

Universidade Federal de Santa Catarina  
Programa de Pós-graduação em  
Engenharia de Produção

**OS GERENTES ATUANDO COMO FACILITADORES  
DA COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL PARA  
INCREMENTAR A CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO  
ORGANIZACIONAL**

Zaira Ramos Benítez

Dissertação apresentada ao  
Programa de Pós-Graduação em  
Engenharia de Produção da  
Universidade Federal de Santa Catarina  
como requisito parcial para obtenção  
do título de Mestre em  
Engenharia de Produção

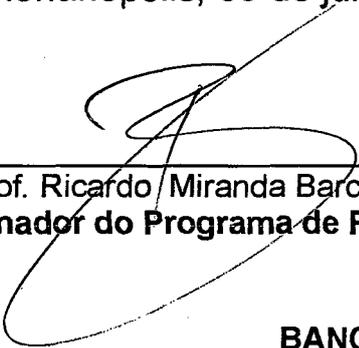
Florianópolis  
2001

Zaira Ramos Benítez

**OS GERENTES ATUANDO COMO FACILITADORES DA  
COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL PARA INCREMENTAR A  
CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL**

Esta Dissertação foi julgada e aprovada para a  
obtenção do título de **Mestre em Engenharia de  
Produção** no **Programa de Pós-Graduação em  
Engenharia de Produção** da  
Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 05 de junho de 2001.



---

Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph.D.  
**Coordenador do Programa de Pós-Graduação**

**BANCA EXAMINADORA**



---

Prof. Francisco Antônio Pereira Fialho, Dr.  
**Orientador**



---

Prof. Carlos Raul Borenstein, Dr.



---

Prof. Neri dos Santos, Dr.

*Ao meu marido Abel, meu grande e  
fiel companheiro nesta jornada de  
vida, meu maior incentivador.  
Aos meus filhos Pablo e Viviane  
com amor.*

## *Agradecimentos*

Agradeço a Deus, por tudo que sou e por tudo que tenho e pelas possibilidades infinitas de crescimento.

Aos meus pais, meu marido e meus filhos que são o meu suporte, onde encontro amor, carinho e incentivo para continuar lutando.

Ao professor Fialho, por tudo que me ensinou e pela confiança depositada no meu trabalho. Torno evidente minha admiração pela profundidade de conhecimentos que detem e pela simplicidade que possui para viver a vida e resolver os problemas. Que a luz que irradia, se torne cada vez mais intensa e continue iluminando o caminho dos mestrandos e doutorandos.

Ao professor Neri dos Santos por me acolher em suas aulas quando não sabia por onde começar, por tudo que me ensinou e pela atenção dedicada.

Ao Professor Carlos Raul Borenstein por todos os ensinamentos e pela atenção sempre tão amável.

Ao Professor Martius V. Rodriguez pela demonstração de credibilidade nos meus trabalhos, o que fez brotar a segurança de que eu seria capaz

Aos meus companheiros do grupo de estudos GEGEC, Célia Zago, Edson Pinheiro de Lima, Lucinaldo dos Santos Rodrigues, Sandra Leandro Pereira e Ruy Farias Silva, pela oportunidade de compartilhamento de conhecimentos e experiências, fundamentais para que esta pesquisa se tornasse realidade.

A todos aqueles que embora não tenham sido citados, também contribuíram direta ou indiretamente para a concretização deste trabalho.

*“O saber é a coisa mais sagrada, o deus dos deuses, e infunde o respeito nas cabeças coroadas: um homem despojado de saber é apenas um animal. Os valores e a mobília de uma casa podem ser roubadas por ladrões, mas o saber, o maior tesouro, está acima de todo roubo”.*

(Concepção do Hinduísmo - Os puranas II )

## SUMÁRIO

<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>p.ix</b>
<b>Lista de Quadros.....</b>	<b>p.x</b>
<b>Lista de Reduções .....</b>	<b>p.xi</b>
<b>Resumo.....</b>	<b>p. xii</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>p.xiii</b>
<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>p.1</b>
1.1 Formulação do problema.....	p.2
1.2 Justificativa .....	p.3
1.3 Hipótese geral.....	p.5
1.4 Hipóteses secundárias.....	p.5
1.5 Metodologia.....	p.6
1.6 Delimitações.....	p.12
1.7 Objetivo Geral .....	p.12
1.8 Objetivos Específicos.....	p.13
<b>2 O INDIVÍDUO E SEUS MECANISMOS PSICOLÓGICOS.....</b>	<b>p.14</b>
2.1 O processo perceptivo e os modelos mentais.....	p.14
2.2 A percepção.....	p.14
2.3 Modelos mentais.....	p.18
2.4 Comportamento.....	p.22
2.5 Pensamento.....	p.25
2.6 Linguagem.....	p.28
2.7 Significados extensional e intensional.....	p.31
2.8 Lógica.....	p.32
<b>3 O CONHECIMENTO.....</b>	<b>p.35</b>
3.1 As correntes epistemológicas.....	p.35
3.2 A era do conhecimento.....	p.43
3.3 Diferenças entre dado, informação e conhecimento.....	p.49
3.3.1 Dado .....	p.50
3.3.2 Informação .....	p.50
3.3.3 Conhecimento .....	p.52
3.4 O que é conhecimento.....	p.53
3.5 Características do conhecimento.....	p.56
3.6 Conhecimento tácito e conhecimento explícito.....	p.61
3.6.1 Conhecimento tácito .....	p.61
3.6.2 Conhecimento explícito.....	p.63
<b>4 A GESTÃO ESTRATÉGICA DO CONHECIMENTO.....</b>	<b>p.66</b>
4.1 O perigo da ênfase exagerada na tecnologia da informação.....	p.74
4.2 A tecnologia e o problema da sobrecarga de informações.....	p.78
4.3 A importância das pessoas nos sistemas de tecnologia .....	p.81

<b>5 A CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>p.85</b>
5.1 Dimensões da criação do conhecimento.....	p.88
5.2 Conversão do conhecimento.....	p.89
5.3 Modos de conversão do conhecimento.....	p.90
5.3.1 Socialização.....	p.90
5.3.2 Externalização.....	p.91
5.3.3 Combinação.....	p.92
5.3.4 Internalização.....	p.92
5.4 O conceito de “Ba”.....	p.94
5.5 Condições capacitadoras para promover a espiral do conhecimento.....	p.97
5.5.1 Intenção.....	p.98
5.5.2 Autonomia.....	p.98
5.5.3 Flutuação & caos criativo.....	p.99
5.5.4 Redundância.....	p.99
5.5.5 Variedade de requisitos.....	p.100
<b>6 COMUNICAÇÃO: UMA NECESSIDADE HUMANA DE EXPRESSÃO E RELACIONAMENTO.....</b>	<b>p.102</b>
6.1 O processo de comunicação.....	p.103
6.2 A importância do Feedback.....	p.108
6.3 Comunicação e Semiologia.....	p.110
6.4 Metáfora e Analogia.....	p.112
6.4.1 A metáfora.....	p.113
6.4.2 A analogia.....	p.114
6.5 A linguagem.....	p.116
6.6 A língua.....	p.118
6.7 A comunicação não-verbal.....	p.122
6.8 Os fluxos da comunicação organizacional.....	p.125
6.9 A rede informal.....	p.128
6.10 O boato.....	p.132
6.11 Comunicação e emoção.....	p.136
6.12 Comunicação e empatia.....	p.138
6.13 A comunicação e a importância do contato pessoal.....	p.140
6.14 Diferenças nos estilos de comunicação de homens e mulheres.....	p.143
6.15 A importância do saber ouvir.....	p.147
6.16 Barreiras à comunicação.....	p.150
<b>7 APRENDIZAGEM E CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO.....</b>	<b>p.154</b>
7.1 Aprendizagem em processo de investigação.....	p.154
7.2 A aprendizagem como prioridade nas organizações.....	p.155
7.3 Algumas teorias da aprendizagem.....	p.156
7.4 A aprendizagem individual.....	p.158
7.5 Aprendizagem organizacional.....	p.159
7.6 Divergências entre as teorias da aprendizagem e da criação do conhecimento.....	p.166
7.7 O desafio do desaprender.....	p.169

<b>8 OS GERENTES ATUANDO COMO FACILITADORES DA COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL PARA INCREMENTAR A CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>p.173</b>
8.1 Gerenciando na era do conhecimento.....	p.173
8.2 Os modelos de gerenciamento <i>top-down, bottom-up e Middle-up-down</i> .....	p.178
8.2.1 Modelo <i>top-down</i> .....	p.179
8.2.2 Modelo <i>bottom-up</i> .....	p.180
8.2.3 Modelo <i>middle-up-down</i> .....	p.181
8.3 A equipe de criação do conhecimento .....	p.183
8.3.1 Trabalhadores do conhecimento .....	p.183
8.3.2 Engenheiros do conhecimento .....	p.184
8.3.3 Gerentes do conhecimento .....	p.185
8.4 Atitudes gerenciais para incrementar a criação do conhecimento organizacional.....	p.186
8.4.1 Favorecer o desenvolvimento de uma visão de conhecimento e de futuro.....	p.186
8.4.2 Estimular o trabalho em grupo.....	p.188
8.4.3 Estimular o compartilhamento do conhecimento.....	p.191
8.4.4 Lidar eficazmente com a relutância em compartilhar.....	p.194
8.4.5 Oferecer um contexto apropriado para a comunicação e criação do conhecimento organizacional.....	p.197
8.4.6 Aprimorar a comunicação interpessoal.....	p.200
<b>9 CONCLUSÃO E SUGESTÕES PARA FUTUROS TRABALHOS.....</b>	<b>p.211</b>
<b>FONTES BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>p.214</b>
<b>ÍNDICE ANALÍTICO.....</b>	<b>p.228</b>
<b>ANEXO: O que os gerentes precisam saber e atitudes a serem adotadas para que atuem como facilitadores da comunicação interpessoal, incrementando a criação do conhecimento organizacional .....</b>	<b>p.232</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Pólos prático e estético da percepção.....	p.17
Figura 2: O mapa mental é diferente do território.....	p.21
Figura 3: Percepção da figura moça-velha.....	p.25
Figura 4: Fundamentos do racionalismo/empirismo.....	p.42
Figura 5: Características do conhecimento.....	p.60
Figura 6: Taxa média de retenção do conhecimento.....	p.65
Figura 7: Essência da estratégia do ponto de vista da criação do conhecimento organizacional.....	p.74
Figura 8: A ênfase exagerada na tecnologia da informação.....	p.78
Figura 9: A superabundância de informações.....	p.81
Figura 10: O processo de conversão do conhecimento.....	p.93
Figura 11: O processo de comunicação.....	p.108
Figura 12: Princípios que governam o símbolo.....	p.112
Figura 13: O uso da metáfora e analogia na descoberta da fórmula do benzeno.....	p.116
Figura 14: Fluxo da comunicação organizacional.....	p.132
Figura 15: Tipos de redes de boatos.....	p.135
Figura 16: A empatia.....	p.140
Figura 17: Comunicação face-a-face.....	p.143
Figura 18: Barreiras à comunicação.....	p.153
Figura 19: Organização que aprende segundo Garvin.....	p.166
Figura 20: Visão de conhecimento e futuro.....	p.188
Figura 21: O gerente e a criação do conhecimento.....	p.210

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Diferenças entre dado, informação e conhecimento.....	p.53
Quadro 2: Diferenças entre conhecimento tácito & conhecimento explícito.....	p.65
Quadro 3: Dimensões do conhecimento.....	p.89
Quadro 4: Espaço compartilhado para emergir relacionamento.....	p.96
Quadro 5: Espiral da evolução de conversão do conhecimento .....	p.97
Quadro 6: Condições capacitadoras para promover a espiral do conhecimento.....	p.101
Quadro 7: Casos de sucesso de compartilhamento do conhecimento.....	p.194

## LISTA DE REDUÇÕES

### Abreviaturas

ac	=	antes de Cristo
dc	=	depois de Cristo
p.	=	página
ed.	=	editora

### Siglas

GEGEC (Grupo de Estudos da Gestão Estratégica do Conhecimento)

UFSC (Universidade Federal de Santa Catarina)

### Símbolos

& = e

\* = esclarecimentos

## RESUMO

**BENÍTEZ, Zaira Ramos. Os gerentes atuando como facilitadores da comunicação interpessoal para incrementar a criação do conhecimento organizacional.** Florianópolis, 2001, 248 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)-Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2001.

Esta pesquisa aborda o desempenho eficaz dos gerentes como facilitadores da comunicação interpessoal para incrementar a criação do conhecimento organizacional sob a perspectiva da era do conhecimento. Considera que quanto maior for o grau de deficiência nas comunicações tanto maiores serão as dificuldades para criar o conhecimento. É justamente neste ponto crítico que a função gerencial se manifesta como a chave facilitadora. Para que melhor possam ser esclarecidos quais fatores e atitudes cooperam para incrementar a criação do conhecimento organizacional, temas considerados correlatos e pertinentes são trazidos à tona, tais como o conhecimento observado sob diferentes aspectos, os indivíduos e seus processos psicossociais, a gestão estratégica do conhecimento, a comunicação vista sob diversos ângulos, aprendizagem individual e organizacional e problemas da tecnologia da informação. Com a fundamentação teórica bem embasada e a justaposição dos temas selecionados, a intenção é que esta dissertação possa ser um instrumento útil para pesquisas futuras, tanto para estudiosos dos temas abordados como para os gerentes que se encontram engajados na era do conhecimento e pretendem atuar no sentido de incrementar criação do conhecimento organizacional.

**Palavras-chave: Gerentes, Conhecimento, Comunicação, Gestão estratégica do conhecimento e criação do conhecimento organizacional.**

## ABSTRACT

This research broachs the efficient manager's performace to make easy the interpersonal communication in order to increase the creation of the organizational knowledge trough of the age knowledge's point of view. Considers that the higher the level of the defficiency in the communication, the higher will be the difficulties to create knowledge. Exactly in this critical time, the management's role come as a facilitate key. To explain better which are the factors and attitudes that cooperate to increase the organizational knowledge creation, subjects considered correlates and relevants are emerged such as knowledge's differents points of views, individuals and it's social psychologies behavior, strategic knowledge management, communication's differents views, individual and organizational learning and information techonology's troubles. With the well done theoretical foundation and the subject's juxtaposition, the research's intention is to be a useful instrument to future researchs to studios in this subject and to the managers that are involved in the knowledge age and intend to act to increase the knowledge's organizational creation.

**Key-words: Managers, Knowledge, Communication, Strategic Knowledge Management, Creation of the Organizational Knowledge.**

## INTRODUÇÃO

A decisão de abordar este tema, surgiu durante os estudos efetuados e pelo grupo de estudo *GEGEC* (Grupo de estudos da gestão estratégica do conhecimento). O grupo compreendeu a relevância do tema "*Conhecimento*" e se formou espontaneamente durante as aulas da disciplina "*Introdução à Inteligência competitiva*". Na análise da empresa para tentar entender o que é a dinâmica do conhecimento nas diferentes dimensões organizacionais concluiu-se que as perspectivas destas dimensões evidenciam um conceito agregado de diversos aspectos (Estrutura, Estratégia, Tecnologia, Indivíduos e seus papéis, Processos gerenciais e Cultura), sobre os quais houve o comprometimento de abordagem nos temas das dissertações e teses.

Por considerar o gerenciamento estratégico do conhecimento fonte de vantagem competitiva, esta pesquisa parte da premissa de que uma organização do mundo contemporâneo plenamente sintonizada com a era do conhecimento deve equipar-se com capacidades estratégicas para adquirir, criar, acumular e explorar conhecimentos de forma contínua. Para tanto, o desempenho gerencial eficaz aliado à comunicação organizacional igualmente eficaz, assumem um papel de enorme relevância no processo de criação do conhecimento organizacional.

Nos desdobramentos desta pesquisa, temas correlatos, como os indivíduos e seus mecanismos psicológicos, as correntes epistemológicas do conhecimento, gestão estratégica do conhecimento, aprendizagem individual e organizacional serão abordados e paulatinamente a relevância e a interdependência entre eles e com comunicação, gerenciamento e criação do conhecimento organizacional irão sendo reveladas.

O resultado esperado é que além de fonte de consulta, esta pesquisa seja um instrumento que auxilie os gerentes a atuarem como facilitadores da comunicação interpessoal e incrementadores da criação do conhecimento organizacional.

## 1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

***“Como devem atuar os gerentes de modo a facilitar e aprimorar a comunicação interpessoal, incrementando a criação do conhecimento organizacional?”***

Para formular o problema, esta pesquisa encontra-se ancorada em quatro temas principais: Conhecimento, Criação do conhecimento, Comunicação e Gerenciamento, baseando-se nos seguintes pressupostos:

- 1- Na chamada era do conhecimento o componente intelectual assumiu a supremacia. Alerta Sveiby (1998) que as pessoas são os únicos verdadeiros agentes da empresa e que em última instância todos dependem das pessoas para continuar a existir.
- 2- A criação do conhecimento organizacional (*“Por criação do conhecimento queremos dizer a capacidade que uma empresa tem de criar conhecimentos, disseminá-los na organização e incorporá-los a produtos, serviços e sistemas”*- Nonaka & Takeuchi, 1997, p.XII), não é uma simples questão de processar informações objetivas, mas diz respeito à uma atividade subjetiva e extremamente pessoal que encontra-se intimamente relacionada com a questão da comunicação interpessoal.
- 3- A comunicação eficaz deve ser prioridade das organizações, pois só através da comunicação chegamos aos outros. Lembra Senge que o diálogo é a base para a construção de empresas vitoriosas, e que o talento como managers deve ser um só: estabelecer o contexto no qual o diálogo vai florescer naturalmente. Na visão de Corrado (1994) a comunicação deixou de ser um departamento e passou a ser uma prioridade.
- 4- Na era do conhecimento é imprescindível o gerenciamento eficaz dos ativos intangíveis, transferindo e difundindo o conhecimento pela organização como um todo, de forma a enriquecer o conhecimento organizacional. Drongelen (1996) atenta para o fato de que a criação

organizacional. Drongelen (1996) atenta para o fato de que a criação do conhecimento nas organizações é um tema complexo, o qual é difícil de gerenciar.

Desta forma, considerando, analisando e interrelacionando os temas acima descritos, chegou-se à formulação do problema, através dos seguintes fechos:

- 1- O lugar natural do conhecimento reside no indivíduo e a criação do conhecimento organizacional depende destes indivíduos para que o conhecimento seja criado.
- 2- Para criar conhecimento os indivíduos necessitam da comunicação, entretanto grande parte dos problemas que afligem e causam transtornos nas organizações são provenientes de uma comunicação deficiente.
- 3- A capacidade de se comunicar hábil e efetivamente é a parte central de tudo que um gerente faz, sendo a função gerencial a chave que facilita a comunicação organizacional. Apesar disto, a comunicação gerencial é ainda bastante negligenciada, sendo alto o grau de deficiência nas comunicações e da falta orientação neste sentido.
- 4- Quanto maior for o grau de incompreensão na comunicação, tanto maiores são as dificuldades em gerar e transferir o conhecimento na organização.
- 5- Os gerentes precisam ser orientados no sentido de como devem atuar para facilitarem a comunicação interpessoal, incrementando desta forma a criação do conhecimento organizacional.

## **1.2 JUSTIFICATIVA**

Se por um lado o conhecimento é a maior mina de recursos ilimitados e a principal fonte de riqueza organizacional, por outro, a comunicação organizacional é a cadeia de entendimentos que liga a empresa. Afirma Stewart (1998, p.xiv) *"A informação e o conhecimento são as armas termonucleares*

*competitivas de nossa era. O conhecimento é mais valioso e poderoso do que os recursos naturais, grandes indústrias ou polpudas contas bancárias*". Segundo Chiavenato (1996) a comunicação é algo que está sempre em movimento, em curso contínuo, permitindo o intercâmbio de idéias. De acordo com Penteado (1986) o líder deverá trabalhar no sentido de estimular seus membros a comunicarem-se uns com os outros, de modo a transformarem-se em comunicadores eficientes e habilitados e

Desta forma, Comunicação e Conhecimento estão intimamente interligados: se houver deficiência na comunicação, o processo de criação do conhecimento organizacional não produzirá todos os resultados possíveis. McGee & Prusack (1994) comparam a informação como a "cola" que une a organização.

Neste contexto, os gerentes assumem um papel relevante e podem ser vistos como facilitadores do processo da comunicação organizacional para incrementar a criação do conhecimento organizacional. Entende Matsushita (1988) que os gerentes de médio escalão devem encorajar o grupo de trabalho a falar. São eles que estão na melhor posição para criar aquela atmosfera tão importante na qual o livre intercâmbio de opiniões é dado como certo. Afirma Penteado (1987) que compete ao líder ser o transmissor por excelência, a fonte de comunicação humana no grupo a que pertence e ao qual lidera. Pondera Stewart (1998) : *"O maior desafio do gerente da era da informação é criar uma organização capaz de compartilhar o conhecimento."*

Lamentável e incongruente, em plena era da informática e da fenomenal expansão das telecomunicações, a comunicação organizacional ainda é bastante negligenciada e os problemas de atuação gerencial no que se refere ao tema proposto ainda são diversos. Powlison (1947) observou que a maioria das comunicações partidas da administração para os empregados são inaceitáveis, ininteligíveis, ou por incrível que pareça, ambas as coisas.

Desta forma:

- 1- Considerando que na maioria das organizações, o processo de criação do conhecimento é acidental e imprevisível;

- 2- Considerando que as organizações necessitam urgentemente gerenciar eficazmente o processo de comunicação e da criação do conhecimento;
- 3- Considerando que uma das formas de incrementar e aperfeiçoar a criação do conhecimento é através de gerentes sintonizados com a era do conhecimento que se comunicam eficazmente;
- 4- Considerando que os gerentes são os maiores responsáveis pelo bom ou mal uso do potencial de seus empregados;

Justifica-se desta forma a escolha do tema desta pesquisa, reputando como atual e relevante, sobre o qual existem questões significativas a serem observadas, desenvolvidas e resolvidas.

### **1.3 HIPÓTESE GERAL**

***“Os gerentes atuando como facilitadores da comunicação interpessoal , incrementarão o processo de criação do conhecimento organizacional.”***

### **1.4 HIPÓTESES SECUNDÁRIAS**

- ✓ A comunicação interpessoal é a base de todo o processo de compartilhamento do conhecimento organizacional
- ✓ Quanto maior for o grau de deficiência na comunicação, tanto maiores serão as dificuldades enfrentadas.
- ✓ A capacidade de se comunicar hábil e efetivamente é a parte central de tudo o que um gerente faz
- ✓ A maioria das organizações carece de gerentes sintonizados com a era do conhecimento

- ✓ Os gerentes não sintonizados com a era do conhecimento deixam muito a desejar no que diz respeito à transposição do conhecimento individual ao nível organizacional.
- ✓ Se os gerentes atuarem como facilitadores no aprimoramento da comunicação organizacional, as pessoas se sentirão muito mais entusiasmadas e livres para criar e aprender juntas.
- ✓ Com uma comunicação interpessoal livre e espontânea, facilitada pelos gerentes, um ambiente propício se estabelecerá para que o conhecimento seja gerado e compartilhado com mais naturalidade, facilidade e eficácia.

## 1.5 METODOLOGIA

*“O método confere segurança e é o fator de economia na pesquisa, no estudo, na aprendizagem. Estabelecido e aprimorado pela contribuição cumulativa dos antepassados, não pode ser ignorado hoje, em seus delineamentos gerais, sob pena de insucesso.”* (João Álvaro Rui)

A metodologia utilizada é a Revisão Teórica, na qual os problemas da pesquisa são introduzidos dentro de um quadro de referência teórica para explicá-los. No entendimento de Luna (1997) a revisão de literatura em um trabalho de pesquisa pode ser realizada com o objetivo de revisão teórica e de acordo com Ruiz (1986, p.50) *“A pesquisa teórica tem por objetivo ampliar generalizações, definir leis mais amplas, estruturar sistemas e modelos teóricos, relacionar e enfeixar hipóteses numa visão mais unitária do universo... Além disso supõe capacidade de reflexão e de síntese, a par do espírito de criatividade.”*

A revisão histórica também foi utilizada, buscando recuperar em vários momentos a evolução de temas, conceitos e abordagens, inserindo-os em quadros teóricos de referências que explicam os fatores determinantes e as implicações das mudanças.

Para conhecer as mais variadas colocações a respeito do tema, as publicações já existentes e as informações atuais, foi adotada a pesquisa bibliográfica. Segundo Silva (2000) a pesquisa bibliográfica contribui:

- Para obter informações sobre a situação atual do tema ou problema pesquisado
- Conhecer publicações existentes sobre o tema e os aspectos que já foram abordados
- Verificar as opiniões similares e diferentes à respeito do tema ou de aspectos relacionados com ao tem ou problema de pesquisa.

Desta forma, levando a efeito a análise e síntese de diversas publicações sobre os temas abordados, buscando identificar e reunir pensamentos de teóricos da mesma linha, bem como quando possível, pensamentos de teóricos de linhas diferentes mas que concordam em determinados aspectos foi feito o levantamento do material. Os capítulos encontram-se desta forma distribuídos:

**O indivíduo e seus mecanismos psicológicos:** neste capítulo é abordado a problemática das realidades pessoais e da necessidade do comportamento ser estudado nos seus aspectos mais globais, considerando as condições que alteram a percepção. Trata dos modelos mentais, relacionando-os com a criação do conhecimento. No mesmo capítulo faz uma breve revisão histórica acerca das teorias do comportamento behaviorista e da gestalt, bem como uma abordagem acerca do pensamento, distinguindo as idéias dos teóricos do condicionamento e dos cognitivistas. Prossegue, abordando o tema Linguagem, com ênfase nas relações possíveis entre linguagem e pensamento, na distinção entre denotações e conotações e finalmente esclarece as diferenças entre os raciocínios lógico dedutivo e indutivo.

**O conhecimento:** este capítulo inicia abordando as correntes epistemológicas, resgatando o tema desde a antiga Grécia, trazendo até os dias atuais. Apresenta as idéias de pensadores imortais como Platão, Aristóteles, Sócrates, Santo Agostinho, São Tomás de Aquino, René Descartes, entre outros. Tem como foco a divergência de concepções das duas grandes correntes epistemológicas ocidentais: o racionalismo e o

empirismo. No mesmo capítulo, faz uma retrospectiva histórica acerca da “Era do conhecimento”, iniciando com a era agrícola, passando pela administração científica de Taylor, pela teoria das Relações Humanas e Escola Comportamental até chegar nos novos tempos da “Sociedade do Conhecimento ou do Trabalhador do Conhecimento.” Aponta ainda quatro pontos fundamentais nesta mudança de paradigmas: *o conhecimento é o recurso mais importante, o ser humano desempenha um papel central, é urgente e indispensável modificar formas hierárquicas ultrapassadas e a necessidade premente de gerenciar eficazmente o conhecimento.* Finalmente define conhecimento, diferencia os termos dado, informação e conhecimento, aponta as características do conhecimento e estabelece as diferenças entre conhecimento tácito e conhecimento explícito.

**A gestão estratégica do conhecimento:** este capítulo inicia apresentando um pequeno glossário dos termos mais utilizados. A seguir faz esclarecimentos mais detalhados acerca da gestão estratégica do conhecimento, incluindo definições de autores consagrados e enfatizando a necessidade da conexão com a estratégia e apresenta a essência da estratégia do ponto de vista da criação do conhecimento segundo Nonaka & Takeuchi. Também integra este capítulo o perigo da ênfase exagerada na tecnologia da informação, alertando que tal ênfase pode levar à negligência de outras fontes de informação, bem como levar ao convívio exagerado com as máquinas em detrimento do contato humano. Na seqüência alerta para a problemática da sobrecarga de informações que fragiliza as rotinas, causa confusão mental, gera insegurança e dificulta o discernimento acerca do que útil ou não. Finalmente enfatiza a importância das pessoas nos sistemas da tecnologia da informação, lembrando que os sistemas não podem existir sem o elemento humano, pois informação e conhecimento são criações do ser humano.

**A criação do conhecimento organizacional:** este capítulo inicia com a abordagem acerca do que é criação do conhecimento, considerando o entendimento de Nonaka & Takeuchi. A seguir são evidenciadas as dimensões epistemológica e ontológica da criação do conhecimento, os modos de conversão do conhecimento (*Socialização, Externalização, Combinação e*

*Internalização*), o conceito de “Ba”, ou seja o espaço compartilhado físico, virtual ou mental em que os relacionamentos emergirão e finalmente as cinco condições capacitadoras para promover a espiral do conhecimento: *intenção, autonomia, flutuação e caos criativo, redundância e variedade de requisitos.*

**Comunicação: uma necessidade humana de expressão e relacionamento:**

este capítulo aborda a comunicação sob diferentes aspectos. Inicialmente aborda o tema no sentido de compreensão do termo e da importância da comunicação para os seres humanos, por ser sobretudo um processo de influência que transforma a realidade. Na seqüência esclarece acerca do Processo de Comunicação, apontando os elementos deste processo, bem como os fatores que podem aumentar a fidelidade da comunicação. A seguir enfatiza a importância do *Feedback*, alertando para a negligência na retroinformação e, considerando que os símbolos permeiam a vida dos seres humanos desde os primórdios, aborda a Semiologia. Na continuação, este capítulo aborda também as linguagens figuradas *Metáfora e Analogia*, pela fundamental importância que têm no processo de criação do conhecimento. Na seqüência, o tema *Linguagem* é abordado como um mecanismo indispensável à vida humana, que impulsiona o progresso e possibilita a transferência de conhecimentos. Seguindo, o tema *Língua* é apresentado como um sistema específico de signos, como o instrumento da linguagem oral de comunicação e após, como a linguagem articulada não é o único meio de comunicação, a comunicação não-verbal, que envolve postura corporal, expressão facial, posição de sentar e outros sinais corporais é salientada. Ainda dentro do tema comunicação, os fluxos da comunicação organizacional (descendente, ascendente e horizontal) são discorridos e explicados. Após, a importância da *Rede Informal* é enfatizada por constituir-se em um elemento de grande valia para os gerentes, já que reflete os sentimentos mais genuínos dos empregados. O tema *Boato* também faz parte deste capítulo, por constituir-se em uma realidade no dia-a-dia das organizações e que necessita ser analisado cuidadosamente. Na continuidade é abordado o tema *Comunicação & emoção*, onde são enfatizadas as conseqüências negativas das emoções desequilibradas no ambiente organizacional e o tema

Comunicação & empatia é apresentado, ressaltando que a capacidade de reconhecer emoções nos outros, a capacidade de saber como o outro se sente é uma habilidade chave para uma gerência eficaz. A próxima abordagem diz respeito à Comunicação e a importância do contato pessoal, destacando a grande importância do encontro face-a-face, fazendo uma ligação com a criação do conhecimento organizacional. A abordagem seguinte se refere aos estilos diferentes de comunicação de homens e mulheres, onde além das diferenças apontadas, algumas curiosidades são apresentadas, tais como o mito cultural da verbosidade da mulher e o hábito dos homens infringirem o direito das mulheres falarem. Ainda com respeito à comunicação, a importância do saber ouvir é abordada, por ser considerada uma habilidade extremamente importante e bastante negligenciada. Finalmente, as barreiras à comunicação são discutidas: abstrações de ponto-morto, apatia, burocracia excessiva, confusão entre abstrações e realidade, desconfiança, diferenças de linguagem, esquecimento seletivo, excesso de verbalização, inconsistência nas comunicações verbais e não-verbais, julgamentos precipitados, mente fechada, percepções diferentes, preconceito, pretensão ouvir, reações emocionais e supressão perceptiva.

**Aprendizagem e Criação do conhecimento:** este capítulo aborda o tema aprendizagem como prioridade das organizações, cita algumas teorias de aprendizagem e destaca a aprendizagem individual como crucial para a compreensão da aprendizagem organizacional. Na sequência faz uma abordagem mais detalhada sobre a aprendizagem organizacional, definindo o que são as organizações que aprendem e apresenta o modelo segundo Garvin. Na continuidade, aponta as divergências entre as teorias de aprendizagem e da criação do conhecimento. Finalmente aborda o desafio do desaprender, enfatizando que a lógica predominante das pessoas ou das organizações pode se transformar um sério obstáculo ao aprendizado, daí a necessidade de questionamentos constantes acerca do que se sabe e do que é preciso desaprender.

**Os gerentes atuando como facilitadores da comunicação interpessoal para incrementar a criação do conhecimento organizacional:** este capítulo

inicia com uma abordagem sobre como gerenciar na era do conhecimento, apontando as aptidões necessárias aos gerentes alinhados com a era do conhecimento e salienta a importância dos gerentes de nível médio no processo de criação do conhecimento. Em seguida apresenta os modelos de gerenciamento *Top-down*, *Bottom-up* e *Middle-up-down*, enfatizando o modelo *Middle-up-down* como o mais apropriado para incrementar o processo de criação do conhecimento. Após, apresenta a equipe de criação do conhecimento: *trabalhadores do conhecimento*, *engenheiros do conhecimento* e *gerentes do conhecimento*, destacando os Engenheiros do conhecimento como facilitadores dos quatro modos de conversão do conhecimento. Finalmente destaca atitudes gerenciais para incrementar a criação do conhecimento organizacional. A primeira atitude é a importância de favorecer o desenvolvimento de uma visão de conhecimento e de futuro, a qual ajuda a estimular um alto grau de compromisso pessoal, criar uma unicidade de direção, estimular o arriscar e a experimentação. A segunda atitude diz respeito à importância de estimular o trabalho em grupo, salientando a importância de criar mecanismos de participação em todos os níveis e em todas as dimensões. A terceira atitude refere-se à importância de estimular o compartilhamento do conhecimento, onde entra o conceito de sinergia, que permite uma aplicação mais inteligente das melhores idéias e do trabalho de cada indivíduo. A quarta atitude relaciona-se com a habilidade de lidar eficazmente com a relutância em compartilhar, destacando a importância de superar esta relutância natural, bem como esclarecendo os motivos que levam as pessoas a agir desta forma. A quinta atitude aborda a importância de oferecer um contexto apropriado para melhorar a comunicação e incrementar criação do conhecimento organizacional, considerando que em um clima onde a criatividade tem o máximo estímulo, as pessoas são encorajadas à exploração de novas idéias e novos modos de realizar as coisas. A sexta e última atitude focaliza a importância de aprimorar a comunicação interpessoal, apresentando atitudes, habilidades e responsabilidades necessárias aos gerentes alinhados com a era do conhecimento.

**Anexo: O que os gerentes precisam saber e atitudes a serem adotadas para que atuem como facilitadores da comunicação interpessoal, incrementando a criação do conhecimento organizacional:** Finalmente é elaborada uma síntese desta pesquisa, onde tanto os temas principais como os temas correlatos são considerados. Esta síntese tem como objetivo oferecer um instrumento de consulta para que os gerentes aprofundem seus conhecimentos e atuem como facilitadores da comunicação interpessoal, incrementando a criação do conhecimento organizacional.

## **1.6 DELIMITAÇÕES**

A proposta desenvolvida neste trabalho restringe-se à revisão da literatura. Muito embora seja reconhecido que é vital para as organizações monitorar o ambiente externo e adaptar-se a ele em alguma medida, por considerar demasiadamente abrangente a inclusão da comunicação externa, esta dissertação limita-se às comunicações que se processam no interior do sistema organizacional.

Por outro lado, como existem diferentes níveis de gerentes, cuja discussão extrapola o alcance desta dissertação, este trabalho tem como foco os gerentes de nível médio, pelo fato de desempenharem um papel-chave no processo de criação do conhecimento.

Além disto, embora seja incontestável a grande importância do papel da tecnologia nos dias atuais, esta dissertação se concentrará nas pessoas e seus processos psicossociais.

## **1.7 OBJETIVO GERAL**

Oferecer uma revisão bibliográfica bem embasada, justapondo os temas aspectos psicossociais dos indivíduos, criação do conhecimento

organizacional, comunicação e gerenciamento, com o intuito de oferecer tanto um instrumento de pesquisa , quanto um instrumento para que os gerentes aprofundem seus conhecimentos sobre a matéria proposta e atuem como facilitadores da comunicação interpessoal, incrementando assim a criação do conhecimento organizacional.

## **1.8 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ✓ Apresentar tópicos sobre o indivíduo e seus processos psicológicos
- ✓ Apontar e esclarecer tópicos sobre a era do conhecimento, focalizando a criação do conhecimento organizacional
- ✓ Apontar e esclarecer tópicos sobre a aprendizagem, bem como as similaridades e diferenças com a criação do conhecimento
- ✓ Relatar e expressar tópicos referentes à comunicação interpessoal, focalizando a importância da eficácia para a criação do conhecimento
- ✓ Arrolar e examinar tópicos referentes à atuação gerencial, focalizando os gerentes de nível médio no papel de facilitadores da comunicação interpessoal e potencializadores da criação do conhecimento organizacional.

## 2 OS INDIVÍDUOS E SEUS MECANISMOS PSICOLÓGICOS

### 2.1 O PROCESSO PERCEPTIVO & OS MODELOS MENTAIS

*“...Achamos que o mundo é um mundo de objetos, mas não é; não é tão sólido e real como nossa percepção foi levada a crer, mas também não é uma miragem. O mundo é uma ilusão, ele é real por um lado e irreal por outro. Nós percebemos – isto é um fato concreto. Mas o que percebemos não é um fato concreto, porque aprendemos o que perceber...e estamos cada vez mais conscientes de que aquilo que nós pensamos do mundo não é o que o mundo é, mas o que o animal humano pode perceber...cada um de nós deforma a realidade de acordo com seu estado de espírito.”* (Carlos Castañeda – O fogo interior)

### 2.2 A PERCEPÇÃO

Definindo genericamente, percepção é o ato, efeito ou faculdade de perceber. Superficialmente, parece algo simples de compreender, entretanto, este ato tão natural é um tema profundo e controverso, que envolve uma série de idéias, conceitos, juízos e teorias. De acordo com Aldous Huxley (1954) as portas da percepção são os nossos sentidos: nossos olhos, nariz, ouvidos, boca e pele, nossos únicos pontos de contato com o mundo exterior. Pondera William James apud Bartley (1973, p. 23): *“Percepção é a consciência das coisas materiais particulares que representam os sentidos.”* Adicionada com a frase: *“Os processos sensoriais e reprodutores do cérebro combinados são os que proporcionam o conteúdo de nossas percepções.”* Afirmam Bock et al (1995, p.127) : *“A percepção é um processo que vai desde a recepção do estímulo pelos órgãos do sentido até a atribuição de significado ao estímulo.”* Stagner & Karwosky apud Bartley (1973, p.24) afirmam : *“A percepção é o processo de obter conhecimentos dos objetos e eventos externos através dos sentidos.”* Pondera Bartley (1973, p. 39): *“Percepção é a atividade geral e total do organismo que segue imediatamente as impressões energéticas que se produzem no órgãos dos sentidos.”*

As percepções individuais podem diferir radicalmente dependendo do contexto. A percepção, muito mais do que uma característica biológica, é um fenômeno cultural. Pessoas com conhecimentos e experiências diferentes costumam perceber o mesmo fenômeno a partir de perspectivas diferentes, daí porque as pessoas de diferentes culturas “lêem” o mundo de maneira diferente. Asseguram Pereira & Fonseca (1997) que o contexto do momento de vida direciona nossa atenção e todo o processo perceptivo é um modificador contundente na tomada de decisões. Argumentam Bock et al (1995) que a maneira como percebemos um determinado estímulo irá desencadear o nosso pensamento. Na visão de Hayakawa (1977, p.190) *“É absurdo imaginar que percebemos uma coisa qualquer, “como ela realmente é”*. Postula Bartley (1973) que os objetos percebidos não são entidades que existem no mundo externo com as características visuais, táteis, térmicas ou de solidez com as que experimentamos. O que o organismo experimenta, não é o que o mundo físico contém ou sua natureza.

Na verdade, a percepção nunca é uma coisa segura, pois ela nunca é uma revelação absoluta do “que é”. O que se vê é uma construção pessoal, designada para dar a melhor idéia possível de realizar nossos objetivos através da ação. Estas idéias são criadas com base nas experiências passadas. Pondera Bartley (1973, p.60):

*“As percepções são algo mais que pura apreensão das coisas e suas atividades. As percepções se relacionam com as qualidades das coisas e com as ligações abstratas que se estabelecem entre as coisas. As percepções se integram dentro de conceitos e juízos.”*

Admite-se desta forma “as realidades pessoais” e não a existência de uma única realidade objetiva, que existe independentemente do observador. A leitura que cada um faz do mundo está diretamente vinculada à estrutura biológica, cultural e comportamental. Daí a necessidade do comportamento ser estudado nos seus aspectos mais globais, considerando as condições que alteram a percepção do estímulo. Esclarecem Pereira & Fonseca (1997):

Se ao tocarmos em um objeto, as sensações entrarem em ressonância com a nossa estrutura individual e com as nossas memórias, haverá um acoplamento estrutural e nos sentiremos aptos para “nomear” o objeto.

Bock et al (1995) ponderam que quando percebemos uns aos outros, consideramos não só a presença, mas o conjunto de características que ele apresenta, o que nos leva a ter uma impressão dele.

No que diz respeito ao conhecimento, sustentam Nonaka e Takeuchi (1997):

As pessoas o interpretam ativamente adaptando-o às suas próprias situações e perspectivas. Assim, o que faz sentido em um determinado contexto pode mudar ou até mesmo perder o sentido quando comunicado à pessoas de um contexto diferente. O conhecimento tácito consiste em esquemas, modelos mentais, crenças e percepções tão arraigadas que os tomamos como certos. A dimensão cognitiva do conhecimento tácito reflete nossa imagem da realidade e nossa visão de futuro. Apesar de não poderem ser articulados muito facilmente, esses modelos implícitos moldam a forma com que percebemos o mundo.

Um fator interessante a ser abordado é a questão dos estereótipos. Explicam Pereira & Fonseca (1997):

Tudo aquilo que percebemos com muita frequência, que faz parte de nossas rotinas, tende a ser percebido como um “estereótipo”, algo muito familiar, facilmente reconhecível, mesmo que pareça incompleto. Por isto, somos extremamente competentes para completar “figuras incompletas”, desde que elas nos sejam muito familiares. Esta característica de nossa percepção, fundamental no viver cotidiano, pode entretanto, atuar como um elemento dificultador.

Outro importante fator a ser distinguido na percepção é a tendência que o ser humano tem de enfatizar o pólo prático ou o estético. Pereira & Fonseca (1997) esclarecem:

Nossa percepção pode estar voltada para os pólos prático-utilitário ou estético-contemplativo do viver. A todo momento podemos estar ora num, ora noutro. A permanência prolongada e intensa num desses pólos tende a atrofiar a capacidade de perceber características do outro pólo. As características da percepção prática são: palavras, linear, parte, razão, conceito, análise, separação, como?, cálculo, discurso, objetividade, conhecimento, pensamento, observação crítica, tempo medido e as da percepção estética são: imagens, global, todo, emoção, sentimento, síntese, integração, por quê?, arte, ação, subjetividade, sabedoria, idéia, contemplação, tempo vivido.

**Figura 1 - Elementos que caracterizam os pólos prático ou estético da percepção**

<b>PERCEPÇÃO PRÁTICA</b>	<b>PERCEPÇÃO ESTÉTICA</b>
palavras .....	imagens
linear.....	global
parte .....	todo
razão.....	emoção
conceito.....	sentimento
análise.....	síntese
separação.....	integração
como?.....	por quê?
cálculo.....	arte
discurso.....	ação
objetividade.....	subjetividade
conhecimento.....	sabedoria
pensamento.....	idéia
observação.....	contemplação
tempo medido.....	tempo vivido

## 2.3 MODELOS MENTAIS

Cada ser humano cria um modelo de mundo diferente e vive a sua própria realidade de acordo com sua história de vida. Os mapas mentais, especialmente sensações e interpretações podem ser alterados com muito mais facilidade do que se pode mudar o mundo. Os modelos mentais são ativos e moldam a forma de agir de cada ser humano. De acordo com Senge (1990) Modelos mentais são pressupostos profundamente enraizados, generalizações ou imagens que influenciam o modo como percebemos o mundo e agimos. Observa Gardner (1984) que nossos "modelos mentais" determinam não apenas a forma como entendemos o mundo, mas também como agimos.

Assim, como o indivíduo não opera diretamente sobre o mundo em que vive, cria modelos ou mapas do mundo como uma maneira de orientar o comportamento e interagir com a realidade externa e interna. Um mapa rodoviário ou o cardápio de um restaurante são úteis para ajudar a encontrar o caminho para uma cidade ou eleger nossa refeição, porém jamais serão a estrada onde se pisa ou a comida que se come. Os mapas mentais e o mundo propriamente dito (território) são coisas completamente distintas. O matemático Polonês Alfred Korzybsk, apud Andreas & Faulkner (1997, p. 23) cunhou a famosa frase : "*O Mapa não é o território*".

Estes modelos de mundo são criados por cada um de nós, considerando-se as Restrições Neurológicas, Restrições Sociais e Restrições Individuais. Esclarece Chung (1998):

**Restrições Neurológicas** ( São cinco sistemas sensoriais: visual, auditivo, tato, olfato e paladar) constituem o primeiro grupo de filtros que distinguem o território de nossas representações mentais e são os mesmos para todos os seres humanos.

**Filtros Sociais** caracterizam os seres humanos pertencentes a um determinado grupo sócio-racial; são as restrições impostas pela sociedade, a cultura, a linguagem, as normas e os padrões que influem sobremaneira nossos comportamentos e provocam efeitos

profundos nas nossas percepções. Nosso Sistema Lingüístico é o filtro social mais comumente reconhecido.

**Filtros Individuais** são as representações criadas individualmente, baseadas na história pessoal única de cada ser humano. Os filtros individuais determinam diferenças profundas entre os seres humanos. Nosso sistema de crenças e valores influi poderosamente na forma como processamos as informações que recebemos, na nossa percepção de mundo, norteando nossas vidas.

Bandler e Grinder (1982) alertam para o fato de que as experiências coincidirão na medida em que for compartilhada uma cultura, em que forem repartidas certos tipos de experiências passadas. As palavras têm de ser relativizadas ao modelo de mundo que tem a pessoa com que se fala. Kim (1993) argumenta:

O modelos mentais representam uma visão do mundo de uma pessoa, incluindo compreensões explícitas e implícitas. Fornecem o contexto segundo o qual se devem observar e interpretar materiais novos, e determinam como a informação armazenada é relevante para uma dada situação.

Ressalta Chung (1998:54): *“O mapa deve... possuir a maior quantidade possível de informações e de melhor qualidade possível...para que se possa chegar a decisões de qualidades e eficiência e agir sobre o mundo exterior da forma mais eficaz.”*

Mas, afinal, qual o motivo de enfatizar os modelos mentais e relacioná-los com a criação do conhecimento? No entendimento de Kim (1993), os modelos mentais nas cabeças dos indivíduos são o lugar onde reside a maior parte do conhecimento de uma organização. Johnson-Laird (1983) pondera que os elementos cognitivos centram-se nos “modelos mentais”, em que os seres humanos criam modelos de mundo, estabelecendo e manipulando analogias em suas mentes. Na visão de Polanyi(1966):

O conhecimento tácito inclui elementos cognitivos que centram-se nos modelos mentais, em que os seres humanos criam modelos

de mundo estabelecendo e manipulando analogias em suas mentes. Os modelos mentais, como esquemas, paradigmas, perspectivas, crenças e pontos de vista, ajudam os indivíduos a perceberem e definirem seu mundo. A articulação dos modelos mentais tácitos, em uma espécie de processo de “mobilização”, constitui um fator-chave para a criação de novos conhecimentos.

Entendem Nonaka e Takeuchi (1997):

O conhecimento tácito contém uma importante dimensão cognitiva. Consiste em esquemas, modelos mentais, crenças e percepções tão arraigadas que os tomamos como certos. A dimensão cognitiva do conhecimento tácito reflete nossa imagem da realidade. Apesar de não poderem ser articulados muito facilmente, esses modelos implícitos moldam a forma com que percebemos o mundo à nossa volta.

Segundo Sveiby(1998) cada interpretação é única para cada indivíduo. Um significado para mim nunca será o mesmo para você, embora possa ter alguma proximidade. As comunidades fechadas, como famílias ou pequenas organizações, desenvolvem metáforas e palavras com significados próprios. Entende Senge(1990: 201) *“Que os novos insights não chegam a ser colocados em prática porque conflitam com imagens internas profundamente arraigadas sobre funcionamento do mundo, imagens que nos limitam a formas bem conhecidas de pensar e agir.* Esclarece Kim (1993):

Os ativos intangíveis e freqüentemente invisíveis de uma organização residem nos modelos mentais individuais que contribuem coletivamente para os modelos mentais compartilhados. Os modelos mentais compartilhados tornam o resto da memória organizacional utilizável. Sem esses modelos mentais, que incluem todas as sutis interconexões que foram desenvolvidas entre os vários membros, uma organização estará incapacitada tanto para aprender quanto para agir. Os modelos mentais são uma mistura do que é aprendido explicitamente e do que é absorvido implicitamente. É por isso que é tão difícil

articulá-los e compartilhá-los com outros. Tornar explícitos os modelos mentais exige uma linguagem ou ferramenta com a qual se possa capturá-los e compartilhá-los.

Os modelos mentais têm grande influência na aprendizagem. Enfatiza Kim (1993):

À medida que os modelos mentais são explicitados e ativamente compartilhados, a base do significado compartilhado em uma organização se expande, e a capacidade da organização para realizar ações coordenadas eficazes aumenta. As partes da memória de uma organização que são relevantes para a aprendizagem organizacional são os modelos mentais compartilhados e individuais, que podem ser explícitos ou implícitos, tácitos ou generalizadamente reconhecidos.

Figura 2- O mapa mental é diferente do território



**"O MAPA NÃO É O TERRITÓRIO."**

**(Alfred Korzybski, 1958)**

## 2.4 COMPORTAMENTO

Uma importante discordância sobre a complexidade do comportamento estabeleceu uma divisão entre as teorias de aprendizagem estímulo-resposta e teorias cognitivas. Conforme Greene (1981) o termo *Behaviorismo* foi criado por J.B. Watson nos primeiros anos deste século, num ataque aos métodos introspectivos de exame do conteúdo mental e defendeu, pelo contrário, as medidas objetivas do estímulo ao organismo e sua resposta. (E-R). Watson apud Capra (1982, p. 165) afirma: “*A psicologia, tal como o behaviorismo a vê, é um ramo puramente objetivo, experimental, da ciência natural e necessita da consciência tão pouco quanto a química e a física.*”

O *Behaviorismo* dedicou-se ao estudo do comportamento, na relação que este mantém com o meio ambiente onde ocorre, chegando aos conceitos de estímulo e resposta (SR – *stimulus e responsio*). Estímulo e resposta são as unidades básicas da descrição e o ponto de partida para a ciência do comportamento. Observa Capra (1982: p.163-164): “*O behaviorismo representa a culminação da abordagem mecanicista em psicologia*” e “*O behaviorismo foi o mais influenciado pela obra de Pavlov sobre o condicionamento*”.

O mais importante behaviorista que sucedeu Watson foi B.F. Skinner (1904-1990). Explica Greene (1981):

A base da corrente skinneriana está na formulação do condicionamento operante, diferente do condicionamento clássico ou respondente. O clássico se refere ao modo como uma resposta já estabelecida passa a estar vinculada a um novo estímulo: o exemplo clássico é o “Experimento do cão de Pavlov”.\* Já a idéia básica do condicionamento operante é que qualquer resposta dada numa certa situação de estímulo, resposta essa

---

\*Quando uma sineta foi repetidamente associada com o alimento, o qual já era um estímulo para a salivação, o animal aprendeu a fazer também uma resposta de salivação condicionada à sineta.

seguida de reforço na forma de recompensa, tende a repetir-se na mesma situação de estímulo.

Assim, o comportamento operante opera sobre o mundo, por assim dizer, quer direta, quer indiretamente. Um exemplo clássico é a “Caixa de Skinner”.\* Argumentam Bock et al (1995) que no condicionamento operante, o que propicia a aprendizagem dos comportamentos é a ação do organismo sobre o meio e o efeito resultante, no sentido de satisfazer-lhe alguma necessidade, ou seja, a relação que se estabelece entre uma ação e seu efeito.

Durante as décadas de 1920 e 1930 Wolfgang Kohler(1887-1967), Kurt Koffka(1886-1941) e Max Wertheimer (1880-1943) argumentaram veementemente contra a posição ao E-R, afirmando que tanto a percepção como o pensamento são determinados pela estrutura global que Koffka chamou de “*campo psicofísico*”. Pondera Fialho (1998, p.56):

*“A corrente behaviorista, na linha do reducionismo positivista, impôs a idéia de que os únicos métodos de observação com valor científico seriam os que se referissem aos comportamentos que são os observáveis. Isso restringiria o estudo da consciência à atividade verbal. Essa tendência radical, associada ao behaviorismo, defende a idéia de que é inútil fazer hipóteses sobre os estados internos, notadamente os estados mentais. Esta posição diante dos fenômenos fracassou, e nem poderia deixar de ser diferente, na abordagem da compreensão e da produção da linguagem, do raciocínio e da resolução de problemas.”*

Considerando que a percepção e o pensamento não poderiam ser reduzidos a uma simples acumulação de associações individuais, os psicólogos gestaltistas explicaram as experiências perceptuais como o resultado de forças dinâmicas que operam no campo da percepção, no sentido de um equilíbrio de “*boas formas ou gestalts*”. A percepção é o ponto de partida

---

\* O ratinho, após descobrir o mecanismo para obter água, repetirá o comportamento, até que o ato de pressionar a barra esteja associado ao aparecimento da água.

e também um dos temas centrais dessa teoria. Os gestaltistas estavam preocupados em compreender quais são os processos psicológicos envolvidos na ilusão de ótica, quando o estímulo físico é percebido pelo sujeito como uma forma diferente do que ele tem da realidade. Alerta Greene (1981) que a teoria da Gestalt situa-se na tradição cognitiva, mas em lugar de estratégias e regras ativas, em nenhuma parte da teoria da Gestalt um dado constitui indicação de como as forças que trabalham para a solução do problema realmente operam. Argumenta Capra (1982, p. 161):

*“A psicologia gestaltista fundada por Max Wertheimer e seus colaboradores, baseou-se no pressuposto de que os organismos vivos não percebem as coisas em termos de elementos isolados, mas em termos de “gestalten”, ou seja, totalidades significativas que exibem qualidades ausentes em cada uma de suas partes individuais”.*

Os experimentos com a percepção levaram os teóricos da gestalt ao questionamento de um princípio implícito na teoria behaviorista, de que há relação de causa e efeito entre estímulo e resposta. Para os gestaltistas entre o estímulo que o meio fornece e a resposta do indivíduo encontra-se o processo de percepção. O que o indivíduo percebe e como ele percebe são dados importantes para a compreensão do comportamento humano. Polanyi (1966) inspirado pela psicologia gestáltica, vê o processo de saber como um processo de reunião de pistas fragmentadas, por intermédio de percepções sensoriais e a partir de lembranças, e agrupamento das mesmas em categorias.

Desta forma, é preciso estar atento, pois a forma como uma comunicação é percebida, é influenciada pelas circunstâncias que ela ocorre. Argumentam Stoner & Freeman (1999, p. 393): *“Para superar as diferenças de percepção, a mensagem deve ser explicada de modo a poder ser compreendida por receptores com diferentes visões e experiências.”*

**Figura 3 - Percepção da figura clássica da moça-velha**



Fonte da figura – <http://www.intercanalum.com.br/usuarios/guidob/ilusões.htm>

*“Os gestaltistas estavam preocupados em compreender quais os processos psicológicos envolvidos na ilusão de ótica, quando o estímulo físico é percebido pelo sujeito como uma forma diferente do que ele tem da realidade.”*

## **2.5 O PENSAMENTO**

O homem constrói o conhecimento de diferentes maneiras, onde cada qual utiliza um tipo de raciocínio diferente e chega a um tipo específico de verdade. Na visão de Bartley (1973, p.59) *“Pensar é formar um juízo ou opinião, refletir, estabelecer uma mediação ou centrar nossos pensamentos sobre algo.”* Na visão de De Bono (1995) O pensamento é a habilidade motora da mente. Argumenta Pinker (1998) que a atividade mental frequentemente parece com um parlamento interno. Pensamentos e sentimentos disputam pelo controle como se cada um fosse um agente com estratégias para assumir o controle da pessoa inteira, você.

O conjunto dos processos mentais é um tema profundo e amplo, chamado de cognição. O cognitivismo está preocupado com o processo de compreensão, transformação, armazenamento e utilização das informações, no plano da cognição. Moreira & Masini (1982, p.3) argumentam:

*“Cognição é o processo através do qual o mundo de significados tem origem. À medida que o ser se situa no mundo, estabelece relações de significação, isto é, atribui significados à realidade em que se encontra. Esses significados não são entidades estáticas, mas pontos de partida para a atribuição de outros significados. Tem origem, então a estrutura cognitiva (os primeiros significados), constituindo-se nos pontos básicos de ancoragem dos quais derivam outros significados”.*

Entende Fialho (1998, p. 263; 30):

*“Um sistema cognitivo é um sistema cuja organização define um domínio de interações no qual ele pode atuar priorizando a manutenção dele mesmo, e o processo de cognição é o comportamento e a ação dentro deste domínio.” e “O processo de cognição determina o conhecimento, o qual pode ser definido como a totalidade de tudo aquilo que tenha sido percebido, raciocionado, intuído ou experimentado.”*

Greene(1981) cita teóricos como Miller, Galanter e Pibram que adotam a posição de que, bem longe de se entregarem ao ensaio-e-erro aleatório exibido pelos ratos de Skinner, as pessoas formam hipóteses definidas sobre o modo como solucionar problemas.

Bock at al (1995) distingue as idéias dos teóricos do condicionamento e dos cognitivistas:

#### **Segundo os teóricos do Condicionamento**

- ✓ -Aprendemos hábitos, isto é, aprendemos por associação entre um estímulo e uma resposta
- ✓ -Aprendemos praticando.
- ✓ -O comportamento é mantido pelo seqüenciamento de respostas

- ✓ -Evocamos hábitos passados apropriados para o novo problema e respondemos

**Segundo os Cognitivistas:**

- ✓ -Aprendemos a relação entre idéias (conceitos)
- ✓ -Aprendemos abstraíndo nossa experiência
- ✓ -O que mantém um comportamento são os processos cerebrais centrais, tais como a atenção e a memória, que são integrantes do comportamento
- ✓ -Mesmo no caso de haver toda a experiência possível com as diversas partes do problema, , isso não garante que a solução do problema seja alcançada.
- ✓ -O método de apresentação do problema permite uma estrutura perceptual que leva ao *insight*, isto é, a compreensão interna das relações essenciais do caso em questão

Atualmente as ciências cognitivas são um híbrido de várias disciplinas interrelacionadas, onde cada uma inclui seus estudos próprios. Observam Varela (1996) e Richard (1990):

O recente aparecimento das ciências cognitivas, como uma constelação de várias disciplinas processando dados, da lingüística e da neurociência, marca uma mudança conceitual que provavelmente configura os novos campos científicos do próximo século. Esta mescla aparece quando questões típicas da cognição como percepção, idioma, inferência e ação aparecem na indução de ferramentas dos princípios de desenvolvimento tecnológico, como o reconhecimento do quadro, a compreensão do idioma, a síntese de programas e a robótica.

Declara Varela (1996, p.22) : “O que existe de mais interessante neste domínio vem exatamente da conjugação da visão entre o computador e o pensamento filosófico.”

Gerentes engajados na era do conhecimento procuram utilizar ao máximo o potencial mental próprio e de seus subordinados. Entretanto, sabe-se que o

homem aproveita muito pouco do potencial da sua mente. Por isto, afirma De Bono (1995):

*“É preciso repensar o pensamento”*. O pensamento tradicional nos tem satisfeito durante 2.400 anos, simplesmente porque não temos inventado nada melhor. O que é melhor? O melhor é o pensamento paralelo. Imaginemos que quatro pessoas olham, cada uma, um lado de um edifício. Cada uma dirá que o que vê é a imagem correta deste edifício. O pensamento paralelo significa que em qualquer momento todos vão alternando suas posições para ver o que se vê do outro lado. Que conseqüências tem isto? O primeiro benefício é que se chega a resultados muito mais rapidamente. Realizei um experimento com os funcionários públicos de Singapura, os quais, utilizando este método, aumentaram sua produtividade no pensamento em 493%.

*Cognição é o processo através do qual o mundo de significados tem origem. À medida que o ser se situa no mundo, estabelece relações de significação, isto é, atribui significados à realidade em que se encontra. Esses significados não são entidades estáticas, mas pontos de partida para a atribuição de outros significados. Tem origem, então a estrutura cognitiva (os primeiros significados), constituindo-se nos pontos básicos de ancoragem dos quais derivam outros significados”.*

(Moreira & Masini, 1982, p3)

## 2.6 LINGUAGEM

Falar acerca de pensamento ignorando a linguagem, seria uma forma incompleta de abordar o assunto. O pensamento é concreto quando utiliza imagens visuais, sonoras, olfativas, táteis, ou de paladar. Podemos, também, pensar de forma abstrata, através de idéias e conceitos mais gerais. A palavra

é uma abstração e com ela elabora-se conceitos e emite-se julgamentos. A palavra, portanto, transcende, vai além do concreto, além do vivido. As linguagens não-verbais também nos permitem pensar, pois são articuláveis em signos.\* Afirma Greene (1981) que os rótulos verbais são não só de importância decisiva nos experimentos de obtenção de conceitos, mas também constituem o principal meio de expressão de todos os tipos de pensamentos. Pondera Aranha (1992):

O nome, ou a palavra, é o símbolo dos objetos que existem no mundo natural e das entidades abstratas que só existem no nosso pensamento e imaginação. Fixa na nossa memória, enquanto idéia, aquilo que já não está ao alcance de nossos sentidos, criando um mundo estável de representações que nos permitem falar do passado e fazer projetos para o futuro.

De acordo com Greene (1981) foram postuladas hipóteses acerca das relações possíveis entre linguagem e pensamento:

- A linguagem é necessária ao pensamento e determina-o;
- O pensamento precede a linguagem e é necessário ao desenvolvimento;
- Linguagem e pensamento tem raízes independentes.

