia Sistêmica Soft foi positiva, uma vez que evidenciou-se os pontos positivos como:

- identificar a situação problemática;
- percepção de detalhes até então ocultos que auxiliaram na organização do pensamento sistêmico da organização;
- participação ativa dos sujeitos desta pesquisa, que levou ao compartilha mento formal do conhecimento, bem como a uma situação de aprendizagem organizacional.

Tal preocupação se justifica, pois este foi o grande desafio a ser enfrentado, dadas as diferenças existentes entre o contexto acadêmico e o contexto organizacional, uma vez que este tem preocupações com a questão de custos, a aplicabilidade, a necessidade de resultados mensuráveis.

Como contribuição para a Ciência da informação, buscou-se apresentar a Metodologia Sistêmica Soft para minimizar os obstáculos para a implantação da

Gestão do Conhecimento nas organizações. Através da validação desta, na mesma organização na qual foi desenvolvido o estudo de caso do mestrado, pode-se comprovar a viabilidade e adequação para pesquisas posteriores.

Para os estudos futuros, fica a sugestão de se aplicar o Modelo Conceitual em diferentes organizações, com áreas diversas de atuação, para que se possa avaliar as dinâmicas próprias de cada organização para o processo de implantação da Gestão do Conhecimento.

As reflexões realizadas devem ser entendidas como ponto de partida, para que outros estudos, com as mesmas características possam ser desenvolvidos, considerando a relevância que as questões aqui estudadas têm para as organizações, para a Gestão do Conhecimento, e para a Ciência da Informação.

REFERÊNCIAS

ALIGLERI, L. M. Cultura organizacional e as influências da cultura brasileira: a incompatibilidade cultural na adoção de tecnologia gerencial estrangeira. **Revista de Estudos Organizacionais**, Maringá, v. 2, n. 1, p. 63-80, jan./jun. 2001.

ARAUJO, V. M. R. H. Sistemas de informação: nova abordagem teórico-conceitual. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 24, n. 1, p. 54-76, jan./abr., 1995.

AZEVEDO, F. **A cultura brasileira**: introdução da cultura no Brasil. Brasília: UnB, 1963.

BARNARD. C. I. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1971.

BARRETO, A. A. A questão da informação. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 8, n. 4, p. 3-8, 1994.

BATTAGLIA, M. da G. B. A inteligência competitiva modelando o sistema de informação de clientes – Finep. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 28, n. 21. p. 200-214, maio/ago. 1999.

BELLINI, Carlo Gabriel Porto; RECH, Ionara; BORENSTEIN, Denis. Soft Systems Methodology: uma aplicação no "pão dos pobres" de Porto Alegre. **RAE electron.**, São Paulo, v. 3, n. 1, jun. 2004 .
Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-56482004000100007&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 02 maio 2009.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERTALANFFY, L. von, et. al. **Teoria dos sistemas**. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1976.

BOISOT, M. H. **Knowledge assets**. Oxford: Oxford University Press, 1998.

BURNS, T; STALKER, G. M. **The management of innovation**. London: Tavistock Institute, 1961.

CAVALCANTI, M. F.; PAULA, V. A. F. Teoria Geral de Sistemas I. In: MARTINELLI, D. P.; VENTURA, C. A. A. **Visão sistêmica e administração**: conceitos, metodologias e aplicações. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 1-14.

CALAZANS, A. T. S. Conceitos e uso da informação organizacional e informação estratégica. **Transinformação**, Campinas, v. 18, n. 1, p. 63-70, jan./abr. 2006.

CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. **Diagnosing and changing organizational culture**. San Francisco: Jossey-Bass, 1996.

CHECKLAND, P. **Systems thinking, systems practice**. Chichester: John Wiley & Sons, 1981.

_____. From optimizing to learning: a development of systems thinking for the 1990s. **Journal of the Operational Research Society**, v. 36, n. 9. p. 757-767, 1985a.

_____. Achieving 'desirable and feasible' change: an application of soft systems methodology. **Journal of the Operational Research Society**, v. 36, n. 9. p. 821-831, 1985b.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas:** o passo decisivo para a administração participativa. São Paulo: Makron Books, 1992.

