

LUCIANA ROCHA LOURES BRENNER

**A METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA SOB A
PERSPECTIVA DE CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO NA
ORGANIZAÇÃO: UMA ANÁLISE COMPARATIVA**

Monografia apresentada à Disciplina
Pesquisa em Informação II do Curso de
Gestão da Informação, Setor de Ciências
Sociais Aplicadas, da Universidade Federal
do Paraná.

Orientadora: Professora Helena de Fátima
Nunes da Silva

CURITIBA
2007

RESUMO

BRENNER, L. R. L. **A metodologia da investigação apreciativa sob a perspectiva de criação do conhecimento na organização**: uma análise comparativa. 107 f Monografia (Graduação em Ciência e Gestão da Informação). Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2007.

O objetivo deste trabalho é analisar a relação entre a Teoria de Criação e Capacitação do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi e a Metodologia da Investigação Apreciativa desenvolvida por David Cooperrider e Suresh Srivastva, conceituando os dois processos e identificando seus pontos convergentes. O trabalho de pesquisa bibliográfica resultou em um apanhado geral das Teorias da Administração, apresentado em sua evolução conceitual. A teoria proposta por Nonaka e Takeuchi, ao privilegiar a criação do conhecimento como fonte geradora de vantagem competitiva na empresa, confere novo significado ao conceito de Administração e abre novas alternativas estratégicas, capazes de transformar a cultura organizacional. A Metodologia da Investigação Apreciativa, em foco, sugere um novo caminho para o desenvolvimento e a aprendizagem organizacional, por meio da capacitação de equipes de trabalho orientadas para a construção do conhecimento com vistas à inovação. Teoria e Metodologia comungam princípios semelhantes, conforme demonstrado na análise, porém, ainda não se enquadram no perfil das múltiplas empresas, que se utilizam das formas mais clássicas de Administração.

Palavras-Chave: Teorias Administrativas, Criação/Capacitação do Conhecimento, Investigação Apreciativa, Inovação.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

QUADRO – 1 AS TRÊS ERAS DA ADMINISTRAÇÃO NO SÉCULO XX.....	18
QUADRO 2 – FATORES INIBIDORES DO CONHECIMENTO.....	44
QUADRO 3 - TIPOS DE CONHECIMENTO	51
QUADRO 4 - O NÚCLEO POSITIVO DA VIDA ORGANIZACIONAL.....	73
QUADRO 5 – RELAÇÕES A CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO E A INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA.....	93
QUADRO 6 – PROCESSO DA CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO.....	96
FIGURA 1 – AS SEIS FUNÇÕES BÁSICAS DA EMPRESA PARA FAYOL.....	20
FIGURA 2 - CONHECIMENTO EMPRESARIAL.....	36
FIGURA 3 – DIMENSÕES DA CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO.....	47
FIGURA 4 - QUATRO MODOS DE CONVERSÃO DO CONHECIMENTO	52
FIGURA 5 - ESPIRAL DO CONHECIMENTO.....	56
FIGURA 6 – CONTEÚDO DO CONHECIMENTO.....	57
FIGURA 7 – CICLO 4-D	80

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	6
2	METODOLOGIA.....	12
2.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	12
2.2	COLETA DOS DADOS	12
2.3	SISTEMATIZAÇÃO DOS DADOS	12
2.4	DESCRIÇÃO DA APLICAÇÃO DO PROCESSO DE INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA.....	13
2.5	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	13
3	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	14
3.1	A EVOLUÇÃO DAS TEORIAS ADMINISTRATIVAS - UMA PERSPECTIVA HISTÓRICA.....	14
3.1.1	Conceitos	16
3.1.2	Teorias Administrativas.....	17
3.1.2.1	Era Clássica da Administração.....	18
3.1.2.2	Abordagem Comportamental.....	21
3.1.2.3	Teoria Comportamental.....	22
3.1.2.4	Abordagem Neoclássica da Administração.....	22
2.1.3	Gestão Estratégica e Cultura Organizacional	27
3.2	GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	34
3.2.1	Definições e Aprofundamentos	34
3.2.1.1	Conhecimento 34	
3.2.1.2	Conhecimento Organizacional ou Capital Intelectual.....	35
3.2.1.3	Fontes do Conhecimento Organizacional ou Capital Intelectual.....	37
3.2.2	O Homem e a Geração de Conhecimento na Organização	39
3.3	TEORIA DA CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL.....	46
3.3.1	Dimensão Ontológica e Dimensão Epistemológica do Conhecimento.....	48
3.3.2	Modos de Conversão do Conhecimento.....	52
3.3.3	A Espiral do Conhecimento - Condições facilitadoras na Criação do Conhecimento Organizacional.....	55
3.3.4	As Cinco Fases da Criação do Conhecimento Organizacional	59
3.3.4.1	Primeira Fase - Compartilhamento do Conhecimento Tácito.....	60
3.3.4.2	Segunda Fase - Criação de Conceitos.....	60
3.3.4.3	Terceira Fase - Justificação de Conceitos.....	61
3.3.4.4	Quarta Fase - Construção de um Arquétipo.....	62
3.3.4.5	Quinta Fase - Difusão Interativa do Conhecimento.....	62
3.4	CAPACITADORES DO CONHECIMENTO.....	63
3.4.1	Capacitador 1 - Instilar a visão do conhecimento: “legitima as iniciativas de criação do conhecimento em toda a empresa”.	64
3.4.2	Capacitador 2 - Gerenciar as conversas	64
3.4.3	Capacitador 3 - Mobilizar os ativistas do conhecimento.....	65

3.4.4	Capacitador 4 - Criar o Contexto Adequado	66
3.4.5	Capacitador 5 – Globalizar o conhecimento local	68
3.5	INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA (APPRECIATIVE INQUIRY).....	70
3.5.1	Princípios da Investigação Apreciativa	74
3.5.1.1	Princípio Constitutivista.....	74
3.5.1.2	Princípio da Simultaneidade.....	76
3.5.1.3	O Princípio Poético.....	77
3.5.1.4	Princípio Antecipatório.....	78
3.5.1.5	Princípio Positivo.....	78
3.5.2	O Ciclo dos 4-D.....	79
3.5.2.1	O primeiro D / Discovery (Descoberta).....	81
3.5.2.2	O segundo D / Dream (Sonho).....	81
3.5.2.3	O terceiro D / Design (Delineamento).....	82
3.5.2.4	Quarto D / Destiny (Destino).....	82
3.5.3	Características do Diálogo Apreciativo	83
3.5.4	Aplicações Práticas	84
3.5.5	Aplicação do Ciclo dos 4-D	85
3.5.6	Funções, responsabilidades e relações	87
3.5.7	Condições para o sucesso.....	88
4	DESCRIÇÃO DA APLICAÇÃO DO PROCESSO DE INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA.....	89
5	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	93
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	97
6.1	RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.
	REFERÊNCIAS	100
	OBRAS CONSULTADAS	103
	APENDICE A	106
	ANEXO A.....	111

1 INTRODUÇÃO

Com o desenvolvimento das técnicas de comunicação e a revolução tecnológica, não só a apreensão de conteúdo e os sistemas de controle da informação foram profundamente modificados, mas também o conhecimento passou a ser apresentado como uma nova forma de geração de riqueza.

O estudo do conhecimento humano é tão antigo quanto a própria história da humanidade e tem sido tema central da filosofia e da epistemologia desde a antiga Grécia. Em tempos mais recentes, o conhecimento tem chamado a atenção de estudiosos das áreas de organização industrial, gerenciamento da tecnologia, estratégia gerencial, teoria organizacional e de teóricos socioeconômicos, tais como Peter Drucker e Alvin Toffler, como recurso e poder gerencial. O conhecimento passou a ser teorizado.

Nonaka e Takeuchi (1997) propuseram a capacitação para o conhecimento nas organizações. O conhecimento sempre foi importante para as organizações, mas se consolidou sobre diferentes estruturas, que acompanharam as mudanças paradigmáticas ocorridas na sociedade humana, marcadas pelo pensamento dominante de cada época.

Senge (1990), ao introduzir o conceito de “organizações que aprendem” em sua obra “A Quinta Disciplina”, afirma que o pensamento cartesiano fragmentou o mundo e que “o ser humano, ao não conseguir mais perceber as conseqüências de suas ações, perdeu a noção intrínseca de conexão com o todo”. Tal pensamento fez crer que o desmembramento dos problemas os tornava mais facilmente administráveis e a humanidade tem pagado um alto preço por esse equívoco.

O físico David Bohm, citado por Senge (1990, p. 37), diz que “é inglória a tarefa de tentar montar os fragmentos de um espelho quebrado para enxergar um reflexo verdadeiro. Depois de algum tempo, acabamos desistindo de ver o todo”.

Senge (1990, p. 37) explica que,

[...] quando desistirmos dessa ilusão poderemos construir as 'organizações que aprendem', organizações nas quais as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde se estimulam padrões de pensamento novos e abrangentes, a aspiração coletiva ganha liberdade e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender juntas.

Na nova economia do conhecimento, ainda segundo o autor, a busca pela competitividade, pela inovação constante e pelos resultados tem conduzido as empresas a se estruturarem como organismos de aprendizagem. Senge (1990) enfatiza que a capacidade de aprender é o ponto estratégico para a sobrevivência das organizações e que a aprendizagem colaborativa cria maiores espaços e torna o indivíduo autônomo para o desenvolvimento do poder criativo.

Da mesma forma, Davenport (2001) defende que a organização que puder obter e alavancar conhecimento não-estruturado, baseado nas experiências e habilidades tácitas do indivíduo, será capaz de competir com mais eficiência.

A criação do conhecimento inicia-se no indivíduo, amplia-se para o grupo e atinge a organização, na qual se concretiza o conhecimento organizacional. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

As empresas japonesas, ao desenvolverem esse processo, fazem o indivíduo interagir (processar, criar e capacitar para o conhecimento) com a empresa por meio do conhecimento, levantam todas as informações possíveis, assimilam-nas, criam o conhecimento organizacional, distribuem esse conhecimento pela empresa toda, inovam e levam vantagem competitiva no mercado.

A assimilação da informação é a finalização de um processo de aceitação da informação que transcende o uso da informação. É um ato de assimilação. A assimilação da informação cria conhecimento no indivíduo (receptor) e em sua ambiência. É a virtualização dos estoques possíveis de informação. Este é o destino final do fenômeno da informação: criar conhecimento modificador e inovador do indivíduo e do seu contexto. Conhecimento que referencie tanto o

indivíduo como seu contexto a um melhor estágio de desenvolvimento. (BARRETO, 1999).

No entanto, a simples disponibilização da informação nas organizações não garante a produção do saber. Para que ocorra a geração do conhecimento no indivíduo, grupo ou sociedade, é necessário que haja transferência de informação.

Por outro lado, a efetividade de tal processo depende, segundo Frade *et al* (2003), de “um dispositivo comunicacional, o médium, que oferta a informação, permite sua recepção e conseqüentemente transferência”. A existência de uma linguagem, um senso comum entre transmissor e receptor e confiança mútua são fatores determinantes à transferência de informação. Segundo DAVENPORT, 2001, tal processo pode se tornar uma tarefa difícil,

[...] mesmo quando uma empresa identifica, com sucesso, o conteúdo a enfatizar ou a necessidade generalizada da troca de informação comum, os processos específicos para levar a cabo esses objetivos estratégicos – da coleta à utilização e à distribuição de informações relevantes – podem se mostrar falhos.

A nova economia do conhecimento caracteriza-se, então, por uma ampla utilização das tecnologias de armazenamento e transmissão de dados e informações que se transformam em conhecimento.

O estudo que Nonaka e Takeuchi realizaram sobre o motivo do sucesso das empresas japonesas resultou na compreensão de que o processo administrativo toca no componente mais básico e universal da organização – o conhecimento humano – e que a interação entre as duas formas de conhecimento (explícito e tácito) que consideram importantes é a principal dinâmica da criação do conhecimento organizacional, incorporado a produtos, serviços e sistemas.

Essa visão diferenciada pousa sobre as organizações ocidentais como um convite irrecusável para uma “revolução positiva”. Baseados em princípios positivistas, David Cooperrider e Suresh Srivastva, em meados da década de 80, introduziram o

processo de planejamento e desenvolvimento organizacional *Appreciative Inquiry* (AI), Investigação Apreciativa (IA). Passaram a olhar as organizações “como expressões de espírito e beleza”, desafiando o modelo tradicional de “resolução de problemas” para o gerenciamento de mudanças. (COOPERRIDER; WHITNEY; STRAVOS, 2003).

A Investigação Apreciativa tem sido descrita de várias formas: como um paradigma de evolução consciente, como uma metodologia que leva à idéia de construção social da realidade ao seu extremo positivo, como o mais importante avanço em pesquisa-ação, como herdeira da visão de Maslow de uma ciência social positiva, como poderosa prática de desenvolvimento organizacional de segunda geração, como modelo de ciência preparatória, um novo “yoga da investigação”, entre outros conceitos. (COOPERRIDER; WHITNEY; STRAVOS, 2003).

Para este estudo, a Investigação Apreciativa (IA) é um processo desenvolvido por David Cooperrider¹ para mudança e desenvolvimento organizacional. Focaliza em momentos de sucesso e eficácia do passado organizacional para, com o conhecimento adquirido através da reflexão, construir um futuro ideal para todos os seus componentes.

Três aspectos motivaram esta pesquisa. O primeiro é a importância do conhecimento em si como um mecanismo de inovação e desenvolvimento e, na sociedade atual, como ativo econômico e diferencial competitivo. Identificar o gestor de informação como facilitador é fundamental para o processo de criação do conhecimento. O segundo aspecto é o fato de a autora ter participado ativamente do processo de Planejamento Compartilhado do Sistema Federação das Indústrias do Estado do Paraná (FIEP), realizado com o apoio da metodologia de IA, quando foram tratados temas como inovação, aprendizagem empresarial, capital intelectual, gestão do conhecimento, e enfatizada a dificuldade de consolidação desses conceitos nas empresas, mesmo para os empresários mais sintonizados com as novas tendências mundiais. E, finalmente, por ter identificado na metodologia de IA uma poderosa ferramenta para a aprendizagem

¹ David Cooperrider, PhD, é professor da Case Western Reserve University em Cleveland-Ohio.

empresarial, transferência de informação, produção de conhecimento e inovação.

Daí a escolha do tema, O Processo da Investigação Apreciativa sob a Perspectiva de Criação do Conhecimento na Organização: uma Análise Comparativa, que se justifica pela necessidade de um novo direcionamento nas empresas, como sistema caórdico², ou seja, em vias de uma nova organização e busca de metodologia adequada.

A obra de Nonaka e Takeuchi (1997) representa um dos pilares teóricos que fundamentam este trabalho, no que diz respeito à criação e capacitação para o conhecimento; o outro pilar é o trabalho de Cooperrider, no que tange à Investigação Apreciativa. Ambos os estudos auxiliaram na definição do problema de pesquisa, assim estabelecido: Quais os pontos de intersecção entre o processo de criação e capacitação para o conhecimento e a IA que tornam a Investigação Apreciativa uma metodologia adequada à criação e capacitação para o conhecimento organizacional?

Trabalhou-se sob a hipótese de que a IA, aplicada às organizações, desencadeia os princípios que a sustentam (construtivista, simultaneidade, poético, antecipatório e positivo), potencializando disposições criativas e intuitivas na equipe, como uma via de acesso ao conhecimento tácito dos participantes.

Em termos gerais, o objetivo desta pesquisa é analisar a viabilidade metodológica da Investigação Apreciativa para a criação e capacitação do conhecimento. Em termos específicos, os objetivos são:

- a) traçar a evolução das Teorias Administrativas, sob a perspectiva histórica;
- b) conceituar Conhecimento e Administração;
- c) caracterizar o processo de criação e capacitação do conhecimento, conforme Nonaka e Takeuchi;
- d) descrever a metodologia da Investigação Apreciativa, na visão de Cooperrider e Srivastva;

² Caórdico – algo que é caótico e ordenado ao mesmo tempo. (BRIAN BACON; KEN O'DONNELL, 1999, p.52).

- e) comparar o processo de criação/capacitação do conhecimento e a metodologia da Investigação Apreciativa, levantando os aspectos comuns;
- f) descrever uma aplicação prática do processo de Investigação Apreciativa.

Os procedimentos metodológicos contemplados para alcançar os objetivos propostos têm as seguintes características: a organização, como objeto de estudo; a criação/capacitação do conhecimento organizacional, como abordagem teórica e a Investigação Apreciativa, como viabilidade metodológica, com vistas à inovação na era do conhecimento.

A seqüência dos objetivos específicos sugere um ordenamento dos temas que, estruturados e desenvolvidos em cinco capítulos teóricos (A Evolução das Teorias Administrativas – Uma Perspectiva Histórica, Gestão do Conhecimento, Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional, Capacitadores do Conhecimento e Investigação Apreciativa), dão suporte à discussão dos dados recolhidos na literatura.

2 METODOLOGIA

2.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa é de natureza teórica. Quanto à forma de abordagem, é qualitativa; quanto ao objetivo, é exploratória e, quanto ao procedimento técnico, é pesquisa bibliográfica.

2.2 COLETA DOS DADOS

O objetivo é identificar os pontos convergentes entre a Teoria da Criação do Conhecimento e o Processo da Investigação Appreciativa, comparando seus princípios e formas de aplicação na organização.

Estudos preliminares a respeito do tema Criação do Conhecimento e a vivência do processo da Investigação Appreciativa foram determinantes na escolha do objeto de estudo.

A primeira etapa da pesquisa consistiu em uma pesquisa bibliográfica dos temas relacionados ao trabalho: administração de empresas, criação de conhecimento e o processo de Investigação Appreciativa, a qual possibilitou o levantamento dos conceitos que fundamentaram a segunda parte da pesquisa. Os conceitos de Nonaka; Takeuchi e Krog fundamentam os estudos sobre a Criação de Conhecimento.

2.3 SISTEMATIZAÇÃO DOS DADOS

Na segunda etapa do trabalho foi feito levantamento dos principais pontos de convergência dos temas em estudo e elaborado quadro sinótico buscando as relações dos dois temas, primeiro passo para a sistematização dos dados.

Organizados os dados, foi feita correlação dos principais pontos que envolvem

a criação do conhecimento e identificada a maneira como a Investigação Apreciativa contempla cada um dos pontos.

2.4 DESCRIÇÃO DA APLICAÇÃO DO PROCESSO DE INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA

Nessa etapa, foi descrita uma aplicação do processo de Investigação Apreciativa. O objetivo dessa etapa foi ilustrar o ciclo 4-D, para tornar melhor a compreensão do processo da IA. Para tal, foi considerado o I Encontro de Planejamento Compartilhado (EPC) realizado, em 2004, pelo Sistema Federação das Indústrias do Estado do Paraná (Sistema Fiep), quando foi utilizada a Investigação Apreciativa como método de diálogo. As informações da prática foram coletadas dos relatórios elaborados pelo Departamento Organizacional da Fiep, responsável pelo programa EPC.

2.5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A análise dos resultados foi apresentada com base na pesquisa bibliográfica, na descrição prática do processo e na experimentação prática do processo.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A compreensão das mudanças na área da Administração Empresarial requer estudo detalhado da origem e desenvolvimento das Teorias Administrativas, que conceitualmente foram os pilares dos procedimentos empresariais, desde a visão clássica da Administração até a abertura de caminhos para sua atualização e adequação às necessidades de um novo tempo, no encaço de estruturas e estratégias mais condizentes com o momento da sociedade, hoje, globalizada.

Os capítulos a seguir tratam de apresentar essa evolução e também de mostrar a pertinência da proposição da Investigação Apreciativa como metodologia para a criação e capacitação do conhecimento, no contexto das empresas “que aprendem” rumo à inovação.

3.1 A EVOLUÇÃO DAS TEORIAS ADMINISTRATIVAS - UMA PERSPECTIVA HISTÓRICA

Desde tempos imemoriais, o planejamento das atividades da produção humana se evidencia; porém, estudos mais específicos, objetivando a compreensão e otimização do processo produtivo, datam do século XIX, de forma ainda incipiente, e mais acentuadamente no século XX.

O papel do homem e o emprego de suas habilidades, sobretudo a de produzir conhecimento, se alteraram no âmago das organizações, ao longo da história recente. Algumas revoluções antecederam a Sociedade do Conhecimento; entre elas, a mais expressiva, a Revolução Industrial, que mudou não somente processos e equipamentos de produção, mas a própria organização industrial e suas relações.

Durante os longos milênios em que a civilização da Primeira Onda reinou suprema, a população pode ser dividida em duas categorias – a “primitiva” e a “civilizada”. Os chamados povos primitivos, vivendo em pequenos bandos e tribos e subsistindo de coleta, pesca e caça, foram ultrapassados pela revolução agrícola. O mundo civilizado, em contraste, foi precisamente aquela parte do

planeta em que a maior parte dos povos amanhavam o solo. Pois onde quer que surgisse a agricultura, a civilização criava raízes. [...] Em todas essas civilizações, a terra era a base da economia, da vida, da cultura, da estrutura familiar e da política. Em todas elas, a vida era organizada em redor da aldeia. Em todas elas, prevalecia uma divisão simples de trabalho e surgiram castas e classes claramente definidas. [...] Em todas elas, o poder era rigidamente autoritário. Em todas elas, o nascimento determinava a posição da pessoa na vida. E, em todas elas, a economia era descentralizada, de modo que cada comunidade produzia a maioria de todas as suas necessidades. [...] Até 1650-1750, podemos falar de um mundo de Primeira Onda. Apesar de áreas de primitivismo e sugestões do futuro industrial, a civilização agrícola dominou o planeta e parecia destinada a dominá-lo para sempre. Foi este o mundo em que irrompeu a revolução industrial, lançando a Segunda Onda e criando uma contracivilização estranha, poderosa e febrilmente energética. O industrialismo foi mais do que chaminés e linhas de montagem. Foi um sistema social rico, multiforme, que tocou todos os aspectos da vida humana e atacou todas as feições do passado da Primeira Onda. (TOFFLER, 1980, p.36)

A Revolução Industrial teve como palco a Inglaterra do século XVIII, onde nasceu o sistema fabril de produção, que elevou a produtividade do trabalho de forma sem precedentes na História. (LANDES, 1994, p.51).

O conceito de organização, antes da Revolução Industrial, não foi motivo de estudos porque o trabalho artesanal, longe de ser o mais importante, era desenvolvido normalmente por pequenos grupos e junto ao local de moradia.

O regime de produção por meio de máquinas e o surgimento das grandes unidades fabris causaram profundas modificações na estrutura empresarial e econômica, dando origem às organizações e empresas modernas. A ruptura com as estruturas corporativas da Idade Média, a substituição do tipo artesanal de produção, o avanço tecnológico, a descoberta de novas formas de energia e a ampliação de mercados foram fatores relevantes para o surgimento das novas organizações da Revolução Industrial. (CHIAVENATO, 2000, p.21)

Neste ponto do trabalho, é necessário alinhar a terminologia ao nível de compreensão que se pretende atingir para evitar distorções conceituais.

3.1.1 Conceitos

“Organização é uma combinação de pessoas e de tecnologia para atingir um determinado objetivo”. (HAMPTON, 1992, p.8).

“Organização é um grupo humano, composto por especialistas que trabalham em conjunto em uma tarefa comum”, e que deve ter a característica de ser durável, mesmo sendo uma criação humana. (DRUCKER, 1997, p.27).

Esses conceitos demonstram a unanimidade dos autores em relação à existência intencional de um grupo de pessoas, com objetivos específicos e conseqüentemente com tarefas a serem cumpridas. É possível depreender daí que as organizações não são isoladas, nem auto-suficientes, que são influenciadas pelo meio em que estão inseridas e necessitam de uma coordenação ou administração, para atingirem os objetivos propostos.

“O trabalho envolvendo a combinação e direção da utilização dos recursos necessários para atingir objetivos específicos chama-se administração”. (HAMPTON, 1992, p.9). Chamada por SERVAN-SCHREIBER de “a arte das artes”, busca resultados otimizados com apenas os recursos existentes. Como na administração os “recursos” são humanos, a arte está em saber lidar com sua complexidade, extraindo dos recursos materiais toda a sua potencialidade, garantindo uma relação dinâmica entre pessoas e tarefas e entre eficiência organizacional e satisfação humana. (HAMPTON, 1992, p.35).

“A palavra administração vem do latim *ad* (direção para, tendência para) e *minister* (subordinação ou obediência) e significa aquele que realiza uma função abaixo do comando de outrem, isto é, aquele que presta um serviço a outro”. (CHIA VENATO, 2000, p.5).

