

Gestão da informação e do conhecimento organizacionais: em busca de uma heurística adaptada à cultura brasileira

Luiz Cláudio Junqueira Henrique

Consultor de empresas. Mestrando no Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação — Escola de Ciência da Informação - UFMG *e-mail*: lclaudio@eacon-bh.com.br

Ricardo Rodrigues Barbosa

Professor titular do Departamento de Teoria e Gestão da Informação - Escola de Ciência da Informação - UFMG *e-mail*: ricardobarbosa@eci.ufmg.br

Analisa a importância da informação e do conhecimento para as atividades produtivas. Destaca-se, nesse contexto, o conhecimento organizacional sob a perspectiva dos paradigmas físico, cognitivo e social da ciência da informação. São discutidos conceitos e processos formulados por diversos autores da área de aprendizagem organizacional. A cultura e a estrutura organizacionais são analisadas enquanto fatores determinantes dos mecanismos pelos quais as organizações aprendem. Propõe-se, ainda, uma série de questões que podem orientar estudos e pesquisas a respeito da influência da cultura organizacional nos processos de gestão da informação e do conhecimento em empresas brasileiras.

Palavras-chave: Cultura organizacional; Aprendizagem organizacional; Gestão da informação; Gestão do conhecimento; Empresa brasileira.

Recebido em 05.04.2005

Aceito em 12.05.2005

Introdução

A importância econômica do conhecimento tem sido reconhecida há mais tempo do que muitas vezes se acredita. Já em 1945, Friedrich Hayek, ganhador do Prêmio Nobel de economia de 1974, argumentava que o problema econômico da sociedade é assegurar o uso do conhecimento possuído por cada um de seus membros, ou seja, “*o problema da utilização do conhecimento não possuído por cada um em sua totalidade.*” (HAYEK, 1945). A idéia de que tal conhecimento disperso precisa ser gerenciado já chamava a atenção de profissionais ligados ao mundo acadêmico desde meados da década de 1970. De fato, Henry (1974) defendia, nessa época, a necessidade, por parte do governo americano, da gestão do conhecimento voltada para a formulação e implementação de políticas públicas.

É voz corrente, tanto no mundo acadêmico quanto no universo empresarial, a referência a uma nova economia do conhecimento. Drucker (1999, p. XV) afirma que “*hoje o recurso realmente controlador, o fator de produção absolutamente decisivo, não é o capital, a terra ou a mão de obra; é o conhecimento.*”. Stewart (2002, p.16), nesse sentido, é taxativo: “*As empresas que dominam a agenda do conhecimento são aquelas que triunfarão no século XXI.*”. Talvez sem a mesma ênfase, mas na mesma direção, Prahalad & Hamel (1990), Nelson (1991) e Grant (1996) reconhecem que a habilidade para se criar conhecimento é importante alicerce para a competitividade das empresas.

Se, por um lado, pode-se identificar alguma concordância no que diz respeito à renovação dos fundamentos sobre os quais repousa a economia, por outro, não há como se fugir da questão fundamental: como fazer para que as organizações efetivamente produzam e façam uso integral e intensivo do conhecimento que se encontra dentro e fora de suas fronteiras?

Muitos autores têm-se debruçado sobre esta questão. Para Somerville e Mroz (1997), é necessário o rompimento com velhos paradigmas, de tal forma que o ser humano passe a ser considerado de maneira integral no estabelecimento das estratégias empresariais. Outros, mais objetivamente, afirmam que a arquitetura e os processos organizacionais devem ser modificados de forma a se obter uma gestão mais participativa, orientada para resultados e comprometida com o desempenho (MENDES, 2003). Outros ainda, a exemplo de Nicolau (2003), alertam para a necessidade de *flexibilidade organizacional*, entendida como o esforço para tornar a organização mais ágil em suas respostas, mais versátil em seus processos, mais leve em suas estruturas.

A ausência de consenso sobre o *que* e o *como* fazer para que as organizações produzam e façam uso efetivo do conhecimento não impede o levantamento de uma hipótese: a estrutura organizacional tradicional, calcada na tradição positivista, mostra evidentes sinais de esgotamento para lidar com o fator conhecimento. Como afirmam Fleury & Oliveira JR. (2001, p. 135), se a empresa necessita criar, transferir, disseminar e aplicar conhecimento terá que, forçosamente, se adaptar a uma nova formatação que incentive o compartilhamento de saberes, de crenças e de opiniões. Mas, mesmo reconhecendo essa necessidade, as organizações são limitadas na sua capacidade de auto-modificação. Como atesta Antonello (2005, p. 17):

"A difusão de novas estratégias de gestão, independentemente da oportunidade e eficácia de princípios e métodos de cada uma, tem esbarrado nos processos de implementação. Na busca de explicações para este fenômeno, constatamos, a princípio, que as causas não estão baseadas na configuração das estratégias empregadas, mas na dificuldade da apropriação dos novos princípios e métodos pelo corpo gerencial."

Desta forma, o problema não se encontraria apenas no sistema técnico das organizações, mas implicaria também seu sistema social.

Conhecimento organizacional e ciência da informação

Como sistemas complexos, as organizações podem ser vistas sob diversas perspectivas: sob as óticas financeira, de recursos humanos, de produção, dentre outras. Cada uma dessas perspectivas destaca alguns de seus aspectos. No caso, sob a ótica das finanças, as organizações são vistas como fluxos de recursos financeiros; sob o ângulo dos recursos humanos a organização se configura como um conjunto de pessoas, com suas motivações, competências e relacionamentos; na perspectiva da produção, uma empresa é um organismo que transforma matérias primas em produtos. Uma organização também pode ser vista como uma entidade processadora de informações. Essa perspectiva, na verdade, não constitui novidade no campo da teoria organizacional. Por exemplo, Tushman & Nadler (1978) argumentam que a função primordial da estrutura organizacional é a de facilitar a coleta, o processamento e a distribuição da informação com o objetivo de reduzir a incerteza.