Na chamada *relatividade lingüística* a linguagem determina o modo como pensamos. São fascinantes as idéias de Whorf sobre as distinções sutis na visão do mundo em consequência do modo como as relações semânticas são expressas na gramática de uma língua. Whorf (1941) apud Greene (1981, p. 88) assevera: *"A linguagem que uma pessoa fala leva a conceber o mundo de maneiras diferentes"*. Na chamada *"concepção Piagetiana"*: há uma posição francamente oposta à relatividade lingüística de Whorf, opondo-se à idéia de que a linguagem de um modo geral seja responsável pelo pensamento.

Piaget, em seus primeiros trabalhos, inclinou-se a usar a linguagem como um reflexo direto do que as crianças estão pensando; mais tarde, quando

---

\*Um signo é alguma coisa que se acha para alguém, no lugar de alguma coisa, segundo uma certa relação ou certa capacidade" (Peraya, 1979, p.16)

analisou o papel que a linguagem poderia desempenhar no desenvolvimento do pensamento, assinalou que a linguagem é apenas uma espécie de função simbólica. Embora reconheça que a linguagem tem um efeito imensamente facilitador sobre a amplitude do pensamento simbólico e pode ser necessário para os níveis superiores do pensamento lógico, a sua posição é que as operações lógicas têm raízes mais profundas, em ações que foram internalizadas como operações mentais. Piaget, apud Greene (1981, p.93) conclui: *“Linguagem e pensamento são elos num círculo genético...em última análise, ambos dependem da própria inteligência que antecede a linguagem e é independente dela.”*

Na chamada *Raízes genéticas do pensamento* a teoria de Wygotsky (1984) afirma:

O pensamento e a linguagem se iniciam e se desenvolvem como atividades distintas e independentes. Nas crianças muito pequenas, o pensamento desenvolve-se sem linguagem (como por ex: o esforço para alcançar coisas). Aos dois anos o pensamento torna-se verbal e a fala racional, onde a linguagem realiza tanto a função interna de guiar e orientar o pensamento interno e a função externa de comunicar a outras pessoas o resultado do pensamento; só após os sete anos é que a criança aprende totalmente a restringir o seu uso manifesto da linguagem àquelas ocasiões em que quer comunicar-se socialmente, ao mesmo tempo que a função intelectual da linguagem é internalizada com fala interior.

#### **RELAÇÕES ENTRE LINGUAGEM & PENSAMENTO**

*Relatividade Linguística: a linguagem determina o modo como pensamos (Whorf)*

*Concepção Piagetiana: há uma posição francamente oposta à idéia de que a linguagem de um modo geral seja responsável pelo pensamento*

*Raízes genéticas do pensamento: pensamento e linguagem se iniciam e se desenvolvem como atividades distintas e independentes (Wygotsky)*

## 2.7 SIGNIFICADOS EXTENSIONAL E INTENSIONAL

Na linguagem falada é importante distinguir as denotações (significados explícitos) e conotações (significados implícitos) que são chamadas também, respectivamente, de significados extensionais e intensionais. Esclarecem Pereira e Fonseca (1997):

No contexto da linguagem é importante chamarmos a atenção para as duas dimensões básicas da linguagem verbal: a denotativa e a conotativa. *A dimensão denotativa* é a do significado explícito, objeto, racional, técnico e factual de uma palavra ou expressão conceitual e *a dimensão conotativa*: é a do significado implícito, emocional, não-racional de uma palavra ou expressão. É sempre mais fácil lidar com o sentido denotativo do que com o sentido conotativo da palavra, porque aquele tem menos implicações emocionais.

Hayakawa (1977) também estabelece as diferenças:

O significado extensional de um enunciado é aquilo que ele indica no mundo extensional (físico), é aquilo que as palavras representam. Já o significado intensional de uma palavra ou expressão é aquele sugerido (conotado) dentro de nós mesmos. A principal diferença entre significado extensional e intensional, no caso de uma discussão, é que quando as afirmações possuem significados extensionais, a polêmica sempre chega a um fim e um acordo; quando só possuem significado intensional, os debates podem prolongar-se indefinidamente.

Berlo(1960) focaliza o sentido conotativo, enfatizando que ele provém das experiências pessoais:

O sentido conotativo é a relação entre um sinal, um objeto e uma pessoa, girando em torno da pessoa e das experiências pessoais. Quando empregamos palavras altamente conotativas, devemos ter cuidado acima do comum, a fim de que o receptor entenda alguma coisa, preferivelmente aquilo que desejamos que entenda. Uma

razão para a individualidade dos sentidos conotativos é que descrevem os nossos próprios sentimentos internos íntimos, quando na presença de um evento ou objeto exterior a nós. São em grande parte declarações sobre como nos sentimos, sobre em que acreditamos, em relação a um objeto físico.

A intensionalidade do pensamento é de uma riqueza sem par, permitindo que o ser humano crie sem limites, pois possui a capacidade de engendrar seus próprios pensamentos. Argumenta Fialho (1998, p. 212-213):

*Descrições podem ser fabricadas e manipuladas. Podemos inventar pessoas sem nenhuma existência real e assim como juntamos duas imagens de um mesmo indivíduo, podemos quebrar uma definição em várias... Este cálculo é intensional e não extensional, na medida em que as descrições podem flutuar sem que estejam ancoradas a um objeto conhecido. Esta intensionalidade está diretamente relacionada com o conceito de flexibilidade, que nos permite imaginar mundos hipotéticos, amalgamar diferentes conceitos ou quebrar uma descrição em pedaços.*

*Significado extensional ou dimensão denotativa é a do significado explícito, objeto, racional, técnico e factual de uma palavra ou expressão*

*Significado intensional ou dimensão conotativa é a do significado implícito, emocional, não-racional de uma palavra ou expressão*

## 2.8 LÓGICA

Lógica é o ramo da filosofia que cuida das regras do bem pensar, ou do pensar correto. Pode-se dizer que a lógica trata dos argumentos, isto é, das conclusões a que chegamos através da apresentação de evidências que a

sustentam. Argumenta Fialho (1998, p.34): "*Lógica é o estudo matemático e filosófico mais antigo sobre a natureza do raciocínio e do conhecimento.*

Postula Aranha (1992):

Raciocinar ou argumentar é o ato da própria razão. É um tipo de operação discursiva do pensamento que consiste em encadear logicamente juízos e deles tirar a conclusão. O raciocínio vai de um juízo a outro, passando por vários intermediários.

Pondera Fialho (1998, p.67): "*Raciocinar é produzir inferências.*"\*

O principal organizador da lógica clássica foi Aristóteles, que divide a lógica em formal e material. Esclarece Aranha (1992):

A lógica formal estabelece as regras formais do pensamento independente da matéria sobre a qual pensamos. Ou seja, a correção ou incorreção lógica do argumento só depende da relação entre as premissas (evidências) e a conclusão. A lógica material trata da aplicação das operações do pensamento, segundo a matéria ou natureza do objeto a conhecer. O argumento é verdadeiro quando as premissas são verdadeiras e relacionam-se adequadamente à conclusão.

Tradicionalmente vem sendo feita uma distinção entre raciocínio lógico dedutivo e indutivo. Dedução é um tipo de raciocínio que parte de uma proposição geral (referente a todos os elementos de um conjunto) e conclui outra proposição geral ou particular (referente a parte dos elementos de um conjunto). Ela organiza e especifica o conhecimento que já temos, mas não é geradora de novos conhecimentos. Tem como ponto de partida a verdade geral já estabelecida, como por exemplo: "*Todo metal é dilatado pelo calor, a prata é*

---

\* Consistem na produção de novas informações a partir das informações existentes na memória, a saber: os conhecimentos e as informações procedentes da situação. São de dois tipos. Algumas têm por finalidade a compreensão: contribuem para as representações. Outras têm uma finalidade pragmática: produzem objetivos de ação, planos ou séries de ações. (Fialho, 1998, p. 64)

*um metal e logo, a prata é dilatada pelo calor*". Já, a indução é o raciocínio que, após considerar um suficiente número de casos particulares, conclui uma verdade geral, partindo da experiência sensível, dos dados particulares. Como por exemplo: "O cobre é condutor de eletricidade, e a prata, e o ouro, e o zinco..., logo, todo metal é condutor de eletricidade." Esclarece Greene(1981):

O raciocínio lógico dedutivo refere-se a sistemas fechados como a Matemática e a Lógica Simbólica, onde existem regras definidas para determinar a validade das inferências, independentemente de serem ou não verdadeiras a respeito do mundo real. Assim, "Se todos os cisnes são brancos e Fido é um cisne, segue-se que Fido é branco." O raciocínio dedutivo só está interessado na forma e não no conteúdo. As inferências indutivas são acerca do mundo real, isto é: "Se todos os cisnes são realmente brancos." Entretanto uma vez que são baseadas na observação de casos particulares, as inferências indutivas nunca podem ser absolutamente certas no mesmo sentido das inferências dedutivas, visto que mais observações podem sempre apresentar um caso discordante, como por exemplo, um cisne negro.

*Lógica é o estudo matemático e filosófico mais antigo sobre a natureza do raciocínio e do conhecimento. (Fialho, 1998, p.34)*

*Dedução é um tipo de raciocínio que parte de uma proposição geral e conclui outra proposição particular. Ex.:*

*Todo metal é dilatado pelo calor*

*A prata é um metal*

*Logo... a prata é dilatada pelo calor*

*Indução é um tipo de raciocínio que após considerar um número suficiente de casos particulares, conclui uma verdade geral, partindo da experiência sensível, dos dados particulares. Ex.:*

*O cobre é condutor de eletricidade*

*E a prata, e o ouro, e o zinco*

*Logo...todo metal é condutor de eletricidade*

## 3 O CONHECIMENTO

### 3.1 AS CORRENTES EPISTEMOLÓGICAS

*“Alma e corpo são dois aspectos do mesmo objeto, abstrações que o nosso espírito, usando de métodos diferentes, faz dum único ser....o erro de Descartes consistiu em acreditar na realidade dessas abstrações, e em considerar heterogêneos o físico e o moral. Esse dualismo sobrecarregou toda a história do conhecimento do homem, criando o falso problema das relações da alma e do corpo.” ( Dr. Alex Carrel)*

A epistemologia\* é fruto do trabalho de valorosos homens que há muitos séculos, incansavelmente, já se empenhavam na árdua tarefa de tentar compreender o ser humano. A história do pensamento humano passou por tempos dourados na antiga Grécia, onde pensadores como Platão e Aristóteles, entre outros, devotaram-se a compreender o homem e sua interioridade.

O foco da questão do conhecimento prende-se à divergências de concepções, é o que ponderam Nonaka e Takeuchi (1997), ao esclarecer que na filosofia ocidental existem duas grandes correntes epistemológicas: o Racionalismo e o Empirismo, as quais são discrepantes no que diz respeito à verdadeira fonte de conhecimento. Para o Racionalismo o verdadeiro conhecimento é o resultado de um processo mental ideal, e não produto da experiência sensorial. Deduz-se a verdade absoluta a partir de uma argumentação racional baseada em axiomas (i.e. premissas imediatamente evidentes que se admitem como universalmente verdadeiras sem exigência de demonstração.) O Racionalismo argumenta que se pode obter o conhecimento por dedução. Já o Empirismo afirma que não existe um conhecimento a priori e que a única fonte de conhecimento é a experiência

---

\**Estudo dos fundamentos filosóficos do conhecimento (Nonaka & Takeuchi, 1997)*

sensorial. O Empirismo alega que o conhecimento é obtido por indução a partir de experiências sensoriais específicas. Tudo no mundo tem uma existência intrinsecamente objetiva, mesmo quando se tem uma percepção ilusória.

Grandes expoentes da filosofia ocidental, como Sócrates e Platão eternizaram as abordagens sobre o conhecimento, entretanto tais questionamentos, já faziam parte das conjecturas de outros filósofos. Sustentam Bock et al (1995):

Os filósofos pré-socráticos já se preocupavam em definir a relação do homem com o mundo através da percepção. Discutiam se o mundo existe porque o homem o vê, ou se o homem vê um mundo que já existe. Havia uma oposição entre os idealistas (a idéia forma o mundo) e os materialistas (a matéria que forma o mundo já é dada para a percepção).

Conforme Pasquinelli (1958, p.171) Heráclito (540-480ac) era adepto da linha racional:

*“O homem tem dois instrumentos para o conhecimento da verdade, a saber, a sensação e a razão... considerou a primeira não digna de fé, fazendo, por isso, da razão o critério da verdade... Confiar nas sensações irracionais é próprio daquele que tem alma de bárbaro... a razão é o juiz da verdade...”*

De acordo com Mondin (1981, p.31) o filósofo Parmênides (515 ac) foi o primeiro a insistir na distinção entre razão e sentidos, ao afirmar: *“Os sentidos nos enganam, dando-nos a impressão de que as coisas são sujeitas ao vir-a-ser, ao passo que a razão nos revela o absurdo desta impressão”*.

O grande pensador Sócrates (469-399 ac), também defendia a corrente racionalista. Esclarece Mondin (1981) que na visão de Sócrates a principal característica humana era a razão que permitia ao homem sobrepor-se aos instintos.

Na visão de Platão (aprox. 427-347 ac), discípulo de Sócrates, no mundo do conhecimento havia uma distinção radical entre sensação e inteligência. O objeto dos sentidos é o mundo sensível e o do intelecto o mundo ideal. Os sentidos podem, no máximo chegar a formar uma opinião sobre seu

objeto, ao passo que o intelecto produz um verdadeiro conhecimento, um conhecimento universal. Entre o conhecimento sensitivo e o conhecimento intelectual existe uma separação tão profunda que não pode haver sequer comunicação entre eles. Por isso, as idéias, os conceitos universais do conhecimento intelectual não podem derivar-se por abstração do conhecimento sensitivo. Platão, desta forma, considerava a alma separada do corpo, desenvolvendo uma estrutura de pensamento sobre o conhecimento de uma perspectiva racionalista, onde o verdadeiro conhecimento é o conhecimento das idéias. Nonaka e Takeuchi (1997, p.26) esclarecem acerca do entendimento de Platão:

*“O mundo físico é uma mera sombra do mundo perfeito de “idéias”. Os seres humanos aspiram à “idéias” eternas, imutáveis e perfeitas que não se podem conhecer através da percepção sensorial, mas sim apenas através da razão pura.”*

Aristóteles (384-322 ac), foi um dos mais importantes pensadores da história da Filosofia, conseguindo superar o dualismo antropológico de seu mestre Platão. Para Aristóteles, a alma, no início da vida presente é completamente destituída de conhecimento. Seu primeiro conhecimento lhe é fornecido pelos sentidos, os quais são, por isso, a primeira fonte de conhecimento. Mas a sua função não termina aqui. Além de fonte imediata do conhecimento sensitivo, os sentidos fornecem à inteligência o material do qual ela tira as idéias universais. Afirma Stone (1988, p.31): *Aristóteles dava mais valor aos conhecimentos práticos do que aos teóricos., quando se tratava de abordar as questões humanas. Aristóteles tinha um uma forte predisposição no sentido de valorizar a experiência e o senso comum.* Bock et al (1995, p.33) afirmam que sua contribuição foi inovadora ao postular: *“Alma e corpo não podem ser dissociados”*. Esclarece Mondin (1981, p.100) acerca do pensamento de Aristóteles:

*“A primeira fonte do conhecimento humano é a experiência sensitiva. A alma é, originariamente como um quadro-negro, no qual a experiência vai gravando aos poucos os seus dados. A experiência tem , portanto para Aristóteles, uma função bem*

*mais importante do que a tinha para Platão, para o qual ela servia apenas para a recordação das idéias”.*

Mais tarde, Santo Agostinho (354-430 d.C.), que pode ser considerado o maior filósofo dos quinze séculos que separam Aristóteles de São Tomás de Aquino, continuou desenvolvendo os questionamentos acerca do ser humano. Esclarece Mondin (1981):

Santo Agostinho faz uma cisão entre corpo e alma, entretanto para ele o sentir não é do corpo, mas da alma por meio do corpo. Como Platão, está convencido de que as verdades eternas não podem vir da experiência.

Quinze séculos após, São Tomás de Aquino (1225-1274d.C.), resgata as idéias de Aristóteles, acreditando em dois tipos de conhecimento: o sensível, alcançado pelos sentidos, e o intelectual, alcançado pela razão. No conhecimento sensível apreendem-se formas concretas, particulares e no conhecimento intelectual apreendem-se formas abstratas e universais. Ambos tipos encontram-se numa unidade substancial, numa integração e interdependência. Assim, a formação das idéias e valores, depende da experiência sensível. Mondin (1981, p.177-178) cita São Tomás de Aquino que corrobora *“A união substancial entre alma e corpo”...* e postula *“A auto-suficiência do conhecimento humano”*.

Focalizando a corrente Empírica britânica, faz-se necessário citar Francis Bacon (1561-1626) filósofo inglês, que foi um dos defensores mais antigos e influentes do método empírico na solução dos problemas. Acreditava que o homem podia chegar à verdade se seguisse estritamente o método indutivo de investigação da causa de um fenômeno. Embora apoiasse os métodos experimentais, Bacon acreditava que o homem precisava de hipóteses preliminares para ajudar suas pesquisas. Na visão de David Hume, filósofo inglês(1711-1776), todo o nosso conhecimento nasce da percepção sensível. Não há idéias, nem conceitos inatos. Entende que idéias são débeis imagens deixadas pela percepção sensível no pensar e raciocinar. George Berkeley, filósofo irlandês (1685-1753) aderiu à corrente empírica, afirmando que a verdadeira existência de objetos imediatos da sensação está em

serem percebidos. Asseverou: "*Existir é perceber e ser percebido*" (*Esse est percipere et percipere*)

Na corrente Racionalista René Descartes herdou a visão Platônica e postulou a "divisão cartesiana" entre sujeito (conhecedor) e objeto (conhecido), mente e corpo, ou mente e matéria. Nonaka e Takeuchi (1997) explicam a idéia cartesiana:

René Descartes(1596-1659) foi o criador da célebre frase: "*Penso, logo existo*". O dualismo cartesiano entre mente e corpo partia do pressuposto de que a essência do ser humano é o pensante racional. Este eu pensante, busca o conhecimento, isolando-se do resto do mundo e dos outros seres humanos, partindo de uma proposição que poderia ser estabelecida pela razão.

A visão cartesiana foi criticada pela visão empírica de John Locke, filósofo inglês (1632-1704) citado por Moser & Nat (1987):

Só as experiências podem proporcionar idéias à mente. Existem dois tipos de experiência: sensação e reflexão. A sensação se referia à percepção sensorial, que constitui a grande origem da maior parte de nossas idéias, e a reflexão, que constitui a percepção da operação de nossa própria mente dentro de nós, que é a outra origem, a partir da qual a experiência supre de idéias a compreensão. A mente é uma folha de papel em branco (*tabula rasa*) sem nenhuma idéia a priori. Pela sensação vamos conhecendo os objetos exteriores e formando as idéias sobre os mesmos.

Posteriormente, tentativas de síntese foram feitas pelo filósofo alemão Immanuel Kant (1724-1804), embora tenha se aproximado mais do racionalismo. Kant (1970) discordou de Locke e dos filósofos empiristas ingleses, que defendiam que o conhecimento se origina totalmente dos sentidos. Na visão de Kant, existem conhecimentos independentes da experiência dos sentidos e o conhecimento só surge quando o pensamento lógico do racionalismo e da experiência do empirismo trabalham juntos. Enfatiza que muito embora todo nosso conhecimento comece com a

experiência, isso não significa que todo conhecimento surja da experiência. O filósofo alemão George F. Hegel (1770-1831) também fez uma tentativa de síntese das duas correntes epistemológicas e muito embora haja discordado do *"Idealismo transcendental"* de Kant, também aproximou-se do racionalismo. Argumentou que tanto a mente como a matéria derivam do "Espírito absoluto", que é dinâmico. Conforme ele, o devir, desenvolve-se de acordo com sua fundamental lei interna: a dialética, ou seja a marcha triádica de tese, antítese e síntese. Hegel, apud Russel (1961, p.704) afirmou: *"O conhecimento começa com a percepção sensorial, que se torna mais subjetiva e mais racional através da purificação dialética dos sentidos e, por fim chega ao estágio do auto-conhecimento do Espírito absoluto."* Karl Marx (1818-1883) também fez uma tentativa de síntese entre racionalismo e empirismo, porque segundo ele, na busca do conhecimento, tanto o sujeito quanto o objeto estão em um processo contínuo e dialético de adaptação mútua. Conforme citado em Russel (1961, p.749-750):

*"A percepção é uma interação entre o conhecedor (sujeito) e o conhecido (objeto). Na busca do conhecimento, tanto o sujeito quanto o objeto estão em um processo dialético de adaptação mútua... Assim, obtém-se o conhecimento através da manipulação das coisas, ou "ação", e sua verdade deve ser demonstrada na prática."*

Na verdade, apesar das tentativas de síntese destes grandes filósofos (Kant, Hegel e Marx) a epistemologia ocidental tende a dar mais valor à teorias e hipóteses abstratas. Esta maneira de entendimento encontra-se arraigada na visão racionalista de ser humano e no dualismo corpo e mente de Descartes, que separa o sujeito que conhece do objeto conhecido. A busca da essência humana encontra-se enfocada no sujeito racional e pensante em detrimento da questão do corpo. Observa Capra (1982, p.35):

*"A ênfase dada ao pensamento racional em nossa cultura está sintetizada no célebre enunciado de Descartes "Cogito, ergo sum" – "Penso, logo existo". – o que encorajou eficazmente os indivíduos ocidentais a equipararem sua identidade com sua mente racional e não com seu organismo total... "O racional e o*

*intuitivo são modos complementares da mente humana. O conhecimento racional é linear, concentrado, analítico. Pertence ao domínio do intelecto, cuja função é discriminar, medir, classificar. O conhecimento racional tende a ser fragmentado. O conhecimento intuitivo baseia-se numa experiência direta, não intelectual, da realidade, em decorrência de um estado ampliado da percepção consciente. Tende a ser sintética, holística, não-linear.*

A filosofia oriental tem uma visão diferente da ocidental, enfatizando a questão da experiência. Afirmam Nonaka e Takeuchi (1997) que a epistemologia oriental, valoriza sobremaneira a incorporação da experiência pessoal direta, onde enfoca-se as unidades entre o homem e a natureza, o corpo e a mente e o eu e o outro. Pondera Imai (1991):

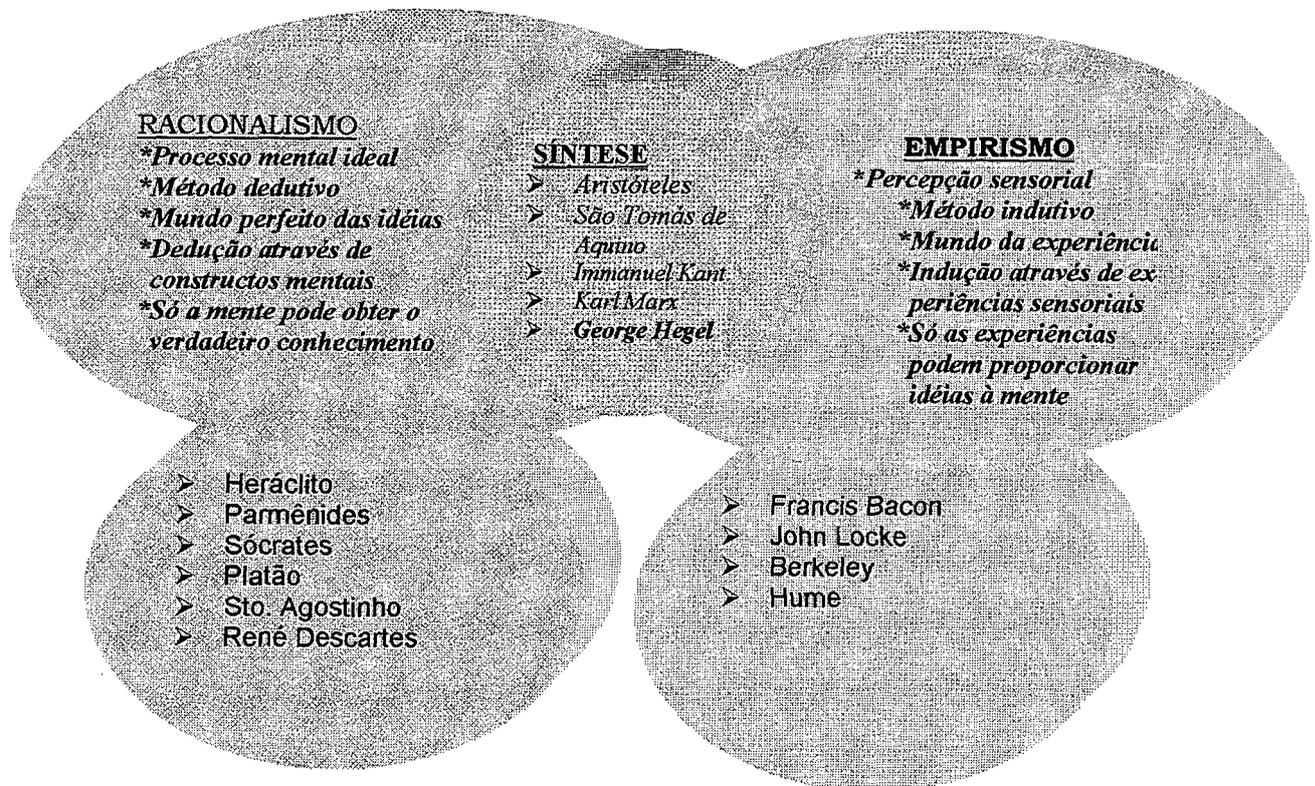
A lógica racional é individualista e pessoal, e está ligado ao profissionalismo e egoísmo. Apoiada em cálculos, demonstrações analíticas e comprovações científicas, é fria e desumana. Já a lógica perceptiva trabalha aguçando a percepção, onde percebe-se a realidade de forma prática, simples e precisa. Ela é ampla, livre e criativa.

Entende Kitaro Nishida, filósofo japonês, apud Nonaka e Takeuchi (1997, p. 34): *"Não se pode obter o verdadeiro conhecimento através do pensamento teórico, mas sim apenas através da mente e do corpo do indivíduo.*

Afortunadamente, os estudiosos contemporâneos tendem a conciliar as correntes opostas, por entenderem que tanto a razão como a experiência são necessárias ao processo de criação do conhecimento. Nonaka e Takeuchi (1997) enfatizam que ambos os lados precisam aprender, que têm pontos fortes e fracos e que precisam estar dispostos a aprender um com o outro, sendo importante a síntese Ocidente-Oriente na criação do conhecimento organizacional. Odenwald & Matheny (1996, p. 227) observam *"Tem havido um esforço conjunto por parte das organizações no sentido de desenvolver entre a força de trabalho uma orientação sinérgica para o trabalho que incorpora o que*

há de melhor nas perspectivas ocidental e oriental da forma de conduzir os negócios.”

Figura 4- Fundamentos do Racionalismo/Empirismo



### 3.2 A ERA DO CONHECIMENTO

*“Como uma crisálida, estamos saindo da economia da Revolução Industrial, uma economia confinada e limitada aos recursos físicos do planeta, para entrar numa nova economia onde não há limites para a imaginação humana e a liberdade de criar é o recurso natural mais precioso.”*  
( Discurso de Ronald Reagan – Moscou – 1988)

Na era agrícola os valores mais preciosos eram a família, a honra e a terra e tudo permanecia inalterado durante muitas gerações, pois já estava incutido na cabeça dos descendentes a obrigação de apenas dar prosseguimento à obra iniciada pelos mais velhos. Somente há aproximadamente 120 anos é que surgiu a era industrial e as máquinas apareceram para substituir a força física. Nessa época, o valor preponderante era o capital e o acúmulo de riqueza pessoal era a principal razão para o progresso social. Postula Cordeiro (1961) que no início da revolução industrial, os seres humanos eram incluídos no processo de produção, sem qualquer consideração especial. O homem nada mais era do que uma máquina que operava outra máquina. Afirma Whorthy (1959, p.65): *“Taylor visualizava o papel das pessoas dentro da organização precisamente da mesma forma que ele visualizava as partes componentes de um mecanismo”*.

Muito embora a preocupação de Frederick Winslow Taylor \*(1856-1915) na época tenha sido dirigida para a produção e sua consideração pelo fator humano estivesse presa à produtividade, no sentido de racionalização e eficiência, foi ele o primeiro a chamar a atenção para os seres humanos no trabalho como fatores importantes para a eficiência da produção. Na verdade, as inovações que introduziu na administração abriram caminho para as posteriores contribuições no campo das relações humanas no trabalho.

---

\* Frederick W. Taylor e outros formularam a abordagem da administração científica entre 1890 e 1930, que buscava determinar cientificamente os melhores métodos para a realização de qualquer tarefa e para selecionar, treinar e motivar os trabalhadores.

Posteriormente, a partir de 1924 nos Estados Unidos, o psicólogo Elton Mayo liderou pesquisas sobre o trabalho humano, onde o homem aparece como mais do que uma simples peça do processo produtivo, merecedor de considerações especiais, motivado o seu comportamento, não só pela necessidade de satisfazer seus desejos materiais, como também pela busca constante da satisfação de suas necessidades sociais e psicológicas. Afirmam Stoner & Freeman (1999, p.32): *“Mayo e os teóricos das relações humanas introduziram a idéia do “homem social” motivado pelo desejo de criar relacionamentos com os outros.”* A teoria das Relações Humanas surgiu como uma forma de oposição e reação à teoria clássica da administração, e foi desenvolvida principalmente por cientistas sociais. Dentre seus principais articuladores estão: Elton Mayo, Kurt Lewin, Robert Tannenbaum, Amitai Etzioni, William Whyte, Cecil Gibb, Alex Bavelas e Dermot Barret (Chiavenato, 1983).

Mais tarde, por volta de 1947 surgiu a segunda teoria humanística, a Abordagem comportamental, que descendeu diretamente da Escola das Relações Humanas e manteve a tradição de deixar os aspectos estruturais em segundo plano para se dedicar aos aspectos comportamentais. Sustentam Stoner & Freeman (1999, p.30): *“A escola comportamental surgiu em parte porque a abordagem clássica não proporcionou suficiente eficiência de produção e harmonia no trabalho.”*

Essa abordagem reúne uma enorme constelação de autores muito conhecidos (como Mc Gregor, Likert, Maslow, Herzberg, Hackman e outros) desenvolvendo e comparando estilos de administração capazes de potencializar as motivações individuais existentes nos participantes das organizações e reduzir as incongruências e conflitos entre os objetivos organizacionais e os objetivos individuais. Afirmam Stoner & Freeman (1999, p. 30): *“A escola comportamental era um grupo composto por estudiosos da administração, com formação em sociologia, psicologia e campos afins, que usaram seus conhecimentos diversificados para compreender e administrar com mais eficácia as pessoas dentro das organizações.”*

A partir de então, com o continuado esforço de grandes expoentes no tema na tarefa de valorizar o ser humano, nestes últimos 25 anos o mundo industrializado vem sofrendo uma grande transformação, onde os comportamentos rígidos e padronizados que cerceiam a inteligência humana pouco a pouco se tornaram obsoletos, tendo em vista os novos paradigmas da era do conhecimento. Vive-se hoje um momento de grandes transformações, onde os velhos conceitos já não se coadunam mais com a realidade, e onde a gestão do conhecimento ganhou um papel de destaque. Vivemos nos novos tempos da “Sociedade do Conhecimento” ou do “Trabalhador do Conhecimento”, termos cunhados por Peter Drucker por volta dos anos 60.

Dentre as mais diversas colocações dos estudiosos sobre o tema conhecimento, quatro pontos são fundamentais nesta mudança de paradigmas: em primeiro lugar, decididamente, é preciso compreender que o conhecimento é o recurso mais importante; o conhecimento supera a importância dos bens físicos, substituindo outros recursos. Toffler (1994), assevera que o conhecimento é a fonte de poder da mais alta qualidade, passou de auxiliar do poder monetário e da força física à sua própria essência e é o substituto definitivo de outros recursos. Argumenta Brown (1991) que as organizações do futuro serão refinarias do conhecimento e Crawford (1994) observa que na economia industrial, as chaves para o sucesso eram capitais físico e financeiro e economias de escala, já na economia do conhecimento, as chaves para o sucesso são capital humano e conhecimento. Stewart (1998) afirma que o conhecimento tornou-se o recurso econômico proeminente, mais importante do que matéria-prima e muitas vezes mais importante do que o dinheiro e Drucker (1993) assevera que vivemos na “sociedade do conhecimento”, na qual o recurso econômico básico não é mais o capital, nem os recursos naturais ou a mão-de-obra, mas sim “o conhecimento”. Observa Stewart (1998, p.57): *“As empresas que começaram a investigar seus ativos em termos de conhecimento descobriram que estão prestes a entrar em uma mina de ouro”*. Para Grant (1994) o conhecimento é o recurso mais importante que contribui para o sucesso da Organização. Pondera Stewart (1998):

A informação e o conhecimento são as armas termonucleares competitivas de nossa era, sendo o conhecimento mais valioso e poderoso do que os recursos naturais, grandes indústrias ou polpudas contas bancárias. O conhecimento tornou-se o principal ingrediente do que produzimos, fazemos, compramos e vendemos. Resultado: administrá-lo - encontrar e estimular o capital intelectual, armazená-lo, vendê-lo e compartilhá-lo – tornou-se a tarefa econômica mais importante dos indivíduos, das empresas e dos países.

Quinn (1992b) também entende que o poder econômico e de produção de uma empresa moderna, está mais em suas capacidades intelectuais e de serviço, do que em seus ativos imobilizados, como terra, instalações e equipamentos. Segundo Sveiby (1998) ao contrário da terra, do petróleo e do ferro, informação e conhecimento não são produtos intrinsecamente escassos. Eles podem ser produzidos pela mente humana a partir do nada. Segundo ele, uma economia baseada no conhecimento e na informação possui recursos ilimitados.

Em segundo lugar, o ser humano na era do conhecimento, mais que nunca, tornou-se o centro de tudo, é o cerne da questão. Afirma Drucker (1993) que na sociedade do conhecimento, os trabalhadores do conhecimento desempenham um papel central. Afirma Grant (1994): somente através do conhecimento as empresas podem se inovar, mantendo-se, vivas, ativas e competitivas. O componente intelectual assumiu a supremacia, em detrimento do antigo modelo físico. Para Sveiby (1998) as pessoas são os únicos verdadeiros agentes da empresa e todos os ativos e estruturas, tangíveis ou intangíveis são resultados das ações humanas e que em última instância todos dependem das pessoas para continuar a existir. Matsushita (1988) aborda a importância do conhecimento organizacional, lembrando que se juntarmos o conhecimento de todos os empregados a fim de criar algo novo, a companhia se desenvolverá rapidamente. Esclarece Crawford (1994):

É preciso deixar fluir a criatividade humana. A função básica do capital físico e financeiro será o de libertar o potencial humano e

e elevar a produtividade dos trabalhadores. A mudança para a sociedade do conhecimento enfatizou o chamado pensamento baseado no cérebro integrado. Durante a era industrial, a análise e a lógica foram fomentadas como consequência da dependência desta sociedade pela matemática, engenharia mecânica e física newtoniana e, por outro lado, a criatividade e expressão artística foram esquecidas. A sociedade industrial caracterizou-se pela utilização da parte esquerda do cérebro – os pensamentos lógicos, analítico e matemático (segundo os neurocirurgiões, estes pensamentos se localizam no lado esquerdo do cérebro). Na economia do conhecimento, muitas funções lógicas e analíticas rotineiras podem ser desempenhadas por computadores, mas o pensamento criativo é uma habilidade exclusivamente humana. As pessoas, então, procuram cada vez mais exercitar o cérebro integrado, combinando lógica e análise com criatividade e julgamento.

Assevera Stewart (1998, p.81-82):

*“Quanto maior a intensidade de capital humano de uma empresa, ou seja, quanto maior o percentual de trabalho que gere um alto grau de valor agregado, realizado por pessoas cuja substituição será difícil, mais a empresa pode cobrar por seus serviços e menos vulnerável ela ficará aos concorrentes, pois eles terão ainda mais dificuldade de reproduzir essas habilidades do que a primeira empresa tem para substituí-las.”*

Segundo Drucker (1994), na sociedade do conhecimento as empresas precisam muito mais dos trabalhadores do conhecimento do que eles precisam delas.

Em terceiro lugar é urgente e indispensável modificar formas hierárquicas ultrapassadas e cerceadoras da criatividade, ainda largamente praticadas nesta nova era do conhecimento. Colocando ao alcance de todos um conjunto de dados científicos respeitáveis acerca do ser humano, Carrel (1936,p.303) contesta veementemente a standardização do homem, argumentando:

*“É devido à ignorância do indivíduo que a sociedade moderna atrofia os adultos. O homem não suporta impunemente a forma de existência e o trabalho uniforme e estúpido imposto aos operários das fábricas, aos empregados de escritório, a todos aqueles que têm de assegurar a produção em massa. O indivíduo encontra-se isolado e perdido na imensidão das cidades modernas. É uma abstração econômica, uma cabeça de gado num rebanho. Perde a sua qualidade de indivíduo, deixa de ter responsabilidade e dignidade.”*

Segundo Stewart (1998) para liberar o capital humano que já existe na organização é preciso minimizar as tarefas irracionais, o trabalho burocrático inútil, e as competições internas. O local de trabalho taylorizado desperdiçou ativos humanos nessas atividades. Afirmam Galbraith & outros (1995) que para fazer face às exigências de hoje e competir eficazmente nos mercados globais, as velhas formas hierárquicas não podem produzir as melhorias necessárias em velocidade, qualidade e produtividade. Ponderam Stoner & Freeman (1999, p. 240):

*“A abordagem clássica sofreu críticas por ser muito teórica. Como o mundo atualmente não se ajusta aos pressupostos do modelo de Weber\*, os críticos afirmam a improbabilidade de que uma burocracia produza os resultados que ele descreveu.”* Igualmente entende Drucker (1992) que o conhecimento não favorece o desenvolvimento de hierarquias. Grahm e Pizzo (1996) enfatizam a necessidade de contextos apropriados à era do conhecimento, pois entende que a maior mudança nos negócios é a criação de contextos sociais que maximizem a criatividade e produtividade

---

\* Max Weber (1864-1920) desenvolveu uma teoria da administração burocrática que enfatizava a necessidade de uma hierarquia estritamente definida e governada por regulamentos e linhas de autoridades claramente definidos.

humana e Crawford (1994) alerta para as más conseqüências se as empresas não se adequarem, observando que as empresas podem sofrer deseconomias de escala à medida que a burocracia impede o fluxo do conhecimento e da informação e reduz o nível de responsabilidade.

Em quarto lugar, faz-se necessário tomar consciência da necessidade premente de gerenciar eficazmente o conhecimento, adequado à era do conhecimento, caso contrário, toda a criatividade humana e toda a estrutura adaptada a esta nova era, podem transformar-se em uma tarefa sem proveito, perdendo-se tempo e dinheiro. Observa Stewart (1998) que como conhecimento tornou-se o principal ingrediente do que produzimos, fazemos, compramos e vendemos, as empresas precisam aprender a gerenciar o conhecimento. Adverte Sveiby (1998:15) que *“Os ativos intangíveis são tão valiosos que se os gerentes não souberem gerenciá-los, eles levarão a empresa à ruína.”* Alerta Drucker (1992) que para que as companhias sobrevivam e prosperem, a prática gerencial, deve ter suas regras e sua base de conhecimentos. Grahn & Pizzo (1996) afirmam que as organizações podem também criar e aplicar conhecimento com práticas gerenciais centradas nas pessoas.

### **3.3 DIFERENÇAS ENTRE OS TERMOS DADO, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO**

Com a crescente disseminação da literatura sobre a era do conhecimento, é bastante comum os termos dado, informação e conhecimento serem usados como sinônimos. Muito embora eles possuam significados diferentes, na prática não é tão fácil diferenciar e por esta razão, eles acabam sendo confundidos. Na verdade, na maior parte do tempo fazemos uma confusão sobre o gerenciamento da informação, porque na prática os termos informação e conhecimento são freqüentemente intercambiáveis pelos escritores de negócios. Sveiby (1998) atenta para o fato de que é fundamental que saibamos

o que é o que não é conhecimento, pois o pressuposto comum de que o conhecimento é apenas outro termo para expressar informação é falso e perigoso.

### 3.3.1 DADO

É um registro acerca de um determinado evento para o sistema. Mesmo em grande quantidade é facilmente obtido, armazenado e catalogado com a moderna tecnologia. Entretanto o dado carece de valor por ser um evento fora do contexto e sem significado para o sistema. Para que os dados se tornem úteis como a informação é necessário que a pessoa possa correlacioná-los e atuar sobre eles. Davenport (1998) entende que dados são uma forma de observação sobre o estado do mundo. É fácil capturar, comunicar e armazenar os dados. Para Bellinger (1996) dados são apenas pontos inúteis, sem sentido no espaço e no tempo, sem referência a outro espaço ou tempo; um evento fora do contexto, uma carta fora do contexto, uma palavra fora do contexto. Segundo Albrecht (1999) dado é o átomo de matéria-prima a ser trabalhada pelo homem. É o nível simbólico irreduzível, no qual a codificação alfanumérica nos permite transportar a matéria-prima de um lado para outro, como tantos grãos ou sacos de arroz. Os dados são inertes. São granulares. Podem ser armazenados e transportados a despeito de seu significado. Segundo Fialho (2001) os atributos para serem descritos em qualquer nível conduzem a uma representação simbólica. Tal representação recebe o nome de *dado*, o qual pode ser oral (fonema), gráfico (grafema), gestual (querema) ou escrito (monema ou sintagma).

### 3.3.2 INFORMAÇÃO

É conjunto de dados, os quais devidamente processados são providos de um determinado significado e contexto para o sistema. Entretanto, apesar

da relevância e propósito, ainda carece de valor por faltar a riqueza da interpretação. Conforme Drucker (1992) Informação são dados que possuem relevância e propósito. Segundo McGee & Prusak (1994) informação são dados coletados, organizados, ordenados, aos quais são atribuídos significados e contexto. Para que os dados se transformem em informação é fundamental que as correlações entre os vários fatos e suas implicações para os indivíduos e para a organização sejam evidenciados, tornando-se visíveis e explícitos. No entendimento de Drucker (1992) para converter dados em informações é preciso perguntar do que se necessita, de quem, quando e de que forma, além da certeza de que aqueles que podem prover as informações conhecem e compreendem suas responsabilidades. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997) a informação é um fluxo de mensagens e é por meio da informação que se extrai e constrói o conhecimento. Alerta entretanto Sveiby (1998) que o valor não está na informação armazenada, mas na criação de conhecimento de que ela pode fazer parte. Segundo Albrecht (1999) Informação é a disposição dos dados de uma forma que possuam sentido, criando padrões e ativando significados na mente das pessoas. As informações são dinâmicas e existem no nível da percepção humana. Segundo Dretske (1981, p. 4) *“A informação é um produto capaz de gerar conhecimento e a informação que um sinal transmite é o que podemos aprender com ela.”* Entende Fialho (2001) que um conjunto de dados analisados e organizados sob um determinado contexto e que satisfaçam um objetivo específico recebe o nome de informação. Para Pereira & Fonseca (1997) a informação é a base do conhecimento e do compromisso.

Ponderam Pereira & Fonseca (1997) que quando a informação é usada de maneira positiva, o homem se forma, se educa e transforma a realidade. Quando a informação é usada de maneira negativa, o homem deforma a realidade. Sustenta Ruyer (1977) que a informação é um conhecimento inscrito (gravado) sob a forma escrita (imprensa ou numérica), oral ou audiovisual. É um significado transmitido a um ser consciente por meio de uma mensagem escrita em um suporte espacial-temporal: impresso, sinal elétrico, onda sonora. Entende Machlup (1983) que a informação é um meio ou material necessário

para extrair e construir o conhecimento. Afeta o conhecimento acrescentando-lhe algo ou reestruturando-o .

### 3.3.3 CONHECIMENTO

É a informação que adequadamente tratada, transforma o comportamento do sistema. É difícil descrever o conhecimento somente por meio de palavras por ser, sobretudo, tácito (sempre sabemos mais do que podemos expressar) O conhecimento além de possuir contexto e significado, inclui também a interpretação e a ação. Por esta razão a seqüência dado/informação/conhecimento exige um envolvimento cada vez maior do pensamento humano. Polanyi (1958) enfatiza a ação ao definir conhecimento, quando afirma que *"conhecimento é a capacidade de agir"*. Esclarecem Nonaka e Takeuchi (1997) que o conhecimento é criado pelo fluxo de informações, ancorado nas crenças e compromissos de seu detentor. Enfatizam que o conhecimento está diretamente relacionado à ação humana : é sempre conhecimento com algum fim. Sveiby (1998) enfatiza a interpretação como característica fundamental do conhecimento quando afirma que a informação aparece em forma de números, símbolos, fotos ou palavras exibidas em uma tela e que o conhecimento é o que a informação passa a ser depois de interpretada. Davenport (1998) destaca o valor do conhecimento quando afirma que o conhecimento é a informação mais valiosa porque alguém deu à informação um contexto, um significado, uma interpretação; alguém refletiu sobre o conhecimento. Sugere Albrecht (1999) que conhecimento é o conteúdo de valor agregado do pensamento humano, resultante da percepção e manipulação inteligente das informações. Segundo o autor, os conhecimentos existem tão somente na mente do pensador e são a base das ações inteligentes.

Segundo Dretske (1981:44-86) *"o conhecimento é identificado com a crença produzida (ou sustentada) pela informação*. Argumenta Drucker (1993 p.25): "Conhecimento é a informação eficaz em ação, focalizada em

resultados.” Para Pereira & Fonseca (1997) “Conhecimento é uma forma organizada de informações consolidadas pela mente humana por meio dos mecanismos cognitivos da inteligência, da memória e da atenção.”

Quadro 1 - Diferenças entre dado, informação e conhecimento

<i>DADO</i>	<i>INFORMAÇÃO</i>	<i>CONHECIMENTO</i>
<i>*Simples observação sobre estado do mundo</i>	<i>*Dados dotados de relevância e propósito</i>	<i>*Informação valiosa da mente humana</i>
<i>*Registro acerca de um determinado evento para o sistema</i>	<i>*Conjunto de dados com um determinado significado para o sistema</i>	<i>*Informação que devidamente tratada muda o comportamento do sistema</i>
<i>*Evento fora do contexto e sem significado para o sistema. Não existe correlação entre os fatos e suas implicações</i>	<i>*Provida de determinado significado e contexto para o sistema, porém carece do valor da interpretação.</i>	<i>*Possui contexto, significado, além da reflexão, interpretação e síntese.</i>
<i>*O dado é inerte</i>	<i>*A informação é dinâmica e exige a mediação humana</i>	<i>*Implica envolvimento e entendimento ativo e está vinculada à ação humana</i>
<i>*Facilmente estruturada e transferível</i>	<i>*Apesar de requerer unidade de análise é muito mais fácil transferir do que o conhecimento</i>	<i>*Frequentemente tácito e de difícil estruturação e transferência</i>
<i>*É apenas a representação de eventos e não há a correlação e atuação humana sobre eles</i>	<i>*Cria padrões e ativa significados na mente das pessoas e exige consenso com relação ao significado</i>	<i>*É a base das ações inteligentes e está ancorado nas crenças de seu detentor</i>

Fonte: Adaptação de Davenport (1998, p. 18)

### 3.4 O QUE É CONHECIMENTO?

O interesse pelo tema Conhecimento é muito antigo, tem sido estudado profundamente por vários filósofos e escritores renomados, bem como abordado por diversas áreas do saber humano. No entendimento do filósofo grego Platão, apud Nonaka e Takeuchi (1997, p.24) “Conhecimento é a crença verdadeiramente justificada”. Elucidam os autores:

Para que o indivíduo A tenha consciência de algo (ou seja, uma proposição, de agora em diante P), é preciso que o que se segue sejam condições necessárias e suficientes do conhecimento de A

sobre P: a) P é verdadeiro (condição de verdade); b) A precisa acreditar que P é verdadeiro (condição de crença); c) A crença de A de que P é verdadeiro precisa ser justificada (condição de justificação).

Muito embora os filósofos ocidentais em geral concordem com esta definição, existe ainda muito ceticismo, pelo fato de que nossa crença na verdade de uma coisa não constitui nosso verdadeiro conhecimento desta coisa, e por isto existe uma chance, por menor que seja, de que nossa crença, esteja errada.

Aderindo à corrente Empírica, Polanyi (1966) apresentou conformidades na sua filosofia com Ludwig Wittgenstein (1958) e com Merleau-Ponty (1962). Aclaram Nonaka & Takeuchi (1997)

Com Wittgenstein no que diz respeito ao entendimento de que saber é uma ação corporal com o desejo de proporcionar mudanças no estado das coisas, e não como uma postura de afastamento com relação ao mundo e com Merleau-Ponty porque refutou a divisão cartesiana, afirmando que a percepção é uma ação cognitiva corporal que almeja alguma coisa e que a consciência não é uma questão de "eu acho", mas sim de "eu posso".

Portanto, Polanyi enfatizou a ação, o corpo e o conhecimento tácito. Segundo Sveiby (1998, p. 44) Polanyi define conhecimento como uma "capacidade de agir".

De acordo com o conceito autopoietico\*, Maturana e Guilloff (1980) ponderam que "inteligência", assim como "conhecimento" são um dispositivo explanatório para ação eficaz. Maturana e Varela (1987) afirmam:

O conhecimento não é uma *commodity quantum* (por exemplo um conjunto de fatos e proposições), mas é uma avaliação projetada

---

\*Autopoiesis deriva de poiesis, criação, produção e significa a capacidade de se auto criar, de se auto produzir.

por algum observador do comportamento que é considerado eficaz segundo um dado critério. Admitimos o conhecimento sempre que observamos um comportamento eficaz ou adequado em um determinado contexto.

Para Ferreira (1994) conhecimento é o ato ou efeito de conhecer. Idéia, noção. Prática da vida; experiência. Discernimento, critério, apreciação. Consciência de si mesmo. Na visão de Chiavenato, apud Tonelli (1997):

Conhecimento representa aquilo que as pessoas sabem a respeito de si mesmas e sobre o ambiente que as rodeia. O conhecimento é profundamente influenciado pelo ambiente físico e social, pela estrutura e processos fisiológicos e pelas necessidades e experiências anteriores de cada ser humano.

Nonaka e Takeuchi (1997, p.63) inspirados em Platão e Polanyi consideram o conhecimento como "*Um processo humano dinâmico de justificar a crença pessoal com relação à verdade*".

Cabe ressaltar que a epistemologia tradicional ocidental se concentrou "na verdade" como atributo essencial do conhecimento. Argumenta Aranha (1992) que sempre que nos indagamos a respeito do conhecimento, estamos, automaticamente, tratando do problema da verdade. Nonaka e Takeuchi destacam a natureza do conhecimento como "crença justificada" e enfatizam a ação.

No que se refere ao entendimento dos Japoneses, de acordo com Nonaka e Takeuchi, (1997, p.33): "*Conhecimento significa sabedoria adquirida a partir da perspectiva da personalidade como um todo*".

Aranha (1992) argumenta:

Todo conhecimento pressupõe o sujeito que quer conhecer e o objeto a ser conhecido, que se apresentam frente a frente, dentro de uma relação. O conhecimento é o ato, o processo pelo qual o sujeito se coloca no mundo e, com ele, estabelece uma ligação. A relação de conhecimento implica uma transformação tanto do sujeito quanto do objeto. O verdadeiro conhecimento se dá dentro

do processo dialético\* de ida e vinda do concreto para o abstrato, processo esse que jamais tem fim e que vai revelando o mundo humano na sua riqueza e diversidade.

Crawford (1994) afirma que Conhecimento é entendimento, é "expertise"\*\*. É a capacidade de aplicar a informação a um trabalho ou a um resultado específico. Entendem Drongelen et al (1996, p. 214): "*Conhecimento é informação internalizada através da pesquisa, estudo ou experiência que tem valor para a organização*". No entendimento de Davenport (1998) conhecimento é a informação valiosa da mente combinada com experiência, contexto, interpretação e reflexão.

### 3.5 CARACTERÍSTICAS DO CONHECIMENTO

*"Na forma impressa, o pensamento é mais indestrutível do que nunca: é volúvel, intangível, indestrutível; está no ar que respiramos. Na época da arquitetura, o pensamento se tornou uma montanha, e se apoderava audaciosamente de uma era ou de um lugar. Agora, torna-se um bando de pássaros que se espalham pelos quatro ventos do paraíso, e ocupam ao mesmo tempo todos os pontos do ar e do espaço...É possível demolir uma pilha; mas como destruir a onipresença? (Victor Hugo)*

Pela natureza ampla e profunda, o conhecimento, muitas vezes, confunde as mentes mais despertas, dificultando o entendimento de como ele modifica a economia e os indivíduos. Daí, a importância de um maior discernimento acerca de suas características, para que as melhores estratégias possam ser elaboradas em sintonia com a era do conhecimento. É portanto, inadmissível e um verdadeiro despropósito negligenciar o seu uso adequado por ignorância.

A principal característica do conhecimento é a intangibilidade, e esta é a

---

\*Arte de raciocinar

\*\* Conhecimento especializado (Stewart, 1998, p.45)

razão da dificuldade em compreendê-lo, pois não é tarefa das mais fáceis lidar com algo impalpável. Afirma Stewart (1998, p. XIV): "*O capital intelectual é intangível*".

Naturalmente, pelo fato de não possuir existência física, o conhecimento também independe de espaço, o que permite ao homem uma capacidade infinita de armazenamento. O fato de já ter adquirido algum conhecimento, não reduz absolutamente a capacidade de adquirir mais. Declara Stewart (1998, p. 152): "*O conhecimento independe de espaço*."

O conhecimento pode ser comparado a uma fonte inesgotável, justamente porque a capacidade humana não tem limites. Sugere Sveiby (1998, p. 33) que "*a economia da era do conhecimento oferece recursos ilimitados porque a capacidade humana de gerar conhecimentos é infinita*". ..."

O conhecimento possui também a capacidade de se propagar. Na visão de Crawford (1994) o conhecimento é difundível. As matérias-primas de uma economia industrial são recursos finitos, já o conhecimento expande-se e aumenta à medida que é utilizado.

O conhecimento pode perfeitamente substituir outros bens tangíveis. Crawford (1994) afirma que o conhecimento é substituível, podendo substituir a terra, trabalho e capital.

Outra característica surpreendente, é que o conhecimento pode estar em vários lugares ao mesmo tempo. Stewart (1998, p. 152) assevera: "*Como as partículas quânticas, ele pode estar em mais de um lugar ao mesmo tempo*".

Com o enorme avanço da tecnologia, o conhecimento, mais do que nunca, tem a chance de espalhar-se mundo afora. Esclarece Crawford (1994) que o conhecimento é transportável e que na sociedade eletrônica atual, ele move-se na velocidade da luz.

Outra característica inusitada, é que contrariando os ensinamentos de Economia, diferentemente dos bens e serviços, que são valorizados com a escassez, o conhecimento é valorizado com a abundância. Definitivamente, saber nunca é demais e quanto mais se sabe, mais se descobre que muito mais há para saber. Pondera Stewart (1998, p. 153): "...*Produzimos mais*

*conhecimento todos os dias; e, ... com freqüência o conhecimento se valoriza porque é abundante, não porque é escasso"*

Distinguindo-se dos bens tangíveis, o conhecimento quando é vendido não desaparece, ou seja, mesmo após ser vendido, ele ainda continua com quem o detinha. Sustenta Stewart (1998, p.152-153) *"O fato de se ter vendido a informação para alguém não impede que se venda o mesmo item para outra pessoa..."*"O conhecimento pode ser usado sem ser consumido."

O conhecimento, contrariando os princípios contábeis, no que tange à depreciação, diferente dos bens tangíveis, que se depreciam com o uso, além de não se desvalorizar com a aplicação, quanto mais usado, mais vivo se torna.

O conhecimento quanto compartilhado, cresce a partir da divisão. Afirma Crawford (1994) que o conhecimento é compartilhável e que a transferência para outras pessoas não impede o uso deste mesmo conhecimento por seu original detentor.

O conhecimento é sobretudo tácito. Sempre se sabe mais do que se pode expressar. As palavras são insuficientes para traduzir de todo os pensamentos, daí a necessidade de transmitir o conhecimento através da experiência. Polanyi (1966) pondera que todo conhecimento é tácito ou se origina na prática. O conhecimento é algo pessoal; o conhecimento subjacente ao conhecimento explícito é mais essencial. Sveiby (1998) afirma que o conhecimento é tácito, sendo difícil expressá-lo por meio de palavras. Assim, o conhecimento pressupõe ação. Esta afirmação contradiz o dualismo cartesiano entre mente e corpo, pois na busca pelo conhecimento é preciso alguma forma de interação entre o eu e o mundo exterior. O conhecimento não condiz com uma atitude de distanciamento com relação ao mundo, mas sim com uma postura de fazer algo, porque as idéias sem as ações não tem valor. Agindo, o homem torna-se capaz de proporcionar mudanças. Pondera Schumacher (1987, p.74):

*"Desde Descartes que nos sentimos inclinados a crer que tudo o que sabemos sobre nossa existência vem apenas do pensamento centrado na cabeça- cogito ergo sum- penso logo existo. Contudo,*

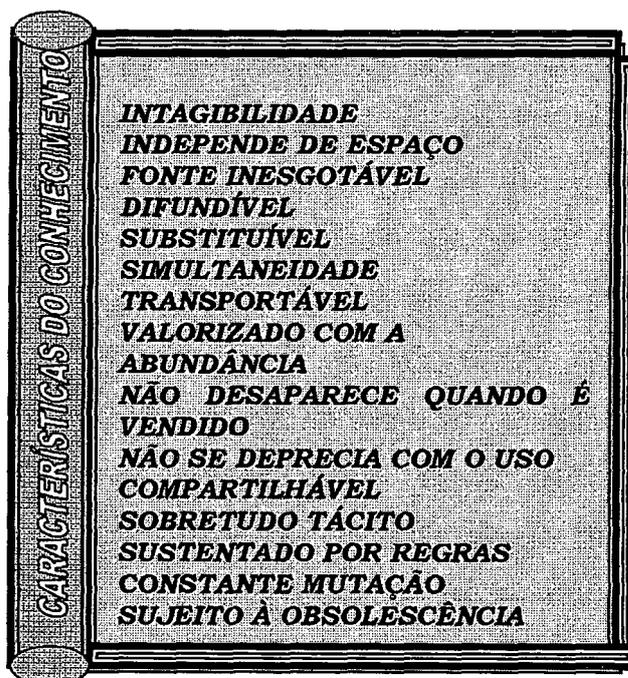
*qualquer artesão sabe que o seu poder de conhecer as coisas não vem apenas do pensamento centrado na cabeça, mas também da inteligência do corpo: as pontas dos dedos dos artesãos sabem coisas a que seu pensamento nunca teve acesso.*"

Segundo Prahalad (1999) as organizações aprendem fazendo. Afirma Çone (2001) o conhecimento está na prática. Na visão de Karl Marx, apud Russel (1961) obtém-se o conhecimento através da manipulação das coisas, ou "ação", e sua verdade deve ser demonstrada na prática. Glasersfelt (1988) afirma que todo conhecimento está relacionado à ação. Na visão de Dewey (1929) as idéias não tem valor, salvo quando se transformam em ações que rearrumam e reconstruem de alguma maneira, em menor ou maior medida, o mundo em que vivemos. Hill (1997) afirmou que o poder é fruto do conhecimento organizado e expressado em termos de ação e Heidegger (1962) acrescenta que há um relacionamento íntimo entre o conhecimento e a ação. Conforme Piaget, apud Longen (1997) conhecer não consiste em copiar o real, mas em agir sobre ele e transformá-lo de modo a compreendê-lo em função dos sistemas de transformação a que estão ligadas estas ações. Argumentam Caravantes & Pereira (1981) que a aquisição do conhecimento começa com a prática, é adquirido por meio dela e, de uma maneira ou de outra, a ela se reverte. O conhecimento se dá a partir da evolução conjunta da prática e da teoria. Tal simbiose está sempre presente onde quer que ocorra o conhecimento. Segundo Sveiby (1998, p. 37;52;241) "*O conhecimento é orientado para a ação.*"..."*As pessoas geralmente preferem "descobrir o conhecimento por meio de experimentos.*" "*O único conhecimento valioso é aquele que nos prepara para a ação, e esse tipo de conhecimento é aprendido da maneira mais difícil – pela prática.*" Laird (1925) afirma que é preciso fazer, para aprender, pois quem faz aprende." Entende Murray (1996) que conhecimento é a informação transformada em capacidade para ação efetiva. Efetivamente conhecimento é ação. Sveiby (1998) aponta ainda outra característica, afirmando que o conhecimento é sustentado por regras. Existem regras para processar o conhecimento de forma consciente ou inconsciente e com o tempo criamos em nosso cérebro inúmeros padrões que

agem como regras inconscientes de procedimento para lidar com todo tipo de situação concebível. Essas regras poupam muita energia e permitem agir com rapidez e eficácia sem termos que parar para pensar no que estamos fazendo. O domínio das regras traz consigo também a capacidade de mudá-las ou ampliá-las. Embora em geral as regras sejam tácitas, elas podem ser transformadas em regras explícitas.

Apesar de todas estes atributos surpreendentes do conhecimento, é preciso que se atente para a característica de obsolescência, muito presente nestes dias de grandes e rápidas mudanças. Para que as outras características não sejam prejudicadas, é imprescindível que o conhecimento seja atualizado constantemente. Para Sveiby (1998) o conhecimento está em constante mutação e para Stewart (1998, p. 153) "*...Algumas formas de conhecimento são extremamente sensíveis ao tempo, mais ainda do que ativos físicos.*"

Figura 5 - As características do Conhecimento



### 3.6 O CONHECIMENTO TÁCITO E O CONHECIMENTO EXPLÍCITO

Existem inúmeras maneiras de classificar e descrever o conhecimento nas organizações, no entanto esta dissertação focaliza aquela utilizada por Polanyi (1966) que dividiu o conhecimento em “*tácito e explícito.*” Nonaka e Takeuchi (1997) entendem que a pedra fundamental da teoria do conhecimento é a diferenciação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito e que o segredo para a criação do conhecimento está na mobilização e conversão do conhecimento tácito.

