2
Bases para as organizações na Era do Conhecimento

No contexto da Era do Conhecimento, as organizações se pautam por uma postura de aprendizagem, buscando melhor perceberem o ambiente de negócios, adaptarem-se, evoluírem e renovarem-se continuamente, de forma a conquistarem maior longevidade, na medida em que concentram seus diversos interessados no crescimento da capacidade de transformar ativos intangíveis em resultados organizacionais desejados. Nesse caminho, o sucesso sustentável passa pelo domínio das questões relativas à gestão do conhecimento, dos ativos intangíveis, da mudança, do alinhamento e da aprendizagem organizacional, em bases eminentemente sociais.

O propósito deste Capítulo é prover uma base teórica que será usada para esclarecer conceitos, definir termos e apresentar os fundamentos básicos das organizações que vivenciam a Era do Conhecimento. A intenção final é mostrar como a avaliação balanceada do desempenho pode ser mais efetiva, uma vez que passe a considerar os aspectos humanos, que potencializam a aprendizagem, a adaptação e a evolução contínuas das organizações.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0212249/CA

2.1
Conhecimento

Com o surgimento da era industrial, a sociedade ocidental deu um enorme salto tecnológico, ampliando como nunca se havia visto a capacidade de manipular o ambiente físico. Por volta do início dos anos 80, começa a acontecer um crescimento acelerado das atividades relacionadas com a informação. Surge uma nova sociedade, baseada na informação, que passa a concentrar a maior parte da força de trabalho em muitos países. Segundo Naisbitt (1983), em 1967, a economia da informação respondia por 46% do PNB norte-americano e mais de 53 % das rendas geradas, enquanto que em 1950, nos EUA, apenas cerca de 17%,

dos trabalhadores estavam empregados na área de informação.

Numa sociedade eminentemente industrial, o principal recurso estratégico de dominação é o capital. Mas na nova sociedade emergente, o recurso estratégico mais importante é a informação. A fonte de poder não se constitui mais de apenas dispor de dinheiro, mas, também, de ser capaz de disseminar informação.

O conhecimento pode ser criado, pode ser destruído e, o mais importante, é sua propriedade sinérgica, ou seja, o todo é comumente maior que a soma das partes. Como observou Drucker (1992), a produtividade do conhecimento tornou-se chave para a produtividade, o poder de competição e o resultado econômico. O conhecimento passou a ser a indústria primária, isto é, aquela que fornece os recursos essenciais e centrais da produção.

Enquanto durante a era agrícola, no jogo da sobrevivência predominava a luta do homem contra a natureza, na era industrial foi a vez do homem contra a natureza conformada pela manufatura e, agora, na Era do Conhecimento, pela primeira vez na civilização, o cerne desse jogo é a grande interação entre as organizações, fazendo com que várias pessoas passem a se relacionar mais freqüentemente e com um maior número de outras pessoas.

Segundo Naisbitt (1994), pode-se dizer que a Era do Conhecimento se iniciou, mais ou menos, em 1956/1957. Isso marca o momento, em que pela primeira vez, nos EUA, o número de trabalhadores em posições técnicas, administrativas e de escritório, ultrapassou o de operários na indústria.

Enquanto que na era industrial, capitalista, o objetivo econômico era maximizar o retorno sobre o investimento, na Era do Conhecimento, pós-capitalista, o objetivo é maximizar o retorno sobre o conhecimento. Na era industrial, a contribuição maior do gerenciamento era organizar e dirigir a utilização do trabalho e do capital. Nessa nova era, seu papel agora é gerar valor a partir do emprego do conhecimento.

Sena e Shani (1999) recorrem à abordagem sociotécnica ao discutirem a ação de ativos intangíveis na geração de conhecimento, com base no que ocorre ao nível do subsistema social (p. 8-12 - 8-13):

> *The firm's social subsystem refers to human resources and human capital assets that work in the organization and the totality of their individual and social attributes. The social subsystem encompasses individuals' aptitudes, competencies*

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0212249/CA

and skills, knowledge-base, attitudes and beliefs, and relationships within and among groups. These include lateral and vertical relationships between supervisors and subordinates. They also include the relationships between the formal and the informal systems and the components related to the culture and tradition of the organization, such as work habits and practices, assumptions, values, rites, rituals, and emergent role network. The social system also establishes the foundation for knowledge creation.