A seguir, serão analisadas questões referentes ao conhecimento organizacional sob a perspectiva da ciência da informação. Em artigo recente, Capurro (2003) analisa três paradigmas epistemológicos da ciência da informação: o físico, o cognitivo e o social. O paradigma físico é intimamente relacionado à *Information theory*, de Claude Shannon e Warren Weaver (SHANNON & WEAVER, 1949) e ainda à cibernética de Norbert Wiener (WIENER, 1948). O postulado fundamental desse paradigma implica o reconhecimento da existência de algo físico que é transmitido de um emissor para um receptor. Esse *algo físico* é considerado por Shannon & Weaver não como informação, mas como *signos* a serem reconhecidos pelo receptor. Buckland (1991) salienta que a informação pode ser considerada como processo (o ato de informar), como conhecimento (o que é percebido no processo informacional) e como coisa. Sob esse aspecto, informação pode ser imaginada como fenômeno objetivo tal como livros, documentos etc.. Ainda para esse autor,

"Informação-como-coisa é de especial interesse para o estudo dos sistemas de informação. É com a informação nesse sentido que os sistemas de informação lidam diretamente. Bibliotecas lidam com livros; sistemas de informação computadorizados lidam com dados na forma de bits e bytes físicos; museus lidam diretamente com objetos."

Como parece evidente, o paradigma físico contempla as atividades tradicionais da biblioteconomia, assim como de outros campos profissionais vinculados à organização, indexação e recuperação de documentos.

O paradigma cognitivo foi proposto inicialmente por Brookes (1980). Para ele, a *informação objetiva* é constituída por conteúdos intelectuais que existem apenas nos espaços mentais do sujeito cognoscente. Nesse contexto, a busca da informação tem sua origem nas necessidades do próprio sujeito quando ele se depara com uma situação-problema para a qual seu conhecimento é insuficiente (BELKIN *et al.*, 1982). Com base nesse paradigma justificam-se os interesses de pesquisa associados aos processos informacionais ao nível do indivíduo como usuário da informação.

O paradigma social se estrutura sobre uma crítica de Frohmann (1992) ao paradigma cognitivo: a desconsideração do processo social de construção dos processos informacionais. Hjørland (2003) sugere um paradigma social-epistemológico a que denominou *domain analysis*, no qual o estudo dos campos cognitivos encontra-se diretamente relacionado aos diferentes grupos sociais e profissionais que constituem a sociedade moderna. Nesse sentido, para Capurro (2003),

"informação não é algo que comunicam duas cápsulas cognitivas com base em um sistema tecnológico, visto que todo sistema de informação está destinado a sustentar a produção, coleta, organização, interpretação, armazenamento, recuperação, disseminação, transformação e uso de conhecimentos e deveria ser concebido no marco de um grupo social concreto e para áreas determinadas".

O paradigma social, como parece evidente, sustenta e fundamenta os estudos associados à criação e utilização do conhecimento organizacional.

A proposição de Capurro se aproxima das visões de Cronin & Davenport (2000), os quais propõem que a gestão do conhecimento seja abordada a partir de três domínios: biblioteconomia e ciência da informação, engenharia de processos e teoria organizacional. No primeiro domínio, a gestão do conhecimento confunde-se com a gestão da informação; vale dizer, de documentos internos e publicações diversas. No segundo domínio, a gestão do conhecimento deve ser vista como gestão de *know-how*, com ênfase em processos e atividades. Finalmente, o terceiro domínio destaca a gestão do conhecimento como responsável pela criação de contextos e *espaços* que proporcionem maior efetividade à ação organizacional. Lançando luz sobre o amplo espectro temático associado à ciência da informação, os autores contribuem para se tornar mais nítidos os diversos objetos de estudo desta área do conhecimento.

As questões levantados na introdução deste artigo orientam-se pelo paradigma social de Capurro (2003) e, simultaneamente, encontram-se no domínio do contexto organizacional de Davenport Cronin (2000) e, em consequência, dentro do território da ciência da informação.

Mesmo correndo o risco de simplificar em demasia a questão, Sveiby (2001) sugere que a gestão do conhecimento seja abordada através do que os profissionais da área estão efetivamente fazendo. Nessa linha de raciocínio, propõe duas perspectivas e dois níveis de trabalho.

Os adeptos da primeira perspectiva – gestão da informação - estão envolvidos com a construção de sistemas para gerenciamento de informação. Para esses profissionais, o conhecimento é constituído por objetos que podem ser identificados e manuseados. Esta perspectiva é sustentada pelos recentes desenvolvimentos associados à tecnologia da informação. Já os defensores da segunda perspectiva – gestão de pessoas – estão comprometidos com o

desenvolvimento das habilidades e dos comportamentos dos indivíduos. Para esses profissionais, o conhecimento é constituído por processos.

Para Choo (2003), uma organização usa a informação para três propósitos fundamentais: para facilitar a interpretação (*sensemaking*) de fatores e processos do ambiente organizacional externo, para fundamentar o processo decisório e para promover a aprendizagem organizacional. A seguir, serão discutidos aspectos relacionados a esse terceiro aspecto do uso da informação em contextos organizacionais.