Chiavenato (2000, p.5) e Hampton (1992, p.9) concordam que o “ato de administrar envolve planejamento, organização, liderança e controle” do trabalho, com variáveis nem sempre exatas e sistemas nem sempre homogêneos.

A responsabilidade do ato de administrar é descrito por Strauhs (2003, p.26):

ao administrador cabe a tarefa de conduzir a organização, e todos os seus setores, como um sistema orgânico, tirando dele seu maior potencial com um mínimo de conflitos. Essa tarefa o administrador a fará em condições nem sempre favoráveis de tempo para análises, ou de conhecimento de todos os ângulos e enfoques de uma situação, mas a fará, sempre, de modo a garantir a sobrevivência da organização e a satisfação de seus membros e de seu entorno.

3.1.2 Teorias Administrativas

O século XIX presenciou o lançamento dos alicerces das escolas que vieram, mais tarde, construir a Teoria Administrativa, com os trabalhos dos pré-clássicos Robert Owen e Charles Babbage, que nessa época já demonstravam interesse na melhoria das condições de trabalho e de eficiência nas organizações.

A Teoria Administrativa contemporânea (século XX), segundo Chiavenato (2000, p.458), passou por três eras: a Clássica, com a Administração Científica representada por Taylor, a Teoria Clássica de Fayol, a Teoria da Burocracia de Weber e a Teoria das Relações Humanas de Mayo; a Neoclássica, de Mayo a Drucker, com as Teorias Neoclássica, Estruturalista, Comportamental, a Teoria dos Sistemas e da Contingência e a Era da Informação de Senge, Sveiby, Sullivan e Davenport, mais recentemente.

<p>ERA CLÁSSICA 1900 - 1950</p>	<p>.Início da industrialização .Estabilidade .Pouca mudança .Previsibilidade .Regularidade e certeza</p>	<p>.Administração Científica .Teoria Clássica .Relações Humanas .Teoria da Burocracia</p>
<p>ERA NEOCLÁSSICA 1950-1990</p>	<p>.Desenvolvimento industrial .Aumento da mudança .Fim da previsibilidade .Necessidade de Inovação</p>	<p>.Teoria Neoclássica .Teoria Estruturalista .Teoria Comportamental .Teoria de Sistemas .Teoria da Contingência</p>
<p>ERA DA INFORMAÇÃO Após 1990</p>	<p>.Tecnologia da Informação (TI) .Globalização .Ênfase nos Serviços .Aceleração da mudança .Imprevisibilidade .Instabilidade e incerteza</p>	<p>.Ênfase na: *Produtividade *Qualidade *Competitividade *Cliente *Globalização</p>

QUADRO – 1 AS TRÊS ERAS DA ADMINISTRAÇÃO NO SÉCULO XX

FONTE – Chiavenato, 2000, p.430.

3.1.2.1 Era Clássica da Administração

A era clássica trouxe três ordenamentos para as organizações: a Administração Científica e a Teoria Clássica, constituindo a abordagem clássica da administração; a Administração Burocrática, constituindo a abordagem estruturalista da administração e a Teoria das Relações Humanas, constituindo a abordagem humanística da administração. (Chiavenato, 2000, p. 44)

O estruturador da Administração Científica foi Frederick W. Taylor (1856-1915), com o livro Administração de Oficinas, nos Estados Unidos, em 1903. Chiavenato (2000, p.32-34) explica que a organização e a administração para Taylor deveriam ser

estudadas cientificamente e não empiricamente. Taylor voltou-se para a racionalização do trabalho dos operários, enfatizou a redução do desperdício de tempo e a elevação do índice de produtividade por meio de “métodos e procedimentos científicos”, que objetivavam a melhoria e eficiência com a otimização das tarefas. O “estudo de tempos e movimentos” é o método mais representativo da administração científica, iniciado por Frank e Lillian Gilbreth e fundamentado na tentativa de evitar tempo ocioso. Realizavam observações a partir de seu próprio cotidiano. Segundo Hampton (1983, p.14), a idéia básica era: “[...] eliminar o acaso ou a adivinhação no modo de execução das atividades”.

Henri Fayol (1841-1925) foi o nome que se destacou na Teoria Clássica. Surgiu na França, em 1916, espalhando-se rapidamente por toda a Europa. Detalhou as funções básicas da empresa, o conceito de Administração (prever, organizar, comandar, coordenar e controlar). Uma das suas maiores contribuições pode ser considerada a distinção que fez entre o “trabalho gerencial” e as outras atividades empresariais. (Chiavenato, 2000, p.53).

Hampton (1992, p.25) cita Fayol, ao propôr quatorze princípios para a atividade gerencial, quando argumenta que “[...] não existe nada rígido ou absoluto quando se trata de problemas de administração, é tudo questão de proporção.”

Fayol encarava a organização como um “corpo empresarial” com seis funções básicas (CHIAVENATO, 2000, p.53):

- 1) funções técnicas – atividades relacionadas com a produção de bens e serviços;
- 2) funções comerciais – atividades relacionadas a compra, venda e troca;
- 3) funções financeiras – atividades relacionadas com a captação de investimentos de capital e seu gerenciamento;
- 4) funções de segurança – atividades relacionadas com a proteção e preservação dos bens e das pessoas;
- 5) funções contábeis – atividades relacionadas com inventários, registros,

balanços, custos e estatísticas;

- 6) funções administrativas – atividades de planejamento, organização, comando, coordenação e controle, relacionadas com as outras cinco funções integradas.

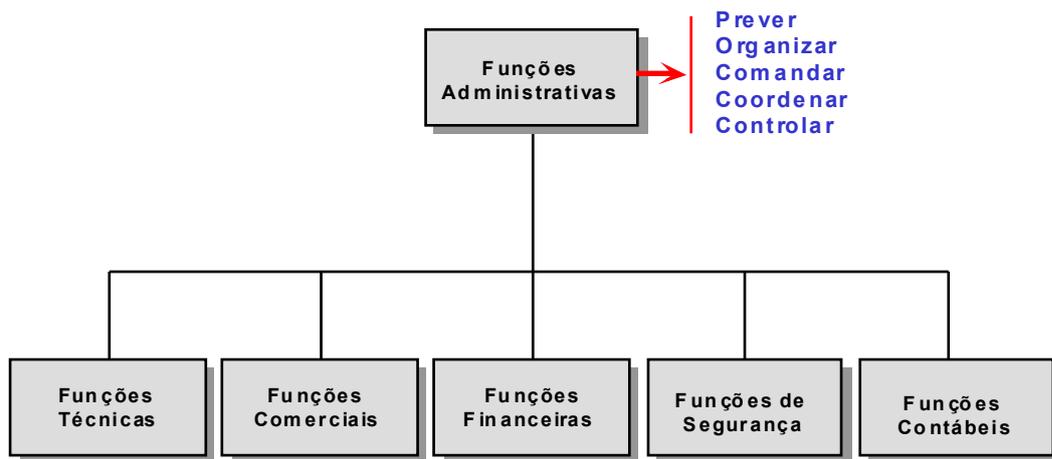


FIGURA 1 – AS SEIS FUNÇÕES BÁSICAS DA EMPRESA PARA FAYOL

FONTE: Chiavenato, 2000, p. 53

A Administração Burocrática teve em Max Weber seu principal representante. Um estilo de administração marcado por regras normativas, padrões de responsabilidade e autoridade bem definidos, sem protecionismo, baseado na promoção por competência e na imparcialidade de aplicação de normas estabelecidas. As críticas ao estilo estão na inflexibilidade, ou seja, na incapacidade de adaptação às mudanças; morosidade funcional (muitos “papéis” administrativos e operacionais) e frustração pessoal, gerada pela impessoalidade organizacional.

Chester Barnard, em seu livro “As Funções do Executivo”, segundo Chiavenato (2000, p.268), propõe a teoria da cooperação para explicar as organizações, antecipando-

se ao surgimento da teoria comportamental. Eficiência, eficácia, equilíbrio dinâmico com o ambiente externo e autogestão são algumas das suas idéias mais importantes sobre as organizações e os gerentes. Para Barnard, as organizações surgem através da participação pessoal e da cooperação, pois elas são sistemas cooperativos que têm por base a racionalidade, ou seja, são sistemas sociais baseados na cooperação entre as pessoas, para o alcance de um objetivo comum. Por isso, ele era enfático em afirmar que uma organização só existe se existir interação entre duas ou mais pessoas; desejo e disposição para cooperação; e finalidade de alcançar objetivo comum.

3.1.2.2 Abordagem Comportamental

Entre os anos 20 e 30 do século XX, algumas considerações foram feitas por estudiosos quanto à insuficiência dos princípios clássicos da administração para o tratamento de muitas situações gerenciais e comportamentais dos indivíduos nas organizações. Até então, o trabalhador e suas ações e motivações eram desconsiderados.

Experimentos foram realizados na fábrica da Westem Electric, em Hawthorn, sob a coordenação de George Elton Mayo, enfatizando as relações humanas. As experiências resultaram na identificação de fatores sociais que influenciam na produtividade, tais como: o moral, a noção de pertencimento a um grupo, as habilidades interpessoais de entendimento individual e grupal, entre outros, deslocando a preocupação colocada na tarefa e na estrutura para a preocupação com as pessoas. (CHIAVENATO, 2000, p.72-78)

Alguns trabalhos se destacaram nessa linha, como os de Mary Parker Follet, para quem “conhecer a lógica ou lei da situação” surtia efeitos mais positivos do que o rigor excessivo no ato de administrar (HAMPTON, 1992, p.33); e a Teoria das Decisões, de Herbert Alexander Simon, que ganhou o Prêmio Nobel por seus estudos sobre o processo decisório nas organizações; foi o crítico da “contraditoriedade vaga” dos princípios da administração clássica. Entende a organização como sendo um complexo

sistema de decisões. Em todas as atividades e níveis hierárquicos, todas as pessoas estão constantemente tomando decisões. (CHIA VENATO, 2000, p.268).

3.1.2.3 Teoria Comportamental

A Teoria Comportamental, baseada em proposições relacionadas à motivação humana, fundamentou-se nas contribuições de Abraham Maslow, Douglas Mc Gregor e Frederick Herzberg. Criticaram o enfoque científico de Taylor, partindo do pressuposto que o homem é um animal social, que recebe influência do grupo ao qual pertence. Introduziram na Administração a influência das ciências do comportamento. (Chiavenato, 2000, p.281)

Maslow foi o autor da Teoria Motivacional que se baseia na hierarquia das necessidades humanas – fisiológicas, de segurança, afetivas, de estima e de auto-realização (Pirâmide de Maslow) – e sustenta o atendimento às necessidades básicas para atingir os níveis mais altos de motivação. (Chiavenato, 2000, p.253)

Mc Gregor desenvolveu a Teoria X – premissas tradicionais, e Teoria Y – oposição, apoiada nos estudos comportamentais. Segundo Mc Gregor, os gerentes se identificam com uma das duas teorias; os da Teoria X têm uma visão negativa do subordinado, julgando-o incapaz de assumir responsabilidades; e os da Teoria Y, como sendo capaz e altamente motivado. (Chiavenato, 2000, p.260).

3.1.2.4 Abordagem Neoclássica da Administração

Chiavenato (2000, p.109) enfatiza que a abordagem neoclássica nada mais é do que a redenção da abordagem clássica devidamente atualizada e redimensionada aos problemas administrativos atuais e ao tamanho das organizações de hoje. A Teoria Neoclássica foi uma tentativa de síntese, de integração, entre a parametrização da Teoria Científica, a padronização da Teoria Clássica e o enfoque psicossocial da Teoria das

Relações Humanas.

Nas palavras de Nonaka e Takeuchi (1997, p.42):

Chester Barnard tentou sintetizar as teorias administrativas dos dois campos – o racionalismo mecanicista enfatizado pela “administração científica” e os fatores humanos ressaltados pela teoria das relações humanas - no nível organizacional. Barnard, que tentou desenvolver uma ciência da organização com base em sua experiência pessoal como presidente da New Jersey Bell Telephone Company, foi um dos primeiros a reconhecer claramente a importância da organização na administração das empresas. Embora o conhecimento não fosse uma questão central no conceito administrativo de Barnard, suas visões a respeito do conhecimento podem ser resumidas em dois pontos: 1.º O conhecimento consiste não apenas no conteúdo lingüístico, mas também no conteúdo não-lingüístico, comportamental; 2.º Os líderes criam valores, crenças e idéias a fim de manter a solidez do sistema de conhecimento dentro da organização e para administrar a organização como um sistema cooperativo.

Barnard, segundo Chiavenato (2000, p.268), ressaltou a importância do “conhecimento comportamental”, que para ele era diferente do “conhecimento científico”, em se tratando dos processos gerenciais. Os líderes “usam tanto o conhecimento científico obtido a partir dos processos lógicos mentais, quanto o conhecimento comportamental extraído dos processos mentais não-lógicos”.

O conhecimento comportamental é importante porque o aspecto essencial do processo executivo é “sentir a organização como um todo e a situação total relevante a ela”, o que transcende o potencial metodológico (apenas intelectual) e o potencial tecnológico (técnicas) na discriminação dos elementos fatoriais da situação. A terminologia aplicada é: sentimento, julgamento, sentido, proporção, equilíbrio e adequação. (CHIA VENATO, 2000, p.269)

Embora o conhecimento não tenha sido o foco no conceito administrativo de Barnard, o autor reconheceu a relevância da integração dos processos lógicos e não-lógicos da atividade mental humana, do conhecimento científico e comportamental e das funções gerenciais e morais dos executivos. A ênfase estava na abordagem sistêmica, ou seja, na visão da organização de forma orgânica e contingencial, onde a escolha da

prática organizacional depende de cada situação em particular. Tomando por base o trabalho de Barnard, sobre as funções dos executivos nas décadas de 40 e 50, Herbert Simon dedicou seus estudos ao processo de tomada de decisões, no alinhamento da Administração Científica. (CHIA VENATO, 2000, p.279-339)

Fortemente calcado no uso da ciência computacional, gênese da Tecnologia da Informação – TI, atentando para o fato de existirem situações diversas de decisões programadas e não-programadas na rotina dos tomadores de decisões, e consciente das limitações inerentes à “capacidade cognitiva humana” de processar informações complexas em grande volume e velocidade, Simon (1963) propôs e desenvolveu em conjunto com Allen Newell e J. C. Shaw um modelo de programação computacional baseado no processo de pensamento humano. O objetivo era facilitar o processo de tomada de decisões não-programadas, aumentando-lhe a eficiência e restringindo interações desnecessárias dentro do ambiente organizacional. (STRAUHS, 2003, p. 30).

Conforme Nonaka e Takeuchi (1997, p. 44), no modelo desenvolvido por Simon, os seres humanos “agem como sistemas de processamento de informações que extraem ‘estruturas de significado’, a partir da entrada de dados pelos órgãos sensoriais, armazenando-os sob a forma de novos conhecimentos ou usando-os para decidir cursos de ação”. Nesta perspectiva, o conhecimento é que seleciona um número limitado, ou um conjunto único, de conseqüências correlacionadas com cada estratégia de todas as conseqüências possíveis. Assim, as características básicas da estrutura e função organizacionais, segundo Simon, são derivadas das características dos processos humanos de “resolução de problemas e das escolhas racionais”. Em 1973, Simon concluiu que a organização, ao se encontrar diante de um ambiente completo, deve ser projetada com vistas a minimizar a necessidade de distribuição das informações entre as unidades, para reduzir a carga de informações sobre elas.

Pela argumentação de Nonaka e Takeuchi (1997, p.44), Simon enfatizou com exagero o “aspecto lógico do raciocínio humano e dos processos decisórios na organização, e as limitações da capacidade cognitiva humana; tentou formalizar a informação e o conhecimento, sem considerar o “processo mental não-lingüístico” ou o “conhecimento comportamental” (discutidos por Barnard) e o conhecimento tácito

(ênfatzado por Polanyi em 1966); para Simon, conhecimento implícito não passa de um “ruído e o conteúdo lógico do raciocínio humano e do processo decisório é muito mais importante do que coisas como valor e significado”; não prestou atenção suficiente também “no papel da ambigüidade e diversidade que reside em um problema ou à importância da redundância da informação na organização”; afirmou ainda que o processamento eficaz das informações só era possível quando os problemas complexos eram simplificados de tal modo que as unidades não interagissem desnecessariamente entre si. Essa visão racionalista, cartesiana por natureza, fez com que Simon negligenciasse “o potencial humano de criação do conhecimento, tanto no nível individual, quanto no nível organizacional”, e não percebesse os seres humanos como capazes de descobrir problemas de forma ativa e criar conhecimento para resolvê-los.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p.45),

O que ele não levou em consideração foi o aspecto pro ativo da ação da organização sobre o meio. A ação da organização sobre o meio não só executa o processamento de informações como também cria informações e conhecimentos em si. Esse processo envolve não apenas uma estratégia de reduzir a carga de processamento de informações como também exige que a organização evolua, ampliando sua própria diversidade, destruindo os padrões de pensamento e comportamento existentes e criando novos padrões.

Em questionamento aos estudos de Simon, segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p.45) Cohen, March e Olsen (1972) e March e Olsen (1976) propuseram o ‘modelo da lata de lixo’, que caracteriza a natureza do processo de tomada de decisões na organização como ‘irracional e ambíguo’, influenciado pela percepção retrospectiva dos acontecimentos e não somente baseada em processos dedutivos e planejados. Argumentam, os autores, que “uma organização é um conjunto de escolhas que buscam problemas, questões e sentimentos; que buscam situações nas quais possam ser divulgadas soluções em busca de problemas para os quais possam ser a resposta e agentes de decisões em busca de trabalho”.

Nonaka e Takeuchi (1997, p.46) esclarecem,

Nesse modelo, a seleção de oportunidades é igualada a “lixo”, e os problemas, soluções e responsáveis pelas decisões, à “lata de lixo”. Esse modelo também caracteriza a organização como um sistema de percepção que atribui significado ao que aconteceu retrospectivamente, e não a um sistema de planejamento e processos decisórios dedutivos. Em contraste com as teorias de escolha dominantes na ciência econômica e de decisão, March (1978) argumentou que as preferências podem surgir como consequência da ação, e não guiando tal ação a priori, um argumento coerente com a discussão de Karl Weick (1969) a respeito da racionalidade retrospectiva.

Duncan e Weiss (1979, p.90), *citado por* Nonaka e Takeuchi (1997, p.46), concluem que o modelo não lançou luz sobre a importância da verdadeira criação do conhecimento dentro de uma organização e não enfatizou a integração entre o comportamento organizacional e o aprendizado organizacional sistemático.

March e Olsen (1976) afirmaram que o aprendizado só ocorre em nível individual. Sendo assim, o indivíduo que aprende só produziria conhecimento por meio de uma gama limitada de atividades, cuja base de conhecimento resultante não surgiria a partir da dificuldade de estabelecimento de associações entre o conhecimento produzido por diferentes indivíduos. Além do que, o modelo teve como pressuposto o fato de que os indivíduos que estão envolvidos no aprendizado organizacional desenvolvem “idéias relevantes de forma mais ou menos aleatória”. Quando isso acontece e quando conseguem estabelecer uma correlação de causa e efeito, pode haver aumento de conhecimento organizacional. É natural que uma visão tão limitada do conhecimento organizacional não possibilite uma base sólida para descrever um processo de aprendizado organizacional sistemático. (NONAKA; TAKEUCHI, p.46).

A Teoria da Inteligibilidade organizacional de Weick (1993, p.635) carrega a visão de conhecimento que está subjacente ao modelo “da lata de lixo”; tem como idéia básica que “[...] a realidade é uma realização contínua que surge dos esforços de criar a ordem e tentar entender o que ocorre [...]. A inteligibilidade enfatiza que as pessoas tentam tornar as coisas racionalmente responsáveis para si mesmas e para os outros”. O autor viu a organização “em ciclos de comportamentos estruturados, que podem ser

melhor expressos pelo termo organizar”. Os ciclos de comportamento estruturados, por meio do desenvolvimento do significado e da compreensão compartilhados, ocorrem “em face das várias interpretações e discordâncias em torno da dimensão do significado, desde que haja consenso em torno da outra.” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.47).

O consenso entre os membros caracteriza o ato de organizar (Weick, 1969) e permite à organização interpretar o consenso como um sistema (Daft e Weick, 1984). Weick (1969) também enfatizou a importância da ação das organizações sobre o meio. Em nossa perspectiva, entretanto, a visão de Weick ainda é passiva e carece de uma visão proativa da organização que inclui uma noção do “caos criativo” essencial ao processo de criação do conhecimento organizacional”. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.47)

O dualismo que parece permear o pensamento ocidental, ainda segundo os autores, é percebido novamente e caracterizado pela existência de duas linhas de trabalho, uma com abordagem científica e a outra humanista, sendo que as tentativas de sintetizar as duas visões continuam acontecendo. A visão científica simoniana da organização como “máquina de processamento de informação” foi questionada pela visão humanista que enxerga a organização como “um processo de inteligibilidade e de processos não-rationais”. Entre essas visões (científica e humanista) um outro debate se estabeleceu entre as teorias da gestão estratégica e a cultura organizacional.

2.1.3 Gestão Estratégica e Cultura Organizacional

O paradigma de gestão empresarial, característico dos anos 90, é a “abordagem baseada em recursos”. Reconhece que alguns atributos pertinentes às organizações, tais como as competências, são determinantes de sucesso ou fonte de vantagem competitiva. Os anos anteriores à Sociedade do Conhecimento, precedidos, por sua vez, pela Sociedade da Informação, privilegiaram dois enfoques:

- 1) competência essencial: “competências estratégicas únicas e distintivas de uma organização”. Conceito veiculado a partir de 1990, por Prahalad e

Hamel, se concentra nas técnicas e tecnologias empresariais, que representam seus diferenciais;

- 2) competência baseada em capacidades: Stalk, Evans e Shulman, propõem a identificação da “base de habilidades” que sustentam os processos de negócios da empresa. (ARRÊGLE, 1995, *citado por* STRAUHS, 2003).

Alguns pontos positivos da abordagem baseada em recursos estão em sua natureza dinâmica, natureza esta exigida pelo atual ambiente competitivo submetido às mudanças aceleradas e em sua visão sistêmica, considerando tecnologias, processos organizacionais e competências como responsáveis por fomentar a capacidade competitiva da organização.

Nonaka e Takeuchi (1997, p.47) admitem que a cientificação da estratégia empresarial deu-se devido ao conceito de “efeito da curva de experiência” dado pelo Boston Consulting Group (BCG), na década de 60, quando os acadêmicos e consultores da área da administração trouxeram à discussão o fato de que “a estratégia empresarial não deveria se preocupar unicamente com o custo de produção, mas também com o custo total”. A estratégia utilizada pela empresa, para reduzir o custo total, deveria ser o aumento da produção (ao máximo) e da participação no mercado. Muitas técnicas de planejamento estratégico aperfeiçoaram esta idéia.

Porter (1980) “desenvolveu uma estrutura conceitual para entender como as empresas criam e sustentam vantagem competitiva”, a partir de duas escolhas: a atratividade do setor e o posicionamento competitivo dentro do setor. Concebeu o modelo das “cinco forças” para analisar a atratividade de um setor: barreiras à entrada, poder de barganha dos compradores, poder de barganha dos fornecedores, ameaça de produtos e serviços substitutos e rivalidade entre os concorrentes. Em 1985, propôs outra estrutura conceitual chamada modelo da “cadeia de valor”, que consiste em “uma teoria sistemática destinada a examinar todas as atividades realizadas por uma empresa e as ligações existentes entre elas”. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.48)

Mesmo que as técnicas e as estruturas conceituais desenvolvidas tenham considerado a importância do conhecimento estratégico, não se pode afirmar que a noção de “criação do conhecimento” tenha surgido nesse campo.

Os autores pontuam as principais limitações da visão do conhecimento na ciência da estratégia empresarial (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.48):

- a) não consegue lidar com questões de valor e crenças, impossibilitando a criação de uma nova visão ou sistema de valor;
- b) pressupõe um estilo gerencial *topdown* (somente a alta gerência pensa ou manipula o conhecimento explícito existente). O conhecimento tácito, em grande parte, não é utilizado;
- c) os conceitos de gestão estratégica não valorizam o conhecimento como fonte de competitividade.

A desatenção para com o aspecto humano do conhecimento foi suplementada por estudos sobre a “cultura organizacional”, da mesma forma que a teoria das relações humanas suplementou a “administração científica”.

