

INFRA-ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO CONHECIMENTO DEFINITIVA? PROVAVELMENTE NÃO, MAS COM CERTEZA NOVA!

Filipe da Fonseca Possapp

RESUMO: *A consciência de que nos encontramos em um período de grandes transformações culturais é clara, pois atinge a todos. Neste contexto, este artigo traz da história para o mundo atual, como os paradigmas influenciam nos modelos mentais existentes, isto é, nos valores e princípios das pessoas. A partir do conhecimento e sua face sobre as percepções humanas, busca-se evidenciar algumas qualidades e modelos dos novos estilos gerenciais e estruturas organizacionais que fazem parte da chamada "Gestão do Conhecimento".*

Palavras Chave: *Infra-estrutura organizacional, estilo gerencial, estrutura organizacional, cultura organizacional*

ABSTRACT: *Most people are aware of being part of a time full of cultural changes. In this context, this article brings from history into the actual world, the existing mental models, that is, the values and principles of the people. Based on the knowledge and the human perceptions, this paper seeks to show the characteristics and models of the new managerial styles and organizational structures that are part of the so called "knowledge management".*

Key words: *Organizational structures, Managerial styles, Knowledge management.*

INTRODUÇÃO

Estamos vivenciando um período crítico na história da nossa civilização, onde a mesma está sofrendo grandes alterações no seu modo de pensar e agir. Todos, sejam indivíduos, comunidades ou organizações estão expostos abertamente neste mundo caótico, sendo que para conseguirem se adaptar precisam modificar, e em alguns casos, literalmente reinventar seus valores, princípios e conceitos, desenvolvendo o conhecimento como principal gerador de tudo o que conhecemos e viremos a conhecer.

Desta forma, este artigo trabalhará a importância desta adaptação, suas causas e efeitos, tendo em vista que nada mais do que a própria "sobrevivência" da humanidade está em jogo.

Trazendo o conhecimento de antemão, será apresentado também de que maneira estas mudanças começam, transformando culturas e criando novas estruturas e meios não só de fazer a mesma coisa, porém de realmente e principalmente criar. Sendo assim, serão brevemente abordados temas como a visão holística frente ao antigo e muitas vezes obsoleto paradigma cartesiano, que desenvolve e percebe novas

Filipe da Fonseca Possapp
Acadêmico do Curso de Graduação em Administração da
Universidade Federal de Santa Catarina.
Aluno da Disciplina Seminário II – Gestão do Conhecimento



maneiras de enxergar o mundo. Novos estilos gerenciais criadores de times democráticos e proativos. Culturas que procuram trabalhar os modelos mentais das pessoas para que estas possam desenvolver sua percepção e conhecimento. E por fim, estruturas organizacionais ágeis e inovadores que têm por objetivo a criação do conhecimento para agregar valor em seus produtos e serviços.

OS VELHOS OS NOVOS PARADIGMAS

Atualmente, passamos por uma fase de intensa turbulência, onde substantivos como mudança, instabilidade, transição, paradigma e outros transformaram-se em palavras comuns em nossos diálogos diários. Mas será que é a primeira vez em que os seres humanos estão sofrendo mudanças tão drásticas? Obviamente não, se olharmos para traz em nossa história. Porém se depois, voltarmos nossos olhos para o presente, este já se foi, sendo que, desta maneira, as mudanças nunca foram com tanta consciência e ao mesmo tempo imprevisibilidade e rapidez.

Isto nada mais é do que a mudança de paradigmas. Mas o que são paradigmas? Segundo Bauer (1999, p.), “paradigmas são realizações científicas universalmente reconhecidas que, durante certo período de tempo, fornecem modelos de problemas e de soluções para uma comunidade de praticantes da ciência, isto é, o paradigma refere-se a modelos, padrões e exemplos compartilhados por essa comunidade para a descrição, explicação e compreensão da realidade.”