Aprendizagem organizacional : conceitos e processos

O comportamento informacional das organizações compreende a totalidade dos comportamentos ativos e passivos, nos quais elas se engajam para acessar, organizar, compartilhar e fazer uso da informação (WILSON, 2001). Embora dependentes dos indivíduos para aprenderem (ARGYRIS & SCHON, 1978), as organizações apresentam um processo de aprendizagem que difere substantivamente daquele que ocorre ao nível individual na medida em que mudam os mecanismos de interpretação do ambiente.

Afinal, o que vem a ser aprendizagem organizacional e como ela se processa ?

A literatura sobre aprendizagem organizacional não apenas tem se expandido significativamente, como também vem descortinando novas dimensões do tema. Enquanto nas últimas décadas do século XX o debate encontrava-se centrado sobre a aprendizagem individual versus a aprendizagem organizacional, e ainda sobre cognição versus comportamento, nos primeiros anos do século XXI as atenções voltam-se para a gestão do conhecimento, para o estudo das comunidades de prática e para a relação entre aprendizagem organizacional e estratégia empresarial.

Embora haja considerável discordância entre as diversas disciplinas e múltiplas abordagens sobre o que seja e como ocorre a aprendizagem organizacional (FIOL & LYLES, 1985; ANTONELLO, 2005), parece indiscutível que tal fenômeno se caracterize pela sua natureza processual, a qual se dá em um contexto específico. Sem a pretensão de esgotar as diversas vertentes conceituais da literatura, os autores deste artigo se permitem destacar algumas contribuições.

Conforme SENGE *et al.* (1994) e (ALI *et al.*, 2002), aprendizagem nas organizações ou *aprendizagem social* pode ser definida como “o teste contínuo da experiência, e a transformação desta experiência em conhecimento – acessível a toda a organização e relevante para seus propósitos fundamentais”. Para, Nevis *et al.* (1995), aprendizagem organizacional é “a capacidade ou os processos dentro da organização destinados a manter ou melhorar o desempenho com base na experiência”.

Na mesma linha, Daft & Weick (1984) conceituam aprendizagem organizacional como o processo através do qual se desenvolve conhecimento sobre os inter-relacionamentos das ações da organização e seu ambiente, assim como sobre as ações que são tomadas com base nesse conhecimento. Essa capacidade da organização aprender a partir da própria experiência significa que os integrantes da organização conseguem identificar e diagnosticar

disfunções e empreender as ações necessárias para equacioná-las em benefício da própria organização. Em outras palavras, a organização adquire características de auto-renovação (FOGUEL & SOUZA, 1988; LEONARD-BARTON, 1998).

Uma revisão da rica literatura a respeito dos conceitos de aprendizagem organizacional permite a identificação de alguns pontos comuns, que são: a) característica processual; b) associada a mudança; c) ênfase no coletivo; d) trabalho reflexivo sobre a experiência; e) foco na ação; e f) dependência do contexto cultural e organizacional (ANTONELLO, 2005).

Uma rápida análise desses pontos de tangência conceitual sugere que o processo de aprendizagem organizacional esteja associado a uma ação de mudança que venha a contribuir para a consecução de um nível superior de desempenho. Sob esse prisma, a aprendizagem organizacional implica a gestão da informação e das condições contextuais para a criação, disseminação e compartilhamento do conhecimento.

Quanto ao processo da aprendizagem organizacional, a literatura revela considerável diversidade de abordagens e perspectivas. Para Weick & Daft (1985), este processo se desenvolve em três estágios: monitoração (*scanning*), interpretação e aprendizagem. No primeiro estágio ocorre a prospecção (pessoal ou através de sistemas especializados) do ambiente, assim como a coleta de dados para os gestores da organização. A interpretação, no segundo estágio, compreende o esforço de se atribuir significado aos dados coletados; este significado é compartilhado pelas lideranças da organização. A aprendizagem, neste contexto, pressupõe a emissão de uma nova resposta ou comportamento baseado na interpretação.

Fazendo uso dos conceitos de Argyris & Schon (1978), Senge (1990) faz diferenciação entre dois tipos de aprendizagem: a adaptativa e a generativa. A aprendizagem adaptativa ou corretiva foca-se na solução de problemas correntes, em melhorias incrementais, sem questionamentos sobre os processos vigentes de trabalho. A aprendizagem generativa incorpora a aprendizagem de ciclo duplo (*double-loop learning*) e enfatiza a experimentação e o *feed-back* continuados. Para Senge, a aprendizagem generativa está associada ao ato de criar e exige, por isso mesmo, pensamento sistêmico, aprendizagem em grupo, visão compartilhada, domínio pessoal e tensão criativa.

Para Nevis *et al* (1997), o processo de aprendizagem organizacional ocorre em três estágios: aquisição, compartilhamento e utilização do conhecimento. Na mesma linha, Heijst *et al.* (1996) evidenciam as interações e conexões existentes entre o indivíduo, a comunicação e o repositório de aprendizagem organizacional; aqui, a aprendizagem individual é pré-requisito para a aprendizagem coletiva por intermédio da comunicação, a qual, por sua vez, é também pré-requisito para o desenvolvimento do repositório de conhecimento.