_____. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. **Recursos humanos**: o capital humano nas organizações. São Paulo: Atlas, 2004a.

_____. **Gestão de pessoas**: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. São Paulo: Atlas, 2004b.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento, e tomar decisões. São Paulo: Editora Senac, 2003.

_____. Preenchendo as lacunas cognitivas: como as pessoas processam informações. In: DAVENPORT, T.; MARCHAND, D.; DICKINSON, T. **Dominando a gestão da informação**. Porto Alegre: Bookman, 2004. p. 64-89.

CHURCHMAN, C. W. **The systems approach**. New York: Dell Publ., 1968.

COLLARES, E.S. Uma nova concepção organizacional: desafios da gestão do conhecimento e a transversalidade nas políticas públicas. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 11, 2006, Ciudad de Guatemala. **Anais**..., Ciudad de Guatemala: CLAD, 2006. p. 1-23.

COSSETE, P.; AUDET, M. Mapping of an Idiosyncratic Schema. **Journal of Management Studies**, v. 29, n. 3, p 325-348, 1992.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 2001.

_____. **Dominando a Gestão da Informação**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

_____; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

_____; MARCHAND, D. A GC é apenas uma boa gestão da informação? In: DAVENPORT, T.; MARCHAND, D.; DICKINSON, T. **Dominando a gestão da informação**. Porto Alegre: Bookman, 2004. p. 189-194.

DEAL, T. E.; KENNEDY, A.A. **Corporate cultures:** the rites and rituals of corporate life. London: Penguin Books, 1982.

_____; _____. Culture: a new look through old lens. **Journal of Applied Behavior Science**, p. 501, Nov. 1983.

DIAS, M. M. K.; BELLUZZO, R. C. B. **Gestão da informação em ciência e tecnologia sob a ótica do cliente**. Bauru: Edusc, 2003.

DRUCKER, P. The coming of the new organization. **Harvard Business Review**, 66, p. 45-53, jan./fev. 1988.

_____. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

DYER JR, G. The cycle of cultural evolution in organizations. IN: KILMANN, R. et al. **Gaining control of the corporate culture**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985. p. 221-257.

ETZIONI, A. **Organizações complexas**: estudo das organizações em face dos problemas sociais. São Paulo: Atlas, 1973.

FIORELLI, J. O. **Psicologia para administradores**. São Paulo: Atlas, 2004.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

_____; SHINYASHIKI, G. T.; STEVANATO, L. A. Arqueologia teórica e dilemas metodológicos dos estudos sobre cultura organizacional. In: MOTTA, F. C.P.; CALDAS, M. P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997. p. 79-89.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional**: formação, tipologias e impactos. São Paulo: Makron; São Paulo: MacGraw – Hill, 1991a.

_____. Cultura organizacional: grandes temas em debate. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 31, p 73-82, jul./set. 1991b.

_____. **Cultura organizacional**: identidade, sedução e carisma. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

HAMPTON, D. R. **Administração Contemporânea:** teoria, prática e casos. São Paulo: Pearson Makron Books, 1992.

HANDY, C. **Deuses da administração:** como enfrentar as constantes mudanças da cultura empresarial. São Paulo: Saraiva, 1994.

HILGARD, E. R.; ATKINSON, R. C. **Introdução à psicologia**. São Paulo: Nacional, 1976.

HOLANDA, S. B. **Raízes do Brasil**. Rio de Janeiro: J. Olympio, 1975.

KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações**: o homem rumo ao século XXI. São Paulo: Atlas, 1999.

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. **Administração princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LECKIE, G. J.; PETTIGREW, K. E.; SYLVAIN, C. Modeling the information seeking of professional: a general model derived from research on engineers, health care professionals and lawyers. **Library Quarterly**, v. 66, n. 2, p. 161-193, 1996.

LIEBER, R. R. **Teoria de sistemas.** 2001. Disponível em: <http://www.prolides.org.br/filemanager/download/4/teoria%20de%20sistema.pdf>. Acesso em: 02 dez. 2009.