Entretanto, cabe ressaltar que o conhecimento tácito e o conhecimento explícito não são entidades totalmente separadas, não são lados contraditórios de uma dicotomia. Eles interagem e comunicam-se entre si, complementando-se mutuamente. Conforme Nonaka e Takeuchi (1997) é este dinamismo e simultaneidade entre dois lados opostos de “falsas” dicotomias que criam soluções novas e diferentes.

#### 3.6.1 CONHECIMENTO TÁCITO

Conhecimento tácito é o conhecimento que se obtém através da prática. Segundo Sveiby (1998, p. 241) “*O único conhecimento valioso é aquele que nos prepara para a ação, e esse tipo de conhecimento é aprendido da maneira mais difícil – pela prática.*” Entende Polanyi (1966) que o conhecimento subjacente ao conhecimento explícito é mais fundamental e que todo o conhecimento é tácito ou tem raízes na prática. Ancorados nas idéias de Polanyi, Nonaka e Takeuchi (1997, p.9) concordam que o conhecimento tácito é um tipo de conhecimento mais importante : “*O aprendizado mais poderoso vem da experiência direta.*” Drucker (1993, p.24) também afirma: “*Uma habilidade não poderia ser explicada por meio de palavras faladas ou escritas. Só poderia ser demonstrada e, portanto, a única forma de aprender uma habilidade seria através do aprendizado e da experiência.*” Sustenta De Bono

(2001, p26): *“Fazer é muito importante...nas escolas ensinamos gramática e matemática, mas não ensinamos “operática”, a destreza para fazer, que é uma habilidade muito importante. Não se trata apenas de possuir conhecimentos; a pessoa deve ser capaz de fazer”.*

O conhecimento tácito encontra-se enraizado nas ações e experiências, nas emoções, valores ou ideais do ser humano. Possui uma importante dimensão cognitiva (esquemas, modelos mentais, crenças e percepções) que molda a forma com que o mundo é percebido. Afirmam Nonaka e Takeuchi (1997) que subjetividade, *insights* e pressentimentos são características deste conhecimento.

Quem faz aprende, daí a importância dos métodos antigos e eficazes da relação mestre-aprendiz. Afirmam Sveiby (1998):

Aprender fazendo é mais eficaz. As pessoas necessitam de métodos mais osmóticos semelhantes à tradicional transmissão de conhecimento do mestre para o aprendiz. As pessoas lembram 60 a 70 por cento do que fazem e preferem “descobrir” o conhecimento por meio de experimentos.

Polany (1966) chama de Tradição o aprendizado prático dos aprendizes com os mestres, onde neste caso, o aprendiz recria pessoalmente as habilidades do mestre. Os mestres mostram aos aprendizes como se fazem as coisas, estes tentam imitá-los e, depois, os mestres julgam seus esforços. Gradativamente os aprendizes aprendem a aplicar sozinhos as regras e adquirem proficiência.

Além da ênfase na experiência é preciso lembrar que o aprendizado prático requer esforço e disciplina. Na visão de Senge (1990):

Os seres humanos aprendem melhor através da experiência prática. A prática exige “disciplina” para os iniciantes no sentido de esforço consciente e consistente, entretanto, após o tempo necessário para assimilação, as práticas de uma disciplina tornam-se mais e mais automáticas e ativas “em tempo real”.

Pela natureza subjetiva e intuitiva é bastante difícil formalizar o conhecimento tácito, gerando dificuldades na transmissão e

compartilhamento por métodos sistemáticos ou lógicos. O compartilhamento do conhecimento tácito exige atividade, participação e envolvimento, sendo fundamental para a criação do conhecimento organizacional. Na visão de Levitt (1991) o conhecimento mais precioso não pode ser ensinado, nem transmitido. Utiliza a metáfora de uma criança que se queima ao tocar o fogão quente, para explicar que inconscientemente aprendemos com a experiência. Afirmam Davis & Botkin (1994) que o conhecimento tácito é tipicamente mais difícil de articular e codificar e conseqüentemente mais difícil de transferir. Alerta Davenport (1998) para o fato de que criar uma cultura organizacional que valorize e ofereça oportunidades para a comunicação de conhecimento tácito é algo que não acontece com freqüência.

Entretanto é preciso estar atento para aprender corretamente e lembrar que após sedimentado é difícil modificar o conhecimento tácito. Conclui Stewart (1998, p. 65-66):

*"A maior virtude do conhecimento tácito é que ele é automático e por isto exige pouco ou nenhum tempo para reflexão"... Porém, toda virtude tem um conjunto de defeitos recíprocos e o conhecimento tácito tem três: pode estar errado, é difícil modificá-lo; e é difícil comunicá-lo".*

Observam Vianna & Junqueira (1996, p.104): *"A prática só é boa mestra para quem sabe aprender com ela. Quem não sabe comete sempre os mesmos erros".*

### **3.6.2 CONHECIMENTO EXPLÍCITO**

O conhecimento explícito foi o modo dominante de conhecimento na tradição filosófica ocidental. Ele independe do indivíduo que o criou. É o conhecimento da racionalidade que envolve o conhecimento de fatos e é adquirido principalmente pela informação. O conhecimento explícito pode ser facilmente expresso em palavras e números e facilmente comunicado e compartilhado sob a forma de dados brutos, fórmulas científicas, procedimentos codificados ou princípios universais. É facilmente processado,

armazenado e transmitido eletronicamente. É sem dúvida o tipo de conhecimento mais enfatizado pelos ocidentais. É o conhecimento da mente, que é objetivo, teórico, digital. Segundo Nonaka (1997, p. XIII):

*“O conhecimento explícito pode ser articulado na linguagem formal, inclusive afirmações gramaticais, expressões matemáticas, especificações manuais e assim por diante. Este tipo de conhecimento pode ser então transmitido, formal e informalmente entre as pessoas.”*

Sveiby (1998) afirma que o conhecimento explícito envolve conhecimento dos fatos e é adquirido principalmente pela informação, quase sempre pela educação formal. Polanyi (1966) assevera que o conhecimento explícito ou codificado refere-se ao conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática. Na visão de Sanchez (1996) o conhecimento explícito é mais facilmente adquirido e transferido do que o conhecimento tácito e Davis e Botkin (1994) associam o conhecimento explícito à noção de informação na forma de “dados organizados” e que pode ser encontrado em recursos tangíveis como banco de dados, manuais, diretrizes ou jornais profissionais.

Estas informações são de grande importância para os gerentes que pretendem gerenciar de acordo com a era do conhecimento, uma vez que para que o conhecimento seja criado é preciso alavancar e converter o conhecimento tácito em explícito. Cabe frisar, que aquilo que se pretende enfatizar nesta dissertação não é a menos valia do conhecimento explícito, mas sim, a negligência da importância que vem sendo dada ao conhecimento tácito, fruto de uma tradição epistemológica ocidental mais voltada para a razão.

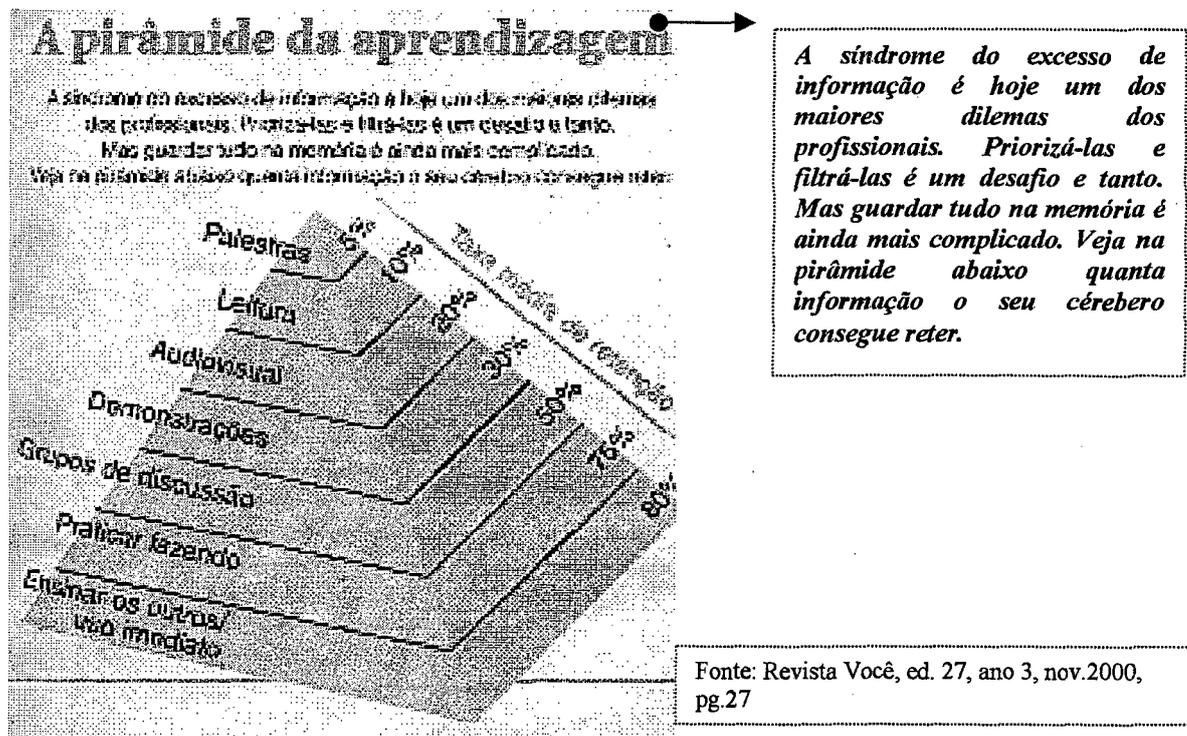
Mesmo sabendo que no processo de retenção do conhecimento, as pessoas aprendem muito mais facilmente o que fazem na prática, ambos conhecimentos, tácito e explícito são necessários, pois complementam-se entre si. Uma vez mais será citado São Tomás de Aquino, apud Mondin (1981) que sabiamente postula que o conhecimento sensível e o intelectual encontram-se numa unidade substancial, numa integração e interdependência.

**Quadro 2 - Diferenças entre conhecimento tácito e conhecimento explícito**

CONHECIMENTO TÁCITO	CONHECIMENTO EXPLÍCITO
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Subjetivo</li> <li>▪ Da experiência (corpo)</li> <li>▪ Simultâneo (aqui e agora)</li> <li>▪ Análogo (prático)</li> <li>▪ Envolve percepções, modelos mentais, emoções, crenças, valores, ideais</li> <li>▪ É adquirido principalmente pela prática</li> <li>▪ Difícil de expressar e transmitir por métodos sistemáticos ou lógicos</li> <li>▪ Difícil de articular, codificar e formalizar</li> <li>▪ De difícil compartilhamento, exigindo participação e envolvimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Objetivo</li> <li>▪ Da racionalidade (mente)</li> <li>▪ Sequencial (lá e então)</li> <li>▪ Digital (teoria)</li> <li>▪ Envolve conhecimento de fatos</li> <li>▪ É adquirido principalmente pelas informações</li> <li>▪ Facilmente expresso em palavras e números</li> <li>▪ Facilmente articulado, codificado e formalizado</li> <li>▪ Facilmente compartilhado</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997, p. 67)

**Figura 6- Taxa média de retenção do conhecimento**



## 4 A GESTÃO ESTRATÉGICA DO CONHECIMENTO

A grande profusão de diferentes termos referentes à era do conhecimento ou à gestão estratégica do conhecimento, acaba confundindo as pessoas. Segundo Spender & Grant (1996) há uma década atrás mal ouvíamos falar de termos relacionados com conhecimento tais como conhecimento tácito, competência organizacional e capacidade, bens intangíveis e organizações de aprendizagem. Isto aconteceu repentinamente.

Por isto é oportuno diferenciar alguns termos mais utilizados:

**Ativo intangíveis** : bens invisíveis , não são concretos, são impalpáveis.(Sveiby, 1998)

**Ativos tangíveis**: ativos da revolução industrial.Entre eles incluem-se estoques e ativos fixos: por exemplo, carvão, ferro e motores a vapor. (Stewart, 1998) .

**Capital de inovação**: força de renovação de uma empresa, expressa como propriedade intelectual, que é protegida por direitos comerciais, e outros ativos e valores intangíveis, como conhecimentos, receitas e segredos de negócio. (Duffy, 2000)

**Capital estrutural**: O valor do que é deixado na empresa quando os funcionários- capital humano- vão para casa. Exemplos: bases de dados, listas de clientes, manuais, marcas e estruturas organizacionais. (Stewart, 1998)

**Capital humano**: o local onde tudo começa: a fonte de inovação. (Stewart 1998) Habilidades, conhecimento & valor de funcionários individuais. (Kiernan, p.239) Essencialmente diz respeito às pessoas, seus intelectos, seus conhecimentos e experiências". (James Hatch). "Toda a capacidade, conhecimento, habilidade e experiência individuais dos empregados e gerentes estão incluídos no termo capital humano." (Edvinsson e Malone, 1998, p.31)

**Capital Intelectual** : Soma de capital estrutural e humano, indica capacidade de ganhos futuros de um ponto de vista humano. Capacidade de criar continuamente e proporcionar valor de qualidade superior. (Duffy, 2000) Capital intelectual constitui a matéria intelectual – conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência – que pode ser utilizada para gerar riqueza. (Stewart, 1998) . Capital intelectual é o material intelectual que tem sido formalizado, capturado e empregado para produzir bens de alto valor. (Prusack, apud Fortune, 1994, p.28)

**Capital organizacional:** competência sistematizada e em pacotes, além de sistemas de alavancagem dos pontos fortes inovadores da empresa e da capacidade organizacional de criar valor. Compreende capital de processo, cultura e inovação. (HSM, n.22, p.78, 2000)

**Criação do conhecimento organizacional:** é a capacidade que uma empresa tem de criar conhecimentos, disseminá-los na organização e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas.” (Nonaka e Takeuchi, 1997)

**Era da informação:** era em que as fontes fundamentais de riqueza são o conhecimento e a comunicação e não os recursos naturais ou o trabalho físico. Era em que a riqueza é produto do conhecimento. O conhecimento e a informação tornaram-se as matérias-primas básicas e os produtos mais importantes da economia. (Stewart, 1998)

**Era pós-industrial:** sociedade não baseada na produção agrícola, nem na indústria, mas na produção de informação, serviços, símbolos e estética. (Lucci, 2000)

**Gestão do conhecimento:** é a estratégia que converte os bens intelectuais das organizações tanto informações como talentos dos membros – em maior produtividade, novo valor e aumento da competitividade. (Murray, 1996)

**Sociedade do conhecimento:** sociedade atual em que o principal recurso econômico não vem do capital nem dos recursos naturais ou da mão-de-obra e, sim, do conhecimento. (Drucker, 1993). Tem por base o capital humano ou intelectual. (Lucci, 2000)

A Gestão do Conhecimento surgiu no início da década de 1990 e faz parte da estratégia empresarial. Ela trata da prática de agregar valor à informação e distribuí-la, tendo como tema central o aproveitamento dos recursos existentes na empresa. Enfatiza o capital humano, proporcionando a criação de novas idéias e processos, identificando, captando, distribuindo, compartilhando e alavancando o conhecimento. Implica, portanto, na adoção de práticas gerenciais compatíveis com os processos de criação e aprendizado individual e organizacional. Na visão da empresa Hughes Space & Communication apud Knowledge Management Study (1996), gestão do conhecimento é maximizar e alavancar o potencial das pessoas. Entende Murray (1996) que Gestão do conhecimento é a estratégia que converte os

bens intelectuais das organizações – tanto informações como talentos dos membros – em maior produtividade, novo valor e aumento da competitividade. Segundo Sveiby (1998) a gestão do conhecimento pode ser entendida, basicamente como a arte de gerar valor a partir de bens intangíveis da organização. Afirma Malhotra (1998):

Gestão do conhecimento é uma visão, baseada no conhecimento dos processos de negócio da organização, para alavancar a capacidade de processamento de informações avançadas e tecnologias de comunicação, via translação da informação em ação por meio da criatividade e inovação dos seres humanos, para afetar a competência da organização e sobrevivência em um crescente de imprevisibilidade.

Neste nosso mundo extremamente competitivo, a administração estratégica torna-se uma necessidade urgente. Ela detecta sinais de alerta quanto à agregação de valor aos produtos e serviços e quanto ao alcance de vantagem competitiva. Modelos antiquados não se coadunam com a realidade da era do conhecimento. Galbraith et al (1995) afirmam que as estratégias em evolução demandam formas organizacionais evolutivas. Argumentam Stoner & Freeman (1999): “.....Só recentemente os estudiosos de administração reconheceram a estratégia como fator crucial no sucesso das organizações...” Pondera Mintzberg (1994) que a ação estratégica é um processo imensamente complexo, o qual envolve os mais sofisticados e sutis elementos subconscientes do pensamento humano. Afirmam Hamel & Prahalad (1995):

As novas realidades competitivas romperam as fronteiras entre os ramos de negócios, derrubando grande parte dos padrões que norteavam as práticas gerenciais, tornando obsoletos os modelos convencionais de estratégia e crescimento.

Desta forma para que resultados eficazes sejam obtidos na Gestão do Conhecimento é primordial a conexão com a estratégia. Mesmo que o potencial humano seja reconhecido e valorizado no contexto empresarial e exista boa vontade por parte dos administradores, sem o apropriado gerenciamento estratégico, dificilmente o conhecimento poderá ser considerado um diferencial

competitivo. Sustenta Stewart (1997, p. 79; 63) : *"Como sempre ocorre no caso do capital intelectual, a ligação com a estratégia é fundamental"..."Os ativos do conhecimento... existem e só vale a pena cultivá-los no contexto da estratégia. Não se pode definir e gerenciar os ativos intelectuais sem saber o que se está tentando fazer com eles."*

Referindo-se aos mecanismos para criar, coletar e disseminar conhecimento, argumenta Kiernan (1998, p.216):

*"As organizações que aprendem reconhecem que o valor do conhecimento raramente é criado e compartilhado por acaso. Mecanismos conscientes devem ser colocados em ação para adquiri-lo, e uma energia considerável deve ser dedicada para disseminá-lo e impulsioná-lo."*

Asseguram Galbraith et al (1995):

Mesmo em um ambiente de trabalho que valorize o ser humano, a falta de um modelo de gestão, é extremamente nocivo à organização, e impede que os recursos sejam melhor utilizados, o que conseqüentemente afeta a produtividade, a competitividade e a até a própria sobrevivência da empresa.

Estratégia é a forma como uma empresa administra os seus recursos, as suas capacitações e competências para alcançar os seus objetivos, considerando uma interação dinâmica com o ambiente. Deve levar em conta os pontos fortes, existentes e potenciais, para superar as mudanças no ambiente. Entende Quinn (1980) que uma estratégia é um modelo ou plano que integra as principais metas, políticas e as seqüências de ações de uma organização, para superar mudanças no ambiente, levando em conta seus objetivos. Na visão de Chandler (1962) estratégia é a determinação dos objetivos básicos de longo prazo e a adoção de cursos de ação e alocação de recursos para alcançar os objetivos. Mintzberg (1987) coloca a questão da estratégia na forma de um *continuum*, onde em um extremo encontra-se a dimensão da estratégia planejada e , no outro extremo, a dimensão da estratégia emergente, fruto da interação da organização com seu ambiente. No entendimento de

Porter(1986) no nível mais amplo, a formulação de uma estratégia envolve considerar:

- ✓ Os pontos fortes e pontos fracos da companhia
- ✓ Valores pessoais
- ✓ Ameaças e oportunidades da indústria
- ✓ Expectativas mais amplas da sociedade

Na visão de Mintzberg (1994) traçar estratégias não é um processo isolado. Ao contrário, traçar estratégias é um processo de entrelaçamento de tudo o que é preciso para administrar uma organização. Quinn (1992a) enfatizou a importância de se focalizar a estratégia nas competências essenciais intelectuais e de serviços e alavancar as estratégias baseadas em conhecimento.

Se as empresas tiverem consciência do que sabem, se souberem gerenciar estrategicamente o conhecimento e buscar formas de transferi-lo eficazmente, certamente aumentarão muito seus lucros. Argumenta Sveiby (1998, p.152): *“Uma estratégia orientada para o conhecimento gera lucros cada vez maiores, basicamente a partir de ativos intangíveis, ativos que convertem receitas invisíveis geradas por um grande número de atividades em receitas tangíveis.”* Adverte Stewart (1998) que para gerenciar o conhecimento é preciso em primeiro lugar separar conhecimento de barulho, o que só pode ser feito por meio da estratégia. O capital intelectual só existe se houver propósito e ponto de vista.

Uma estratégia voltada para o conhecimento valoriza os ativos intangíveis e é o processo apropriado para maximizar o potencial dos conhecimentos existentes em uma organização, disponibilizando todo conhecimento necessário para que as pessoas que constituem a empresa desempenhem suas tarefas eficazmente. A formulação de estratégias prescinde de um clima que deve ser conquistado em ambientes abertos, com processos participativos, com fluxos eficientes de comunicação eficaz, com compartilhamento de informações, com linguagem adequada, que flua em todos os níveis da organização. Afirmam Nonaka e Takeuchi (1997, p.83) do ponto de vista da criação do conhecimento: *“A essência da estratégia está no*

*desenvolvimento da capacidade organizacional de adquirir, criar, acumular e explorar o domínio do conhecimento.* Chait (1999) pontua quatro iniciativas fundamentais para elaborar e instituir um programa de gestão do conhecimento:

- ✓ -Analisar que conhecimentos são valiosos para a organização
- ✓ -Garantir que não haja barreiras à difusão deles e utilizar facilitadores
- ✓ -Criar processos para que os conhecimentos cheguem às atividades do dia-a-dia
- ✓ -Projetar uma infra-estrutura que permita ter acesso a esse conhecimento com facilidade

Infelizmente, pelo fato de só recentemente a necessidade da Gestão Estratégica do Conhecimento estar sendo assimilada, o conhecimento tem sido um recurso muito mal gerido em muitas empresas e por isto, não raro, encontram-se empresas que ainda operam com estruturas impróprias, sistemas obsoletos e gerentes ultrapassados. Sem uma estrutura condizente com uma estratégia voltado para o conhecimento, todo o empenho da criação pode ser em vão. De acordo com Pereira & Fonseca (1997) existe uma correlação entre a estratégia e a estrutura organizacional. Sem uma estrutura adequada, é impossível fazer com que as organizações tenham um desempenho razoável. Mohrman (1990) argumenta que os alicerces de nossos modelos organizacionais tradicionais em grande parte, são um legado da tradição gerencial científica, da forma burocrática e da racionalização administrativa.

Na era industrial, tais estruturas de comando e controle faziam sentido, simplesmente porque a tarefa básica da administração era alavancar ativos físicos e a maioria das empresas objetivavam aumentar seus retornos sobre investimentos em terrenos, fábricas e equipamentos. Afirmam Galbraith et al (1995) que a maioria das organizações não apresentam modelos úteis de como uma organização deve ser projetada a fim de criar o alto envolvimento e todos os seus sistemas tendem a ser estruturados para justamente obter o oposto. Ponderam Nonaka e Takeuchi (1997) que os defensores de modelos

de estruturas mais flexíveis, dinâmicos e participativos afirmam que a resposta da estrutura burocrática a ambientes incertos é excessivamente lenta.

Portanto, as estruturas organizacionais tradicionais não tem correspondido de forma compatível, pois a gestão estratégica do conhecimento requer uma estrutura orgânica\*, dinâmica, solta e flexível, onde todo o talento humano possa ser aproveitado, onde o capital humano seja considerado a nova riqueza das organizações e o fator mais importante de produção. Este é o ambiente ideal para a criação do conhecimento organizacional. Afirma Sveiby (1998):

Todos os ativos e estruturas, tangíveis ou intangíveis, são o resultado das ações humanas. As pessoas são os únicos agentes verdadeiros da empresa. Para continuar, em última instância, todos dependem das pessoas.

Pondera Carvalho (1999, p. 105): "*O capital humano de uma organização é muito mais importante e significativo do que a soma de seu patrimônio (instalações, equipamentos, escritórios, fábricas, etc)*". Afirmam Naisbit & Aburdene (1990, p.115): "*Ao mesmo tempo em que globalizamos nossas economias, os indivíduos estão se tornando mais poderosos e mais importantes do que foram na era industrial*". Adverte Stewart (1998) que na era da informação, não podemos nos dar ao luxo de usar o capital humano de forma tão ineficiente. Alerta Covey (1994) que é preciso acreditar no potencial humano invisível, caso contrário, só conseguiremos um desempenho característico do *status quo*\*\* - como um dia atrás do outro.

---

\*Burns e Stalker (1961) classificaram as organizações em orgânicas e mecanicistas. As estruturas orgânicas estão mais associadas com a freqüente adoção e geração de inovações. Se caracteriza por uma comunicação lateral freqüente entre indivíduos e sub-unidades, descentralização do controle e liderança, um amplo e alto grau de redes e interações entre pessoas e unidades. Uma estrutura burocrática como um sistema mecânico só funciona bem em um ambiente estável. Um sistema gerencial orgânico com uma estrutura não burocrática é mais apropriado a um ambiente instável.

\*\*Significa o estado em que se achava anteriormente certa questão.

Entretanto, apesar desta idéia encontrar-se bastante disseminada, para muitos não passa de discurso com conteúdo vazio, pois não conseguem efetividade no dia-a-dia organizacional. Argumenta Kiernan (1998, p. 59): *“Aqueles que criam slogans tendem a dizer: “nossas pessoas são nosso recurso mais precioso”, mas pouquíssimas são capazes de trazer esta frase para a vida real e menos ainda são capazes de transformá-la em uma arma competitiva”*. Segundo Strasmann (1996), os dirigentes dizem *“as pessoas são nossos mais valiosos bens”*, porém não há congruência entre o que dizem e o que fazem. Pondera Esteves (1985):

Na era da informação e das mudanças inevitáveis a cada momento, o ponto principal da filosofia empresarial é a compreensão de que as pessoas são realmente o recurso mais importante. Isto não é novidade para ninguém, mas na verdade, a idéia tem sido utilizada mais como figura de retórica do que como uma prática sincera na maior parte das organizações.

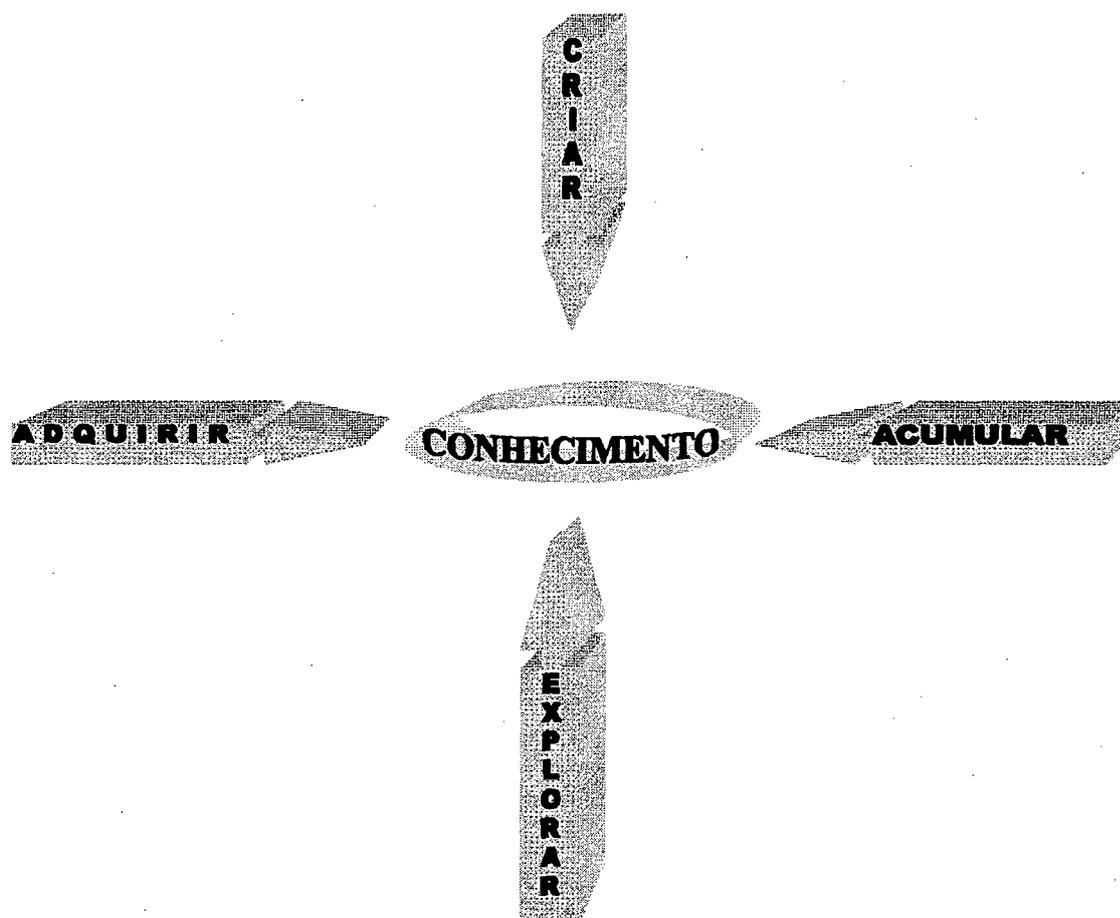
Sabe-se entretanto, que lidar com o ser humano é uma tarefa árdua tendo em vista sua complexidade, necessitando para isto gerentes com mente aberta\* que possuam habilidades no relacionamento interpessoal. Davenport (1998) afirma que o mais difícil na administração informacional é o forte tempero humano. Argumenta Kiernan (1998) que os recursos humanos são a fonte mais óbvia e difícil de potencial de valor corporativo para se reconhecer e alavancar.

A Gestão estratégica do conhecimento alavanca o potencial existente na organização, faz como que os riscos se tornem menores, proporcionando vantagens competitivas com relação aos concorrentes. Argumentam Hamel & Prahalad (1995, p.331) : *“O risco diminui à medida que o conhecimento aumenta e, à medida que o conhecimento aumenta, a capacidade da empresa de andar para frente também aumenta.”*

---

\*\*Ver p. 146

**Figura 7 - Essência da estratégia do ponto de vista da Criação do Conhecimento Organizacional ( Nonaka & Takeuchi, 1997)**



#### **4.1 O PERIGO DA ÊNFASE EXAGERADA NA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

O valor da tecnologia da informação para o sucesso empresarial é inegável nos dias atuais. A gestão do conhecimento depende muito da gestão da infra-estrutura da tecnologia da informação, pois permite que as pessoas rompam com os antigos paradigmas e criem novas formas de viver,

transpondo limites e criando formas de aprimoramento contínuo. Entretanto, na era do conhecimento, são o cérebro e o talento das pessoas que ocupam o centro do modelo do capital intelectual. Por isto é muito perigoso pensar que a gestão do conhecimento é realizada somente através da tecnologia e esquecer que o lado humano é primordial para tornar viável a gestão do conhecimento. Alerta Capra (1982, p. 226): *“O excessivo crescimento tecnológico criou um meio ambiente no qual a vida se tornou física e mentalmente doentia”*. Pondera Sveiby (1998) que embora não afirme que a tecnologia da informação deva ser dispensada, é perigoso pressupor que a informatização de uma empresa lhe proporcionará vantagem competitiva e lucros cada vez maiores Argumenta Carrel (1936, p.358): *“É preciso libertar-nos da tecnologia cega, e realizar, na sua complexidade e riqueza, todas as nossas virtualidades.”* Para Drucker (2000), na revolução do conhecimento o computador é apenas o gatilho e o software é a reorganização do trabalho tradicional, baseada em séculos de experiência, por meio da aplicação do conhecimento e, principalmente de análise sistemática e lógica. O segredo não é a eletrônica, mas sim a ciência cognitiva. Segundo Mintzberg (1994) sistemas não raciocinam e, quando são usados para mais do que a simples facilitação do pensamento humano, podem dificultar o ato de pensar. Lembra Sveiby(1998) do problema crítico, que é a facilidade de copiá-la. É impossível alcançar uma vantagem competitiva a longo prazo com a tecnologia da informação, pois ela está disponível a todos.

Mesmo assim, as empresas teimam em criar sistemas mirabolantes, complexos e caros, sem se preocuparem em modificar o que as pessoas fazem, o que conduz a resultados desastrosos. Afirma McCarthy (1990, p. 77) com respeito à informatização: *“Velhos processos trafegando por sistemas modernos são incompatíveis”*.

A tecnologia da era industrial transformou os trabalhadores em simples engrenagens, mas a revolução do conhecimento não pode fazer isso, pois implica em comunicação, que por sua vez exige o envolvimento ativo do ser humano. Observa Davenport (1998):

O verdadeiro problema é supor que a tecnologia, em si, possa resolver todas as dificuldades. O enfoque voltado demais para a tecnologia pode não só expulsar a informação, como também limitar o pensamento criativo sobre como a informação pode ser montada e estruturada. Um levantamento na Califórnia (1992) estimou que os gerentes passam 17 por cento de seu tempo (um total de seis semanas por ano) buscando informações. Se o acesso é assim tão difícil, não é de estranhar que as empresas gastem milhões de dólares duplicando dados que já existem.

A ênfase exagerada na tecnologia da informação pode levar à negligência de outras fontes de informação e as empresas raramente identificam em que o comportamento e a cultura devem mudar, para que a tecnologia seja bem sucedida. Charles Wang apud Davenport (1998) afirma que um terço dos gastos com tecnologia acabou sendo desperdiçado por utilização inadequada ou pura e simples falta de uso. Naisbitt (1982) argumenta que a maioria das pessoas não avalia qual é a sua relação com o mundo *high-tech*\* e partem do princípio de que toda a tecnologia é boa. Isto faz com acabem sendo muito mais controladas por todos estes aparatos do que facilitando a vida. Pondera Rapp (1999) que a maior parte das empresas se concentra na tecnologia e nos processos e dedica pouca atenção ao papel da comunicação.

Por outro lado, apesar da grande disponibilidade de tecnologia, não há uma comprovação efetiva do retorno de investimento em ganhos de produtividade e aumento da competitividade pelo uso do computador. É importante considerar, que mesmo escolhendo as tecnologias mais modernas e caras, muitas falhas e verdadeiras catástrofes podem ocorrer, quando ela é mal escolhida e mal utilizada pelos administradores de sistemas de informações gerenciais. Edvinsson e Malone (1998) afirmam que bilhões de dólares foram desperdiçados em todo o mundo na implementação mal

---

\* *Alta tecnologia*

orientada de tecnologia. Pondera Drucker (1996):

As novas tecnologias, por si só, não geram uma maior produtividade. Os quadros administrativos e burocráticos têm crescido a taxas muito maiores desde a introdução da tecnologia da informação e praticamente não tem havido aumentos na produtividade do trabalho em serviços.

Outro perigo causado pelo uso indiscriminado e incorreto da tecnologia da informação é que os homens, cegos pela fascinação, tendem a conviver mais com máquinas em detrimento do contato com outras pessoas, prejudicando sobremaneira o crescimento pessoal e o organizacional. Paradoxalmente, os mesmos recursos tecnológicos que maximizam a comunicação, transformam o homem em um ser cada vez mais isolado. Hipnotizado pela abundância de estímulos, ele acaba se distraindo e aprendendo sozinho. Ao mesmo tempo que é exigida participação, as condições propícias para convivência e contato humano são cada vez mais raras. Alertam Pereira & Fonseca (1997) que na atual sociedade tecnológica a reverência pela vida, fica em segundo plano. O supremo paradoxo das relações interpessoais na atualidade é o de "*amar as coisas e usar as pessoas*". Edvinsson e Malone (1998) também alertam para esta questão, afirmando:

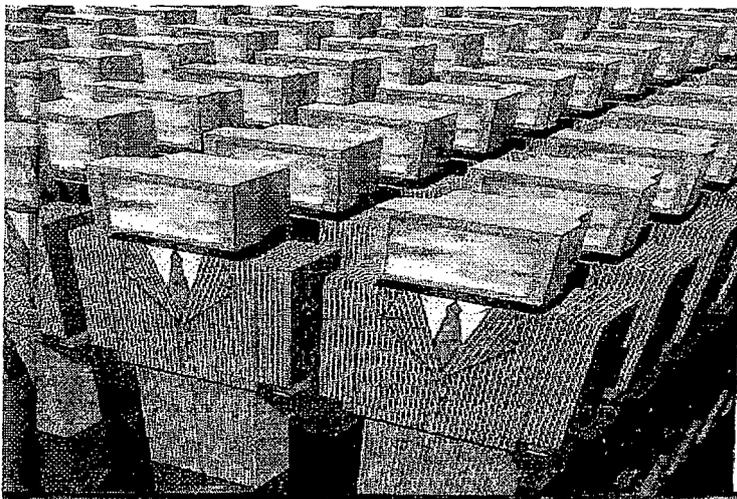
No caso do teletrabalho o que existe, acima de tudo, é a sensação de isolamento, pois o teletrabalhador considera-se esquecido. Ele pode ter a impressão de que a empresa não possui um eixo central. Algumas pesquisas já sugerem que esse isolamento pode resultar em falta de lealdade, moral em baixa e, até mesmo, diminuição de criatividade.

Pondera Sveiby (1998) que não convém ficarmos fascinados pela magia dos computadores a ponto de esquecermos que os métodos não-computadorizados para transferência de conhecimento ainda são muito eficazes. Na visão de Mel Horwitch, apud Stewart (1998, p.125) "*O papel da*

*tecnologia é dar suporte à verdadeira rede de conhecimento – a rede informal de pessoas que conversam umas com as outras.”*

**Figura 8 - A ênfase exagerada na tecnologia da informação**

*“O enfoque voltado demais para a tecnologia pode não só expulsar a informação, como também limitar o pensamento criativo sobre como a informação pode ser montada e estruturada” (Davenport, 1998)*



Fonte figura: Revista Você, ed.29, ano3, nov.2000, p.87

*Na atual sociedade tecnológica a reverência pela vida, fica em segundo plano. O supremo paradoxo das relações interpessoais na atualidade é o de “amar as coisas e usar as pessoas”. (Pereira & Fonseca, 1997)*

## **4.2 A TECNOLOGIA E O PROBLEMA DA SOBRECARGA DE INFORMAÇÕES**

*“Nossos depósitos de conhecimento e informações corporativos, vastos e sem aplicação, têm pouco poder quando entopem relatórios, arquivos e bancos de dados. Hoje em dia, informações não faltam. Faltam ferramentas para entregar a informação certa às pessoas certas.” (Do Electric Power Research Institute apud Davenport 1998)*

A preocupação com a sobrecarga de informações, tema considerado tão atual, já era questionada por Carrel (1936, p.18) quando ao referir-se aos progressos da ciência afirmou: *“Esta superciência só será utilizável se em vez*

*de ficar enterrada nas bibliotecas, vivificar a nossa inteligência. Mas poderá um cérebro humano assimilar essa enorme quantidade de conhecimentos?”*

Um problema gerado pelo avanço da tecnologia da informação nas empresas é a sobrecarga de informações. Adverte Sveiby (1998) que o acréscimo de informação tende a confundir em vez de esclarecer. Tofler (1972) chamou de *“choque do futuro”* a nossa incapacidade de absorver a velocidade dos acontecimentos no mundo contemporâneo. Davenport (1998) lembra que o problema dos computadores e as redes de comunicação atuais não é o acesso às informações, mas sim a insuficiência de recursos para entender, interpretar e agregar valor à informação. Drucker (1992) afirma que mesmo nas empresas altamente computadorizadas, poucas pessoas têm informações, porque o que elas têm, na verdade, são dados, em tais quantidades que provocam a sobrecarga ou cegueira da informação. Malone, apud Stewart (1998, p.116) afirma: *“Hoje, acumular, mover e encontrar informações é tão barato e fácil que nos encontramos dentro de algo como uma selva de informações.”* Afirma Stewart (1998, p.117): *“As redes iniciam uma explosão barulhenta, perturbadora e infinita de informações”.*

A quantidade e disponibilidade das informações crescem numa progressão exponencial, confundindo as pessoas e dificultando sobretudo a gestão do conhecimento. Sabe-se que tanto a escassez, como o excesso podem ser prejudiciais: perder-se em uma quantidade incontrolável de informações é tão nocivo como não possuí-las. Pondera Albrecht (1999) que temos de aprender a jogar fora, em vez de adorar e acumular informações. Temos que adotar a máxima *“quanto menos melhor”*.

Segundo McGee & Prusak (1994) o conhecimento total existente no mundo dobra a cada cinco anos. Se por um lado é verdade que as empresas são bombardeadas com informação por todos os lados, por outro, é patente a escassez de informação correta. Davenport (1998) toma em consideração:

Temos o acesso a uma quantidade de informações que supera muito nossa capacidade de atenção. Tendo em vista esta enorme gama de opções encontradas nos ambientes informacionais, é natural que o usuário fique confuso, não encontrando o que

realmente necessita. Os computadores são ótimos para nos ajudar a lidar com dados, mas não são tão adequados para lidar com informações, e menos ainda, com o conhecimento.

Na verdade, são poucas as organizações que têm conhecimento das informações que já possuem e das que precisam, daí a grande importância de gerenciar eficazmente toda a informação colocada à disposição, identificando as informações úteis, resumindo os dados operacionais. McGee e Prusak (1994) argumentam que é preciso gerenciar a informação colocada à disposição, selecionando e resumindo dados operacionais para que não haja sobrecarga. Nonaka e Takeuchi (1997) abordam os aspectos sintático e semântico da informação:

O aspecto semântico é o mais importante para a criação do conhecimento, pois concentra-se no significado transmitido. Se não considerarmos o aspecto semântico (significado) da informação e limitarmos o escopo da consideração apenas ao aspecto sintático (volume de informações) não será possível captar a verdadeira importância no processo de criação do conhecimento.

Na verdade, o mundo atual está repleto de informação desmedida, equivocada, manipulada, dispersa, informação sonogada, ambígua e não confiável, onde o grande desafio dos gerentes é saber distingui-las. Observa Eli Noam apud Stewart (1998, p.153): "*O valor agregado é a informação subtraída.*" Argumentam Pereira & Fonseca (1997):

A avalanche de informações existente no mundo atual fragiliza as rotinas em que a malha comunicativa embrulha e amarra no mesmo pacote os mais variados indivíduos e sociedades. É difícil estabilizar a percepção quando há informações excessivas. As coisas perdem a "forma", cria-se uma espécie de "confusão mental", gerando tensão e insegurança.

Sem sombra de dúvida, a superabundância de informações é um grande desafio gerencial. Adverte Stewart (1998, p.117): "*A sobrecarga de informações é um fenômeno real que aponta para um importante desafio na gerência do capital intelectual.*"

Figura 9 - A superabundância de informações



Fonte da figura: Revista Você ed 26 ano 3, Agosto 2000, p 132

### 4.3 A IMPORTÂNCIA DAS PESSOAS NOS SISTEMAS DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

*“Necessitamos de uma tecnologia com rosto humano” ( E. F. Schumacher)*

Com o progressivo avanço da tecnologia da informação, também cresce a tendência de não ter em grande conta a importância das pessoas nos processos tecnológicos. Na verdade, mesmo com o espetacular avanço, os sistemas não podem existir sem o elemento humano, porque ainda existe uma tarefa humana no processamento das informações, que é interpretar os dados e compreendê-los do ponto de vista organizacional. Ademais, mesmo com as

mais avançadas tecnologias, as empresas precisam incentivar vigorosamente uma cultura que incentive as comunicações freqüentes e informais. Argumenta Mel Horwitch apud Stewart (1998, p.125): “O objetivo de uma rede é enfatizar que o que importa são as pessoas.”

Informação e conhecimento são criações do ser humano. É imprescindível considerar que as pessoas desempenham um papel essencial na era do conhecimento. Se a tecnologia for privilegiada em demasia em detrimento da participação humana, certamente não será possível uma administração eficaz, pois somente o investimento em novas tecnologias é insuficiente. Por isto, os gerentes eficazes alinhados com a era do conhecimento precisam levar em conta, muito mais do que simplesmente os sistemas de informação. É preciso possuir uma visão sistêmica, levar em conta as crenças e valores, a cultura\*, o comportamento no trabalho e as armadilhas que podem interferir no intercâmbio das informações. Pondera Chait (1999) que a tecnologia representa 20% da solução, porém a maior parte do desafio está em convencer as pessoas a exercer interação, compartilhando o que sabem, levando todos a se engajarem.

Com a introdução da revolução tecnológica houve a ilusão de que a tecnologia seria uma panacéia, suficiente para resolver todos os problemas organizacionais. Entretanto, rapidamente concluiu-se que apesar da tecnologia da informação ser de muita importância no aperfeiçoamento da informação, sem os seres humanos e sem as informações adequadas, a tão aclamada tecnologia torna-se vulnerável. Lembrem McGee & Prusak (1994):

---

\*Cultura: é o conjunto de hábitos, valores, crenças que as comunidades e grupos sociais desenvolvem e transmitem a seus novos integrantes e novas gerações de integrantes. A cultura representa a “moldura” através do qual os fatos, objetos e pessoas são interpretados e avaliados. (Maximiano, 1995)

Cultura: é um conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu e desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e de integração e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a estes problemas. (Shein, 1986)

A tecnologia da informação sem a informação adequada e sem os seres humanos usuários, se transformará em uma verdadeira inutilidade. O verdadeiro comércio eletrônico só é exequível quando o fluxo eletrônico de dados se tornar compreensível. Para isto é imprescindível que existam regras claras, sem ambigüidade, para um eficaz manuseio e interpretação dos dados eletrônicos recebidos.

A grande questão é que mesmo que a empresa possua as mais moderna tecnologia para a disseminação e transferência do conhecimento, acima de tudo é necessário que os empregados compreendam a importância e estejam dispostos a colaborar. Pondera Davenport (1998):

A administração bem sucedida do conhecimento sempre ocorre por intermédio de uma combinação entre mudanças tecnológicas e comportamentais. Sem um quadro técnico bem informado, comunicativo, entrosado e paciente, os melhores planos de tecnologia da informação poderão fracassar. O que se espera é que os idealistas dos ambientes futuros de trabalho não esqueçam de combinar virtualidade com a preciosa comunicação tornada possível pelo contato pessoal.

Sustenta Crawford (1994) que na economia do conhecimento a intuição está se tornando cada vez mais valiosa, porque pela grande quantidade de dados existentes, é cada vez mais necessário que haja o discernimento e julgamento entre as várias opções.

Por outro lado, por mais modernos e eficientes que sejam os aparatos tecnológicos, o sucesso da comunicação não está fundamentado nas máquinas e sim nas pessoas. Afirma Drucker (1996) que as pessoas preferem trabalhar onde estão outras pessoas. Defende Corrado (1994) que ao mesmo que os computadores se tenham tornado extremamente sofisticados em suas aplicações, eles ainda dependem dos seres humanos para programá-los e determinar quando utilizá-los.

Na verdade, a tecnologia da informação pode ser considerado um facilitador, pois por si só não consegue colher as informações da cabeça de

um indivíduo. Segundo Mintzberg ( 1986) a informação verbal é armazenada no cérebro das pessoas. Assim, o banco de dados estratégicos da empresa não se encontra na memória de seus computadores, mas na cabeça dos executivos. Pereira & Fonseca (1997) alertam:

A máquina, cada vez mais, elimina a necessidade e a oportunidade de contato humano, fazendo com que o homem moderno tenha pouco tempo para se relacionar com os outros. Anestesiado pela profusão de estímulos, ele acaba trabalhando, se distraindo e aprendendo sozinho. A mesma sociedade que lhe cobra participação, tira-lhe as condições de convivência e de contato humano. O supremo paradoxo das relações interpessoais na atualidade é o de *"amar as coisas e usar as pessoas"*.

Assim, mesmo diante dos mais modernos sistemas tecnológicos, uma cultura que aproxime as pessoas através das comunicações freqüentes e informais é um requisito fundamental para o sucesso da criação do conhecimento organizacional. Adverte Fialho (1998, p.318): *"O processo de dominação das relações sociais pela tecnologia, tem levado a que a cooperação entre os homens seja mediada pela máquina e não mais pela comunicação."* Barry Harrington, apud Sveiby (1998, p.104) declara: *"Apesar de toda a magia tecnológica contida nos complexos sistemas de tecnologia da informação, nada substitui a boa e velha fala."*

## 5 A CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

*“Por criação do conhecimento queremos dizer a capacidade que uma empresa tem de criar conhecimentos, disseminá-los na organização e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas.” (Nonaka e Takeuchi 1997: XII)*

Embora muitas das novas teorias administrativas que surgiram desde meados da década de 80 tenham reconhecido a importância do conhecimento para a sociedade e as organizações, existem poucos estudos sobre a criação do conhecimento dentro e entre as organizações. Nonaka e Takeuchi (1997) procederam uma análise crítica das principais teorias econômicas e constataram que a maior parte delas praticamente nem mencionam o conhecimento em si, embora busquem o conhecimento científico e objetivo sob a forte influência da tradição epistemológica ocidental. Na verdade, no cerne da preocupação dessas teorias está a aquisição, o acúmulo e a utilização do conhecimento existente, carecendo da perspectiva da criação do conhecimento, onde os aspectos subjetivos, corporais e tácitos do conhecimento, ainda são, em grande parte, negligenciados.

Criar novos conhecimentos exige um processo de auto-renovação a nível pessoal e organizacional, onde o verdadeiro contexto no qual ocorre grande parte da conversão é o nível do grupo, que funciona como elemento de síntese do conhecimento. Os membros da equipe criam novos pontos de vista através do diálogo e da discussão. Esclarecem Nonaka e Takeuchi (1997) :

Embora seja muito utilizada a expressão “criação do conhecimento organizacional”, a organização não pode criar conhecimento por si mesma, sem a iniciativa do indivíduo e a interação que ocorre dentro do grupo. Os membros de uma equipe criam novas perspectivas através do diálogo e do debate. Esse diálogo pode envolver consideráveis conflitos e divergências, mas é exatamente esse conflito que impulsiona os funcionários a questionarem as premissas existentes e a compreenderem suas experiências de uma nova forma. Para que o processo de socialização do conhecimento aconteça é necessário que a organização esteja

culturalmente preparada, onde as atitudes e posturas devem estar permeadas por um senso de colaboração e não de competição. Isto implica num trabalho minucioso de mudança de paradigmas, principalmente para a cultura ocidental, onde prevalece um sentimento competitivo arraigado.

A criação do conhecimento implica em diversos aspectos individuais e culturais. Observa Howard (1993):

A criação do novo conhecimento não é simplesmente uma questão de “processar informações” objetivas. Na verdade, trata-se de uma atividade subjetiva e extremamente pessoal, começando com os esforços de um indivíduo para validar ou justificar sua crença e compromisso como o cargo e a empresa, onde as perspectivas individuais ou “*modelos mentais*”<sup>\*</sup> também entram em cena. Insights, intuições e palpites altamente subjetivos encontram-se no âmago da criação do conhecimento e da inovação.

Argumenta Polanyi (1966) que os seres humanos criam conhecimento envolvendo-se com objetos, ou seja, através do envolvimento e compromisso pessoal ou o que Polanyi chama de “*residir em*”. Pondera Drongelen (1996) que a criação e a disseminação do conhecimento nas organizações são temas complexos, os quais são difíceis de gerenciar.

A criação do processo organizacional é um processo interminável que exige inovação contínua. Entendem Nonaka e Takeuchi (1997):

Criar novos conhecimentos significa, quase que literalmente, recriar a empresa e todos dentro dela em um processo contínuo de auto-renovação organizacional e pessoal. Não é responsabilidade de poucos eleitos – um especialista em pesquisa e desenvolvimento, planejamento estratégico, ou marketing, mas sim de todos na organização.

---

<sup>\*</sup>*Modelos mentais são pressupostos profundamente enraizados, generalizações ou imagens que influenciam o modo como percebemos o mundo ou agimos. (Senge, 1990)*

Adotar a criação do conhecimento organizacional no Ocidente não quer dizer que se tenha que escolher entre as tradições ocidental ou oriental. A tradição oriental pode ser complementada pelo dualismo cartesiano homem-natureza, no qual as tradições filosóficas ocidentais estão profundamente arraigadas. Nonaka e Takeuchi (1997) explicam:

As empresas japonesas inovaram na década de 1980 por meio de um processo de interação entre o conhecimento tácito e explícito e o complementam mutuamente. Qualquer teoria adequada à criação do conhecimento precisaria conter elementos das duas. Seguindo a tradição intelectual japonesa, não vemos esta distinção como uma dicotomia do tipo uma coisa ou outra, mas como sendo mutuamente complementares. Apesar da maior parte da pesquisa ter sido realizada na década de 80 quando a economia japonesa era forte e que hoje a economia no Japão atravessa dificuldades e as empresas do país parecem bem menos imbatíveis, essa mudança não invalida a teoria sobre a criação do conhecimento, porque foram justamente as habilidades das empresas japonesas de criar sistematicamente o conhecimento organizacional que lhes permitiram, vez após outra, inovar na saída para a crise.

Segundo Carvalho (1999, p.26) afirma: *“Ao analisar o uso que é feito do conhecimento, não se pode escapar do fato de que teoria e prática estão intrinsicamente entrelaçadas e interligadas.”*

Para que se construa um processo coletivo é necessário transferir e difundir o conhecimento pela organização como um todo, de forma a enriquecer o conhecimento organizacional. O conhecimento criado em um nível precisa ser amplificado aos diferentes níveis da organização. Conforme Nonaka e Takeuchi (1997, p.79-82) *“A criação do conhecimento organizacional é uma interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito”... “O conhecimento tácito dos indivíduos constitui a base da criação do conhecimento organizacional”.*

É durante a conversão do conhecimento tácito em explícito que o conhecimento organizacional é criado. Para isto a organização precisa

alavancar o conhecimento tácito criado e acumulado no nível individual. Esclarecem Nonaka e Takeuchi (1997): A criação do conhecimento é um processo em espiral, que inicia com o indivíduo e vai subindo e se expandindo, ampliando as comunidades de interação que conseqüentemente acabam rompendo as fronteiras entre departamentos, divisões e organizações.

## **5.1 DIMENSÕES DA CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO**

A teoria de criação do conhecimento organizacional, desenvolvida por Nonaka e Takeuchi está baseada em uma espiral que se desenvolve dinamicamente em duas dimensões de análise: uma “epistemológica” (conhecimento tácito e explícito) e outra “ontológica” (diferentes níveis de agregação social: indivíduo, grupo, organização até a corporação. Quanto à dimensão epistemológica, Nonaka e Takeuchi se fundamentaram na distinção estabelecida por Michael Polanyi entre conhecimento tácito e conhecimento explícito.

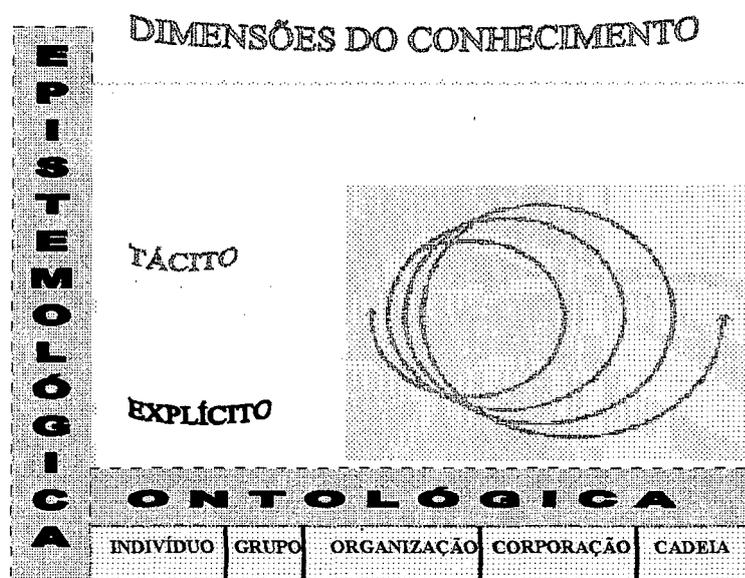
A dimensão epistemológica corresponde à conversão interativa entre o conhecimento tácito (difícil de ser formulado e comunicado) e conhecimento explícito (fácil de ser articulado pela linguagem formal e sistemática). O conhecimento desenvolvido é transformado em conhecimento no nível de divisão e possivelmente na empresa como um todo ou entre organizações.

A dimensão ontológica diz respeito ao indivíduo no sistema da cadeia de valor que atravessa diferentes níveis de agregação e amplia as fronteiras organizacionais. Ou seja, como o conhecimento é criado por indivíduos, a organização deve apoiá-los, proporcionando-lhes contextos apropriados para a criação do conhecimento. O processo em espiral que ocorre em diferentes níveis ontológicos é uma das chaves para a compreensão da criação do conhecimento organizacional. A partir do conhecimento criado individualmente, o conhecimento organizacional se amplia, firmando-se como parte da rede de conhecimentos. Esse processo ocorre dentro de uma comunidade de interação em expansão, que atravessa níveis e fronteiras inter organizacionais.

Esses níveis não são independentes entre si, mas interagem mútua e continuamente. Resumem assim o processo Nonaka e Takeuchi (1997, p.82):

“O conhecimento tácito mobilizado é ampliado “organizacionalmente através de quatro modos de conversão do conhecimento e cristalizado em níveis ontológicos superiores. Chamamos isto de “*espiral do conhecimento*”, na qual a interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito terá uma escala cada vez maior na medida em que subirem os níveis ontológicos.”

Quadro 3 - Dimensões do conhecimento



## 5.2 CONVERSÃO DO CONHECIMENTO

O conhecimento tácito e o conhecimento explícito são entidades mutuamente complementares, que interatuam, realizando trocas nas atividades criativas dos seres humanos. O modelo da criação do conhecimento está ancorado no pressuposto de que o conhecimento humano é criado e difundido através da interação social entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Esta interação é chamada de “conversão do

conhecimento". Através deste processo os conhecimentos tácito e explícito se expandem tanto em qualidade quanto em quantidade.

### **5.3 MODOS DE CONVERSÃO DO CONHECIMENTO**

Esta idéia de conversão do conhecimento possui elementos comuns com o modelo ACT (Anderson, 1983; Singley e Anderson, 1989) desenvolvido na psicologia cognitiva, que entende que para que as habilidades cognitivas se desenvolvam, todo conhecimento declarativo (corresponde ao conhecimento explícito) tem que ser transformado em conhecimento processual (corresponde ao conhecimento tácito). A grande diferença entretanto, é que este modelo concentra-se na aquisição e transferência do conhecimento processual (tácito) e não do conhecimento declarativo (explícito) e a transformação do conhecimento é sobretudo unidirecional, de declarativo (explícito) em processual (tácito). Já, Nonaka e Takeuchi argumentam que a transformação é interativa e em espiral. Para que o conhecimento individual passe a fazer parte do conhecimento organizacional é preciso transformar o conhecimento tácito em explícito, transferindo e difundindo o conhecimento pela organização, pois desta maneira, o conhecimento organizacional pode ser enriquecido e outra vez internalizado. Nonaka e Takeuchi (1997) postularam quatro modos diferentes de conversão do conhecimento, ou seja a interação entre conhecimento tácito e explícito: Socialização, Externalização, Combinação e Internalização.

#### **5.3.1 SOCIALIZAÇÃO**

***É a articulação do conhecimento tácito em tácito.*** É o processo de compartilhamento das experiências através da observação, imitação e prática. É o lugar onde o processo de criação inicia. As experiências face-a-face são a chave para a transferência do conhecimento tácito. É o mundo onde os

indivíduos dividem sentimentos, emoções, experiências e modelos mentais. A simpatia pessoal, além da empatia com os demais remove as barreiras. Os aprendizes trabalham com seus mestres e aprendem sua arte não através da linguagem, mas sim através da observação, imitação e prática. O segredo para a aquisição do conhecimento tácito é a experiência. Sem alguma forma de experiência compartilhada, é extremamente difícil para uma pessoa projetar-se no processo de raciocínio do 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. A socialização gera conhecimento “compartilhado” como modelos mentais e habilidades técnicas. As pessoas aprendem principalmente seguindo os exemplos umas das outras, praticando e conversando. A socialização liga-se às teorias dos processos de grupo e da cultura organizacional. O modo de socialização normalmente começa desenvolvendo um “campo” de interação, que facilita o compartilhamento das experiências e modelos mentais dos membros.

### **5.3.2 EXTERNALIZAÇÃO**

***É a articulação do conhecimento tácito em explícito.*** É um processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos, mais conscientemente construído. Modelos mentais individuais e habilidades são transformados em conceitos comuns. Dois processos ocorrem na interação: compartilhamento dos modelos mentais e a análise. O diálogo é a chave para tal conversão e o uso de metáforas é uma habilidade requerida. O modo de externalização é provocado pelo “diálogo ou pela reflexão coletiva”, nos quais o emprego de uma metáfora ou analogia significativa ajuda os membros da equipe a articularem o conhecimento tácito oculto que, de outra forma, é difícil de ser comunicado. A externalização é a chave para a criação do conhecimento. É desta forma que o conhecimento tácito, que é pessoal, específico ao contexto e, portanto, difícil de ser formalizado é comunicado aos

outros, é convertido em conhecimento transmissível e articulável, como palavras ou números. Enfatizam os autores a importância do uso de metáforas e analogias, especialmente quando não se consegue encontrar expressão adequada através dos métodos analíticos de dedução e indução, como meio de converter o conhecimento tácito em conhecimento explícito. A externalização gera conhecimento “conceitual”.