Finalmente, há que se destacar a contribuição de Nonaka & Takeuchi (1997), que é a espiral de criação do conhecimento organizacional. Para esses autores, cruzam-se nas organizações dois tipos de saber: o conhecimento explícito ou codificado e o conhecimento tácito ou implícito. A geração do conhecimento organizacional depende desses dois tipos de

saber assim como de sua interação, conforme já apontado por Polanyi (1969). O processo de construção do conhecimento organizacional comporta, além do esforço individual, práticas coletivas que permitem a socialização e a integração dos diversos tipos de saber. São elas:

- a) a socialização, que implica a troca de experiências e vivências pessoais, isto é, a partilha do conhecimento tácito (conhecimento compartilhado);
- b) a externalização, que compreende a tradução do conhecimento tácito de tal forma que possa ser entendido (conhecimento conceitual);
- c) a combinação, ou seja, a sistematização e a difusão do conhecimento codificado (conhecimento sistêmico) e
- d) a internalização, que envolve a tradução do novo conhecimento codificado em conhecimento tácito e individual através de novas experiências.

Nonaka & Konno (1998) acrescentam a esse modelo o contexto da aprendizagem em termos de tempo, espaço e relacionamento entre indivíduos. Esse contexto é o *Ba*, o qual se constitui plataforma para a criação do conhecimento nas organizações. São quatro diferentes *Ba*: *originating ba*, espaço em que o conhecimento decorre da interação face-a-face, com o compartilhamento entre os indivíduos de sentimentos e emoções, experiências e modelos mentais; *dialoguing ba*, quando as experiências são convertidas em conceitos comuns (plataforma para a fase de externalização); *systemizing ba*, que oferece o contexto para a combinação do novo conhecimento; e *exercising ba*, o contexto no qual o conhecimento, já socializado, combinado e sistematizado, é novamente interpretado e internalizado pelos indivíduos.

O modelo de criação do conhecimento, conforme proposto por Nonaka & Takeuchi (1997), foi recebido pela comunidade acadêmica como um marco no campo da ciência da informação e sua validade universal não foi contestada na ocasião. No entanto, esta aceitação pacífica parece ter os dias contados. Como afirma Holden (2002):

“um dos problemas da literatura sobre gestão do conhecimento é que os autores dão a impressão de que a gestão do conhecimento opera num tipo de vácuo, no qual a diversidade em termos de linguagem, o background étnico e cultural, o gênero e a afiliação profissional, tudo é comprimido em uma gigantesca variável independente, a qual é sempre posta de lado.”

De fato, esse *encravamento cultural* (GLISBY & HOLDEN, 2003) constitui fator inibidor, quando não de impedimento, da aplicação do modelo de Nonaka e Takeuchi em outros ambientes culturais (BENSAOU & EARL, 1998). A esse propósito, cabe a explicação de que, na cultura japonesa, local onde se ambienta esse modelo, a relação entre o indivíduo e a empresa foge radicalmente aos padrões encontrados no Ocidente. Na realidade, esta relação mostra-se bastante complexa na medida em que, sob um olhar antropológico, suas raízes podem ser traçadas desde o xogunato¹ (VERGARA & YAMAMOTO, 1997). No Japão, o trabalho não se configura sob um acordo contratual, mas reflete a integração incondicional do indivíduo à *kaisha*, como explica Nakane (1970):

¹ Governo militar exercido pelos samurais baseado em sistema feudal implantado em 1185. O último xogunato foi extinto em 1868.

“Kaisha significa minha ou nossa empresa, a comunidade a que as pessoas pertencem fundamentalmente e que têm importância transcendental em suas vidas. Assim, em muitos casos, a empresa proporciona toda a existência social da pessoa e tem autoridade sobre todos os aspectos de sua vida.”

Em decorrência das questões acima levantadas, parece clara a constatação de que todas as *condições capacitantes* da criação do conhecimento, conforme destacadas por Nonaka & Takeuchi (1997, p.83-95) apenas refletem traços característicos e enraizados da cultura japonesa. Aliás, como reconhecem esses autores, a epistemologia japonesa é construída sobre a indução e a aprendizagem experimental. Na mesma linha, os processos cognitivos emanados da cultura japonesa encontram-se plenamente sintonizados com o conhecimento tácito, e com cada um dos modos de conversão do conhecimento (GLISBY & HOLDEN, 2003; ABEGGLEN & STALK, 1985).

Em síntese, a concepção do processo de criação do conhecimento de Nonaka e Takeuchi apenas reflete, com fidelidade, a formação cultural do trabalhador japonês. Não é sem razão que esses autores sugerem que as organizações ocidentais, para terem sucesso na aplicação do modelo da espiral do conhecimento, devem adotar um novo modelo organizacional, com novas funções gerenciais e novos conteúdos funcionais. Em outras palavras, devem transformar-se em entidades mais próximas do padrão cultural encontrado nas empresas japonesas.

Em busca de uma nova heurística

Em toda a literatura sobre aprendizagem nas organizações é reconhecido o papel fundamental desempenhado por duas variáveis nesse processo: a cultura e a estrutura das organizações. A seguir, são discutidas as principais abordagens teóricas a esses dois conceitos. São levantadas também algumas questões relevantes associadas à busca de uma nova heurística para o conhecimento organizacional.