MACÊDO, I. I. (Org.). **Aspectos Comportamentais da Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

MACHADO, M. L. **Líder 24 Horas Por Dia.** São Paulo: Best Seller, 1996.

MARTELETO, R. M. Cultura informacional: construindo o objeto informação pelo emprego dos conceitos de imaginário, instituição e campo social. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 24, n. 1, p. 89-93, jan./abr. 1995.

MARTÍNEZ-SILVEIRA, M.; ODONE, N. Necessidades e comportamento informacional: conceituação e modelos. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 36, n. 1, p. 118-127, maio/ago. 2007

MARTINELLI, D. P.; VENTURA, C. A. A. Metodologias sistêmicas I. In: MARTINELLI, D. P.; VENTURA, C. A. A. **Visão sistêmica e administração**: conceitos, metodologias e aplicações. São Paulo: Saraiva, 2006, p. 53-72.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

MITROFF, I.; KILMANN, R. Corporate taboos as the key to unlocking culture. In: KILMANN, R. et al. **Gaining control of the corporate culture**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985. p. 212-256.

MORAES, C. R. B. **Ambientes informacionais sob a ótica da cultura organizacional:** um estudo de caso sobre mudanças tecnológicas e comportamentais na organização. 2004. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Faculdade de Filosofia e Ciências, Unesp, Marília, 2004.

_____; FADEL, B. Ambiência organizacional, gestão da informação e tecnologia. In: VALENTIM, M.L.P. **Informação, conhecimento e inteligência organizacional.** Marília: FUNDEPE, 2006, p.99-114.

_____; FADEL, B. Triangulação metodológica para o estudo da gestão da informaçao e do conhecimento em organizações. In: VALENTIM, M. L. P. **Gestão da informação e do conhecimento.** São Paulo: Polis/Cultura Acadêmica, 2008. p. 27-40.

MOTTA, C. G. **Ideologia da cultura brasileira**. São Paulo: Ática, 1977.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____; TOYAMA, R. Criação do conhecimento como processo sintetizador. IN: TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008. p. 91-117.

OWEN, J. M. Knowledge Management and the Information Professional. **Information Services & Use**, v. 19, n. 1, p. 7-16, 1999. Disponível em: <http://cf.hum.uva.nl/bai/home/jmackenzie/pubs/kmkim99.htm>. Acesso em: 02 maio 2009.

PÉREZ MONTORO GUTIÉRREZ, M. O conhecimento e sua gestão em organizações. In: TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência, informação e conhecimento***.* Brasília: IBICT, UNESCO, 2006. p. 117-155.

_____. **Gestión del conocimiento en las organizaciones**. Gijón: Ediciones Trea, 2008.

PÉREZ-RAMOS, J. Motivação no trabalho: abordagens teóricas. **Psicologia – USP**. São Paulo, v. 1, n. 2, p. 127-140, 1990.

PONJUÁN DANTE, G. **Gestión de información**: dimensiones e implementación para el éxito organizacional. Gijón: Trea, 2007.

PRUSSAK, L. Tornando visível o conhecimento. In: DAVENPORT, T.; MARCHAND, D.; DICKINSON, T. **Dominando a gestão da informação**. Porto Alegre: Bookman, 2004. p. 208-213.

QUEYRAS, J.; QUONIAM, L. Inteligência competitiva (IC). In: TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência, informação e conhecimento em corporações**. Brasília: IBICT/UNESCO, 2006. p. 73-98.

QUINN, R. E.; KIMBERLY, J. R. The management of transitions. In: QUINN, R. E.; KIMBERLY, J. R. **New futures:** the challenge of transition management. New York: Dow Jones-Irwin, 1984. p. 127-156.

RANYARD, J. C. Commentary on Checkland (1985): achieving 'desirable and feasible' change: an application of soft systems methodology. **Journal of the Operational Research Society**, v. 51, n. 1, p. 1347-1348, 2000.

RAPOPORT, A. Aspectos matemáticos da análise geral dos sistemas. In: BERTALANFFY, L. von, et al. **Teoria dos sistemas**. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1976. p. 21-46.