Certamente, esta descrição do que são paradigmas, já demonstra como está situada a cultura reducionista entre nós. O racionalismo científico ergueu-se pela superação do paradigma escolástico aristotélico-tomista predominante do final da Idade Média, um meio termo entre religião e ciência que correspondeu à interpretação, por São Tomás de Aquino, dos preceitos filosóficos de Aristóteles, buscando uma conciliação entre razão e fé subordinada ao dogmatismo cristão.

Através da Renascença e posteriormente do Iluminismo, houve o resgate da autonomia científica. Entre seus pioneiros estão Nicolau Copérnico, Galileu Galilei e Francis Bacon. Porém, um dos pensadores que ajudou a desenvolver o racionalismo moderno, foi René Descartes, o qual comparou o ser humano à uma máquina, um relógio mais “precisamente”, que possuiria uma alma cuja essência é o pensamento. Também foi o criador do dualismo matéria-espírito dividindo toda natureza em dois domínios mutuamente exclusivos: o da mente e o da matéria, resultando no afastamento das ciências humanas das naturais.

Unindo-se posteriormente à Descartes, como o Iluminismo à Renascença, outro pensador cientificista, por meio da mecânica clássica, Issac Newton, estabeleceu a concepção mecanicista da ciência, regendo o universo por leis matemáticas perfeitas e imutáveis e sepultando de vez qualquer visão orgânica do mundo na época.

Em contra partida, como o universo não pára, estando em constante evolução, estas teorias reducionistas do homem e da natureza, tornaram-se obsoletas em vários pontos. Pois mesmo produzindo grandes avanços nas ciências naturais, trouxeram um grande declínio na moralidade do homem, pois para elas o homem não passava de mais uma parte separada do todo. Sendo então um paradigma criado, o chamado “paradigma holístico”.

Após centenas de anos em desenvolvimento, idéias integradoras do ser humano, natureza e universo, estão fortalecendo-se e começando a extrapolar o dualismo Cartesiano-Newtoniano. Novas correntes de pensamento estão sendo criadas em nossa sociedade. Correntes estas, que descobriram nossa inter-relação como o todo, e que fazemos parte de um “gigante organismo vivo”. Assim, não mais a divisão e o isolamento das partes constituía ou constitui o conhecimento, mas sim sua síntese.

O CONHECIMENTO FRENTE ÀS NOVAS PERCEPÇÕES

Lévy (1995), com seu livro “As árvores de conhecimentos”, uma composição teórica e em parte prática de um novo sistema de gestão humana, também chamado de saberes humanos, isto é, que poderia ser aplicado desde a uma pessoa como a todo o planeta. Conceitua este sistema partindo de três princípios inter-relacionados: “cada um sabe..., nunca se sabe..., e todo o saber está na humanidade”.

O primeiro princípio vem a demonstrar a realidade muitas vezes esquecida da singularidade existente entre os indivíduos. Como muitos dos saberes conhecidos (considera-se uma parte ínfima, mesmo que em grande número) estão explicitados em matérias escolares e universitárias, tomam-se “mais importantes”, sendo que os indivíduos que não os adquirem são “rotulados” de diversas maneiras, excluindo-os do meio social. Desta maneira, este princípio redescobre conhecimentos tácitos possuídos por todos, finalmente considerando que todos conhecemos algo e que também tais conhecimentos não possuem valor menor ou maior, mas sim são adequados a determinadas situações distintas. Promove o respeito a todos e a tudo, reconhecendo que como todos tiveram vidas diferentes, seus saberes serão diferentes.

“Nunca se sabe...”, este princípio mostra a relação da inúmera quantidade de saberes existentes e os saberes que cada indivíduo possui. Fica claro nesse âmbito, que os indivíduos não tem a capacidade de colecionar todos estes saberes, necessitando de outros para interagir, deixando de lado a ignorância do que o outro sabe, sem diminuir o valor do conhecimento alheio. Junto a este princípio a conexão dos conhecimentos e o esquecimento, onde saberes adquiridos em uma vida podem ser, através da falta de uso, falta de reconhecimento, etc., esquecidos pelas pessoas, nunca sabendo elas quando e como lhes faltará este.