Na década de 80, algumas empresas ocidentais ao perderem dinamismo e competitividade se preocuparam com a abordagem quantitativa e “científica” na elaboração das estratégias e surgiram propostas como a de Peters e Waterman (1982) que enfatizava uma abordagem “humanista” para a administração. As empresas passaram a promover o compartilhamento de valores entre seus colaboradores, criando assim sua própria cultura empresarial e definindo uma forma de pensar e de comportamento que lhes caracterizam. É preciso um número suficiente de experiências compartilhadas, tidas como certas, para se tomarem inconscientes e levarem a uma “visão compartilhada”. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.49).

Schein citado por Nonaka e Takeuchi (1997, p.49) definiu cultura empresarial como:

um padrão de pressupostos básicos – inventados, descobertos ou desenvolvidos por um determinado grupo à medida que ele aprende a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna – que tenha funcionado suficientemente bem para ser considerado válido e, assim, ser ensinado aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

A cultura, nesse sentido, é um produto aprendido de uma experiência de grupo.

Pfeffer (1981) citado por Nonaka e Takeuchi (1997, p.49) ressaltou a importância das crenças e definiu as organizações como sendo “sistemas de significados de crenças compartilhados nos quais uma atividade administrativa crítica envolve a construção e manutenção de sistemas de crenças que garantem a continuidade do cumprimento do compromisso e do efeito positivo por parte dos participantes”. Assim, pode-se afirmar que a cultura organizacional consiste em crenças e conhecimentos compartilhados pelos membros da organização.

A partir dos estudos da cultura organizacional, os caminhos se abriram para estudos mais sofisticados sobre o aspecto tácito do conhecimento.

Barnard tentou sintetizar as visões científica (aprofundada pelo paradigma do processamento de informações e pela ciência da estratégia) e humanista (modelo da lata de lixo organizacional). Porém, uma nova tentativa de síntese entre as duas abordagens surgiu entre três correntes de literatura, que consistem em (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.51):

- 1) conjecturas sobre a sociedade do conhecimento;
- 2) teorias de aprendizado organizacional;
- 3) abordagens baseadas em recursos (competência essencial ou capacidade essencial) à gestão estratégica.

Conforme Nonaka e Takeuchi (1997, p.50):

[...] a sociedade está sujeita à mudança contínua e à evolução ao longo do tempo. A sociedade do pós-guerra evoluiu, transformando-se cada vez mais em

uma sociedade de serviços e, mais recentemente, na chamada sociedade da informação. Segundo os principais pensadores da área, na próxima era, os setores de produção, serviços e informações basear-se-ão no conhecimento e as organizações de negócios evoluirão, transformando-se em criadoras de conhecimentos de muitas formas. Peter Drucker foi um dos primeiros teóricos a notar um sinal dessa grande transformação. Cunhou os termos “trabalho do conhecimento” ou “trabalhador do conhecimento” por volta de 1960. Segundo seu livro mais recente, *Sociedade Pós-Capitalista* (1993, p.7), estamos entrando 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”; uma sociedade na qual “trabalhadores do conhecimento” desempenharão um papel central.

Drucker citado por Nonaka e Takeuchi (1997, p.51), entende que um dos maiores desafios que se impuseram às organizações da sociedade do conhecimento é o desenvolvimento “de práticas sistemáticas para administrar a autotransformação”, aprendendo a criar o novo (abandonar o obsoleto) levando em conta três pontos essenciais:

- a) melhoria contínua de todas as atividades;
- b) desenvolvimento de novas aplicações a partir de seus próprios sucessos;
- c) inovação contínua como um processo organizado.

Muito embora Drucker (1993) pareça ter reconhecido a importância do conhecimento tácito – quando argumenta que “uma habilidade não poderia ser explicada por meio de palavras, faladas ou escritas. Só poderia ser demonstrada”, e desse modo, “a única forma de aprender uma habilidade seria através do aprendizado e da experiência” – ele não cita a necessidade de “interação humana” no processo de conversão e compartilhamento do conhecimento entre um grupo de pessoas. Por isso, talvez tenha se aproximado mais do “campo científico” do que do “campo humanista”. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.52).

A mudança contínua nas organizações requer aprendizado. Essa necessidade aumenta em tempos de economia turbulenta e o aprendizado consiste em dois tipos de atividade:

- a) Aprendizado I ou de circuito simples, segundo Bateson (1973) - obter know-how para resolver problemas específicos baseado nas premissas existentes;
- b) Aprendizado II ou circuito duplo, segundo Argyris e Schön (1978) - estabelecer novas premissas (paradigmas, modelos mentais ou perspectivas).

Sob o ponto de vista de Nonaka e Takeuchi (1997), “a criação do conhecimento envolve interação entre esses dois tipos de aprendizado, formando uma espécie de espiral dinâmica”.

Senge (1990) ao reconhecer que existem empresas que sofrem de “deficiências de aprendizado”, propôs a “organização que aprende”, capaz de curar-se e de aumentar sua capacidade de aprendizado gerativo (ativo) e de aprendizado adaptativo (passivo). Para desenvolver uma “organização que aprende”, segundo o autor, é preciso:

- a) adotar o “raciocínio sistêmico”;
- b) estimular o “domínio pessoal” de sua própria vida;
- c) trazer à superfície os “modelos mentais” predominantes e questioná-los;
- d) desenvolver uma “visão compartilhada”;
- e) facilitar o “aprendizado da equipe”.

Dentre essas disciplinas, Senge (1990) enfatizou a importância do “raciocínio sistêmico” como alternativa filosófica ao “reducionismo” da cultura ocidental. Afirma que a visão sistêmica funde as cinco disciplinas, acima citadas, em um conjunto coerente de teoria e prática e pode ser a chave para a integração da razão e da intuição. Sem pretender talvez desenvolver uma nova síntese entre as abordagens “científica” e “humanista”, certamente tenta superar o dualismo cartesiano.

Embora Senge (1990) tenha usado conceitos como “modelos mentais”, “visão compartilhada”, “aprendizado em equipe” e seu modelo prático de “aprendizado organizacional” tenha uma certa afinidade com a teoria da criação do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (que será detalhada no próximo capítulo desta pesquisa), ele raramente utiliza a palavra conhecimento e não propõe “formas nas quais o conhecimento pode ser criado”. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.53).

Nonaka e Takeuchi (1997, p.53) comentam algumas limitações críticas encontradas na literatura sobre as teorias de aprendizado organizacional, tais como:

- a) carecem de “uma visão de que o desenvolvimento do conhecimento constitui aprendizado”. Conforme Weick (1991), a maioria está ligada ao conceito behaviorista de estímulo-resposta (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.53);
- b) a maioria usa ainda a metáfora do aprendizado individual (WEICK, 1991; DODGSON, 1993 citados por NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.53). Em vinte

anos de estudos não foi desenvolvido um conceito amplo sobre o que constitui o “aprendizado organizacional”;

- c) existe 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”. Resulta no fato de que as teorias não “conseguem conceber uma idéia de criação do conhecimento”;
- d) a quarta limitação ou está relacionada ao conceito de “aprendizado de circuito duplo” ou “desaprendizado”, bem clara na argumentação de Nonaka e Takeuchi (1997, p.54):

Seguindo o desenvolvimento da teoria de aprendizado organizacional de Argyris e Schön (1978), pressupôs-se implícita ou explicitamente que a implementação do aprendizado de circuito duplo – o questionamento e a reconstrução das perspectivas existentes, das estruturas conceituais de interpretação ou das premissas decisórias – pelas empresas poderia ser difícil. Para superar tal dificuldade, os teóricos do aprendizado argumentam que é necessário realizar algum tipo de intervenção artificial, como o uso de um programa de desenvolvimento organizacional. A limitação desse argumento é que ele parte do pressuposto de que alguém de dentro ou de fora da organização sabe “objetivamente” qual o momento e o método certo para colocar em prática o aprendizado de circuito duplo. Existe uma visão tipicamente cartesiana por trás desse pressuposto. Do ponto de vista da criação do conhecimento na organização, o aprendizado de circuito duplo não é uma tarefa difícil ou especial, mas sim uma atividade cotidiana para a organização. As organizações criam continuamente novos conhecimentos reconstruindo diariamente as perspectivas, estruturas conceituais ou premissas existentes. Em outras palavras, a capacidade para o aprendizado de circuito duplo está embutida na organização que cria conhecimento sem o pressuposto irreal da existência de uma resposta ‘certa’.

Na análise das principais teorias econômicas, administrativas e organizacionais, os autores Nonaka e Takeuchi, perceberam um paradoxo, na medida em que a maioria delas não menciona o conhecimento em si, embora supostamente busquem o conhecimento científico e objetivo sob “forte influência da tradição epistemológica ocidental”.

As novas teorias (desde meados da década de 80) observaram a importância do conhecimento para a sociedade e para as organizações, porém existem poucos estudos sobre “a criação do conhecimento dentro e entre as organizações”. O que está no centro da preocupação das empresas, em geral, é a aquisição, o acúmulo e a utilização do conhecimento existente, carecendo, portanto da perspectiva de “criação do conhecimento”. Talvez por não estarem

acompanhando os debates filosóficos atuais de como se pode “transcender o dualismo cartesiano entre sujeito e objeto ou corpo e mente”. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.59).

O conhecimento tácito ainda é negligenciado, em grande parte, mas os estudos de Davis (1986) e Von Hippel (1994) lançaram luz sobre o caráter implícito do conhecimento, embora o foco principal de suas pesquisas sejam ainda a transferência e a articulação do conhecimento tácito para “o compartilhamento da informação” em especial no processo de desenvolvimento de produtos. Assim, a criação do conhecimento explícito a partir do conhecimento tácito parece estar além de seu alcance. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.59).

3.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Na visão de 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.”. Seguindo esse raciocínio, os autores desenvolveram uma teoria denominada Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional, que será descrita após o aprofundamento de algumas definições polêmicas como de “conhecimento”, “competência organizacional”, “conhecimento organizacional”, “capital intelectual”, “capital humano”, “capital estrutural”.

3.2.1 Definições e Aprofundamentos

É importante definir os termos que serão utilizados no decorrer dessa pesquisa, para melhor compreensão da linha teórica norteadora que se deseja do estudo.

3.2.1.1 Conhecimento

Considerado na instância individual, o conhecimento é visto como um recurso e quando encarado na perspectiva organizacional, o conhecimento coletivo ou organizacional pode ser transformado em competência organizacional.

3.2.1.2 Conhecimento Organizacional ou Capital Intelectual

Existem vários tipos de conhecimento no âmbito organizacional, segundo Dien *et al.* citado por Strauhs (2003, p.67),

[...] dificultando uma conceituação precisa do conhecimento organizacional - (CO) e gerando polêmica diversidade de enfoques para a mesma. A polêmica está quais segmentos da literatura especializada agrupam sob o mesmo termo conhecimentos técnicos e estratégicos, ou ainda, valores tangíveis e intangíveis, não oferecendo distinção entre conhecimento e competência.

Para Stewart (1998, p. XIII), no alinhamento não distintivo, “o capital intelectual é a soma do conhecimento de todos em uma empresa, o que lhe proporciona vantagem competitiva” (uma das frases clássicas mais utilizadas na literatura para conceituar o CO, apesar da sua contemporaneidade). Nessa mesma linha Klein e Prusak (1994, p.2 citado por STEWART, 1998, p.61) conceituam capital intelectual como sendo “material intelectual que foi formalizado, capturado e alavancado a fim de produzir um ativo de maior valor”.

Strauhs (2003, 68) cita Grundstein e Barthés que diferenciam o conhecimento técnico (necessário para o funcionamento da unidade de negócios ou de grupos de trabalho) identificado como *company knowledge* - “conhecimento empresarial” - e o *corporate knowledge* - conhecimento estratégico (necessário para a gestão organizacional). – “conhecimento organizacional”. Segundo os autores citados o conhecimento empresarial envolve elementos tangíveis - *know how* – (dados, procedimentos, planos, documentos e outros) e elementos intangíveis – competências - (capacidades, talento profissional, conhecimentos privados, entre outros). Sendo assim, o conhecimento organizacional é resultado da interação entre as duas categorias do conhecimento.

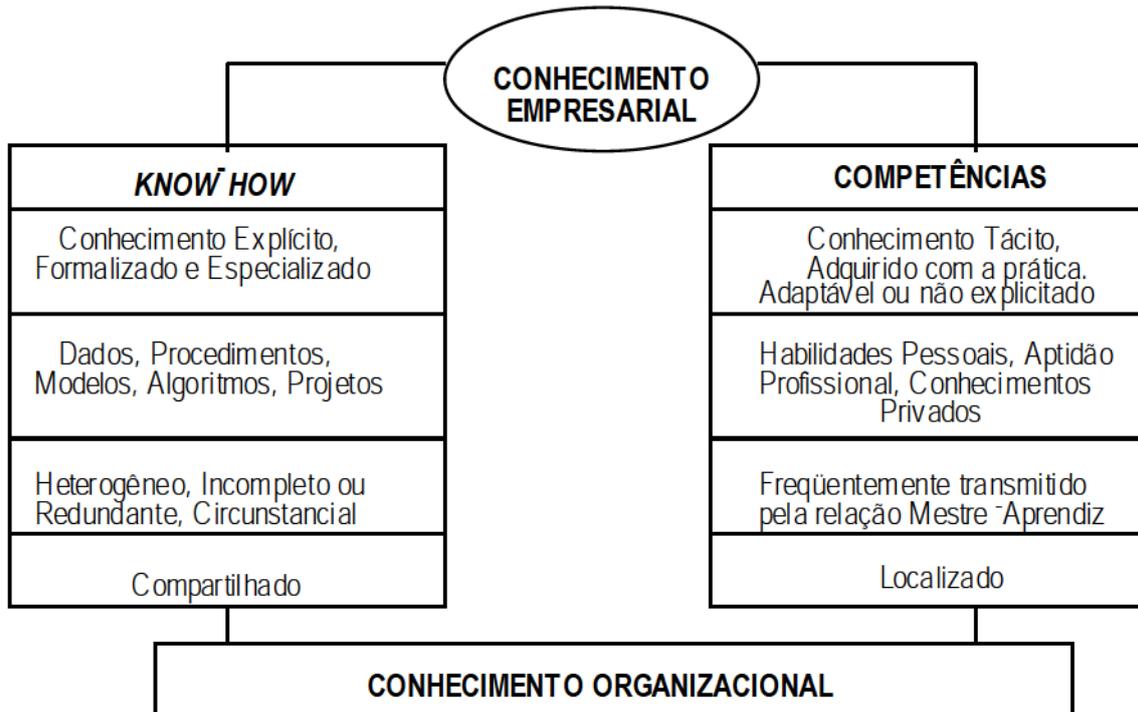


FIGURA 2 - CONHECIMENTO EMPRESARIAL

FONTE: Strauhs, 2003. pág 68

Edvinson e Malone (1998, p.10, citado por STRAUHS, 2003, p.69), igualmente propõem que o capital intelectual é a adição do capital humano e do capital estrutural.

$$\text{Capital Humano} + \text{Capital Estrutural} = \text{Capital Intelectual}$$

Segundo os autores o capital humano é o conhecimento, a experiência, o poder de inovação e a habilidade dos empregados, incluindo os valores, a cultura e a filosofia da empresa. O capital humano não poder ser de propriedade da empresa. Capital estrutural, são os equipamentos de informática, os *softwares*, os bancos de dados, as patentes, as marcas registradas e todo o resto da capacidade organizacional que apóia a produtividade. O capital estrutural também inclui o capital de clientes, o relacionamento desenvolvido com os principais clientes. Ao contrário do capital humano, o capital

estrutural pode ser possuído e, portanto, negociado. Capital intelectual é o termo usado para designar o conhecimento organizacional, um dos recursos intangíveis da organização mais importante, por “gerar riqueza” efetiva e de forma estruturada. (STRAUHS, 2003, p.69)

Nas palavras de Klein; Prusak, citados por Stewart (1998, p.61)

A inteligência toma-se um ativo quando cria uma ordem útil a partir de capacidade intelectual geral – ou seja, quando assume uma forma coerente (uma mala direta, um banco de dados, uma agenda para reunião, a descrição de um processo); quando capturada de uma forma que permite que seja descrita, compartilhada e explorada; e quando pode ser aplicada a algo que não poderia ser realizado se continuasse fragmentado como moedas em um bueiro. O Capital Intelectual é o conhecimento útil em nova embalagem.

Strauhs (2003, p.70) observa que os dois alinhamentos mostram uma distinção de ordem disciplinar, e até semântica, e ressalta dois aspectos relevantes direcionando a análise teórica:

- 1) a não distinção formal entre conhecimento e competência;
- 2) a não definição de processos que permitam “capitalizar” o conhecimento individual transformando-o em competência distintiva.

3.2.1.3 Fontes do Conhecimento Organizacional ou Capital Intelectual

As fontes do conhecimento para as organizações, indicadas por Sveiby (1998, p. 11-12), são:

- a) a competência do funcionário: não pode ser considerada uma propriedade. Capacidade de ação nas diversas circunstâncias para criar ativos tangíveis e intangíveis;
- b) a estrutura interna: patentes, conceitos, modelos e sistemas administrativos e de computadores, cultura ou espírito organizacional;
- c) a estrutura externa: relacionamento com clientes e fornecedores, marcas

registradas e reputação ou imagem da empresa.

O Capital Humano (CH), classificado como recurso intangível, inclui “a competência dos funcionários, suas habilidades e experiências, seu conhecimento. Envolve a dinâmica organizacional, sua criatividade, capacidade de inovação, fatores distintivos na mutável economia do Conhecimento”. (EDVINSON; MALONE, 1998, p.10, citado por STRAUHS, 2003, p.71).

O CH é volátil e de difícil substituição ou gerenciamento. O trabalho humano para ser considerado “capital humano” precisa agregar valor, gerar riqueza, aqui entendida como: inovação, renovação, conforme entendimento de Stewart (1998, p.77). Para o autor, à organização cabe identificar e ampliar o CH e, na sua falta, “captá-lo externamente”.

Sveiby (1998, p.78) afirma que:

[...] a captação, que se faz pelo recrutamento e contratação de novos profissionais, é uma decisão estratégica, comparável a um investimento importante, pois influi na cultura e na dinâmica organizacional e, ainda, no seu grau de competência. A identificação de CH passa pelo processo de tornar público o conhecimento tácito, em um processo de externalização.

A tarefa dos líderes de identificar o CH envolve mudanças de postura individual e na cultura da organização. O colaborador deve converter-se em um trabalhador do conhecimento expressão utilizada por Drucker (1997, p.XVI) para caracterizar os “executivos que sabem como alocar conhecimento para usos produtivos, assim como os capitalistas sabiam como alocar capital para isso.”

O Capital Estrutural (CE), ao contrário do CH, pertence à organização, pode ser gerenciado, comprado, dividido e entendido como “o conhecimento tácito que foi explicitado – tecnologias, invenções, dados, publicações, processos, patentes, não se restringindo a estes, porém, estratégias definidas, cultura e filosofia, sistemas, rotinas e

procedimentos. O CE tem seus alicerces na Tecnologia da Informação e utiliza-se dos benefícios da Informática e das Telecomunicações. (STEWART, 1998, p.127).

3.2.2 O Homem e a Geração de Conhecimento na Organização

A gestão do conhecimento, segundo Davenport e Prusak (1999), é uma coleção de processos que governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização. Ao citar "criação, disseminação e utilização de conhecimentos", os autores enfatizam o homem. O conhecimento está no homem, é criado pelo homem, é utilizado pelo homem. A gestão do conhecimento é um processo que se dá através do homem.

O reconhecimento do homem como gerador do saber faz das relações, das equipes, do compartilhar, das redes de informação uma tendência global. Frade *et al.* (2003) afirmam que as redes de informação, formadas por e entre pessoas, são cada vez mais valorizadas dentro das organizações pela troca de informação e conhecimento que promovem. A transferência da informação e do conhecimento tem sido um recurso utilizado pelas organizações para seu crescimento, que se apóia principalmente nas relações pessoais e na relação pessoas e informação registrada.

Os mesmos autores abordam a gestão dos recursos informacionais através de duas perspectivas: a tecnológica e a integrativa.

A perspectiva tecnológica enfatiza o aspecto técnico da gestão da informação e freqüentemente igualada à tecnologia da informação. Segundo Bergeron, citado por Frade *et al.* (2003), considerando esse enfoque, as atividades previstas da gestão dos recursos informacionais são:

- a) planejamento de dados, de capacidade e de aplicação;
- b) planejamento e desenvolvimento de sistemas de informação;
- c) gerenciamento de projetos;
- d) aquisição de hardware e software;

e) integração sistema-tecnologia e administração de dados.
Analisando tal perspectiva, Frade *et al.* (2003), enfatizam que:

[...] a limitação dessa visão de gestão de recursos informacionais consiste no fato de que ela é restrita a fontes de informação baseada em computadores e também ao fato de que ela lida, se não exclusivamente, com dados produzidos internamente. A informação interna é fundamental em todos os níveis – estratégico, tático ou operacional - mas não é o suficiente. É necessário o escaneamento ambiental sistemático para dar suporte ao processo decisório.

Já a perspectiva integrativa, segundo os mesmos autores, entende que:

[...] é uma função gerencial integrar e harmonizar as fontes, serviços e sistemas de informação corporativos e criar uma sinergia entre fontes internas e externas de informação organizacional. Nessa perspectiva, a gestão de recursos informacionais é uma arquitetura integrativa baseada no usuário da informação, nos níveis disciplinares, metodológico, funcional e tecnológico. Sua preocupação concentra-se nos fluxos e ações formais de informação dentro da organização, a partir de informações internas e externas e em sistemas de informação baseados em computadores ou não.

Desse modo, Frade *et al.* (2003) definem as crenças da Perspectiva Integrativa como sendo:

- a) a informação vista como recurso;
- b) gestão de recursos informacionais é um caminho para a gestão integrativa;
- c) o ciclo de vida da informação deve ser gerenciado;
- d) objetivos organizacionais e o planejamento estratégico devem estar intimamente ligados e apoiados pela informação;
- e) ‘agente vinculador’ é necessário para atuar como intermediário entre necessidades e fontes de informação.

É visível, também segundo Frade *et al.* (2003), uma tendência em direção à abordagem integrativa e à geração do conhecimento; neste contexto, a distribuição da informação é um tema amplo que reúne conceitos que vão do produtor ao usuário da

informação, o que força a reflexão sobre a tarefa de transferência de conhecimento.

Ainda sob a perspectiva do homem como agente criador do conhecimento, De Certau, citado por Araújo (2004) argumenta:

[...] ao qualificar a informação a partir de suas necessidades, o usuário de informação se transforma num leitor e nesse papel ele modifica o sentido atribuído pelo autor. Ele se apropria da informação selecionada e gera uma nova informação. Ele combina os seus fragmentos e cria algo não sabido no espaço organizado por sua capacidade de permitir uma pluralidade indefinida de significações.

Da mesma forma, Araújo (2004) considera como paradigma válido “que a transferência de informação ocorre quando as informações transmitidas promovem a efetiva tradução do conhecimento em ação, incorporando-se ao mundo do usuário”.

Entendendo o indivíduo como o patrocinador do conhecimento, Davenport e Prusak (1999, p. 107) afirmam que a tarefa de transferência de conhecimento nas organizações se resume em criar mecanismos eficazes de permitir que os indivíduos conversem e escutem o que se tem a dizer. Acrescentam que para transferir conhecimento é necessário respeitar a cultura da organização e a metodologia aplicada deve ser compatível com o ente organizacional. Observam ainda que transferências cotidianas são localizadas e fragmentadas, visto que quanto maior e mais complexa a empresa, menor a probabilidade de se encontrar o melhor conhecimento.

Os autores defendem que a transmissão de conhecimento faz parte da natureza de uma organização e que uma imensa quantidade de saber disperso nas organizações não pode ser aproveitado. Muitas vezes não se tem acesso ao conhecimento porque as fontes não são tão óbvias como pode parecer. Argumentam que o conhecimento-chave pode estar encerrado nos arquivos, oculto para os demais: na cabeça de um empregado, em reuniões informais ou conversas de café, escondido em blocos de notas, e-mails, no computador portátil ou no computador de casa e, completam, a lista aumenta à medida que se adiciona mais e novas tecnologias à rotina de trabalho. Concluem que a profusão de conhecimento nas organizações não assegura o seu uso.