2.1.1
A gestão do conhecimento

O poder e a influência nas organizações, até meados do século XX, derivavam do volume de capital e de mão-de-obra sob o controle de alguém. Atualmente, originam-se, cada vez mais, da alavancagem do conhecimento que gera valor.

Como pode ser visto na Figura 3, a partir do trabalho de Albrecht (1995), no modelo emergente de organização empresarial, a combinação de pessoas, tecnologia e conhecimento transcende os modelos tradicionais de trabalho, capital e gerenciamento.

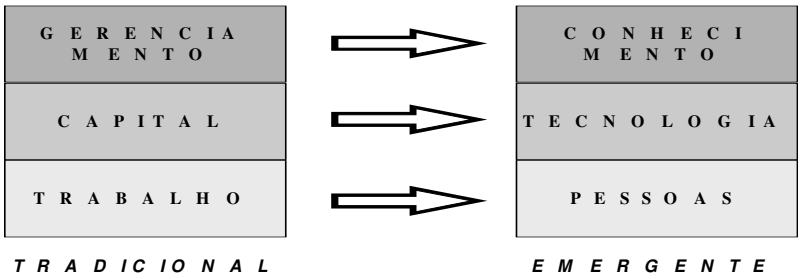

Figura 3 - Modelo emergente de organização empresarial
(adaptado de ALBRECHT, 1995)

O gerenciamento convencional dá lugar à liderança com base no conhecimento e o capital convencional cede à tecnologia, passando a ser visto simplesmente como uma parte do arranjo que resulta na criação de valor. O trabalho convencional dá lugar à 'pessoas', no sentido de que grande parte do trabalho agora requer mais do que uns processos manuais, envolvendo várias qualificações interpessoais, conhecimento e iniciativa, avaliações da situação e emoção, tal como tratar com clientes que podem estar insatisfeitos, nervosos, doentes ou mentalmente perturbados.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0212249/CA

Segundo Naisbitt (1994), sempre que uma nova tecnologia é introduzida na sociedade, ela é contrabalançada por uma resposta humana. Quanto mais a alta tecnologia, maior é a demanda por se aumentar o contato humano e compensar a natureza impessoal da tecnologia. Exemplos disso são as organizações em que coexistem a implantação de robôs de alta tecnologia com o desenvolvimento de times de trabalho.

À medida que ocorre a reestruturação da sociedade industrial para uma sociedade da informação, mais informação e mais tecnologia é colocada à disposição. E quanto mais alta a tecnologia à disposição, mais se precisa buscar o contato humano.

O final do século XX, de acordo com Capra (1986) registrou um estado de profunda crise mundial. É uma crise complexa, que afeta todos os aspectos da vida humana - a saúde, o modo de vida, a qualidade do meio ambiente, as relações sociais, a economia, a tecnologia e a política. Segundo ele, trata-se de uma crise de dimensões intelectuais, morais e espirituais. Uma crise de escala e premência sem precedentes em toda a história da humanidade.

Pelas tendências tecnológicas apresentadas pelo momento presente e o desenrolar de vários fatos portadores de futuro, pode-se perceber que das transformações a serem operadas, algumas apresentarão diferenças radicais em relação a aspectos correntes:

- as organizações deverão ser bastante leves e enxutas;
- mudanças radicais ocorrerão no ambiente de trabalho por força dos avanços em tecnologia da informação e telecomunicações;
- a força de trabalho deverá ser mais preparada possuindo, em média, um regime contínuo de educação/treinamento.

A preocupação crescente das organizações em se manter no mercado, satisfazendo o consumidor de forma efetiva, e se resguardar de ações por responsabilidade civil, as está levando a uma dedicação cada vez maior em relação aos aspectos ligados ao aprimoramento da gestão.