Cultura organizacional

A maioria dos livros-texto sobre organizações, ao tratarem a cultura organizacional, destacam as contribuições de Schein (1985) deixando, à primeira vista, a impressão de um consenso monolítico a respeito dessa temática. Nada mais enganoso. Jaime Júnior (2002) sugere a existência de pelo menos duas abordagens distintas a respeito da cultura organizacional. A primeira, de inspiração funcionalista, é representada pelo próprio Schein (1985), Ouchi (1985), Kotter & Heskett (1992) e outros que, embora possam diferir na forma, manifestam-se de acordo no que se refere ao seguinte conteúdo:

- ⊙ toda organização possui uma cultura;
- ⊙ essa cultura explica muitos dos fenômenos que ocorrem na organização;
- ⊙ a cultura organizacional pode favorecer ou dificultar o desempenho organizacional;

- ⊙ a cultura organizacional pode ser diagnosticada e, aplicando-se certas metodologias, pode também ser gerenciada, transformada ou até inteiramente criada;
- ⊙ a liderança é o processo que determina a formação e a mudança da cultura nas organizações;
- ⊙ um dos papéis mais importantes da liderança é o de criar, gerenciar e, se necessário, mudar a cultura da organização.

A noção de que a cultura organizacional pode e deve ser modificada para garantir o alcance de objetivos estratégicos surge também em trabalhos que integram as literaturas da ciência da informação e da teoria organizacional. Nesse contexto, o conceito de cultura informacional começa a ser explorado e investigado. Por exemplo, diversos autores, tais como Davenport et al. (1998) e Curry & Moore (2003) destacam a necessidade de uma cultura organizacional que possa contribuir para uma efetiva gestão da informação. Uma cultura que seja, em síntese, *knowledge-friendly*. Nesse contexto, a cultura organizacional deve, dentre outros, garantir o envolvimento e colaboração das pessoas, promover o compartilhamento da informação e do conhecimento e promover a integração entre pessoas e sub-unidades organizacionais.

Nem todos os autores concordam com a idéia de que a cultura organizacional pode ser moldada. De fato, a abordagem que se contrapõe a esta é de natureza sócio-antropológica. Os defensores dessa linha de pensamento não aceitam o pressuposto de que a cultura possa ser gerenciada. Argumentam que tal pressuposto constitui-se um reducionismo utilitarista que visa aprisionar o simbólico dentro dos limites e interesses da racionalidade instrumental. A cultura é, então, reconhecida como um mecanismo de construção de significados que orienta e contribui na formação dos valores, dos comportamentos e das atitudes dos indivíduos na organização. Nas palavras de Geertz (1989), um dos expoentes da antropologia hermenêutica: “*acreditando, como Max Weber, que o homem é um animal amarrado a teias de significado que ele mesmo teceu, assumo a cultura como sendo estas teias e sua análise*”.

Ora, se a cultura organizacional orienta e subsidia a construção de significados, fica evidenciado que tanto a realidade organizacional quanto o processo de criação do conhecimento também são socialmente construídos (GHERARDI et al., 1998; EASTERBY-SMITH et al., 1999). Via de conseqüência, a aprendizagem organizacional e, por extensão, a criação do conhecimento nas organizações, constitui-se processo que exige o ingresso no sistema cultural de significados da organização, requerendo para tanto relacionamento com todos aqueles que compartilham tais significados. Nas palavras de Richter (1999, p. 301), “*a aprendizagem e o conhecimento podem estar situados no íntimo da criação social e mútua das relações entre os profissionais*”.

Como se verifica, pela abordagem funcionalista a cultura organizacional é algo substantivo, passível de gerenciamento e controle. Nas palavras de Wright (1994, p. 19) “*algo que as organizações têm*”. Pela segunda perspectiva, de natureza sócio-antropológica, a cultura constitui-se o próprio ambiente em que se dá o processo de criação do conhecimento. Fazendo uso novamente das palavras de Wright (1994, p. 19) “*é algo em que as organizações estão*”.

Estrutura organizacional

Primeiramente, o imperativo prático que impulsionou os estudos sobre organização foi o desejo de se desenvolver conhecimento para os gestores com vistas à otimização dos resultados do trabalho em favor do capital. De início com o *taylorismo*, popularizado pela publicação do livro *Principles of Scientific Management*, em 1911, e mais adiante com o *fordismo*, instala-se gradualmente o *gerencialismo* como abordagem que promove o parcelamento do trabalho, a especialização do trabalhador e a diferenciação entre o pensar e o executar (FERREIRA, 1987).

Nesse primeiro momento, a organização era vista tão somente como um sistema formal orientado para a consecução de um objetivo. A administração burocrática buscava a racionalidade, não só através de seu formalismo pessoal e sua eficiência quase-mecânica, mas, também, e sobretudo, por fundamentar-se no conhecimento técnico. Este *rationale* positivista trabalha eliminando ou, quando impossível, mantendo sob rígido controle aqueles elementos que escapam ao cálculo, à mensuração, à precisão, à não-ambigüidade, à ausência de conflito; em síntese, o elemento humano. A necessidade de se reduzirem as incertezas associadas ao comportamento humano no ambiente organizacional chegou mesmo a promover o surgimento de uma nova área de conhecimento, a disciplina hoje conhecida como *Comportamento organizacional* a qual, no entender de Luthans (1992) tem por objetivos “a compreensão, a predição e o controle do comportamento humano nas organizações”.

No decorrer da década de 70 começaram a se acumular críticas à concepção positivista predominante (BURRELL & MORGAN, 1979). Somadas, essas críticas compartilhavam uma tentativa de restabelecer o que o esforço pela racionalização tinha procurado marginalizar: o ser humano. A proposta é a de que as organizações passem a ser consideradas como produtos resultantes da construção social. Sob essa perspectiva, a organização deve ser vista como detentora de informações e conhecimentos sociais, técnicos e de habilidades, através dos quais modelos de relacionamento social surgem e se reproduzem. Ou, como ensina Boden (1994), a organização vive um ciclo contínuo de construção e desconstrução, onde transformações e inovações organizacionais decorrem do encontro entre informação e interação de seus membros.