Por tanto, Davenport e Prusak (1999, p. 107) enfatizam que na nova economia, conversar é a mais importante forma de trabalho e também que conversas mais ou menos aleatórias acabam criando valor para a empresa. Baseados nesses conceitos sugerem algumas estratégias para a transferência do conhecimento:

- a) criar ambientes informais de conversas como: bebedouros, cafeterias, jantares;
- b) promover fóruns abertos do conhecimento, locais e ocasiões para que os colaboradores interajam informalmente, como passeios promovidos para criar oportunidades de intercâmbio entre funcionários que não têm oportunidades de se encontrarem e feiras do conhecimento;
- c) consideração de outros meios tradicionais, formais e intencionais de compartilhamento e transferência da informação e do conhecimento, via adoção de arquitetura informacional eficiente e estruturas políticas internas que viabilizem a distribuição entre funções e unidades.

Ainda em relação ao conhecimento, Davenport e Prusak (1999) citam o filósofo Michael Polanyi, que fez pela primeira vez a distinção entre conhecimento tácito e explícito, “[...] sabemos mais do que seremos alguma vez capazes de expressar”, e enfatizam as diferenças dos tipos de conhecimento. O conhecimento explícito pode ser representado em documentos e bancos de dados ou embutido em procedimentos e, desse modo, transferido com razoável precisão. O conhecimento tácito está muito enraizado na experiência individual e para a transferência é necessário intenso contato pessoal.

Os autores citam ainda Sveiby, que defende que existe um mito; em um livro, em um documento, na internet não há conhecimento: há informação. A informação é conhecimento explicitado, expresso através de números, palavras, fórmulas, procedimentos. Pode ser capturado de forma relativamente simples e codificado de forma padrão. Mas, o passo da informação para o conhecimento tem de ser dado pela pessoa. O valor da informação está na capacidade de usá-la para passar à ação. Nenhuma base de

dados, nenhum manual de procedimentos, nenhum processo documentado poderá resumir o que alguém sabe.

Quanto ao conhecimento implícito, O'Dell *et al.* (2001) definem duas dimensões: a técnica e a cognitiva. A dimensão técnica refere-se a todas as habilidades que um perito desenvolveu com a experiência. A estes peritos chamam de "inconscientemente competentes". São como esses mecânicos que sabem por que razão um motor não funciona apenas pelo som de uma ou outra peça, ou sabem como fazer algo "porque sabem". Seria muito difícil para eles escrever ou explicar aos demais como e por que tomam as decisões que tomam.

Levando em consideração que a produção do conhecimento é resultado da combinação da informação e do conhecimento tácito do indivíduo, e que esse processo só acontece quando ocorre transferência de informação, Davenport e Prusak (1999) identificam três fatores essenciais para o sucesso de qualquer projeto de transferência do conhecimento:

- a) confiança mútua e senso comum;
- b) adoção de índices de sucesso como elementos motivadores;
- c) existência de linguagem comum, redundância versus dissonância cultural.

Os autores também identificam fatores culturais que inibem a transferência do conhecimento: falta de confiança mútua; diferentes culturas, vocabulários de referência; falta de tempo e de locais de encontro; idéia estrita de trabalho produtivo; status e recompensas vão para os possuidores do conhecimento; falta de capacidade de absorção pelos recipientes; crença de que o conhecimento é prerrogativa de determinados grupos, síndrome do 'não inventado aqui'; intolerância com erros ou necessidade de ajuda.

A TRITO	SOLUÇÕES POSSÍVEIS
Falta de confiança mútua	Construir relacionamentos e confiança mútua através de reuniões face a face
Diferentes culturas, vocabulários e quadros de referência	Estabelecer um consenso através de educação, discussão, publicações, trabalho em equipe e rodízio de funções
Falta de tempo e de locais de encontro; idéia estrita de trabalho produtivo	Criar tempo e locais para transferência do conhecimento: feiras, salas de bate-papo, relatos de conferências
Status e recompensas vão para os possuidores do conhecimento	Avaliar o desempenho e oferecer incentivos baseados no compartilhamento
Falta de capacidade de absorção pelos recipientes	Educar funcionários para a flexibilidade; propiciar tempo para o aprendizado; basear as contratações na abertura às idéias
Crença de que o conhecimento é prerrogativa de determinados grupos, síndrome do "não inventado aqui".	Estimular a aproximação não hierárquica do conhecimento; a qualidade das idéias é mais importante que o cargo da fonte
Intolerância com erros ou necessidade de ajuda	Aceitar e recompensar erros criativos e colaboração; não há perda de status por não se saber tudo

QUADRO 2 – FATORES INIBIDORES DO CONHECIMENTO

FONTE: Davenport e Prusak, 1999, p.117-118.

Entretanto, Frade *et al* (2003) destacam que a mera disponibilização do conhecimento não é transferência. O objetivo da transferência de conhecimento é melhorar a capacidade da organização de fazer coisas e, portanto, aumentar o seu valor.

Ainda, segundo os autores, “a Gestão Estratégica da Informação como prática social se faz pela subjetividade do usuário da informação, no que diz respeito à recepção e distribuição da informação. Cabe ao homem representar o seu conhecimento, gerar informações, formar redes e se transformar”, e enfatizam que,

a troca de informação é uma prática social, desenvolvida por atores sociais inseridos em seu campo que pode ocasionar transformações diversas e novos estados de conhecimento, previstos ou não. Nessa perspectiva, a Gestão Estratégica da Informação, desenvolvida dentro de níveis interdisciplinares, é o elo entre o usuário da informação, que busca, recebe e julga a informação, e as tecnologias, apresentadas como resposta à problemática do gerenciamento prático. A real efetividade da transferência do conhecimento se resume ao

reconhecimento da eficácia deste gerenciamento, se delineado com o objetivo principal de melhorar a capacidade da organização de assertivamente exercer sua função. Por um lado, a Gestão Estratégica da Informação como prática gerencial, se volta para o controle da oferta. Cabe às organizações criar mecanismos que favoreçam a aproximação do homem ao que ele procura, supondo aprioristicamente a concepção do indivíduo como ator social. (FRADE *et al*, 2003).

Portanto, a produção do conhecimento é um processo que depende da transferência de informação e em que o homem desempenha papel fundamental, e a tecnologia é um acessório, não um elemento definitivo.

Os detentores do conhecimento passaram a ser valorizados e encarados como fonte de riqueza. Na era do conhecimento, os ativos intangíveis são geradores de vantagens competitivas.

O conhecimento tornou-se recurso econômico e o homem o único capaz de gerar e transformar o conhecimento; constitui o capital intelectual da organização. Na nova economia do conhecimento, o eixo de riqueza e do desenvolvimento é deslocado dos setores industriais tradicionais, baseados em mão-de-obra, matérias-primas e capitais, para setores onde os produtos, processos e serviços se fundamentam em tecnologia e conhecimento. A capacidade de competir está na capacidade de aplicar conhecimento aos seus produtos e processos e na capacidade de inovação.

Estas transformações implicam mudanças nas organizações, da gestão estratégica à capacidade de explorar bens intangíveis.

Sob este enfoque, Bergenson citado por Frade *et al* (2003) enfatiza que a gestão de recursos informacionais surge como uma estratégia para a criação do conhecimento e como resposta às dificuldades informacionais das organizações, favorecendo a obtenção das informações necessárias aos processos decisórios, à constante necessidade de inovação, ao gerenciamento de processos e à aquisição e distribuição da informação na sociedade do conhecimento.

Por outro lado, Takahashi (2000, p.203) defende que na "nova economia não basta dispor de uma infra-estrutura moderna de comunicação; é preciso competência para transformar informação em conhecimento".

3.3 TEORIA DA CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

Nonaka e Takeuchi (1997) entenderam que, para explicar a inovação, era preciso criar uma nova teoria da criação do conhecimento com sua própria epistemologia e com uma abordagem diferenciada da abordagem tradicional do ocidente.

A divisão cartesiana entre sujeito e objeto, conhecedor e conhecido, deu origem a uma visão da organização como mecanismo para “processamento de informações”. Segundo essa visão, uma organização processa informações a partir do ambiente externo, para se adaptar a novas circunstâncias. Embora tenha demonstrado sua eficácia no sentido de explicar como as organizações funcionam, tal visão tem uma limitação fundamental. Do nosso ponto de vista, ela na realidade não explica a inovação. Quando as organizações inovam, elas não só processam informações, de fora para dentro, com o intuito de resolver os problemas existentes e se adaptar ao ambiente em transformação. Elas criam novos conhecimentos e informações, de dentro para fora, a fim de redefinir tanto os problemas quanto as soluções e, nesse processo, recriar seu meio. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.61).

A base dessa epistemologia é a ”distinção entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito”; o segredo para a criação do conhecimento é a “mobilização e conversão do conhecimento tácito” e a preocupação é com o conhecimento da organização, em oposição ao conhecimento individual. Tal teoria tem sua própria “ontologia” ao se preocupar com os níveis de “entidades criadoras do conhecimento (individual, grupal, organizacional e interorganizacional)”.

Ontologia “é a parte da Filosofia que trata do ser concebido como tendo uma natureza comum que é inerente a todos e a cada um dos seres”, e a epistemologia “é o conjunto de conhecimentos que tem por objeto o conhecimento científico, visando a explicar os seus condicionantes, sistematizar as suas relações, esclarecer os seus vínculos,

e avaliar os seus resultados e aplicações”, conforme descrito no Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa (1986).

A Teoria da Criação do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997, p.62) é apresentada em suas duas dimensões – epistemológica e ontológica – em que ocorre a espiral da criação do conhecimento, como é possível observar na figura a seguir.

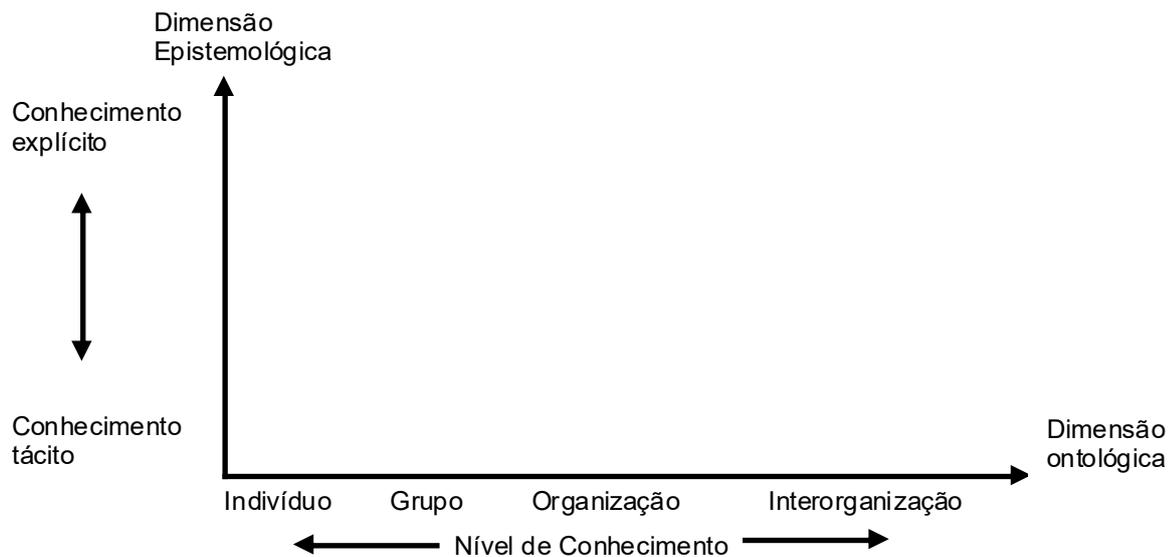


FIGURA 3 – DIMENSÕES DA CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO

FONTE: Nonaka e Takeuchi, 1997, p. 62

O núcleo da teoria se encontra na descrição do surgimento dessa espiral, a partir de quatro modos de conversão do conhecimento criados pela interação entre o conhecimento tácito e o explícito, denominados pelos autores de: socialização, externalização, combinação e internalização, que para Nonaka e Takeuchi (1997, p. 62) “constituem o motor do processo de criação do conhecimento como um todo”.

Antes de definir os modos de conversão do conhecimento é importante salientar que Nonaka e Takeuchi (1997, p. 63) descrevem semelhanças e diferenças entre conhecimento e informação. Para eles, é importante observar três aspectos dessa questão:

primeiramente, o conhecimento, ao contrário da informação, diz respeito a crenças e compromissos, ou seja, o conhecimento é “função de uma atitude, perspectiva ou intenção específica”. Em segundo lugar, o conhecimento, ao contrário da informação, relaciona-se à ação, tem uma finalidade. E o terceiro aspecto é o fato de que tanto o conhecimento como a informação estão relacionados ao significado.

Em nossa teoria da criação do conhecimento organizacional, adotamos a definição tradicional do conhecimento como “crença verdadeira justificada”. Devemos observar, porém, que enquanto a epistemologia tradicional do Ocidente se concentrou na “verdade” como atributo essencial do conhecimento, nós destacamos a natureza do conhecimento como “crença justificada”. Essa diferença de enfoque introduz outra distinção radical entre a visão do conhecimento na tradição epistemológica ocidental e a de nossa teoria sobre a criação do conhecimento. Enquanto a epistemologia tradicional enfatiza a natureza absoluta, estática e não-humana do conhecimento, em geral expressa em proposições e pela lógica formal, consideramos o conhecimento como um processo humano dinâmico de justificar a crença pessoal com relação à verdade. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.63)

A espiral proposta pelos professores Nonaka e Takeuchi, mostrando os modos de conversão do conhecimento, envolvendo as dimensões epistemológica e ontológica em sua estrutura conceitual básica, clarificou de tal forma o processo de geração que se tornou clássica e de obrigatória apresentação em qualquer estudo na área da Administração.

3.3.1 Dimensão Ontológica e Dimensão Epistemológica do Conhecimento

Na dimensão ontológica, uma organização não é capaz de criar conhecimento sem indivíduos. Os indivíduos com seu potencial criativo são apoiados pela organização e propiciam contextos para a criação do conhecimento. Nonaka e Takeuchi (1997, p.65) argumentam que “a criação do conhecimento organizacional deve ser entendida como um processo que amplia organizacionalmente o conhecimento criado pelos indivíduos, cristalizando-o como parte da rede de conhecimento da organização”.

Na dimensão epistemológica, os autores basearam-se na distinção estabelecida por Michael Polanyi (citado por NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.65), no artigo “*The Tacit Dimension*”, publicado em 1966, entre conhecimento explícito e conhecimento tácito.

O conhecimento explícito refere-se ao conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática, ou seja, é aquele em que as regras são exteriorizadas por informações que podem ser transmitidas aos outros por meio dos sentidos humanos. É representado por relatórios, bases de dados, patentes, produtos e processos.

O conhecimento tácito é altamente pessoal e de difícil formalização. Michael Polanyi introduziu o conceito de conhecimento tácito a partir da frase: “Podemos saber mais do que podemos dizer”. Isso mostra que o conhecimento que pode ser expresso em palavras e números representa apenas uma pequena parte do conjunto de conhecimentos. O conhecimento tácito inclui a intenção, as perspectivas, crenças e valores que as pessoas formam como resultado de suas experiências. Está profundamente arraigado na ação e no comprometimento do indivíduo com determinado contexto.

O conhecimento tácito tem sido associado, segundo Terra (1999), ao processo de inovação, servindo aos seguintes propósitos:

- a) de solução de problemas ligados ao conhecimento do expert que permite a tomada de decisões sem motivo ou razão facilmente explicável ou aparente;
- b) na identificação de problemas, associada a sensações de desconforto expressas diante de certas situações não explicadas claramente;
- c) na predição e antecipação, como resultado dos períodos de preparação e incubação característicos dos processos criativos.

Davenport e Prusak (1998, p.88) defendem que “o conhecimento tácito é complexo, desenvolvido e interiorizado pelo conhecedor no decorrer de um longo

período de tempo, é quase impossível reproduzir num documento ou banco de dados”, demonstrando que esse tipo de conhecimento não pode ser efetivamente codificado.

A epistemologia tradicional concebe o conhecimento como sendo derivado da ruptura entre o sujeito e o objeto da percepção; o sujeito da percepção (o indivíduo) adquire o conhecimento analisando os objetos externos. Em oposição, Polanyi argumenta que o sujeito cria conhecimento no envolvimento com o objeto, mediante compromisso pessoal, ou seja, “saber algo é criar sua imagem ou padrão através da integração tácita de detalhes”. Integrando o corpo com os detalhes é possível entender o padrão como um todo significativo, rompendo assim com as dicotomias tradicionais entre corpo e mente, razão e emoção, sujeito e objeto, conhecedor e conhecido.

Conforme Nonaka e Takeuchi (1997), Polanyi defende o conteúdo do conhecimento tácito em um contexto filosófico, mas é possível expandir sua idéia de forma mais pragmática, ou seja, o conhecimento tácito inclui elementos cognitivos e técnicos. Os elementos cognitivos estão centrados em “modelos mentais”, criados pelos seres humanos quando estabelecem e manipulam analogias em suas mentes.

Os modelos mentais, como esquemas, paradigmas, perspectivas, crenças e pontos de vista, auxiliam os indivíduos a perceberem e definirem seu mundo. Já o elemento técnico do conhecimento tácito envolve *know how* concreto, técnicas e habilidades. (Johnson-Laird, 1983, citado por NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

O quadro mostra algumas distinções entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito.

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

QUADRO 3 - TIPOS DE CONHECIMENTO

FONTE: Nonaka e Takeuchi, 1997, p. 67

As características associadas ao conhecimento da experiência, por Bateson (1973), tendem a ser tácitas, físicas e subjetivas; as associadas ao conhecimento da racionalidade são explícitas, metafísicas e objetivas. O conhecimento tácito se dá “aqui e agora” (qualidade análoga), enquanto o conhecimento explícito trata dos acontecimentos passados ou objetos “lá e então” (atividade “digital”).

A história da epistemologia ocidental é permeada por uma constante polêmica a respeito do tipo de conhecimento tido como verdadeiro. Uns enfatizam o conhecimento tácito, outros o conhecimento explícito e o modelo dinâmico da criação do conhecimento de Nonaka e Takeuchi está “[...] ancorado no pressuposto crítico de que o conhecimento humano é criado e expandido através da interação social entre o CE e o CT”, chamado por eles de “conversão do conhecimento”. A conversão aqui entendida como “[...] um processo social entre indivíduos , e não confinada dentro de um indivíduo”, porque “[...] um indivíduo não é isolado da interação social ao perceber as coisas”.

Os autores afirmam ainda que a transformação é interativa e em espiral, postulando, como já citado anteriormente, quatro modos diferentes de conversão do conhecimento, porém, complementares.

3.3.2 Modos de Conversão do Conhecimento

Os quatro modos de conversão do conhecimento, para Nonaka e Takeuchi (1997, p.68-78), são:

- 1) socialização - de conhecimento tácito em conhecimento tácito;
- 2) externalização - de conhecimento tácito em conhecimento explícito;
- 3) combinação - do conhecimento explícito em conhecimento explícito;
- 4) internalização - do conhecimento explícito em conhecimento tácito .



FIGURA 4 - QUATRO MODOS DE CONVERSÃO DO CONHECIMENTO

FONTE: Nonaka e Takeuchi, 1997, P. 69

3.3.2.1 Socialização

A socialização “é um processo de compartilhamento de experiências” que auxilia na criação e revisão de modelos mentais ou habilidades técnicas. Esse conhecimento pode ser adquirido diretamente de outros, dispensando o uso da linguagem, ou seja, os aprendizes ao trabalharem com seus mestres, aprendem sua arte pela observação, imitação e prática. Sem algum tipo de experiência compartilhada, torna-se difícil para um indivíduo projetar-se no processo de raciocínio de outro indivíduo. A socialização é empregada nas organizações japonesas, por exemplo, no desenvolvimento de produtos: a Honda instituiu reuniões formais detalhadas (sessões de *brainstorming*), com a equipe de projetos e outros colaboradores que desejem participar, para resolver problemas em projetos de desenvolvimento. As reuniões são realizadas em hotéis, onde a equipe se reúne para as refeições e banhos em fonte de água quente. As qualificações dos participantes não são consideradas nas reuniões; o que existe como restrição é a crítica sem sugestões construtivas. A equipe troca experiências, reorienta os modelos cognitivos na mesma direção e busca harmonia pelo envolvimento de experiências.

3.3.2.2 Externalização

É um processo perfeito, na medida em que o conhecimento tácito se transforma em conceitos explícitos, expresso por metáforas, analogias, hipóteses ou modelos. Ao tentar conceitualizar uma imagem, expressa basicamente através da linguagem, a escrita é uma forma de conversão do conhecimento tácito em conhecimento articulável. Devido ao fato de essas expressões serem algumas vezes inadequadas, inconsistentes ou imprecisas, ajudam a promover a “reflexão” e interação entre os indivíduos. A dedução e a indução combinadas constituem um método aplicável à criação de um conceito. A Mazda utilizou tal combinação quando desenvolveu o novo conceito do RX-7. O modelo era descrito como “um autêntico carro esporte que privilegia o prazer e o conforto de dirigir”. O

conceito foi deduzido do slogan do fabricante que era “criar novos valores e apresentar os prazeres de dirigir”. Os métodos não-analíticos também podem ser aplicados, como analogias e metáforas. Ao desenvolver o carro, Hiroo Watanabe e sua equipe utilizaram uma metáfora: “Evolução do Automóvel”. A visão era do automóvel como um organismo e buscaram sua forma definitiva. A pergunta norteadora era: “Em que o automóvel acabará evoluindo?”. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.71)

3.3.2.3 Combinação

É um processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimentos mais complexos. Envolve a combinação de conjuntos diferentes de conhecimento explícito. O conhecimento explícito é coletado dentro e fora da organização, e, então, combinado, editado e processado, para formar novo conhecimento. Os meios de troca e combinação de conhecimento podem variar das redes eletrônicas de compartilhamento de informação ao telefone, de documentos escritos às reuniões.

A reconfiguração das informações existentes através da classificação, do acréscimo, da combinação e da categorização do conhecimento explícito (como o realizado em bancos de dados de computadores) pode levar a novos conhecimentos. A criação do conhecimento realizada através da educação e do treinamento formal nas escolas, normalmente, assume essa forma. O ensino ministrado em um curso de pós-graduação em administração é um exemplo. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.76).

No âmbito das organizações e dos negócios, a conversão é constatada quando os gerentes de nível médio, por exemplo, “desmembram e operacionalizam visões empresariais, conceitos de negócios ou conceitos de produto”, usando com criatividade as redes de comunicação computadorizadas e bancos de dados.

Muitos exemplos mostram a interação entre conceitos principais e conceitos intermediários. O conceito C&C (computadores e comunicações) da NEC induziu ao desenvolvimento do computador pessoal PC800, com base no conceito intermediário de “processamento distribuído”. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.76)

3.3.2.4 Internalização

A interiorização do conhecimento explícito transformando-o em modelos mentais, *know how* técnico compartilhado, que, incorporado às bases de conhecimento do indivíduo, valorizam as experiências por ele vivenciadas, com possibilidades concretas de uso intensivo destes novos conhecimentos. “O conhecimento tácito acumulado precisa ser socializado com os outros membros da organização”, através da verbalização e diagramação (sob a forma de documentos, manuais ou oralmente), dando início a uma nova espiral de criação do conhecimento. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.77).

3.3.3 A Espiral do Conhecimento - Condições facilitadoras na Criação do Conhecimento Organizacional

“A criação do conhecimento organizacional é uma interação contínua entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito” que se configura pelas mudanças entre os modos de conversão do conhecimento. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.80-82).

Como já citada, a socialização, início do processo, objetiva o compartilhamento do conhecimento tácito mas, isoladamente, é limitada, a não ser que esse conhecimento se torne explícito, para ser alavancado pela organização como um todo. Assim como somente a combinação de diferentes informações explícitas, formando um todo novo, também não amplia a base de conhecimentos da organização. No entanto, quando ocorre a interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito surge a inovação da seguinte forma (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.80):

- a) a socialização desenvolve um “campo” de interação, promovendo o compartilhamento das experiências e facilitando o aparecimento de modelos mentais dos participantes;
- b) a externalização é provocada pelo diálogo ou pela reflexão do grupo. A metáfora e a analogia significativa favorecem a articulação do conhecimento oculto (tácito), que é de difícil comunicação;
- c) o conhecimento recém-criado e o conhecimento já existente (em rede) são combinados, cristalizando-se em um novo produto, serviço ou sistema gerencial;
- d) o “aprender fazendo” se internaliza no indivíduo.



FIGURA 5 - ESPIRAL DO CONHECIMENTO

FONTE: NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 80

O conteúdo do conhecimento, criado em cada modo de conversão, gera, por sua vez: conhecimento compartilhado (socialização), modelos mentais, habilidades técnicas, conhecimento conceitual (externalização); conhecimento sistêmico (combinação) e conhecimento operacional (internalização); processos de produção, uso de novos produtos, implementação de políticas, que interagem na espiral do conhecimento organizacional. . (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.81).