Em suma, pode-se dizer que a Era do Conhecimento constitui-se numa confluência revolucionária de mudanças tecnológicas, que está montando o palco para um ambiente novo, dentro e fora das organizações, no qual os indivíduos disporão de mais informação, do que em qualquer outra época da humanidade, e os serviços constituirão a atividade econômica principal.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0212249/CA

No ambiente organizacional, o conhecimento passa a funcionar como um capital estratégico, havendo o surgimento de empreendimentos comerciais baseados exclusivamente no manuseio de informações-chave. Nessas novas empresas e nessa nova sociedade, nota-se uma cultura corporativa mais assemelhada a das universidades, bem como passa a existir a dicotomia dos ricos-em-conhecimento em contraste com os pobres-em-conhecimento, não se resolvendo os problemas deixados pela sociedade industrial, nem tampouco é resolvido o ainda persistente dilema inerente ao papel do trabalho: vislumbra-se que não haverá empregos suficientes, devendo os excluídos ter suas necessidades atendidas por uma questão de direito básico (HANNAN; HORMANN, 1990).

Para Hannan e Hormann (1990), a história mostra que, tendo em vista o desejo de criar do homem, ele trabalha mais para realizar esse desejo do que para comer. Contudo, o paradigma moderno deturpa essa compreensão, sustentando que se trabalha somente em busca de uma recompensa financeira. Desprovido do seu sentido primordial, o trabalho coletivo atual tem se mostrado desorientado e incapaz de reconhecer as funções de aprendizado e desenvolvimento sociais que lhe são inerentes, em associação à educação.

No modelo de geração de conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1995), segundo o mecanismo da espiral do conhecimento, a diferença entre conhecimento explícito e conhecimento tácito é a essência do seu funcionamento. Essa distinção entre conhecimento explícito e conhecimento tácito foi formulada pela primeira vez pelo filósofo Michael Polanyi, na década de 1960.

O conhecimento de natureza tácita é extremamente pessoal, difícil de formalizar e de comunicar. Nonaka recorda Polanyi (1967), que dizia "nós podemos conhecer mais do que aquilo que podemos contar". O conhecimento tácito é profundamente enraizado na ação e no comprometimento individual num contexto específico. – um ofício ou uma profissão, uma tecnologia ou um mercado de produtos específicos, ou as atividades de um grupo de trabalho ou equipe. Algo difícil de definir, mas capturado na expressão *know-how*.

Ao mesmo tempo, o conhecimento tácito tem uma dimensão cognitiva importante, que consiste em modelos mentais, crenças e perspectivas tão profundamente entranhadas que são automaticamente tomadas como verdadeiras e, portanto, difíceis de serem articuladas. Por essa mesma razão, esses modelos implícitos definem a forma pela qual se percebe o mundo.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0212249/CA

Perante a distinção entre conhecimento tácito e explícito, Nonaka (1991a) sugere quatro etapas básicas, sob interações dinâmicas, formando o que ele denomina como sendo uma espiral do conhecimento, cujos elementos na criação do conhecimento, dentro de qualquer tipo de organização são:

a) de tácito para tácito – quando os individuas compartilham conhecimento tácito diretamente um com os outros;
b) de tácito para explícito - quando o conhecimento gerado na etapa anterior é explicitado;
c) de explícito para explícito – quando fragmentos de conhecimento explícito são combinados; e
d) de explícito para tácito – quando o conhecimento explícito gerado é internalizado na organização.

Para auxiliar na tradução do conhecimento tácito em explícito, o autor lembra do recurso de se utilizar algumas figuras de linguagem e simbolismos. Nesse particular, destaca o uso da metáfora, na analogia e do modelo, como forma de punir idéias contraditórias, resolver tais contradições e conceber uma forma modelada, passível de ser utilizada pelo restante da empresa. Essa interpretação do processo de aprendizado traz impacto direto na forma como as organizações empresariais são constituídas, nos papéis e responsabilidades exercidos pelos seus gestores.

O autor alerta também que um princípio fundamental na organização das empresas japonesas de sucesso, é a redundância, uma vez que encoraja o freqüente diálogo e comunicação. Quando responsabilidades são compartilhadas e informações divulgadas, a capacidade da organização de criar e de implementar conhecimentos é acelerada. As redundâncias podem ser criadas pela rotatividade de funções estratégicas, pelo amplo acesso as informações e pelo estímulo pela competição entre grupos. As pessoas não recebem informações novas de uma forma passiva, mas exercem uma interpretação ativa em relação as suas próprias situações e perspectivas. Assim, existe uma mudança contínua no significado e na difusão de novos conhecimentos pela organização. O principal trabalho dos gerentes deve ser o de orientar para a melhor criação do conhecimento.