Da busca da racionalidade gerencial, esta nova abordagem se concentra na compreensão da *ordem interacional*, a qual produz a organização e o estoque de conhecimentos por meio dos quais os atores se envolvem na construção das estruturas e dos processos que reproduzem a organização.

Como se verifica, também quando se analisa a estrutura organizacional, duas correntes de pensamento se contrapõem. A primeira, de natureza funcionalista, preconiza uma estrutura adequada e desejável para qualquer organização, na medida em que se funda na racionalidade técnica com vistas à otimização do desempenho, e que se caracteriza por alta concentração decisória e de planejamento no topo da hierarquia, relegando para as demais as tarefas rotineiras de baixa incerteza.

A segunda concebe a organização como construção social, onde a *ordem interacional* é a grande responsável não só pelas transformações e inovações organizacionais mas, também, pela construção da própria organização.

Estrutura organizacional, cultura organizacional e criação de conhecimento

Diante das evidências teóricas de que o conhecimento organizacional é resultante da interação entre indivíduos e seus contextos (com destaque para a estrutura organizacional e a cultura organizacional), algumas questões relevantes se evidenciam.

Primeiramente, há que se destacar o pouco que se sabe sobre a cultura brasileira e seus efeitos sobre a cultura e a estrutura organizacionais das nossas empresas. Como afirmam Motta & Caldas (1997),

“os pressupostos básicos, os costumes, as crenças e os valores, bem como os artefatos que caracterizam a cultura de uma empresa trazem sempre, de alguma forma, a marca de seus correspondentes na cultura nacional”.

Esta questão se torna mais complexa quando se sabe que

“da cultura brasileira já houve quem a julgasse ou a quisesse unitária, coesa, cabalmente definida por essa ou aquela qualidade mestra [...] ocorre, porém, que não existe uma cultura brasileira homogênea, matriz dos nossos comportamentos e dos nossos discursos. Ao contrário: a admissão de seu caráter plural é um passo decisivo para compreendê-la como efeito de sentido, resultado de um processo de múltiplas interações e oposições no tempo e no espaço.” (BOSI, 1992).

Ao se referirem à cultura organizacional brasileira, Alcadipane & Cubellate (2003) fazem eco a estas observações:

“muito embora a discussão da noção da cultura organizacional brasileira seja de fundamental importância para o desenvolvimento de análises que façam mais sentido dentro de nossa peculiaridade, a preocupação com especificidades e contextos que são extremamente plurais é de fundamental importância para levarmos em conta o que de mais importante há na sociedade brasileira: a heterogeneidade”.

Não apenas concordando com esse diagnóstico mas acrescentando uma nova variável complicadora, Rocha (2000) afirma que:

“esta dificuldade [de se compreender a cultura organizacional no contexto brasileiro] decorre do fato de a cultura brasileira ser híbrida, produzindo-se assim comportamentos às vezes ambíguos, às vezes divergentes. Além disso, há vários modelos de organização empresarial conviventes na sociedade brasileira: a empresa familiar tradicional, a empresa estatal brasileira e a empresa multinacional atuante no país. Mesmo quando se fala de empresa familiar, há ampla gama de possibilidades, desde a empresa conduzida ainda pelo empreendedor inicial até a empresa de terceira geração; desde a empresa em que a propriedade e a gestão são totalmente dominadas por familiares até aquela em que os proprietários pertencem à família, mas a direção está entregue a profissionais.”

Todas essas considerações levam a algumas importantes perguntas que poderão gerar uma ampla agenda de pesquisas:

- ⊙ quais são as principais características da cultura organizacional de empresas brasileiras?
- ⊙ como estas características influenciam a gestão da informação, a aprendizagem organizacional e a criação do conhecimento?

Existe, sem dúvida, consenso sobre a importância da estrutura organizacional sobre a geração do conhecimento (ROMANI & DAZZI, 2002). Reconhece-se, como pretende Choo (2003), ao usar a expressão *organização do conhecimento*, que a construção social e coletiva desse conhecimento representa um processo contínuo, o qual deve ser incorporado à estrutura, às funções e aos processos de trabalho adotados pelas organizações. Mais ainda, sabe-se que a criação do conhecimento depende de decisões associadas à estrutura organizacional na medida em que essa sistematização influencia os relacionamentos e a colaboração dos indivíduos que constituem a organização (KROGH *et al.* 2003; DAVENPORT & PRUSAK, 1998).

Como resultado desse conhecimento internacional acumulado, encontra-se disponível na literatura técnica uma ampla gama de propostas de estruturas organizacionais supostamente mais adequadas a empresas que trabalham de forma intensiva com a informação e com o conhecimento. Além da *organização em hipertexto* de Nonaka e Takeuchi, já brevemente comentada, vale a menção à *organização invertida* de Quinn *et al.* (2002), em que o papel dos gerentes muda do controle para a assistência aos profissionais, os quais desfrutam atualmente de grande autonomia. Podem ser mencionados ainda a *organização colateral* de Kilmann (1997), na qual a responsabilidade pela inovação convive com a organização tradicional; a *organização em rede*, proposição formulada por diversos autores, com diferentes sentidos, embora todos pareçam reconhecer a necessidade da inserção de valores como colaboração e partilha, confiança e valorização da informação e do conhecimento (GERSTEIN, 1993; QUINN, 1992)

Como se verifica, existe um “*monopólio da base conceitual de origem anglo-saxônica*” (RUAS & ANTONELLO, 2003). É parco o número de estudos associados à realidade organizacional das empresas brasileiras. Nessa linha, aplicam-se à influência da estrutura organizacional as mesmas importantes questões de pesquisa acima formuladas :

- ⊙ quais são as principais características das empresas brasileiras no que se refere à estrutura organizacional ?
- ⊙ como essas características tem influenciado a gestão da informação, a aprendizagem organizacional e a criação do conhecimento ?