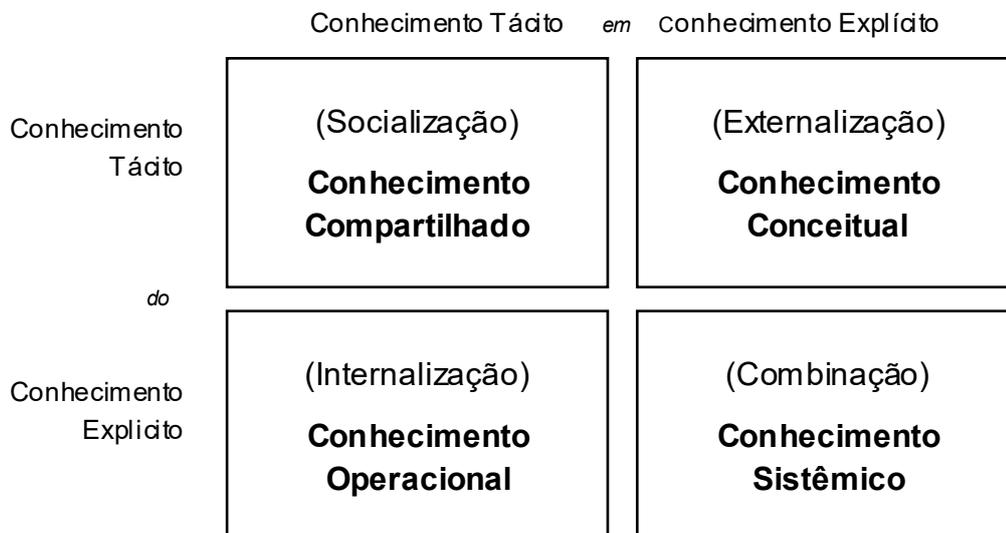


FIGURA 6 – CONTEÚDO DO CONHECIMENTO

FONTE: NONAKA; TAKEUCHI. 1997, p. 81.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p.83-94), existem cinco condições especiais que facilitam a criação do conhecimento na organização, favorecendo as atividades em grupo e fornecendo o contexto favorável ao acúmulo de conhecimento dos indivíduos. São elas:

- a) intenção – inicialmente, a organização deve ter a intenção de criar conhecimento, o que ocorre quando se definem as estratégias organizacionais prioritárias. O “ponto crítico” na estratégia organizacional é a definição do conceito de “visão” de futuro do

conhecimento objetivado e as “formas de operacionalização no sistema gerencial de implantação”. A intenção se expressa em “padrões organizacionais” – visões que permitem avaliar e justificar o conhecimento criado em “escala de valor” – e deve ser compartilhada pelos participantes, gerando comprometimento;

- b) autonomia – cada participante deve ter autonomia no processo de geração do conhecimento. A autonomia, adequada às circunstâncias, permite o aproveitamento das oportunidades de criação e garante a flexibilidade, a auto-poiesi e a automotivação individual e organizacional;
- c) flutuação e Caos Criativo – A flutuação e o caos criativo estimulam a interação entre a organização e seu entorno, ou seja, aproveitam-se dos sinais ambientais para desenvolver sistemas de conhecimento mais aperfeiçoados. A flutuação provoca o desconforto necessário para produzir reflexão, diálogo e geração de novos conhecimentos; é uma perturbação que rompe rotinas, hábitos ou estruturas cognitivas e “exige uma ação reativa para o retorno à homeostase, e, pela repetição, pode se tornar proativa”. Tal fenômeno é denominado “criação da ordem a partir do caos”. O caos natural (declínio de desempenho e de vendas, obsolescência de políticas) ou o caos induzido (novas metas, desafios) geram na organização um “stress positivo”, a tensão capaz de manter e criar novos conhecimentos, sem eclodir no “caos destrutivo”, e reforçar o comprometimento da equipe;
- d) redundância – pode não soar bem, por remeter à idéia de repetição, duplicação e desperdício de informações. No entanto, na visão dos autores, a redundância é “a existência de informações que transcendem as exigências operacionais imediatas dos membros da organização”. Em

se tratando de negócios, a redundância é intencional, de responsabilidade da gerência e da empresa. Para que se crie conhecimento é preciso o compartilhamento de conceitos, que promove o compartilhamento do conhecimento tácito, pela capacidade de compreender os sentimentos alheios e o eco que estes causam no interior de cada indivíduo;

- e) variedade de Requisitos – conforme Ashby (1956), a organização possui uma diversidade interna que deve “corresponder à variedade e complexidade do ambiente”. Ou seja, seus membros estarão mais bem preparados para enfrentar situações diferentes, se possuírem uma variedade de requisitos, aprimorada pela combinação de informações “em todos os níveis da organização”. Maximizando a variedade, todos os membros da organização têm acesso às informações cumprindo o menor número possível de etapas. E o processo pode ser otimizado com agilidade por intermédio de uma estrutura em rede, como forma de lidar com a complexidade.

3.3.4 As Cinco Fases da Criação do Conhecimento Organizacional

Analisados os quatro modelos de conversão do conhecimento e as cinco condições capacitadoras, que promovem a criação do conhecimento organizacional, é oportuno apresentar o modelo integrado de cinco fases do processo de criação do conhecimento organizacional, no qual os autores utilizaram “os construtos básicos desenvolvidos dentro do campo teórico e incorporando a dimensão de tempo em sua teoria”.

As cinco fases do modelo de Nonaka e Takeuchi (1997, p.94-103) são: compartilhamento do conhecimento tácito, criação de conceitos, justificação de conceitos, construção de um arquétipo e difusão interativa do conhecimento.

3.3.4.1 Primeira Fase - Compartilhamento do Conhecimento Tácito

Partindo da idéia de que a organização não cria conhecimento por si só, e que a base da criação do conhecimento é o conhecimento tácito, ele é considerado o início do processo e a rica fonte de novos conhecimentos. É um conhecimento difícil de ser comunicado aos outros, porque é adquirido por meio da experiência individual e não é facilmente traduzido em palavras. O compartilhamento do conhecimento tácito entre vários indivíduos com históricos, perspectivas e motivações diferentes torna-se a fase crítica do processo em questão. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.97-98).

As emoções, sentimentos e modelos mentais dos indivíduos têm de ser compartilhados para permitir o desenvolvimento da confiança mútua. Para conseguir esse compartilhamento, precisamos de um “campo” no qual os indivíduos possam interagir [...] através de diálogos pessoais. É nesse campo que eles compartilham experiências e sincronizam seus ritmos corporais e mentais. O campo de interação típico é uma equipe auto-organizada, na qual membros de vários departamentos funcionais trabalham juntos para alcançar uma meta comum. [...] compartilham seus modelos mentais e habilidades técnicas [...] através da variedade de requisitos [...] experimentam redundâncias de informações, compartilham interpretações da intenção organizacional. A gerência injeta o caos criativo, estabelecendo metas desafiadoras e concedendo aos membros alto grau de autonomia. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.97-98).

Com autonomia, a equipe estabelece os limites de suas tarefas (“unidade ampliadora de fronteiras”), começa a interagir com o ambiente externo, agregando tanto o conhecimento tácito, quanto o conhecimento explícito.

3.3.4.2 Segunda Fase - Criação de Conceitos

Na segunda fase que ocorre intensa interação entre os dois tipos de conhecimento. O modelo mental compartilhado dialógica e coletivamente no campo de interação é contínuo, expresso em palavras e frases, e cristalizado em conceitos explícitos. Nesse sentido, essa fase corresponde ao “modo de conversão” denominado externalização. No processo de conversão do conhecimento (tácito para explícito) são

utilizados vários métodos de raciocínio como: indução, dedução e abdução. A abdução emprega linguagem figurativa, como metáforas e analogias. Por exemplo: “evolução do automóvel”, “máximo para o homem, mínimo para a máquina”. O diálogo pode ser aperfeiçoado pelo uso do método dialético, que introduz uma forma criativa de pensamento na organização. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.98-99).

Trata-se de um processo em espiral e interativo, em que se utilizam contradições e paradoxos para sintetizar o novo conhecimento. Nessa fase os conceitos são criados cooperativamente por meio do diálogo. A autonomia ajuda os membros da equipe a desviar seu pensamento livremente, com a intenção servindo como ferramenta para convergir o pensamento em uma direção. Para criar conceitos, os membros da equipe precisam repensar fundamentalmente as premissas existentes. A variedade de requisitos ajuda a equipe [...] fornecendo diferentes ângulos e perspectivas para análise de um problema. A flutuação e o caos, externos e internos, também ajudam [...] a mudar fundamentalmente sua forma de pensar. A redundância de informações permite [...] que compreendam a linguagem figurativa [...] e cristalizem seu modelo mental compartilhado. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.98-99).

3.3.4.3 Terceira Fase - Justificação de Conceitos

Segundo os autores, conceito é definido como “crença verdadeira justificada” e os novos conceitos criados precisam de justificativa em algum momento da ação. Justificar o conceito é legitimar sua importância real para a organização. É um processo semelhante ao de filtragem (informações, conceitos e conhecimentos) de forma contínua, consciente e explícita. A organização deve verificar se os conceitos gerados atendem de forma ampla às necessidades da sociedade. Os critérios de justificação podem ser tanto quantitativos quanto qualitativos.

[...] os critérios de justificação da empresa devem ser consistentes com os sistemas de valor ou as necessidades da sociedade como um todo, que, em uma situação ideal, devem estar refletidos na intenção organizacional. Para evitar possíveis mal-entendidos em relação à intenção da empresa, a redundância de informações ajuda a facilitar o processo de justificação. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.100).

3.3.4.4 Quarta Fase - Construção de um Arquétipo

O conceito justificado transforma-se em algo tangível, concreto, um arquétipo. No caso do processo de desenvolvimento de um novo produto, o arquétipo pode ser considerado um protótipo; no caso de um serviço ou inovação organizacional, por exemplo, um mecanismo operacional pode ser considerado um arquétipo. Nos dois casos, o arquétipo é construído pela combinação do conhecimento explícito existente com o conhecimento explícito recém-criado. É a fase semelhante à combinação (um dos modos de conversão do conhecimento). (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.100-101).

Exatamente como um arquiteto constrói uma maquete antes de iniciar a construção [...] para construir um modelo de uma nova estrutura organizacional, as pessoas que trabalham nas seções afetadas dentro da organização, bem como especialistas em diferentes áreas [...] reúnem-se para elaborar um novo organograma, descrição de cargos, sistemas de subordinação ou procedimento operacional. Atenção aos detalhes é essencial para gerenciar esse processo complexo. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.100-101).

Por ser uma fase complexa, requer a cooperação e a variedade de requisitos dos vários setores da empresa, assim como a redundância de informações que facilitam o processo. A autonomia e a flutuação não são tão importantes neste estágio do processo de criação do conhecimento.

3.3.4.5 Quinta Fase - Difusão Interativa do Conhecimento

A criação do conhecimento (processo interminável e atualizado continuamente) não finaliza com a construção do arquétipo.

O novo conceito, que foi criado, justificado e transformado em modelo, passa por um novo ciclo de criação [...] um nível ontológico diferente [...] que chamamos de difusão interativa do conhecimento [...] expandindo-se horizontal e verticalmente em toda a organização [...] e entre organizações [...] externas à empresa através da interação dinâmica. Por exemplo, uma nova abordagem inovadora ao controle orçamentário desenvolvida por uma empresa poderia precipitar mudanças no sistema de controle financeiro de uma empresa afiliada,

que, em contrapartida, poderia precipitar uma série de inovações. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.101-102).

Nesta fase é essencial a autonomia para utilização do conhecimento em outro lugar, com aplicação em diferentes níveis, assim como, a flutuação interna a redundância de informações e a variedade de requisitos facilitarão a transferência de conhecimentos. A intenção organizacional funcionará como mecanismo de controle (determina se o conhecimento deve ou não ser transferido dentro da empresa ou fora dela).

Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) reconhecem a fragilidade da criação do conhecimento, por ser “um processo social e individual”. No compartilhamento do conhecimento tácito, os indivíduos dividem suas crenças pessoais (sobre a situação) com os outros membros da equipe, tornando pública a justificativa. Nesse momento, cada qual é desafiado a justificar as próprias crenças e é justamente a necessidade de o indivíduo justificar, persuadir, explicar e ser coeso, que torna a criação do conhecimento um processo frágil.

Diante deste fato, o processo de criação deve ser, no entendimento dos autores supramencionados, “cuidadosamente amparado por várias atividades que criam condições para sua ocorrência, apesar dos obstáculos”. (KROGH *et al*, 2001, p.17). Tais condições são por eles denominados “capacitadores do conhecimento”, e serão apresentadas a seguir.

3.4 CAPACITADORES DO CONHECIMENTO

A capacitação para o conhecimento envolve ações deliberadas (planejadas e dirigidas pela gerência) e ações emergentes, não-intencionais e que podem ser descobertas após alguma tarefa resultar em criação de conhecimento. Krogh *et al* (2001, p.127-271) estabelecem os cinco mais importantes capacitadores para o conhecimento que são: instilar a visão do conhecimento; gerenciar as conversas; mobilizar os ativistas do conhecimento; criar o contexto adequado; globalizar o conhecimento local.

3.4.1 Capacitador 1 - Instilar a visão do conhecimento: “legitima as iniciativas de criação do conhecimento em toda a empresa”.

Significa ver a situação presente e antever situações futuras e, se isso não for possível, desenvolver flexibilidade para reagir rapidamente às demandas surgidas, ou seja, saber lidar com o que se precisa saber, de forma proativa e não somente reativa. A visão da empresa deve considerar a criação do conhecimento como vantagem competitiva, assim como a empresa deve se capacitar para enfrentar desafios, atrelada a estratégias de avanço, com vistas ao desempenho e ao sucesso futuro. A visão do conhecimento deve disponibilizar aos planejadores organizacionais “um mapa mental de três áreas: o mundo em que vivem; o mundo em que devem viver e o conhecimento que devem buscar e criar”. Os autores pontuam os indicadores de uma boa visão do conhecimento: comprometimento com uma trajetória (em especial a alta administração); fecundidade na elaboração de novos pensamentos, idéias, frases e iniciativas. Imaginar, escapar do mundo por sua própria natureza (Sartre); especificação do estilo - próprio de declaração de visão; foco na reestruturação do sistema de conhecimento vigente; foco na reestruturação do atual sistema de tarefas; comunicação de valores externos e o comprometimento com o desenvolvimento da competitividade. (KROGH *et al*, 2001, p.130).

3.4.2 Capacitador 2 - Gerenciar as conversas

A conversa é a forma mais antiga e comum, mais natural de comunicação, pela qual os seres humanos interagem, criando e compartilhando conhecimento tácito na empresa. O gerenciamento de conversas, nesse ambiente, tem dois objetivos: confirmar a existência e conteúdo do conhecimento explícito e criar novos conhecimentos. Na criação de novos conhecimentos é que deve estar focada a empresa, porque a simples confirmação do conhecimento explícito não é suficiente para: (i) estimular ativamente a

participação de profissionais multidisciplinares (diferentes formações, idades, habilidades e atribuições); (ii) definir regras de etiqueta, evitando ambigüidade, intimidações, exercício de autoridade, encerramentos prematuros, digressões desnecessárias, desordem, não participação e afirmações falsas de forma consciente; (iii) editar as conversas adequadamente, chegando a uma terminologia de consenso para os principais conceitos, por exemplo, e (iv) fomentar uma linguagem inovadora e particular à empresa.

3.4.3 Capacitador 3 - Mobilizar os ativistas do conhecimento

Quando uma equipe de trabalho perde o senso de propósito, porque não foi definida uma estratégia geral para a criação do conhecimento na empresa ou para um projeto específico, precisa com urgência de um ativista do conhecimento. O ativista desempenha três funções primordiais: são “catalizadores, coordenadores e mercadores de antevistas”.

O ativismo pode estar concentrado tanto em um departamento específico como em uma pessoa. Os gerentes, mesmo não sendo os únicos, são muito eficazes na motivação dos colaboradores, úteis na formação de “micro comunidades que compartilham o conhecimento tácito”, muito embora o conceito atual de gerência intermediária esteja passando por um processo de mudança na economia do conhecimento.

Os objetivos do ativismo são:

- a) deflagrar e concentrar a criação do conhecimento;
- b) reduzir custos e os prazos necessários à criação do conhecimento;
- c) alavancar as iniciativas de criação do conhecimento em toda a empresa;
- d) melhorar as condições dos participantes da criação de conhecimento, relacionando suas atividades com a situação mais ampla da empresa;
- e) preparar os participantes da criação do conhecimento para novas tarefas em que se necessite de seu conhecimento;

- f) incluir a perspectiva das microcomunidades no debate mais amplo sobre transformação organizacional.

Em síntese, os ativistas são os “catequistas da empresa, difundindo a boa nova para todos”. O ativista, no papel de catalizador do conhecimento, deve deflagrar mudanças de processos, valendo-se do livre trânsito em sua atuação e do conhecimento que tem da empresa, porque algumas mudanças jamais vão ocorrer sem um catalizador humano.

Os ativistas desempenham duas funções: primeiramente, pelo livre acesso que têm na empresa, estão expostos a uma série enorme de novos dados, idéias, oportunidades e problemas. Ao coletarem esses sinais, podem acionar os chamados “gatilhos do processo”, sob a forma de perguntas esclarecedoras: Onde está o problema? Quando você teve essa idéia? Por que isso está acontecendo agora? Como mudar essa situação? O que fazer em vez disso? A segunda função de catalização é “ajudar a desenvolver um contexto capacitante para a criação do conhecimento”, isso devido ao fato de que o conhecimento não está dissociado do contexto, ou seja, ele é parte do “lugar físico, mental ou virtual em que foi criado”. Nem sempre essa tarefa é fácil, porque as conversas entre os membros de um grupo podem inibir ao invés de instigar as pessoas. Nas palavras dos autores: “[...] o contexto é capaz não só de motivar o compartilhamento e o uso do conhecimento como, também, de enclausurá-lo dentro de indivíduos isolados, que não conseguem explicitar sua própria ciência”. (KROGH *et al*, 2001, p.185)

3.4.4 Capacitador 4 - Criar o Contexto Adequado

A adequação envolve estruturas organizacionais que promovam relacionamentos sólidos e colaboração eficaz. O conhecimento na organização é, “em parte tácito, individual e social”, portanto, deve ser fomentado, justificado e distribuído. A criação de novos conhecimentos tem início com o conhecimento tácito (individual), de

difícil descrição e transmissão aos outros, e de difícil identificação para o trabalho produtivo. O conhecimento tácito é a fonte mais importante de inovação e geralmente subutilizado nas empresas. O quarto capacitador “influencia o compartilhamento do conhecimento tácito, a criação de conceitos e a conseqüente construção de protótipos”. Porém, criar o contexto adequado gera impacto na forma como os conceitos são justificados, sob o ponto de vista da organização. Ou seja, “se uma ampla variedade de perspectivas é usada para corresponder aos novos conceitos dos objetivos estratégicos – e como o conhecimento é alavancado no processo”.

A criação de conhecimento também é possível entre organizações (interorganizações), dada a proliferação de empresas virtuais e de alianças estratégicas. Na criação do conhecimento, as estruturas organizacionais devem solidificar a interação entre conhecimentos tácitos e explícitos, pela diversidade de fronteiras. (KROGH *et al*, 2001, p.217). Esse contexto capacitante é chamado de *ba* – o lugar para a criação de conhecimento.

A idéia de *ba* (lugar) foi construída, de início, pelo filósofo Kitaro Nishida (1921 - 1970) e desenvolvida pelo cientista químico Hiroshi Shimizu.

Na perspectiva de KROGH *et al*, contexto capacitante “é o fator que impulsiona a criação do conhecimento, e *ba* se refere ao contexto certo” – aquele que promove as condições necessárias à liberação do conhecimento tácito.

Ba é basicamente um espaço compartilhado, que serve de fundamento para a criação do conhecimento, caracterizando-se geralmente por uma rede de interações. Este contexto não está confinado ao espaço físico de um escritório ou a encontros face a face, pois as interações entre pessoas podem ocorrer por e-mail e por outros meios de comunicação virtuais. Ao contrário, o conceito de *ba* unifica os espaços físicos, os espaços virtuais e os espaços mentais envolvidos na criação do conhecimento. [...] os vários contextos de criação do conhecimento, que inevitavelmente se sobrepõem numa organização diversificada – o “*ciber ba*”, da *intranet* de uma empresa, o contexto específico de uma equipe de projetos, o ambiente de mercado – podem ser conectados para formar um contexto capacitante geral ou *basho*. (KROGH *et al*, 2001, p.217 - 218).

No entanto, nem todos os contextos são adequados à criação do conhecimento, por enfrentarem barreiras individuais e organizacionais, que são “parte natural das atividades humanas complexas”. O que diferencia a interação comum do contexto capacitante é o fato de que o *ba* “fornece um ambiente social para o avanço da criação do conhecimento” e trata-se, sobretudo, de uma rede de interações, determinada pela solicitude e pela confiança dos participantes.

Todo o conhecimento individual pode ser compartilhado, recriado e ampliado.

3.4.5 Capacitador 5 – Globalizar o conhecimento local

As empresas globalizam suas atividades por razões bastante convincentes. Empresas de médio e grande porte não se satisfazem mais no âmbito das fronteiras nacionais e ao estabelecer negócios no exterior, em especial em países com tradições educacionais e científicas desenvolvidas, ganham acesso a novas competências, tecnologias, conceitos de produtos e adquirem importantes vantagens competitivas no mercado internacional.

Independentemente dos motivos, cada vez mais as empresas desenvolvem atividades em áreas geográficas, sociopolíticas, demográficas e culturais diferentes, sendo que essa dispersão acontece de duas formas: uma delas é distribuindo as atividades uniformemente em uma área geográfica maior. Cria paralelamente conhecimento e inovação local em diferentes localidades (é o caso de algumas multinacionais que constroem “centros de competência” – especialistas desenvolvem conhecimentos para solução de problemas locais e os distribuem numa organização de âmbito mundial); e a outra forma é dispersar “atividades por todo um sistema de operações de negócios” (a empresa cria conhecimento e desenvolve produtos no âmbito local) com um cliente de vanguarda. “Os produtos resultantes podem ser tão bem-sucedidos que sejam capazes de sair-se bem em outros países, mas a empresa precisará distribuir essas fontes de vantagens competitivas por todo o seu sistema de operações de negócios”. À medida que

as unidades, uma a uma adaptam e utilizam esse conhecimento às suas especificidades e circunstâncias (recriação do conhecimento), cresce a vantagem competitiva de toda a organização. (KROGH *et al*, 2001, p. 253).

Nessa quinta ação o nivelamento do conhecimento é vital para eliminar as barreiras de compartilhamento.

Para Krogh *et al* (2001), o processo de globalização do conhecimento abrange três etapas, que são:

- a) desencadeamento – a partir da identificação de oportunidades de negócios, fora do local primário de criação do conhecimento em questão. Antes ou concomitantemente ao processo, ocorre a divulgação eficiente das oportunidades de negócios internas, em toda a organização. Tal divulgação pode ser realizada por meio de informativos intemos (bulletins boards I - BBS), em reuniões sobre o conhecimento e pelos ativistas do conhecimento que podem atuar também como mediadores no processo de recriação do conhecimento local. O desencadeamento pode ocorrer igualmente por outros mecanismos indiretos de comparação de desempenho, que envolvem uma gama de indicadores: receita, rentabilidade, custos de fabricação e de qualidade, retorno sobre os investimentos, participação de mercado, vida média dos produtos, entre outros;
- b) embalagem e expedição do conhecimento – somente o conhecimento social explícito pode ser embalado para expedição; o conhecimento tácito por ser mais “aderente”. Em geral, permanece na unidade de negócios local, a menos que seus detentores sejam transferidos para outras localidades. Os gerentes envolvidos devem: decidir sobre os tipos de conhecimento a serem embalados; decidir sobre a seqüência da expedição; nomear especialistas ou porta-vozes locais; decidir sobre os “recipientes de armazenamento” e devem desenvolver uma política de intercâmbio de conhecimentos;

- c) recriação – envolve várias trajetórias e deve produzir uma cópia do conhecimento original, a partir da (re) interpretação do conhecimento explícito transferido, adaptando-o às suas necessidades, dentro de um processo de criação do conhecimento.