Por fim, o terceiro princípio, “todo o saber está na humanidade”, relata algo que é perceptível a todos, mas que consentimos atra-

vés dos tempos em ignorar. Como todos os outros é em sua concepção simples, pois identifica que quando um indivíduo não sabe, outro sabe, por isso, tal conhecimento existe dentro da humanidade, assim, sistemicamente, o conjunto forma o todo, o conhecimento total. Nas palavras de Lévy (1995, p.102):

...o saber é intotalizável, incontável, infinitamente diverso; ele se organiza e se diferencia em mundos, nichos e subgrupos, muda de lugar, levanta, ondula, e se conecta em si mesmo de um horizonte do saber ao outro, conforme os movimentos imprevisíveis da vida.

Tanto entre os indivíduos comuns, como entre as organizações, esta nova visão do mundo, esta visão holística, veio a demonstrar que o conhecimento necessita ser o mais amplo possível entre todos e não dividido entre alguns.

OS “NOVOS” GERENTES OU LÍDERES ORGANIZACIONAIS

Partindo deste pressuposto, podemos analisar o ambiente organizacional. O qual para fins de conhecimento torna-se um repositório, seja na antiga forma mecânica, como na atual forma holística. Os modelos criados, os planejamentos elaborados e a própria experiência da empresa e de seus membros como um todo, é conhecimento e precisa ser trabalhado.

O importante é termos em mente, a idéia de como criar o conhecimento dentro das organizações. E a visão holística ajuda muito neste ponto, pois transforma a maneira de atuar tanto de diretores organizacionais, gerentes médios e colaboradores de todos os níveis hierárquicos, unindo seus esforços com sinergia para gerar uma organização viva, que aprende continuamente, e que conhece seu organismo interno como também o ambiente externo onde “vive”, o qual não é o estado ou país, mas todo nosso planeta.

Neste contexto, Drucker (1993, p.28), conceitua gerente não mais por ser “alguém responsável pelo trabalho de subordinados ou alguém responsável pelo desempenho de pesso-

as, mas sim alguém responsável pela aplicação e desempenho do conhecimento. Este se transformando de um recurso para o recurso. Essa mudança significa que hoje vemos o conhecimento como recurso essencial. Terra, mão-de-obra e capital são importantes, mas principalmente como restrições. Sem eles, nem mesmo o conhecimento pode produzir; sem eles, a gerência não pode desempenhar seu papel. Mas onde existe uma gerência eficaz, isto é, a aplicação do conhecimento ao conhecimento, sempre podemos obter os outros recursos.”

Com esta visão aberta em relação ao conhecimento, a administração dentro das organizações vem também mudando seu pensamento, deixando de lado até mesmo a palavra gerente para outra extremamente mais envolvente, líder. Os novos “líderes organizacionais” têm como objetivo definir entre seus objetivos um relacionamento sinérgico com seus liderados, ou seja, os membros de sua equipe. Slater (1994), demonstra essa relação através da exemplificação da liderança exercida na General Electric (GE), por Jack Welch, que caracteriza a mudança, a inovação, a rapidez e a redução das hierarquias como as chaves do progresso, juntamente como o aprendizado constante. Para isso, identifica a delegação de poderes, o comprometimento, a criação de uma atmosfera própria para o desenvolvimento tanto de idéias como pessoal e valorização do trabalho como meios para se obter integrantes proativos e com motivação para o trabalho, chegando-se a uma melhora contínua na organização.

E COMO FICA A CULTURA?

Assim, toda essa mudança de pensamento, que ainda não é total e talvez jamais seja devido à resistências geradas pelo medo e vícios acumulados durante a vida das pessoas e organizações, pode ser representada como uma mudança cultural.