Com respostas competentes a estas perguntas é certo que se poderá criar a arquitetura de uma heurística voltada à otimização do processo de gestão da informação e do conhecimento nas organizações brasileiras.

Information and knowledge management: in search of an heuristics adapted to Brazilian culture

The paper analyzes the importance of information and knowledge for productive activities. The notion of organizational knowledge is emphasized in the context of the physical, cognitive and social paradigms of information science. Various concepts and processes of organizational learning are discussed. Organizational structure and culture are discussed in terms of factors that determine the mechanisms through which organizations effect learning. The article presents a series of questions which serve as guidelines for researching the influences of organizational culture on the processes of information and knowledge management in Brazilian companies.

Key-words: *Organizational culture; Organizational learning; Information management; Knowledge management; Brazilian companies*



Referências

- ABEGGLEN, J.C.; STALK, G. *Kaisha: the Japanese corporation*. New York: Basic Books, 1985.
- ALCADIPANI, R.; CRUBELLATE, J. M. Cultura organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 43, n. 2, p. 64-77, 2003.
- ALI, I.M.; PASCOE, C.; WARNE, L. Interactions of organizational culture and collaboration in working and learning. *Educational Technology and Society*, v. 5, n. 2, 2002.
- ANTONELLO, C. S. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. In: RUAS, R. et al. *Aprendizagem organizacional e competências*, Porto Alegre: Artmed, 2005. p.17.
- ARGYRIS, C.; SCHON, D. A. *Organizational learning: a theory of action perspective*. Reading: Addison-Wesley, 1978.
- BELKIN, N. J.; ODDY, B. N.; BROOKS, H. M. ASK—for information retrieval: background and theory. *Journal of Documentation*, London, v. 38, n. 2, p. 61-71, 1982.
- BENSAOU, M.; EARL, M. The right mind-set for managing information technology. *Harvard Business Review*, v. 76, n. 5, p. 119-128, 1998.
- BOSI, A. *A cultura brasileira: temas e situações*. São Paulo: Ática, 1992.
- BROOKES, B. C. The foundations of information science: Part I: Philosophical aspects. *Journal of Information Science*, v. 2, p. 125-133, 1980.
- BUCKLAND, M. K. Information as thing. *Journal of the American Society for Information Science*, v. 42, n. 5, p. 351-360, 1991.
- BURRELL, G.; MORGAN, G. *Sociological paradigms and organizational analysis*. London: Heinemann, 1979.
- CAPURCAPURRO, R. Epistemologia e ciência da informação [on-line]. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 5., 2003, Belo Horizonte. Disponível em http://www.capurro.de/enancib_p.htm
- CHOO, C. W. *A organização do conhecimento*. São Paulo: SENAC, 2003.
- CURRY, A.; MOORE, C. Assessing information culture - an exploratory model. *International Journal of Information Management*, v. 23, n. 2, p.91-110, Apr. 2003.
- DAVENPORT, E.; CRONIN, B. Knowledge management: semantic drift or conceptual shift? *Journal of Education for Library and Information Science*, v. 41, n. 4, p. 294-306, Fall 2000.
- DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DAVENPORT, T.; DE LONG, D. W.; BEERS, M. C. Successful knowledge management projects. *Sloan Management Review*, v. 39, n. 2, p.43-57, 1998.
- DRUCKER, P. *Sociedade pós-capitalista*. São Paulo: Pioneira, 1999.
- EASTERBY-SMITH, M.; ARAUJO, L.; BURGOYNE, J. (Org.). *Organizational learning and the learning organization: developments in theory and practice*. London: Sage, 1999.
- FERREIRA, C. G. Processo de trabalho e relação salarial: um marco teórico-analítico para o estudo das formas capitalistas de produção industrial. In: —. *Procès de travail et rapport salarial dans l'industrie siderurgique*. 1987. Tese (Doutorado) - Universidade de Paris X-Nanterre, Paris. 1987. Cap.1.
- FIOL, C.; LYLES, M. Organizational learning. *Academy of Management Review*, v. 10, n. 4, p. 803-813, 1985.
- FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR., M. M. (Org.). *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001. p. 135.
- FOGUEL, S.; SOUZA, C. C. *Desenvolvimento organizacional*. São Paulo: Atlas, 1988.
- FROHMANN, B. The power of images: a discourse analysis of the cognitive viewpoint. *Journal of Documentation*, v. 48, n. 4, p. 365-386, 1992.
- GEERTZ, C. *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro: LTC, 1989.