Considerando que a criação e a capacitação do conhecimento organizacional envolvem a captação do conhecimento explícito e do conhecimento tácito da equipe de trabalho e que, conforme já descrito, o conhecimento tácito está estreitamente ligado à experiência do indivíduo, volta-se ao problema desta pesquisa, que remete à questão de constatar se a metodologia da investigação apreciativa, aplicada às organizações, auxilia o desencadeamento da experiência individual, ou seja, se ela oferece o *ba*. Para tanto, o próximo capítulo terá a função de detalhar tal metodologia e em seguida desenvolver uma análise dos aspectos que evidenciam a interface com os processos de criação e capacitação do conhecimento, demonstrando sua aplicabilidade.

3.5 INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA (*APPRECIATIVE INQUIRY*)

Em meados da década de 1980, David Cooperrider, Suresh Srivastva e colegas na *Case Western Reserve University*, Cleveland, Estados Unidos da América, introduziram o termo *Appreciative Inquiry* (Investigação Apreciativa - IA) a partir de uma visão diferente de organização, de gerenciamento, de informação e de conhecimento.

A Investigação Apreciativa transforma a prática da mudança gerencial. Ela propõe [...] que as organizações não sejam, em sua essência, problemas a serem resolvidos, muito ao contrário disto. Toda organização foi criada como uma solução gerada em sua época para enfrentar um desafio ou satisfazer a necessidade de uma sociedade. Mais essencial ainda, as organizações são centros de conexões vitais e potenciais doadores de vida: relações, parcerias, alianças e redes de combinações de forças. (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p.03).

A metodologia foi trazida ao Brasil pela primeira vez em 1997, pela empresa Nutritional, localizada em São José dos Pinhais, Paraná, que teve Cooperrider como seu consultor por vários anos.

A empresa paranaense de alimentos Nutritional, sob a orientação de Cooperrider, foi a pioneira em termos mundiais no uso da Investigação Apreciativa envolvendo todo o sistema empresarial, servindo hoje como exemplo para várias outras iniciativas, nacional e internacionalmente.

Appreciative Inquiry é uma busca cooperativa do melhor nas pessoas, nas suas organizações e no mundo ao redor. Envolve a descoberta sistemática do que dá “vida” a um sistema quando ele está no seu estado mais eficaz e capaz, em termos humanos, ecológicos e econômicos. A IA envolve a arte e a prática de fazer perguntas que reforcem a capacidade de um sistema de elevar o seu potencial positivo. E mobiliza a "Investigação" artesanalmente, na preparação de uma pergunta positiva incondicional, envolvendo normalmente centenas ou algumas vezes milhares de pessoas.

A IA foi descrita por observadores de uma variedade de modos: como um paradigma de evolução consciente aparelhado para as realidades do novo século (Hubbard, 1998); como uma metodologia que leva a idéia da construção social da realidade ao seu extremo positivo – especialmente com sua ênfase em metáfora e narrativa, modos relacionais de conhecer, sobre linguagem e sobre seu potencial como uma fonte de teoria generativa (Gergen, 1996); como prole e “herdeira” da visão de Maslow de uma ciência social positiva (Chin, 1998; Curran, 1991); como um modelo de uma muito necessária ciência preparatória, um “novo yoga da investigação” (Harman, 1991); como uma abordagem radicalmente afirmativa à transformação que abandona completamente a administração baseada em problemas e, ao fazer isso vitalmente transforma o planejamento estratégico, métodos de investigação, transformação de cultura, método de interação de fusão, sistemas sócio-técnicos, etc (White, 1997). (COOPERRIDER; WHITNEY, 1998).

Conforme o Prof^o Robert Quinn, da Universidade de Michigan, a Investigação Apreciativa “[...] é criar uma revolução positiva na área do desenvolvimento organizacional e da gestão de mudanças”. (COOPERRIDER; WHITNEY, 1998).

Peter Drucker, o “guru” do gerenciamento, comentou em entrevista recente: “[...] a tarefa da liderança organizacional é criar um alinhamento de forças sob formas que tornem irrelevantes as deficiências do sistema”.

Seria possível que, conforme Drucker sugere, a principal mudança tenha tudo a ver com as forças? Por que uma força conectada a outra força gera a mudança positiva? O que significaria a criação de uma metodologia de mudança envolvendo as fortalezas da economia e ecologia? Onde nós, gerentes, intermediários e líderes de mudanças, começamos? Quais deveriam ser os passos e estágios da mudança positiva? E o que será feito com as habilidades especiais? Como a descoberta e a fusão de forças elevam e dilatam a capacidade do sistema para se adaptar, aprender e criar espirais ascendentes de desempenho, desenvolvimento e crescimento empolgantes? (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006)

A IA é a arte e a ciência de fazer perguntas no processo de intervenção, que fortalece a capacidade de um sistema de apreender, antecipar e intensificar seu potencial positivo, porque dá espaço à imaginação e à inovação, em vez de negação, crítica e diagnóstico redundantes, acontecem a descoberta, sonho e planejamento. A IA efetiva a união construtiva entre pessoas integrais e a totalidade massiva do que as pessoas mencionam como capacidades passadas e presentes: conquistas, recursos, potenciais inexplorados, inovações, pontos fortes, pensamentos elevados, oportunidades, marcas de nível, pontos altos, valores vividos, tradições, competências estratégicas, histórias, expressões de sabedoria, *insights* mais profundos sobre o espírito incorporado ou alma – e as visões de futuro valorizadas e possíveis. (COOPERRIDER; WHITNEY, 1998).

Considerando todos esses fatores juntos, a IA trabalha tendo como ponto de partida os relatos deste cerne de transformação positiva, pressupondo que cada sistema vivo detém muitos “relatos ricos e inspiradores não penetrados no positivo”. Ao ligar a energia deste cerne, à agenda de transformação, tornam-se possíveis mudanças nunca

imaginadas, de forma súbita e democrática.

O núcleo positivo da organização se constitui de recursos enormes e “amplamente desconhecidos”, pois o ramo de gestão de mudanças apenas começa a engatinhar no que diz respeito às ferramentas de trabalho com o núcleo positivo.

[...] falar sobre ele e criar nossos sistemas em alinhamento sinérgico com ele. [...] Os sistemas humanos cresceram em direção das perguntas que eles formularam insistentemente, e essa propensão é mais forte e sustentável quando os métodos e fins de uma investigação estão correlacionados positivamente. (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p. 10).

A Tabela abaixo, mostra “[...] os diversos grupos de bens, forças e recursos que, quando discutidos, formam o amplo núcleo central de uma organização ou comunidade”. (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p. 11).

Realizações	Tradições Vitais
Oportunidades estratégicas	Valores vividos
Pontos fortes dos indivíduos	Macrotendências positivas
Bens Técnicos	Capital social
Inovações inéditas	Espírito coletivo
Pensamentos elevados	Conhecimento agregado
Melhores práticas de negócios	Bens financeiros
Emoções positivas	Visões de futuros positivos
Sabedoria da organização	Alianças e parcerias
Competências centrais	Pontos fortes na cadeia de valor
Visões de possibilidades	Vantagens estratégicas
Capacidade de liderança	Recursos relacionais
Linha de produtos	Fidelidade do cliente

QUADRO 4 - O NÚCLEO POSITIVO DA VIDA ORGANIZACIONAL

FONTE: Cooperrider; Whitney, 2006, p.11.

As organizações ao redor do mundo todo têm realizado a transição entre a solução de problemas para a IA a fim de gerar a mudança positiva para uma série de propósitos estratégicos, incluindo-se o seguinte: construção de parcerias e alianças, transformação da cultura corporativa, planejamento estratégico, redução de tempo de desenvolvimento do produto, melhoria da retenção de funcionários e ânimo, bem como a melhoria da produtividade, qualidade e das finanças. (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p. 13-14).

A IA busca deliberadamente trabalhar com a conscientização do núcleo positivo expandindo sua capacidade para atingir resultados extraordinários. Fundamenta-se em cinco princípios que sustentam sua concepção e aplicação.

3.5.1 Princípios da Investigação Apreciativa

Cinco princípios norteiam o processo apreciativo. São eles:

3.5.1.1 Princípio Construtivista

Cooperrider e Whitney (2006, p.51) descrevem o princípio construtivista:

O conhecimento humano e o destino organizacional estão entrelaçados. Estamos constantemente envolvidos com o entendimento e o conhecimento das pessoas e do mundo que nos rodeia – fazendo análise de planejamento estratégico, exploração de ambiente, necessidade de análise, avaliações e auditorias, pesquisas, grupos de enfoque, apreciação de desempenhos, e assim por diante. Para sermos eficazes, os executivos líderes de agentes de mudança precisam ser adeptos da arte da compreensão, da leitura e analisarem as organizações como se fossem construções vivas e humanas.

Em princípio, essa declaração parece simples. No entanto, os líderes são agentes de transformação que estão envolvidos diretamente com a tarefa de conhecer, questionar e ler o mundo e as pessoas, na análise de planejamento estratégico, escaneamentos ambientais e outras atividades que exigem avaliações, auditorias,

investigações, grupos de foco, avaliação de desempenho e assim por diante.

O sucesso dessas tarefas dependerá, fundamentalmente, do modo de conhecer. E o modo de conhecer, hoje, que se expressa por todo o meio acadêmico, é uma revolução em progresso, uma fermentação e implicação, em relação a visões modernistas de conhecimento. O que é confrontado é a concepção ocidental de conhecimento objetivo, individualista, histórico – um conceito que se insinuou em virtualmente todos os aspectos da vida institucional moderna. (GERGEN, 1985).

O construtivismo é uma abordagem à ciência humana e à prática, que substitui o indivíduo pelo relacionamento como o local do conhecimento. Desta maneira, o conhecimento é construído ao redor de uma forte apreciação do poder da linguagem e do discurso de todos os tipos (de palavras para metáforas, para formas narrativas, etc.).

O construtivismo social considera, entre outros, os seguintes pontos de vista:

- a) a ordem social, em qualquer momento, é vista como o produto de um amplo contrato social (tácito ou explícito);
- b) narrativas históricas e teorias governam o que é tomado como verdadeiro ou válido e em grande parte determinam o que se está apto a ver. Todas as observações, desta maneira, são filtradas através de histórias, sistemas de crenças e lentes teóricas;
- c) o veículo mais poderoso que as comunidades dispõem para fazer mudanças na ordem social é o diálogo, que só é possível pela linguagem. Como consequência, alterações nas práticas lingüísticas têm profundas implicações para as mudanças na prática social.

O construtivismo, filosoficamente, envolve uma mudança decisiva na tradição intelectual ocidental, explicam Cooperrider e Witney (1998), o *cogito ergo sum* ao *communicamus ergo sum*, e, na prática, o construtivismo substitui alegações absolutistas ou palavras finais pela infinita busca colaborativa para entender e construir opções para viver melhor. O propósito da investigação, que é tratado como totalmente inseparável e

entrelaçado à ação, é a criação de uma ‘teoria geradora’, que não diz mais tanto respeito a mapeamentos ou explicações do mundo de ontem, mas sim a articulações antecipatórias das possibilidades do amanhã. O construtivismo, em razão a sua ênfase à base comum do conhecimento e seu questionamento radical de tudo que é considerado garantido como objetivo ou aparentemente imutável, nos convida a encontrar modos de aumentar a capacidade geradora do conhecimento.

No entanto, há advertências. Poucos estão preparados, diz Gergen (1985), para este deslocamento conceitual arrebatador. [...] para os inovadores, aventureiros e flexíveis, os horizontes são de fato empolgantes.

O segundo princípio tem o caráter de aprofundamento desta afirmação.

3.5.1.2 Princípio da Simultaneidade

Cooperrider e Witney (1998) defendem que a investigação e a mudança não são momentos separados, são simultâneos. Investigação é intervenção. As sementes da transformação – as coisas sobre as quais as pessoas pensam e falam, as coisas que as pessoas descobrem e aprendem e as coisas que formam o diálogo e inspiram imagens do futuro – e estão implícitas nas primeiras perguntas feitas. As perguntas montam o palco. O que ‘encontramos’ e o que ‘descobrimos’ (os dados) torna-se o material lingüístico, as histórias, a partir dos quais o futuro é concebido, conversado e construído.

Um grande mito que continua a diminuir o potencial é o entendimento de que primeiro se faz uma análise e então se decide sobre a mudança. A visão construtivista diz que mesmo a mais inocente das perguntas provoca mudança, mesmo que as reações sejam simples mudanças na conscientização, diálogo, sentimentos de chateação ou mesmo o sorriso. Quando se considera que a investigação e a intervenção são simultâneas, deve-se perguntar: “Qual o impacto que está tendo a pergunta no coletivo [...] ela está ajudando a gerar conversas sobre o bom, o melhor, o possível [...] ela está reforçando os relacionamentos?” (COOPERRIDER; WHITNEY, 1998).

3.5.1.3 O Princípio Poético

A metáfora aqui é que as organizações humanas são muito mais parecidas com um livro aberto do que, por exemplo, com uma máquina. A história de uma organização está constantemente sendo escrita compartilhadamente. Mais ainda, os passados, presentes e futuros são fontes intermináveis de aprendizagem, inspiração ou interpretação. Precisamente como as possibilidades sem fim de uma boa peça de poesia ou de um texto bíblico Cooperrider e Witney (1998) observam que a implicação importante é que se pode estudar virtualmente qualquer tópico relacionado à experiência humana em qualquer organização ou sistema humano.

Cooperrider e Witney (1998) relatam que em muitas conversas com grandes líderes no mundo é possível apreciar a alegria profunda que sentem os “líderes servidores” – e o papel que este afeto positivo potencialmente desempenha em criar organizações saudáveis. Então se questionaram: há um livro na lista de livros Harvard Business ou em qualquer outro lugar sobre Alegria Executiva? E mesmo que não haja isso significa que alegria não tem a ver com boa liderança ou sistemas humanos saudáveis? Por que nós não estamos incluindo este tópico nos nossos esforços de transformação?

O que o princípio poético convida é a reconsideração de metas e foco de qualquer investigação no domínio da administração para a mudança. Comentam ainda, os autores, que está cada vez mais claro que os tópicos apreciativos, como moínhos, continuam a soprar firmemente adiante da direção do nosso olhar convencional. Por outro lado, ver o mundo como um problema tornou-se um modo de vida organizacional. Pode-se investigar a natureza da alienação ou da alegria, entusiasmo ou baixa moral, eficiência ou excesso, em qualquer organização humana. Não existe um único tópico relacionado à vida organizacional que não possa ser estudado, qualquer que seja a organização.

3.5.1.4 Princípio Antecipatório

O homem possui recursos infinitos para gerar transformação organizacional construtiva, é a imaginação coletiva e discurso sobre o futuro. Um dos teoremas básicos da visão antecipatória da vida organizacional é que ela é a imagem do futuro, que de fato orienta o que poderia ser chamado o comportamento atual de qualquer organismo ou organização. Bastante semelhante a um projetor de cinema sobre uma tela, os sistemas humanos estão para sempre projetando à frente de si um horizonte de expectativa (em suas conversas nos corredores, e nas metáforas e linguagem que eles usam), que traz o futuro poderosamente para o presente como um agente mobilizador. Inquirir de modo que sirva para remodelar a realidade antecipatória – especialmente a criação engenhosa de imagens positivas do futuro conduz às nossas ações positivas – isso é a base crescentemente energizante e pressuposição da Investigação Apreciativa. (COOPERRIDER; WHITNEY, 1998).

Os autores comentam: quer estejamos falando de estudos de placebo em medicina (Ornstein e Sobel, 1987); da dinâmica de Pigmalião (Jussim, 1986); da ascensão e queda de culturas (Boulding, 1966); da relação entre otimismo e saúde (Seligman, 1998); da auto-monitoração e caminhos para acelerar a aprendizagem (Krischenbaun, 1984); da análise da importância do equilíbrio do diálogo interno positivo e o bem estar (Scwartz, 1986) as conclusões estão convergindo para algo que Aristóteles disse muitos anos atrás: "Uma imaginação vívida compele todo o corpo a obedecê-la". (COOPERRIDER; WHITNEY, 1998).

3.5.1.5 Princípio Positivo

Este último princípio não é tão abstrato. Ele parte de anos de experiência com a Investigação Apreciativa. Os autores verificaram, pelas experiências vividas, que construir e sustentar ímpeto para mudança requer grandes quantidades de afeto positivo e

vinculação social - coisas como esperança, entusiasmo, inspiração, camaradagem, senso de propósito urgente e mera alegria em criar junto algo significativo em conjunto. Ficou constatado que quanto mais positiva a pergunta que se faz mais duradouro e bem sucedido é o esforço de mudança. Não é útil iniciar as inquirições do ponto de vista do mundo como um problema a ser resolvido. A coisa mais importante a fazer é forjar e semear, de modos melhores e mais catalíticos, a pergunta positiva incondicional. (COOPERRIDER; WHITNEY, 1998).

Cooperrider e Witney (1998) observam que o positivo não tem sido abordado na análise e transformação de organizações, mas não há por que ser tímido em trazer esta linguagem transformadora. As abordagens de soluções de problemas à mudança são extremamente lentas, geradoras de posicionamentos defensivos. O que está posto na IA, uma vez mais, é o impacto promotor de vida da inquirição sobre o bom, o melhor e o possível. Uma teoria com base afirmativa da ação. Estão surgindo organizações humanas de muitas áreas: construtivismo social, teoria da imagem, evolução consciente e similares.

3.5.2 O Ciclo dos 4-D

O processo de Investigação Apreciativa passa por quatro etapas que recebe a denominação de Ciclo dos 4-D - *Discovery, Dream, Design, Destiny* (Descoberta, Sonho, Desenho ou Delineamento, Destino). É um ciclo de atividades, que pode ter uma velocidade variável. Pode ser tão rápido e informal como uma conversa com um amigo ou colega, ou tão formal como um processo envolvendo toda uma organização. A maior parte dos esforços de mudança em organizações tem seguido um fluxo chamado de Ciclo 4-D.

A entrevista apreciativa fundamenta a Investigação Apreciativa. As entrevistas apreciativas têm a finalidade de descobrir o que dá vida a uma organização, departamento ou comunidade, quando estão nos seus melhores momentos. As entrevistas descobrem os

pontos altos, pessoais e organizacionais, aquilo que as pessoas mais valorizam e o que eles desejam e esperam para aumentar a vitalidade social, econômica e ambiental da organização.

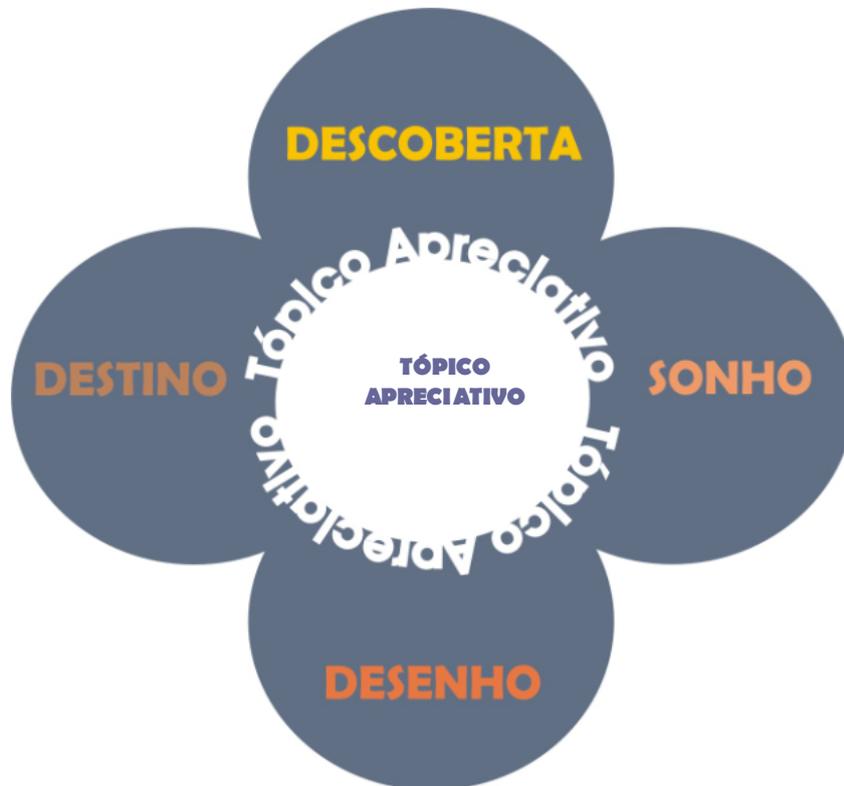


FIGURA 7 – CICLO 4-D

FONTE: Cooperrider; Whitney, 1998.

No centro do Ciclo Apreciativo está a Escolha do Tópico Afirmativo. A escolha do tópico afirmativo é a parte mais importante de uma realização apreciativa. Se a investigação e a mudança são momentos simultâneos como diz o Princípio da Simultaneidade, a primeira pergunta que é feita, já interfere no que se irá descobrir. (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p.17-19).

3.5.2.1 O primeiro D / *Discovery* (Descoberta)

A tarefa-chave desta fase é descobrir a capacidade positiva. O processo de entrevistas gera a curiosidade necessária para criar um espírito de investigação. A Entrevista Apreciativa é o cerne da descoberta. A diferença entre a Investigação Apreciativa e outros métodos de investigação é que no apreciativo todas as perguntas são positivas. À medida que as pessoas que participam das entrevistas se conectam para estudar as qualidades, exemplos e analisar a essência positiva, a esperança cresce e o senso de comunidade se expande. (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p.27-28).

Nessa fase investiga-se o núcleo positivo, alinham-se as forças para a vantagem competitiva e compartilham-se as melhores práticas para elevar a eficácia e a eficiência.

3.5.2.2 O segundo D / *Dream* (Sonho)

A fase de sonho usa as histórias e análises obtidas nas entrevistas para colocar em movimento a curiosidade e inspirar a mente. Juntos relatam sobre os momentos em que a organização estava "viva" e o futuro se torna visível através dos ideais, interligados com as experiências atuais. O propósito é ir além do estado natural das coisas e visualizar futuros valiosos e vitais. Durante a fase do sonho as histórias da fase anterior e as impressões então geradas são recursos essenciais, são utilizadas para construir o futuro. “A fase do sonho convoca todos a ouvirem cuidadosamente os momentos da vida organizacional no que ela tem de melhor e a compartilhar imagens de suas esperanças e sonhos para seu futuro coletivo. Conforme as possibilidades para o futuro são articuladas e postas em prática elas ganham vida.” (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p.29).

Nessa etapa criam-se imagens de futuro, e define-se a visão estratégica da organização.

3.5.2.3 O terceiro D / *Design* (Delineamento)³

Assim que a visão ou foco estratégico (sonho) é articulado, a atenção passa para a criação de a organização ideal, a arquitetura social ou o delineamento do sistema em relação a seu mundo. Outro aspecto que diferencia a Investigação Apreciativa de outras metodologias é que as imagens do futuro emergem através de exemplos baseados na realidade do passado positivo da organização. Histórias de reportagens positivas são usadas para criar proposições que contemplem o melhor que a empresa pode tornar-se com a aspiração coletiva. Os participantes exploram a questão essencial: "Como seria a aparência de nossa organização caso fosse delineada de todas as formas possíveis a fim de maximizar suas qualidades de núcleo positivo e de permitir a realização acelerada de nossos sonhos?". (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p.31).

Nessa fase articulam-se os valores organizacionais, criam-se proposições provocativas e organizam-se princípios.

3.5.2.4 Quarto D / *Destiny* (Destino)

Durante a fase do destino os colaboradores assumem as ações necessárias para realizarem o sonho. Nesse momento o fundamental é gerar um movimento de inspiração fazendo que o ímpeto por mudanças seja crescente garantindo sustentação ao processo.

A Investigação Apreciativa funciona melhor quando os colaboradores estão envolvidos na concretização de suas próprias idéias, e do sonho que ajudaram a construir, o que foi chamado por Dan Young da *General Telephone and Electronics* (GTE) de “organizar para mudar desde a base da linha de frente”. O melhor que os que facilitam o processo têm a fazer é afastar-se e deixar que a subversão positiva siga o seu caminho,

³ O terceiro D / Design, tem sido traduzido como Projeto, nesse trabalho optou-se e traduzir como Delineamento por considerar a expressão mais apropriada a essa etapa.

que passa a ser virtualmente impossível de ser bloqueado.

Essa fase pode se chamada de trilha para o protesto positivo ou estratégia para a subversão positiva. Conforme a fase do destino indica, é necessário ter estruturas semelhantes a redes que liberam não apenas a pesquisa diária das qualidades e elementos do núcleo positivo de uma organização, mas o estabelecimento de uma zona de convergência para os colaboradores conferirem poder uns aos outros – para vincularem, cooperarem e criarem em conjunto. (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p.37).