Os principais estudiosos à respeito deste tema demonstram em suas pesquisas que entre todas as mudanças, a cultural é a mais profunda

e difícil de se obter. Segundo Schein (1985), a cultura seria como um padrão de pressupostos básicos, criados, descobertos ou até mesmo desenvolvidos por um grupo perante sua evolução no que tange ao enfrentamento de seus problemas de adaptação externa e integração interna. Sendo que estes pressupostos devem ter funcionado suficientemente bem para serem considerados válidos e, posteriormente serem ensinados aos novos membros como forma correta de perceber, pensar e agir em relação a esses problemas. O conceito de cultura organizacional segundo Morgan (1996), divide-se nas abordagens: mecanicista, composta de uma série de elementos distintos (crenças, heróis, nomes); e holográfica que vê a cultura organizacional como um reflexo da forma como a organização é interpretada pelos seus integrantes. Sendo que para que haja consentimento, o correto deveria ser o cruzamento dessas abordagens ocorrendo uma espécie de moderação entre ambas.

Como mencionado anteriormente, a criação do conhecimento dentro da organização é de grande importância para sua própria sobrevivência. Portanto, nada mais certo do que desenvolver uma cultura com esse mesmo aspecto em primeiro plano. E assim sendo, conforme Richer in Angeloni (2001), a cultura organizacional passa a ser uma superestrutura que, incorporada ao coletivo humano da organização, possibilitaria a existência de posturas necessárias à geração, uso e compartilhamento do conhecimento.

Com isso, os membros em geral, passam a ter em mente que são capazes de entender e modificar o seu ambiente, inserindo-se em um processo de crescimento tanto pessoal quanto grupal. Também deve existir a preocupação com o futuro da empresa, onde suas ações hoje definirão que caminho ela irá percorrer: glória ou morte.

Através destes pressupostos, entre outros, a cultura organizacional demonstra a necessidade de consentirmos na existência de algo maior, e as inter-relações coexistentes dentro desse “todo”.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), a cultura organizacional presente na psique dos membros da organização é fundamental para a construção do conhecimento tácito ligado ao conhecimento explícito. Para que indivíduos incorporem esta cultura, por exemplo, deve-se trabalhar a forma com que líder transmite as informações e compartilha suas experiências, seja através de exemplos próprios de como se comportar, como guiando seus subordinados em direção à cultura desejada; ou redefinindo processos e rotinas organizacionais. Seus modelos mentais é que mostrarão como os mesmos entendem e influenciam seu próprio agir. A boa comunicação, torna-se um fator crítico de sucesso.

O CONHECIMENTO ESTRUTURADO

Finalmente, com esta série de mudanças contínuas presentes no nosso dia-a-dia. Estão sendo criadas novas formas de estruturas organizacionais, como a estrutura inovadora, proposta por Gailbraith in Starkey (1997), a estrutura colateral, proposta por Kilmamm in Strakey (1997) e a estrutura em “hipertexto”, proposta por Nonaka e Takeuchi (1997), esta última, tendo seu conceito gerado a partir do exemplo de textos na tela do computador que podem ser acessados em vários níveis propiciando diversas formas de enxergar os fatos. Todas estas estruturas têm como base de desenvolvimento a criação de conhecimento.

A estrutura em “hipertexto” de Nonaka e Takeuchi, divide-se em três níveis organizacionais; onde a área operacional (burocrática) e as “equipes de projetos” (forças-tarefas) dividem sua operacionalidade para a somarem sinergicamente posteriormente. Pois após o conhecimento (novo produto/serviço) ser desenvolvido na “equipe de projeto”, o mesmo volta à área operacional para ser produzido ou disponibilizado. Um terceiro nível, chamado de “base do conhecimento” serve para acumular o conhecimento adquirido através da experiência, como uma vantagem competitiva para a organização.

Tanto na estrutura em “hipertexto” como nos outros dois modelos mencionados, o conhecimento e tudo o que ele pode gerar, são as metas que realmente buscam-se dentro das organizações. Este toma-se um diferencial para a empresa graças a uma nova cultura adotada relacionada com o mesmo, ou seja, flexível e adaptável a ambientes diferentes.

Também, nas três estruturas é necessária uma série de fatores para que o processo de criação do conhecimento ocorra com êxito, como a existência dos “geradores de idéias” e seus “patrocinadores” e “orquestradores”. Os quais, respectivamente, gerarão a idéia, darão o suporte necessário e mediarão o processo.