### **5.3.3 COMBINAÇÃO**

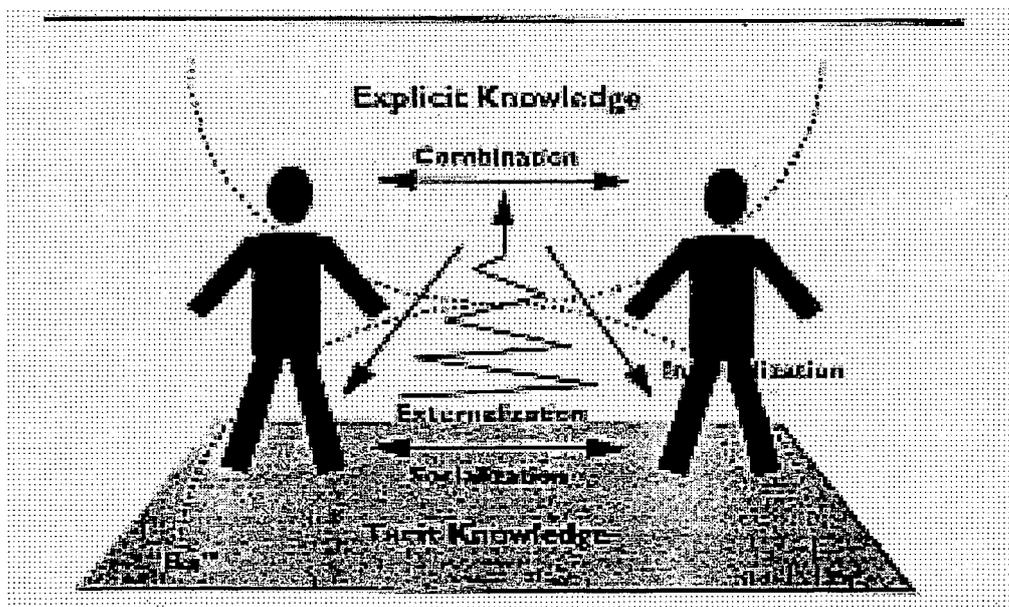
***É a articulação do conhecimento explícito em explícito.*** É o processo de sistematização de conceitos existentes em um novo sistema de conhecimentos. É provocado pela colocação do conhecimento recém-criado e do conhecimento já existente proveniente de outras seções da organização em uma “rede, cristalizando-se assim em um novo produto, serviço ou sistema gerencial. Assim, a combinação de um novo conhecimento explícito com uma informação e conhecimentos preexistentes gera e sistematiza o conhecimento explícito por toda a organização. É o lugar da interação num mundo virtual ao invés de tempo e lugar real. A combinação tem suas raízes no processamento de informações, sendo mais eficiente em ambientes que utilizam a informação tecnológica. O uso da informação tecnológica tem crescido rapidamente na última década, melhorando este processo de conversão. Os indivíduos trocam e combinam conhecimentos através de meios como documentos, reuniões, conversas ao telefone ou redes de comunicação computadorizadas. A criação do conhecimento realizada através da educação e do treinamento formal nas escolas normalmente assume essa forma. A combinação gera conhecimento “sistêmico” como um protótipo ou uma nova tecnologia de componente.

### **5.3.4 INTERNALIZAÇÃO**

***É a articulação do conhecimento explícito para tácito.*** Consiste basicamente no exercício continuado que enfatiza e treina certos modelos/padrões. Por estar intimamente relacionada ao aprendizado pela

prática, a expansão do escopo da experiência prática é essencial para a internalização. É o “*aprender fazendo*” que provoca a internalização. Focaliza o treino com mestres experientes e colegas. O modo de internalização, ao invés de ensinar baseado em análise, ensina pelo contínuo processo de auto aprimoramento., onde a ativa participação é enfatizada. Para que o conhecimento explícito se torne tácito, é necessária a verbalização e diagramação do conhecimento sob a forma de documentos, manuais ou histórias orais. A documentação ajuda os indivíduos a internalizarem suas experiências, aumentando assim seu conhecimento tácito. Além disso, documentos ou manuais facilitam a transferência do conhecimento explícito para outras pessoas, ajudando-as a vivenciar indiretamente as experiências dos outros. A internalização também pode ocorrer sem que na verdade se tenha de “reexperimentar” as experiências de outras pessoas. Se ao ler ou ouvir uma história de sucesso faz com que alguns membros da organização sintam o realismo e a essência da história, a experiência que ocorreu no passado pode se transformar em um modelo mental tácito. A internalização gera “conhecimento operacional” sobre gerenciamento de projetos, processos de produção ou implementação de políticas.

Figura 10 - Processo de Conversão do conhecimento



Fonte: Nonaka & Konno (1998, p. 44)

## 5.4 O CONCEITO DE “BA”

Uma pergunta que constantemente se faz com referência à criação do conhecimento é: onde afinal está localizado o tal local para a criação do conhecimento? É um local físico, virtual, mental? Para explicar melhor esta questão Nonaka & Konno (1998) introduzem o conceito japonês de “Ba”, que aproximadamente em inglês significa “place” ou “lugar” em português. Ancorados no conceito de “Ba”, elaboraram um modelo de criação do conhecimento:

Através de um espaço compartilhado, que pode ser físico, virtual ou mental, os relacionamentos emergirão e plataformas serão oferecidas para o desenvolvimento individual e/ou coletivo. “Ba” é um espaço de compartilhamento que serve de alicerce para a criação do conhecimento. É a plataforma para a concentração de recursos dos conhecimentos da organização. “Ba” existe em muitos níveis, que podem estar conectados para formar um grande “Ba”. O individual é abraçado pelo coletivo quanto um indivíduo entra no “Ba” dos times. Para participar do “Ba” é preciso estar envolvido e transcender os limites das próprias perspectivas. Esta exploração é necessária, de maneira a tirar proveito da mágica da “síntese” entre a racionalidade e a intuição que produz a criatividade. No “Ba” organizacional pode-se ter experiências transcendentais, bem como permanecer analiticamente racional, alcançando o melhor dos dois mundos.

**Iniciando “Ba”** - É o “Ba” primário no qual o processo de criação do conhecimento começa e representa a fase de socialização. Físico, experiências face-a-face são a chave da conversão do conhecimento tácito. É o mundo onde os indivíduos dividem sentimentos, emoções, experiências e modelos mentais. Um indivíduo que tem empatia pelo outro, remove a barreira entre ele e o outro. Experiências puras e êxtase são termos que descrevem

esta fase. Usando a metáfora de Nishida\* “Amo, logo existo”, em contraste com Descartes “Penso, logo existo”, no “Iniciando *Ba*” emerge cuidado, amor, confiança e engajamento. Questões organizacionais que estão intimamente relacionados com “Iniciando *Ba*” são visão de conhecimento e cultura.

**Interagindo “Ba”-** É o lugar onde o conhecimento tácito se converte em explícito, representando a externalização do processo. Diálogo é a chave para tal conversão e o extenso uso de metáforas é uma das habilidades necessárias. É mais conscientemente construído, se comparado com o “Iniciando *Ba*”. Selecionar pessoas com as características apropriadas ou com conhecimentos e capacidades específicas para um projeto de grupo ou força-tarefa é fundamental. Através do diálogo, modelos mentais individuais e habilidades são convertidos em termos e conceitos comuns. Os indivíduos compartilham o modelo mental com outros, mas também analisam e refletem os seus. Este é o “*Ba*” onde o mundo de Nishida e o cartesiano interagem em pensamento.

**Cyber “Ba”-** É o lugar de interação em um mundo virtual ao invés de espaço e tempo. A combinação de novos conhecimentos explícitos com as informações existentes, gera e sistematiza o conhecimento explícito por toda a organização. A lógica cartesiana domina. A combinação do conhecimento explícito é melhor sustentada em ambientes colaborativos, utilizando tecnologia da informação. O uso de grupos *on-line*\*\* , *networks*\*\*\* *group-ware*\*\*\*\* , documentações, e *data-base*\*\*\*\*\* tem crescido rapidamente nas últimas décadas, melhorando este processo de conversão.

---

\* Kitaro Nishida foi o primeiro filósofo teórico do Japão \*\*Conectados \*\*\*rede de computadores \*\*\*\* Sistema de suporte às decisões, encorajador do compartilhamento de idéias. \*\*\*\*\*base de dados

**Exercitando “Ba”-** Sustenta a fase de internalização. Facilita a conversão do conhecimento explícito para tácito. Focaliza treinamento com mestres e colegas. Consiste principalmente em exercícios continuados que enfatizam e treinam certos padrões. Em vez de ensinar baseada na análise, aprendendo pelo contínuo auto-aprimoramento, a participação ativa é enfatizada. A internalização do conhecimento é continuamente ressaltado pelo uso do conhecimento formal (explícito) na vida real ou por aplicações simuladas. Exercitando “Ba” sintetiza o mundo de Nishida e o cartesiano através da ação, enquanto “Interagindo Ba” sintetiza através do pensamento.

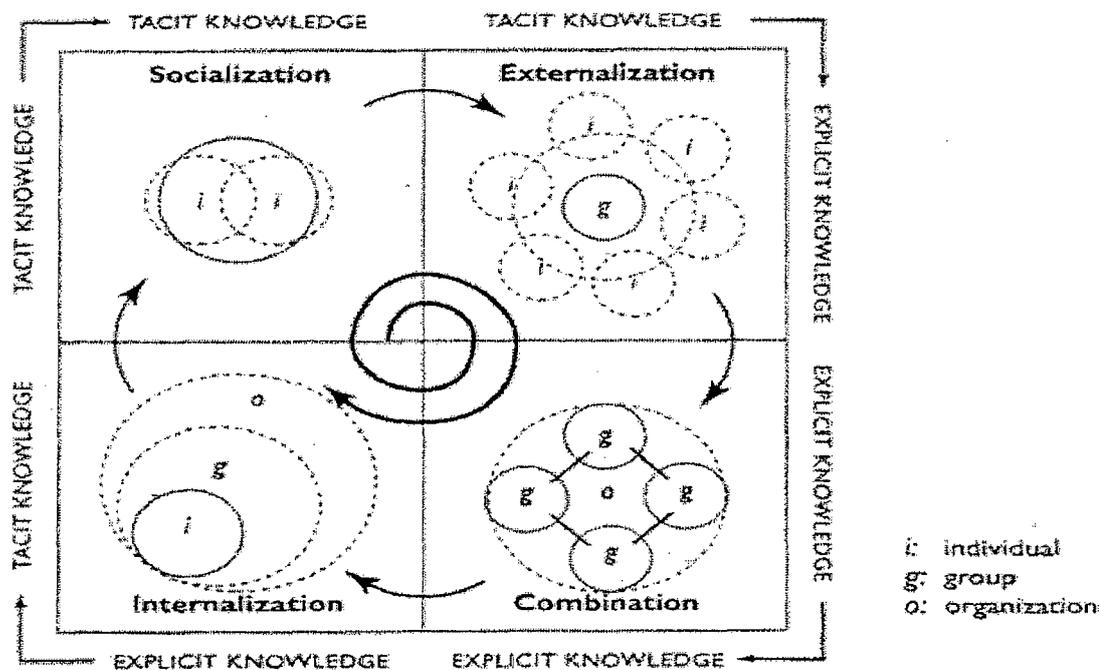
O conhecimento gerado em cada “Ba” é compartilhado, formando a base de conhecimentos da organização. A consciência das diferentes características de “Ba” podem facilitar o sucesso ancorado na criação do conhecimento. O “Ba” nas organizações possui o dinamismo para criar o novo conhecimento através do ciclo de conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito e após reconvertê-lo em conhecimento tácito.

Quadro 4 - Espaço compartilhado para emergir relacionamentos (Ba)

Fonte: Adaptado de Nonaka & Konno (1998, p.46)



Quadro 5 - Espiral da evolução da conversão do conhecimento



Fonte: Nonaka & Konno (1998, p. 43)

## 5.5 CONDIÇÕES CAPACITADORAS PARA PROMOVER A ESPIRAL DO CONHECIMENTO

O âmago do processo de criação do conhecimento organizacional ocorre no nível de grupo, mas para que isto ocorra, as organizações precisam oferecer as condições capacitadoras necessárias, ou seja, contextos ou dispositivos organizacionais que facilitem as atividades do grupo, a criação e o acúmulo de conhecimento. De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997) são estas as cinco condições capacitadoras em nível organizacional, as quais promovem a espiral do conhecimento: Intenção, Autonomia, Flutuação e Caos criativo, Redundância e Variedade de requisitos.

### 5.5.1 INTENÇÃO

Intenção é a aspiração de uma organização às suas metas e é necessariamente carregada de valor; atua como um elemento regulador no processo de geração do conhecimento, desenvolvendo a capacidade de adquirir, criar, acumular e explorar conhecimento. Para criar o conhecimento, as organizações devem estimular o compromisso de seus empregados, formulando e propondo uma intenção organizacional.

### 5.5.2 AUTONOMIA

Os membros de uma organização devem agir de forma autônoma conforme as circunstâncias, pois desta forma, ao permitir esta autonomia, a organização amplia as chances de introduzir oportunidades inesperadas: idéias originais emanam de indivíduos autônomos, difundem-se dentro da equipe, transformando-se então em idéias organizacionais. A autonomia aumenta a possibilidade dos indivíduos se auto motivarem para criar novo conhecimento e os indivíduos autônomos atuam como parte da estrutura holográfica\*, onde o todo e cada parte compartilham as mesmas informações. Os indivíduos autônomos e grupos em organizações criadoras do conhecimento, a fim de atingir a meta expressa na intenção organizacional, estabelecem os limites de suas tarefas por conta própria. As equipes auto organizadas são instrumentos poderosos para a criação de circunstâncias nas quais os indivíduos sintam-se impelidos a agir de forma autônoma. É muito importante que esta equipe envolva membros de uma ampla gama de diferentes atividades organizacionais.

---

*\*Do grego holos, o todo. Compreende ao mesmo tempo o conjunto e as partes. O holograma é uma boa metáfora para a relação todo/parte. (Weil, 1987 p.75,84)*

### 5.5.3 FLUTUAÇÃO E CAOS CRIATIVO

A flutuação trata-se de uma ordem cujo padrão é difícil de prever inicialmente, sendo diferente da desordem total. Se as organizações adotam uma atitude aberta em relação aos sinais ambientais, podem explorar a ambigüidade, a redundância ou os ruídos desses sinais para aprimorar seu próprio sistema de conhecimento. Quando a flutuação é introduzida em uma organização, seus membros enfrentam um “colapso” de rotinas, hábitos ou estruturas cognitivas e têm a oportunidade de reconsiderar o pensamento e perspectivas fundamentais. Ou seja, começam a questionar a validade das atitudes básicas em relação ao mundo. Esse processo contínuo de questionamento e reconsideração de premissas existentes por cada membro da organização, exige um compromisso pessoal profundo por parte do indivíduo, estimulando a criação de conhecimento organizacional. No que se refere ao caos, podem existir duas situações: natural e a intencional. Quando a organização enfrenta uma crise real, conseqüentemente o caos é gerado. Entretanto, os líderes podem evocar um “sentido de crise”, que é o caos gerado intencionalmente, chamado de caos criativo. O caos criativo faz crescer a tensão na organização e faz os membros da organização voltarem a atenção para a definição do problema e a resolução da situação de crise. Os benefícios do “caos criativo” só podem ser percebidos quando os membros da organização têm a habilidade de refletir sobre suas ações. Sem reflexão, a flutuação tende a levar aos “caos destrutivo”.

### 5.5.4 REDUNDÂNCIA

Não se deve confundir este termo redundância com a generalização que dá a conotação de duplicação, desperdício ou superposição desnecessária de informações utilizadas. No caso das condições capacitadoras, redundância é a existência de informações que transcendem as exigências operacionais imediatas dos membros da organização, precipitando o

*“aprendizado por intrusão”* na esfera da percepção de cada indivíduo e acelerando o processo de criação do conhecimento.

Para criar o conhecimento organizacional é preciso que um conceito criado por um indivíduo ou por um grupo seja compartilhado por outros indivíduos que talvez não precisem do conceito imediatamente. Quando os indivíduos conseguem sentir o que os outros estão tentando expressar, o compartilhamento de conhecimento tácito é facilitado. Portanto, a redundância de informações dá à organização um mecanismo de autocontrole que a mantém voltada para uma determinada direção. Para evitar a sobrecarga de informações é importante que seja esclarecido onde as informações podem ser localizadas e onde o conhecimento é armazenado dentro da organização.

A redundância é importante porque estimula o diálogo freqüente e a comunicação. Isso ajuda a criar uma “base cognitiva comum” entre os funcionários, facilitando assim a transferência do conhecimento tácito. Uma vez que compartilharem informações superpostas, os membros de uma organização podem sentir o que outros estão tentando articular. As informações redundantes ajudam a desenvolver canais de comunicação incomuns.

### **5.5.5 VARIEDADE DE REQUISITOS**

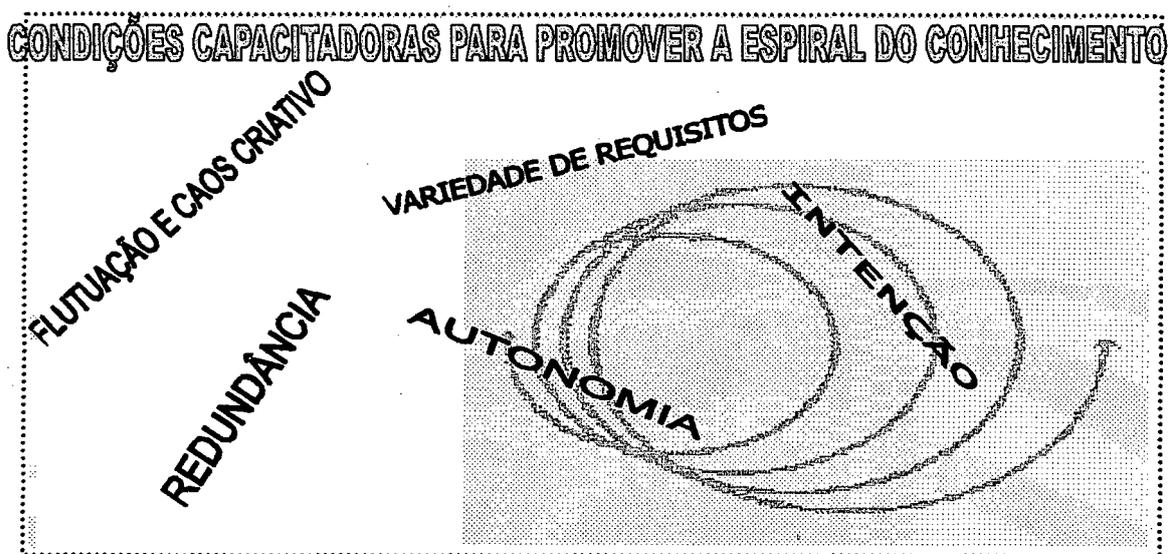
A diversidade interna de uma organização deve corresponder à variedade e à complexidade do ambiente para permitir que ela enfrente os desafios impostos pelo ambiente. Daí a importância da interdisciplinaridade\* e multidisciplinaridade\* na resolução de problemas. Os membros da organização

---

\*justaposição de diversas disciplinas. Corresponde a acionar técnicas diversas, oriundas de disciplinas tradicionalmente separadas (Weil, 1987 p.143)

podem enfrentar e resolver mais facilmente e eficazmente os desafios, se possuírem uma variedade de requisitos, que devem ser continuamente aprimoradas através da combinação de informações de uma forma eficaz e do acesso rápido a mais ampla gama de informações em todos os níveis da organização.

*Quadro 6 - Condições capacitadoras para promover a espiral do conhecimento*



Fonte: adaptado de Nonaka & Takeuchi (1997)

## 6 COMUNICAÇÃO: UMA NECESSIDADE HUMANA DE EXPRESSÃO E RELACIONAMENTO

Todo homem normal é provido da faculdade de exprimir intencionalmente a sua vida interior, comunicando aos outros um pouco do que pensa e sente. A comunicação é tão antiga quanto o próprio homem e desenvolveu-se a partir do desejo de compreender os pensamentos de seu semelhante, para assim poder se orientar e agir adequadamente. A comunicação é uma necessidade humana de expressão e relacionamento e tem como objetivo o entendimento entre os homens, levando ao progresso. Se os homens não se comunicassem, cada qual se encerraria em um mundo particular, dificultando sobremaneira a evolução humana. Argumenta Lacan, apud Todorov (1977, p.324) : *“Para o sujeito, não haverá progresso senão por meio da integração pela qual ele alcança a sua posição no universal.”* Postula Carrel (1936, p.289): *“O indivíduo... aparece-nos distinto do mundo exterior e dos outros homens. Mas, ao mesmo tempo, acha-se ligado a esse meio e a esses homens, e não poderia existir sem eles.”* Pondera Fialho (1998, p.265): *“A característica central da existência humana é a sua ocorrência em um domínio lingüístico e cognitivo. Esse domínio é constitutivamente social.”*

A comunicação é estudada por diversas áreas do saber humano, tendo por esta razão como fundamentação os conteúdos de diversas disciplinas. Afirma Torquato (1991) que a comunicação, como conceito, abriga uma vasta área multidisciplinar e corrobora Coelho Netto (1980) concluindo que uma análise da comunicação exige algum domínio da psicologia, da psicanálise, da sociologia, da história, da economia, da filosofia, da matemática e até da física, pelo menos como método de investigação.

Comunicação, a partir da própria origem da palavra traz no cerne o sentido de compreensão, pois se origina do latim *“comunicare”*, que significa o ato de entender alguém e se fazer entendido. Nas definições, usando palavras como significado, reação, modificação e influência, os autores deixam patente a necessidade deste fator primordial. Kotter (1977) definiu comunicação como um processo que consiste em um emissor transmitindo

uma mensagem , através de um meio, para um receptor que reage. Schwartz (1994, p.70) pondera: *"A habilidade de se fazer entender é importantíssima"*. Para Megginson et al (1986) comunicação é o processo de transferir significado sob a forma de idéias ou informações de uma pessoa para outra. Para Loomis e Beagle (1957) comunicação é o processo pelo qual informação, decisões e diretivas circulam em um sistema social, e as formas em que o conhecimento, as opiniões e as atitudes são formadas ou modificadas. Condon (1976) entende que comunicação é um fenômeno simultâneo e contextual no qual as pessoas sentem uma mudança ocorrendo, compartilham o mesmo sentimento de mudança e são levadas a tomar uma atitude. Sustenta Berlo ( 1960, p.20 ): *"A comunicação é sobretudo um processo de influência"*.

É pois, através da comunicação que os homens influenciam-se e crescem juntos, transformando a realidade onde se encontram inseridos. Postula Torquato (1991):

Por meio da comunicação, uma pessoa convence, persuade, atrai, muda idéias, influencia, gera atitudes, desperta sentimentos, provoca expectativas e induz comportamentos. Por meio da comunicação, uma organização estabelece uma tipologia de consentimento, formando congruência, equalização, homogeneização de idéias, integração de propósitos.

Procuram incessantemente aprimorar a própria comunicação e a dos empregados é decisivo para uma gerência eficaz. Afirmam Stoner & Freeman (1999, p. 238;389): *"A comunicação é a chave para a coordenação." eficaz"*.

## **6.1 O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO**

O homem está continuamente transmitindo alguma mensagem, seja pela linguagem verbal ou através de inúmeras outras formas tais como olhares, gestos, toques ou atitudes. Atenta Bock et al (1995) para o fato de que quando percebemos, podemos dizer que já teve início a comunicação e que a

comunicação é um processo que envolve codificação e decodificação de mensagens.

Postula Chiavenato (1996):

A comunicação é um processo e como tal, é algo que está sempre em fluxo ou em movimento, em curso contínuo e onde a dinâmica dos elementos que a compõe, permitem o intercâmbio de idéias. É impossível determinar onde ele se inicia ou termina.

Argumenta Borba (1998):

O processo de comunicação é sempre um jogo de ação e reação, tentando mudar ou alterar o comportamento, e as reações que se procura ligam-se a um objetivo último: melhorar as relações humanas. É interagindo que o homem penetra no homem, vasculhando-o, trazendo-o à tona, transformando-o.

Naturalmente por constituir-se em um tema tão fundamental para a humanidade, vários modelos do processo de comunicação foram criados por diferentes áreas do saber humano, com pontos em comum e divergências.

Postula Berlo (1989):

Um dos modelos contemporâneos mais usados foi elaborado em 1947 pelo matemático Claude Shannon e pelo engenheiro eletricitista Warren Weaver, que trabalhavam no Bell Telephone Laboratory e falavam de comunicação eletrônica e não de comunicação humana. Mesmo assim os cientistas do comportamento julgaram o modelo Shannon-Weaver útil na descrição da comunicação humana.

Em conformidade com Shannon & Weaver (1949) os ingredientes da comunicação incluem: *a fonte, o transmissor, o sinal, o receptor e o destinatário.*

Assim, para que a comunicação se efetue, é imprescindível que haja uma mensagem, um canal, quem a formule e envie a mensagem e, quem a receba e decifre. Entende Fialho (1998, p. 29): "*Existe comunicação quando se pode produzir expressões mediante um determinado processo de codificação, transmissão e decodificação.* Peraya (1979) entende por estrutura

comunicacional o processo de decodificação de uma informação previamente codificada. Borba (1998) pondera:

Para que ocorra o processo de comunicação é preciso construir mensagens, cujos elementos são tirados de um sistema ou código. Como tornar comum significa compartilhar, é necessário, para que a comunicação se efetue, que haja, de um lado, quem formule a mensagem para enviar a notícia e, de outro, quem a receba e a decifre, quer dizer, de um lado está o emissor e de outro o receptor.

Kotter (1977) alerta para o fato de que na falta de um dos elementos essenciais da comunicação, não pode haver comunicação.

É justamente o aspecto dinâmico do processo de comunicação que leva os especialistas no tema a propor um modelo circular para explicar a natureza da comunicação. Isto significa que este processo, muito embora se desloque para frente, volta-se, ao mesmo tempo, sobre si mesmo, sendo afetado pelo seu comportamento passado, que informa o presente e tem seus efeitos sobre o futuro, num incessante vai-e-vem. Borba (1998) aborda este "movimento", afirmando que construir mensagens, receber, decifrar, responder, constituem uma atividade contínua que não conhece nem começo nem fim, nem uma seqüência fixa de eventos. Na visão de Penteado (1993) os elementos do processo da comunicação humana são:

O emissor, o receptor, a mensagem e o meio. A dinâmica desses elementos, a movimentação coerente, permitem o intercâmbio de idéias e constituem o circuito da Comunicação Humana. **O emissor** ( Quem diz) é aquele que envia a mensagem. Para que se efetive a comunicação é preciso que haja um comprometimento do emissor e do receptor e para tanto o receptor deve estar atento, ouvir e dar um *feedback*. É fundamental que o emissor domine o conteúdo, esclareça seus objetivos, use linguagem adequada, se expresse de maneira clara e precisa e use gestos, posturas e expressões faciais adequadas. **A mensagem** ( O quê?) é a forma física na qual o emissor codifica a informação. É o conteúdo a ser

transmitido. **O receptor** (Para quem?) é a pessoa cujos sentidos percebem a mensagem do emissor. O receptor decodifica, interpreta a mensagem e traduz em informações significativas. Se não houver ninguém para ouvir não há comunicação: apenas ruído. **O canal** (Por que meio?) é o meio de transmissão de uma pessoa para outra, freqüentemente inseparável da mensagem.

Berlo (1989) apresenta este modelo de comunicação:

**A fonte:** uma pessoa ou um grupo de pessoas com um objetivo, uma razão para empenhar-se na comunicação. É uma origem com idéias, necessidades, intenções, informações e um objetivo a comunicar. **O Codificador** é o responsável por pegar as idéias da fonte e pô-las num código, exprimindo o objetivo da fonte em forma de mensagem. **A Mensagem** é o produto físico real do codificador-fonte. **O Código** pode ser definido como qualquer grupo de símbolos capaz de ser estruturado de maneira a ter significação para alguém. **O canal** é o intermediário, o condutor de mensagens. Na comunicação, a fonte tem de escolher um canal. Tem de escolher algum veículo no qual transportar sua mensagem. **O Decodificador** decifra a mensagem e coloca em forma que possa usar. Assim como o codificador é o conjunto de habilidades motoras da fonte, assim também podemos considerar o decodificador como o conjunto de habilidades sensórias do receptor. **O Receptor** é o alvo da comunicação. As fontes e os receptores devem ser sistemas similares. Muitas vezes podem ser a mesma pessoa, pois a fonte pode comunicar-se com ela própria.

No processo de comunicação espera-se que a comunicação seja a mais fiel possível. Para tanto são necessárias habilidades comunicativas, evitando-se a todo custo os ruídos que interferem e deturpam a comunicação. Shannon e Weaver (1949), falando sobre a fidelidade da comunicação eletrônica, introduziram o conceito de ruído, como os fatores que distorcem a qualidade de um sinal. De acordo com Berlo (1989) existem quatro espécies de fatores, dentro da fonte que podem aumentar a fidelidade na comunicação:

**As habilidades comunicativas:** são as habilidades verbais de comunicação que são a escrita, a palavra, a leitura, a audição e o pensamento ou raciocínio. A facilidade lingüística de uma fonte de comunicação é fator importante no processo de comunicação.

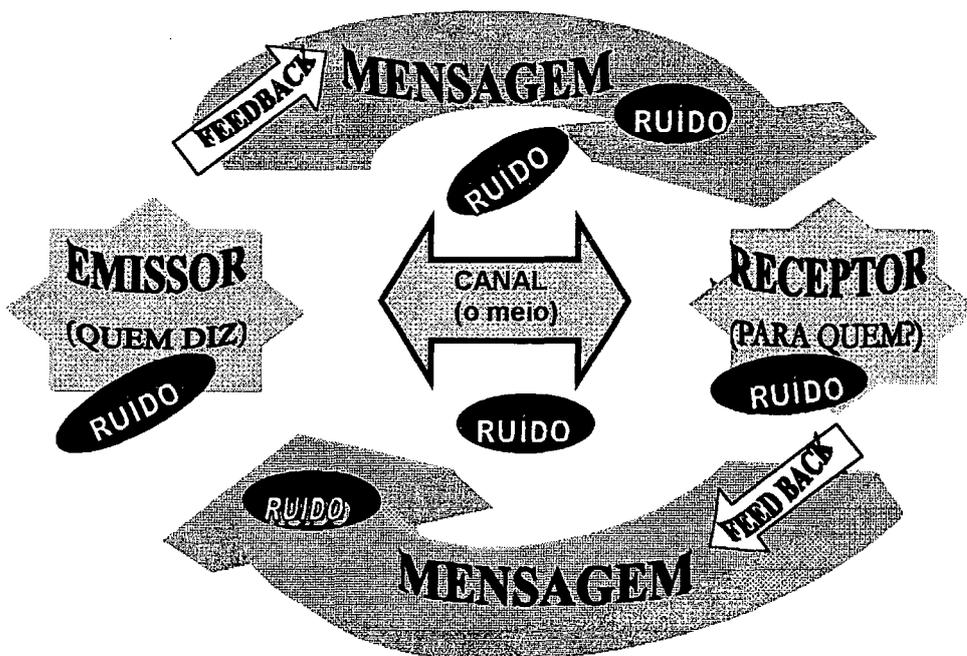
**As atitudes:** são importantes as atitudes para consigo mesmo pois afetam a forma de se comunicar. Todo o complexo de variáveis que reúnem para formar a personalidade do indivíduo tem relação com o conceito de atitude quanto a si mesmo na comunicação.

**Nível de conhecimento:** ninguém é capaz de comunicar aquilo que não sabe; ninguém comunica com a máxima efetividade o que não conhece. Por outro lado, se a fonte sabe demais, se é ultra-especializada, poderá errar pelo fato de suas habilidades comunicadoras serem empregadas de maneira tão técnica que o receptor acabe não entendendo.

**A posição sócio-cultural:** nenhuma fonte comunica como livre agente, sem ser influenciada por sua posição no sistema sócio-cultural. O contexto cultural no qual se comunica, as crenças e os valores culturais que lhe parecem dominantes, as formas de comportamento aceitáveis ou não aceitáveis, exigidas ou não exigidas em sua cultura influenciam sobremaneira o processo de comunicação.

A comunicação é uma ferramenta fundamental no dia-a-dia organizacional e deve ocupar um lugar de destaque, pois é a base de entendimento. Através de um processo efetivo de comunicação o ambiente organizacional torna-se propício à criação do conhecimento. O engajamento no processo de bem comunicar-se só traz resultados positivos: ganham as pessoas, ganha a organização. Mesmo ciente das inúmeras distorções que a comunicação organizacional pode sofrer, gerentes eficazes que buscam potencializar a criação do conhecimento, devem buscar incessantemente aprimorar este processo. Lembra Hampton (1983, p. 382): *“Tanto os emissores quanto os receptores podem analisar seu comportamento de comunicação e melhorar sua capacidade, como comunicadores.”*

Figura 11 - O processo de comunicação



Fonte: baseado no modelo de Penteadado

## 6.2 A IMPORTÂNCIA DO FEEDBACK

As relações de ação e reação são importantes na análise da comunicação. O *feedback* é importante instrumento de influência. No processo de comunicação o *feedback* tem grande importância, por constituir-se no reverso da comunicação, permitindo a verificação do significado. De acordo com Stoner & Freeman (1999, p.391) "*Feedback é o reverso do processo de comunicação. Nele é expressa uma reação à comunicação do emissor. Como o receptor tornou-se emissor, o feedback passa pelas mesmas etapas da comunicação original.*" Entendem Odenwald & Matheny (1996: p.55):

*"A chave da gestão eficaz é a capacidade de dar feedback, seja ele positivo (elogio) ou negativo (crítica), de forma construtiva. O feedback diz à pessoa como ela está se desempenhando, e a orientação (uma forma de feedback) ajuda os empregados a*

*superar determinados problemas pessoais que estejam afetando seu desempenho, que em geral é bom...”*

Para que ele seja efetivo, quem recebe precisa compreender a mensagem, aceitá-la e fazer algo com a mesma. O *feedback* eficaz é aquele em que a mensagem pode ser ouvida pelo receptor sem que seja necessário utilizar mecanismos de defesa. Sustenta Penteadó (1993) :

Muito embora o *feedback* seja uma etapa extra, que pode ou não fazer parte de uma seqüência específica da comunicação, ele é absolutamente necessário para completar o circuito da comunicação, pois permite a verificação do significado, que volta do receptor para o emissor. Somente conhecendo o resultado da comunicação é que podemos alterar ou corrigir a mensagem.

No que tange à comunicação organizacional é grande o descuido no que diz respeito ao *feedback*. Quanto maior for o *feedback*, mais eficaz tende a ser o processo de comunicação, porque permite que os administradores saibam se suas instruções foram compreendidas e aceitas. Observam Katz & Kahn (1970, p 274): “*Mesmo em organizações nas quais a filosofia gerencial solicita avaliação de desempenho, negligencia-se na retroinformação.*”

Costuma-se não ter em grande conta o valor do *feedback* e é comum deixar de dizer algo, quando as pessoas tenham feito um bom trabalho e quando o trabalho foi apreciado. É importante dizer, pois estas espécies de respostas são muito úteis e influenciam as ações futuras. Argumenta Berlo (1960, p.113): “*O feedback proporciona à fonte, informação referente ao seu sucesso na realização de um objetivo e, ao fazer isto, exerce controle sobre futuras mensagens que a fonte venha a codificar.*”

No que diz respeito ao aprendizado, o *feedback* é capital, porque determina a origem dos pontos fortes. Explica Drucker (1992) :

O *feedback* é a principal chave para o aprendizado. Sua importância é crucial, porque ninguém é produtivo pondo suas fraquezas para trabalhar e o *feedback* identifica forças.

### 6.3 COMUNICAÇÃO E SEMIOLOGIA

*“A palavra cão não morde”.* (Aristóteles)

O mundo encontra-se povoado de sinais. A linguagem da humanidade é simbólica. Símbolo, a linguagem do inconsciente, é a maneira mais eficaz de expressar um conteúdo mental. Entende Aranha (1992) que pensar é articular signos, ou seja, é ligar ou unir as representações em cadeias. Segundo Peraya (1979, P.16) *“Um signo é alguma coisa que se acha para alguém, no lugar de alguma coisa, segundo uma certa relação ou uma certa capacidade”.*

Os símbolos permeiam a vida dos seres humanos desde os primórdios da humanidade, do nível mais primitivo até o mais civilizado. Pondera Tellegen (1984, p.38) *“O mundo não é para o organismo um mundo de leis físicas e químicas, mas um mundo de sinais e significados”.* Hayakawa (1977) afirma que o processo pelo qual os seres humanos fazem com que certas coisas, arbitrariamente representem outras, pode-se chamar de processo simbólico. O processo simbólico torna possível a linguagem e, por conseguinte todas as realizações humanas que delas dependem. Observa Bueno (1973) que tudo o que compreendemos, fazemos através de símbolos. Afirma Penteadado (1993) que comunicação é o intercâmbio compreensivo de significações através de símbolos. Acrescenta Peraya (1979) que o signo, seja qual for a sua natureza, está colocado sempre em substituição do referente, do objeto que representa. Argumenta Santo Agostinho apud Todorov (1977, p.38) *“O signo é uma coisa que nos faz pensar em qualquer outra coisa para além da impressão que a própria coisa causa nos nossos sentidos”.*

O estudo destes sistemas de significação tiveram como marco, o suíço Ferdinand Saussure (1857-1915), que chamou esta ciência, da qual dizia ser parte da psicologia, de Semiologia. Segundo Barthes (1968) Semiologia é a ciência geral de todos os sistemas de signos, através dos quais estabelece-se a comunicação entre os homens. Peraya (1979) toma em consideração que num processo de semiotização, o signo deve obrigatoriamente ser mediatizado por um terceiro termo (o interpretante) para trazer uma resposta

da parte do destinatário. O interpretante é pois a condição necessária à circulação de qualquer sentido.

Saussure estuda os fatos culturais como se fossem sistemas de signos, em oposição à lingüística, que se restringe ao estudo dos signos lingüísticos. A semiologia tem por objeto qualquer sistema de signos. Postula Peraya (1979, p.13) : *“Saussure previa uma ciência cujo objeto seria o estudo de todos os sistemas de signos da vida social; e é esta ciência que ele chama de “Semiologia”.* Considera Coelho Netto (1980) que foi com Ferdinand Saussure que a lingüística assumiu o caráter geral que lhe permitiu sair do círculo relativamente estreito do estudo das línguas naturais e aplicar-se aos diferentes domínios da atividade humana. Pierce, apud Peraya (1979) distingue três variedades fundamentais de signos: O ícone, o índice ou index e o símbolo:

O **ícone** é um signo que apresenta relação de semelhança ou analogia com o referente (fotografia, diagrama, mapa, etc.). Nas palavras de Althusser, apud Peraya (1979, p.19) *“É um signo que se refere ao objeto que denota, simplesmente em virtude de seus caracteres próprios.* Pierce apud Peraya (1979) assinalou uma distinção da categoria: as imagens, os diagramas e as metáforas.

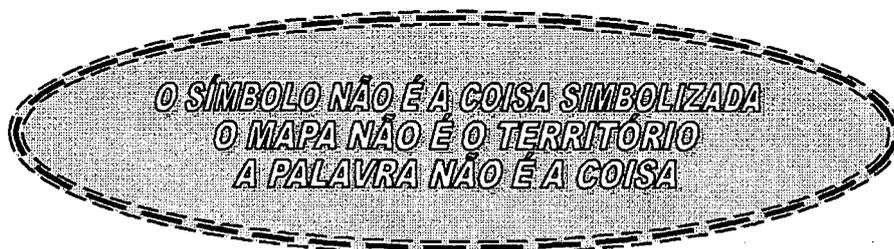
O **índice** é um tipo de signo que mantém relação natural causal, ou de contigüidade física com o referente (p. ex.: uma nuvem negra no céu indicando chuva; uma pegada indicando a passagem de alguém). Nas palavras de Althusser, apud Peraya (1979, p.21) *“É um signo que se refere ao objeto que denota em virtude do fato de ser realmente afetado por esse objeto”.*

O **símbolo** é um signo que se fundamenta numa convenção social (o signo lingüístico, p. ex.) e mantém uma relação instituída, convencional, com o referente; signo arbitrário, signo imotivado. Nas palavras de Althusser, apud Peraya (1979, p.22) *“É um signo constituído como signo simples ou principalmente pelo fato de ser utilizado ou compreendido desse modo”.*

Naturalmente, em meio a tantos signos, o ser humano tende a confundir-se. O maior problema é quando alguém comete o engano de supor que os “mapas” representem os territórios reais. Observa Hayakawa (1977):

A habitual confusão de símbolos com coisas simbolizadas, quer por parte dos indivíduos, como por parte das sociedades, é bastante séria para impor-se como perene problemas humano, em todos os níveis culturais. O primeiro princípio que governa o símbolo é que “*O símbolo não é a coisa simbolizada, a palavra não é a coisa e o mapa não é o território que ele representa.*” Por meio de relatos errôneos, imaginários, ou por falsas inferências advindas de relatos corretos, ou ainda por mero exercício retórico, podemos manufaturar à vontade “mapas” que não tem nada a ver com o mundo extensional. (físico)

**Figura12 - Princípios que governam o símbolo**



## 6.4 METÁFORA E ANALOGIA

Como o conhecimento tácito é difícil de expressar, as metáforas e analogias são meios eficazes de expressão. A metáfora e analogia são linguagens figuradas de grande valor para a aprendizagem e criação do conhecimento. Linguagem figurada é a maneira de falar ou escrever em que se utilizam figuras de retórica e simbolismo: é a expressão ou interpretação por meio de símbolos. O homem tem em mente os símbolos e é sobre eles que opera, agindo e reagindo ao meio, modificando-o neste processo. A metáfora e a analogia desempenham um papel extramamente importante nos processos criativos, nas tentativas de solucionar uma situação nova e na facilitação da compreensão entre indivíduos provenientes de diferentes contextos e experiências.

As pessoas têm a atenção despertada e assimilam muito mais para as informações ricas em detalhes, que envolvam comparações e visualmente ricas, em cores, texturas, estilos e que tenham relevância para suas vidas. Ponderam Nonaka e Takeuchi (1997):

Para explicar o inexplicável, deposita-se grande confiança na linguagem figurada e no simbolismo. É uma forma de fazer com que indivíduos fundamentados em contextos diferentes e com diferentes experiências compreendam algo intuitivamente através do uso da imaginação e dos símbolos.

De acordo com Watanabe apud Nonaka & Takeuchi (1997p.73): *“A linguagem figurativa e da imaginação dos líderes constitui um fator essencial na extração do conhecimento dos membros do projeto.”*

#### 6.4.1 METÁFORA

Metáfora é a passagem de uma palavra para um campo de ação semântico que não é o objeto que ela denota e que se alicerça numa relação de semelhança, subentendida entre o sentido próprio e o figurado. Entende Richards (1936, p.93): *“Uma metáfora consiste em “dois pensamentos de coisas diferentes...apoiados por uma única palavra, ou expressão, cujo significado é resultado de sua interação”.* Afirma Bateson (1972) que metáfora é uma forma de perceber ou entender intuitivamente uma coisa, imaginando outra coisa simbolicamente. Pondera Bueno(1973) que a metáfora não está em comparar símbolo com símbolo, mas, no fato de empregar um símbolo tão fora do seu meio natural que, através dele, seja a mente humana levada a evocar o outro.

A metáfora é um recurso comunicativo bastante disseminado e um dos mais profícuos, através do qual as pessoas reúnem o que conhecem de novas formas. O uso de uma metáfora atraente é eficaz no sentido de animar o compromisso com o processo criativo. Afirmam Lakoff e Johnson (1980, p. 3): *“A metáfora permeia a vida cotidiana, não apenas a linguagem, mas o*

*pensamento e a ação*”. Sustentam Nonaka e Takeuchi (1997) que podemos relacionar continuamente conceitos bastante distantes em nossa mente, relacionando até mesmo conceitos abstratos a fim de criar conceitos concretos. Observa Donnellon et al (1986) que as metáforas constituem um mecanismo de comunicação que criam novas interpretações da experiência, pedindo ao ouvinte para ver uma coisa em relação à outra, criando novas formas de ver a realidade.

No que se refere à criação do conhecimento a metáfora é uma grande aliada. Observa Nisbet (1969) que grande parte do conhecimento tácito, pode ser expresso pela metáfora. Sustentam Nonaka e Takeuchi (1997):

A metáfora é extremamente eficaz no sentido de promover o compromisso direto para com o processo criativo nos primeiros estágios da criação do conhecimento, sendo uma ferramenta eficaz para a criação de uma rede de novos conceitos. Na exteriorização (articulação do conhecimento tácito em explícito) o conhecimento tácito assume a forma de metáforas, modelos, conceitos e equações.

Entende Morgan (1980) que as metáforas, têm implicações importantes no processo de construção de teorias e de compreensão de mundo, têm cumprido um importante papel no uso da linguagem, desenvolvimento cognitivo e a maneira pela qual os seres humanos constroem concepções sobre a realidade.

#### **6.4.2 ANALOGIA**

Analogia é um ponto de semelhança entre duas coisas diferentes, quando a situação do momento não apresenta as condições estritas de aplicação do esquema, mas somente condições aproximadas. Na ausência de um conhecimento apropriado para a situação atual, a analogia utiliza conhecimentos que se aplicam a situações semelhantes e opera as devidas correções. Analogia significa também, a transferência, para outro domínio, dos

significados de um domínio, em que utiliza-se as relações de um domínio para conectar os elementos de outro domínio e assim construir uma rede e relações entre esses elementos. Entende Richard (1990) que a analogia designa o fato de que um procedimento conhecido para uma situação ou para uma classe de situações pode ser transferido a uma situação similar, mas não tem todos os traços que permitiram associá-lo à classe.

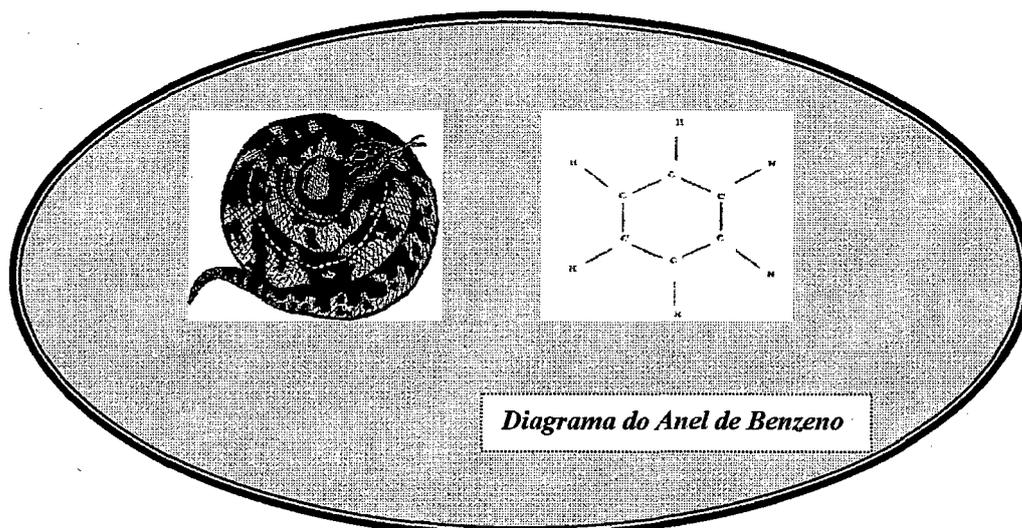
O uso da analogia é de grande importância para o aprendizado, pois permite fazer hipóteses e conceber as experiências para testá-las e a informação originada permite descobrir as diferenças entre a situação que é a origem da analogia e corrigir o modelo. Por isto as diferenças são tão importantes quanto às semelhanças no uso que é feito da analogia nas situações de aprendizagem por ação. Metáfora e analogia são bastante similares, por isto, às vezes torna-se difícil distingui-las. Entretanto a analogia é mais estruturada do que uma metáfora no sentido esclarecer as semelhanças e diferenças entre duas idéias ou objetos. Aclaram Nonaka e Takeuchi (1997):

As metáforas e analogias as vezes se confundem. A associação de duas coisas pela metáfora é motivada em grande parte pela intuição e por imagens holísticas e não tem como objetivo encontrar diferenças entre elas. Por outro lado, a associação através da analogia é realizada pelo pensamento racional e concentra-se nas semelhanças estruturais/funcionais entre as duas coisas, daí suas diferenças. Assim, a analogia nos ajuda a entender o desconhecido através do conhecido e elimina a lacuna entre a imagem e o modelo lógico. A externalização (articulação do conhecimento tácito em explícito) normalmente é orientada pela metáfora e/ou analogia.

Na criação do conhecimento organizacional, as analogias tornam possível aos membros da equipe a articulação das próprias perspectivas. Entendem Nonaka e Takeuchi (1997) que as metáforas e analogias permitem revelar o conhecimento tácito oculto, que de outra forma seria difícil de comunicar.

Um acontecimento notável exemplifica a metáfora e a analogia: o químico alemão Friedrich A. Kekulé (1829-1896), chamado de “*gênio intuitivo*”, sonhou com uma cobra agarrando a própria cauda e acabou descobrindo a estrutura química do benzeno (um anel hexagonal de átomos carbônicos). Neste caso, o padrão da cobra foi uma metáfora e as possíveis combinações do padrão tornaram-se analogias de outros componentes químicos orgânicos.

**Figura 13 - O uso da metáfora e analogia na descoberta da fórmula do benzeno por Friedrich Kekulé**



## 6.5 A LINGUAGEM

*“A linguagem é um mecanismo indispensável à vida humana, à vida que é plasmada, orientada, enriquecida e tornada possível, graças ao acúmulo de experiência passada aos membros da mesma espécie”. (Samuel Ichiyé Hayakwa)*

É através da linguagem que os homens se comunicam, buscando a interação, o entendimento e o progresso. Naturalmente, onde quer que existam seres humanos, haverá linguagem, porque sem a linguagem, decididamente, não existiria a sociedade como o homem conhece. Assim,

como fiel companheira, a linguagem vem acompanhando o homem em sua lenta e árdua ascensão aos estágios mais altos da civilização. Postula Hayakwa (1977, p. 15): *“Desde o grito de alarma do homem primitivo, até a última monografia científica, a linguagem é um fenômeno social e a cooperação cultural e intelectual constitui o grande princípio da vida humana”*.

Linguagem é a expressão da faculdade comunicativa. É todo sistema de *signos* que serve de meio de comunicação entre indivíduos, que pode ser percebido pelos diversos órgãos dos sentidos, o que permite a distinção entre uma linguagem visual, auditiva, tátil, do paladar ou ainda outras mais complexas, constituídas ao mesmo tempo, de elementos diversos. Por isto, toda comunicação compreensiva entre as pessoas é considerada linguagem. Sustenta Lennenberg (1964, p.101): *“Linguagem é uma aptidão inata e específica da espécie humana.”*. Entende Alexis Leontiev apud Bock et al (1995, p.175). *“A linguagem é o elemento concreto que permite ao homem ter consciência das coisas”*. Na visão de Saussure (1960) a linguagem, de maneira geral é um fenômeno social. Para Fialho (2001), a linguagem proporciona tanto uma base para a cooperação social, quanto uma ferramenta para o pensamento. Esclarece Torquato (1991, p. 89):

*“As linguagens estão se tornando cada vez mais especializadas. A linguagem correta é a que permite uma sintonização quase empática entre uma fonte de comunicação e um receptor. É condicionada a um meio social, a um contexto técnico, a um grupo de referência e aos fatores tecnológicos que permeiam os canais de comunicação. Implica em selecionar cores, formas, palavras-chave, conceitos-chave, ordenamento lógico das idéias, precisão, concisão, clareza, oportunidade.”*

Argumentam Bandler & Grinder (1982):

A linguagem serve como um sistema representativo para nossas experiências. Nossas experiências possíveis, enquanto humanos, são tremendamente ricas e complexas e se a linguagem é adequada a preencher sua função como um sistema representativo, ela própria precisa fornecer um conjunto rico e

complexo de expressões para representar nossas experiências possíveis.

O compartilhamento através da linguagem é fundamental para a aprendizagem e criação do conhecimento. Alerta Senge (1990) que sem uma linguagem compartilhada para tratar a complexidade, a aprendizagem em equipe é limitada. Esclarece Borba (1998) que a linguagem é eficiente instrumento de interação social porque atua por meio de conjuntos organizados ou sistemas de signos. Argumentam Bock et al (1995) que a interação e a comunicação são, sem dúvida, as conseqüências mais evidentes da linguagem. Afirma Bange apud Koch (1992) que um ato de linguagem não é apenas um ato de dizer e de querer dizer, mas sobretudo, essencialmente um ato social, pelo qual os membros de uma comunidade interagem.

A linguagem impulsiona o progresso, possibilita a transferência de conhecimentos, sobrepujando as limitações individuais. Os gerentes eficazes reconhecem o grande valor de aprimorar a linguagem organizacional, oferecendo um ambiente adequado para tal. Enfatiza Hayakawa (1977, p.14) :

*“Em vez de permanecer desamparado por causa das limitações de sua própria existência e conhecimento, de precisar descobrir por si mesmo aquilo que os outros já haviam descoberto, de explorar falsas trilhas já exploradas e repetir os mesmos erros, o ser humano pode continuar avançando a partir do ponto onde os outros chegaram. Isto significa que a linguagem torna possível o progresso.”*

## 6.6 A LÍNGUA

Língua é o conjunto de palavras ou símbolos vocais de que fazem uso os componentes de cada povo, para se exprimir e comunicar. Diferente da Linguagem que é mais abrangente e envolve outros fatores, a Língua é um sistema específico de signos. É o instrumento da linguagem oral de comunicação. Da mesma forma que o pensamento é uma associação de

idéias, a Língua é uma associação de palavras. Godel apud Peraya (1979, p.44) define: “*Língua é um conjunto de convenções necessárias adotadas pelo corpo social para permitir o uso da faculdade da linguagem entre os indivíduos.*” Esclarece Aranha(1992):

A linguagem verbal é um sistema simbólico, isto é, um sistema de signos arbitrários, com relação ao objeto que representam e, por isso mesmo, convencionais e dependentes da aceitação social. Tomando como exemplo a palavra “livro”, percebemos que não há nada no objeto entendido como livro que me levou a pronunciar essa palavra. Assim, nosso ato de designar um determinado objeto por um nome (livro) é arbitrário e, para sermos compreendidos, devemos estar amparados por uma convenção, aceita pela comunidade dos falantes de língua portuguesa que garanta a ligação entre o som “livro”(ou sua forma escrita) e o objeto representado.

A Linguagem oral remonta a uma antigüidade muito distante, pois encontra-se intimamente associada ao aparecimento do homem. É um elemento universal e peculiar ao homem, porque somente os seres humanos a possuem. É a base última e mais profunda da sociedade humana. Pondera Hjelmslev (1975) que a fala é uma inesgotável riqueza de múltiplos valores, é inseparável do homem e segue-o em todos os seus atos. É o instrumento, graças ao qual o homem modela seu pensamento, sua vontade e seus atos, influencia e é influenciado. Postula Santo Agostinho apud Todorov (1977, p.35):

“Não podendo o homem construir uma sociedade sólida sem o recurso da palavra, pela qual ele, de certo modo, transmite a sua alma e os seus pensamentos aos outros, a razão compreendeu que era necessário dar nomes às coisas, ou seja, certos sons dotados de significação, para que, já que não se podia perceber sensivelmente o espírito, os homens se servissem, para unir as suas almas, dos sentidos como intérpretes”.

Afirma Fialho ( 2001 ) que a Língua permite a um grupo social se comunicar, facilitando o pensamento e as ações dos indivíduos. Afirma Huxley (1940):

As palavras têm o poder de moldar o pensamento do homem, canalizar seus sentimentos, dirigir a sua vontade e os seus atos. A conduta e o caráter são, em larga escala, determinados pela natureza das palavras que comumente empregamos para falar sobre nós próprios, e sobre o mundo circundante.

Observa Hayakawa (1977):

As palavras, o modo como as emprega e o modo como as recebe quando proferidas pelos outros, plasmam, em grande medida, as suas crenças, preconceitos, ideais e aspirações. É muito difícil imaginarmos a vida humana sem as palavras, pois ela é a unidade básica do pensamento e através dela o ser humano estabelece relações, formula conceitos, dimensiona, afere e compara tudo o que há no mundo. As palavras possuem um grande poder. Existe a palavra que fere, a que atemoriza, aquela que ajuda, a que ensina, a que perdoa, a que louva, enfim para cada situação existe uma palavra e cabe a cada um usá-las adequadamente.

Se o objetivo fundamental de qualquer Língua é a compreensão, justifica-se a preocupação e fundamental importância do uso de termos apropriados e compreensíveis. Há muito já afirmava Quintiliano (40-95 dc) professor romano de oratória, apud Todorov (1977, p.6): *“Se num discurso se admiram as palavras, é porque o pensamento é insuficiente. Para mim, a primeira qualidade é a clareza, a propriedade dos termos”*. Observa Schwartz (1994, p.68): *“Presta-se atenção na proporção que se entende. Simplificar as coisas facilita a compreensão”*.

Por outro lado, as pessoas possuem mecanismos mentais que permitem a aprendizagem, mas que também podem atuar como bloqueadores da comunicação. As pessoas estão constantemente generalizando, omitindo e distorcendo as informações. Quando se generaliza transforma-se uma experiência isolada em uma lei. Afirmam Bandler & Grinder (1982):

**Generalização** é o processo pelo qual uma experiência específica vem representar a categoria toda da qual ela é um membro. Existem generalizações que são úteis e apropriadas. Pode-se dizer

que a generalização é uma forma de aprendizado acelerado. Entretanto elas podem limitar e empobrecer o modelo de mundo.

Explica Chung (1998) que há um poder mental que nos proporciona uma aprendizagem ampla, através de uma única experiência, direta ou indireta. Mas o poder mental das generalizações pode limitar e empobrecer nosso modelo de mundo.

A omissão ocorre quando focalizamos nossa consciência em um aspecto de experiência em detrimento de outras. Pode ser limitadora quando omitimos aspectos da nossa experiência, informações que são necessárias para um modelo de um mundo rico e pleno. Ponderam Bandler & Grinder (1982): **Omissão** é o processo pelo qual partes selecionadas do mundo são excluídas da representação criada pela modelagem da pessoa. Segundo Chung (1998) Eliminação (o mesmo que omissão) é o poder mental que temos para concentrar-nos naquilo que nos interessa, liberando-nos da sobrecarga de informações desnecessárias que possam perturbar nossa eficiência.

A distorção permite fazer substituições de dados sensoriais em nossa experiência. Imaginamos as coisas antes que elas ocorram, transformamos a realidade presente; é a habilidade das criações artísticas e científicas, a capacidade de planejar o futuro, de sonhar, gerar fantasias. É o poder mental da criatividade. De acordo com Bandler & Grinder (1982) **Distorção** é o processo pelo qual as relações que se estabelecem entre as partes do modelo são representadas de forma diferente das relações que, se supõe, representam, distorcendo a realidade na ficção, na arte e mesmo na ciência. A distorção pode ser útil em alguns contextos e, no entanto ser fonte de sofrimento em outros. Sustenta Chung (1998) que a distorção pode limitar a qualidade de vida de muitas pessoas, gerando sofrimento, angústia ou medo, diante da simples imaginação de atitudes ou situações inexistentes.

*Linguagem é o elemento concreto que permite ao Homem ter consciência das coisas. É a expressão da faculdade comunicativa. É todo sistema de signos que serve de meio de comunicação entre indivíduos.*

*Língua é um conjunto de convenções necessárias adotadas pelo corpo social para permitir o uso da faculdade da linguagem entre indivíduos. É um sistema específico de signos. É o instrumento da linguagem oral da comunicação.*

*Generalização é o processo pelo qual uma experiência específica vem representar a categoria toda da qual ela é um membro.*

*Distorção é o processo pelo qual as relações que se estabelecem entre as partes do modelo são representadas de forma diferente das relações que, se supõe, representam.*

*Omissão é o processo pelo qual partes selecionadas do mundo são excluídas da representação criada pela modelagem da pessoa.*

## 6.7 A COMUNICAÇÃO NÃO-VERBAL

*“O que você é grita tão alto aos olhos, que não consigo ouvir o que você diz”.*

(Ralph Waldo Emerson)

A linguagem articulada não é o único meio de comunicação. Desde épocas imemoriais, o homem buscou outras formas de expressão, tais como os desenhos nas grutas, os sinais, os rituais de tribos primitivas ou as formas mais pioneiras da arte contemporânea. Observa Penteado (1993) que alguns símbolos, embora compreensíveis jamais conseguem ser expressados por palavras. Condillac, apud Todorov (1977, p.236) afirma: *“Os gestos, os movimentos do rosto, as inflexões não articuladas, são, Monsenhor, os primeiros meios que os homens tiveram para comunicarem entre si os seus pensamentos.”* Afirma Capra (1982, p. 320): *“Todos nós sabemos que expressamos as emoções através de gestos, inflexões, padrões respiratórios e movimentos diminutos, imperceptíveis a olhos não treinados.”*

Argumentam Nonaka e Takeuchi (1997) que o conhecimento que pode ser expresso em palavras e números representa apenas a ponta do iceberg do conjunto de conhecimento como um todo. Conforme Polanyi (1966, p.4) *“Podemos saber mais do que podemos dizer.”* Afirma Wittgenstein (1962) que o inexprimível existe e que conceitos intangíveis como tocar, soar, movimentar-se, etc não podem ser explicados por meio de palavras, mas somente podem

ser mostrados. Alerta De Bono (2001) que a linguagem\* é a maior barreira ao progresso humano, porque é uma enciclopédia de ignorância e não nos permite perceber situações complexas: descrevê-las não é o mesmo que percebê-las.

Desta forma, por meio de sinais não-verbais podemos obter informações valiosas sobre o modo como as pessoas processam seus pensamentos. Cada sentimento possui formas diferentes para ser apresentado: a boca humana é capaz de produzir incontáveis combinações de sons e o ouvido pode captar e diferenciar milhares de sons. O rosto, os olhos e as mãos movem-se de mil maneiras e os olhos captam esses movimentos, discernindo e combinando. A coordenação, a postura, as expressões faciais, o queixo, a boca, a face, o nariz, os olhos, a sobrancelha e a testa trabalham isoladamente ou em conjunto para demonstrar idéias e sentimentos. Os movimentos dos olhos, incluem os movimentos das pupilas, a rotação dos olhos, os cílios abrindo e fechando, que também tem grande significado. No comando deste espetáculo de perfeição, encontra-se o cérebro humano, que apelando à memória de milhões de experiências, interpreta o que estes estímulos representam. Santo Agostinho em *"As Confissões"*, apud Todorov (1977, p. 45) afirma: *"Os gestos são como a linguagem natural de todos os povos, feita de jogos de fisionomia, de piscadelas de olho e de movimentos dos outros membros, e também do tom de voz que trai o sentimento da alma na perseguição, na possessão, na rejeição na fuga das coisas"*.