Nessa etapa age-se para alimentar, difundir e concretizar o sonho em alinhamento com os princípios.

3.5.3 Características do Diálogo Apreciativo

As características do diálogo apreciativo foram organizados pela consultora de Desenvolvimento Organizacional do Sistema FIEP Ilma Barros, *Ph.D* pela *Case Western Reserve University, Weatherhead School of Management*, e consistem em:

- a) trilhar um caminho para oportunidade e esperança;
- b) ter a consciência de que cada momento da vida oferece infinitas oportunidades, as quais, na sua maioria, não são identificadas;
- c) suspender julgamento e permitir que a valorização do indivíduo, através da escuta apreciativa, permeie as histórias que são contadas;
- d) escutar a voz da intuição diante dos relatos;
- e) permitir que a vivencia de momentos de aprendizagem;
- f) reconhecer o sucesso alheio;
- g) criar um ambiente que promove a valorização do indivíduo;
- h) reconhecer que a contribuição de todos é importante para a construção de um futuro bem sucedido;
- i) guiar a coletividade para a construção positiva, identificar valores e orientar pensamentos sobre a importância da valorização das diferenças;
- j) compartilhar exemplos de ações que foram bem sucedidas;

- k) gerar satisfação, esperança e alegria: destacar os momentos que de grande satisfação, que a contribuição para o mundo foi intensa, valorizada e reconhecida;
- l) liberar e expandir a capacidade individual e coletiva de sonhar.

3.5.4 Aplicações Práticas

A Investigação Apreciativa tem sido aplicada com muito sucesso nos mais diversos ambientes e em culturas e organizações diferentes.

Na área empresarial, algumas organizações que tiveram experiências com a Investigação Apreciativa são:

- a) BP América – Produtora de óleo e gás combustível;
- b) GTE - *General Telephone and Electronics*, companhia de telefonia nos Estados Unidos;
- c) *Omni Hotels* – Rede hoteleira americana;
- d) *Price Waterhouse Coopers* – empresa internacional líder em serviços profissionais;
- e) Shell;
- f) *Roadway Express* – empresa internacional de serviços de transporte;
- g) *Techint* (Argentina) - companhia líder nas áreas de petroquímica, refinaria, mineração, plantas industriais, plantas de tratamento de água, encanamentos, telecomunicações, sistemas da tecnologia de informação e da automatização, estradas, terminais marinhos, pontes, represas, aeroportos e metrô;
- h) Nutrimental (Brasil);
- i) Provimi (Brasil) – empresa do grupo Nutrimental no segmento de alimentação para animais de grande porte;
- l) *Brother Cast* (Brasil).

Na área de Organizações Não Empresariais, entre outras, já usaram ou usam a Investigação Apreciativa:

- a) *Nature conservancy*;
- b) *United Religions Intemational*;
- c) *Imagine Chicago*;
- d) *Imagine Dallas*;
- e) União dos Escoteiros do Brasil -Região do Paraná;
- f) ILSI Brasil;
- g) Prefeitura de Curitiba.

3.5.5 Aplicação do Ciclo dos 4-D

Muitas abordagens estão surgindo para a aplicação do Ciclo dos 4-D. As duas formas mais utilizadas e bem-sucedidas são: a investigação total do sistema e a Reunião de IA.

Conforme Whitney e Trosten-Bloom, na investigação total do sistema, todos os interessados – colaboradores, clientes, vendedores e membros da comunidade – têm participação no processo. Na fase da descoberta, são entrevistados e entrevistam uns aos outros. Nas fases do sonho, do planejamento e do destino, reúnem-se em pequenos grupos para compartilhar histórias e práticas, a fim de prospectar seu “destino conjunto e lançar novas equipes de inovação ou outras iniciativas de improviso”. (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p. 39-40).

“No caso do Serviço ao Cliente da *British Airways*, todos os mil e duzentos funcionários da América do Norte tiveram a chance de ser entrevistados. Cerca de mil deles se voluntariaram. Dez por cento da força de trabalho em cada uma das vinte e duas agências foram treinados para ser entrevistadores. Eles conduziram entrevistas ao longo de um período de seis meses, resumiram suas descobertas e mantiveram reuniões para compartilharem histórias, inovações e melhores práticas em seus locais de trabalho. Três meses depois, um grupo de cento e cinquenta pessoas, formado por representantes de cada agência, se

reuniu para compartilhar experiências entre as unidades e para sonhar e delinear. Naquela época, as equipes de inovação voluntárias eram montadas para disseminar as melhores práticas ao longo de toda a organização, relacionadas a cada um dos quatro tópicos afirmativos. Essa investigação do sistema inteiro, envolvendo cada funcionário dentro do sistema, resultou em importantes aperfeiçoamentos conforme a medição efetuada através da avaliação anual do funcionário”. (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p. 40).

A Reunião de Cúpula da IA é uma técnica de reunião em “larga escala” centralizada na descoberta e desenvolvimento positivo da organização, delineando processos estratégicos de negócios (*marketing*, serviço ao cliente, liderança e desenvolvimento de novos produtos). Envolve todos os interessados na organização, com participação diversificada. Tem a duração de quatro dias e é uma modalidade que, em geral, resulta na formação de relacionamentos com vínculos fortes permitindo a “inovação sustentável”. (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

A história da *Roadway Express* ilustra bem a dinâmica da Reunião:

Ao longo dos setenta e cinco anos a *Roadway Express*, sediada em Akron, Ohio, tem sido transportadora líder em mercadorias industriais, comerciais e varejistas e tem oferecido uma variedade de serviços inovadores para satisfazer às necessidades do cliente. Além de prestar serviços impecáveis em todos os cinquenta estados, Canadá, México e Porto Rico, a *Roadway Express* também oferece serviços de importação e exportação para mais de cem países no mundo inteiro. [...] No ano de 2004 ela fundiu-se à *Yellow* e hoje é a maior componente da nova *Yellow Roadway Corporation*. Há quatro anos, a *Roadway Express* decidiu lançar uma iniciativa corajosa para cortar custos e incrementar os negócios mais rapidamente, através da criação de uma organização com liderança em todos os níveis. [...] A *Roadway Express* começou realizando Reuniões de Cúpula de IA [...] Os resultados têm sido expressivos. Quando o trabalho começou, o valor da ação estava em torno de US\$ 14 [...] Em seguida à fusão [...] a companhia conjunta valia em torno de US\$ 42 por cota em razão das melhorias da *Roadway*. (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p.42).

3.5.6 Funções, responsabilidades e relações

Para que a gestão da mudança positiva seja bem sucedida é necessário o comprometimento de todos os envolvidos, porque “quanto mais comprometido for o foco do esforço da mudança, mais forte será a atração para participar”. (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p.47).

Na geração da mudança positiva, todos exercem uma função (líder, consultor, funções da equipe central e dos participantes).

- a) Função da Liderança – a função da liderança organizacional é promoção, catalisador da mudança positiva. Ouvir as idéias criativas, esperanças e sonhos de seus colegas e interessados na organização, plantando a semente e fazendo germinar o melhor nas pessoas. Ela deverá estar presente ao longo do processo. Os líderes deverão estar “formulando perguntas poderosas, positivas e baseadas em valores”. A modelagem da IA é uma prática de liderança relacional, onde os líderes passam uma mensagem clara e consistente: “a mudança positiva é o caminho para o sucesso”.
- b) Função do Consultor – um consultor pode sustentar o processo de quatro maneiras: introduz a IA para a organização, treina pessoas como agentes internos de investigação, entrevistadores e intermediários de IA; forma o fluxo geral do projeto pelo ciclo dos 4-D do IA, orientando sobre como e quando envolver o número máximo de interessados; facilita as atividades da IA ao longo de todo o processo; busca continuamente formas de divulgar o processo. Deve encarar a organização como um sistema sócio espiritual, ou seja, “mistérios da criação a serem nutridos e confirmados” e não como operações mecânicas ou científicas com problemas a serem resolvidos.
- c) Função da Equipe Central – a escolha da equipe central deve apresentar

diversidade de históricos, experiência funcional e responsabilidade organizacional. A Equipe planeja, delinea e prevê todo o processo. É responsável pela criação da arquitetura de comunicação, coordenação da comunicação e certeza de que os integrantes estão bem informados sobre o processo e suas oportunidades de participar.

- d) Função dos Participantes – a principal função é ser estudantes da vida da organização, o que aguça a curiosidade e a aprendizagem em seu sentido mais pragmático. A IA é o estudo do que tem sido e do que pode ser. Os participantes aprendem e criam em conjunto um mundo que funcione para todos. (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

3.5.7 Condições para o sucesso

A IA gera seis condições essenciais em uma organização que reunidas liberam o potencial intrínseco, revelam o poder pessoal ou organizacional causando mudanças definitivas. As condições através das quais a IA libera o poder e revela o potencial humano foram denominadas por Whitney e Trosten-Bloom de as seis liberdades: liberdade para ser reconhecido em uma relação; liberdade para ser ouvido; liberdade para sonhar em conjunto; liberdade para escolher e contribuir; liberdade para agir com apoio; liberdade para ser positivo. (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p.58-62).

Ainda segundo os autores, “a IA funciona porque expande todas as seis liberdades ao longo do curso de apenas uma volta no ciclo dos 4-D. Gera uma onda de poder e energia que, quando liberada, não pode ser contida. [...] a investigação apreciativa cria ímpeto de autopreservação para a mudança positiva – uma revolução positiva”.

A revisão de literatura faz uma síntese dos conceitos propiciando a análise integrada do processo de criação do conhecimento e da metodologia de Investigação

Apreciativa. Guardando a diferença do modo de expressão próprias da cultura dos autores verifica-se uma grande sinergia nos processos. Os conceitos que norteiam a criação do conhecimento, ainda que baseados em estudos de caso, têm uma característica marcadamente teórica e de recomendações, que tipo de postura assumir. Os conceitos que envolvem a IA estão carregados das impressões da vivência prática dos autores que enfaticamente abordam as transformações psicológicas que os processos geram nos envolvidos e explicam o passo a passo do processo.

4 DESCRIÇÃO DA APLICAÇÃO DO PROCESSO DE INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA

Com o objetivo de transformar a cultura organizacional do Sistema Fiep em uma cultura dinâmica e participativa, sustentada no diálogo e com base no compartilhamento de conhecimento e informações, foi implementado processo de mudança organizacional a partir do “I Encontro de Planejamento Compartilhado – Transformando Visão em Ação”. Preparado para incluir ativamente todo o universo que compõe o Sistema Fiep, reuniu seus colaboradores, clientes, industriais, estudantes, fornecedores; participaram também representantes de associações, sindicatos, universidades, administradores públicos e profissionais da área de comunicação.

Aconteceram seis encontros, reunindo ao todo 2170 pessoas: 1098 do Sistema Fiep; 386 empresários e 686 parceiros.

A primeira rodada do processo desenvolveu-se em três etapas: treinamento do grupo de facilitadores; encontro em seis Regionais do Sistema e encontro de fechamento.

A metodologia adotada foi a Investigação Appreciativa, conduzida por especialistas com grande experiência na sua utilização. Inicialmente, foram explicados aspectos gerais do processo aos participantes e a postura a ser adotada em cada fase, com foco no ciclo dos 4-D e a importância do tópico central, a Inovação. Foi destacada a

importância de atitude positiva e construtivista, sendo todos convidados a deixar de lado o velho hábito de centrar-se nos problemas.

A primeira tarefa dos participantes foi a entrevista apreciativa, com o objetivo de explorar experiências positivas de inovação no Universo Fiep realizada em duplas, com o apoio de um protocolo de entrevista, e a duração de trinta minutos.

Terminadas as entrevistas os participantes foram agrupados em mesas de 8.

E cada pessoa relatou aos demais as experiências positivas e mais marcantes descritas por seu companheiro e as principais virtudes que uma pessoa que lhe conhecesse bem descreveria sobre ele. Este procedimento ajudou a demonstrar que, apesar das diferenças de crença, visão política, experiência de vida, dentre outras diferenças pessoais, todos os presentes estavam ali reunidos para buscar uma maneira de criar um ambiente inovador no sistema Fiep.

Este exercício propiciou também uma reflexão dos participantes se estavam realmente realizando, individualmente, tudo o que podiam pelo seu ambiente de trabalho e pelo meio onde viviam.

Para garantir a participação de todos e a execução das tarefas a tempo e a documentação das reflexões da mesa, foi indicado a cada grupo escolher um facilitador, um guardião do tempo e um redator.

A segunda tarefa foi identificar quais os aspectos positivos e principais fortalezas do Sistema, seguindo sempre o mesmo procedimento, a reflexão individual, a reflexão em grupo e a conclusão do grupo, que ao final de cada tarefa criou uma metáfora ou afirmação que foram compartilhados em plenária.

Seguindo esse mesmo padrão de desenvolvimento parte-se para o sonho, delineamento e destino. Dessa forma em cada uma das etapas realiza-se uma pequena espiral do conhecimento.

No segundo passo do modelo de Investigação Apreciativa buscava-se construir sonhos coletivos que guiam os objetivos, metas e ações do grupo. Para realizar esta etapa

solicitou-se aos participantes que imaginassem que haviam dormido e que quando acordaram, haviam-se passado 10 anos. Foi proposto que imaginassem que neste tempo muitas coisas haviam mudado e que o que eles viam agora no Sistema que mais lhes agrada, um modelo exemplar e uma referência mundial. Solicitou-se aos grupos que, novamente em pares escolhessem as três palavras que melhor descrevessem o que viram em seu sonho sobre. Como no exercício anterior, cada companheiro apresenta a visão de seu parceiro, depois o grupo escolheu as três palavras que melhor representavam a visão do grupo e posteriormente apresentavam aos demais.

Depois de acabar a segunda etapa do modelo de Investigação Apreciativa voltou-se novamente a primeira etapa do modelo, analisando-se desta vez os fatores positivos do sistema em si.

Dando seqüência ao trabalho, a cada grupo foi solicitado que discutisse e apresentasse ao grupo o que mais gostaram ou gostavam na organização e o que gostariam de manter no futuro. Este exercício ajudou a recordar os pontos positivos incluindo os do passado de cada um. Não foi difícil constatar que quando se discute os pontos positivos de algo há quase que uma unanimidade na definição manifestada pelos participantes.

Continuando o exercício de entrevista em pares realizado anteriormente e ainda com os mesmos membros de cada grupo, solicitou-se que os participantes descrevessem a essência positiva do Sistema.

Após a conclusão de cada etapa um ou mais membros de cada grupo apresentou as conclusões do seu grupo sempre procurando metáforas e representações. Também três palavras que melhor representassem as conclusões do grupo foram definidas e a considerada mais importante para a consecução do sonho do grupo foi selecionada.

Conforme os grupos apresentaram suas conclusões a facilitadora do processo anotou as palavras representativas.

Após esta etapa os grupos foram convidados a construir e apresentar

‘proposições provocativas’ que sintetizasse o trabalho e as conclusões do grupo sobre o sonho desejado.

As proposições provocativas deveriam justificar a importância dos fatores associados a palavra selecionada, que representava seus sonhos e a consecução dos objetivos estabelecidos.

As proposições provocativas funcionam como um jogo para selecionar e priorizar ações. Os participantes votaram independentemente de seus grupos e escolheram as palavras que melhor representassem seus ideais.

As palavras mais votadas tinham maior importância e deveriam ser o foco das primeiras ações do grupo. O jogo integrou os participantes, demonstrou as similaridades de objetivos e prioridades, construiu uma visão sistêmica do tema a ser abordado e demonstrou ser suficientemente flexível para acompanhar as mudanças de necessidades decorrentes das variáveis externas.

As reuniões contaram com representantes de diversas entidades públicas e privadas, de universidades, de centros de pesquisa. As diferentes posições políticas e visões sobre os problemas locais não afetou a geração de consenso entre os participantes. Este foco, característico da Investigação Apreciativa, gerou a união dos participantes e a busca das potencialidades para propor um futuro que garantisse a inovação e o diálogo para o sistema.

As reuniões geraram satisfação aos participantes. A Investigação Apreciativa demonstrou facilitar a integração dos participantes na etapa de construção do conhecimento e facilitou a geração de consenso na etapa de definição de objetivos. Os protocolos de entrevista e as apresentações que orientaram os participantes estão anexados ao trabalho.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise do processo de criação do conhecimento, com base nas conclusões de Nonaka e Takeuchi e na metodologia da Investigação Apreciativa desenvolvida por Cooperrider e Whitney, considerou dois aspectos: se a IA contempla as condições facilitadoras da criação do conhecimento e se a espiral do conhecimento descrita por Nonaka e Takeuchi ocorre no processo de IA.

O quadro a seguir mostra a relação entre as condições facilitadoras e os princípios da Investigação Apreciativa.

CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO	INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA
<i>Condições Facilitadoras para a criação do conhecimento</i>	
Intenção	Tópico Apreciativo
<i>Aspiração de uma organização às suas metas</i>	
Autonomia	Liberação do Poder
<i>Autonomia no processo de geração do conhecimento</i>	
Flutuação e Caos Criativo	Princípio Construtivista
<i>Diálogo e geração de novos conhecimentos</i>	
Redundância	Princípio da Simultaneidade
<i>O compartilhamento de informações redundantes promove o compartilhamento de conhecimento tácito e a criação de conhecimento.</i>	
Variedade de Requisitos	Investigação Apreciativa
<i>Envolvimento de todos os níveis de uma organização e seus interessados em um processo de aprendizagem e criação conjunta cooperativa</i>	

QUADRO 5 – RELAÇÕES ENTRE A CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO E A INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA

FONTE: A Autora

Quanto ao processo de criação do conhecimento, a análise dos dois métodos permitiu verificar que o Princípio Construcionista da Investigação Apreciativa (IA) contempla os modos de conversão do conhecimento estabelecidos na Teoria da Criação de Conhecimento, por considerar o “relacionamento entre os indivíduos” como uma das condições fundamentais para a construção do conhecimento.

Partindo dessa premissa, a IA, utilizando-se de seu principal instrumento, a investigação, auxilia nos modos de conversão do conhecimento, que são os pressupostos básicos da Teoria da Criação do Conhecimento na Organização, ou seja, a transformação do conhecimento tácito em conhecimento tácito (Socialização), do tácito em explícito (Externalização), do explícito em explícito (Combinação) e do explícito em tácito (Internalização), reiniciando o processo em um movimento espiral, na criação de novos conhecimentos. O relato das histórias, as narrativas e as metáforas fazem emergir novas idéias dentro do processo criativo.

O Princípio da Simultaneidade dá sustentação aos modos de conversão do conhecimento, porque as perguntas feitas aos participantes do processo já desencadeiam mudanças nesses indivíduos.

O Princípio Poético solidifica a primeira fase do processo de criação, que é o compartilhamento do conhecimento tácito, por afirmar que a história de uma organização se formaliza quando todos os participantes podem se expressar, agregando valor ao todo.

O Princípio Antecipatório está diretamente ligado ao momento em que os participantes refletem e projetam o futuro da empresa, ou seja, como gostariam de ver a empresa se desenvolver e progredir.

O Princípio Positivo da IA, através de perguntas positivas, oferece embasamento à primeira condição facilitadora para a criação do conhecimento, “a intenção de criar”, porque trata da construção e manutenção do ímpeto de mudança, que passa pela afetividade dos indivíduos em sua vinculação social.

O início do ciclo dos 4-D, a Descoberta, está relacionado à flutuação do caos

criativo, pois instiga o espírito de investigação. O indivíduo é convidado a compartilhar seu conhecimento tácito, a sair da zona de conforto para refletir, dialogar e descobrir suas capacidades positivas e as da organização.

O Sonho, que se segue à Descoberta, promove a análise da organização, revolvendo seu passado positivo e tomando mais visível a projeção futura, e favorece a criação de conceitos, segunda fase do processo de criação do conhecimento.

O Delineamento, por sua vez, em continuidade ao ciclo, tem articulação com as fases da justificação de conceitos e a construção de um arquétipo. Aqui o foco estratégico aparece na complementaridade dos dois tipos de conhecimento (tácito e explícito), legitimando a relevância do novo conceito para a organização.

A formulação de uma proposição provocativa consiste no delineamento da estrutura necessária para a realização do Sonho, que está ligado à Construção do Arquétipo, a quarta fase do processo de criação do conhecimento na organização.

O Princípio do Diálogo Appreciativo mostra que, por meio da escuta intuitiva, todo momento oferece novas oportunidades, se não houver bloqueio de ordem preconceituosa e restritiva. Esse princípio está relacionado com a autonomia e esta se refere a outra importante fase do processo de criação: a geração do conhecimento propriamente dita. A apreciação de exemplos bem sucedidos libera as capacidades pessoais e quando a organização está criando conhecimento, no sentido da inovação, aumentam suas vantagens competitivas.

Chegando à etapa do Destino, as imagens do futuro devem ser sustentadas e amplamente disseminadas para toda a organização e colaboradores, formando uma grande rede de conhecimento. É a difusão interativa dos conceitos. O aprendizado é contínuo, os ajustamentos, a improvisação e o envolvimento de todos são essenciais para a concretização dos ideais compartilhados, da realização do sonho em alinhamento com os princípios. É o convite para a ação inspirada pelos dias da Descoberta, Sonho e Delineamento.

O quadro 5 relaciona o processo da criação do conhecimento descrito por Nonaka e Takeuchi e o ciclo dos 4-D da Investigação Apreciativa.

CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO	INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA
-------------------------	--------------------------

Fases do Processo de criação

Compartilhamento do conhecimento tácito	Descoberta
<i>Conecção, construção de relações, expansão da sabedoria</i>	
Criação de conceitos	Sonho
<i>Construção da visão de futuro</i>	
Justificação dos conceitos	Delineamento
<i>Definição de novos valores</i>	
Construção de um arquétipo	Delineamento
<i>Delineamento da estrutura para a realização do sonho</i>	
Difusão interativa do conceito	Destino
<i>Formação da rede de conhecimento</i>	

QUADRO 6 – PROCESSO DA CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO

FONTE: A Autora

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho de pesquisa objetivou identificar os pontos comuns entre a Teoria da Criação do Conhecimento e a Metodologia da Investigação Apreciativa, comparando seus princípios e forma de aplicação na organização.

Ao revisitar as Teorias da Administração, seus conceitos e práticas construídos e registrados na história da Administração de Empresas, é possível visualizar sua evolução, passando por períodos de estagnação e também por períodos de rápidas mudanças, a partir da segunda metade do século XX. Verifica-se que vem ocorrendo, ao longo do tempo, a substituição da força bruta do trabalho humano por tecnologias cada vez mais avançadas, facilitando os meios de produção e reconfigurando a vida administrativa das organizações, tanto estrutural como estrategicamente.

Hoje, a visão da ciência da Administração abrange um horizonte maior de possibilidades, por destacar o potencial humano como elemento primordial a ser considerado no enfrentamento das demandas da sociedade.

Na recente teoria da criação do conhecimento organizacional de Nonaka e Takeuchi, as organizações passam a priorizar seu próprio conhecimento, a partir do conhecimento (tácito e explícito) de sua equipe. A “capacitação para o conhecimento” é um conceito novo e que tem dimensão mais profunda, em relação à prática anterior e ainda em vigor, na maior parte das empresas, que enfatiza o “gerenciamento do conhecimento”.

Tais autores estão revolucionando o pensamento da área, ao proporcionar um “chão mais seguro” quanto à criação e permanência do conhecimento na organização, a despeito da eventual ausência de um colaborador. Além de oportunizar a disseminação do conhecimento por toda a empresa, tal teoria, ao valorizar as experiências vividas pelo ser humano, abre um portal gigantesco de trocas criativas no sentido da inovação.

Em contrapartida, a Metodologia da Investigação Apreciativa (Cooperrider;

Suresh; Srivastva), ancorada em princípios muito semelhantes aos da Teoria da Criação e Capacitação para o Conhecimento e na abordagem positiva para a gestão de mudanças, se revela como metodologia adequada para aplicação em organizações que pretendem avançar pela via do conhecimento.

A IA constitui-se, também, em uma valiosa ferramenta ao gestor da informação, pelas possibilidades de potencializar os resultados obtidos com o uso da metodologia, mediante sua sistematização e capacitação dos participantes. Propicia, também, um clima organizacional de grande empatia e comprometimento mútuo, facilitando o trabalho com as informações. A liberação do fluxo informacional e a disposição para a troca de conhecimento são a base para a efetivação do processo de geração de conhecimento. Pelas novas formas de relacionamento, possibilita a mudança do clima e da cultura organizacional, face ao ambiente favorável para refletir sobre as necessidades e oportunidades que se apresentam à organização, assim como sobre as mudanças a serem implementadas, sempre um grande desafio aos gestores.