A visão estratégica precisa ser aberta e suscetível a uma variedade de diferentes e conflitantes interpretações. As equipes também assumem um papel central nas empresas que criam conhecimentos, por possibilitarem compartilhar

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0212249/CA

um contexto, com o qual os indivíduos possam interagir entre si e se engajarem no constante diálogo. Outro alerta recai sobre o papel dos líderes das equipes e dos gerentes intermediários seja pela mediação entre 'o que é' e 'o que deveria ser', bem como pela capacidade de sintetizar o conhecimento tácito em uma forma explícita incorporada em novas tecnologias e produtos.

O conhecimento organizacional sempre tem início no nível individual (KIM, 1993). Há que se destacar que o conhecimento tácito é profundamente enraizado na ação e no comprometimento individual, em um contexto específico, dada sua natureza difícil de formalizar e de comunicar. (NONAKA, 1991b).

Segundo Hertog e Huizenga (2000), o conhecimento é um conceito auto-evidente e, portanto, difícil de definir. A busca por uma definição de conhecimento é um assunto que tem mantido ocupadas muitas escolas filosóficas desde a Antiguidade. A grande dificuldade reside na condição tautológica que emerge, uma vez que para se definir o conhecimento, se requer palavras que devem elas mesmas ser definidas.

O conceito inserido na palavra conhecimento é tornado mais claro quando comparado com os conceitos de dado e informação. Não são termos sinônimos, embora exista uma relação entre esses três conceitos.

O dado é a conseqüência direta da observação. O dado torna-se informação, toda vez que ele é categorizado e lhe é atribuído um significado. Para que possa existir conhecimento, é necessário haver uma coleção de informações e regras que podem ser utilizadas para atender certa função. A Figura 4 resume os detalhes da geração de conhecimento, a partir das informações e dos dados, conforme concebido por Nonaka e Takeuchi (1995).

Powell e Swart (2005, p.47) fornecem uma boa distinção entre dado, informação e conhecimento, principalmente por agregar a este último sua ligação com a ação:

> *While information establishes itself in the sphere of common understanding, knowledge derived from it is subjective in nature, and intimately liked to the group of individuals generating it. For example, a newly published journal article that is read by an established community can be regarded as information. It is merely data that related to a particular context. If, however, the community reflects on the published journal article and integrates some concepts presented into their own work, i.e. they personalize the information, then we classify that they hold knowledge of the subject material presented by the information contained in the article.*
> *In summary we can argue that data and information are very different from*

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0212249/CA

knowledge primarily due to the absence/presence of context, meaning and action. This does not mean that adding a dose of meaning to information will automatically transform it into knowledge. What this does mean, however, is that knowledge is constructed through action and is embedded is a historical and systemic context.