Carrel (1936, p.81) postula:

*"O rosto exprime coisas ainda mais profundas do que as atividades da consciência. Nele podem ler-se os vícios, as virtudes, a inteligência, a estupidez, os sentimentos, os hábitos mais escondidos de um ser humano."*

Fialho (2001) argumenta:

As pessoas comunicam-se não apenas pela linguagem falada e

---

\* Entende-se que ao citar a palavra "linguagem" o autor refere-se tão somente à linguagem verbal.

escrita, mas também pela comunicação não verbal, envolvendo postura corporal, expressão facial, posição de sentar e outros sinais corporais e que embora a comunicação não verbal seja muito sutil, ela pode ser interpretada com grande precisão .

Tudo está integrado à mensagem que é transmitida e pode afetá-la, tudo tem algum significado. Hayakawa (1977) pondera que é preciso tomar consciência do processo de abstração, e perceber intensamente, que as palavras nunca dizem tudo a respeito seja lá do que for.

No que diz respeito à transferência de conhecimentos, entende Sveiby (1998):

O que foi articulado e formalizado é menos do que aquilo que sabemos de modo tácito. A linguagem por si só não é suficiente para tornar o conhecimento explícito. Quando trabalham com seus mestres, os aprendizes aprendem a perícia profissional por meio da observação, da imitação e da prática e a linguagem falada não é suficiente. As pessoas aprendem melhor quando utilizam por inteiro seus corpos.

Considerando a importância da linguagem não-verbal, é preciso ficar atento caso para o semblante, pois reflete as imagens do interior, que pode revelar se há coerência e sinceridade nas palavras. Quando um receptor é confrontado com um mensagem não verbal que contradiz uma mensagem verbal do mesmo emissor, o receptor tende a escolher a linguagem não verbal. Strong apud Balcão & Cordeiro (1979) entende que a expressão do locutor, o tom de voz, gesto e postura, podem reforçar, ampliar ou mesmo contradizer as palavras. Ouvir sem observar, é como escutar as palavras de uma canção sem ouvir a música. Pondera Goleman (1995): A forma de expressão da mente racional é a palavra, a das emoções a não-verbal . Se as palavras entram em desacordo com o que é transmitido pelos canais não-verbais, a verdade emocional está mais no *como* ele diz alguma coisa do que no *que* ele diz. Pondera Pinker (1998):

As expressões faciais falsas são úteis somente se são difíceis de serem imitadas. Na verdade elas são. As pessoas não acreditam

que as sorridentes comissárias de bordo estão felizes em recebê-las. Isto ocorre porque o sorriso social é formado por uma configuração diferente de músculos daquele genuíno sorriso de prazer. Um sorriso social é executado sob circunstâncias cerebrais que estão sob controle voluntário; já um sorriso de prazer é executado por circunstâncias do sistema límbico\* e outros sistemas da mente e é involuntário. Raiva, medo e tristeza também utilizam músculos que não podem ser controlados voluntariamente, e as expressões genuínas são difíceis de serem escondidas.

## 6.8 OS FLUXOS DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

*“Com a rapidez de um rastilho de pólvora aceso, as informações fluem como os cigarros do bolso do mágico, passando pelo bebedouro, através da porta do gerente e do depósito do zelador. Tão enganadora quanto o zéfito do verão, ela atravessa as paredes de aço e divisões de vidro, do porão ao sótão, do contínuo ao diretor. Transmite boas e más notícias, fatos tanto quanto boatos, sem distinção...”* (Jornalista Joseph K. Shepard)

Grande parte dos problemas organizacionais seriam debelados se a comunicação fosse mais eficaz. Uma comunicação organizacional isenta de erros, tem um enorme peso para o sucesso organizacional. Sustenta Drucker (1992) que sessenta por cento de todos os problemas administrativos resultam de ineficiência na comunicação.

Na organização a comunicação flui em vários sentidos. De acordo com Torquato (1986) as organizações possuem três fluxos de comunicação, que se movem em duas direções: *o fluxo descendente*, *o fluxo ascendente* e *o fluxo lateral*. Os dois primeiros na direção vertical, o último correndo

---

\*Região cerebral formada pela circunvolução do corpo caloso e pela do hipocampo e que atua sobre o funcionamento de vísceras, regulação metabólica e vida emocional. (Dicionário Aurélio, versão 3.0)

horizontalmente. Afirmam Stoner & Freeman (1999, p.238): “*Sistema de informação vertical são meios através dos quais os dados são transmitidos para cima e para baixo na hierarquia da organização.*”

**A comunicação descendente** é a que parte do topo para a base. Dentre as várias formas de comunicação nesta modalidade, é aconselhável utilizar ao máximo a comunicação face-a-face. Pondera Torquato (1991):

A comunicação descendente refere-se ao processo de transmissão de informações da cúpula para a base. A comunicação oral é mais desejável porque a utilização de canais naturais como a fala, visão e a audição, permite que se obtenha um *feedback* máximo e imediato.

No fluir da comunicação descendente é preciso atentar para dois fatores que podem prejudicar os resultados. Durante o trajeto a comunicação pode sofrer modificações, chegando alterada ou nem chegando ao local de destino. Há também uma tendência de sobrecarregar o fluxo com comunicação instrumental, o que acaba bloqueando a naturalidade da comunicação. Adverte Torquato (1986):

Se a administração central transmite diretivas de cima para baixo, a mensagem original, ao longo da linha de comunicação, torna-se deturpada ou influenciada por interpretações individuais. Conseqüentemente os vários níveis hierárquicos que transferem a mensagem original, deturpam-na ao ponto de boa parte dela se perder antes de atingir os operários. Um sério problema nas organizações é a grande quantidade de comunicação instrumental no fluxo descendente, que acaba inibindo e bloqueando os canais da comunicação expressiva, que, por falta de vazão para subirem até o topo, correm lateralmente, criando redes informais de comunicação.

**A comunicação ascendente** é a que parte da base para o topo. É uma modalidade importantíssima, pois é através dela que os dirigentes podem saber o que os subordinados pensam e o que está acontecendo na base. A comunicação ascendente deve ser enfatizada. Esclarece Torquato (1986):

A comunicação ascendente representa o processo de transmissão das informações através do qual a base (os trabalhadores) pode fazer chegar aos escalões superiores suas opiniões, atitudes e ações sobre assuntos importantes para o funcionamento da empresa. Através do fluxo de informações, a direção pode verificar se sua política está sendo aceita e cumprida.

Matsushita (1988) enfatiza a importância da comunicação ascendente na organização. Lembra que este tipo de comunicação requer um enorme esforço e atenção constante da parte de todos os envolvidos. Drucker (1992) alerta que a estrutura da organização deve ser baseada na comunicação, de baixo para cima, de informações que possibilitem que aqueles no topo saibam o que está acontecendo lá embaixo, na ponta da lança.

**A comunicação horizontal** é a que flui lateralmente entre departamentos. A grande importância desta modalidade prende-se ao fato de garantir harmonia no trabalho. Afirma Stoner & Freeman (1999, p.238):

*“Relacionamento lateral é o que atravessa a cadeia de comando, permitindo contato direto entre membros de departamentos diferentes...contato direto é a forma mais simples de relacionamento lateral; comunicação entre indivíduos que devem enfrentar a mesma situação ou problema.”*

Para que os trabalhos em grupos obtenham sucesso, os empregados que trabalham no mesmo nível precisam comunicar-se eficazmente. A comunicação efetiva no nível horizontal garante harmonia e criatividade. Segundo Davenport (1998) um fluxo vertical de informações menos rígido é uma boa idéia, mas a troca de informações entre colegas de mesmo nível hierárquico, ou fluxo horizontal de informações, tem uma influência maior sobre o ambiente informacional de uma empresa. Observa Torquato (1986) que a comunicação lateral ou horizontal compreende o fluxo de informações de pessoas situadas no mesmo nível da empresa. Ele é responsável pela coordenação e combinação das diversas posições e unidades, visando um trabalho em conjunto.

## 6.9 A REDE INFORMAL

Qualquer organização possui sua rede de comunicação. De acordo com Stoner & Freeman (1999, p.396) “Redes de comunicação” são um conjunto de canais dentro de uma organização ou grupo, através dos quais a comunicação se processa.” Argumenta Stewart (1998) que a criação de uma rede é o desenvolvimento mais importante em gerência. Nas empresas cuja riqueza é o capital intelectual, as redes, não as hierarquias, são o desenho organizacional mais adequado. Segundo Sveiby (1998) a competência gerencial também é contextual. Os gerentes capacitados dependem fortemente de sua rede social.

As redes são projetadas de forma convencional ou destituída de formalidade. São as chamadas redes formal e informal. Esclarece Davis (1957):

A empresa típica é dividida em dois grandes sistemas: o formal e o informal. Formal é aquele comumente representado nos organogramas e construído por meio de uma cadeia de comando na qual a autoridade é delegada sucessivamente de uma pessoa para outra. Seu funcionamento requer um trabalhoso complexo de ordens, instruções e relatórios. Informal é o que emana das relações sociais entre as pessoas. Não é requerido nem controlado pela administração. É variável, dinâmico, indo e vindo através das linhas orgânicas e mudando sua direção rapidamente.

A rede informal é uma misto de sentimentos diversos, interesses, expectativas, espontaneidade, insatisfações, aversão à burocracia. As comunicações informais são as livres expressões e manifestações dos trabalhadores, de onde vertem os sentimentos mais genuínos. Ponderam Stoner & Freeman (1999, p. 370-371):

*“Os grupos informais surgem sempre que as pessoas se juntam e interagem regularmente. Esses grupos se formam dentro de uma estrutura organizacional formal.. Servem essencialmente a quatro funções principais: ...Mantêm e reforçam as normas e os valores*

*que seus membros têm em comum...Dão aos membros sentimentos de satisfação social, status e segurança...Ajudam seus membros a se comunicar....Ajudam a resolver problemas.”*

A rede informal é inevitável e tentar impedi-la é uma tarefa inútil. Ela é vigorosa, tão intensa, que se insurgirá contra qualquer tentativa de supressão sumária. Sempre reaparecerá aqui e acolá. Sua força está na rapidez com que dissemina as informações, derrotando facilmente a lerda rede formal que se caracteriza pela estática. Assegura Megginson (1986) que a comunicação informal é inevitável e os bons gerentes reconhecem que não podem ser eliminadas. Metaforicamente, afirma Davis (1957):

A rede informal pode ser comparada com a lendária cobra de vidro, que quando agredida quebra-se em pedaços e cada pedaço torna-se uma outra cobra. Não se pode extirpar a rede informal de comunicações, porque ela não pode ser abolida, apagada, escondida na cesta, derrubada, amarrada, liquidada ou sustada. Se for suprimida, reaparecerá acolá.

O estudo da rede informal, possibilita o trabalho de convencimento, no sentido de situar todos os grupos no espírito de corpo da organização. O melhor que os gerentes podem fazer é tentar compreendê-la, procurando extrair o que é possível para o bem da organização, fazendo com que ela trabalhe no sentido positivo. Na visão de Corrado (1994) a meta das comunicações é fazer com que os empregados passem da simples percepção para a ação que realiza as metas da organização. Afirma Davis (1957) que a rede informal preenche as lacunas deixadas pelo sistema formal.

Entretanto, por desconhecimento acerca de seu potencial, ou porque não se apresenta de maneira tão manifesta quanto a rede formal, a rede informal acaba sempre ficando relegada a segundo plano. Esclarecem Clancy e Collins (1980) que os sistemas informais são necessários e constituem-se em apoios importantes aos sistemas formais, devendo por isto serem considerados como suplementos a estes e não como um esbanjamento de recursos. McGee & Prusak (1994) contam um interessante caso de transferência de informações através da rede informal:

Em determinada empresa os empregados mais antigos deveriam repassar para os mais novos conhecimentos sobre manutenção de centrais de comutação mecânicas. Isto transformou-se em uma preocupação para os administradores que pensaram até em contratar uma empresa de consultoria. Entretanto enquanto os administradores se preocupavam, os técnicos mais antigos saíam juntos do trabalho para tomar um drinque, comer alguma coisa, conversar depois do almoço, divertir-se em churrascos da empresa, etc. O que estava acontecendo? Os técnicos mais antigos estavam ensinando os mais jovens a fazer a manutenção das centrais de comutação. Assim, quando a administração anunciou uma sessão especial de treinamento para a manutenção das centrais, os gerentes mais jovens declararam: *"Não vai ser preciso, eles já aprenderam as técnicas durante os encontros fora do expediente."*

Se a rede informal de comunicação sucumbisse e as organizações atuassem tão somente com a rede formal, certamente os problemas cresceriam, porque o desenvolvimento do espírito de equipe, das motivações dos empregados e da identificação do pessoal com a empresa seriam impraticáveis. Drucker (1992) afirma que uma grande perdição das organizações é acreditar que aquilo que estamos tentando conseguir é tão óbvio, que não precisa ser contado à pessoa da sala ao lado. McCarthy (1990, p.82) conta o caso da empresa American Management Association, onde toda a informação era repassada aos empregados e conclui:

*"...A organização inteira achava-se pronta e continuamente informada daquilo que o alto comando desejava. Não havia possibilidade de surgirem rumores. Todos os interessados tinham a sensação de bem-estar que segue de mãos dadas com a noção de merecer confiança e de estar a par do que se passa lá dentro."*

Sendo a rede informal fundamental para o bom andamento organizacional, cabe aos gerentes perspicazes gerenciá-las, extraindo o que de bom ela pode oferecer, administrando a organização sustentada pelo conhecimento coletivo. De acordo com Matsushita (1988) quando a

comunicação sem obstáculos em ambos os sentidos é estabelecida e mantida, a companhia será administrada com base no conhecimento coletivo.

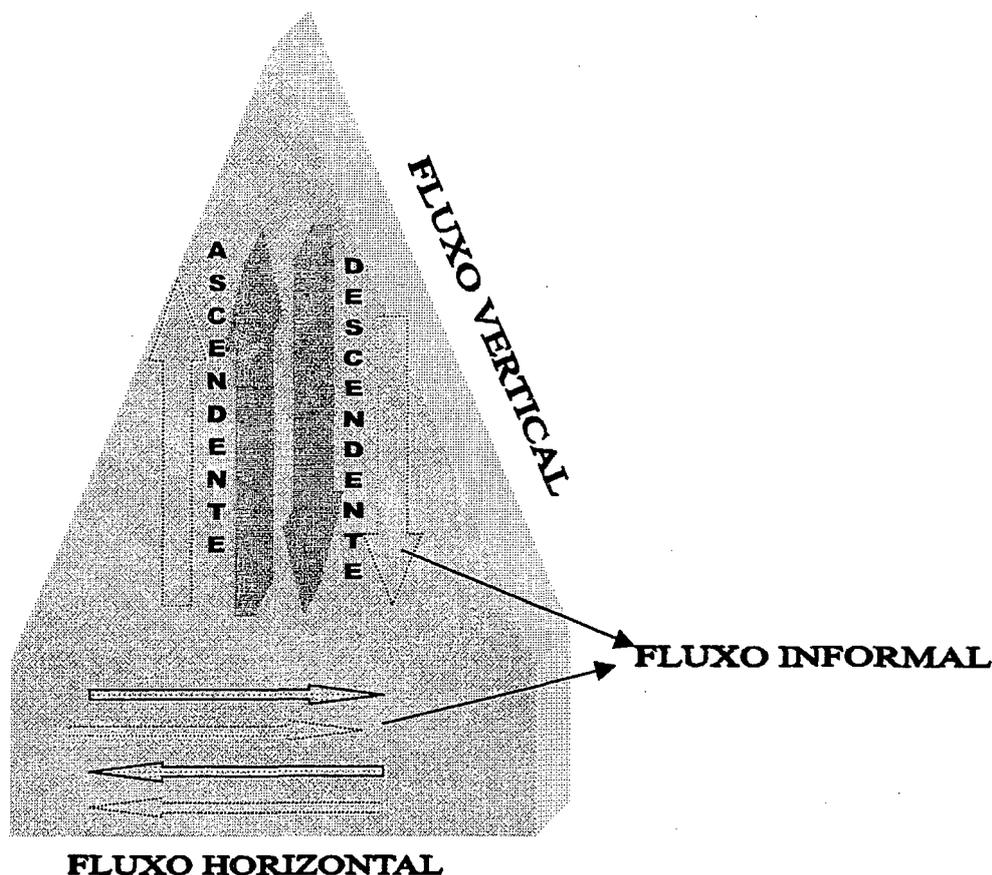
Entretanto muitos se perguntam como se pode saber que a rede informal está atuando efetivamente como complemento construtivo à rede formal. Um sistema de comunicação é bom quando não se nota que ele existe, quando a comunicação flui salutar e naturalmente, onde as mensagens mantêm a inteireza. Corrado (1994) sustenta que uma organização comunica-se de forma perfeita, quando os empregados se comunicam de maneira contínua e informal com os escalões superiores, inferiores e do mesmo nível da organização, onde todos contam a mesma história. Stewart (1998) apresenta um exemplo de um sistema de comunicação eficaz, onde informações precisas, em tempo real, substituem os estoques:

Foi implantando na Empresa "Toyota" no Japão e chama-se "*Kanban*". Trata-se de um cartão pequeno, acoplado a uma caixa de peças. Quando o nível de peças na caixa diminui, o trabalhador anexa o cartão a uma corda, como um varal de roupas, que se move, e o envia para as etapas anteriores da produção, assinalando "mais peças, por favor". Kanban é apenas isso, só que muitas vezes as linhas de comunicação se estendem o máximo possível, chegando até a rede de fornecedores Toyota e, como resultado, ninguém tem níveis de estoque acima do absolutamente necessário.

Os gerentes precisam fazer a sua parte, respeitando a rede informal, mantendo um ambiente harmônico e favorável para o vai-e-vem de mensagens. Em todos os níveis organizacionais deve haver abertura e segurança íntima. Powlison (1947) enfatiza importância de abrir e manter abertas as linhas de comunicações, pelo estabelecimento de confiança mútua.

A administração pode fazer parte nisso se mantiver comunicações livres dentro da estrutura da administração, coerência visível em todas as declarações emanadas da administração e coerência entre suas ações e declarações e espírito de sinceridade na partilha de informações com os empregados

Figura 14- Fluxos da comunicação organizacional



## 6.10 O BOATO

O boato é uma notícia anônima que corre sem publicação. É um mecanismo que tem competência para incitar multidões e causar drásticas conseqüências nas organizações. Independente da denominação que receba: rumor, zunzum, diz-que-diz, fofoca, murmúrio burburinho, o boato é presença constante no dia-a-dia organizacional. Os indivíduos em alguns ambientes tendem a dar mais ouvidos e credibilidade aos líderes informais do que às comunicações formais.

Declara Torquato (1991):

O boato é um mecanismo capaz de arregimentar massas e multidões e de provocar imensos conflitos nas relações entre capital & trabalho. Rádio-peão, rumor, informação inverídica, disse-

me-disse, rádio-mexerico, ou simplesmente fofoca, o boato em qualquer uma de suas modalidades e designações, integra a imensa rede de comunicação informal, e se constitui num contraponto psicológico à rede formal, composta pelo discurso normativo e oficial das empresas. Como válvula de escape às expectativas geradas pelas organizações, o boato se assemelha ao vapor da panela de pressão, que escapa para deixar os condimentos e materiais processados num ponto de cozimento.

Ignorar a presença dos boatos é uma grande falta gerencial. Aceitar a existência dos boatos é o primeiro passo para que os gerentes possam administrá-los, tentando extrair o lado positivo. Ademais, os gerentes jamais podem supor que poderão controlar a rede informal, até porque ela se move muito rapidamente. Postulam Guje Sevon & James March apud Davenport (1998, p.160):

*“A persistência e a difusão da conversa descontraída torna-se um fator relevante não apenas para compreender o cotidiano, mas também para melhorar o comportamento gerencial e projetar sistemas de informação gerencial. As fofocas não podem ser facilmente ignoradas”.*

Corrado (1994) alerta:

Os gerentes vivem iludidos, imaginando que dominam os canais de comunicação em suas empresas através dos meios formais. Estas mensagens podem mostrar apenas os aspectos positivos, o sol brilhando. Isto é uma ilusão que contribui para que o boato se transforme em uma alternativa mais confiável do que a manipulação empresarial das informações relevantes.

Mesmo que a rede de boatos não possa ser extirpada sumariamente, é melhor convertê-la em uma corrente benéfica para a organização. O melhor a fazer é gerar um programa de comunicação que aumente o vigor das comunicações formais. Por outro lado, para evitar descaminhos informacionais, é importante que os gerentes mantenham em dia as informações que devem ser repassadas aos subordinados. Argumenta Torquato (1991):

Sabendo que a comunicação informal existe e é extremamente ágil, pode-se usá-lo para deflagrar um programa de comunicação de reforço, isto é, em apoio às comunicações oficiais. Para isso, é interessante observar como o boato nasce e corre. A identificação dos líderes informais nas empresas é uma medida estratégica para um programa de enfrentamento ao boato.

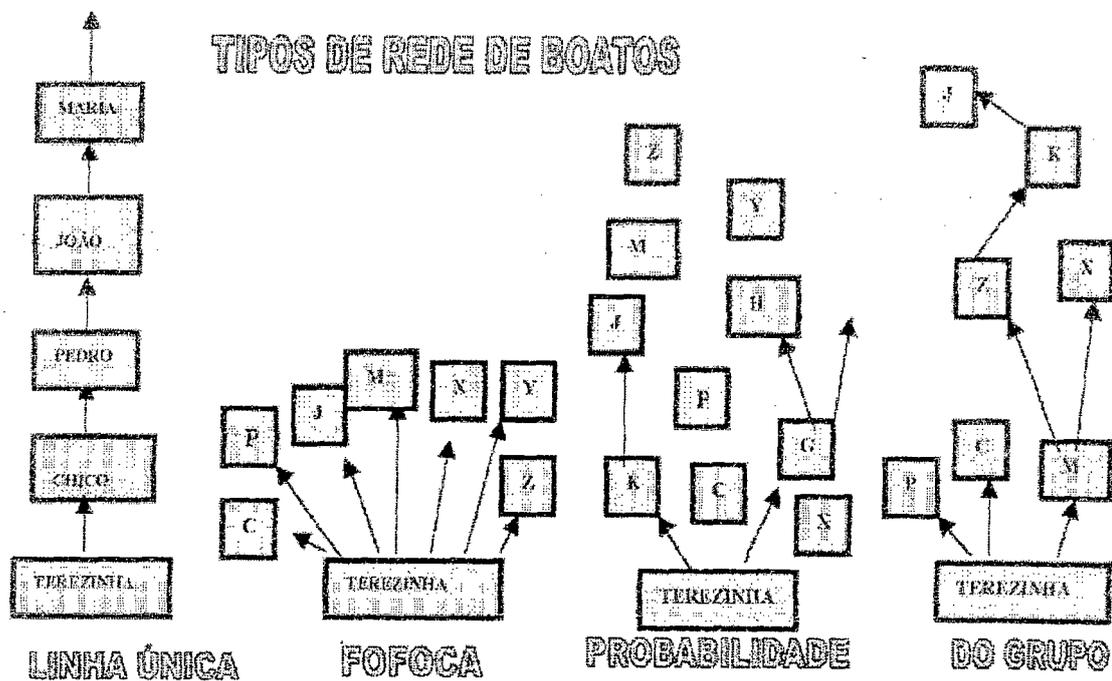
Argumenta McCarthy (1990) que quando os gerentes deixam de comunicar a tempo mudanças que afetarão os subordinados, os rumores começam a circular. Quando a notícia vaza, muitas vezes é distorcida, criando uma tempestade de controvérsia e resistência. Afirma Davis (1957) que devemos combater o boato, mas temos que aprender como e quando. É um sério erro tentar combater a rede como um todo, só porque transmite o boato. É o mesmo que tentar liquidar a humanidade só porque as pessoas transmitem doenças.

Por ser extremamente dinâmica e versátil a rede de boatos pode possuir diferentes maneiras de atuação. Davis (1957) identificou quatro tipos possíveis de redes de boatos:

Na rede **“linha única”** a pessoa A diz algo à pessoa B, que conta à pessoa C, e assim vão seguindo a linha. Essa rede é menos precisa na transmissão da informação. Na rede **“fofoca”**, uma pessoa descobre e conta a todo mundo a informação que obteve. Essa rede costuma ser usada quando uma informação interessante, mas não relacionada ao trabalho, está sendo transmitida. Na rede de **“probalilidade”**, os indivíduos são indiferentes com relação à pessoa a quem dão a informação; contam aleatoriamente. Essa corrente provavelmente será usada quando a informação é um pouco interessante, mas insignificante. Na rede **“grupo”**, a pessoa A transmite a informação a poucos indivíduos selecionados, alguns dos quais, em seguida, transmitem-na a outros.

Argumenta Mintzberg (1986) que os executivos parecem apreciar as pequenas informações, especialmente fofocas, boatos e especulações, devido a sua intemporalidade e lembra que a bisbilhotice de hoje pode ser o fato de amanhã. Por outro lado, se houver confiabilidade nas mensagens enunciadas pelos gerentes, se os empregados sentirem firmeza e estiverem convictos de que não são excluídos no que diz respeito às notícias, a formação de boatos esmorecerá. No entendimento de Caponigro (2001) os funcionários que sentem que a empresa atendeu o seu nível de expectativas e sentem que estão sendo informados de toda a situação de forma honesta e não manipulada, tendem a apoiar a posição da empresa e não espalhar boatos prejudiciais.

Figura 15 - Tipos de Redes de Boatos



Fonte: Adaptado de Stoner & Freeman (1982, p. 389 – original de Keith Davis, 1953)

## 6.11 COMUNICAÇÃO & EMOÇÃO

*“Quando dizemos “eles não falam a mesma língua”, queremos dizer que duas pessoas não encontram um meio de se entender. Essa falta de comunicação não é um problema de vocabulário, mas de emotividade: o medo, a suspeita, ou o ciúme anulam o sentido das palavras que essas pessoas usam”. (Jacques Barzun)*

Emoção é uma reação intensa do organismo acompanhada por um estado afetivo agradável ou desagradável. As emoções são expressões comuns a todos os seres humanos. Cordeiro (1961) afirma que os sentimentos, a sensibilidade e as emoções são qualidades inerentes aos seres humanos, das quais eles não se apartam quando entram na empresa. Bock et al (1995, p.192) definem: *“Emoções são expressões afetivas acompanhadas de reações intensas e breves do organismo, em resposta a um acontecimento inesperado.”* Afirma Capra (1982, p.360): *“Um aspecto importante da nova psicologia é o crescente reconhecimento de que a situação psicológica de um indivíduo não pode ser separada do seu meio ambiente emocional, social e cultural”*. No entendimento de Goleman (1995) o significado básico da palavra emoção é *“mover”*, pois as emoções por sua própria natureza levam a um ou outro impulso para agir. Observa Bock et al (1995):

As emoções são nossa própria vida e uma espécie de linguagem na qual expressamos percepções internas. São sensações que ocorrem em resposta a fatores geralmente externos. As emoções estão ligadas à consciência, o que nos permite dizer ao outro o que sentimos, expressar através da linguagem nossas emoções.

Inúmeros fatores podem desencadear as emoções humanas, cabendo a cada indivíduo buscar incessantemente o auto conhecimento, convertendo-as em experiências engrandecedoras. Mesmo que as emoções façam parte da necessidade humana, elas precisam ser vividas de um maneira ecológica\*. Na

---

\*Agir dentro de critérios e valores elevados, afetando positivamente o meio

visão de Goleman (1995) os altos e baixos dão tempero à vida, mas precisam ser vividos de forma equilibrada, pois é a proporção entre emoções positivas e negativas que determina a sensação de bem estar. Pondera Sveiby (1998) que as pessoas imprimem às palavras seus próprios significados, emoções e interpretações. Toda interpretação de informações está baseada na experiência, no contexto e nas situações e contém nuances das emoções.

O fato é que as emoções tem o poder de transformar o estado de espírito da pessoa, bem como o seu mundo externo. O desencadear de emoções podem contaminar e comprometer as experiências. Os sentimentos, sejam de que tipo forem, criam problemas para a comunicação, pela maneira sutil com o qual influenciam o significado. Afirmam Bock et al (1995) que as emoções e os afetos têm sido vistos como deformadores do conhecimento objetivo. Na visão de Murray (1971) as emoções são poderosas reações que exercem efeitos motivadores sobre o comportamento, influenciando na percepção, aprendizagem e desempenho. Esclarece Pigors (1949):

Qualquer forte emoção tende a perturbar a atenção, podendo deformar de tal forma o significado, fazendo com que a comunicação perca o valor. Somente quando são adequados à situação e conservados em seu lugar, podem os sentimentos constituir elementos construtivos nas relações humanas.

No ambiente organizacional, a comunicação é considerada espontânea, acessível e positiva, quando existe credibilidade. Porém, quando a suspeita ou aversão reinam, a comunicação tende para o fracasso, independente de quão cuidadosamente as palavras são escolhidas. Argumenta Goleman (1995) que a arte de se relacionar é, em grande parte, a aptidão de lidar com a emoção dos outros. Esta aptidão reforça a eficiência interpessoal.

Na verdade, grande parte dos descontentamentos se originam nas comunicações truncadas que resultam em choques entre nossas emoções e nossas ações, gerando grande insatisfação no trabalho. Afirmo Bartolomé (1986, p.69):

*“Muitos problemas organizacionais se originam da inabilidade das pessoas para lidar abertamente com as emoções surgidas no*

*desempenho de suas funções. Assim, quando o executivo desenvolve a capacidade na vida privada, para se relacionar aos seus sentimentos e lidar com os mesmo de forma construtiva, aumenta sua capacidade para lidar com eles no desempenho de suas funções executivas.”*

Segundo Chris Argyris , apud Bartolomé (1986), há nas organizações a negação de sentimentos e manobras de pessoas dessas organizações para evitar situações onde as emoções poderiam entrar em jogo, e para acalmar as situações onde emoções profundas tenham sido expressas. Macarow, apud Penteadó (1987, p.31) afirma: “ *O líder precisa compreender as pessoas e suas reações. Precisa conhecer alguma coisa de Psicologia. Embora muitas pessoas tenham intuitivamente essa faculdade de compreender as reações alheias, poderão adquiri-la, através da observação e do estudo.*”

## **6.12 COMUNICAÇÃO E EMPATIA**

Para que uma comunicação eficaz se estabeleça é importante que exista empatia, pois naturalmente haverá uma melhor integração e compreensão entre os interlocutores. Na visão de Goleman (1995, p. 56,109) “*Empatia é a capacidade de reconhecer emoções nos outros...*”*capacidade de saber como o outro se sente*”. Argumenta Berlo (1989: p. 120-121): “*Empatia é a capacidade de projetar-nos dentro das personalidades de outras pessoas ou o processo pelo qual chegamos às expectativas, às antecipações das condições psicológicas internas do homem*”.

Infelizmente, a vida moderna exige tanto do homem, que compreender o outro tornou-se uma tarefa difícil. O ser humano em geral carece desta capacidade tão importante, a empatia. Observam Dimitrius & Mazzarella (2000):

Em decorrência das mudanças sociais e da explosão tecnológica, estamos distantes e temos dificuldade em entender as pessoas. Se quisermos perceber melhor as pessoas, é preciso fazer um esforço

consciente para se envolver com elas, passando mais tempo com elas, parando, olhando, ouvindo. Não existem substitutos para a paciência e atenção.

Entretanto, esta capacidade de colocar-se no lugar do outro, é de uma importância vital para que os indivíduos sejam mais altruístas, mais compreensivos, mais colaboradores. Afirma Goleman (1995):

Uma aptidão social chave é a empatia, ou seja, a compreensão dos sentimentos dos outros e a adoção da perspectiva deles e o respeito às diferenças no modo como as pessoas encaram as coisas. A capacidade de colocar de lado nosso foco e impulsos autocêntricos abre o caminho para a empatia, para ouvir de fato, para adotar a perspectiva de outra pessoa. A empatia leva ao envolvimento e ao altruísmo. Ver as coisas da perspectiva dos outros quebra estereótipos\* tendenciosos e, assim, gera a tolerância e a aceitação das diferenças.

Os gerentes empáticos, que possuem a importante habilidade de compreender a perspectiva do outro encontram-se em vantagem. A partir do momento que passam a compreender melhor seus subordinados, novas idéias surgirão, novos caminhos se abrirão, conflitos serão resolvidos e soluções serão mais facilmente encontradas. Argumenta Goleman (1995) que as pessoas empáticas estão mais sintonizadas com os sutis sinais do mundo externo que indicam o que os outros precisam ou o que querem. Isso as torna bons profissionais no campo assistencial, no ensino, vendas e administração. J. Sterling Livingston, apud Stoner & Freeman (1999, p.13) falando das qualidades dos administradores bem sucedidos afirma sobre a capacidade da empatia: *“Os administradores eficazes também conseguem compreender e lidar com as reações emocionais, freqüentemente contidas, das outras pessoas, para conseguir cooperação.”* Bennis (1996) entende que o verdadeiro líder é alguém que entende muito de relações humanas, que é

---

\* Algo que é sempre o mesmo, fixo, inalterável, facilmente reconhecível, mesmo que incompleto.

capaz de juntar pessoas que queiram se comprometer com um sonho e criar esse sonho. Carrard, apud Penteado (1987, p.25) Corroborar: *“Uma das qualidades do líder é a faculdade de meter-se na pele dos subordinados, de sentir o que eles sentem.*

**Figura 16 - A empatia**



### **6.13 A COMUNICAÇÃO E A IMPORTÂNCIA DO CONTATO PESSOAL**

*“Os olhos dos homens conversam tanto quanto suas línguas, com a vantagem de que o dialeto ocular, embora não precise de dicionário, é entendido no mundo todo”. ( Ralph Waldo Emerson)*

Com o mundo globalizado, graças à tecnologia e aos modernos meios de comunicação, o contato com as pessoas foi ampliado para o outro lado da cidade, para outras cidades e para outros países com extrema rapidez e facilidade, porém, este contato normalmente não é pessoal. Soando como incongruência, a própria tecnologia, que permite ao ser humano este acesso tão extraordinário, faz com que as conversas face-a-face, tão importantes, se tornem pouco freqüentes. Argumenta Hampton(1983, p.366): *“Os gerentes*

*podem preferir também debates vis-a-vis\* porque nesse caso eles podem notar as expressões do rosto, os tons da voz, os gestos, e outros sinais não verbais, que contêm um significado.”* Entendem Dimitrius e Mazzarella (2000) que o melhor modo para entender as pessoas é passando mais tempo com elas, parando, olhando e ouvindo.

Quando só se ouve, ou só se lê o que a pessoa diz ou escreve, não se vê o que ela faz, cria-se um hiato entre a mente e o corpo, e torna-se muito mais fácil sentir uma coisa e transmitir outra. Advertem Galbraith et al (1995) que algum contato pessoal é necessário para estabelecer o contexto humano da colaboração antes que a comunicação eletrônica se torne eficiente. A comunicação pessoal ainda é importante.

Se a intenção é perceber melhor as pessoas, é preciso se envolver mais com elas e neste sentido, o ângulo de seu corpo, a expressão de seu rosto, o tom de voz, os trejeitos, podem sinalizar a congruência entre a fala e os movimentos corporais. Naturalmente trocamos mais idéias com quem nos encontramos mais seguidamente. O contato pessoal é extremamente rico, eliminando sobremaneira a burocracia. Afirma Sorrel (2000, p.10): *“Trabalhamos incansavelmente para conectar as pessoas...e a melhor forma de fazer esta conexão – apesar da confiança que todo mundo tem na Web – é pelo clássico contato físico.”* Explica Kanter (2000, p. 118):

*“O fato é que as companhias que tiveram sucesso no uso de redes para compartilhar conhecimentos desenvolveram algumas regras básicas. Por exemplo, descobriram que a partilha dos conhecimentos funciona melhor quando há reuniões regulares face a face, digamos a cada trimestre.*

Davenport (1998) afirma que na verdade, trocamos informações com aqueles que vemos com mais frequência. Aponta alguns motivos para que se prefira a comunicação pessoal:

- ✓ -É fácil – não exige que se escreva um memorando ou uma

---

\* face-a-face

mensagem eletrônica, ou mesmo que se procure um número de telefone;

- ✓ -Não precisa ser planejada – vejo você e me lembro de que tenho alguma coisa a lhe dizer;
- ✓ -É rica – permite a transferência não apenas de palavras, mas também a comunicação por meio de expressões faciais, tom de voz e linguagem corporal;

As relações face-a-face são a única maneira prática de avaliar as reações do interlocutor e, se for necessário, ajudá-lo ou corrigi-lo. É através do contato entre “o eu e o outro” que acontece a troca. Afirma Ponciano (1985, p.127):

*“Contato é um processo consciente de encontro entre dois seres – eu e o outro, eu e o mundo – através do qual uma mudança ocorre produzindo crescimento, provocado pelas diferenças das partes em ação. Todo contato, portanto, é por natureza transformador.”*

Fala-se muito que o trabalho à distância é o trabalho do futuro. Porém, este tema necessita de aprofundamento, porque elimina sumariamente todos os benefícios do contato face-a-face. Este contato possui importância fundamental no processo de articulação do conhecimento tácito, porque é a forma ideal para ensinar o que as palavras não conseguem traduzir. Argumenta Sveiby (1998, p.105):

*“As pessoas precisam se comunicar pessoalmente, razão pela qual não acredito que o trabalho à distância venha a se tornar o padrão predominante no futuro.”*

Pondera Polanyi (1966):

Quando o conhecimento tem um alto componente tácito, torna-se extremamente difícil transferi-lo sem contato pessoal íntimo, demonstração e envolvimento. Na verdade, na ausência do contato humano íntimo, às vezes, a transferência de tecnologia torna-se impossível.

Entende Geus (1988) que só se sobrevive, criando na organização um ambiente de mobilidade e interação, gerando condições para alguns poderem

inventar, e estabelecendo um processo de propagação do saber individual através sobretudo da comunicação direta.

Figura 17- Comunicação face-a-face



## 6.14 DIFERENÇAS NOS ESTILOS DE COMUNICAÇÃO DE HOMENS E MULHERES

No decorrer da história humana, sempre foram atribuídos papéis distintos para homens e mulheres. Na pré-história, ele era provedor e ela reprodutora; ele caçador e ela coletora. O poder era distribuído e os dois formavam o todo representado na família. Com a descoberta da agricultura, houve a preponderância feminina que passou a ser produtora e reprodutora e o poder foi centralizada na mulher, como a Grande Mãe, símbolo da fertilidade e da fecundidade. O surgimento da guerra favoreceu a valorização do homem pela sua força física e o culto ao herói capaz de conquistar a Terra, ou seja, de conquistar a mulher. Esta percepção ganhou força, chegando a extremos, na expressão das éticas religiosas judaica, cristã e muçulmana, caracterizadas pelo poder preponderante do macho, o confisco dos poderes femininos, a repressão, a reclusão e grande desonra da mulher (freira, feiticeira e prostituta)

Após a Segunda Guerra Mundial, surgiram vários questionamentos a respeito das ideologias vigentes. Atualmente a crescente participação da mulher nas funções e postos antes nitidamente masculinos é uma realidade. Cada vez mais a mulher vem ganhando espaço, tendo a oportunidade de demonstrar toda a eficácia e criatividade. Entretanto, homens e mulheres constituem grupos sociais distintos, que se comunicam de forma diferente também. Observa Coates (1986) que a mulher constitui um grupo social muito inusual. As mulheres como grupo social são claramente diferentes dos homens. Argumenta Gray (1997, p.104): "*Os relacionamentos florescem quando a comunicação reflete pronta aceitação e respeito em relação às diferenças inatas das pessoas.*" Segundo pesquisa realizada por Deborah Tannen, apud Crawford (1994) é importante entender as diferenças nos estilos de comunicação entre homens e mulheres:

- ✓ Homens utilizam a linguagem para preservar sua independência; as mulheres, para criar conexões e intimidade.
- ✓ -Os Homens encaram a comunicação como uma discussão de assuntos importantes; as mulheres como intimidade (preocupações, experiências diárias e efêmeros pensamentos.)
- ✓ Os homens tendem a manifestar suas necessidades diretamente; as mulheres preferem sugerir do que exigir.
- ✓ -Os homens expressam intimidade fazendo coisas junto e estando junto; as mulheres expressam intimidade nas conversas.
- ✓ -Para os homens, estar em lados opostos é um caminho básico para fazer as coisas; as mulheres evitam tanto o conflito como estar em posições contrárias.

Com respeito à fama das mulheres por falarem em demasia, informa Coates (1986):

Este mito cultural da verbosidade da mulher é citada em uma antiga canção do século XV, na qual o autor descreve as mulheres como as melhores criaturas, onde o leitor é encorajado a confidenciar para as mulheres, e o escritor defende as mulheres

contra as piadas. Entretanto o poema é minado pelo refrão. Na verdade, o humor do poema é justamente o leitor saber que o escritor possui o pensamento oposto, pelo refrão em latim que afirma: "*Cuius contrarium verum est*" (na qual o oposto é verdade). A literatura inglesa também está cheia de personagens que interpretam mulheres faladoras. Um poema de 1856 de Elizabeth Barrett diz: "*A função plena da mulher é falar*".

Declara Gray (1997) que homens e mulheres raramente querem dizer a mesma coisa mesmo quando usam as mesmas palavras. O autor aponta as diferenças:

- ✓ -Homens dão muita importância à competência, mulheres gostam de conversar para criar relações e compartilhar sentimentos.
- ✓ -Para expressar seus sentimentos, as mulheres utilizam vários superlativos, metáforas e generalizações
- ✓ -As mulheres reclamam que não são ouvidas pelos homens.
- ✓ -Quando uma mulher está aborrecida utiliza generalidades, onde pedidos implícitos de apoio são revelados.
- ✓ -Um dos grandes desafios para os homens é interpretar e apoiar corretamente uma mulher quando ela fala sobre seus sentimentos.
- ✓ -O maior desafio para uma mulher é interpretar e apoiar corretamente um homem quando ele está em silêncio.
- ✓ A mulher deixa os pensamentos fluírem livremente e expressa em voz alta. Os homens antes de falar "ruminam" ou pensam sobre o que ouviram; primeiro formulam a resposta e aí a expressam.
- ✓ -As mulheres falam para transmitir informações, para investigar e descobrir o que a informação quer dizer, para se sentirem melhor e mais equilibradas quando estão aborrecidas e para criar intimidade. -Os homens precisam ficar sozinhos ou em silêncio quando estão aborrecidos.

- ✓ -Os homens querem merecer a confiança dos outros e não gostam de conselhos não solicitados.
- ✓ -Quando um homem aprende a escutar e interpretar os sentimentos de uma mulher a comunicação se torna mais fácil.
- ✓ Em lugar de expressar sua decepção diretamente, uma mulher faz perguntas retóricas, passando mensagem de desaprovação.
- ✓ -A maneira mais comum de os homens começarem discussões é invalidando os sentimentos ou pontos de vista de uma mulher.
- ✓ -Quando uma mulher pede alguma coisa para um homem é melhor ser direta, breve.
- ✓ -Quando um homem resmunga, é um bom sinal – ele está tentando considerar o seu pedido a despeito das necessidades dele.
- ✓ -Quanto ao stress, os homens se afastam para pensar silenciosamente sobre o que os incomoda. As mulheres tem
- ✓ uma necessidade instintiva de conversar sobre aquilo que as incomoda.
- ✓ -Os homens se motivam quando se sentem necessários, enquanto as mulheres ficam motivadas quando se sentem acalentadas.

Pesquisas realizadas sobre diferenças de linguagem entre homens e mulheres, concluíram que as mulheres possuem uma pronúncia melhor e os homens têm o péssimo hábito de interromper as mulheres, infringindo o direito de expressão. Argumenta Coates (1986):

O que agora é chamado de pronúncia “refinada” é hoje uma característica do sexo feminino. Em pesquisas que envolvem um membro de cada sexo, em 11 conversações pesquisadas, houveram 9 coincidências (ligeiras antecipações no final da fala) e 48 interrupções (interrupções na conversa em qualquer momento antes da última palavra). Todas as coincidências foram causadas pelos homens, bem como 46 das 48 interrupções. Quando a conversação é entre o mesmo sexo, em 20 conversações

houveram 7 interrupções; entre diferentes sexos, em 11 conversações as interrupções chegam a 48. A pesquisa mostra que os homens raramente interrompem outros homens, entretanto quando falam com o sexo oposto, os homens infringem o direito das mulheres falarem, interrompendo seguidamente.

## 6.15 A IMPORTÂNCIA DO SABER OUVIR

*“De todas as fontes de informação pelas quais um supervisor pode vir a conhecer e avaliar com precisão as personalidades das pessoas em seu departamento, a mais importante é ouvir o empregado individualmente”. (Theodore Purcell)*

Ouvir é a habilidade mais negligenciada da comunicação e são realmente raras as pessoas que a possuem. Esta negligência do bem ouvir é tão remota, que já era tema salientado no Velho Testamento da Bíblia, em Salmos versículo 115 : *“Tem ouvidos e não ouve.”* Apesar disto, na generalidade, fala-se muito mais do que se ouve. Na Grécia antiga, o filósofo Zenão (334 ac – 262 ac) já apontava a razão pela qual o homem tem duas orelhas e apenas uma boca : significa que é para ouvir muito mais do que falar.

Ora, se na vida pessoal é necessário ouvir eficazmente para conduzi-la adequadamente, esta necessidade cresce exponencialmente na vida organizacional, em virtude da necessidade constante de comunicação. Strong apud Balcão & Cordeiro (1979, p. 246) afirmam: *“A grande maioria dos dirigentes e supervisores depende a maior parte de cada dia de trabalho tentando comunicar-se com os outros. Cerca da metade do tempo deles é gasto em ouvir”.*

Sem dúvida, o bem ouvir faz parte das novas estratégias para liderar com sucesso, entretanto não é tarefa das mais fáceis fazer com que líderes ouçam, tal é o mau hábito generalizado de negligenciar esta habilidade tão importante para o sucesso empresarial. McGill & Slocum Júnior (1995) advertem que é preciso ouvir *o que* está sendo dito, quanto *como* está sendo dito, para que se possa entender os fatos e os sentimentos sobre os

quais a outra pessoa está agindo. Corrado (1994) afirma que muitos gerentes são maus ouvintes e alerta para o problema da ausência de continuidade da comunicação gerencial. Sustenta Matsushita (1988) que o gerente deve estar disposto a ouvir o que seus subordinados têm a dizer. Esta atitude é parte necessária da administração bem sucedida baseada no conhecimento coletivo da organização.

É realmente impressionante a incapacidade que a grande maioria das pessoas tem para ouvir o que a outra diz. É muito comum assistir uma pessoa falando e a outra já preocupada com o que vai rebater, ou seja, ouvindo muito mal. Usualmente comete-se erros imperdoáveis, tais como ouvir sem atentar para a expressão corporal do interlocutor, fazer julgamentos precipitados, deformar a apresentação do interlocutor, ouvindo somente algumas partes, distração por qualquer banalidade, o pretense ouvir, interromper intempestivamente e a ausência de perguntas ou comentários. Pereira & Fonseca (1997) asseguram:

Quando duas pessoas estão conversando, é freqüente que a que está ouvindo "complete" o que a outra está falando, antes que ela acabe de falar e já prepare sua resposta. Em outras palavras, uma não escuta o que a outra diz.

Observa Schwartz (1994, p.69) "*A maior luta da comunicação pode ser resumida em duas palavras: prestar atenção.* Strong apud Balcão e Cordeiro (1979, p.248) sintetiza: "*Ouvir é um processo ativo*"... "*A mente de um bom ouvinte é alerta.*" Baseado nas pesquisas feitas por Zimerman & West, expõe Coates (1987):

Irregularidades foram detectadas em conversações no que diz respeito ao ouvir eficazmente, chamadas de coincidências e interrupções. Coincidências são instâncias de ligeira antecipação do interlocutor, em que ele começa a falar bem ao final da vez do orador anterior, sobrepondo-se a última palavra ou parte desta. Interrupções são violações das regras da vez na conversação. O próximo orador a falar interrompe enquanto o orador atual está falando, em um ponto o qual não é definido como a última palavra.

Interrupções rompem a simetria do modelo conversacional: o interruptor se antecipa ao orador de finalizar sua vez. Ao mesmo tempo toma a vez para si mesmo.

As conseqüências do mal ouvir podem ser extremamente prejudiciais, causando desentendimentos e transtornos que poderiam ser evitados. Alerta Strong apud Balcão & Cordeiro (1979) que a falha de compreensão no ouvir, causa tremenda perda de tempo e oportunidades. Metaforicamente, ela compara o ouvir pela metade, com o acelerar de um motor com o câmbio em ponto morto: gasta-se gasolina, mas não se chega a lugar nenhum. Alerta Matsushita (1988) que quando não são ouvidos, os trabalhadores acham que é perda de tempo oferecer sugestões para melhorias.

Felizmente nem tudo está perdido, porque o ser humano, com sua potencialidade infinita de aprendizado, também pode aprender a ouvir com eficácia. Expõe Strong apud Balcão & Cordeiro (1979, p.248): *“A novidade está na compreensão cada vez maior de que ouvir não é somente uma virtude inata, mas é uma habilidade definida que pode ser aprendida.”* Wendel Johnson, uma das maiores autoridades em comunicação citado em Balcão & Cordeiro (1979, p.254) conclui:

*“Nossa vida seria mais longa e rica se despendêssemos maior parte dela na tranqüilidade silenciosa do ouvir pensativamente. Somos um bando turbulento; e daquilo que chega a ser dito entre nós muito mais passa despercebido e não ouvido do que se poderia imaginar. Temos ainda de aprender em grande escala a usar as maravilhas do falar e do ouvir em nosso próprio e melhor interesse e para o bem de nossos semelhantes. Essa é ainda a mais extraordinária arte a ser dominada pelo homem.”*

Os gerentes, com esta atitude tão enriquecedora de saber ouvir, além de demonstrar respeito pelo outro, estimular o hábito da conversação, compreenderão com mais efetividade o que os subordinados estão querendo dizer. Afirma McCarthy (1990, p.85): *“Os gerentes precisam não apenas aprender a escutar, mas, ainda mais, precisam lembrar-se de que muitos*

*subordinados hesitam em expressar opiniões; por isso, devem encorajá-los a falar e, então, os gerentes precisam escutar.”*

## 6.16 BARREIRAS À COMUNICAÇÃO

*“Formas imprecisas, pouco significativas, e a verbosidade passaram, muito tempo, por mistérios da ciência; palavras difíceis e mal aplicadas, com pouco ou nenhum significado confundem-se de tal forma com cultura e especulação superior que será difícil persuadir, ao emissor e ao receptor, de que elas não passam de uma capa para dissimular a ignorância e impedir a aquisição da verdadeira cultura. (John Locke)*

As barreiras na comunicação são as mais diversas. Qualquer fator que provoque ruído no processo de comunicação, ou seja, qualquer elemento que perturbe, confunda ou interfira, certamente alterará o resultado. Portanto, é necessário muita habilidade para detectar os processos mentais e os micro sinais comportamentais para poder enfrentar as mais diferentes situações e melhorar o entendimento com as pessoas. Afirmam Stoner & Freeman (1999, p. 391): *“Ruído é qualquer coisa que confunda, perturbe, diminua ou interfira na comunicação...como o ruído pode interferir na compreensão, os administradores devem tentar restringi-lo a um nível que permita a comunicação eficaz. “*

Mecanismos psicológicos individuais, problemas estruturais da organização, cultura, crenças e valores, preconceitos, entre outros fatores, quando ineficazmente trabalhados, podem se transformar em campo fértil para as barreiras da comunicação:

**Abstrações de ponto-morto** - fazem com que não se chegue a conclusões, gastando tempo e prejudicando a comunicação. Clarifica Johnson (1946): certas pessoas permanecem mais ou menos presas a certos níveis na escala da abstração. Existem aquelas que apreciam planos abstrativos baixos e constantes: são pessoas capazes de falar incessantemente, sem nunca extraírem algumas conclusões gerais exatas; tagarelam indefinidamente, enumerando acontecimentos insignificantes, incapazes de reunir os fatos e

construir uma generalização significativa. Já outras, permanecem estacadas em altos níveis de abstração, mantendo pouco ou nenhum contato com os níveis mais baixos. Esta linguagem estaciona eternamente nas nuvens.

**Apatia** - Dissipa a concentração. Se não estamos interessados a tendência é a falta de concentração. Esclarecem Strong apud Balcão & Cordeiro(1979) que a apatia ocorre quando o assunto é muito difícil ou quando o locutor não consegue se fazer compreender.

**Burocracia excessiva**- Dificulta sobremaneira a fluidez na comunicação. Afirma Matsushita (1988): A burocracia bloqueia a comunicação. Um nível extremo de burocracia impede que os empregados tenham livre expressão de suas idéias e finalmente irá frustrar o desenvolvimento da companhia.

**Confusão entre abstrações e realidade**- deturpa e confunde o processo de comunicação. O processo de omitir características, é indispensável, entretanto é fundamental estar atento à confusões criadas entre abstrações e realidade. Esclarece Hayakawa (1977): confusão entre abstrações e realidade, é um dos erros mais freqüentes do pensamento humano, a despeito de tempo e lugar. Muitas vezes, tal confusão resulta de nossa aparente inabilidade ou relutância em compreender os processos da realidade. Segundo Dr. Chisholm apud Hayakawa (1977), a imagem da realidade criada em nossa mente, pela inconsciência do processo abstrativo, não representa o *mapa* de algum *território* concreto. É um mundo ilusório, um mundo do “nunca-jamais”.

**Desconfiança**- Segundo Stoner & Freeman (1999, p. 393) *“A confiança ou desconfiança que o receptor tem na mensagem, depende, em grande parte, da credibilidade que ele atribui ao emissor...É importante o caráter ou a honestidade que se percebe no emissor.”*

**Diferenças de linguagem**- Ponderam Stoner & Freeman (1999, p. 392): *“Para que uma mensagem seja adequadamente comunicada as palavras devem significar a mesma coisa para o emissor e o receptor.”*

**Esquecimento seletivo**- Explica Macedo (1960):Tendemos a selecionar as fontes de informação que apresentam fatos harmônicos. Quando enfrentamos fatos discrepantes, nosso processo mental funciona de maneira a deformá-los,

rejeitá-los ou não considerá-los, reinterpretá-los ou dar-lhes desconto, e como recurso final, eliminá-lo gradualmente através do esquecimento seletivo.

**Excesso de verbalização-** é um mal generalizado. Muitas pessoas sofrem deste mal e irrompem a falar, tão automaticamente quanto um toca-discos. Neste sentido Hayakawa (1977) afirma que é bem grande a capacidade das pessoas de se intoxicarem com palavras e uma grande porção de erros é fabricada simplesmente pelo hábito de falar demais.

**Inconsistência nas comunicações verbais e não-verbais-** Afirmam Stoner & Freeman (1999, p.393): *“Mesmo quando nossa mensagem é simples como um “bom dia”, podemos passar várias intenções diferentes através da comunicação não-verbal.”*

**Julgamentos precipitados-** conduzem à interpretações errôneas e prejudicam a comunicação. Segundo Hayakawa (1977) os julgamentos apressados conduzem a uma cegueira temporária, impedindo de ver o que se acha logo à frente, predominando fatos estereotipados e idéias pessoais.

**Mente fechada-** torna muito complicado um processo saudável de comunicação. Argumenta Rokeach (1960):

Mente fechada é a inabilidade de ver as diferenças entre as várias coisas nas quais você não acredita. Um ouvinte poderá reagir à comunicação de quatro maneiras: 1- poderá aceitar o orador e sua asserção, 2- poderá aceitar o orador, mas rejeitar a asserção, 3- poderá rejeitar o orador, mas aceitar sua asserção, 4- poderá rejeitar o orador e sua asserção. A pessoa de mente fechada é capaz de possuir apenas as reações do tipo 1 e 4, ao contrário da “mente aberta” que é capaz de aceitar também as opções 2 e 3. Ser acessível a receber a informação sobre o “sistema de descrença” é possuir mente aberta.

**Percepções diferentes-** Afirmam Stoner & Freeman (1999, p. 392): *“Esta é uma das barreiras mais comuns. Pessoas com conhecimentos e experiências diferentes costumam perceber o mesmo fenômeno a partir de perspectivas diferentes.”*

**Preconceito-** Se manifesta de muitas maneiras e prejudica sobremaneira a eficácia da comunicação. Afirma Strong apud Balcão & Cordeiro(1979) que às vezes uma palavra ou uma frase de tal forma ascendem nossos preconceitos, que simplesmente paramos de ouvir.

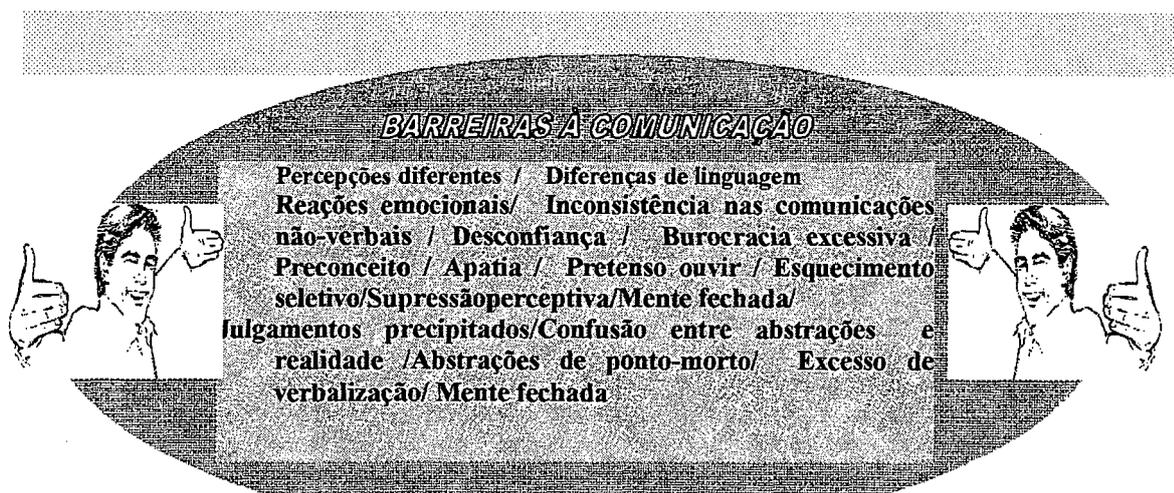
**Pretensão ouvir-** É um desastre para a transferência de conhecimentos, porque o emissor acredita que está sendo compreendido. Alerta Strong apud Balcão & Cordeiro (1979) que podemos iludir o interlocutor com acenos ocasionais da cabeça e murmúrios ininteligíveis, mas jamais poderemos iludir-nos a nós mesmos.

**Reações emocionais-** Segundo Stoner & Freeman (1999, p. 393) as reações emocionais influenciam o modo de compreendermos a mensagem dos outros e o modo como influenciemos os outros com nossas mensagens.

**Supressão perceptiva-** Os estereótipos são indispensáveis à vida, pelo fato da percepção ser instantânea e muito eficiente. Entretanto alertam Pereira & Fonseca (1997) que estereótipos muito marcantes podem ter efeito supressor sobre outros elementos. Algumas vezes a percepção de determinada imagem, coisa ou evento é tão marcante que deixamos de perceber muitas outras coisas naquele momento.

Sem conhecer as barreiras que prejudicam a comunicação, os gerentes não poderão gerenciar eficazmente. Onde não existe um real entendimento do que o outro está transmitindo, desacertos continuados são uma realidade. Alertam Stoner & Freeman (1999, p.399): "*Compreender as barreiras inatas à comunicação e tomar as atitudes para minimizá-las são, os primeiros passos para melhorar a capacidade de um administrador se comunicar bem.*"

Figura 18- Barreiras à comunicação



## 7 APRENDIZAGEM & CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO

A imperiosa necessidade de mudança contínua como forma de atender as exigências de um mundo extremamente dinâmico e competitivo tem levado inúmeros estudiosos em aprendizagem a aprofundar seus estudos sobre o tema. Nos últimos tempos o poderoso conceito das *“Organizações que aprendem”* vem sendo enfatizado. Apesar da existência de uma enorme gama de abordagens e de que o foco na maioria delas não é o conhecimento, as teorias da criação do conhecimento e da aprendizagem organizacional possuem pontos em comum, e diferenças também.

### 7.1 A APRENDIZAGEM EM PROCESSO DE INVESTIGAÇÃO

A capacidade de aprendizado é inerente ao ser humano. O homem é um eterno aprendiz. Nada está pronto e acabado. Tudo pode ser aprimorado. Segundo Carvalho (1999, p.81) *“A capacidade de auto aperfeiçoamento e a constante busca do ser humano são a raiz de toda a aprendizagem, inclusive da aprendizagem organizacional.”* Na visão de Mayer (1982, p.104) *“Aprendizagem é a mudança relativamente permanente no conhecimento ou no comportamento de uma pessoa, por causa da experiência.”* Para Fleury (1997, p. 19): *“Aprendizagem é um processo de mudança, resultante de prática ou experiência anterior, que pode vir, ou não, a manifestar-se em uma mudança perceptível de comportamento.”*

Considerando-se o grande número de teorias existentes sobre a aprendizagem nas mais diversas áreas do saber humano, com diversas tendências, somadas à árdua tarefa do desaprender, compreende-se o porquê de tantas dificuldades no processo de aprendizagem, revigorando a idéia de que a aprendizagem ainda se encontra em processo de indagações. Declaram Bock et al (1995) que a aprendizagem é um processo a ser investigado e a resposta de muitas questões, tais como qual o limite da aprendizagem, a participação do aprendiz no processo, a natureza da aprendizagem, se há ou

não motivação subjacente ao processo têm originado controvérsias entre os estudiosos.

Existem similaridades e diferenças nas diferentes ramificações, mas ainda falta consenso. Dependendo da abordagem do autor, ou do problema específico, as considerações podem apresentar natureza completamente distintas. Asseguram Nonaka & Takeuchi (1997) que em mais de vinte anos de estudos, os experts ainda não desenvolveram uma visão ampla sobre o que constitui aprendizado organizacional. Pedler et al (1988) afirmam que até o momento ninguém afirmou ser capaz de oferecer um modelo operacional de empresa que aprende.