A presença do gestor da informação em um processo com o uso da IA garante que a criação do conhecimento seja institucionalizada com políticas de informação e modos formais de transferência de informação. É a conversão do próprio processo. A IA, sendo um processo experimental, tem um caráter tácito e gera internamente um ânimo de compartilhamento de conhecimento que, combinado com os procedimentos organizacionais, é convertido em um processo explícito.

Esse estudo poderá estimular outros aprofundamentos e constituir a base teórica para aplicação da metodologia em trabalhos de pesquisa de campo.

6.1 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Apesar das aplicações práticas da Investigação Apreciativa, este estudo está limitado a análises bibliográficas. Recomendam-se duas linhas distintas de pesquisa: a percepção individual dos participantes e facilitadores do método; como se dá a criação do

conhecimento durante um processo de Investigação Apreciativa; “quais os grandes ganhos e as quais grandes limitações?”. Outra linha de pesquisa sugere observar nas empresas que adotaram o método em seus processos se a criação e gestão do conhecimento tornaram-se realmente parte da cultura organizacional ou se acontecem sem que os colaboradores estejam realmente conscientes disso.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, E. A. **Transferência de informação como processo social: uma proposta de paradigma.** Informação e sociedade. Disponível em: <<http://www.informacaoesociedade.ufpb.br/719708.pdf>> Acesso em: jun. 2004
- BARRETO, A. A. A oferta e a demanda da informação: condições técnicas, econômicas e políticas. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 28, n. 2, 1999. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19651999000200009>. Acesso em: 05 jul 2004. Pré-publicação.
- BATESON, G. **Steps to an Ecology of Mind.** Londres: Paldin, 1973.
- CHIA VENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.
- COOPER, R.C. *et al.* **Métodos de pesquisa em administração.** 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- COOPERRIDER, D. L., WHILTNEY, D.; STRAVOS, J. M. **Appreciative inquiry handbook.** Bedford Hights: LCI, 2003.
- COOPERRIDER, D. L.; WHITNEY, D. A Positive Revolution in Change. In: ANNUAL MEETING OF THE ACADEMY OF MANAGEMENT, 1998, San Diego. Disponível em: <<http://www.aom.pace.edu/meetings/1998/>> Acesso em: jun. 2004.
- COOPERRIDER, D. L.; WHITNEY, D. **Investigação apreciativa: uma abordagem positiva para a gestão de mudanças.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.
- DAVENPORT, T. **Ecologia da informação: porque só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação.** São Paulo: Futura, 2001.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam capital intelectual.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- DRUCKER, P. F. **Sociedade pós-capitalista.** 6. ed. São Paulo: Editora Pioneira, 1997.
- FERREIRA, A. B. de H. **Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa.** Rio de Janeiro, Nova Fronteira, 1986.
- FRADE, A. C. M. N.; NASCIMENTO, D. M.; TOMAÉL, M. I.; ALVARENGA NETO, R. C. D. **Gestão estratégica da informação: a distribuição da informação e do**

conhecimento. **Informação e Sociedade**. v. 13 n. 2 jul./dez. 2003. Disponível em: <<http://www.informacaoesociedade.ufpb.br/>> Acesso em: jun. 2004.

GERGEN, K. J., **Social Psychology as History**, Journal of Personality and Social Psychology, 26: 1985.

HAMPTON, D. R. **Administração contemporânea: teoria , prática e casos**. 3 ed. São Paulo: Pearson Makron Books, 1983, 1992.

LANDES, D. S. **Prometeu desacorrentado**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1994.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana a revolução digital**. São Paulo: Ed. Atlas, 2000.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

O'DONNELL, K.; BACON, B. **No olho do furacão**. Salvador: Casa da Qualidade, 1999.

O'DELL, C. DAVENPORT, T. **Thomas Davenport e Carla O'Dell Conversam sobre o conhecimento**. Entrevista concedida a Carlos Villanueva Romero. Portal del Conocimiento, Julho 2001. Disponível em: <<http://www.kmol.online.pt/artigos/200109/>> Acesso em: maio 2004.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina**. 16. ed. ver. e ampl. São Paulo: Best Seller, 1990.

STEWART, T. A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresa**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STRAUHS, F. R. **Gestão do conhecimento em laboratório acadêmico: proposição de metodologia**. 420p. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

SVEIBY, K. E. **A riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TERRA, J. C. C. **Gestão do Conhecimento: Aspectos Conceituais e Estudo Exploratório Sobre as Práticas de Empresas Brasileiras**. Tese defendida na Escola Politécnica da USP para obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção, mar, 1999 – Disponível em: <<http://www.terraforum.com.br/indice.html>> Acesso em: abr 2005

TOFFLER, A. **A terceira onda**: a morte do industrialismo e o nascimento de uma nova civilização. 12. ed. Rio de Janeiro: Record, 1980.

VON KROGH, G.; ICHIJO, K.; NONAKA, I. **Facilitando a criação de conhecimento**: reinventando a empresa como poder da inovação contínua. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2001.

OBRAS CONSULTADAS

- BELKIN, N. The cognitive viewpoint in information science. **Journal of Information Science**, v.16, p.11-15, 1990.
- BENJAMIN, W. O Narrador. In : _____. **Obras Escolhidas**. Rio de Janeiro, 1986. p. 197-221.
- BERNARD, J. A. Analises y representación del conocimiento: aportaciones de la psicología cognitiva. **Scire**, v.1, n. 1, p.57-80, ene./jun. 1995.
- BRAUDILLARD, J. Televisão/Revolução: o caso Romênia. In: **IMAGEM MÁQUINA**. André Parente (Org.). Rio de Janeiro, 34. ed. p.147-154.
- CARVALHO, A.C.M.; SOUZA, L. P. de. Os ativos intangíveis ou capital intelectual. Discussões das contradições na literatura e propostas para sua avaliação. **Perspectiva em Ciência da Informação**, v.4, n. 1, jan./jun. 1999.
- CARVALHO, I. C. L.; KANISK, A. L. A sociedade do conhecimento e o acesso à informação para que e para quem? **Ciência da Informação**, v.29, n.3, p.33-39, set./dez. 2000.
- CASSIRER, E. **Antropologia filosófica**: introducción a una filosofía de la cultura. México, FCEM, s/d.
- CASTRO, A. L. S. de. Informação museológica: uma proposta teórica a partir da ciência da informação. In.: _____. **Ciência da informação, ciências sociais e interdisciplinaridade**. Rio de Janeiro: EBSCO, 1999. p. 51-63.
- DAHLBERG, I. Current trends in knowledge organization. In.: GARCIA MARCO, F. G. **Organización del conocimiento en sistemas de información y documentación**. Zaragoza: Lebreria General, 1995. v.1 p. 7-26.
- DELEUZE, G. **Mil mesetas**. Valencia: Pre-Textos, 1988.
- DOLLAR, D. Digital Information Technologies and Scholarly Research in the Social Sciences and Humanities: The Crucial Role of Archival Science. **Estudos Históricos**. v.13, p. 65-80, jan.-jun. 1994.
- DRUCKER, P.F. **Sociedade pós-capitalista**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

- ESPANTOSO, J.J. P. O arquiteto da informação do futuro. **Revista Biblioteconomia de Brasília**, v.23 /24, n.2, especial, p. 147-160, 1999/2000.
- FIRESTONE, J. M. The corporate information factory or the corporate knowledge factory? **DKMS Brief**, n. 1. 1999. Disponível em: <<http://www.dkms.com/CIFCKF.html>>. Acesso em: 18 maio 2000.
- GOMEZ, M.N.G. de **Informação, inovação e democratização**: a transferência de conhecimento e os movimentos associativos. Tese (Doutorado em Comunicação). Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1992.
- HABERMAS, J. **The theory of communicative action**. Boston: Beacon Press, 1983.
- HEATON, L.; BERGERON, P; BERTRAND-GASTALDY, S.; MERCIER, D. **Knowledge moves**: a communication perspective. Disponível em: <http://www.ofenhandwerk.com/oklc/pdf_files/I-1_heaton.pdf>. Acesso em: jun. 2004.
- HOULTSHOUSE, D. Ten knowledge domains: model of a knowledge-driven company? **Knowledge and Process Management**, vol. 6, n. 1, pp 3-8, 1999.
- KOULOPOULOS, T. **As peças do quebra-cabeça do gerenciamento do conhecimento**. Seminário Internacional - Gerenciamento do Conhecimento. São Paulo, 29 abr. 1998. Disponível em: <<http://www.perspectivas.com.br/leitura/tec4.htm>>. Acesso em: 07 abr. 2001.
- KUHN, T.S. **Estrutura das revoluções científicas**. São Paulo: Perspectiva, 1992.
- LATOUR, B. **Science in action**. Stratford, Open University Press, 1987.
- LE COADIC, Y.F. **A ciência da informação**. Brasília, DF, Briquet de Lemos. 1996. p. 119.
- LE MOIGNE, J-L. Gènese de quelques Nouvelles Sciences: De L'Intelligence Artificielle aux Sciences de la Cognition. In LE MOIGNE, J.L. (Ed) **Intelligence des Mécanismes/Mécanismes de L'Intelligence**. Paris, Fayard/Fondation
- LÉVY, P. **As tecnologias da inteligência**: o futuro do pensamento na era da informática. Rio Janeiro: Editora 34, 1993. 208 p.
- LUCAS, C.R. A organização do conhecimento e tecnologias da informação. **Transinformação**, v.8, p. 59-65, set./dez. 1996.

NASCIMENTO, N. J. do; NEVES, J.T. R. A gestão do conhecimento na World Web; reflexões sobre a pesquisa de informação na rede. **Perspectiva em Ciência da Informação**, v.4, n.1, jan./jun. 1999.

NEHMY, R. M. Q. **O ideal do conhecimento codificado na era da informação: o programa de gestão do conhecimento**. Tese (Doutorado no Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação). Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2001.

SANTANA, R. C. G. **Unidades de conhecimento: fatores e métricas**. Dissertação (Mestrado no Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação). Universidade Estadual de São Paulo, Marília, 2002.

SANTOS, A de F. dos PAIM, I. A informação nos modelos organizacionais. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v.5, n. 1, p. 9 - 21, jan. /jun. 2000.

SARACEVIC, T. **Information Science: origin, evolution and relations**. Preprint. 1993.

SISTEMA FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO PARANÁ. **I Encontro de Planejamento Compartilhado: transformando a visão em ação**. Curitiba, 2004.

TAKAHASHI, T. (Org.) **Sociedade da informação no Brasil**. Brasília: Ministério da Ciência e Tecnologia, 2000.

TEIXEIRA FILHO, J. **Gerenciando conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios**. Rio de Janeiro: SENAC, 2000.

WERSIG, G. Information Science: The Study of Postmodern Knowledge Usage. **Information Processing and Management**. v.29, n.2, p.229-239, 1993.

WERSIG, G.- WINDEL, G. Information Science Needs a Theory of 'Information Action' Social Sciences. **Information Studies**. v.5, p.11-23, 1985.

ZACK, M. Management codified knowledge. **Sloan Management Review**, vol. 40, n. 4, summer, 1999. Disponível em: <<http://web.cba.neu.edu/~mzack/articles/kmarch/kmarch.html>>. Acesso em: 18 de maio 2000.

APÊNDICE A

QUADRO – PONTOS PRINCIPAIS DA TEORIA DA CRIAÇÃO E CAPACITAÇÃO DO CONHECIMENTO E METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA

TEORIA DA CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO	METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA
<p style="text-align: center;">Modos de Conversão</p> <p>a) Socialização – conversão do conhecimento tácito em conhecimento tácito.</p> <p>b) Externalização – conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito.</p> <p>c) Combinação – conversão do conhecimento explícito em conhecimento explícito.</p> <p>d) Internalização – conversão do conhecimento explícito em conhecimento tácito.</p> <p>Condições Facilitadoras da Criação do Conhecimento</p> <p>a) Intenção – de criar conhecimento</p> <p>b) Autonomia - no processo de geração do conhecimento</p> <p>c) Flutuação e Caos Criativo – desconforto necessário para produzir reflexão, diálogo e desenvolver sistemas de conhecimento mais aperfeiçoados</p> <p>d) Redundância – intencional, de responsabilidade da gerência e da empresa</p> <p>e) Variedade de Requisitos – combinação de informações em todos os níveis da organização.</p> <p style="text-align: center;">Fases do Processo de Criação do Conhecimento Organizacional</p> <p>a) Compartilhamento do Conhecimento Tácito – início do processo e fonte rica de novos conhecimentos</p> <p>b) Criação de Conceitos – interação entre os dois tipos de conhecimento</p> <p>c) Justificação dos Conceitos – justificar para legitimar a importância do novo conceito para a organização</p> <p>d) Construção de um Arquétipo – conceito justificado transformado em arquétipo (Ex: protótipo)</p> <p>e) Difusão Interativa do Conhecimento – transferência do conhecimento com aplicação em diferentes níveis</p>	<p style="text-align: center;">Princípios</p> <p>a) Princípio Construtivista – substitui o indivíduo pelo relacionamento como o local do conhecimento. Conhecimento construído ao redor de forte apreciação do poder da linguagem e do discurso de todos os tipos (de palavras para metáforas, para formas narrativas).</p> <p>b) Princípio da Simultaneidade – investigação e transformação ocorrem de forma simultânea. Uma pergunta provoca mudança, na conscientização, diálogo, sentimentos.</p> <p>c) Princípio Poético – a história de uma organização é escrita de forma compartilhada. Seu passado, seu presente e seu futuro são fontes de inspiração e interpretação, assim como, as inúmeras possibilidades de uma peça de poesia. Cada tópico relacionado à vida de uma organização pode ser estudado.</p> <p>d) Princípio Antecipatório – os sistemas humanos projetam diante de si um horizonte de expectativas (nas conversas de corredor, na linguagem e metáforas que utilizam).</p> <p>e) Princípio Positivo – construir e sustentar o ímpeto de mudança requer afeto positivo e vinculação social (esperança, entusiasmo, inspiração, camaradagem, senso de propósito urgente e alegria em criar). Quanto mais positiva a pergunta, mais duradouro e bem sucedido é o esforço de mudança.</p>

Capacitadores do Conhecimento	Ciclo dos 4 Ds
<p>a) Capacitador 1: Instilar a Visão do Conhecimento – legitimar a iniciativa de criação do conhecimento em toda a empresa.</p> <p>b) Capacitador 2: Gerenciar as Conversas – para confirmar a existência de conhecimento explícito e criar novos conhecimentos.</p> <p>c) Capacitador 3: Mobilizar os Ativistas do Conhecimento – aquela pessoa ou departamento que vai deflagrar e concentrar a criação do conhecimento, reduzir custos e prazos, alavancar as iniciativas de criação do conhecimento, melhorar as condições de participação, preparar os participantes para novas tarefas e prospectar microcomunidades nos debates mais amplos da organização (catalizadores, coordenadores e mercadores de antevisões).</p> <p>d) Capacitador 4: Criar o Contexto Adequado – estruturas organizacionais que promovam sólidas e eficazes relações de colaboração.</p> <p>Capacitador 5: Globalizar o Conhecimento Local – estabelecer negócios no exterior, distribuindo atividades uniformemente em área geográfica maior e vantagem competitiva por todo o sistema de operações.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Discovery</i> (Descoberta) – o processo de entrevista cria um espírito de investigação. A tarefa é descobrir a capacidade positiva. 2. <i>Dream</i> (Sonho) – as pessoas ouvem juntas histórias e análises sobre o momento em que a organização estava “viva”, o que dá visibilidade ao futuro por meio dos ideais ligados às experiências atuais. 3. <i>Design</i> (Projeto) – definido o foco estratégico, atenta-se para a criação de uma organização ideal. As imagens do futuro surgem dos exemplos baseados na realidade do passado 4. positivo da empresa. 5. <i>Destiny</i> (Destino) – as ações se dirigem à realização do sonho. A subversão positiva segue seu caminho que não deve ser bloqueado. <p>Princípio do Diálogo Apreciativo – caminho da consciência de que cada momento é pleno de oportunidades, com escuta apreciativa e intuitiva, sem julgamentos que desvalorizem o outro ou sua história. Permite a aprendizagem e o sucesso do outro, num ambiente de valorização da contribuição individual e das diferenças para a vitória da equipe. Oportuniza a apreciação de exemplos bem sucedidos e a liberação das capacidades pessoais.</p>
<p>Processo de Globalização do Conhecimento</p> <p>a) Desencadeamento – identificar oportunidades de negócios fora do local primário de criação do conhecimento e divulgar por toda a empresa</p> <p>b) Embalagem e Expedição do Conhecimento – o conhecimento explícito é facilmente embalado para a expedição; o conhecimento tácito permanece na unidade local e são transferidos quando seus detentores são transferidos para outras localidades</p>	<p>Liberação do Poder □As 6 liberdades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Liberdade para ser reconhecido em uma relação; 2. Liberdade para ser ouvido; 3. Liberdade para sonhar em conjunto; 4. Liberdade para escolher e contribuir; 5. Liberdade para agir com apoio; 6. liberdade para ser positivo.

QUADRO – PONTOS PRINCIPAIS DA TEORIA DA CRIAÇÃO E CAPACITAÇÃO DO CONHECIMENTO E METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA

Conceitos criação do conhecimento Nonaka e Takeuchi	O Processo da investigação apreciativa
a) Condições Facilitadoras:	
Intenção: aspiração de uma organização às suas metas. O elemento mais crítico da estratégia da empresa é a conceitualização de uma visão sobre o tipo de conhecimento que deve ser desenvolvido e a operacionalização desse conhecimento	Tópico Apreciativo Ponto de partida, aspecto estratégico mais importante do processo AI. É o estabelecimento de um curso estratégico para o futuro., tomam-se uma agenda da organização para a aprendizagem, compartilhamento do conhecimento e ação. Envolve a escolha de pessoas de todas as partes da organização. Cresce com o processo. Desafia as pessoas a redefinirem questões deficitárias em tópicos afirmativos.
Autonomia: cada participante deve ter autonomia no processo de geração do conhecimento. A autonomia, adequada às circunstâncias, permite o aproveitamento das oportunidades de criação e garante a flexibilidade, a auto-poiesi e a automotivação individual e organizacional.	Liberação do Poder Princípio da IA (Construtivista, Simultaneidade, Poético, Antecipatório, Positivo) Expande as 6 liberdades ao longo do curso de uma volta no ciclo de 4-D. Geração de 6 condições essenciais: Liberdade para ser reconhecido em uma relação; Liberdade para ser ouvido; Liberdade para sonhar em conjunto; Liberdade para escolher e contribuir; Liberdade para agir com apoio; liberdade para ser positivo.
Flutuação e Caos Criativo A flutuação provoca o desconforto necessário para produzir reflexão, diálogo e geração de novos conhecimentos; é uma perturbação que rompe rotinas, hábitos ou estruturas cognitivas e “exige uma ação reativa para o retorno à homeostase e, pela repetição, pode se tornar proativa”. Tal fenômeno é denominado “ criação da ordem a partir do caos”. O caos natural (declínio de desempenho e de vendas, obsolescência de políticas) ou o caos induzido (novas metas, desafios) geram na organização um “ stress positivo”, a tensão capaz de manter e criar novos conhecimentos, semeclodir no “ caos destrutivo”, e reforçar o comprometimento da equipe.	Princípio Construtivista o construtivismo substitui alegações absolutistas ou palavras finais pela infinita busca colaborativa para entender e construir opções para viver melhor. O propósito da investigação, que é tratado como totalmente inseparável e entrelaçado à ação, é a criação de uma ‘teoria geradora’, que não diz mais tanto respeito a mapeamentos ou explicações do mundo de ontem, mas sim a articulações antecipatórias das possibilidades do amanhã. O construtivismo, em razão a sua ênfase à base comum do conhecimento e seu questionamento radical de tudo que é considerado garantido como objetivo ou aparentemente imutável, nos convida a encontrar modos de aumentar a capacidade geradora do conhecimento.
Redundância Para que se crie conhecimento organizacional, é preciso que um conceito criado por um indivíduo seja compartilhado. O compartilhamento de informações redundantes promove o compartilhamento de conhecimento tácito pois os indivíduos conseguem sentir o que os outros estão expressando. A redundância é importante, sobretudo no estágio de desenvolvimento do conceito, quando é essencial expressar imagens baseadas no conhecimento tácito. Permite que os indivíduos invadam mutuamente suas fronteiras funcionais e ofereçam recomendações ou forneçam informações de diferentes perspectivas.	Princípio da Simultaneidade A investigação e a mudança não são momentos separados, são simultâneos. Investigação é intervenção. As sementes da transformação – as coisas sobre as quais as pessoas pensam e falam, as coisas que as pessoas descobrem e aprendem e as coisas que formam o diálogo e inspiram imagens do futuro – estão implícitas nas primeiras perguntas que fazemos. As perguntas que fazemos montam o palco para que o que nós ‘ encontramos’ e o que nós ‘ descobrimos’ (os dados) tornam-se o material lingüístico, as histórias, a partir dos quais o futuro é concebido, conversado e construído.
Variedade de Requisitos Significa que a empresa deve apresentar uma diversidade interna que corresponda à variedade e à complexidade do ambiente, permitindo que ela enfrente os desafios impostos pelo ambiente. Para que a empresa maximize essa variedade de requisitos, é preciso que todos os seus membros tenham acesso rápido à mais ampla gama de informações necessárias, percorrendo o menor número possível de etapas para alcançá-las.	Investigação Apreciativa A IA envolve todos os níveis de uma organização e seus interessados em um processo de aprendizagem e criação conjunta cooperativa, diminuindo as barreiras de comunicação. A mudança se inicia com uma descoberta da organização como um todo, com a análise do núcleo positivo, compreendendo sua complexidade e suas fortalezas ou potencial positivo. O potencial positivo é a força que permite uma organização enfrentar os desafios impostos pelo ambiente.

QUADRO – PONTOS CONVERGENTES DA TEORIA DA CRIAÇÃO E CAPACITAÇÃO DO CONHECIMENTO E DA METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA

b) Fases do Processo de criação		
Compartilhamento do conhecimento tácito início do processo e fonte rica de novos conhecimentos	Descoberta mobilizar o sistema inteiro através do engajamento de todos os interessados na articulação de pontos fortes e melhores práticas. Identificando “O melhor do que tem sido aquilo que é”	Processo de entrevista apreciativa. Todas as perguntas devem ser positivas. À medida que os participantes se conectam e constroem relações, a sabedoria organizacional se expande, o conhecimento útil e inovador é compartilhado e a esperança cresce.
Criação de conceitos interação entre os dois tipos de conhecimento	Sonho criar uma clara visão voltada para resultados em relação ao potencial descoberto e em relação a perguntas dos mais altos propósitos	Durante estas histórias das entrevistas e as impressões são colocadas em uso construtivo, é envolvido o sistema inteiro para ir além do estado convencional, para visualizar futuros valiosos e vitais. Conforme as possibilidades para o futuro são articuladas e postas em prática, elas ganham vida, através da visão de um mundo melhor, um propósito poderoso ou uma afirmação estratégica envolvente
Justificação dos conceitos justificar para legitimar a importância do novo conceito para a organização	Planejamento/ Delineamento definido o foco estratégico, atenta-se para a criação de uma organização ideal	As imagens do futuro emergem de exemplos sólidos do passado positivo da organização. Nessa fase define-se os novos valores organizacionais.
Construção de um arquétipo conceito justificado transformado em arquétipo (Ex: protótipo)	Planejamento/ Delineamento. Criar possíveis proposições para a organização em que as pessoas se sintam capazes de participar e ampliar o núcleo positivo para concretizar o sonho recentemente expressado	Formula uma série de propostas segundo as quais o núcleo positivo está vivo em todas as estratégias, processos, sistemas, decisões e colaborações.
Difusão interativa do conceito transferência do conhecimento com aplicação em diferentes níveis	Destino fortalecer a capacidade afirmativa do sistema inteiro, possibilitando a ele construir esperança e sustentar a iniciativa por mudanças positivas contínuas e pelo alto desempenho.	Realizar o sonho em alinhamento com os princípios. Convida à ação inspiradas pelos dias da descoberta, sonho e planejamento.

QUADRO – PONTOS CONVERGENTES DA TEORIA DA CRIAÇÃO E CAPACITAÇÃO DO CONHECIMENTO E DA METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA

ANEXO A