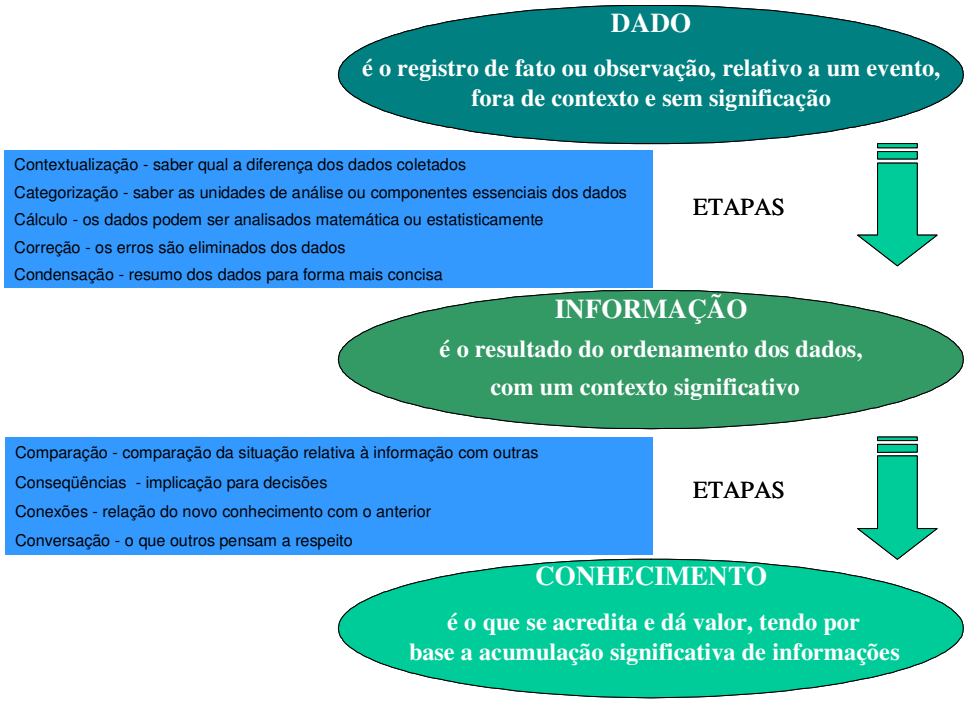

Figura 4 – Resumo da transformação dado/informação/conhecimento (adaptado de NONAKA; TAKEUCHI, 1995)

Hertog e Huizenga (2000) nomeiam a menor unidade de conhecimento que se pode distinguir de elemento de conhecimento. E áreas do conhecimento são conjuntos de elementos de conhecimento mutuamente ligados, em geral, por meio de conexões lógicas. Assim são construídas as estruturas hierárquicas de elementos de conhecimento. Para eles, em uma organização, podem ser concebidas áreas do conhecimento, visando cumprir uma determinada função organizacional. Além disso, esses autores sugerem uma divisão do conhecimento da organização entre:

a) conhecimento funcional – que é baseado em uma certa disciplina científica ou tecnológica, tais como química orgânica, microeletrônica ou metalurgia, sendo que em algumas empresas, o conhecimento

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0212249/CA

funcional coincide com o *know-how* do produto. A questão central no conhecimento funcional é saber o que e saber porque;

b) conhecimento operacional – que é baseado primeiramente na ação. A perícia é desenvolvida na base da experiência, por exemplo: a introdução de gestão pela qualidade total, o desempenho de projetos *turn-key*, a aquisição e a integração da empresa, ou o desenvolvimento dos produtos. A aquisição do conhecimento operacional é particularmente por meio do aprender fazendo. O saber é a questão central no conhecimento operacional; e

c) conhecimento contextual – que é baseado na operação em ambientes específicos. Na maioria de casos, isso está associado com um mercado específico ou com o ambiente institucional. Além disso, o conhecimento contextual é ligado fortemente com a cultura de onde os produtos e os serviços são fornecidos: a cultura do país, mas também de grupos de alvo no mercado e das organizações. Os focos contextuais desse conhecimento repousam sobre o saber onde e quando. É desenvolvido principalmente no domínio dos grupos que interagem diretamente com o ambiente da organização.

Segundo Augier e Vendelo (1999), em ambientes com elevadas mudanças tecnológicas, o conhecimento fica sujeito à distorção e à incerteza, podendo comprometer o nível de competitividade, frente a maior interação das organizações com outras partes externas, servindo-se das redes como forma de adequar a estrutura organizacional à necessidade por mais estabilidade e previsibilidade.

Há que se considerar que o conhecimento representa tudo o que existe, sendo a chave para o entendimento da sociedade, bem como do seu desenvolvimento tecnológico. A sociedade pós-industrial está organizada em torno do conhecimento, com propósito de controle social e direcionamento das inovações e mudanças, criando novos relacionamentos com novas estruturas que precisam ser politicamente administradas.