## **7.2 A APRENDIZAGEM COMO PRIORIDADE DAS ORGANIZAÇÕES**

Especialmente neste dias de acirrada concorrência em todos os campos, um aprendizado eficaz deve ser prioridade das pessoas e organizações, representando uma vantagem competitiva. Quanto mais veloz a capacidade de aprendizado, mais competitiva será a empresa. Postula Klein (1998, p. 63): *"Na economia baseada em conhecimento, a nova moeda é o aprendizado."* Galbraith et al (1985) afirmam que aprender será a vantagem competitiva da organização do futuro. Defendem Mohrman & Lawler apud Galbraith (1985) que num ambiente altamente competitivo, a fonte final de vantagem competitiva reside na habilidade da organização em aprender novos meios de funcionamento. Segundo McGee & Prusak (1998) o aprendizado tornou-se uma tarefa vital para as organizações que esperam competir de forma eficaz no ambiente empresarial de nossos dias. Pondera Crawford (1994) que a habilidade mais importante que um empregado deve ter é a capacidade de aprender. Argumenta Geus (1997) que no mundo atual, a habilidade de aprender mais rápido do que os concorrentes pode ser a única vantagem competitiva sustentável. Afirmam Odenwald & Matheny (1996, p. 261):

*“Os gerentes estão cada vez envolvidos no aprendizado e terão de adquirir maior familiaridade com o processo de aprendizado e com as formas de criar um ambiente apropriado para o aprendizado.”*

### 7.3 ALGUMAS TEORIAS DE APRENDIZAGEM

Na busca do aprimoramento da Aprendizagem, vários estudiosos, oferecem diversos tipos e níveis de aprendizagem, que tanto possuem pontos em comum, como divergências. Entretanto, duas vertentes teóricas sustentam os principais modelos de aprendizagem: o *modelo behaviorista* e o *modelo cognitivo*. Esclarece Fleury (1997):

O foco do *modelo behaviorista* é o comportamental, que é observável e mensurável. Planejar o processo de aprendizagem implica definir todo o processo, em termos passíveis de observação, mensuração e réplica científica. O *modelo cognitivo* é um modelo mais abrangente, explicando melhor os fenômenos mais complexos como a aprendizagem de conceitos e solução de problemas. Procura utilizar dados objetivos, comportamentais e dados subjetivos, considerando as crenças e percepções.

Kim (1993) diferencia aprendizagem operacional da aprendizagem conceitual. A *aprendizagem operacional* ocorre no processo de *skills* ou *know-how*, ou seja, no desenvolvimento de habilidades físicas para produzir ações. A *aprendizagem conceitual* ocorre pela aquisição do *know-why*, ou seja, no desenvolvimento da capacidade de articular conhecimentos conceituais sobre uma experiência.

Fundamentado no entendimento de que o aprendizado consiste na obtenção de *know-how* a fim de resolver problemas específicos com base nas premissas existentes e no estabelecimento de novas premissas com o objetivo de anular as existentes, Bateson (1973) defende dois tipos de aprendizado chamado de “Aprendizado I e aprendizado II, os quais Argyris &

Shon (1978,1985) chamam de aprendizado *single-loop\**, *double-loop\*\** e *deutero-learning\*\*\** : As empresas fazem muito bem o aprendizado "*single-loop*", mas têm enorme dificuldades em avançar no aprendizado "*double-loop*". Uma das razões para que isto aconteça é o que eles chamam de laços de inibição ("*inhibitory loops*"). Os laços inibitórios primários da aprendizagem são laços de auto-reforço nas quais os erros de ação provocam nos indivíduos comportamentos que reforçam mais ainda aqueles erros. Os laços inibitórios secundários são dinâmicos e acontecem intra e entre grupos e forçam ainda mais as condições para o erro.

Focalizando a criação do conhecimento organizacional, Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que ela envolve a interação entre os aprendizados *single-loop* e *double-loop*, formando uma espiral dinâmica. Por outro lado, divergem de Argyris & Schon, quando sugerem que o aprendizado *double-loop* pode ser difícil e entendem que do ponto de vista da criação do conhecimento este aprendizado é uma atividade cotidiana para a organização. A capacidade para o aprendizado *double-loop* está embutida na organização que cria conhecimento sem o pressuposto irreal da existência de uma resposta certa.

Peter Senge (1990) conecta o imperativo da aprendizagem e da geração do conhecimento com ferramentas e métodos específicos que permitem novas formas de pensar e interagir, diferenciando aprendizagem generativa e aprendizagem adaptativa. Uma organização que aprende nunca é um produto final, mas está em processo contínuo de aprendizagem. Daí a importância da incorporação das disciplinas elaboradas por Senge que são:

---

\**single-loop*: Aprendizado classificado como corretivo ou adaptativo. Promove adaptações diárias às tarefas, rotinas e aos procedimentos. Caracterizado pelo fato de se detectar e corrigir um erro, mas não se mexer no modelo: é o aprendizado de manutenção.

\*\**double-loop*: Aprendizado classificado como gerador. É um processo mais complexo por promover transformações. O indivíduo aprende e cria novos conceitos realimentando a organização. Corrige-se o erro uma vez detectado, mas só depois dos valores do modelo serem revistos. É um modelo mais indicado para mudanças organizacionais pois permite questionar o sistema com o que foi aprendido.

\*\*\**deutero-learning* : é a capacidade organizacional de identificar o momento oportuno de acordo com a atividade que executa, ou seja, de articular o tipo "*single-loop*" e/ou "*double-loop*".

- ✓ -Domínio pessoal (estimular o domínio pessoal de suas próprias vidas);
- ✓ -Modelos mentais (trazer à superfície os modelos mentais predominantes e questioná-los);
- ✓ -Objetivo comum (desenvolver uma visão compartilhada);
- ✓ -Aprendizado em grupo(facilitar o aprendizado da equipe);
- ✓ -Raciocínio sistêmico.(adotar o raciocínio sistêmico).

March e Olsen (1976) fazem uma distinção entre a ação individual e a ação organizacional, abordando a questão dos ciclos de aprendizagem incompletos: o ciclo é considerado completo, quando a resposta ambiental afeta as convicções individuais. Havendo mudanças no ambiente, as convicções individuais sobre a natureza do ambiente mudam, precipitando assim um conjunto distinto de ações individuais e organizacionais, que por sua vez, iniciaria um novo ciclo de aprendizagem.

Klein (1998) criou um modelo integrado para a aprendizagem organizacional : modelo OADI-SMM: observar, avaliar, projetar, implementar modelos mentais compartilhados. Fiol & Liles (1985) distinguem dois níveis de aprendizagem: alto e baixo. Nevis et al (1995) apresentam três estágios: aquisição, compartilhamento e utilização de conhecimento. Dodgson (1993) distingue aprendizagem tática e operacional.

## **7.4 A APRENDIZAGEM INDIVIDUAL**

No nível individual, o aprendizado é alguma coisa que ocorre simplesmente pelo fato das pessoas serem humanas. É natural que o aprendizado ocorra o tempo todo.

Nos dias atuais aprender já não é uma opção, mas sim uma necessidade premente, face às grandes transformações que estão ocorrendo. O próprio movimento veloz da economia e as imposições advindas da modernidade não oferecem tregua: é preciso aprender agora e sempre. Na visão de Pereira e Fonseca (1997) a convivência com o excesso de

informações e sensações impostas pelo mundo atual, nos obriga a desenvolver uma habilidade específica: a de “aprender a aprender”.

As teorias da aprendizagem individual são fundamentais para a compreensão da aprendizagem organizacional. Argumenta Senge (1990, p.167): “As organizações só aprendem por meio de indivíduos que aprendem. A aprendizagem individual não garante a aprendizagem organizacional. Entretanto, sem ela, a aprendizagem organizacional não ocorre”. Enfatiza Kim (1993) que em última instância, as organizações aprendem através de seus membros individuais. As teorias da aprendizagem individual são cruciais para a compreensão da aprendizagem organizacional.

Afirmam McGee & Prusack (1994) que para que a organização se beneficie, o aprendizado individual deve se tornar a capacidade de fazer coisas novas, pensar sobre coisas novas que possam ser traduzidas em ações relevantes para a organização. Esclarecem Nonaka e Takeuchi (1997) que embora utilizem a expressão “criação do conhecimento organizacional”, a organização não pode criar conhecimento por si mesma, sem a iniciativa do indivíduo e sem a interação que ocorre dentro do grupo.

## **7.5 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL**

*“Uma organização que aprende é uma organização hábil em criar, adquirir e transferir conhecimento e em modificar seu comportamento para refletir novos conhecimentos e insights.” (Garvin, 1993)*

Muito embora as organizações não possuam um cérebro físico, elas possuem sistemas cognitivos e memórias, sendo capazes de aprender formas de executar novas tarefas e funções. Aprendem a prestar serviços, aprendem a fabricar produtos, aprendizado este criado a partir do aprendizado coletivo dos indivíduos. O aprendizado fica inserido nos sistemas, nas estruturas e nos processos organizacionais. Entendem McGee & Prusack (1994) que as organizações podem não ter cérebros ou coração, mas têm sistemas cognitivos e memória e desenvolvem rotinas, ou seja, procedimentos relativamente

padronizados para lidar com problemas externos e internos, assim como os indivíduos.

Uma organização que aprende é a que possui a habilidade de aprender e reconhecer que o aprendizado é a única fonte de vantagem competitiva durável. As empresas que intencionalmente desenvolvem estratégias para gerar o conhecimento, ou estruturas para incrementar a aprendizagem organizacional, tem sido denominadas de "*organizações que aprendem*" ou "*organizações de aprendizagem*". Na visão de Senge (1990) Organizações que aprendem são organizações nas quais as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde se estimulem padrões de pensamentos novos e abrangentes, a aspiração coletiva ganha liberdade e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender juntas. Argumenta Geus (1997) que toda a pessoa viva - e sistema - está continuamente ocupado em aprender. Para Pedler et al (1989) uma das características de uma organização que aprende é o processo de transformação organizacional que é buscado continuamente. Argumenta Kim apud Klein (1998) que todas as organizações aprendem, tenham elas escolhido isso conscientemente ou não - é um requisito fundamental para sua existência sustentada. Sustenta McGee & Prusack (1994) que todas as organizações aprendem e que a aprendizagem organizacional é algo mais complexo e dinâmico do que uma simples ampliação da aprendizagem individual. Pondera McGill (1995):

A estratégia de uma organização mais inteligente baseia-se no reconhecimento e na aceitação de que a aprendizagem é a única fonte de vantagens estratégicas sustentáveis. Deve existir um comprometimento com a experimentação contínua da institucionalização da aprendizagem.

Segundo Clarke & Monkhouse (1995) algumas empresas já perceberam que para terem lugar no futuro terão que aprender a aprender, o que exige que sejam criados mecanismos adequados, alguns por meio de estruturas específicas, outros por meio de alinhamento estratégico para reforçar culturas e outros ainda por meio de esforços específicos.

Uma organização que aprende é a que possui uma cultura organizacional que valorize o aprendizado, continuamente estimulando a criatividade e promovendo novos desafios. Sustenta Klein (1998, p.63): *“É importante criar uma cultura que valorize o aprendizado, mantendo a sede de conhecimento. As pessoas talentosas gostam de buscar desafios intelectuais, gostam de explorar as fronteiras da economia e do conhecimento.”* Pondera McGill (1995):

Uma organização que aprende possui uma cultura e um conjunto de valores que promovem a aprendizagem. Uma cultura de aprendizagem é uma cultura com as seguintes qualidades claras e consistentes: abertura à experimentos, encorajamento para aceitar riscos, responsabilmente, disposição de aceitar fracassos e aprender com eles.

Em uma organização com uma cultura de aprendizagem, todos sentem que há oportunidades para aprender e crescer, pois uma organização que aprende facilita a aprendizagem de seus membros, estimulando a criatividade e a capacidade inata que as pessoas tem para aprender. Para McGill (1995) uma organização mais inteligente facilita a aprendizagem de todos os seus membros e continuamente se transforma. De acordo com Chiavenato (1996) a criatividade e a inovação precisam estar presentes em todas as pessoas dentro da organização e não apenas em algumas. Segundo Pedler et al (1989) uma das características de uma organização que aprende é possuir um clima na qual os seus membros são encorajados a aprender e desenvolver, facilitando o aprendizado de todos os seus membros, transformando-se continuamente.

Pondera Schon (1983):

É preciso que todos se tornem habilitados no aprendizado, para que não somente sejam capazes de transformar as instituições, em resposta a situações de mudança, mas também desenvolver instituições que incorporem sistemas de aprendizado, ou seja, sistemas capazes de causar suas próprias e contínuas transformações.

Fleury (1997) afirma que não basta integrar o conhecimento; é preciso estabelecer uma dinâmica de contínua aprendizagem, uma postura de “*aprender a aprender*”, para mudar sempre.

Uma organização que aprende é a que melhora o desempenho dos empregados com base na experiência e transforma modelos mentais e comportamentos. Na visão de Galbraith et al (1995) o treinamento e o desenvolvimento de indivíduos em novas habilidades, bases de conhecimento, teorias e arcabouços não constituem aprendizado organizacional, a menos que o aprendizado de tais indivíduos seja traduzido em práticas organizacionais. Nevis et al (1995) definem aprendizagem organizacional como a capacidade ou os processos dentro da organização destinados a manter ou melhorar o desempenho com base na experiência. Argumentam Nonaka e Takeuchi (1997) que o primeiro tipo de aprendizado é a obtenção de *know-how*, a fim de resolver problemas específicos com base nas premissas existentes. Entende Kiernan (1998, p. 216): “*Um dos atributos-chave da aprendizagem organizacional é a predisposição à experimentação.*”

Uma organização que aprende é uma organização que cria um ambiente propício para a criação e compartilhamento dos conhecimentos. Segundo McGee & Prusack (1994) a criação de um ambiente que valorize e encoraje o aprendizado é a medida mais importante que uma organização poderá tomar para estimulá-lo. De acordo com Senge (1990), organizações que aprendem são as que permitem as pessoas expandirem continuamente sua capacidade de criar padrões de pensamento e aprender juntas, em equipe.

Em uma organização que aprende, seus participantes compreendem a importância de possuir uma visão sistêmica. Gardner & Moore (1959) afirmam:

Em qualquer empresa existe um conjunto intrincado de relações. Cada pessoa tem seu lugar e sua função nesse conjunto de relações, e está tão ligada ao todo que mudanças em qualquer ponto da organização podem afetá-la pessoalmente e ao seu trabalho.

Entre as cinco disciplinas, Senge (1990) enfatizou a importância do raciocínio sistêmico como a disciplina que integra as disciplinas, fundindo-se em um conjunto coerente de teoria e prática. Entendem MGee & Prusak (1994):

Fatos crus, fora do contexto, não possuem qualquer significado. É preciso observar os relacionamentos. O problema do aprendizado é tornar o processo de contextualização visível e explícito, de forma que as contradições e inconsistências, em diferentes modelos de desempenho, possam ser examinadas e reconciliadas.

Uma organização que aprende, ocupa-se não somente com a aquisição do conhecimento, mas também está permanentemente ocupada em criar e disseminar o conhecimento organizacional. Entende Garvin (1993):

Uma organização que aprende é uma organização habilidosa na criação, aquisição e transferência de conhecimento e na modificação do seu comportamento para refletir o novo conhecimento e as novas idéias.

Segundo Kim (1993) quando tivermos uma compreensão clara do processo de transferência entre a aprendizagem individual e organizacional, poderemos gerenciar ativamente o processo de aprendizagem.

Uma organização que aprende é a que se distingue pela eficácia nas comunicações. A melhoria da comunicação e da coordenação da informação são processos essenciais para a ampliação do aprendizado individual para a organização como um todo. Na prática, quem comunica está influenciando e, não raras vezes, modificando atitudes e comportamentos, criando hábitos novos e, conseqüentemente, ensinando alguma coisa e manipulando, sem saber, o mecanismo da aprendizagem. Argumenta McGill (1995):

Todas as fronteiras em uma organização que aprende, são altamente permeáveis para maximizar o fluxo de informação e abrir a organização às suas experimentações. A interligação em rede (proximidade e abertura entre gerência, os empregados, os clientes, os concorrentes e a comunidade) torna possível para a

organização mais inteligente monitorar constantemente as necessidades e as pessoas em processo de mudança.

As Organizações que aprendem são aquelas que transformam-se constantemente. Nos últimos anos com o crescimento da tecnologia e das telecomunicações, o mundo entrou em um ritmo diferente, muito mais acelerado, pressionando o homem e as organizações a tomarem decisões rápidas e fazerem mudanças inadiáveis para garantir a própria sobrevivência. Por isto para ser considerada uma organização que aprende, é fundamental que a mudança, a inovação seja uma tônica no dia-a-dia organizacional, lembrando que antes de mais nada é fundamental que as pessoas mudem. Afirma Predebon (1997) que a inovação promovida pelas mudanças e produzida pela criatividade só pode acontecer num sistema se houver a transformação das pessoas que o compõe. George Bernard Shaw (1856-1950) afirmou: *Não há progresso sem mudança. E, quem não consegue mudar a si mesmo, acaba não mudando coisa alguma.* Segundo Freire (1979) O homem ao tomar consciência de que é um ser inacabado, busca constantemente o ser mais. Entende Drucker (1996):

A inovação é a ferramenta específica dos empresários, o meio através do qual eles exploram a mudança como oportunidade para um negócio ou um serviço diferente. Os empresários têm de procurar deliberadamente as fontes de inovação, as mudanças e têm de conhecer e aplicar os princípios da inovação bem-sucedida.

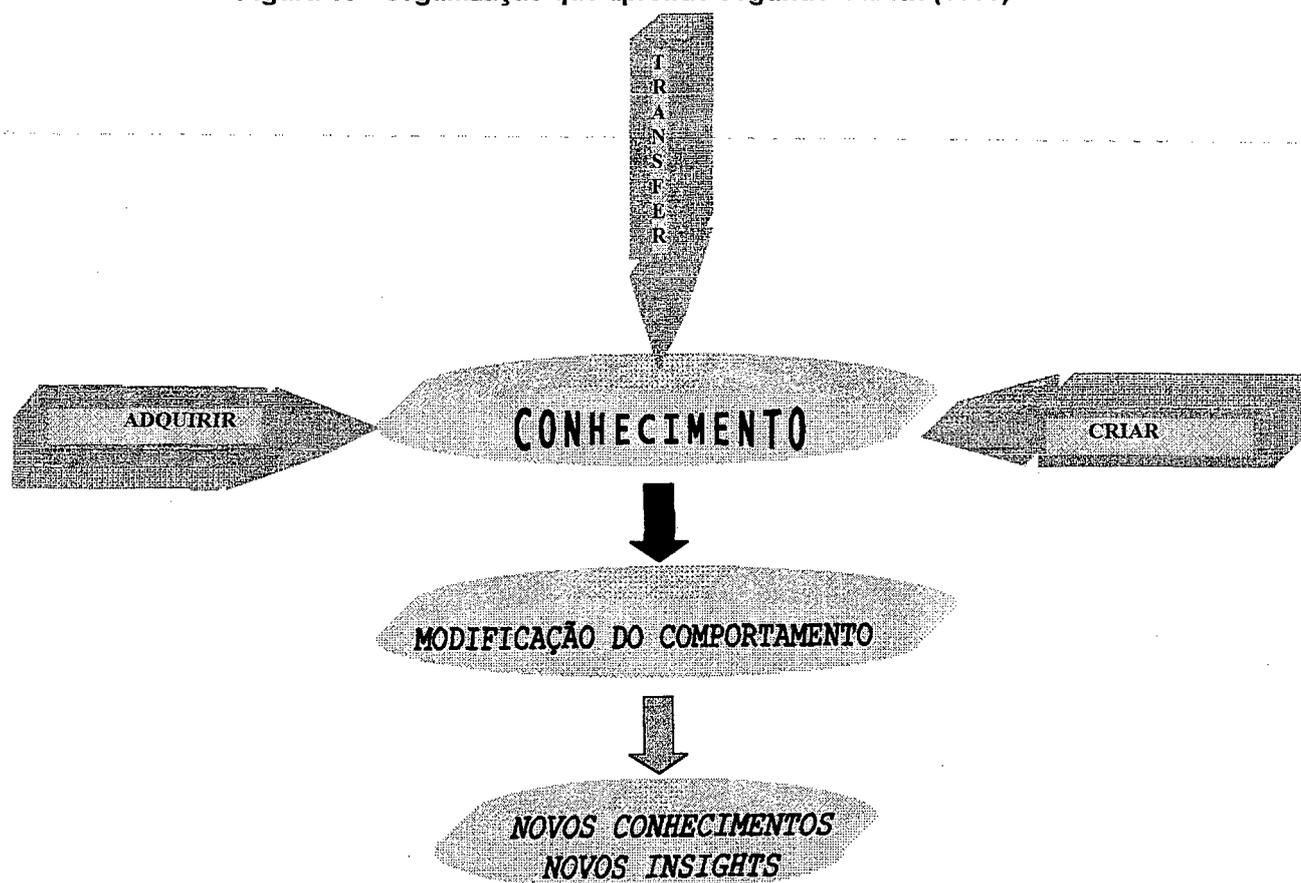
Observa Carvalho (1999, p.380): *“Pode-se afirmar, com toda a segurança, ser a mudança a coisa mais certa no instável e surpreendente mundo das relações organizacionais.* Kiernan (1998, p.12) argumenta:

*“Torne a aprendizagem organizacional numa religião corporativa. No final do dia, a única vantagem competitiva real será sua capacidade de aprender mais rápido e melhor do que os concorrentes e transformar esse aprendizado em novos produtos, serviços e tecnologias antes que seus concorrentes possam imitar sua última inovação.”*

Os gerentes em sintonia com a era do conhecimento, precisam possuir atributos condizentes com as organizações de aprendizagem para que possam servir de facilitadores do desenvolvimento das capacidades humanas. Covey (1994) apresenta as características dos líderes baseados em princípios facilitadores à implementação de organizações de aprendizagem:

- ✓ -Estão continuamente aprendendo
- ✓ -Encaram a vida como uma missão e não como uma carreira.
- ✓ -Irradiam energia positiva: a atitude é otimista, positiva, para cima, e o espírito é entusiasta, esperançoso e cheio de fé.
- ✓ -Acreditam no potencial subjacente de todas as pessoas.
- ✓ -Suas vidas são equilibradas. São abertos na maneira simples, direta e não-manipuladora com que se comunicam, possuindo uma noção correta do que é apropriado.
- ✓ -Aprendem com os outros e não rotulam as pessoas com base em sucessos ou fracassos passados.
- ✓ -São catalizadoras de mudanças, melhorando qualquer situação em que se envolvem.
- ✓ -Exercitam-se pela auto-renovação, esforçando-se para serem pacientes, para escutar os outros com genuína empatia, para demonstrar amor incondicional, e para aceitar a responsabilidade por suas próprias vidas, decisões e reações.

Figura 19- Organização que aprende segundo Garvin (1993)



## 7.6 DIVERGÊNCIAS ENTRE AS TEORIAS DE APRENDIZAGEM E DA CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO

Na vasta literatura sobre teorias do aprendizado comparada com a criação do conhecimento existem inúmeras similaridades, mas diferenças também. Uma das maiores diferenças prende-se ao fato de que na maioria das teorias de aprendizagem falta a correlação com o conhecimento. Afirmam Nonaka e Takeuchi (1997):

Apesar da afinidade com a idéias da criação do conhecimento, podemos encontrar algumas limitações críticas na literatura sobre “aprendizado organizacional”. A teoria de aprendizagem organizacional de Senge (1990) tem uma certa afinidade com a teoria de criação do conhecimento, entretanto a palavra

“conhecimento” raramente é usada, além de não oferecer nenhuma idéia sobre como o conhecimento pode ser criado.

A ênfase da criação do conhecimento, do aprendizado a partir da experiência direta e por tentativa e erro, idéias defendidas por Nonaka e Takeuchi, contrastam muito com a idéia por trás da *“Organização que aprende”*. Peter Senge apud Nonaka e Takeuchi (1997, p.9) afirma: *“O aprendizado por tentativa e erro é uma ilusão.”* Esclarecem Nonaka e Takeuchi (1997) que o foco da organização que aprende concentra-se claramente em aprender com a mente e não com o corpo. Alertam Weick (1991) e Dodgson (1993):

As teorias de aprendizado organizacional, carecem basicamente da *“visão de que o desenvolvimento do conhecimento constitui aprendizado”*. A maioria está presa a um conceito behaviorista de “estímulo-resposta” e ainda usa a metáfora do aprendizado individual.

Afirmam Nonaka e Takeuchi (1997, p.53;295):

*“Há um consenso geral de que o aprendizado organizacional é um processo de mudança adaptativo, influenciado pela experiência passada, concentrado no desenvolvimento ou na modificação de rotinas e apoiado pela memória organizacional.”*

Segundo Levitt & March (1988) e Huber (1991) as análises da literatura sobre aprendizado organizacional revelam que os termos *“adaptação”* e *“aprendizado”* às vezes são empregados alternadamente. Duncan e Weiss (1979), Daft e Weick (1984), Brown e Duguid (1991), Fiol e Nonaka e Takeuchi (1997) são exceções neste sentido, porque estudam o aprendizado organizacional do ponto de vista da interpretação organizacional ou inteligibilidade coletiva e do desenvolvimento do conhecimento definido como resultado do aprendizado.

Nonaka e Takeuchi (1997) criticam a teoria ocidental sobre gerenciamento por estarem preocupadas com *“a aquisição, acumulação e utilização”* de conhecimentos existentes, faltando-lhes a perspectiva da *“criação de novos conhecimentos”*.

Dependendo de qual ramo do saber humano aborde o tema, ou do problema específico que a organização tenta resolver através do aprendizado, as teorias apresentadas podem ser bem diversas. Ponderam Fiol & Lyles (1985):

Há muita pouca concordância entre as disciplinas sobre o que seja conhecimento e aprendizagem organizacional e como ela ocorre. Os economistas tendem a ver aprendizagem como alguma forma abstrata de resultado positivo decorrentes da utilização do conhecimento. A literatura de negócios normalmente relaciona o conhecimento a uma eficiência competitiva, enquanto a literatura sobre inovação por sua vez refere-se a uma eficiência vinculada à capacidade de inovação. Estas áreas tem seu foco mais voltado para o exame dos resultados provenientes da gestão do conhecimento do que propriamente nos fundamentos de seu estudo. Por outro lado, as teorias organizacional e de psicologia enfatizam predominantemente o processo de aprendizagem e geração do conhecimento. Na área de administração e negócios, o gerenciamento do conhecimento e aprendizagem é vista como uma busca intencional para preservar e melhorar a competitividade, produtividade e inovação em circunstâncias incertas de mercado e evolução tecnológica. Observa Chait (1999):

A gestão estratégica do conhecimento tem a ver com o aproveitamento dos recursos resultantes do conhecimento, concentrando-se nos conhecimentos ainda não descobertos que poderiam ser aproveitados, enquanto que a organização que aprende enfatiza a forma de aprender continuamente a fim de poder melhorar constantemente.

Contudo, o termo conhecimento e experiência, já se encontram bastante disseminados nas definições sobre aprendizagem. Segundo Caravantes e Bretas Pereira (1981) aprendizagem é o processo de aquisição da capacidade de se usar o *conhecimento*, que ocorre como resultado da *prática* e da *experiência* crítica, produzindo uma mudança relativamente permanente no

comportamento. Para Kolb (1984) aprendizagem é o processo em que o *conhecimento* é criado através da transformação da experiência. Segundo Klein (1998) a aprendizagem pode ser definida como “o aumento da capacidade de alguém tomar ações eficazes. Nevis et al (1995) definem aprendizagem organizacional como a capacidade ou os processos dentro da organização destinados a manter ou melhorar o desempenho com base na *experiência*”. Argyris e Schon (1978) argumentam que a aprendizagem só acontece quando novos *conhecimentos* são traduzidos em diferentes comportamentos que sejam replicáveis. Segundo Whitaker (1996) a geração, manutenção e exploração do “*conhecimento organizacional*” é o marco dos atuais esforços de “aprendizagem organizacional.

## 7.7 O DESAFIO DO DESAPRENDER

*“Para concorrer na nova economia é essencial esquecer os antigos padrões”*

(C.K.Prahalad)

Uma outra questão extremamente importante que envolve o processo de aprendizagem é a capacidade de desaprender: muitas vezes o que já sabemos pode atuar como um obstáculo, prejudicando o que ainda podemos aprender. Por isto, para que se estabeleça um aprendizado eficaz, entre outros fatores, é necessário que pessoas e organizações “*aprendam a desaprender*” ou “*desaprendam para aprender*”. Segundo McGill (1995) a organização de hoje precisa ser desaprendida para que a “*organização que aprende*” possa emergir. O que sabemos pode limitar o que podemos aprender. É preciso desaprender para poder aprender qualquer coisa. Argumentam Hamel & Prahalad (1995, p. 26): “*Uma empresa precisa desaprender grande parte do seu passado para poder descobrir o futuro.*” Entende John Maynard Keynes apud Sveiby (1998, p.40) “*A maior dificuldade não está em persuadir as pessoas a aceitar novas idéias, mas em persuadi-las a abandonar as antigas.*”

Pondera Prahalad (1999):

Para as pessoas e organizações é importante o encorajamento não só para o aprendizado, como também para o ato de desaprender. A lógica predominante das pessoas ou da empresa pode se transformar em um sério obstáculo ao aprendizado. Esquecer é mais difícil do que aprender, porém, os executivos precisam primeiro aprender a esquecer.

Segundo Drucker (1993) a organização precisa abandonar o conhecimento que se tornou obsoleto e aprender a criar o novo.

Sustentam Nonaka e Takeuchi (1997, p. 59):

*“A organização se recria, destruindo o sistema de conhecimento existente e encontrando novas formas de pensar e fazer as coisas”.* A adaptação impede a adaptabilidade, isto é, existe o perigo de uma adaptação excessiva a sucessos passados.

Adverte Drucker(1992) que na sociedade do conhecimento, os administradores devem se preparar para abandonar tudo que sabem. Observam Hamel & Prahalad (1995) que todas as organizações precisam estar preparadas para abandonar tudo o que fazem, e mais, devem se dedicar a criar o novo.

A eficiência do gerenciamento e da criação do conhecimento organizacional envolve também a eliminação de conhecimentos obsoletos e inúteis. Quanto mais lento for o processo de desaprender ou renovar os conhecimentos maior é a fraqueza da empresa na adaptação às dinâmicas do ambiente onde ela está inserida. Afirma Stewart (1998, p 28) : *“Temos dificuldade de nos livrar dos antigos hábitos.”* Na visão de Davenport (1998) os gerentes devem incansavelmente cortar o obsoleto, o irrelevante, a imprecisão dos principais meios de comunicação e fontes.

Alertam Pereira e Fonseca (1997):

O desaprender contraria a motivação natural do homem, coloca-o na contramão da história, significa uma frustração profunda, um enorme desperdício de energia. Implica jogar fora a experiência adquirida, abrir mão de crenças, valores, conhecimentos e práticas

costumeiras. Gera uma tremenda sensação de perda, que vem sempre acompanhada de insegurança e ambigüidade.

Desaprender é enfim, despojar-se do velho, é não se sentir ameaçado com o novo, é ter esperança na capacidade humana de construir algo melhor, é usar a liberdade de ser e de fazer acontecer o desejado. Desaprender é condição para reaprender, para mudar, para transformar o homem e o mundo. Implica fazer novas escolhas, tomar decisões. Postula McGill (1995) que o orgulho que possuímos de nossos desempenhos passados e do nosso senso de eficácia pessoal em aprender transformam-se em uma verdadeira barreira que diminui a nossa capacidade de aprender.

Os nossos sucessos passados reprimem nosso futuro e ficamos incertos sobre o que precisa ser aprendido e como aprender. Precisamos realizar um rigoroso inventário de nossas próprias atitudes, opiniões e comportamentos e abandonar aqueles que limitam nossas experiências e distorcem nossa maneira de pensar.

Argumenta Drucker (1993):

Um dos desafios mais importantes impostos às organizações da sociedade do conhecimento é o desenvolvimento de práticas sistemáticas para administrar a auto-transformação, abandonando o obsoleto e aprendendo a criar o novo.

Focalizando o problema dos gerentes ocidentais, Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que os gerentes ocidentais precisam desaprender a antiga abordagem de conhecimento, prestando mais atenção ao lado menos formal e sistemático do conhecimento.

✓ As organizações que aprendem para obter êxito e serem realmente competitivas, precisam constantemente questionar sobre o que sabem e sobre o que necessitam desaprender, criando mecanismos apropriados.

Ponderam Nolan & Croson (1995) que como tudo o que as empresas achavam que sabiam e conheciam está sendo duramente questionado, os executivos principais das empresas estão passando a duvidar de sua competência para manter suas empresas no século XXI.

Muito embora, só recentemente este tema esteja sendo abordado com maior interesse, já na década de 50, um famoso economista enfatizava esta dinâmica. Argumenta Kiernan (1998, p.238): *“Há meio século o economista austríaco Joseph Schumpeter criou a memorável expressão “vendaval de destruição criativa”, para descrever a essência da dinâmica capitalista – o infindável processo de criação, obsolescência, destruição e renascimento por meio do qual surgem produtos, serviços e tecnologias novas e melhores, e depois, serem superados.* Argumenta Shumpeter (1954):

*“A destruição criativa”* é um processo de desapego, abandono, é a motivação que está por trás dos ciclos econômicos. É o processo em que o empreendedor destrói velhas tecnologias e as substitui com novas. É esta dinâmica de destruição e criação que funciona como impulsionadora dos ciclos econômicos.

## 8 OS GERENTES ATUANDO COMO FACILITADORES DA COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL PARA INCREMENTAR A CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

### 8.1 GERENCIANDO NA ERA DO CONHECIMENTO

*"Nas organizações que aprendem, os líderes são projetistas, regentes e professores. Eles são responsáveis por construir organizações onde as pessoas expandem continuamente suas capacidades de entender complexidades, esclarecer visões, e aperfeiçoar modelos mentais compartilhados "(Peter Senge, 1990)*

Sendo o conhecimento a essência que conduz a uma vantagem duradoura, é imprescindível o gerenciamento eficaz dos ativos intangíveis\*. Para tal, mais que nunca as habilidades interpessoais dos gerentes, transformaram-se num diferencial para alavancar o conhecimento nas organizações. Infelizmente muitos administradores ainda hesitam em levar em consideração a importância destas habilidades. Informa Goleman (1995) que em uma pesquisa feita com 250 executivos constatou que muitos disseram temer que a empatia ou solidariedade para com aqueles com quem trabalhavam os pusessem em conflito com as metas organizacionais. Entretanto, gerentes habilidosos sabem como fazer os subordinados colocarem toda a destreza física e mental em favor da organização. Vianna & Junqueira (1996, p.92) observam: *"Dentre um rol de ações que podem ser*

---

\* Ativo intangíveis : bens invisíveis , não são concretos, são impalpáveis.(Sveiby, 1998)

implementadas, uma é essencial: treinamento em habilidades interpessoais.” Afirma Hampton (1983, p. 322): *“Liderança é definida em administração como o processo interpessoal, pelo qual os gerentes tentam influenciar os empregados a realizar objetivos de trabalho estabelecidos.”* Na visão de Motta (1995, p. 221): *“Liderar significa descobrir o poder que existe nas pessoas, torná-las capazes de criatividade, auto-realização e visualização de um futuro melhor para si próprias e para a Organização em que trabalham”.*

A função dos gerentes de nível médio tem fundamental importância na criação do conhecimento organizacional, pelo fato de servirem de elo de ligação entre diferentes níveis, sendo responsáveis pelo entrosamento dos ideais do topo com os do pessoal da base. Servem portanto, como ponto de equilíbrio para garantir o sucesso das estratégias a serem implementadas. Ponderam Stoner & Freeman (1999, p. 8): *“As principais responsabilidades dos gerentes médios são dirigir as atividades que implementam as políticas da organização e equilibrar as exigências dos superiores com as capacidades de seus subordinados.*

Gerenciar eficazmente em um mundo espantosamente dinâmico, em uma época extremamente competitiva, em um contexto de incerteza de extrema complexidade é uma árdua e desafiadora tarefa que exige muita competência e esforço contínuo. O gerente burocrático, reativo\*, arrogante, convencido, isolado, sabe-tudo não se harmoniza com a era do conhecimento. Atualmente, o principal desafio gerencial é servir de facilitador para o despertar das capacidades dos empregados, trazendo para patamares explícitos o potencial individual dos talentos humanos. Wah (2000) abordando a gestão do conhecimento, informa que em entrevista realizada na empresa “Arthur

---

\* Gerente reativo é aquele que ao se deparar com uma situação problema se concentra naqueles fatores ou situações sobre as quais não tem influência. Já o gerente pró-ativo é aquele que ao se deparar com uma situação problema tem consciência de tudo o que está ocorrendo e escolhe concentrar-se nas coisas em que pode influir, no que tem condições de mudar, e quanto mais exercita esta escolha, maior e mais poderoso se torna o círculo das coisas que pode influir.

Andersen”, o fator mais mencionado por 91% dos entrevistados é a confiança e abertura da gerência. Segundo Crawford (1994) os gerentes não podem mais acreditar na motivação dos funcionários por medo ou por sentimentos de lealdade à corporação. Naisbit & Aburdene (1990, p.267) afirmam : “O executivo como alguém que dá ordens está sendo substituído pelo executivo professor, facilitador e mentor”. Segundo Sveiby (1998) gerenciamento, em outras palavras, é uma função social. Bill O’Brien apud Peter Senge ( 1990, p. 168) observa:

*Os gerentes...devem abrir mão do “antigo dogma de planejamento, organização e controle” e perceber “a natureza quase sagrada da complexidade e, para fazer face a ela, precisa desempenhar um conjunto de papéis muito diferentes daqueles esperados do gerente tradicional.*

Freitas (1993) enumera algumas capacidades esperadas dos gerentes:

- ✓ -Reagir aos problemas, ou seja, ser capaz de “cortar o mal pela raiz” sem esperar que o problema se manifeste por inteiro, em uma atitude antecipativa, propondo ações que transformem a função informacional em uma vantagem competitiva .
- ✓ -Conduzir a mudança organizacional ligada à evolução simultânea da empresa e do seu ambiente.
- ✓ -Capitalizar seus conhecimentos e suas experiências para construir uma memória coletiva, “transmissível” na empresa.

Na visão de Davenport (1998) o programa de desenvolvimento gerencial visa preparar e capacitar os gerentes para adaptarem-se às mudanças. Conforme Senge (1990) a essência desse novo papel será o que poderíamos chamar de *o gerente como pesquisador e idealizador*. Esse gerente busca compreender a organização como um sistema e compreender *sua responsabilidade pela vida de tantas pessoas*”. Quinn (1992b) afirma que a habilidade de gerenciar o intelecto baseado no conhecimento está se tornando a habilidade mais importante dos executivos desta era. Enfatizam Pereira & Fonseca (1997) que o gerente é uma peça cada vez mais importante na vida

das organizações modernas. Ele vem a ser o administrador das forças internas e externas que impulsionam a mudança. Pondera Sveiby (1998, p.15): *“Os ativos intangíveis são tão valiosos que se os gerentes não souberem gerenciá-los, eles levarão a empresa à ruína.”*

Dirigir pessoas exige a capacidade de entendê-las e respeitá-las, exige participação, envolvimento, comunicação, cooperação, compreensão, iniciativa, facilitando desta forma o processo de criação do conhecimento organizacional. O verdadeiro gerente da era do conhecimento, necessita reunir não apenas aptidões técnicas, mas necessita igualmente aptidões emocionais, cognitivas e comportamentais, caso contrário o sucesso da organização estará seriamente comprometido. Segundo Stewart (1998, p. 47) *“Na era do capital intelectual, as partes mais valiosas desses trabalhos tornaram-se essencialmente tarefas humanas: sentir, julgar, criar, desenvolver relacionamentos.”* Afirma Drucker (1994):

A luta das organizações na era do conhecimento é reanimar a arte social do gerenciamento, que foi negligenciado na era industrial. A essência do gerenciamento não são técnicas nem processos. A essência do gerenciamento é tornar o conhecimento produtivo.

Na visão de Naisbit & Abuderne (1990, p.256) *“O princípio dominante da organização deixou de ser a gerência com o objetivo de controlar a empresa, e passou a ser a liderança com o objetivo de extrair das pessoas o que elas têm de melhor e de reagir rapidamente às mudanças.”* Alerta Motta (1995) que é preciso reverter o processo da repressão organizacional que produz funcionários alienados, ameaçados, submissos, servilmente obedientes e pontuais.

A importância da gestão estratégica do conhecimento para o sucesso empresarial é atualmente uma questão considerada de extrema importância. Entretanto, muito embora muito se fale sobre ela, fazê-la de modo eficaz, é inegavelmente um dos grandes desafios dos gerentes alinhados com a era do conhecimento. Segundo Sveiby (1998:75) *“A tarefa da gerência é oferecer aos profissionais condições para que eles possam ser criativos”*. Entende Stewart (1998):

A inteligência torna-se um ativo quando se cria uma ordem útil a partir da capacidade intelectual geral. Uma coisa é afirmar que a inteligência é o ativo mais importante da organização. Outra, bastante diferente, é transformar esse *insight*\* em planos e estratégias que levem a um melhor desempenho.

Segundo Chiavenato (1996), as pessoas nunca foram adequadamente utilizadas e motivadas. Por isso, a maioria das organizações convive com pessoas acomodadas e acostumadas a um desempenho medíocre e burocrático. Pondera Penteado (1986, p. 16) "*Não julgue ninguém incapaz. São muito menos os incapazes do que geralmente se supõe. O que existe são muitos elementos mal aproveitados, os quais não exercem as funções que melhor lhes convêm.*"

Assim, para serem considerados verdadeiros gerentes da era do conhecimento, os gerentes devem procurar adotar uma mentalidade consciente, com a perspectiva do conhecimento, utilizando cada vez mais valores e linguagem apropriados. Postula Sveiby (1998) que para enxergar a organização do conhecimento, os gerentes devem procurar ver suas organizações como se elas consistissem de estruturas de conhecimento e não de capital. Entende Crawford (1994) que os gerentes na nova economia do conhecimento são orientadores e facilitadores que não controlam seus funcionários, mas sim, liberam seu potencial. Argumenta Freitas (1993) que antecipar, capitalizar, inovar são algumas das características do perfil do profissional ou decisor que hoje mostra-se fundamental que sejam proativos. A proatividade significa antecipação, inovação, inteligência. Esclarece Stewart (1998) que valores como "visão", "*empowerment*"\*\* "trabalho em equipe" e "facilitador", reflete o fato de os gerentes estarem gerenciando o conhecimento.

O gerente comprometido com a era do conhecimento precisa entender os

---

\**Compreensão repentina, em geral intuitiva, de suas próprias atitudes e comportamentos, de um problema, de uma situação.*

\*\* *Concessão de poder*

negócios da empresa, atualizar-se seguidamente, banir a burocracia prejudicial, transformar competição em cooperação, precisa ser respeitado na organização e ser capaz de aceitar idéias novas. Precisa contar com o apoio não só dos empregados, como da alta administração, caso contrário, seus esforços não frutificarão. Pondera Sveiby (1998) que para liberar o capital humano que já existe na organização é preciso minimizar as tarefas irracionais, o trabalho burocrático inútil, e as competições internas. Para Drucker (1992) o executivo eficaz precisa ser capaz de reconhecer e correr com as oportunidades, de aprender e atualizar constantemente sua base de conhecimentos. Argumenta Quinn (1990) que a gerência deve se concentrar no que ela faz de melhor, evitando dispersões e alavancando seus recursos organizacionais e financeiros bem além do que as estratégias tradicionais permitem.

Compreendendo os novos rumos da era do conhecimento, o grande desafio dos gerentes de nível médio é fazer com que, como ele próprio, os empregados comuniquem-se eficazmente, sendo capazes de explicitar o conhecimento útil para a organização, fazendo com que estes conhecimentos rompam as barreiras organizacionais, propagando-se por todos os níveis. Declaram Nonaka e Takeuchi (1997) que o modelo de criação do conhecimento coloca o gerente de nível médio no centro da gestão do conhecimento. Pondera Stewart (1998, p. 165): *“O maior desafio do gerente da era da informação é criar uma organização capaz de compartilhar o conhecimento”*.

## **8.2 MODELOS DE GERENCIAMENTO TOP-DOWN, BOTTOM-UP E MIDDLE-UP-DOWN**

Os modelos gerenciais existentes são os mais diversos possíveis, que variam o teor, possuindo concordâncias ou discordâncias, dependendo da visão ou da linha de pensamento enfatizada. Todavia para os fins desta pesquisa, que enfatiza a comunicação e a criação do conhecimento

organizacional, serão utilizados os modelos de Nonaka e Takeuchi (1997): Modelo *Top-down*, *Bottom-up* e *Middle-up-down*.

### 8.2.1 MODELO TOP-DOWN

É moldada como uma pirâmide. É basicamente o modelo hierárquico clássico. Tem suas raízes em Max Weber\* e Frederick Taylor\*\* e alcança o apogeu em Herbert Simon.\*\*\* O modelo *top-down* concebe a criação do conhecimento dentro dos limites da perspectiva de processamento de informações. Informações simples e selecionadas sobem a pirâmide chegando aos executivos, que usam essas informações para criar planos e ordens, que descem a hierarquia. As informações são processadas usando a divisão do trabalho, com a alta gerência criando os conceitos básicos para que os níveis inferiores possam implementá-los. Os conceitos da alta gerência tornam-se condições operacionais para os gerentes de nível médio, que decidirão os meios a serem utilizados para realizá-los. As decisões dos gerentes de nível médio, em contrapartida, constituem as condições operacionais para os funcionários de linha de frente, que implementarão as decisões. No nível da linha de frente, a execução tornar-se sobretudo uma tarefa de rotina. Como consequência, a organização como um todo executa um grande

---

\* Sociólogo alemão (1864-1920) considerado o fundador da Teoria da burocracia em 1909. O termo burocracia tem um significado técnico que identifica certas características da organização formal, voltada exclusivamente para a racionalidade e eficiência. Significa o tipo de organização humana onde a racionalidade atinge o seu mais elevado grau. (Chiavenato, 1982, p.)

\*\* Engenheiro americano (1856-1915) iniciou em 1903 a Escola de Administração Científica. Procurou alcançar elevada eficiência industrial. Os principais métodos aplicados eram a observação e a mensuração. Essa administração das tarefas se assentava na organização racional do trabalho do operário que procurava localizar o método (the best way) pelo qual o funcionário poderia se tornar eficiente. (Chiavenato, 1982, p.)

\*\*\* Em 1947 desenvolveu a "Teoria das Decisões", salientando que a decisão é muito mais importante do que a execução que a sucede. (Chiavenato, 1982). Entre outros, propôs a teoria da racionalidade limitada (Os administradores tomam as decisões mais lógicas que podem dentro das restrições impostas por informações e capacidades limitadas.) (Stoner & Freeman, 1999)

volume de trabalho e informações. Uma premissa implícita subjacente a esse modelo tradicional de organização é de que apenas os altos gerentes são capazes e podem criar conhecimento. Além disso, o conhecimento criado pelos altos gerentes só existe para ser processado ou implementado; portanto, é apenas um meio, e não um fim. Este modelo é adequado para lidar com o conhecimento explícito. Porém quando se trata de controlar a criação do conhecimento a partir do topo, negligencia o desenvolvimento do conhecimento tácito que pode ocorrer na linha de frente de uma organização. O modelo *top-down* fornece apenas conversão parcial focalizada na combinação (explícito para explícito) e na internalização (explícito para tácito).

### **8.2.2 MODELO *BOTTOM-UP***

É basicamente uma imagem da gerência *top-down* refletida no espelho. Em lugar da hierarquia e da divisão de trabalho, há autonomia. Em lugar de ser criado e controlado a partir do topo, o conhecimento é criado e, em grande parte, controlado, na base. A organização *bottom-up* tem um formato plano e horizontal. Com a eliminação da hierarquia e da divisão de trabalho, a organização pode ter apenas três ou quatro níveis gerenciais entre o topo e a linha de frente. Os altos gerentes dão poucas ordens e instruções e servem como patrocinadores de funcionários empreendedores da linha de frente. O conhecimento é criado por esses funcionários, que trabalham como agentes independentes e isolados, preferindo agir por conta própria. Há pouco diálogo direto com os outros membros da organização, vertical e horizontalmente. A autonomia, e não a interação, é o princípio operacional chave. Determinados indivíduos, e não um grupo de indivíduos que interagem mutuamente, criam conhecimento. Este modelo é adequado para lidar com o conhecimento tácito. Mas sua ênfase na autonomia faz com que seja extremamente difícil disseminar e compartilhar esse conhecimento dentro da organização. O modelo *bottom-up* executa apenas parte da conversão focalizada na socialização (tácito para tácito) e externalização (tácito para explícito). Esses

dois modelos tradicionais, podem parecer alternativas, mas nenhum deles é adequado como processo para gerenciar a criação do conhecimento. Ambos processos gerenciais não são muito eficazes na conversão do conhecimento. Uma outra limitação óbvia, mas importante, dos dois modelos é a falta de reconhecimento e relevância concedidos aos gerentes de nível médio. Na gerência *top-down*, o criador do conhecimento é o alto gerente. Os gerentes de nível médio processam muitas informações em uma organização *top-down*, mas, na melhor das hipóteses desempenham um papel mínimo na criação do conhecimento. Na gerência *bottom-up*, o criador do conhecimento é o indivíduo empreendedor nos níveis mais baixos da organização. Devido à matriz de pequeno porte, à estrutura organizacional plana, à propensão de os altos gerentes atuarem como patrocinadores diretos e à autonomia fornecida aos indivíduos, os gerentes de nível médio aparentemente nem ocupam um lugar dentro do modelo *bottom-up*-típico.

### 8.2.3 MODELO MIDDLE-UP-DOWN

O conhecimento é criado pelos gerentes de nível médio, que são freqüentemente líderes de uma equipe ou força-tarefa\*, através de um processo em espiral de conversão que envolve tanto a alta gerência quanto os funcionários de linha de frente. O processo coloca a média gerência bem no centro da gestão do conhecimento, posicionando-a na interseção dos fluxos

---

\*É uma estrutura organizacional elaborada para abordar o ponto fraco da burocracia. É flexível, adaptável, dinâmica e participativa. É uma forma institucionalizada de equipe ou grupo que reúne representantes de diferentes unidades em uma base intensiva e flexível. As pessoas trabalham dentro de um prazo determinado e concentram sua energia e seu esforço na concretização de uma meta específica. Entretanto, devido à sua natureza temporária, o novo conhecimento ou know-how criado em equipes de força-tarefa não é transferido com facilidade a outros membros da organização após a conclusão do projeto. Portanto, a força-tarefa não é adequada à exploração e transferência do conhecimento de uma forma ampla e contínua em toda a organização. (Nonaka e Takeuchi 1997)

vertical e horizontal de informações dentro da empresa. O fato de a gerência *middle-up-down* enfatizar o papel dinâmico do gerente de nível médio distingue enormemente a nossa teoria da visão administrativa tradicional. Argumentamos que os gerentes de nível médio são a chave para a inovação contínua. Alguns pesquisadores vislumbram esses gerentes como iluminados ou “*investidos de empowerment*”.\* Os gerentes de nível médio desempenham um papel-chave na facilitação do processo de criação do conhecimento organizacional.; são a chave para a inovação contínua. Servem como um “nó” estratégico que liga a alta gerência aos gerentes da linha de frente. Atuam como “ponte”entre os ideais visionários do topo e as realidades quase sempre caóticas do negócio enfrentadas pelos funcionários da linha de frente. São os verdadeiros “engenheiros do conhecimento” da situação caótica em direção à criação proveitosa do conhecimento. Os gerentes de nível médio fazem isso fornecendo aos seus subordinados a estrutura conceitual que os ajuda a conferir sentido à sua própria experiência. A gerência de nível médio desenvolve conceitos mais concretos que os funcionários da linha de frente possam compreender e implementar. Os gerentes de nível médio tentam resolver a contradição entre o que a alta gerência espera criar e o que realmente existe no mundo real. Em outras palavras, o papel da alta gerência é criar uma teoria principal, enquanto a gerência de nível médio cria uma teoria intermediária que possa ser testada empiricamente dentro da empresa com a ajuda de funcionários da linha de frente. A principal tarefa dos gerentes de nível médio na gerência *middle-up-down* é orientar essa situação caótica em direção à criação proveitosa do conhecimento. Os gerentes de nível médio fazem isso fornecendo aos seus subordinados a estrutura conceitual que

---

\* *Concessão de poder. É um conceito de gestão associado ao trabalho de Rosabeth Moss Kanter, professora em Harvard e ex-editora da Harvard Business Review. Segundo a autora, as empresas que dão mais poder e autonomia aos seus trabalhadores são as que estão melhor posicionadas para competir a longo prazo. (Kanter, Rosabeth Moss. When the Giants Learn to Dance, Routledge, 1989).*

os ajuda a conferir sentido à sua própria existência. Neste modelo o conhecimento é criado pelos gerentes de nível médio, que muitas vezes são líderes de uma equipe ou força-tarefa, em um processo que envolve uma interação em espiral entre os funcionários do topo e da linha de frente. O modelo coloca o gerente os gerentes de nível médio no centro da construção da síntese. O conhecimento não é criado através de A nem B, mas sim através de C, que resume o melhor dos mundos. Neste modelo, a alta gerência articula a visão ou sonho para a empresa, enquanto os funcionários de linha de frente, que atuam nas trincheiras, examinam a realidade. A defasagem entre sonho e realidade é abrandada pelos gerentes de nível médio, que atuam como mediadores entre os dois, criando conceitos de negócios e produtos intermediários. Ao fazê-lo, eles resumem o conhecimento tácito da alta gerência e dos funcionários da linha de frente, tornando-o explícito e incorporando-o a novas tecnologias, produtos e programas. Na empresa criadora do conhecimento, eles são posicionados com “nó”, “ponte” e “engenheiros do conhecimento”.

### **8.3 A EQUIPE DE CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO**

Para que o conhecimento organizacional seja criado, de acordo com Nonaka & Takeuchi faz-se necessário a “Equipe de Criação do Conhecimento, em que os gerentes de nível médio são considerados peças-chave e são chamados de “Engenheiros do Conhecimento. Assim é formada a equipe: Trabalhadores do conhecimento, Engenheiros do conhecimento e Gerentes do Conhecimento.

#### **8.3.1 TRABALHADORES DO CONHECIMENTO**

São os funcionários de linha de frente e gerentes de linha (são responsáveis pelo acúmulo e pela geração de conhecimento tácito e explícito).

Compreendem “operadores do conhecimento” que, em grande parte, interagem com o conhecimento tácito, e “especialistas do conhecimento” que interagem principalmente com o conhecimento explícito.

### **8.3.2 ENGENHEIROS DO CONHECIMENTO**

São os gerentes de nível médio que servem como ponte entre os ideais visionários do topo da empresa e as realidades de mercado dos que estão na linha de frente). São os responsáveis pela conversão de conhecimento tácito em explícito e vice-versa, facilitando os quatro modos de conversão do conhecimento. Ao refazer a realidade, os engenheiros do conhecimento assumem a liderança da conversão do conhecimento. Facilitam todos os quatro modos de conversão do conhecimento, embora sua marca mais significativa esteja na conversão de imagens e perspectivas tácitas em conceitos explícitos. Sintetizam o conhecimento tácito tanto dos funcionários de linha de frente, quanto dos executivos seniores, tornando-o explícito, e incorporam esse conhecimento a novas tecnologias, produtos ou sistemas. Isto não quer dizer que não sejam adeptos da “engenharia” dos três modos de conversão do conhecimento: socialização, combinação e internalização. Além da conversão do conhecimento, facilitam a espiral do conhecimento tanto na dimensão epistemológica (abrangendo diferentes modos de conversão do conhecimento) como na dimensão ontológica (abrangendo diferentes níveis da organização). Sintetizam o conhecimento tácito tanto dos funcionários da linha de frente quando dos executivos seniores, tornando-o explícito, e incorporam esse conhecimento a novas tecnologias, produtos ou sistemas. Argumenta Matsushita (1988) que é uma premissa de trabalho de uma companhia bem administrada depender fortemente dos gerentes de médio escalão. São eles que devem encorajar o grupo de trabalho a falar. Eles estão na melhor posição para criar aquela atmosfera tão importante na qual o livre intercâmbio de opiniões é dado como certo. Nonaka & Takeuchi (1997) apontam inúmeras

qualificações que precisam ser atendidas para que os gerentes de nível médio se tornem engenheiros eficazes do conhecimento:

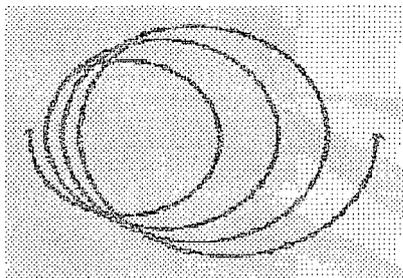
- ✓ -Precisam estar equipados com excelentes capacidades de coordenação e gerência de projetos
- ✓ -Precisam ser qualificados na elaboração de hipóteses para criar novos conceitos
- ✓ -Precisam ter a capacidade de integrar as diversas metodologias para a criação do conhecimento
- ✓ -Precisam das habilidades de comunicação para encorajar o diálogo entre os membros da equipe
- ✓ -Devem ser proficientes no uso de metáforas para ajudar os outros a gerar e expressar imaginação
- ✓ -Devem despertar confiança entre os membros da equipe
- ✓ -Devem ter a habilidade de prever o curso de ação futuro com base em uma compreensão do passado.

### **8.3.3 GERENTES DO CONHECIMENTO**

São os altos gerentes. São os responsáveis pela gestão do processo total de criação do conhecimento em nível de empresa. Os gerentes do conhecimento dão senso de direção às atividades de criação do conhecimento de uma empresa expressando os conceitos principais sobre o que a empresa deve ser, estabelecendo uma visão de conhecimento e estabelecendo padrões que justifiquem o valor do conhecimento que está sendo criado.

Os gerentes do conhecimento são responsáveis por expressar o conceito guarda-chuva da empresa, ou seja, os conceitos principais que identificam em termos altamente universais e abstratos as características comuns que associam atividades ou negócios aparentemente disparatados em um todo coerente.

## 8.4 ATITUDES GERENCIAIS PARA INCREMENTAR A CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL



### 8.4.1 FAVORECER O DESENVOLVIMENTO DE UMA VISÃO DE CONHECIMENTO E UMA VISÃO DE FUTURO

*“A capacidade de dinamização dos recursos deriva-se não de uma arquitetura elegante, mas de uma noção profunda de propósito, um sonho amplamente compartilhado, uma visão realmente sedutora da oportunidade que o amanhã oferece”. ( Hamel e Prahalad, 1995, p.149)*

Os líderes precisam ativamente e continuamente desafiar seu pessoal para conquistar suas visões e metas. Daniel Goleman (1995, p.164) adverte: *“Liderar não é dominar, mas sim, a arte de convencer as pessoas a trabalharem em vistas de um objetivo comum”*. Segundo Naisbit & Aburdene (1990, p.261) *“Um líder eficaz cria uma visão que mostra às pessoas para onde a empresa está indo e como chegará lá. A visão torna-se a força organizadora por trás de todas as decisões...”* Sustentam Hamel & Prahalad (1995):

A gerência precisa criar uma arrebatadora visão de futuro, estimulando tanto em termos intelectuais como emocionais. Onde existe convergência e foco a mediocridade individual pode perfeitamente transformar-se em inteligência coletiva.

A visão limitada é um problema que pode frustrar os esforços da gestão do conhecimento. Asseveram Nonaka e Takeuchi (1997):

Uma visão do conhecimento ajuda a estimular um alto grau de compromisso pessoal. Proporciona significado às tarefas diárias que eles estão executando e um senso de direção para o tipo de conhecimento que eles deveriam estar buscando. Ajuda também a reestruturar o sistema de conhecimento existente.

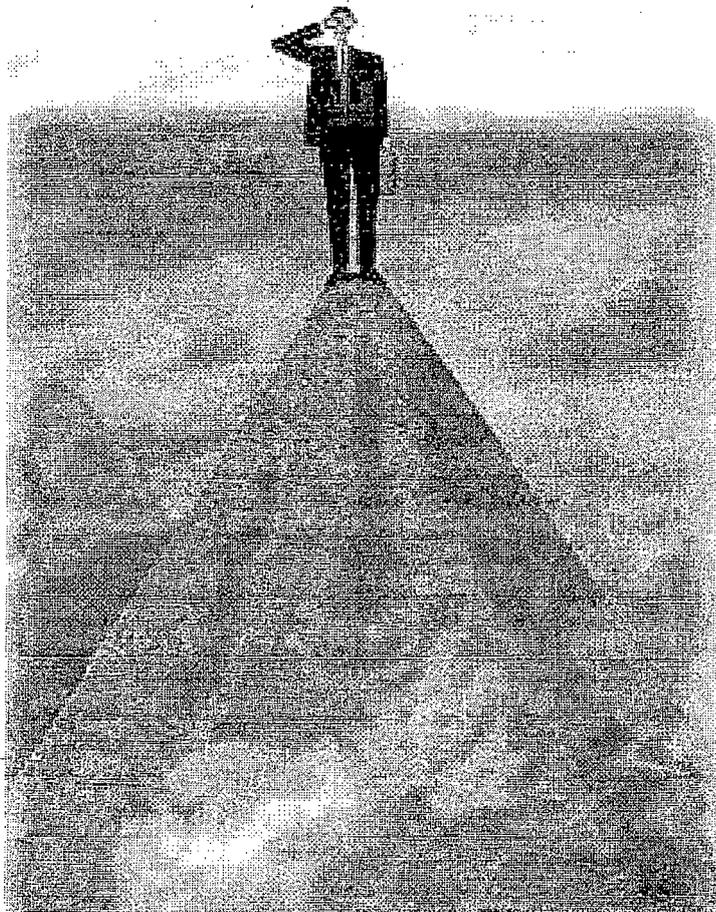
Afirma Esteves (1985) que gerência é um tipo especial de liderança de pessoas, no âmbito de uma organização, com objetivos claramente identificados. Esclarece Senge (1990 )

Quando uma equipe torna-se mais alinhada surge uma unicidade de direção, e as energias dos indivíduos se harmonizam. Há um propósito comum, uma visão compartilhada, e a compreensão de como complementar os esforços dos outros. Uma visão compartilhada é a visão que estabelece uma meta abrangente, estimula o arriscar e a experimentação e conta com o verdadeiro comprometimento de muitas pessoas.