A estrutura em “hipertexto”, como exemplo mais notório de uma organização que prioriza o conhecimento, toma-se um exemplo à parte, pois nela, também os indivíduos responsáveis pelas “equipes de projetos” são separados totalmente da área operacional até o término do processo de criação, para que não haja comprometimento da eficácia de suas ações. Portanto, identifica-se como uma estrutura voltada para processos, ou seja, formando equipes de trabalho para a realização de processos de criação.

Assim sendo, toda a infra-estrutura organizacional necessitará se adaptar à rapidez do mundo atual, que só tende a aumentar. Re-constituindo-se para tornarem-se parte da “sociedade do conhecimento”, onde o recurso econômico é o conhecimento (Drucker, 1993).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por fim, estamos migrando das organizações de “comando e controle” para organizações pós-modernas de informação e conhecimento. Partimos de uma visão fragmentada para uma visão do todo, uma visão que abrange todos os sistemas existentes. Sendo que com a soma das duas (exemplo estrutura em “hipertexto”: burocrática e aberta), é que poderemos atuar na instabilidade existente hoje. Consequentemente, esta soma ou separação das visões (em alguns casos), melhor eviden-

ciada por esses novos modelos culturais e estruturais, isto é, de paradigmas; gera uma flutuação entre os mesmos de acordo com as exigências do ambiente.

Estamos, basicamente, em um novo mundo, com novas visões e muitas necessidades geradas a partir do mesmo, necessidades estas, muito difíceis de serem alcançadas, como por exemplo, a mudança cultural. Todos possuímos conhecimentos, seja em grande número ou em pequeno, generalizados ou especializados, contudo, é o seu compartilhamento que os torna eficazes, não adiantando alguém conhecer sem utilizar. Com isso, os líderes organizacionais devem levar sua atenção para o desenvolvimento de seus liderados através de sua motivação e reconhecimento, evidenciando caminhos para atingir seus objetivos, tornando a organização parte da vida dessas pessoas.

Novas estruturas, novos estilos gerenciais, novas visões e até mesmo novas culturas serão criadas no decorrer do tempo. Indivíduos e natureza, o todo, muda conforme sua época, conforme seu conhecimento. Igualmente nas organizações, o importante é persistirmos num processo de evolução contínua, com mais parcerias, foco no cliente, competitividade, pensamento global e processual. Aprendendo sempre, seja através de erros como através da inovação e criatividade.

Nunca será tarde para nos tornarmos conscientes das verdadeiras coisas que o mundo anseia, das verdadeiras coisas que o mundo precisa e que precisamos uns dos outros reconhecendo nossos valores. Porém devemos nos apressar para receber os benefícios deste “novo mundo” o mais rápido possível.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BAUER, Ruben. *Gestão de mudança*. São Paulo: Atlas, 1999.

DRUCKER, Peter. *Sociedade pós-capitalista*. São Paulo: Pioneira, 1993.

GUIMARÃES, Carlos Antonio Fragoro. O novo paradigma holístico. Disponível em:

<http://www.geocities.com/vienna/2809/holistic.htm>. Acesso em 20 nov.2000.

LÉVY, Pierre, AUTHIER, Michel. *As árvores de conhecimentos*. São Paulo: Escuta, 1995

NONAKA, I., TAKEUCHI, H.. *Criação do conhecimento na empresa: como as empresas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus. 1997.

ANGELONI, M.T.- *Organizações do conhecimento: infra-estrutura organizacional, pessoas e tecnologias*. São Paulo: Saraiva, 2001. (no prelo).

SLATER, Robert. *Liderança de alto impacto*. Rio de Janeiro: 1994.

GAILBRAITH, J. Projetando a organização inovadora. In: STARKEY, K. *Como as organizações aprendem: relatos de sucesso das grandes empresas*. São Paulo: Futura, 1997.

KILMANN, R. Desenhando organizações colaterais. In: STARKEY, K. *Como as organizações aprendem: relatos de sucesso das grandes empresas*. São Paulo: Futura, 1997.

ZAJDSZHAJDER, Luciano. *Pós-modernidade e tendências de Administração Contemporânea*. Boletim técnico do SENAC. set/dez., 1993.