REIS, J. S. **Os fatores motivacionais para o trabalho**. Florianópolis: Insular, 2001.

ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

RODRIGUES, M. V. C. **Ritos e excelências nas empresas**: a busca da excelência a partir dos valores e aspectos culturais das empresas. Petrópolis: Vozes, 2002.

ROSE, J. Soft systems methodology as a social science research tool. **Systems Research and Behavioral Science**, v. 14, n. 4, p. 249-258, 1997.

SACKMANN, S. A. Culture and Subcultures: An Analysis of Organizational Knowledge. **Administrative Science Quarterly**, v. 37, p. 140-161, 1992.

SANTOS, J. L. **O que é cultura**. São Paulo: Brasiliense, 1996.

SANTOS, N. M. B. F. **Cultura Organizacional e desempenho:** pesquisa, teoria e aplicação. São Paulo: Lorena-Stiliano, 2000.

SARACEVIC, T. Information Science. **JASIS – Journal of The American Society for Information Science**, v. 50, n. 12, p. 1051-1063, 1999.

SETHIA, N. K.; VON GLINOW, M. A. Arriving at four cultures by managing the reward system. In: KILMANN, R., SAXTON, M.; SERPA, R. **Gaining control of the corporate culture**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985. p. 67- 84.

SCHALL, M. S. A communication-rules approach to organizational culture. **Administrative Science Quarterly**, n. 28, p. 557-581, 1983.

SCHEIN, E. H. The role of the founder in creating organizational culture. **Organizational Dynamics**, p. 13-28, Summer 1983.

_____. **Organizational culture and leadership**: a dynamic view. San Francisco: Jossey Bass, 1992.

_____. Leadership and organizational culture. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH. F; BECKHARD, R. (Ed.). **The leader of the future**. San Francisco: Jossey-Bass, 1996. p. 60-79.

SCHODERBEK, P. et al. **Management systems**: conceptual considerations. Boston: Irwin Publications, 1990.

SKINNER, B. F. **Ciência e comportamento humano**. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

STAIR, M. R. **Princípios de sistemas de informação**. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

TACHISAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TAVARES, M. G. P. **Cultura organizacional**: uma abordagem antropológica da mudança. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

TERRA, J. C. C. **Liderança para o conhecimento**: perspectiva japonesa. 2008. Disponível em: <http://www.terraforum.com.br/biblioteca/Documents/Lideran%C3%A7a%20para%20o%20conhecimento%20-%20perspectiva%20japonesa.pdf>. Acesso em: 12 maio 2009.

TRICE; BEYER. Studying organizational culture through rites and ceremonials. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 4, p. 76-91, 1984.

VALENTIM, M. L. P. Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento. **DataGramaZero**, Rio de Janeiro, v. 3., n. 4, ago. 2002. Disponível em: <http://www.dgz.org.br/ago02/Art_02.htm>. Acesso em: 22 maio 2009.

_____. Informação e conhecimento em organizações complexas. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da ciência da informação**. São Paulo: Polis/Cultura Acadêmica, 2008. p. 11-26.

VAN GIGCH, J. P. **Applied general system theory**. New York: Harper & Row Publishers, 1974.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas.** São Paulo: Atlas, 2006.

WEISS, R. S.; JACOBSON, E. Um método de análise da estrutura de organizações complexas. In: ETZIONI, A. **Organizações complexas**: estudo das organizações em face dos problemas sociais. São Paulo: Atlas, 1973. p. 76-97.

WILKINS, A. The creation of company cultures: The role of stories and human resources systems. **Human resources management**, v. 23, n. 1, 1984.

WILSON, T. D. Human information behavior. **Informing Science**, v. 3, n. 2, p. 49-53, 2000.

WOODWORTH, W. P. Perspectivas sobre a teoria dos sistemas. In: BERTALANFFY, L. von, et al. **Teoria dos sistemas**. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1976. p. IX-XXIII.

WOIDA, L. M. Cultura informacional: um modelo de realidade social para a ICO. In: VALENTIM, M. L. P. **Gestão da Informação e do Conhecimento**. São Paulo: Cultura Acadêmica/Polis, 2008. p.93-116.