Por isto, sabendo que os seres humanos são impulsionados por objetivos e por visões, os gerentes sintonizados com a era do conhecimento, para poderem infundir estas visões no ânimo das pessoas, primeiramente devem eles mesmos estar inspirados. Devem ser capazes de unir as pessoas no esforço de realizar tais visões, tendo total compromisso com as tarefas e serem capazes de captar as emoções das pessoas, a fim de fazê-las participar de uma visão como se fora delas próprias. Pondera Kotter (1997) que a visão é essencial, pois refere-se a um quadro do futuro com comentários implícitos ou explícitos sobre a razão pela qual as pessoas devem lutar para criar esse futuro. Lembra Esteves (1985) que nosso comportamento é geralmente motivado pelo desejo de atingir algum objetivo. Afirmam Stoner & Freeman (1999, p. 183): *"Se a organização quiser se aproximar dos seus objetivos, todos os administradores devem ter uma visão mais ampla de seu papel na organização como um todo."* Postulam Nonaka e Takeuchi (1997) que o reconhecimento pelos gerentes do conhecimento tácito e sua importância origina uma perspectiva da organização, onde compartilhar o rumo

que está tomando, em que tipo de mundo quer viver, e como transformar esse mundo em realidade torna-se muito mais importante.

Figura 20 – Visão de conhecimento e futuro



Fonte da figura: revista Você, ed.5. ano 1., nov.98, p.82

#### 8.4.2 ESTIMULAR O TRABALHO EM GRUPO

*"A interação social faz as vezes de um lubrificante no contexto, permitindo às pessoas com o mesmo ofício fazer um ajuste tranquilo de sua bagagem intelectual." (Storck & Hill)*

O homem é um ser social que precisa se agrupar com outros homens para viver melhor. Desde o limiar da administração clássica, Fayol\* já destacava a importância do “*espírito de corpo*” e o senso de que “*a união é força*”. De acordo com Nóbrega (1996), o engajamento participativo entre as coisas, as pessoas e os eventos é que cria a realidade. O sucesso só pode emergir de um contexto que seja rico em relações. Afirma Lewis Thomas, apud Capra (1982:p. 260;272): “*A concepção sistêmica vê o mundo em termos de relações e de integração*”. “*Não temos seres solitários. Cada criatura está, de alguma forma, ligada ao resto e dele dependerá.*” Esclarece Fromm (1956) que o homem não suporta ficar sozinho, desligado de seus semelhantes. Sua felicidade depende da solidariedade que sente com os outros homens, inclusive com as gerações passadas e futuras. Afirmam Stoner & Freeman (1999, p.79): “*Todo ser humano está ligado a outros numa teia de relacionamentos. Esses relacionamentos existem porque precisamos uns dos outros para apoio mútuo e para alcançar nossos objetivos*”. Afirma Goleman (1995) que a sociabilidade é o ápice de outros aspectos da inteligência emocional. As pessoas sociáveis são, por exemplo, hábeis gerentes de equipes – é a sua empatia trabalhando. Afirma Capra (1982, p. 272): “*Quanto mais estudamos o mundo vivo, mais nos apercebemos de que a tendência para a associação, para o estabelecimento de vínculos, para viver uns dentro de outros e cooperar, é uma característica essencial nos organismos vivos*”.

Pondera Stewart (1998) que uma comunidade de aprendizado brilhante, socializa o capital humano, o que proporciona à empresa uma oportunidade de participar dele. Lembram Nonaka e Takeuchi (1997):

Os indivíduos não estão desconectados, mas livremente associados uns aos outros, e assumem posições importantes no

---

\* Henry Fayol foi um Engenheiro francês (1841-1925) responsável pela primeira abordagem relacionada com a estrutura. Inaugurou em 1916 a abordagem anatômica e estrutural da empresa. Defendia uma visão anatômica da empresa em termos de organização formal, isto é, a síntese dos diferentes órgãos que compõem a estrutura organizacional, suas relações e funções dentro do todo. (Chiavenato, 1982)

contexto organizacional como um todo. Por isto os gerentes de nível médio, em lugar de confiarem somente no pensamento e no comportamento do próprio indivíduo, a organização pode reorientá-lo e promovê-lo através do compromisso coletivo.

Segundo Matsushita(1988) utilizar o conhecimento coletivo é função dos gerentes. Alerta Stewart (1998, p. 145): *“Para criar capital humano que possa utilizar, uma empresa precisa estimular o trabalho em equipe, comunidades de prática\* e outras formas sociais de aprendizado social”*. Sugere Nóbrega (1996):

Crie mecanismos de participação em todos os níveis e em todas as dimensões. Tudo o que estiver a favor da fluidez da informação, do estímulo ao ato de participar, da interação entre os indivíduos, deve ser estimulado. Não permita que hajam espectadores passivos nesse processo. Interconecte todo mundo.

Na visão de Chiavenato (1983) a cooperação é o elemento essencial da organização. Defende McGill (1995) que equipes fornecem um conjunto de valores que incentivam a aprendizagem por fornecer construtivamente apoio, incentivo e reconhecimento a seus integrantes. Sustenta Motta (1995) que a participação mobiliza a inteligência da empresa, valoriza o potencial das pessoas e permite que expressem suas idéias e emoções, desenvolvam relações pessoais e organizacionais mais autênticas.

Sustenta Goleman (1995, P.177-178): *“À medida que serviços baseados no conhecimento se tornam mais fundamentais para as empresas, melhorar a maneira como as pessoas trabalham em equipe será uma grande forma de influenciar o capital intelectual o que faz uma crítica diferença competitiva”*.

Hamel e Prahalad (1995) defendem as chamadas “competências essenciais.”, isto é, a comunicação, envolvimento e um profundo

---

\*São grupos informais que evoluem entre indivíduos que buscam resolver um determinado problema ou buscam outros objetivos comuns. A afiliação a esses grupos é decidida com base nas habilidades dos indivíduos de negociar informações práticas válidas. (Nonaka & Takeuchi, 1997, p. 296)

comprometimento, que envolve muitos níveis de pessoas e todas as funções. Lançar mão deste conhecimento coletivo é função dos gerentes.

Se os empregados estiverem convencidos de que seus gerentes estão verdadeiramente se importando com as idéias sugeridas e se sentirem livres para se exprimirem, a inventividade encontrará um canal aberto dentro da companhia. De acordo com Matushita (1988) se ficarmos convencidos de que somente nossas próprias idéias são valiosas ficaremos sujeitos às nossas próprias limitações e incapazes de seguir novas direções. Afirma Yoshio Maruta, apud Nonaka e Takeuchi (1997, p. 207):

*“A inteligência de uma empresa....deve vir do conjunto de todo conhecimento de todos os membros. Uma organização é dividida em muitas seções. Se essa organização não tiver um sistema que integra o conhecimento de cada seção, o conhecimento recém-criado será ineficaz....A prosperidade de uma empresa a longo prazo depende de sua capacidade de integrar e acumular essas idéias em uma idéia única.”*

### **8.4.3 ESTIMULAR O COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO**

Compartilhar conhecimento permite uma aplicação mais inteligente das melhores idéias e do trabalho de cada indivíduo. Entretanto, apesar do ato de compartilhamento ser algo tão simples de compreender, é difícil de praticar. Desde tenra idade, os pais procuram ensinar aos filhos a importância de compartilhar os bens materiais como doces e brinquedos, porém sabe-se como é difícil para as crianças cederem. Ao longo da vida, o indivíduo continua lutando com a questão do que e do quanto deve compartilhar, e em geral sente dificuldades em dividir o dinheiro, a propriedade, o tempo... e os conhecimentos. Quando não se compreende o real valor do compartilhamento e não se está imbuído deste espírito, a tendência natural do ser humano é dificultar o processo.

Para que o processo de criação do conhecimento se desenvolva efetivamente é necessário antes de mais nada que as pessoas estejam dispostas a compartilhar o que sabem. Segundo Davenport (1998) compartilhamento de informações é o ato voluntário de colocá-las à disposição de outros. O vocábulo compartilhamento implica vontade. Argumentam O'Dell & Grayson (1998):

A verdadeira transferência interna é um processo de pessoa para pessoa e normalmente exige generosidade pessoal ou interesse em cultura. Os mais efetivos processos de transferência são aqueles que provêm da necessidade ( a atração para aprender e mudar vem da pessoa ou grupo que tem um problema ou necessidade) e não daqueles que são exigidos. Líderes precisam espalhar consistentemente e constantemente a mensagem de compartilhar e alavancar conhecimento.

O grande problema é que na maioria das vezes, por não compreenderem o real valor deste compartilhamento, ele acaba não acontecendo. Neste sentido os gerentes devem atuar eficazmente, conscientizando os empregados da importância e estimulando e recompensando o compartilhamento do conhecimento. Na visão de Vianna & Junqueira (1996) dividir informações é uma postura fundamental. O importante é partilhar, onde entra o conceito de sinergia, quando a adição de informações ou conhecimento resulta em um produto maior que a soma das parcelas individuais. Afirma Sveiby (1998) que as pessoas tendem a ser fiéis se tiverem a sensação de responsabilidade compartilhada. McGregor (1960) pondera que existem muito mais pessoas do que se imagina que são capazes de contribuir criativamente para a solução de problemas da organização. Argumenta Chait (1999, p.123): "*A maior parte do desafio está em convencer as pessoas a interagir para compartilhar o que sabem, levar todos a querer fazê-lo e realizar esse processo de maneira eficiente.*" O fundador da Empresa Wal-Mart, Sam Walton, com as seguintes citações do relatório anual de 1988, apud Crawford (1994) resume a filosofia dos recursos humanos :

Compartilhar todas as informações permite uma aplicação mais inteligente das melhores idéias e do trabalho árduo de cada indivíduo. Um ambiente de comunicação aberta permite o fluxo livre de idéias de qualquer possível fonte, e a disseminação destas idéias por toda a Empresa, e não por um único departamento, loja ou divisão.

Entre as chaves para o compartilhamento e transferência efetiva do conhecimento O'Dell & Grayson (1998) apontam o encorajamento através da mudança do sistema de recompensas:

Líderes podem ajudar, promovendo reconhecimento e recompensando as pessoas que possuem o comportamento de compartilhar, como também aqueles que adotam as melhores práticas. Isto ajuda a aproximar do sistema. Para isto é necessário reforçar constantemente a necessidade das pessoas em todos os níveis a terem responsabilidade na participação voluntária nesta atividade de compartilhamento e alavancagem do conhecimento. Gerentes podem regularmente perguntar o que as pessoas estão aprendendo com as outras e como elas têm compartilhado. Esteja certo que para manter times que investem ou desistem são necessários recursos para fazer este compartilhamento acontecer, especialmente se eles não obtêm o benefício diretamente.

Entende Chait (1999):

É necessário desenvolver uma "*comunidade de interesses*" ou seja implica transformar as pessoas em uma elite, no bom sentido. Mesmo que não ocupem cargos hierárquicos, elas devem sentir que são importantes para que a organização progrida. Devem perceber que são respeitadas, que seu trabalho é fundamental e que o resto da organização dá valor ao que sabem.

Os gerentes que abrem alas para seus liderados compartilharem o conhecimento, terão uma equipe inovadora, realizadora e realizada. Segundo Chopra (1994:p.27) "*O universo opera através de trocas dinâmicas...dar e receber são diferentes aspectos do fluxo da energia universal*"

#### Quadro 7- Casos de sucesso de compartilhamento do conhecimento

<p style="text-align: center;"><b>CASO BRITISH PETROLEUM</b></p> <p><b>FILOSOFIA:</b> Toda a iniciativa de gestão do conhecimento deve ser dirigida para uma necessidade empresarial real a fim de melhorar o desempenho.</p> <p><b>PRÁTICA:</b> Os gerentes do conhecimento buscam e codificam as lições aprendidas em suas unidades de negócios. Uma comunidade de práticas destila essas lições na intranet da empresa.</p> <p><b>BENEFÍCIOS:</b> Economia significativa de custos na abertura de pontos-de-venda e mais eficiência na perfuração de poços de petróleo e outros empreendimentos.</p>	<p style="text-align: center;"><b>CASO ERNEST &amp; YOUNG</b></p> <p><b>FILOSOFIA:</b> O conhecimento especializado existente deve ser captado e disseminado através da organização em todo o mundo, para evitar a reinvenção da roda.</p> <p><b>PRÁTICA:</b> As comunidades de interesse publicam o conhecimento das melhores práticas em forma de "knowledge containers", para serem aprendidas e aplicadas pelos outros.</p> <p><b>BENEFÍCIOS:</b> Os consultores podem acelerar a solução de problemas e levar os resultados aos clientes mais rapidamente.</p>
<p style="text-align: center;"><b>CASO XEROX</b></p> <p><b>FILOSOFIA:</b> É crucial alavancar o know-how dos funcionários, pois o negócio principal da empresa é prestar serviços de assistência técnica aos clientes.</p> <p><b>PRÁTICA:</b> Os representantes de campo contribuem com dicas eletrônicas numa plataforma padronizada para o compartilhamento de conhecimentos utilizado no mundo inteiro.</p> <p><b>BENEFÍCIOS:</b> Dicas úteis ajudam a empresa a reduzir o custo de peças e de mão-de-obra.</p>	<p style="text-align: center;"><b>CASO BANCO MUNDIAL</b></p> <p><b>FILOSOFIA:</b> O compartilhamento da especialização em desenvolvimento ao redor do planeta deveria ser ilimitado. O intuito é atingir a missão de aliviar a pobreza mais rapidamente nos países em desenvolvimento.</p> <p><b>PRÁTICA:</b> Os especialistas e gerentes de tarefa em todo o mundo utilizam a internet para compartilhar conhecimentos e experiência na solução de problemas de desenvolvimento.</p> <p><b>BENEFÍCIOS:</b> A solução acelerada de problemas ajuda os países em desenvolvimento a superar crises muito mais rápido que no passado.</p>

Fonte : HSM Management, n.22 ano 4 setembro-outubro 2000, p.54-60

### 8.4.4 LIDAR EFICAZMENTE COM A RELUTÂNCIA EM COMPARTILHAR

Se o conhecimento é uma forma de riqueza, também é uma forma de poder, e poucos acreditam que será partilhada dentro da organização sem fortes incentivos para que isto aconteça. Por isto é imprescindível superar a relutância natural dos profissionais em compartilhar seu mais precioso ativo, o conhecimento. Afirma Kanter (2000, p. 112): *"Diversas empresas com que tive contato – muitas das quais hoje têm "diretores de gestão do conhecimento" ou "presidentes do aprendizado" – ainda se queixam de que a tendência humana de não compartilhar informações atrapalha.*

Este é portanto, um dos principais problemas na gestão do conhecimento: a tendência das pessoas de guardar seus conhecimentos. Mesmo as que não fazem intencionalmente podem simplesmente não estar motivadas a mostrar o que sabem. Isso ocorre particularmente quando se trata de conhecimentos tácitos, que não podem ser facilmente articulados. Esclarece Davenport (1998):

As pessoas podem ter muitos motivos válidos para não querer efetuar a troca de conhecimentos. Elas podem, por exemplo, enxergar a informação como um valor essencial para suas carreiras, ou pensar que certas informações podem ter conseqüências negativas para elas ou para o setor em que trabalham. Podem suspeitar daquilo que o receptor fará com o informe. Podem sentir que precisarão gastar tempo com o processo de fornecer a informação.

Explica Klein (1998):

Quando as informações são as unidades primárias da moeda organizacional, não é de se esperar que as pessoas que as detêm, transfiram facilmente. Essa afirmação contraria muitos conceitos acadêmicos e populares sobre de que forma a tecnologia da informação e a propagação ampla de informações atuam na organização. A idéia é que à medida que as organizações passam a usufruir de uma boa difusão da tecnologia da informação, naturalmente as informações também passam a fluir livremente, rompendo a barreira da hierarquia. Muito embora esta visão otimista tenha ampla aceitação, não é o que atualmente ocorre na maioria das empresas.

No entendimento de Prelooker (1996) o problema das comunicações decorre da dinâmica chamada de "*duplo vínculo*":

Nesta dinâmica se trava uma luta ansiosa por obter "boas informações" e sobretudo de negar este saber aos demais. Esta dinâmica gera uma desconfiança geral que, por sua vez implica num esforço sobrenatural por desenterrar o que existe por detrás

de cada palavra e de cada ação do outro, seja este superior ou inferior. Os níveis inferiores quando podem negam informações, a deformam. Uma dura experiência ensinou-os que qualquer atitude sincera jogará finalmente contra seus interesses.

Enfim, a principal função dos gerentes é direcionar esta confusão para a criação do conhecimento. Existe todo o tipo de barreira impedindo o fluxo, como sistemas informacionais inadequados; diferenças políticas e culturais, gerenciamentos ineficazes e ignorância quanto à importância do compartilhamento de conhecimentos. A verdade é que se duas pessoas trocam conhecimentos entre si, ambas ganham crescimento linear de informações e experiência. Mas se ambas compartilharem seu novo conhecimento com outras, cada qual dando *feedback* com perguntas e melhoramentos, os benefícios se tornam exponenciais.

Afirma Klein (1998):

Superar a relutância natural dos profissionais em compartilhar seu mais precioso ativo, o conhecimento, apresenta alguns desafios comuns e outros difíceis. A concorrência entre profissionais inibe o compartilhamento, e a atribuição de créditos por contribuições intelectuais é difícil. Quando os profissionais são solicitados a colaborar como iguais na solução de problemas, a resposta lenta é comum à medida que os especialistas tentam refinar suas soluções particulares até a perfeição. Como o conhecimento dos profissionais é sua base de poder, vigorosas induções para o compartilhamento são necessárias.

Pondera Torquato (1991):

A atuação das chefias intermediárias são consideradas em todas as organizações peças-chave da árdua batalha de produtividade. A questão consiste fundamentalmente, na retenção de informações, pelos níveis médios. Tal comportamento nem sempre ocorre de maneira desejável, fazendo emergir problemas com algum teor de gravidade. Reter informações faz parte do disputado jogo do poder. Quem possui muitas informações, via de regra, consegue ocupar

razoável espaço organizacional. Os possuidores de determinadas informações sentem-se psicologicamente, envaidecidos e prestigiados. Entopem-se, assim, os canais da administração, paralisando a dinâmica produtiva ou atrapalhando sua normalidade. Além disso, a competição entre departamentos acaba por “prender” o processo informativo, privando muitos segmentos de informações básicas para a eficácia de tarefas rotineiras. Há ainda, razões de natureza diferenciada, como a distância física, entre áreas afins, que dificulta o percurso da informação, o estilo centralizador do chefe ou mesmo o desleixo e esquecimento.

#### **8.4.5 OFERECER UM CONTEXTO APROPRIADO PARA A COMUNICAÇÃO E CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL**

Para um gerente é importante proporcionar na organização onde trabalha, condições para que atividades de grupo possam ser opções eficazes para a resolução de problemas, garantindo que os empregados se sintam parte integrante de uma organização triunfante. Por isto, é de suma importância o apoio e estímulo às atividades de criação do conhecimento, oferecendo contextos apropriados. Afirmam Stoner & Freeman (1999, p. 313): *“...a criatividade tem o máximo estímulo num clima permissivo, um clima que encoraje a exploração de novas idéias e novos modos de realizar as coisas.”*. Entende O'Brien apud Peter Senge (1990:168): *“A tarefa fundamental dos gerentes é “proporcionar condições necessárias para que as pessoas tenham a vida mais enriquecedora possível”*. Adverte Peter Senge (1990) que os gerentes devem se preocupar em criar um ambiente propício ao pleno uso do talento das pessoas. Isso permite que o modelo de organização e gestão de empresas possa funcionar na sua plenitude.

Afortunadamente, as organizações estão despertando para a importância de criar este ambiente propício com o intuito de estimular toda a riqueza da

diversidade das diferentes personalidades, que é maximizada no irromper de um processo sinérgico na construção do conhecimento coletivo. Argumenta Stewart (1998:146) "Se a empresa fornece o local da aprendizagem, se for um ninho de desenvolvimento de uma idéia nova ou conhecimentos especializados em qualquer área, será a maior beneficiária da aprendizagem no campo." Nonaka & Konno (1992) denominam este espaço destinado ao conhecimento de "Ba":

"Ba" que equivale em inglês a "place" e em português "campo ou espaço compartilhado". É espaço dividido para emergir o relacionamento, que pode ser físico, virtual (*Cyber Ba*) ou espaço mental. "Ba" é a palavra onde indivíduos dividem sentimentos, emoções, experiências e modelos mentais, onde o diálogo é a chave para a conversão do conhecimento tácito em explícito (Externalização), onde o uso de metáforas é um habilidade requerida.

Nonaka e Takeuchi (1997) falam sobre o "campo de alta densidade":

Para nutrir uma mentalidade altamente subjetiva e pessoal entre seus funcionários, uma empresa que cria conhecimento deve oferecer um lugar onde se possa obter uma rica fonte de experiência original, é o campo de alta densidade. Um campo de "alta densidade" refere-se a um ambiente no qual ocorrem intensas interações entre os membros da equipe. Pode ser representado por atividades das equipes multifuncionais de desenvolvimento de novos produtos. Um grupo de alta densidade também assume a forma de reuniões de grupo e reuniões para estratégias inovadoras.

Nonaka e Takeuchi (1997) alertam para o fato de que uma empresa criadora do conhecimento precisa estabelecer uma nova estrutura organizacional que forneça apoio institucional para os membros da equipe de conhecimento. Defendem a chamada "Organização em hipertexto":

A hierarquia é a estrutura mais eficiente para aquisição, acúmulo e exploração do conhecimento, enquanto a força-tarefa é a estrutura

mais eficaz para a criação do novo conhecimento. A recategorização e recontextualização do conhecimento gerado nessas duas estruturas ou níveis, necessita do estabelecimento de um terceiro nível, que chamamos de base de conhecimentos. Esse nível não existe na entidade organizacional real, mas é incorporado na visão da empresa, na cultura organizacional ou na tecnologia. A visão da empresa e a cultura organizacional controlam o conhecimento tácito, enquanto a tecnologia controla o conhecimento explícito gerado nos dois níveis. A mudança para uma organização em *hipertexto*, que acomoda todos os três níveis, não é, de forma alguma, fácil. Convencer os gerentes com uma mentalidade dicotômica de que devem ver a hierarquia e a força-tarefa como complementares, e não mutuamente excludentes, é, em si, um desafio. A capacidade de passar de um nível para outro é fundamentalmente a característica essencial que distingue a organização em *hipertexto* das estruturas convencionais. Dentro de uma organização de *hipertexto*, os membros da equipe podem atravessar os três níveis, mas só podem estar em um deles em um dado momento do tempo. A adoção deste tipo de organização, solta e flexível, pode levar algum tempo. A decisão de adotá-la exigirá a visão e o compromisso da alta gerência. Uma organização de negócios deve ter uma estrutura não-hierárquica e auto-organizada funcionando em conjunto com uma estrutura hierárquica formal. Esse ponto é especialmente importante para a criação do conhecimento organizacional. A característica única da organização em *hipertexto* é a coexistência de três níveis ou contextos totalmente diferentes dentro da mesma organização: o sistema de negócios, a equipe de projeto e a base conhecimento. Uma organização em *hipertexto*, que é uma síntese dinâmica das estruturas burocráticas e de força-tarefa, colhe os benefícios de ambas. A estrutura burocrática implementa, explora e acumula com eficiência o novo conhecimento através da

internalização e combinação, enquanto a força-tarefa é indispensável para a geração do novo conhecimento, através da socialização e externalização. A eficiência e estabilidade da burocracia aliam-se à eficácia e ao dinamismo da força-tarefa em uma organização de hipertexto. Além disso, a organização em hipertexto contém um terceiro nível organizacional, chamado de base de conhecimento, no qual o conhecimento organizacional gerado na burocracia e na força-tarefa é recategorizado e reconceitualizado de acordo com a visão da empresa, sua cultura organizacional ou sua tecnologia. A cultura organizacional regula a mentalidade e a ação de cada funcionário. A tecnologia controla o conhecimento explícito gerado na burocracia e na força-tarefa, enquanto a visão da empresa e a cultura organizacional controlam o conhecimento tácito criado nos dois outros níveis. Uma organização em hipertexto tem a capacidade organizacional de converter continuamente e dinamicamente os diferentes conteúdos do conhecimento gerados pela burocracia e pela equipe de projeto. A principal característica de uma organização em hipertexto é a capacidade de seus membros de alternar contextos, entrando e saindo facilmente de um contexto.

#### **8.4.6 APRIMORAR A COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL**

A boa comunicação é um ótimo negócio e o primeiro passo para uma liderança eficaz. A capacidade de se comunicar hábil e efetivamente é a parte central de tudo o que um gerente faz. Se o gerente estiver verdadeiramente comprometido com o ideal da era do conhecimento, tomará providências para que os pensamentos e opiniões dos empregados cheguem a ele através de diferentes canais de comunicação, da forma mais fiel possível.

Grande parte dos problemas que afligem e causam transtornos nas organizações são provenientes de uma comunicação deficiente, daí a

importância de um programa eficaz de comunicação, um dos fatores determinantes para o sucesso empresarial. Observa Torquato (1991):

A comunicação é uma ferramenta importante de eficácia e produtividade e muitos problemas organizacionais têm origem na questão de comunicação. Retenção de informação por parte de determinados grupos, constrangimento entre áreas, rotinas emperradas, fluxos informativos saturados pelo grande volume de mensagens, dificuldade para fazer chegar uma mensagem até o destinatário final, incompreensão de mensagens, incapacidade de uma mensagem subir ao níveis superiores, falta de relacionamento lateral entre grupos hierárquicos de mesmo nível, pouca visibilidade de canais, pouco acesso das pessoas aos canais de comunicação, indefinição das fontes de comunicação, os boatos, a grande quantidade de comunicações técnicas constituem, entre outras, posições acentuadamente relacionadas ao eixo da comunicação.

Powlison (1947) observou que a maioria das comunicações partidas da administração para os empregados são inaceitáveis, ininteligíveis, ou por incrível que pareça, ambas as coisas. Lembra Peter Senge (1990) que o diálogo é a base para a construção de empresas vitoriosas, e que o talento como *managers* deve ser um só: estabelecer o contexto no qual o diálogo vai florescer naturalmente.

A melhor maneira de conhecer o outro é interagindo. É neste processo de troca mútua que as pessoas descortinam os sentimentos mais profundos e passam a compreender melhor uns aos outros. A comunicação organizacional não se concentra apenas em transmitir informações, mas também em mudar o comportamento dos empregados para que realizem um melhor trabalho. Na visão de Corrado (1994) a comunicação deixou de ser um departamento e passou a ser uma prioridade.. Sustenta Penteado (1986, p.63):

*O líder que desejar facilitar a Comunicação dentro do grupo, deverá trabalhar no sentido de estimular seus membros a comunicarem-se uns com os outros, sempre que necessário e desejável, descentralizando sua parte no processo, de maneira que*

*todos os membros possam transformar-se em comunicadores eficientes e habilitados."*

McGee & Prusak (1994) comparam a informação como uma "cola" que une a organização e afirmam que na maioria das grandes organizações, uma função essencial da "gerência intermediária" tem sido realizar essa transmissão de informação. Argumentam & Prahalad (1995, p.187) : *Os gerentes de nível médio são constantemente apontados como culpados por não traduzirem diligentemente as iniciativas da alta gerência em ação. Mensagens confusas e sinais conflitantes impedem um avanço no desenvolvimento das tarefas e melhoria."*

Pondera Penteado (1987, p.23): *"Saber comunicar-se com os empregados é condição "sine qua non" \* de liderança, visto que a capacidade de liderar pode ser definida como a capacidade de comunicar. A expressão, sob todas as suas formas, é responsabilidade precípua do líder, a quem compete ser o transmissor por excelência, a fonte da comunicação humana no grupo a que pertence e ao qual lidera."*

Afirmam Stoner & Freeman (1999, p.388):

*"A comunicação é importante para os administradores por dois motivos. Primeiro a comunicação é o processo através do qual os administradores realizam as funções de planejamento, organização, liderança e controle. Segundo, a comunicação é uma atividade à qual os administradores dedicam uma enorme proporção de seu tempo...na verdade, o tempo de administrar é gasto em grande parte na comunicação.."*

Os gerentes de nível médio devem ser suficientemente abertos para ouvir qualquer empregado. Devem criar e manter uma atmosfera no local de trabalho que encoraje o livre intercâmbio de pontos de vista, tanto entre os empregados, quanto entre a administração e empregados. Devem construir uma rede de comunicação eficaz que propicie condições para que a

---

\*Expressão que indica uma cláusula ou condição sem a qual não se fará certa coisa.

inteligência e criatividade possam emergir dentro da empresa. Segundo Cahen (1990) os gerentes devem ouvir os subordinados, pois eles não foram contratados apenas para fazer figuração. Além disso é necessário ter bom senso e humildade para reconhecer que eles também sabem das coisas. Afirma Mintzberg (1986) que o executivo precisa compartilhar e distribuir grande parte da informação, transmitindo algumas das informações privilegiadas diretamente a seus subordinados que, de outra forma, não teriam acesso a elas.

Segundo Bohm, apud Senge (1990) existem três condições básicas necessárias ao diálogo:

- ✓ -Todos os participantes devem “suspender” seus pressupostos, literalmente, colocando-os “como se estivessem suspensos
- ✓ -Todos os participantes devem encarar uns aos outros como colegas
- ✓ -Deve haver um “facilitador” que mantenha o contexto do diálogo.

Ponderam Nonaka e Takeuchi (1997, p. 173): *“Os gerentes de nível médio estimulam diretamente o diálogo e se posicionam no centro de interação dentro da organização”*. George Elton Mayo\* há muito, enfatizou a necessidade dos gerentes desenvolverem as habilidades interpessoais com o objetivo de facilitar a comunicação dentro da organização.

Observa Klemp Jr. (1999):

Os líderes eficientes são altamente persuasivos nas conversas pessoais e trabalham canais de influência formais e informais de forma eficaz. Criam coalizões e equipes eficazes, conseguem um ambiente de alto desempenho e suportam todas essas atividades por meio da comunicação habilidosa e freqüente.

---

\* Junto com Kurt Lewin, em 1932, fizeram a primeira abordagem humanística – A Escola das Relações Humanas. Trata-se de uma abordagem mais democrática e liberalizante, disposta a humanizar a administração, omitindo todos os conceitos desenvolvidos pela teoria clássica.

Macarow, apud Penteado (1987) cita a habilidade para comunicar-se sem ser mal interpretado como uma das qualidades fundamentais para o líder:

*“Liderar é comunicação, pois apenas através da comunicação nos chegamos aos outros. O chefe precisa, pelo menos, como ponto de partida, compreender as dificuldades e a precariedade da comunicação humana, a fim de que se preocupe em compreender os outros e fazer-se compreendido.”*

Esteves (1985) afirma ser indispensável que o gerente domine as técnicas de comunicação em todos os níveis e conheça em detalhes os canais de que dispõe. Além de obviamente, ter que saber transmitir. Observam Nonaka e Takeuchi (1997):

A gerência de nível médio desempenha um papel crítico na criação de novos conceitos através da rede de informações e conhecimentos codificados. Usos criativos de redes de comunicação computadorizadas e bancos de dado em larga escala facilitam o modo de conversão do conhecimento de explícito para explícito (combinação).

No que diz respeito às tendências japonesas de gerenciamento Odenwald & Matheny (1996, p. 255) afirmam:

*“Habilidades de comunicação, tais como habilidades de apresentação e treinamento em comunicação objetiva e direta, estão se tornando cada vez mais populares, uma vez que é fundamental que os gerentes possuam a capacidade de coordenação de seus recursos para gerir o processo de mudança.”*

Sabe-se que os gerentes gastam grande parte do dia em tarefas que exigem comunicação. Na verdade, em grande parte a comunicação é seu trabalho. Observa Mintzberg (1986) que em duas pesquisas inglesas ficou constatado que os executivos gastam em média, 66% de seu tempo em comunicação oral.

Entretanto, de modo geral, existe pouca informação acessível sobre a empresa, sobre empregados, clientes e até sobre os próprios produtos. Mesmo as empresas famosas pela aplicação de sistemas de informação de

última geração, costumam contar com ambientes informacionais internos pobres. Certamente que informações guardadas, extraviadas, mensagens interrompidas, destinadas erroneamente, deturpadas, não contribuem para o crescimento organizacional. Defende Hugh Macdonald apud Stewart (1998, p.70) *"O capital intelectual é inútil se não se movimentar. De nada adianta ter alguém muito sábio isolado em uma sala"*. Na visão de Matsushita (1988) são os gerentes de médio escalão que devem encorajar o grupo de trabalho a falar.

Eles estão na melhor posição para criar aquela atmosfera tão importante na qual o livre intercâmbio de opiniões é dado como certo.

Portanto, para serem bem sucedidos na árdua tarefa do gerenciamento na era do conhecimento, é imprescindível que os gerentes desenvolvam esta essencial habilidade interpessoal: a comunicação. Cabe aos gerentes tomar atitudes coerentes para obter uma comunicação eficaz, gerenciando estrategicamente a comunicação e por consequência, a criação do conhecimento. De acordo com Heron (1947) a administração pode fazer sua parte nisso se mantiver:

- ✓ -Comunicações livres dentro da estrutura de administração;
- ✓ -Coerência visível em todas as declarações emanadas da administração;
- ✓ -Coerência entre suas ações

Corrado (1994) argumenta que de acordo com o exame de duas pesquisas americanas, existem fatores que os executivos devem seguir para demonstrar liderança na comunicação:

- ✓ -Desenvolver uma visão compartilhada do futuro
- ✓ -Conhecer as necessidades e expectativas dos interessados
- ✓ -Criar uma missão abrangente e depois comunicá-la
- ✓ -Estabelecer e manter a confiança no líder da organização;
- ✓ -Mostrar credibilidade e integridade
- ✓ -Iniciar e gerenciar a mudança fornecendo os recursos financeiros e humanos para conseguir que o trabalho seja feito
- ✓ -Dar poderes e motivação aos empregados

- ✓ -Afastar a organização da administração autoritária e levá-la em direção a uma cultura de concessão de poder (*empowerment*).

Ainda segundo Corrado (1994), entre outras, são estas as responsabilidades que a organização deve ter com respeito à comunicação:

- ✓ -Estratégia de comunicações: proporcionar à administração perspectiva interna e externa sobre como utilizar a comunicação para criar valor
- ✓ -Administração de questões: idealizar e acompanhar estratégias para influenciar o resultado de ações externas potenciais, que possam causar impacto na organização
- ✓ -Apoio estratégico: serviços de apoio, tais como redação de discursos, produção de vídeos, de defesa da corporação e outros materiais de apoio direto às ações da administração superior
- ✓ -Comunicações nas crises: administração, nos níveis estratégico e tático, das comunicações ligadas diretamente à ativação de um plano da corporação para enfrentar crises
- ✓ -Comunicações com os empregados: apoio às responsabilidades da administração sênior e dos recursos humanos para se comunicar com os empregados.

Entretanto, para gerenciar eficazmente a comunicação é necessário uma habilidade pouco desenvolvida nas pessoas em geral : a empatia. É necessário compreender as coisas do ponto de vista do outro. É preciso compreender os empregados, percebendo as emoções e interpretando-as positiva e adequadamente. É fundamental criar um clima tal de camaradagem entre as pessoas, onde elas possam se comunicar livremente sem quaisquer tipos de temores. Este comportamento é fundamental para que as mensagens tácitas sejam assimiladas mais facilmente. Argumenta Klemp Jr. (1999) que os líderes eficientes mostram astúcia na interpretação de pessoas e de seus sentimentos não verbalizados. São capazes de antever as reações de outras pessoas ao que podem dizer ou fazer. Pondera Goleman (1995, p. 55): "*Entre as inteligências práticas tão altamente valorizadas no*

*espaço profissional, está aquela sensibilidade que permite aos administradores eficientes captar mensagens tácitas”.*

A verdade é que não é fácil administrar as atividades de comunicações de uma organização. Ainda há muito por fazer e nos últimos tempos a tarefa tem se tornado mais intrincada, em face da rapidez da proliferação de novas tecnologias e canais de comunicações. Corrado (1994) apresenta algumas sugestões para o progresso imediato na comunicação com os empregados:- Aumentar o contato e a comunicação entre a administração e os empregados: a melhor maneira de fazer isso é criar oportunidades, formalmente, por intermédio de um número crescente de reuniões e sessões *feed-back*, e informalmente por meio da organização de espaços na fábrica e no escritório para tirar os administradores do escritório. As visitas à fábrica e ao escritório dão credibilidade, melhoram o moral e mostram a administração visivelmente envolvida.

- ✓ -Fazer supervisores/gerentes responsáveis pela retransmissão de informações. Podem ser instalados sistemas que forcem os gerentes a documentar a transmissão de informações aos empregados. Outra técnica inclui um sistema de avaliação reversa, em que os empregados avaliam os gerentes em alguns fatores, inclusive o de comunicações.
- ✓ -Desenvolver canais que levem informações para supervisores e gerentes com rapidez. Com os sistemas atuais de alta velocidade de telecomunicações e informações, levar as informações a todos os níveis da administração é simples e eficiente. Em toda a parte, as empresas estão utilizando correspondência eletrônica e falada para transmitir rapidamente as notícias aos supervisores.
- ✓ -Contar aos empregados como a unidade está se saindo em comparação com outras unidades e com a empresa como um todo. Esta é uma tarefa que os gerentes podem executar face a face. Muitos empregados dão mais valor a isso do que a revista

impressa em quatro cores, sobre acontecimentos empresariais, que é remetida pelo correio.

- ✓ -Expandir as comunicações para cima. Programas de sugestões que proporcionam tanto reconhecimento como recompensa financeira têm produzido economia anual de milhões de dólares para empresas que os apoiam por meio de comunicações dinâmicas. Pesquisas regulares sobre as
- ✓ atitudes dos empregados dão um perfil de como e de onde os empregados estão.

Ainda segundo Corrado (1994) os gerentes habilidosos no que tange à comunicação precisam ser capazes de:

- ✓ -Compreender o trabalho e demonstrar capacidade para traduzir isso em ações diárias
- ✓ -Proporcionar *feedback* positivo e negativo
- ✓ Ser especialista em técnicas de comunicação com os empregados
- ✓ -Equilibrar as necessidades da empresa e das pessoas
- ✓ -Desafiar as pessoas para que tenham melhor desempenho possível
- ✓ -Demonstrar capacidade para exercer o controle sobre os subordinados
- ✓ -Habilidades para ouvir, formar equipes, solucionar conflitos, em apresentação e aconselhamento.

Macedo apud Balcão & Cordeiro (1979, p. 278-279) apresenta cuidados que permitem melhorar as comunicações:

- ✓ -Ponto de vista do leitor ou ouvinte- o material a ser comunicado deve ser adaptado ao ponto de vista do ouvinte e não ao conteúdo da informação em si.
- ✓ -Transmitir informações em pequenas doses – uma quantidade grande de material tende a ameaçar as organizações mentais do receptor, levando-o a rejeitá-lo.

- ✓ -Prover oportunidade de expressão do receptor- a menos que se tenha um modo de descobrir o que foi ouvido, tanto pela observação do comportamento subsequente , como por ouvir a repetição, a comunicação será como atirar no escuro.
- ✓ -Prover oportunidade de participação- se o material a ser comunicado e a situação específica forem de tal molde que o receptor da comunicação possa ser trazido à discussão e encorajado a exprimir problemas e soluções em suas próprias palavras, muitas das dificuldades serão vencidas.

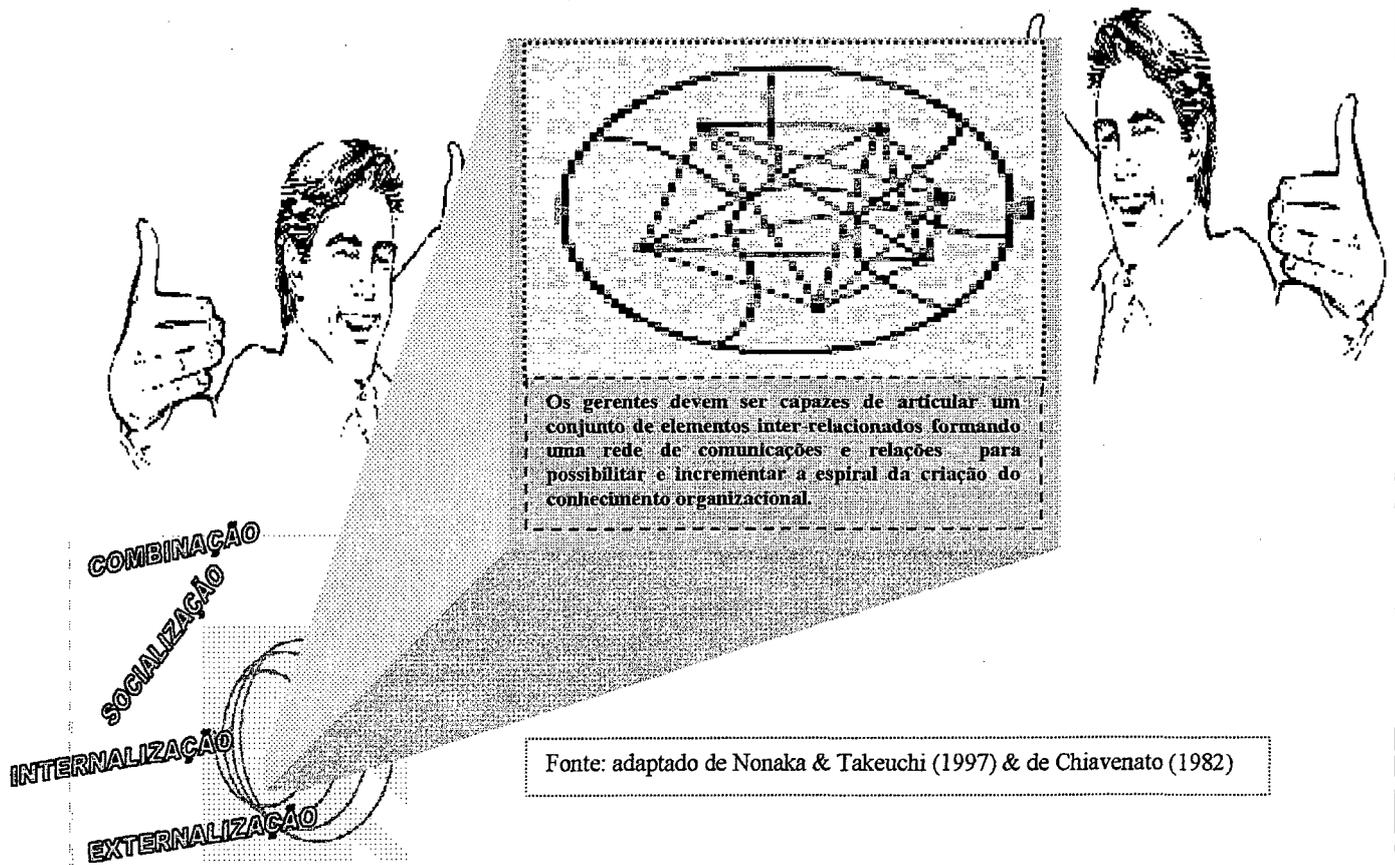
Um aspecto controverso da comunicação organizacional, a reunião, merece ser abordado com atenção, pelo fato de receber muitas críticas negativas, por estar sendo aplicado erroneamente por muitos gerentes. A reunião, quando eficazmente empregada, é uma oportunidade ímpar para que os empregados se conheçam melhor e para que idéias oriundas de várias fontes possam emergir. Pondera Torquato (1991) :

A reunião é um dos principais canais de comunicação nas organizações. Necessárias como instrumento técnico para fundamentar princípios de coordenação, as reuniões propiciam a mobilização de idéias, experiências, trocas de ponto de vista e originam diretrizes norteadoras de atividades, tarefas e serviços em equipe. Seu desgaste, porém é visível, a ponto de, constantemente, estar servindo de chacota. Em muitas empresas, reunião é sinônimo de embromação, enrolação, digressão sem futuro, acomodação, perda de tempo e até catarse grupal. O desprestígio ocorre por diversas razões. Primeiro, porque abusa-se de sua necessidade, os participantes desconhecem as pautas, a mecânica de participação e o tempo de duração. A ausência de planejamento resulta em milhares de horas/ano perdidas ou apenas parcialmente aproveitadas. O bom planejamento não pode deixar de lado as pautas e a agenda, a definição do número de participantes, o local, a mecânica de desenvolvimento, o tempo de exposição e debates, entre outros aspectos.

É de tamanha importância o tema abordado que vários autores, metaforicamente comparam uma comunicação eficaz com organização saudável e uma comunicação sofrível com doença organizacional. Argumentam Stoner & Freeman (1999, p.388):

*“A comunicação tem sido caracterizada como o “sangue vital” de uma organização, e a falta de comunicação tem causado o equivalente a uma doença cardiovascular em mais de uma organização. Sem dúvida, os administradores atuais enfrentam um ambiente em que a questão da comunicação tornou-se cada vez mais complexa. A aceleração da tecnologia apressa e complica os meios de comunicação, e um ambiente instável manda sinais que mudam rapidamente, refletindo mudanças em valores sociais e culturais.”*

**Figura 21 - Os gerentes e a criação do conhecimento organizacional**



## 9 CONCLUSÃO E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Através desta pesquisa pode-se compreender o que os gerentes alinhados com a era do conhecimento precisam saber, os requisitos e atitudes a serem adotados para que atuem como facilitadores da comunicação interpessoal para incrementarem a criação do conhecimento organizacional.

É inquestionável o fato de que vivemos em uma época de grandes mudanças, onde o capital intelectual se transformou na nova riqueza das organizações e no elemento mais importante de produção. Entretanto, para que possam usufruir dos benefícios desta riqueza, as organizações precisam oferecer um contexto apropriado para as atividades de criação do conhecimento, apoiando-as e estimulando-as, dispondo de capacidades estratégicas para criar, adquirir e compartilhar conhecimentos de forma contínua.

Na verdade, o envolvimento com o processo de criação do conhecimento não é algo passivo, mas é participação, envolvimento, comunicação, cooperação, negociação, iniciativa, engajamento. Neste contexto, é imprescindível valorizar o recurso mais precioso que é o potencial humano, como também administrar estrategicamente o conhecimento, momento em que a função gerencial, especialmente a de nível médio se manifesta como chave facilitadora.

Entretanto, considerando que a criação do conhecimento organizacional corresponde à conversão interativa entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, muitos obstáculos necessitam ser transpostos, a começar pela obstinação de nossa cultura em enfatizar o uso da razão em detrimento da experiência, fruto de uma visão cartesiana mecanicista do mundo que vem exercendo uma influência poderosa sobre o mundo ocidental.

No esforço de facilitarem a comunicação interpessoal e incrementarem a criação do conhecimento organizacional, os gerentes engajados na era do conhecimento precisam aprender a lidar com os subordinados, compreendendo que o ser humano é um ente complexo e que as pessoas

interpretam os fatos com base nas suas percepções, modelos mentais, crenças, valores e cultura. Eliminar ou pelo menos amenizar os modelos mentais negativos que limitam a criatividade e a ação é de grande importância para o êxito da criação do conhecimento organizacional.

Considerando a fundamental importância de uma comunicação eficaz, não só para o sucesso do processo de criação do conhecimento, mas para o sucesso empresarial como um todo, é essencial e urgente que a comunicação nas organizações seja encarada com mais atenção, seriedade e responsabilidade. É preciso para tanto investir em gerentes capacitados, que atuem como facilitadores e dediquem-se a melhor compreender o homem e o processo de comunicação, pois seguramente, quanto mais eficaz for a comunicação, tanto maiores serão as facilidades para criar o conhecimento organizacional.

Entretanto, conseguir harmonia nas comunicações não é uma empreitada fácil, sendo necessário que os gerentes criem e mantenham uma atmosfera que encoraje a comunicação em todos os sentidos, proporcionando liberdade de expressão e um ambiente organizacional dinâmico, aberto e livre de temores. Oferecendo ambientes apropriados para o desenvolvimento de conversas saudáveis e construtivas, onde os mecanismos mentais atuem no sentido de engrandecimento pessoal e organizacional, viabilizando encontros face-a-face sempre que possível, atentando para as sutilezas da comunicação não-verbal e analisando cuidadosamente os boatos e especulações, certamente os gerentes estarão facilitando a comunicação organizacional e incrementando o processo de criação do conhecimento.

O fato é que quando os gerentes atuam como facilitadores da comunicação interpessoal, os subordinados se sentem muito mais entusiasmados e livres para criar e aprender juntos, um ambiente propício se estabelece e o conhecimento passa a ser criado e compartilhado com muito mais naturalidade, facilidade e eficácia.

Da mesma forma, administrando a superabundância de informações, encontrando uma forma de discernir o que é importante e o que não é, identificando as variáveis que devem focalizar, as que devem prestar menos

atenção e as que devem ignorar e sabendo desvencilhar-se não só do obsoleto, como também das informações irrelevantes, dos erros, dos fracassos, do orgulho, da visão limitadora, da inflexibilidade e de quaisquer sentimentos ou apegos que limitem as experiências e distorçam a maneira de pensar, os gerentes estarão atuando eficazmente na tarefa de facilitadores.

Desta maneira, os gerentes que atuam como facilitadores da comunicação interpessoal, que sabem gerenciar estrategicamente o conhecimento, que favorecem uma visão de conhecimento e de futuro aos subordinados, que estimulam o trabalho em grupo e o compartilhamento do conhecimento, que sabem lidar com a relutância em compartilhar e que oferecem um contexto apropriado para a criação do conhecimento organizacional, alavancam e incrementam o processo de criação do conhecimento organizacional, levando as organizações a alcançar a tão almejada vantagem competitiva.

Enfim, cabe aos gerentes, especialmente os de nível-médio, peças-chave no processo de criação do conhecimento, atuar de acordo com a filosofia da era do conhecimento, estabelecendo uma comunicação organizacional eficaz e construindo várias pontes, que ligue tudo com tudo e todos com todos, conduzindo conhecimento e , oferecendo referências e trilhas desimpedidas para que todos na organização compartilhem o que sabem e despendam suas inteligências e energias em prol do objetivo maior : a marcha para diante, a marcha para o progresso.

Os temas introduzidos nesta dissertação não estão completamente desenvolvidos. Entre tantas lacunas, para trabalhos futuros são sugeridos: "O ambiente externo influenciando a criação do conhecimento organizacional.", "A Criação do conhecimento e as redes de comunicação organizacional" , "Emoções que afetam o processo de criação do conhecimento".

Uma vez mais, a importância do compartilhamento do conhecimento, será enfatizada, lembrando que guardar conhecimento contraria a própria lei da natureza : *"A semente não pode ser guardada. Ela precisa doar sua intrínseca capacidade de gerar ao solo fértil. Ao doar-se, seus fluxos vitais invisíveis manifestam-se materialmente"* (Deepak Chopra 1994, p. 31)

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

### A

ALBRECHT, Karl. A terceira revolução da qualidade. **HSM Management**, São Paulo, v.4, n.17. p.109, nov./dez. 1999.

ANDERSON, J.R. **The achitecture of cognition**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1983.

ANDREAS, Steve, FAULKNER, Charles. **PNL: a nova tecnologia do sucesso**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

ARANHA, Maria Lúcia de. **Temas de Filosofia**. São Paulo: Moderna, 1992.

ARGYRIS, C., SCHON, D. **Organizational Learning: a theory fo action perspective**. Massachusetts: Addison-Wesley, 1978.

ARGYRIS, CA. SCHON, D. **Organization: irrationality as basis for organizational action and change**. Nova York: Wiley, 1985.

### B

BALCÃO, Yolanda Ferreira, CORDEIRO, Laerte Leite. **Comportamento humano na empresa : uma antologia**. Rio de Janeiro: Ed. da Fundação Getúlio Vargas, 1979.

BANDLER, Richard, GRINDER, John. **Sapos em príncipes**. São Paulo: Summus Editorial, 1982.

BARTHES, Roland. **Elementos de semiologia**. São Paulo: Cultrix, c1964.

BARTHES, Roland. **Le degré zéro de l'écriture suivi de Eléments de sémiologie**. Paris : Médiations, Gonthier, 1968.

BARTLEY, S. Howard. **Principios de percepción**. México: Editorial Trillas, 1973.

BARTOLOMÉ, Fernando. Os executivos como seres humanos. **Coleção HARVARD de Administração**, São Paulo, n. 11, p.65-83, 1986.

BATESON, Gregory. **Steps to an ecology of mind**. New York: Paladin, 1973.

BELLINGER, Gene. Knowledge Management. In: **Knowledge Management Consortium Benchmarking study. Final Report**, American Productivity & Quality Center, 1996.

BELLINGER, Gene. Knowledge Management. In: **Knowledge Management Consortium Benchmarking Study. Final report**, 1996.

BENNIS, Warren. **A formação do líder.** São Paulo: Atlas, 1996.

BERLO, David K. **O processo de comunicação.** Rio de Janeiro: Ed. Fundo da Cultura, 1960.

BOCK, Ana Maria Bahia et al. **Psicologias: uma introdução ao estudo da psicologia.** São Paulo: Editora Saraiva, 1995.

BORBA, Francisco da Silva. **Introdução aos estudos linguísticos.** Campinas: Pontes, 1998.

BROWN, J.S., DUGUID, P. Organizational learning and communities of practice: toward a unified view of working, learning, and innovation. **Organizational Science**, 2, n.1: p.40-57, 1991.

BUENO, Francisco da Silveira. **Tratado de semântica brasileira: a formação histórica língua portuguesa.** São Paulo: Ed.Fortaleza Crédito Brasileiro de Livros S.A , 1973.

BURNS, T., STALKER, G.M. **The management of innovation.** London: Tavistock Publications, 1961.

---

## C

CAHEN, Roger. **Comunicação empresarial.** São Paulo: Best Seller, 1990.

CAPINOGRO, Jeffrey. A beira de um ataque de nervos? **HSM Management**,

São Paulo, ano 4, n.24, p.50-54, jan./fev. 2001.

CAPRA, Fritjof. **O ponto de mutação.** São Paulo: Ed. Cultrix Ltda, 1982.

CARAVANTES, G.R., BRETAS PEREIRA, M.J.L. Aprendizagem organizacional x estratégia de mudança organizacional planejada: um confronto crítico. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, 15(2), p.23-44, 1981.

CARREL, Alexis. **O homem, esse desconhecido.** Porto: Ed.Educação Nacional, 1936.

CARVALHO, Antônio Vieira de. **Aprendizagem organizacional em tempos de mudança.** São Paulo : Pioneira, 1999.

CASTAÑEDA, Carlos. **O fogo interior.** Rio de Janeiro : Record, 1984.

CERVO, AL.; BERVIAN, PA. **Metodologia científica.** São Paulo: MAKRON Books, 1996.

CHAIT, Laurence P. Se souber conte a alguém. **HSM Management** , São Paulo; ano 3, n.14, p. 122-125, maio/junho 1999.

CHANDLER, A D. **Strategy and structure.** Mass.: Mit Press, 1962.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas: uma abordagem**

contingencial. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

CHIAVENATO, Idalberto. **Os novos paradigmas:** como as mudanças estão mexendo com as empresas. São Paulo: Atlas, 1996.

CHOPRA, Deepak. **As sete leis espirituais do sucesso:** um guia prático para a realização de seus sonhos. São Paulo: Ed. Best Seller, 1994.

CHUNG, Tom. **Qualidade começa em mim :** manual neurolingüístico de liderança e Comunicação. São Paulo: Maltese, 1998.

CLANCY, D.K., COLLINS, F. Informal information systems: some tentative findings. **Accounting Organization Society**, US, n. 1, 1980.

CLARKE, Thomas, MONKHOUSE, Elaine. **Repensando a empresa.** São Paulo: Pioneira, 1995.

COATES, Jennifer. **Women, men and language:** a sociolinguist ecoun of sex differences in language. London: Longman, 1986.

COELHO NETO, J. Teixeira. **Semiótica, informação e comunicação:** diagrama da teoria do signo. São Paulo: Perspectiva, 1980.

CONDON, W.S. An analysis of behavioral organization. **Sign language studies**, 13, 1976.

CONE, Gary. 6-Sigma, um programa em ascensão. **HSM Management**, São Paulo, ano 4, n.24, p.28-33, jan./fev.2001.

CORDEIRO, Laerte Leite. O significado das relações Humanas. **Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, set./dez. 1961.

CORRADO, Frank M. **A força da comunicação:** quem não se comunica...como utilizar e conduzir as comunicações internas e externas para criar valores e alcançar os objetivos nas empresas. São Paulo: Makron Books, 1994.

COVEY, Stephen R. **Liderança baseada em princípios.** Rio de Janeiro: Campus, 1994.

CRAWFORD, Richard. **Na era do capital humano :** o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas - seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento. São Paulo: Atlas, 1994.

---

## D

DAFT, R.L., WEICK, K.E. Toward a model of organizations as interpretation systems.

**Academy of Management Review**, 9, n.2, p.284-295, 1984.

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação.** São Paulo: Futura, 1998.

DAVIS, G. **Management information systems. Conceptual foudation, structures and development.** Tokyo: McGraw-Hill, 1974.

DAVIS, Keith. **Humans relations in business.** New York: McGraw-Hill, 1957.

DAVIS, S., BOTKIN, J. The coming of knowledge-based business. **Harvard Business Rewiew**, September-October, p. 165-170, 1994.

DE BONO, Edward de. **Simples, lógico, possível.** **HSM Management**, São Paulo, ano 5, n.25, p.24-28, março/abril. 2001.

DE BONO, Edward. **El pensamiento paralelo: de Sócrates a De Bono.** Buenos Aires, Ed. Paidós, 1995.

DEWEY, J. **The quest for certainty.** Nova York : g.p.Putnam, 1929.

DIMITRIUS, Jo-Ellan., MAZZARELA. **Decifrar pessoas : como entender e prever o comportamento humano.** São Paulo : Alegro, 2000.

DODGSON, M. **Organizational Learning: a review of some literatures.** **Organizational studies**, n.14, 375-394, 1993.

DONELLON at al. **Communication, meaning and organized action.** **Administrative Science Quartely**, n.31, p.43-55, 1986.

DRETSKE, F. **Knowledge and the flow of information.** Cambridge, MA:MIT Press, 1981.

DRONGELEN, Inge at al. **Describing the issues of knowledge management in R&D: towards a communication and analysis too.** **R&D Management** 26, 3, 1996.

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

DRUCKER, Peter F. **Administrando para o futuro: os anos 90 e a virda do século.** São Paulo : Enio Matheus Guazzelli & cia Ltda, 1992

DRUCKER, Peter F. **The age of social transformation.** **The Atlantic Monthly**, novembro 1994.

DRUCKER, Peter. **Além da revolução da Informação.** **HSM Management**, São Paulo, ano 3, n.19, p.48-55, jan/fev.2000.

DRUCKER, Peter. **Sociedade pós-capitalista.** São Paulo: Pioneira, 1994.

DUNCAN, R., WEISS, A **Organizational learning: implications for organizational design.** In: **Research in Organizational Behavior**,Greenwich, v.1, p.75-123, 1979.

DUFFY, Daintry. **Uma idéia capital.** **HSM Management**, São Paulo, ano 4.n.22, p.72-78, set.out./ 2000.

---

## E

EDVISSON, Leif, MALONE, Michael S. **Capital Intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de**

seus valores internos. São Paulo : Makron Books, 1998.

ESTEVES, Álvaro Eduardo Ferreira. **O gerente animador : motivação e ação na prática administrativa.** Rio de Janeiro : LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A , 1985.

---

## F

FERREIRA, A B.H. **Dicionário Aurélio eletrônico.** Versão 1.4., 1994.

FIALHO, Francisco Antônio P. **Ciências da cognição.** Florianópolis: Editora Insular, 2001.

FIALHO, Francisco Antônio P. **Introdução ao estudo da consciência.** Curitiba: Gênese, 1998.

FIOL,C., LYLES, Marjorie. Organizational Learning. **Academy of Management Review**, 10/4, p.803-813, 1985.

FLEURY, Afonso, FLEURY Maria T.L. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil.** São Paulo: Atlas, 1997.

FRANSMAN, Martin. Information, knowledge, vision and theories of the firm. **Industrial and Corporate Change**, Oxford, v.3, n.3. p. 713-757, 1994.

FREIRE, Paulo. **Educação e mudança.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979.

FREITAS, H. **A informação como ferramenta gerencial.** Porto Alegre: Ortiz, 1993.

FROMM, Eric. **The sane society.** 1956.

---

## G

GALBRAITH, Jay R. et al. **Organizando para competir no futuro.** São Paulo: Makron Books, 1995.

GARDNER, Burleigh B., MOORE, David G. **Relaciones humanas en la empresa.** Madri, Rialp, 1959.

GARDNER, H. **The mind's New Science.** Nova York, Basic Books, 1984.

GARVIN, David A. Building a Learning Organization. **Harvard Business Review**, julho/agosto, 1993.

GEUS, Arie de. **A empresa viva: como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar.** São Paulo: Campus, 1997.

GEUS, Arie de. Planning as learning. **Harvard Business Review**, march./april, 1988.

GLASERSFELD, Ernst Von. **The construction of knowledge: contributions to conceptual semantics.** Salinas, Calif: Intersystems Publications, 1988.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que**

redefine o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

GRAHM, Ann B., PIZZO, Vincent G. A question of balance: case studies in strategic knowledge management. **European Management Journal**, v.14, n. 4, p. 338-346, august 1996.

GRANT, R.M. Organizational capability within a knowledge-base view of the firm. **Unpublished paper submitted to Amos Tuck Conference of Managing Hipercompetition**. 1994.

GRAY, John. **Homens são de marte, mulheres são de Vênus: um guia prático para melhorar a comunicação e conseguir o que você quer nos seus relacionamentos**. Rio de Janeiro, Racco: 1997.

GREENE, Judith. **Psicolinguística: Chomsky e a Psicologia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1981.

---

## H

HAMEL, Gary, PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HAMPTON, David R. **Administração contemporânea**. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

HAYAKAWA, S.I. **A linguagem no pensamento e na ação**. São Paulo: Pioneira, 1977.

HEIDEGGER, Martin. **Being and time**. Oxford: Basil Blackwell, 1962.

HERON, A R. Sharing information with employees. **HARVARD business review**, winter, p.147-157, 1947.

HILL, Napoleon. **A lei do triunfo**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1997.

HJLMSLEV, Louis Trolle. Prolegômenos a uma teoria da linguagem. In: **OS PENSADORES**. Abril Cultural, São Paulo, 1975.

HOWARD, R. **The Learning Imperative: Managing People for Continuous Innovation**, Harvard Business School Press, Boston, 1993.