- GERSTEIN, M. *Das burocracias mecânicas às organizações em rede : uma viagem arquitetônica*. In: NADLER, D. et al. *Arquitetura organizacional*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- GHERARDI, S.; NICOLINI, D.; ODELLA, F. Towards a social understanding of how people learn in organizations. *Management Learning*, v. 29, n. 3, p. 273-297, 1998.
- GLISBY, M.; HOLDEN, N. Contextual constraints in knowledge management theory: the cultural embeddedness of Nonaka's knowledge-creating company. *Knowledge and Process Management*, v. 10, n. 1, p. 29-36, 2003.
- GRANT, R. M. Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, v. 17, p. 109-122, 1996.
- HAYEK, F. A. The use of knowledge in society. *The American Economic Review*, v. 35, n. 4, p. 519-530, Sept. 1945.
- HEIJST, G.; SPEK, R.; KRUIZINGA, E. Organizing corporate memories. BANFF WORKSHOP ON KNOWLEDGE ACQUISITION FOR KNOWLEDGE-BASED SYSTEMS. 10., 1996, Calgary. *Proceedings...* Calgary: SRDG, 1996.
- HENRY, N. Knowledge management: a new concern for public administration. *Public Administration Review*, v. 34, n. 3, p.189-196, May/June 1974.
- HJORLAND, B. Epistemology and the socio-cognitive perspective in information science. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, v. 53, n. 4, p. 257-270, 2003.
- HOLDEN, N. *Cross-cultural management: a knowledge management perspective*. Harlow: Prentice Hall, 2002.
- JAIME JÚNIOR, P. Um texto, múltiplas interpretações: antropologia hermenêutica e cultura organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, v. 42, n. 4, p. 72-83, out./dez. 2002..
- KILMANN, R. Desenhando organizações colaterais. In: STARKEY, K. (Org.). *Como as organizações aprendem*. São Paulo: Futura, 1997. KOTTER, J. P.; HESKETT, J. L. *Corporate culture and performance*. New York: The Free Press, 1992.
- KROGH, G.; ICHIJU, K.; NONAKA, I. *Facilitando a criação do conhecimento: reinventando a empresa com poder de inovação contínuo*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- LEONARD-BARTON, D. *Nascentes do saber*. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1998.
- LUTHANS, F. *Organizational behavior*. New York: McGraw Hill, 1992.
- MENDES, C. C. A gestão do conhecimento no universo dos intangíveis. *T&C Amazônia*, ano 1, n. 1, p. 65-73, 2003.
- MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997. p.15-19.
- NAKANE, C. *Japanese society*. Berkeley: University of California, 1970.
- NELSON, R. R. Why do firms differ, and how does it matter? *Strategic Management Journal*, v. 12, p. 61-74, 1991.
- NEVIS, E. C.; DI BELLA, A. J.; GOULD, J. M. Understanding organizations as learning systems. *Sloan Management Review*, v. 36, n. 2, p. 73-85, 1995.
- NICOLAU, I. Gestão do conhecimento e flexibilidade organizacional. In: A GESTÃO NA ERA DO CONHECIMENTO, 2003, Lisboa. *Anais...* Lisboa: Associação Portuguesa para a Gestão do Conhecimento, 2003.
- NONAKA, I.; KONNO, N. The concept of Ba: building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, Berkeley, v. 40, n. 3, p. 40-54, 1998.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 1997. OUCHI, W. *Teoria Z*. São Paulo: Nobel, 1985.
- POLANYI, M. *Knowing and Being*. London: Routledge, 1969.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, v. 68, p. 79-91, 1990.
- QUINN, J. B. *Intelligent enterprise*. New York: Free Press, 1992.
- RICHTER, I. Executive learning and organizational learning: diffuse power and dormant potential. In: CONGRESS OF ORGANIZATIONAL LEARNING, 1., 1999, Lancaster. *Proceedings...* Lancaster [s. n.], 1999. p. 301.
- ROCHA, A. *Empresas e clientes*. São Paulo: Atlas, 2000.
- ROMANI, C.; DAZI, M. C. S. Estilo gerencial nas organizações na era do conhecimento. In: ANGELONI, M. T. (Coord.). *Organizações do conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologias*. São Paulo: Saraiva, 2002.
- RUAS, R.; ANTONELLO, C. S. Repensando os referenciais analíticos em aprendizagem organizacional: uma alternativa para a análise multidimensional. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 7, n. 3, p. 203-212, jul./set. 2003.
- SCHIN, E. H. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.
- SENGE, P. *A quinta disciplina*. São Paulo: Bestseller, 1990.
- SENGE, P.; KLEINER, A.; ROBERTS, C.; ROSS, R.; SMITH, B. J. *The fifth discipline field book*. New York: Doubleday, 1994.
- SOMERVILLE, I.; MROZ, J. E. Novas competências para um novo mundo. In: HESSELBEIN, F. et al. *A organização do futuro : como preparar hoje as empresas de amanhã*. São Paulo: Futura, 1997.
- STEWART, T. A. *A riqueza do conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- SVEIBY, K. E. *What is knowledge management?*. 2001. Disponível em <http://www.co-i-l.com/coil/knowledge-garden/kd/whatiskm.shtml>
- TUSHMAN, M. L.; NADLER, D. A. An information processing approach to organizational design. *Academy of Management Review*, v. 3, n. 3, p. 613-624, 1978.
- VERGARA, S. C.; YAMAMOTO, I. A formação do pensamento empresarial no Japão: o resgate da Era Edo. *Revista de Administração Pública*, v. 31, n. 2, p. 22-32, 1997.
- WEAVER, W.; SHANNON, C. E. *The Mathematical Theory of Communication*. Urbana, IL: University of Illinois, 1949.
- WIENER, N. *Cybernetics: or control and communication in the animal and the machine*. New York: J. Wiley, 1948.
- WILSON, T. D. Determining organizational information needs: the critical success factors approach. *Information Research*, v. 6, n. 3, 2001.
- WRIGHT, S. *Anthropology in organizations*. London: Routledge, 1994.