HUBER, G.P. Organizational Learning: the contributing processes and the literatures. **Organizational science**, v. 2, n.1, p.88-115, 1991.

HUGHES SPACE. Company case studies. Communications Knowledge Management Study. In: **COSORTIUM BENCHMARKING STUDY-FINAL REPORT**. American Productivity & Quality center, - pg 85-92, 1996.

HUXSLEY, Aldous. **The doors of perception**. New York: Harper and Row, 1954.

---

## I

IMAI, Takeshi. **A nova era convergente: modelo convergente: novos caminhos para a economia, a administração e para o Brasil.** São Paulo: Maltese, 1991.

---

## J

JAMES, Willian. **Principles of Psychology.** Holt, 1892.

JOHNSON, Wendell. **People in Quandaries: the semantics of personal adjustment.** Nova York: Harper, 1946.

JOHNSON-LAIRD, P.N. **Mental Models.** Cambridge: Cambridge University Press, 1983.

JUNKIS, Jerry. If we only knew what we know at TI. In: **Knowledge management. Consortium enchmarking Study. Final Report.** American Productivity & Quality Center, p.7, 1996.

---

## K

KANT, Immanuel. **Crítica da razão prática.** Rio de Janeiro: Edições de Ouro, 1970.

KANTER, Rosabeth Moss. O futuro depende dos relacionamentos. **HSM Management**, São Paulo: ano 4, n.20, p. 112-118, maio/jun. 2000.

KANTER, Rosabeth Moss. **When the giants learn to dance.** Routledge, 1989.

KATZ, Daniel, KAHN, Robert. **Psicologia Social das Organizações.** São Paulo : Atlas, 1970.

KELLER, F.S. **Aprendizagem: teoria do reforço.** São Paulo: EPU, 1973.

KIERNAN, Matthew J. **Os 11 mandamentos da administração do século XXI.** São Paulo: Makron Books, 1998.

KIM, Daniel. H. The link between individual and organizacional learning. **Sloan Management Rewiew.** Outubro, p. 37-50, 1993.

KLEIN, David A **A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimento.** Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1998.

KLEMP JR., George . Competências de liderança. **Hsm Management**, São Paulo, ano 3, n.17, p. 132-140, nov/dez 1999.

KOCH, Ingedore G.Villaça. **Argumentação e linguagem.** São Paulo: Cortez, 1992.

KOLB, D.A **Experiential learning: experience as the source of learning and development.** Nova Jérsei: Prentice-Hall, 1984.

KOTTER, John. **Liderando a mudança.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOTTER, John. Power, dependence and effective management. **HARVARD Business rewiew** , 55, n.4, p. 125-136, 1977.

---

## L

LAIRD, Donald A . **O segredo da eficiência pessoal**. São Paulo: Instituição de Difusão Cultural S.A, c1925.

LAKOFF, G., JOHSON, M. **Metaphors we live by**. Chicago, IL: University of Chicago Press, 1980

LENNENBERG, E.H. **A biological perspective of language**. In: E.H. Lennenberg. *New Directions in the Study of language*. Cambridge: MIT Press, 1964.

LEVITT, B., MARCH, J.G. **Organizational Learning**. *Annual Review of Sociology*, n.14, 319-340, 1988.

LEVITT, T. **Marketing imagination**. Nova York: The Free Press, 1991.

LONGEN, Márcia Terezinha. **Um modelo comportamental para o estudo do perfil do empreendedor**. Florianópolis, 1997. 116 p. Dissertação (Mestrado do Centro Tecnológico) Programa do Centro Tecnológico, UFSC, 1997.

LOOMIS, Charles P. BEAGLE, J. Allan. **Rural sociology: the strategy of change**. Prentice Hall, 1957.

LUCCI, Elian Alabi. **A era pós-industrial, a sociedade do conhecimento e a educação para o pensar** : notas de conferências para alunos e professores de ensino médio em diversos estados do Brasil. São Paulo: Ed.Saraiva, 2000.

LUNA, Sérgio Vasconcelos. **Planejamento de Pesquisa: uma introdução**. São Paulo: EDUC, 1997.

---

## M

MACEDO, Isidoro. **Barreiras às comunicações interpessoais**. IDORT: maio/junho 1960.

MACHLUP, F. **Semantic quirks in studies of information**. In *The study of information*. Nova York: John Wiley & Sons, 1983.

MALHOTRA, Yogesh. **What is knowledge management? Documento da Web**, URL: [www.brint.com/km](http://www.brint.com/km), março, 1998.

MALTZ, Maxwel. **Psicocibernética**. Rio de Janeiro: Record, 1972.

MARCH, J.G. e OLSEN, J.P. **Ambiguity and choice in organizations**. Oslo: Noruega, Universitesforlaget, *European Journal of Political Research*, v. 3, p.147-171, 1976.

MATSUSHITA, Konosuke. **Não vivemos somente pelo pão: um sistema de negócio, um princípio de gerenciamento**. Japão, Daí Nippon Printing Co. Ltda, 1988.

MATURANA, H. e G. GUILOFF. **The quest for the intelligence of intelligence**. *Journal of Social and Biological Structures*. Vol. 3 – pp. 135-148, 1980

MATURANA, H. e VARELA, F. **The tree of knowledge: the biological roots of human understanding**. Boston: Shambhala, 1987

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Além da hierarquia: como implantar estratégias participativas para administrar a empresa enxuta.** São Paulo: Atlas, 1995.

MAYER, R.E. Learning in: **Encyclopaedia of Education Research**, vol.2. New York: MacMillan, 1982.

MCCARTHY, John. **Por que os gerentes falham – e como remediar isto.** São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

McGEE, James & PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica.** Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MCGILL, Michael E. **A empresa mais inteligente: como construir uma empresa que aprende e se adapta às necessidades do mercado.** Rio de Janeiro: Campus, 1995

MCGREGOR, Douglas. **The Human side of interprise.** Nova York: McGraw-Hill, 1960.

MEGGINSON, Leon C. at al. **Administração.** São Paulo: Herper & Raw do Brasil, 1986.

MINTZBERG, H. **The rise and fall of strategic planning.** Nova York: Free Press, 1994.

MINTZBERG, Henry. Five P's for strategy. **Califórnia Management Review**, 1987.

MINTZBERG, Henry. Trabalho do executivo: o folclore e o fato. **Coleção HARVARD de Administração**, São Paulo, v.3, p.5-37, 1986.

MOHRMAN, A M. at al. High technology performance management. In: M.A Von Glonow e S.A Mohrman. **Managing complexity in high technology organizations.** New York: Oxford University Press, 1990.

MONDIN, Battista. **Curso de Filosofia.** São Paulo: Ed.Paulinas, 1981.

MOREIRA, M.A & MASINI, E.F.S. **Aprendizagem significativa: a teoria de David Ausubel.** São Paulo: Moraes, 1982.

MORGAN, G. **Images of Organization.** Newbury Park, Sage, 1986.

MORGAN, G. Paradigms, methafors and puzzle solving in organization theory. **Administrative Science Quartely**, v.25, p.605-622, 1980.

MOSER, P.K., NAT. A V. **Human Knowledge.** Oxford: Oxford University Press, 1987.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente.** Rio de Janeiro: Record, 1995.

MURRAY, Edward I. **Motivação e emoção.** Rio de Janeiro: Zahar, 1971.

MURRAY, Philip. The profusion and confusion of knowledge management terminology. In: **Knowledge Management:**

consortium benchmarking study. Final report, 1996.

---

## N

NAISBITT, John, ABUDERNE, Patrícia. **Megatrends 2000: dez novas tendências de transformação da sociedade nos anos 90.** São Paulo: Amana-Key, 1990.

NAISBITT, John. **Megatendências.** São Paulo: Círculo do Livro, 1982.

NEVIS, Edwin C. at al. Understanding Organizations as Learning Systems. **Sloan Management Review**, p. 73-84, 1995.

NISBET, R. A **Social change and history: aspects of the western theory of development.** Londres: Oxford University Press, 1969.

NÓBREGA, Clemente. **Em busca da empresa quântica: analogias entre o mundo da ciência e o mundo dos negócios.** Rio de Janeiro: Ediouro, 1996.

NONAKA, I., KONNO. The concept of "Ba". Berkeley, **Califórnia Management Review**, v. 40, n.3, p.40-54, spring, 1998.

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

---

## O

O'DELL, Carla, GRAYSON, C. Jackson. If only we knew, what we know. Identification and transfer of internal best practices. **Califórnia Management Review**, California, vol.40. n.3, spring, p.172.173, 1998.

ODENWALD, Sílvia, MATHENY, William G. **Impacto global: tendências mundiais em treinamento e desenvolvimento.** São Paulo: Futura, 1996.

---

## P

PASQUINELLI, A **Presocratici**, Turim, I, 171. 1958.

PEDLER, M. at al. Towards the learning company. **Management Education and Development**, n.2, p.41-50, 1989.

PENTEADO, José Roberto Whitaker. **Técnica de chefia e liderança.** São Paulo: Pioneira, 1987.

PENTEADO, José Roberto Whitaker. **A técnica da comunicação humana.** São Paulo: Pioneira, 1993.

PERAYA, Daniel, CARONTINI, Enrico. **Projeto semiótico: elementos da semiótica geral.** São Paulo: Cultrix, 1979.

PEREIRA, Maria José Lara de Bretas , FONSECA, João Gabriel Marques. **Faces**

da decisão. São Paulo: Makron Books, 1997.

PIGORS, Paul. **Effective communication in industry: what is it's basis?** New York: Nacional Association of Manufactrues, 1949.

PINKER, Steven. **Como a mente funciona.** São Paulo: Companhia das letras, 1998.

POLANYI, Michael. **Personal Knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy.** Londres: Routledge & KEGAN Paul, 1958.

POLANYI, Michael. **The tacit dimension.** Londres: Routledge & Kegan Paul, 1966.

PONCIANO, R. **Gestalt Terapia: refazendo um caminho.** São Paulo: Summus Editorial, 1985.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnica para análise de indústrias e da concorrência.** Rio de Janeiro: Campus, 1986.

POWLISON, Keith. Explaining the facts to employees. **Harvard Business Review**, p. 147-157, inv. 1947.

PRAHALAD, C.K. Reexame de competências. **HSM Management**, São Paulo, ano 3, n.17, p.40- 46, nov/dez 1999.

PRAHALAD, C.K, e G. Hamel. **Competindo pelo futuro.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.

PREDEBON, José. **Criatividade: abrindo o lado inovador da mente: um caminho para o exercício prático dessa potencialidade, esquecida ou reprimida quando deixamos de ser crianças.** São Paulo: Atlas, 1997.

PRELOOKER, Maurício. **La economia del desastre.** Buenos Aires: Grupo Editor del encuentro, 1996.

QUINN, J.B. **Strategies for Change.**In: MINTZBERG, H.; QUINN,J.B. **The strategy process.** Prentice Hall, p.3-19, 1992a

QUINN, J.B. **Intelligent Enterprise: a knowledge and service based paradigm for industry.** Nova York: The Free Press, 1992b

QUINN, J.B. **Managing strategic change.** **Sloan management review**, Summer, 1980, p. 3-21.

QUINN, James Brian at al. **Além de Produtos: estratégia baseada em serviços,** março/abril 1990.

---

## R

RAPP, Stan. O novo marketing segue a regra muitos-para-um. **HSM Management**, São Paulo, ano 3, n. 17, nov./dez. 1999.

RICHARD, Jean-François. **As atividades mentais: compreender, raciocinar e encontrar soluções.** P. U.F., 1990.

RICHARDS, I. A. **The philosophy of rethoric.** Oxford: Oxford University Press, 1936.

ROKEACH, Milton. **The open and closed mind.** Nova York: Basic Books, 1960.

Rory Chase Management (set.outubro 2000)

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos.** São Paulo: Atlas, 1986.

RUSSEL, B. **A history of western philosophy.** Londres. Unwin Hyman, 1961.

RUYER, Raymond. **A cibernética e a origem da informação.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1977.

---

## S

SANCHEZ, R. et al. **Strategic learning and knowledge management.** Chichester: John Wiley & Sons, 1996.

SAUSSURE, Ferdinand C. **Curso de lingüística geral.** São Paulo: Cultrix, 1972.

SCHEIN, Edgar. **Organizational culture and Leadership.** São Francisco: Jossey-Bass, 1986.

SCHON, Donald. **The reflective practitioner: how professionals think in action.** Nova York: Basic Books, 1983.

SCHUMPETER, Joseph. **A history of economic analysis.** New York : Oxford University Press, 1954

SCHWARTZ, David J. **Use o poder de sua mente.** São Paulo: IBRASA, 1994.

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

SHANNON, Claude, WEAVER, Warren. **The mathematical theory of communication.** Illinois, University Press, 1949.

SHENDEL, Dan e HOPER, Charles. **Strategic Management.** Boston: Little Brown, 1979.

SHEPARD, Joseph K. **The Indianópolis Star Magazine,** 2 de out. 1955.

SHUMACHER, E.F. **Um guia para os perplexos.** Lisboa: Dom Quixote, 1987.

SILVA, Edna Lúcia da. **Metodologia da pesquisa e elaboração da dissertação.** Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da Ufsc., 2000.

SINGLEY, M., ANDERSON, J.R. **The transfer of cognitive skill.** Cambridge, MA: Harvard University Press, 1989.

SORREL, Martin. **Promessas e perigos da Globalização.** HSM Management, São Paulo, ano 4, n.20, p. 6-11, maio/jun.2000.

SPENDER, J.C., GRANT, Robert M. Knowledge and the firm: overview strategic. **Strategic Management Journal**, 1996, vol.17,p.5-9.

STEWART, T. A. **Capital intelectual** : a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro : Campus, 1998.

STONE, I.F. **O julgamento de Sócrates**. São Paulo, Companhia das Letras, 1988.

STONER, James A F., FREEMAN, R.Edward. **Administração**. Rio de Janeiro, LTC, 1999.

STRASSMANN, Paul. Leading Lights: knowledge strategic. **Knowledge Executive Report**, october, 1996.

SVEIBY, Karl Erik. **A Nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro : Campus, 1998.

SVEIBY, Karl Erik. O valor intangível. **HSM Management**, São Paulo, ano 4 n.22, p. 68-69. 2000.

---

## T

TODOROV, Tzvetan. **Teorias do símbolo**. São Paulo: Martins, 1977.

TOFFLER, Alvin. **Powershift: As mudanças do Poder**. Rio de Janeiro: Record, 1994.

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

TONELLI, A **A elaboração de uma metodologia de capacitação aplicada ao estudo das características comportamentais dos empreendedores**. Florianópolis, 1997. Mestrado (Mestre em Engenharia de Produção) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 1997.

TORQUATO, Gaudêncio. **Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa**. São Paulo: Pioneira, 1991.

---

## V

VARELA, Francisco. **Invitation aux sciences cognitives**. Paris, Éditions du Seuil, 1996.

VIANNA, Marco Aurélio F. & JUNQUEIRA, L. A Costacurta. **Gerente total : como administrar com eficácia no século XXI**. São Paulo: Editora Gente, 1996.

---

## W

WAH, Louísa. Muito além do modismo. **HSM Management**. São Paulo, ano 4, n.22, p.53-64, set./out. 2000.

WEICK, K. The nontraditional quality of organizational learning. **Organization Science**, 2, n.1116-124, 1991.

WEIL, Pierre. **Nova Linguagem holística: um índice alfabético**. Rio de Janeiro: Espaço e tempo, 1987.

WHITAKER, Randall. Gerenciando o contexto nos processos de conhecimento da empresa. **European Management Journal**, vol. 14, n. 4, agosto, 1996.

WHORF., B. **Linguistique et anthropologie**. Paris, Denoel Gonthier, 1969.

WITTGENSTEIN, Ludwig. **The blue and brown books**. Oxford: Basil Blackwell, 1958.

WITTGENSTEIN, Ludwig. **Tractatus logico-philosophicus**. Estocolmo: Orion, 1962.

WORTHY, J.C. **Big business and freemen**. New York : Harper & Row, 1959.

## ÍNDICE ANALÍTICO

### A

#### **Analogia, 114-116**

Definição, 114, 115

E criação do Conhecimento, 115

#### **Aprendizagem, 154-172**

Definição, 154

Em processo de investigação, 154, 155

Aprendizagem como prioridade das Organizações, 155, 156

Teorias da aprendizagem, 156-158

Modelos behaviorista, 156

Modelo cognitivo, 156

Aprendizado single-loop, 157

Aprendizado double-loop, 157

Aprendizado deuterio-learning, 157

Disciplinas de Peter Senge, 157, 158

Aprendizagem individual, 158, 159

Aprendizagem organizacional, 159-165

Definição de Organizações que aprendem, 170

Características dos líderes baseados em princípios facilitadores à implementação de Organizações de Aprendizagem, 165

Organização que aprendem segundo Garvin, 159, 166

Divergências entre as teorias de aprendizagem e da criação do conhecimento, 166-169

O desafio do desaprender, 169-172

A destruição criativa, 172

**Ativos Intangíveis, 20, 49, 66, 70, 72, 173, 176**

### B

#### **Behaviorismo, 22, 23**

Condicionamento Operante, 22, 23

Caixa de Skinner, 23

Condicionamento Respondente, 22, 23

Experimento do Cão de Pavlov, 22, 23

#### **Boato, 132-135**

Definição, 132, 133

Tipos de rede de boatos, 134, 135

Linha única, 134, 135

Fofoca, 134, 135

Probabilidade, 134, 135

Grupo, 134, 135

### C

#### **Cognição, 26-28**

Diferenças entre as teorias da cognição e do condicionamento, 26, 27

#### **Conhecimento, 52-60**

Diferença entre conhecimento, informação e dado, 49-53

Definição, 52-56

Características, 56-60

Taxa média de retenção do conhecimento, 65

Conhecimento tácito, 61-63

Tradição, 62

Dificuldades no compartilhamento, 62-63

Diferenças entre conhecimento tácito e explícito, 65

Conhecimento explícito, 63-65

#### **Comportamento, 22-25**

Divisão entre as teorias, 22

#### **Comunicação, 102-153**

Definição, 102, 103

O processo de Comunicação, 103-108

Fatores que aumentam a fidelidade da comunicação, 106-107

Habilidades comunicativas, 107

Atitudes, 107

Nível de conhecimento, 107

Posição sócio-cultural, 107

Comunicação não-verbal, 122-125

E transferência do Conhecimento, 124

Fluxos, 125-132

Comunicação descendente, 126

Comunicação ascendente, 126, 127

Comunicação horizontal, 127

E a importância do contato pessoal, 140-143

Diferenças nos estilos de comunicação de homens e mulheres, 143-147

Mito cultural da verbosidade da mulher, 144, 145

Os homens infringindo o direito de expressão das mulheres, 146, 147

A importância de saber ouvir, 147-150

Coincidências, 146

Interrupções, 147

Barreiras à comunicação, 150-153

Abstrações de ponto morto, 150, 151

, 152

Apatia, 151  
 Burocracia excessiva, 151  
 Confusão entre abstrações e realidade, 151  
 Desconfiança, 151  
 Diferenças de linguagem, 152  
 Esquecimento seletivo, 151, 152  
 Excesso de verbalização, 152  
 Inconsistência nas comunicações verbais e não-verbais, 152  
 Julgamentos precipitados, 152  
 Mente fechada, 152  
 Percepções diferentes, 152  
 Preconceitos, 153  
 Pretensão ouvir, 153  
 Reações emocionais, 153  
 Supressão perceptiva, 153

**Conceito de "Ba", 94-97, 198**

Iniciando "Ba", 94, 95  
 Interagindo "Ba", 95  
 Cyber "Ba", 95  
 Exercitando "Ba", 96

**Cultura, 82****Criação do Conhecimento****Organizacional, 85-101**

Definição, 85  
 Interação entre Conhecimento Tácito e Explícito, 87-88  
 A Espiral do Conhecimento, 88, 89  
 Dimensão Epistemológica, 88- 89  
 Dimensão Ontológica, 88-89  
 Conversão do conhecimento 89-93  
 Modos de Conversão do Conhecimento, 90- 93  
 Socialização, 90, 91  
 Externalização, 91, 92  
 Combinação, 92  
 Internalização, 92, 93  
 Condições Capacitadoras para promover a espiral do Conhecimento, 97-101  
 Intenção, 98  
 Autonomia, 98  
 Flutuação e Caos Criativo, 99  
 Redundância, 99, 100  
 Variedade de requisitos, 100, 101  
 Equipe de criação do conhecimento, 183-185  
 Trabalhadores do conhecimento, 183,184  
 Engenheiros do conhecimento, 184, 185  
 Gerentes do conhecimento, 185

---

**D****Dado, 50**

Diferenças entre dado, informação e conhecimento, 49-53

**Descartes: Dualismo mente-corpo, 39**

---

**E****Empatia, 138-140**

Definição, 138, 140  
 E gerenciamento, 139, 140

**Empowerment, 182****Emoções, 136-138**

Definição, 136  
 E ambiente organizacional, 137, 138

**Epistemologia, 35**

Ocidental, 40, 41  
 Oriental, 41

**Escola das relações Humanas, 203****Espaço Compartilhado, (Ba) 94-97****Estereótipos, 16****Era do Conhecimento, 43-49**

E Administração Científica, 43,179  
 A escola das relações humanas, 44  
 Abordagem Comportamental, 44  
 A Administração Burocrática, 48  
 A Sociedade do Conhecimento, 45-47

**Estratégia: definição, 69****Estrutura Organizacional, 71, 72**

Organizações Orgânicas e mecanicistas, 72

---

**F****Feedback, 108, 109****Força-Tarefa, 181**

---

**G**
**Gestalt, 23, 24**

E o processo de saber, 24

**Gestão estratégica do Conhecimento, 66-74**

Definição, 67, 68

E estrutura organizacional, 71, 72

Essência da estratégia da criação do Conhecimento, 70, 71, 74

Estratégia voltada para o conhecimento, 70-71

Ativos intangíveis, 66

Ativos Tangíveis, 66

Capital de inovação, 66

Capital estrutural, 66

Capital Humano, 66

Capital Intelectual, 66

Capital Organizacional, 67

Era da Informação, 67

Era pós-industrial, 67

Gestão do conhecimento, 67

Sociedade do conhecimento, 67

**Gerentes atuando como facilitadores da comunicação interpessoal para incrementar a criação do conhecimento organizacional, 173-210**

Liderança: definição, 174

Importância do gerente de nível médio na criação do conhecimento organizacional 174, 178

Gerente reativo, 174

Gerente proativo, 174

Capacidades esperadas dos gerentes, 175

Essência do gerenciamento, 176

O desafio dos gerentes da era da informação, 176

Modelos de gerenciamentos, 178-183

*Top-down*, 179, 180*Bottom-up*, 180, 181*Middle-up-down*, 181-183

Os gerentes de nível médio como engenheiros do conhecimento, 184, 185

Atitudes gerenciais para incrementar a criação do conhecimento organizacional 186-210

Favorecer o desenvolvimento de uma visão de conhecimento e de futuro, 186-188

Estimular o trabalho em grupo, 188-191

Estimular o compartilhamento do

conhecimento, 191-194

Filosofia dos recursos humanos da empresa Wall-Mart, 192, 193

Casos de sucesso de

Compartilhamento do conhecimento, 194

Lidar eficazmente com a relutância em compartilhar, 194-197

Oferecer um contexto apropriado para comunicação e criação do

conhecimento organizacional, 197-200

Conceito de "Ba", 94-97, 198

Campo de alta densidade, 198

Organização em hipertexto, 198-200

Aprimorar a comunicação interpessoal, 200-210

---

**I**
**Inferências, 33****Informação, 50-52**

Diferença entre informação, dado e

Conhecimento, 49-53

---

**L**
**Língua, 118-122**

Definição, 118, 119

O poder das palavras, 120

E mecanismos mentais, 120-122

Generalização, 120-122

Omissão, 121, 122

Distorção, 121, 122

**Linguagem, 28-32**

Relatividade lingüística, 29, 30

Concepção Piagetiana, 29, 30

Raízes Genéticas do pensamento, 30

Significado extensional 31, 32

Significado Intensional, 31, 32

Definição, 116

E criação do Conhecimento, 118

**Lógica, 32-34, 47**

Definição, 32, 33

Lógica Formal, 33

Lógica Material, 33

Lógica Racional, 47

---

**M**
**Metáfora, 112-114**

Definição, 113

E criação do Conhecimento, 114

**Modelos Mentais, 18-21**

Restrições Neurológicas, 18  
 Filtros Sociais, 18, 19  
 Filtros Individuais, 19  
 E Criação do Conhecimento, 19, 20  
 E Aprendizagem, 21

---

**P**

**Pensamento, 25-28**

Definição, 25

**Percepção, 14-17**

Definição, 14, 15  
 Diferenças individuais 15, 16  
 Pólos prático ou estético, 17

---

**R**

**Raciocínio, 33, 34**

Lógico dedutivo, 33, 34  
 Lógico indutivo, 34

**Racionalismo, 35-42**

Tentativa de síntese entre racionalismo e empirismo, 39-42

**Rede informal de Comunicações, 128-135**

Definição, 128  
 Força da, 129  
 Importância da, 129, 130  
 Casos de transferência de conhecimento através da, 130, 131

**Reunião, 209**

---

**S**

**Semiologia, 110-112**

Definição, 110  
 Signo, 110  
 Ícone, 111  
 Índice, 111  
 Símbolo, 111  
 Princípios que governam o símbolo, 112

---

**T**

**Tecnologia da Informação, 74-84**

Crescimento excessivo da, 75  
 Ênfase exagerada na, 74-78  
 Perigo da convivência exagerada com a, 77  
 Utilização inadequada, 76-78  
 Teletrabalho, 77  
 Sobrecarga de Informações, 78-81  
 A importância das pessoas nos sistemas da, 81-84

**Teoria das Decisões, 179**

**ANEXO**

**SÍNTESE : O QUE OS GERENTES PRECISAM SABER E ATITUDES A SEREM ADOTADAS, PARA QUE ATUEM COMO FACILITADORES DA COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL, INCREMENTANDO A CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL**

## SUMÁRIO

- 1- QUANTO AO DESENVOLVIMENTO PESSOAL.....p 234**
- 1- Adotar um comportamento que inspire credibilidade
  - 2- Ser empático
  - 3- Possuir habilidade para lidar com as emoções e reações humanas
- 2- QUANTO À CAPACIDADE DE GERENCIAR EM SINTONIA COM A ERA DO CONHECIMENTO .....p 235**
- 1- Compreender as diferenças entre racionalismo & empirismo
  - 2- Atuar como gerente alinhado com a era do conhecimento , comprometido com a gestão estratégica do conhecimento e com a criação do conhecimento organizacional
  - 3- Proporcionar um contexto apropriado para a aprendizagem, comunicação e criação do conhecimento organizacional
  - 4- Atuar de modo a trazer para patamares explícitos a potencialidade dos empregados
  - 5- Favorecer o desenvolvimento de uma visão de conhecimento e futuro
- 3- QUANTO À COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL/ORGANIZACIONAL.....p 240**
- 1- Facilitar e aprimorar a comunicação individual e organizacional
  - 2- Incentivar a comunicação face-a-face
  - 3- Respeitar as diferenças nos estilos de comunicação de homens e mulheres
  - 4- Possuir a habilidade de saber ouvir
  - 5- Superar as barreiras da comunicação
- 4- QUANTO À APRENDIZAGEM INDIVIDUAL & ORGANIZACIONAL.....p 243**
- 1- Incentivar os subordinados a aprender continuamente
  - 2- Incentivar o desaprender para aprender
- 5- QUANTO À ATUAÇÃO NO INCENTIVO AO TRABALHO EM GRUPOS.....p 245**
- 1- Criar mecanismos de participação em todos os níveis e em todas as dimensões
  - 2- Melhorar a maneira como as pessoas trabalham em grupo
- 6- QUANTO AO GERENCIAMENTO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO.....p 246**
- 1- Tomar precauções para evitar os problemas da tecnologia da informação
  - 2- Administrar o problema da sobrecarga de informações
- 7- QUANTO AO COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO.....p 247**
- 1- Estimular o compartilhamento do conhecimento
  - 2- Lidar eficazmente com a relutância em compartilhar conhecimento

## **1- QUANTO AO DESENVOLVIMENTO PESSOAL**

### **1- ADOPTAR UM COMPORTAMENTO QUE INSPIRE CREDIBILIDADE**

- 1- Inspirar a confiança dos subordinados
- 2- Demonstrar credibilidade e integridade
- 3- Ter coerência visível em todas as declarações emanadas e nas ações
- 4- Cumprir as decisões e acordos firmados com os auxiliares.
- 5- Desenvolver fortes qualificações para relações interpessoais
- 6- Aceitar sugestões, reclamações e críticas
- 7- Buscar incessantemente o auto conhecimento
- 8- Viver as emoções de forma equilibrada
- 9- Possuir a capacidade de lidar com os próprios sentimentos
- 10- Assumir os erros
- 11- Ser proativo
- 12- Possuir espírito de sinceridade na partilha de informações
- 13- Possuir um excelente nível de conhecimento
- 14- Tomar decisões consultando os auxiliares
- 15- Não se recusar a explicar suas ações e atitudes,
- 16- Ouvir as pessoas
- 17- Ser amigável e acessível
- 18- Respeitar as crenças individuais e sociais
- 19- Levar os membros da organização a refletir sobre suas ações
- 20- Possuir habilidade para solucionar conflitos
- 21- Evitar julgamentos precipitados
- 22- Possuir uma mente aberta
- 23- Possuir habilidades no relacionamento interpessoal

### **2- SER EMPÁTICO**

- 1- Reconhecer as emoções nos outros
- 2- Procurar meter-se na pele dos subordinados e sentir o que eles sentem
- 3- Ver as coisas sob a perspectiva dos outros
- 4- Compreender melhor os subordinados
- 5- Possuir a capacidade de colocar de lado o foco próprio e os impulsos autocêntricos
- 6- Ficar mais sintonizado com os sutis sinais do mundo externo
- 7- Procurar compreender o que os outros precisam ou querem

### **3- POSSUIR HABILIDADE PARA LIDAR COM AS EMOÇÕES & REAÇÕES HUMANAS**

- 1- Compreender que as emoções são qualidades inerentes aos seres humanos

- 2- Compreender que os empregados não se apartam das emoções, quando entram na empresa
- 3- Observar e estudar o comportamento, considerando os mais diversos fatores que o influenciam
- 4- Compreender que as emoções tem o poder de transformar o estado de espírito das pessoas, bem como o seu mundo externo
- 5- Possuir a habilidade de reconhecer as emoções dos subordinados
- 6- Compreender as pessoas e suas reações
- 7- Jamais esquecer que empregados são seres humanos que possuem sentimentos, desejos e emoções
- 8- Entender que a percepção humana é um processo extremamente complexo, que pode diferir radicalmente de um indivíduo para outro, pois cada ser humano cria seu próprio modelo de mundo
- 9- Atentar para os modelos mentais dos empregados
- 10- Observar como os modelos mentais influenciam os comportamentos, para que possam compreender o que está acontecendo à sua volta
- 11- Lidar eficazmente com a emoção dos subordinados
- 12- Compreender que os modelos mentais nas cabeças dos indivíduos são o lugar onde reside a maior parte do conhecimento de uma organização

## **2- QUANTO À HABILIDADE DE GERENCIAMENTO EM SINTONIA COM A ERA DO CONHECIMENTO**

### **1- COMPREENDER A DIFERENÇA ENTRE RACIONALISMO & EMPIRISMO**

- 1- Compreender acerca das correntes epistemológicas
- 2- Compreender que o racionalismo considera que só a mente pode obter o verdadeiro conhecimento
- 3- Compreender que o racionalismo tem o objetivo de explicar o conteúdo das premissas através de uma cadeia de raciocínio em ordem decrescente, do geral para o particular e chegar a uma conclusão
- 4- Compreender que o empirismo considera que só as experiências podem proporcionar idéias à mente
- 5- Compreender que o empirismo deriva de observações de casos da realidade concreta e que as constatações particulares levam à elaboração de generalizações
- 6- Ter em mente que a epistemologia ocidental tende a dar mais valor às teorias e hipóteses abstratas em detrimento da incorporação da experiência pessoal direta
- 7- Compreender que é de suma importância a síntese entre o racionalismo e o empirismo no processo de criação do conhecimento organizacional, pois tanto a razão como a experiência são necessárias e importantes

**2- ATUAR COMO GERENTE ALINHADO COM A ERA DO CONHECIMENTO, COMPROMETIDO COM A GESTÃO ESTRATÉGICA DO CONHECIMENTO E COM A CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL**

- 1- Saber que a gestão do conhecimento implica em práticas gerenciais compatíveis com processos de criação e aprendizado individual e organizacional
- 2- Compreender que a gestão estratégica do conhecimento alavanca o potencial existente na organização
- 3- Abrir mão do antigo dogma de planejamento, organização e controle
- 4- Reverter o processo da repressão organizacional
- 5- Ser o administrador das forças internas e externas que impulsionam a mudança
- 6- Ter em mente que a essência do gerenciamento é tornar o conhecimento produtivo
- 7- Implementar uma estratégia voltada para o conhecimento
- 8- Compreender que o cérebro e o talento das pessoas ocupam o centro do modelo do capital intelectual
- 9- Gerenciar de forma a extrair das pessoas o que elas têm de melhor
- 10- Ter em mente que na era do capital intelectual, as partes mais valiosas são tarefas humanas como sentir, julgar, criar e desenvolver relacionamentos
- 11- Ter como principal desafio trazer para patamares explícitos o potencial individual dos talentos humanos
- 12- Atuar como orientador e facilitador que libera o potencial dos empregados
- 13- Atuar como ponte entre os ideais visionários do topo e as realidades dos funcionários de linha de frente
- 14- Ser proficiente no uso de metáforas e analogias para ajudar os outros a gerar e expressar a imaginação
- 15- Ter claro que os ativos intangíveis são tão valiosos que se não forem bem gerenciados, poderão levar a empresa à ruína
- 16- Gerenciar de forma a poder reagir rapidamente às mudanças
- 17- Atuar como professor, facilitador e mentor
- 18- Atualizar-se constantemente
- 19- Possuir capacidade para administrar a complexidade
- 20- Entender que a média gerência encontra-se bem no centro da gestão do conhecimento
- 21- Ser a chave que facilita o processo de criação do conhecimento organizacional.
- 22- Orientar uma situação caótica em direção proveitosa à criação proveitosa do conhecimento
- 23- Minimizar tarefas irracionais e o trabalho burocrático inútil
- 24- Evitar dispersões e alavancar recursos organizacionais bem além do que as estratégias tradicionais permitem
- 25- Possuir a habilidade para formar equipes
- 26- Liderar equipes ou força-tarefa
- 27- Possuir as habilidades da comunicação
- 28- Incentivar a auto-realização e visualização de um futuro melhor
- 29- Oferecer condições para que os empregados sejam criativos

- 30- Utilizar valores e linguagem apropriados, atuando como orientadores e facilitadores que não controlam seus funcionários, mas sim, liberam seu potencial
- 31- Estimular a motivação
- 32- Estabelecer contatos pessoais, oportunidade de experimentação, a análise de diferentes perspectivas e a abertura para a efetiva comunicação
- 33- Estimular o aprendizado por meio da combinação de diferentes habilidades, conhecimentos e tecnologias
- 34- Fazer com que os empregados enxerguem seus empregos como um desenvolvimento profissional
- 35- Evitar dispersões e alavancar seus recursos organizacionais e financeiros bem além do que as estratégias tradicionais permitem
- 36- Administrar eficazmente os recursos, as capacitações e competências para alcançar os objetivos
- 37- Desenvolver uma visão do conhecimento e uma visão de futuro
- 38- Distinguir que dado é uma simples observação sobre o estado do mundo, informação são dados dotados de relevância e propósito e conhecimento é a informação valiosa da mente humana
- 39- Analisar quais conhecimentos são valiosos para a organização, garantindo que não hajam barreiras à transferência do conhecimento
- 40- Utilizar facilitadores para a eficácia da comunicação organizacional
- 41- Operar com estruturas apropriadas para a alavancagem do conhecimento
- 42- Enfatizar o aprendizado pela prática
- 43- Capitalizar os conhecimentos e experiências para construir uma memória coletiva transmissível
- 44- Ajudar a criar uma organização capaz de compartilhar o conhecimento
- 45- Oferecer condições capacitadoras para promover a espiral do conhecimento
- 46- Estimular a aspiração de uma organização às suas metas
- 47- Propiciar a autonomia conforme as circunstâncias
- 48- Explorar a ambigüidade e a redundância
- 49- Permitir o caos criativo
- 50- Permitir a interdisciplinaridade e a multidisciplinaridade na resolução de problemas
- 51- Desenvolver o senso de colaboração, trabalhando as mudanças de paradigmas
- 52- Facilitar o desenvolvimento e a externalização dos insights, intuições e palpites
- 53- Incentivar um processo contínuo de inovação
- 54- Trabalhar no sentido de transferir e difundir o conhecimento pela organização
- 55- Trabalhar no sentido da interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito
- 56- Compreender que o conhecimento tácito e o conhecimento explícito são entidades mutuamente complementares, que interatuam, realizando trocas nas atividades criativas dos seres humanos
- 57- Resumir o conhecimento tácito da alta gerência e dos funcionários da linha de frente, tornando-o explícito

- 58- Facilitar os quatro modos de conversão do conhecimento (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização)
- 59- Facilitar a espiral do conhecimento tanto na dimensão epistemológica (quatro modos de conversão) como na dimensão ontológica (abrange diferentes níveis da organização)
- 60- Trabalhar no sentido de mobilizar e ampliar o conhecimento tácito na organização
- 61- Facilitar e incentivar o processo de compartilhamento através das experiências, observação, imitação e prática através de um campo de interação que facilite o compartilhamento das experiências e modelos mentais dos membros (Socialização)
- 62- Incentivar o diálogo, o uso de metáforas e analogia e levar à reflexão coletiva (Externalização)
- 63- Propiciar oportunidades para que os empregados troquem e combinem conhecimentos através de documentos, reuniões, conversas ao telefone ou redes de comunicação computadorizada (Combinação)
- 64- Propiciar o exercício continuado, o "Aprender fazendo", focalizando o treino com mestres e colegas experientes (Internalização)
- 65- Analisar quais conhecimentos são valiosos para a organização
- 66- Garantir que não haja barreiras à difusão e utilizar facilitadores
- 67- Criar processos para que os conhecimentos cheguem às atividades do dia-a-dia
- 68- Ajudar a projetar uma infra estrutura que permita o acesso ao conhecimento com facilidade
- 69- Apresentar modelos úteis a fim de criar o envolvimento de todos os empregados
- 70- Apoiar uma estrutura dinâmica, solta e flexível (Estrutura orgânica)
- 71- Trabalhar no sentido de criar, adquirir, acumular e explorar conhecimento

### **3- PROPORCIONAR UM CONTEXTO APROPRIADO PARA A APRENDIZAGEM, COMUNICAÇÃO E CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL**

- 1- Compreender que as organizações só aprendem por meio de indivíduos que aprendem
- 2- Ter em mente que as organizações possuem sistemas cognitivos e memórias, sendo capazes de aprender formas de executar novas tarefas
- 3- Atentar para o fato de que a aprendizagem organizacional aumenta a capacidade da organização para tomar ações eficazes
- 4- Ter em mente que quanto mais veloz a capacidade de aprendizado, mais competitiva será a empresa
- 5- Oferecer um campo fértil para o desenvolvimento das idéias e compartilhamento do conhecimento
- 6- Animar uma cultura organizacional que valorize o aprendizado
- 7- Incentivar o processo contínuo de aprendizagem
- 8- Facilitar e encorajar o aprendizado individual e organizacional
- 9- Oferecer oportunidades, para que todos tenham oportunidades para aprender e crescer
- 10- Oferecer um local propício para o pleno desenvolvimento dos talentos humanos, onde os empregados dividam sentimentos, emoções, experiências e modelos mentais
- 11- Incentivar e facilitar as interações intensas entre os membros

- 12- Disponibilizar sistemas de informações que transformem *know-how* individual em propriedade de grupo
- 13- Criar um espaço de interação entre os membros da organização que pode ser físico, virtual ou mental
- 14- Oferecer atividades de equipes multifuncionais
- 15- Provocar reuniões de grupo e reuniões para estratégias inovadoras
- 16- Colaborar para a adoção de um tipo de organização solta e flexível, que possua uma estrutura não-hierárquica e auto-organizada funcionando em conjunto com uma estrutura formal, no qual os empregados tenham capacidade de passar de um nível para outro

#### **4- ATUAR DE MODO A TRAZER PARA PATAMARES EXPLÍCITOS A POTENCIALIDADE DOS EMPREGADOS**

- 1- Deixar as competências livres para que elas possam desenvolver
- 2- Levar os empregados acreditarem no próprio potencial
- 3- Estimular a criatividade continuamente, deixando fluir as idéias e liberando o potencial humano
- 4- Permitir que as pessoas usem seu próprio julgamento na resolução dos problemas
- 5- Delegar aos auxiliares autoridade para que resolvam problemas por conta própria
- 6- Permitir que o grupo estabeleça seu próprio ritmo de trabalho.
- 7- Prestigiar a iniciativa e o envolvimento das pessoas na resolução de problemas
- 8- Desafiar as pessoas para que tenham melhor desempenho possível
- 9- Importar-se sinceramente com as idéias sugeridas
- 10- Oferecer liberdade para que inventividade encontre um canal aberto dentro da organização
- 11- Reconhecer os méritos dos auxiliares
- 12- Levar adiante idéias e opiniões dos membros do grupo
- 13- Elogiar e recompensar os colaboradores pelo bom desempenho
- 14- Incitar a sede do conhecimento
- 15- Animar os desafios intelectuais e explorar as fronteiras do conhecimento
- 16- Proporcionar a abertura a novos experimentos
- 17- Promover o encorajamento para aceitar riscos, responsabilmente
- 18- Inculcar a idéia de aceitar fracassos, vê-los como experiências e aprender com eles
- 19- Fazer sessões de "*brainstorming*"
- 20- Permitir a flutuação e o caos criativo, evocando um "sentido de crise"
- 21- Utilizar a interdisciplinaridade e multidisciplinaridade na resolução de problemas.
- 22- Ativar a articulação dos modelos mentais tácitos
- 23- Utilizar e estimular o uso da metáfora e da analogia
- 24- Incentivar o uso da combinação de vários tipos de raciocínios, combinando dedução & indução.

### **5- FAVORECER O DESENVOLVIMENTO DE UMA VISÃO DE CONHECIMENTO E DE FUTURO**

- 1- Compreender que uma visão trata-se de uma força extremamente poderosa que tem a capacidade de vencer barreiras consideradas intransponíveis e de tornar real os sonhos mais impossíveis.
- 2- Administrar a visão limitada própria e dos subordinados
- 3- Compreender que os seres humanos são impulsionados por objetivos e por visões
- 4- Ter em mente que uma visão de conhecimento e futuro ajudam a estimular um alto grau de compromisso pessoal
- 5- Compreender que a visão torna-se a força organizadora por trás de todas as decisões
- 6- Proporcionar significado às tarefas diárias que os subordinados estejam executando
- 7- Desafiar ativamente seu pessoal para conquistar suas visões e metas
- 8- Criar uma visão que mostre aos subordinados para onde a empresa está indo e como chegar lá
- 9- Ser capaz de unir as pessoas no esforço de realizar tais visões
- 10- Ter total compromisso com as tarefas
- 11- Ser capaz de captar as emoções das pessoas, a fim de fazê-las participar de uma visão como se fora delas próprias
- 12- Estabelecer objetivos, planejando e elegendo os caminhos mais adequados para atingi-los

### **3- QUANTO À COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL/ORGANIZACIONAL**

#### **1- FACILITAR E APRIMORAR A COMUNICAÇÃO INDIVIDUAL E ORGANIZACIONAL**

- 1- Ter em mente que a boa comunicação é um ótimo negócio e o primeiro passo para uma liderança eficaz
- 2- Compreender que a comunicação é a chave para um gerenciamento eficaz
- 3- Entender que a comunicação traz no cerne o sentido de compreensão e modificação
- 4- Ter em mente que um sistema de comunicação eficaz pode substituir estoques
- 5- Dominar as técnicas de comunicação
- 6- Conhecer em detalhes os canais de comunicação de que dispõe
- 7- Implantar um programa eficaz de comunicação
- 8- Permitir comunicações livres na organização
- 9- Criar e manter uma atmosfera que encoraje a comunicação sem obstáculos em todos os sentidos
- 10- Incentivar o contato pessoal que é rico e elimina sobremaneira a burocracia, viabilizando encontros face-a-face, animando as pessoas a estarem mais tempo juntas, olhando e ouvindo
- 11- Atentar para as sutilezas da comunicação não-verbal, observando e interpretando a linguagem corporal durante as comunicações
- 12- Atentar para as sutilezas do tom de voz, identificando incongruências

- 13- Incentivar o diálogo com os empregados e entre os empregados
- 14- Estabelecer um processo contínuo de questionamento, utilizando o *feedback*
- 15- Possuir capacidade de dar e receber *feedback*, incentivando o *feedback* como prática comum na organização
- 16- Levar as informações a todos os níveis de administração
- 17- Utilizar e incentivar o uso da linguagem figurada para facilitar a interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito
- 18- Incentivar o uso da metáfora e da analogia que facilitam sobremaneira a compreensão, especialmente quando se trata de pessoas de culturas diferentes
- 19- Entender que o uso da metáfora e analogia ajuda os outros a gerar e expressar imaginação, despertando confiança entre os membros da equipe
- 20- Compreender que as emoções afetam sobremaneira a comunicação, perturbam a atenção, podendo deformar o significado e a até anulá-lo
- 21- Alcançar as sutilezas dos significados próprios e emoções que as pessoas imprimem às palavras
- 22- Ficar atento para que os mecanismos psicológicos não sejam obstáculos à boa comunicação
- 23- Tornar o processo de comunicação o mais fiel possível
- 24- Detectar incongruências entre a comunicação verbal e não-verbal
- 25- Cuidar para não comunicar-se de maneira excessivamente técnica
- 26- Conhecer e evitar os ruídos que distorcem a qualidade da comunicação, procurando transmitir informações visualmente ricas
- 27- Utilizar uma linguagem correta que permita uma sintonização empática
- 28- Atentar para as dimensões denotativa e conotativa das palavras
- 29- Ouvir eficazmente e incentivar os empregados a ouvir com atenção
- 30- Evitar que os estereótipos atuem como elementos dificultadores da comunicação
- 31- Atuar no sentido de canalizar os mecanismos de generalização, omissão e distorção das informações para o engrandecimento organizacional.
- 32- Conhecer, respeitar e analisar a rede informal de comunicação
- 33- Saber que através da comunicação informal vazam os sentimentos mais genuínos
- 34- Compreender que a rede informal não pode ser eliminada sumariamente
- 35- Analisar os boatos e especulações com cuidado
- 36- Fazer com que a rede informal trabalhe para a organização em um sentido positivo
- 37- Ativar o fluxo horizontal da comunicação organizacional visando um trabalho em conjunto
- 38- Evitar o excesso de comunicação instrumental que inibe e bloqueia os canais de comunicação
- 39- Evitar as comunicações ambíguas, inaceitáveis ou ininteligíveis
- 40- Evitar a burocracia excessiva, que dificulta a fluidez na comunicação
- 41- Cortar o obsoleto, o irrelevante, a imprecisão dos principais meios de comunicação e fontes
- 42- Considerar que homens e mulheres possuem estilos diferentes de comunicação
- 43- Saber que o ouvir ineficaz gera a ausência de continuidade da comunicação
- 44- Saber ouvir com sensibilidade
- 45- Nunca usar "o pretendo ouvir "
- 46- Compreender que a linguagem da humanidade é simbólica

- 47- Ter em mente que “o símbolo não é a coisa simbolizada, o mapa não é o território e a palavra não é a coisa.”,
- 48- Evitar o excesso de verbalização

### **2- INCENTIVAR A COMUNICAÇÃO FACE-A-FACE**

- 1- Utilizar com frequência o contato face-a-face
- 2- Passar mais tempo com os subordinados, parando, olhando e ouvindo
- 3- Compreender que o contato face-a-face possui importância fundamental no processo de articulação do conhecimento tácito, porque é a forma ideal para ensinar o que as palavras não conseguem traduzir, sendo a única maneira prática de avaliar as reações do interlocutor
- 4- Incentivar os subordinados a colocar em prática o hábito dos encontros face-a-face
- 5- Compreender que quando o conhecimento tem um alto componente tácito, torna-se extremamente difícil transferi-lo sem contato pessoal íntimo, demonstração e envolvimento
- 6- Considerar que a comunicação face-a-face é fácil, não precisa ser planejada, é rica e facilita o compartilhamento do conhecimento tácito

### **3- RESPEITAR AS DIFERENÇAS NOS ESTILOS DE COMUNICAÇÃO DE HOMENS E MULHERES**

- 1- Compreender que homens e mulheres constituem grupos sociais distintos
- 2- Perceber que a comunicação de homens e mulheres possuem estilos distintos
- 3- Atentar para o fato de que homens e mulheres raramente querem dizer a mesma coisa quando usam as mesmas palavras
- 4- Compreender que em geral os homens utilizam a linguagem para preservar a independência e as mulheres para criar conexões e intimidade
- 5- Saber que quando estão com problemas, os homens se afastam para pensar silenciosamente e as mulheres tem uma necessidade instintiva de conversar
- 6- Distinguir as diferenças, utilizando-as como pontos fortes
- 7- Comunicar-se mais eficazmente com ambos sexos

### **4- POSSUIR A HABILIDADE DE SABER OUVIR**

- 1- Saber que ouvir é a habilidade mais negligenciada da comunicação
- 2- Possuir a habilidade do bem ouvir
- 3- Ter em mente que o bem ouvir faz parte das novas estratégias para liderar com sucesso
- 4- Perceber que as falhas de compreensão no ouvir podem ser extremamente prejudiciais, causando tremenda perda de tempo e oportunidades, desentendimentos e transtornos que poderiam ser evitados
- 5- Evitar as falhas de compreensão no ouvir
- 6- Estar disposto a ouvir o que os subordinados têm a dizer

- 7- Demonstrar respeito pelo outro e estimular o hábito da conversação para compreender com mais efetividade o que os subordinados estão querendo dizer

#### **5- SUPERAR AS BARREIRAS DA COMUNICAÇÃO**

- 1- Compreender que as barreiras da comunicação são as mais diversas
- 2- Evitar os ruídos no processo de comunicação
- 3- Saber que qualquer elemento que perturbe, confunda ou interfira, altera a fidelidade da comunicação
- 4- Possuir habilidade para detectar os processos mentais e os micro sinais comportamentais para entender melhor as pessoas e as diferentes situações
- 5- Trabalhar eficazmente os mecanismos psicológicos individuais, os problemas estruturais da organização, cultura, crenças e valores, preconceitos para que não se transformem em um campo fértil para as barreiras da comunicação
- 6- Não ficar preso a níveis de abstração baixos ou altos demais
- 7- Evitar a apatia, concentrando-se no que está sendo transmitido
- 8- Evitar o excesso de burocracia que bloqueia a comunicação
- 9- Não confundir abstrações com realidade
- 10- Demonstrar confiabilidade na mensagem transmitida
- 11- Trabalhar eficazmente as diferenças de linguagem
- 12- Administrar eficazmente a tendência de selecionar fatos harmônicos
- 13- Evitar o excesso de verbalização
- 14- Detectar a incongruência entre a comunicação verbal e não-verbal
- 15- Não fazer julgamentos precipitados que conduzem à interpretações errôneas
- 16- Possuir uma mente aberta
- 17- Atentar para o problema de percepções diferentes em que pessoas com conhecimentos e experiências diferentes costumam perceber o mesmo fenômeno de maneiras diferentes
- 18- Evitar o preconceito
- 19- Ouvir eficazmente, jamais se utilizando do pretense ouvir
- 20- Lidar eficazmente com as reações emocionais
- 21- Atentar para o problema dos estereótipos muito marcantes que podem ter efeito supressor sobre outros elementos

#### **4- QUANTO À APRENDIZAGEM INDIVIDUAL E ORGANIZACIONAL**

##### **1- INCENTIVAR OS SUBORDINADOS A APRENDER CONTINUAMENTE**

- 1- Compreender que aprendizado é a capacidade de fazer coisas, pensar sobre coisas novas que possam ser traduzidas em ações relevantes para a organização
- 2- Compreender que a capacidade de aprendizado é inerente ao ser humano
- 3- Entender que a habilidade mais importante de um empregado é a capacidade de aprender

- 4- Aproveitar a capacidade inata que as pessoas possuem para aprender
- 5- Acreditar no potencial subjacente de todos os empregados
- 6- Não rotular as pessoas com base em sucessos ou fracassos passados
- 7- Melhorar qualquer situação em que se envolvam
- 8- Exercitar a auto-renovação
- 9- Criar um ambiente apropriado para o aprendizado
- 10- Estimular o domínio pessoal das próprias vidas
- 11- Trazer à superfície os modelos mentais predominantes e questioná-los
- 12- Desenvolver uma visão compartilhada
- 13- Facilitar o aprendizado em grupo
- 14- Adotar o raciocínio sistêmico
- 15- Gerenciar a aprendizagem como uma necessidade premente
- 16- Gerenciar o aprendizado como prioridade dos empregados e da organização
- 17- Compreender que o aprendizado tornou-se uma tarefa vital para as organizações que esperam competir de forma eficaz
- 18- Ter claro que quanto mais veloz a capacidade de aprendizado, mais competitiva será a empresa
- 19- Estimular a aprendizagem individual, que é fundamental para a aprendizagem organizacional
- 20- Valorizar e estimular uma cultura que valorize o aprendizado, mantendo a sede de conhecimento
- 21- Estabelecer a dinâmica do "Aprender a aprender"
- 22- Proporcionar um ambiente onde todos sintam que há oportunidades para aprender a crescer
- 23- Facilitar a aprendizagem individual e organizacional e estimular a criatividade
- 24- Perceber que quanto mais os empregados estiverem dispostos a aprender, tanto mais poderá ser extraído desta infindável riqueza
- 25- Buscar continuamente a transformação organizacional
- 26- Possuir um comprometimento com a experimentação contínua, onde a inovação seja a tônica do dia a dia organizacional
- 27- Encorajar os empregados para aceitar riscos
- 28- Desenvolver a habilidade de criar, adquirir e transferir conhecimentos
- 29- Fazer com que a organização se diferencie pela eficácia nas comunicações
- 30- Ajudar a criar fronteiras organizacionais permeáveis

## **2- INCENTIVAR O DESAPRENDER PARA APRENDER**

- 1- Eliminar os conhecimentos obsoletos e inúteis
- 2- Agilizar o processo de desaprender
- 3- Renovar os conhecimentos incessantemente
- 4- Encontrar novas formas de pensar e fazer as coisas

- 5- Desvencilhar-se das informações irrelevantes, dos erros, dos fracassos, do orgulho, da visão limitadora, da inflexibilidade e de quaisquer sentimentos ou apegos que limitem as experiências e distorçam a maneira de pensar
- 6- Abandonar os fatores limitantes
- 7- Não permitir que o que já se sabe atue como um obstáculo, prejudicando o que se pode aprender
- 8- Persuadir os subordinados a abandonar as idéias antigas, pois a lógica predominante das pessoas ou empresas pode se transformar em um sério obstáculo ao aprendizado
- 9- Recriar a organização, destruindo o sistema de conhecimento existente e encontrando novas formas de pensar e fazer as coisas
- 10- Realizar um rigoroso inventário das próprias atitudes, opiniões e comportamentos, abandonando aqueles que limitam as experiências e distorçam a maneira de pensar
- 11- Desenvolver práticas para administrar a auto-transformação, abandonar o obsoleto e aprender a criar o novo

## **5- QUANTO À ATUAÇÃO NO INCENTIVO AO TRABALHO EM GRUPOS**

### **1- CRIAR MECANISMOS DE PARTICIPAÇÃO EM TODOS OS NÍVEIS E DIMENSÕES**

- 1- Compreender que existe uma tendência do ser humano para a associação, para o estabelecimento de vínculos, para a cooperação
- 2- Ter em mente o senso de que "A união faz a força"
- 3- Compreender que a inteligência de uma empresa deve vir do conjunto do conhecimento de todos os membros
- 4- Trabalhar no sentido de conectar os empregados e os setores
- 5- Estimular a criação das comunidades de prática
- 6- Compreender que a interação social permite aos empregados fazer um ajuste tranquilo da bagagem intelectual

### **2- MELHORAR A MANEIRA COMO AS PESSOAS TRABALHAM EM GRUPO**

- 1- Estimular o trabalho em equipe, comunidades de prática e outras formas de aprendizado social
- 2- Compreender que o conhecimento cresce quando é compartilhado
- 3- Entender a cooperação como elemento essencial da organização
- 4- Fornecer construtivamente apoio, incentivo e reconhecimento aos integrantes do grupo
- 5- Desenvolver a sensação de responsabilidade compartilhada, pois as pessoas tendem a ser mais fiéis e começam a construir uma linguagem comum e a sincronizar seus ritmos mentais e físicos
- 6- Atuar como facilitadores no processo de comunicação
- 7- Criar coalizões e equipes eficazes

- 8- Encorajar o grupo a falar
- 9- Fazer com que todos os participantes se encarem como colegas
- 10- Criar sistemas para troca de informações
- 11- Oferecer contextos e dispositivos organizacionais que facilitem as atividades
- 12- Envolver os membros da equipe em uma gama de diferentes atividades.
- 13- Trabalhar no sentido de surgir uma unicidade de direção
- 14- Trabalhar no sentido das energias dos indivíduos se harmonizarem
- 15- Criar uma atmosfera de satisfação e motivação dentro de seu grupo
- 16- Empenhar-se no desenvolvimento pessoal e profissional de seu grupo
- 17- Estimular as habilidades de comunicação .
- 18- Criar mecanismos de participação em todos os níveis e em todas as dimensões
- 19- Criar o revezamento de funções
- 20- Gerenciar equipes multiculturais
- 21- Envolver os membros da equipe em uma gama de diferentes atividades e estimular as comunidades de prática

## **7- QUANTO AO GERENCIAMENTO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

### **1- TOMAR PRECAUÇÕES PARA EVITAR OS PROBLEMAS DA TECNOLOGIA**

- 1- Utilizar adequadamente a tecnologia da informação, oferecendo facilidade de acesso
- 2- Evitar os excessos prejudiciais
- 3- Jamais supor que a tecnologia em si possa resolver todas as dificuldades
- 4- Lembrar que o uso de redes de comunicação computadorizada e banco de dados não são tão adequados para lidar com as informações e menos com o conhecimento
- 5- Trabalhar no sentido de que as pessoas convivam mais com pessoas e menos com máquinas
- 6- Verificar antes de mais nada se os empregados estão dispostos a colaborar.

### **2- ADMINISTRAR O PROBLEMA DA SOBRECARGA DE INFORMAÇÕES**

- 1- Disseminar a idéia de que o excesso de informações dificulta a gestão do conhecimento
- 2- Disseminar a idéia de aprender a jogar fora o que não é importante
- 3- Adotar a máxima "*quanto menos melhor*"
- 4- Selecionar e resumir os dados
- 5- Esclarecer onde as informações podem ser encontradas
- 6- Preocupar-se com as pessoas, conhecendo o que elas fazem e pensam, avaliando se estão preparadas para receber a nova tecnologia
- 7- Possuir um quadro técnico bem informado, comunicativo e entrosado para sustentar os programas da tecnologia da informação

## **7- QUANTO AO COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO**

### **1- ESTIMULAR O COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO**

- 1- Compreender que compartilhar o conhecimento permite uma aplicação mais inteligente das melhores idéias e do trabalho de cada indivíduo
- 2- Convencer as pessoas a interagir para compartilhar o que sabem
- 3- Realizar o processo de compartilhamento de maneira eficiente
- 4- Ter em mente que o processo de compartilhamento exige generosidade pessoal ou interesse em cultura
- 5- Espalhar consistentemente e constantemente a mensagem de compartilhar e alavancar o conhecimento
- 6- Disseminar a idéia do real valor deste compartilhamento
- 7- Disseminar a sensação de responsabilidade compartilhada
- 8- Promover o reconhecimento e recompensar as pessoas que possuem o comportamento de compartilhar
- 9- Perguntar regularmente o que as pessoas estão aprendendo com as outras e como elas têm compartilhado

### **2- LIDAR EFICAZMENTE COM A RELUTÂNCIA EM COMPARTILHAR CONHECIMENTO**

- 1- Compreender que o conhecimento ainda é visto como uma forma de poder
- 2- Ter em mente que poucos acreditam que o conhecimento ser compartilhado, sem fortes incentivos para que isto aconteça
- 3- Compreender que as pessoas podem ter muitos motivos para não querer efetuar a troca de conhecimentos
- 4- Trabalhar no sentido de mudar o paradigma de que quem possui muitas informações, deva se utilizar disto para ocupar razoável espaço organizacional
- 5- Trabalhar no sentido de mudar o paradigma de que os possuidores de determinadas informações devam sentir-se envaidecidos e prestigiados
- 6- Abandonar o estilo centralizador
- 7- Desenvolver nos subordinados a vontade de compartilhamento implica.
- 8- Trabalhar no sentido de mudar o paradigma de as pessoas precisam sonegar conhecimento para serem valorizados nas carreiras
- 9- Trabalhar no sentido de eliminar o comportamento de sonegar conhecimento pela suspeita do que o receptor fará com o informe
- 10- Inculcar a idéia de que vale a pena o tempo gasto com o processo de transferir conhecimento
- 11- Trabalhar no sentido de modificar o hábito dos níveis inferiores negar ou deformar informações
- 12- Disseminar a idéia na organização de que o compartilhamento do conhecimento permite uma aplicação mais inteligente das idéias e do trabalho de cada indivíduo

- 13- Esclarecer a idéia de que quando duas pessoas trocam conhecimento, ambas ganham crescimento linear de informações e experiência. Mas se ambas compartilharem seu novo conhecimento com outras, cada qual dando feedback com perguntas e melhoramentos, os benefícios se tornam exponenciais.
- 14- Proporcionar fortes incentivos para que ocorra o compartilhamento do conhecimento,
- 15- Aproximar fisicamente áreas afins
- 16- Facilitar o percurso da informação
- 17- Impedir o desleixo e o esquecimento do conhecimento a ser transferido
- 18- Disseminar a idéia da importância do feedback