Para sobreviver, as empresas precisam manter sua capacidade de produzir e manter continuamente o desenvolvimento de conhecimento. Nas organizações, o conhecimento precisa ser combinado e trabalhado de forma a buscar novas oportunidades e enfrentar as incertezas e mudanças.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0212249/CA

O conhecimento tácito é dependente da experiência pessoal, sendo mantido em uma forma não verbal que permeia a cultura e as rotinas operacionais de uma organização. Sendo de difícil transmissão, o gerenciamento desse conhecimento constitui-se em uma vantagem competitiva, apoiada pelo funcionamento das redes sociais. A troca de conhecimento tácito aperfeiçoa os processos de aprendizado. Tal troca pode ocorrer por meio de nós fracos – envolvendo relacionamentos distantes e não freqüentes; e fortes – geralmente com redundância de informação restrita a um pequeno grupo. O conhecimento tácito é mais bem transmitido através dos nós fortes, onde geralmente há contatos face a face. O conhecimento explícito apresenta poucos problemas de transmissão seja através de nós fortes ou fracos. Os nós fracos impedem a transferência do conhecimento não codificado (tácito), porém facilitam a pesquisa de soluções. Isso cria um paradoxo para organizações que operam em ambientes com rápidas mudanças. A eficiência dos nós fracos e fortes quanto ao compartilhamento do conhecimento depende, portanto, da quantidade de conhecimento tácito envolvido. Os nós fortes, que compartilham conhecimento tácito, envolvem esquemas e categorias cognitivas que refletem as crenças dos indivíduos sobre o mundo, na forma de modelos mentais. Tais categorias cognitivas mantêm um contexto mais estável e menos disponível, criando uma base para interpretação do conhecimento. O entendimento do conhecimento passa pelo entendimento da forma com que indivíduos e organizações partilham redes cognitivas. Assim, as estruturas das organizações não apresentam regularidades técnicas, mas são resultantes das complexas relações e interações entre as crenças e percepções individuais e as rotinas organizacionais (AUGIER; VENDELO, 1999).

As organizações são entidades adaptativas que se valem do aprendizado e experimentação para se adaptarem ao ambiente, incluindo a improvisação, isso é, a capacidade de rapidamente enfrentar mudanças tecnológicas súbitas. O papel dos gestores em relação às redes deve ser preparar a organização para enfrentar a imprevisibilidade e o caos quando padrões e rotinas estabelecidos são quebrados. O *know-how* tecnológico é basicamente tácito, sendo, portanto, melhor transmitido por meio de relacionamentos pessoais. Compartilhar eficazmente conhecimento demanda compreender as estruturas cognitivas a antever qual tipo de rede devem ser constituídas.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0212249/CA

A gestão do conhecimento, compreendendo o capital intelectual, a gestão da organização que aprende e a gestão de competências, relaciona-se essencialmente com a comunicação, em suas acepções psicossociológica e tecnológica. A comunicação é hoje decisiva na gestão empresarial e em sua busca por maior produtividade do trabalho (SANTOS, 2003).

A criação e a implantação de processos que gerem, armazenem, gerenciem e disseminem o conhecimento representam o mais novo desafio a ser enfrentado pelas empresas. Portanto, a gestão do conhecimento deve ser entendida como prática necessária para a diferenciação em relação à concorrência e para a sobrevivência sustentável, e não apenas como recurso de modelagem de processos, como conjunto de políticas e cultura organizacional ou como tecnologias (E-CONSULTING CORP., 2004).

O trabalho de Powell e Swart (2005) aponta para a necessidade de melhor compreender o desdobramento do conhecimento na prática. Esses autores advertem que a maioria das práticas de gestão do conhecimento se dirigem às qualidades explícitas do conhecimento e se focalizam na codificação, no armazenamento e reutilização do conhecimento, a fim de possibilitar a construção de um estoque deste recurso competitivo, tendo em vista a grande influência do trabalho de Nonaka e Takeuchi (1995) mostrando a conversão conhecimento tácito em explícito, nas organizações.

Nesse particular, Stollenwerk (1999), após analisar os principais modelos de gestão do conhecimento e de planejamento estratégico, desenvolveu um modelo genérico de gestão do conhecimento formado pelos processos de identificação, captura, seleção, validação, organização, armazenagem, compartilhamento, aplicação e criação de conhecimento, no qual a "dimensão de aprendizagem organizacional foi percebida como essencial para a operacionalização de todos os modelos analisados" (p.159). Além disso, esse modelo genérico apontava os seguintes fatores facilitadores: liderança, cultura organizacional, tecnologia da informação e medição e avaliação.

Contudo, o que é mais estratégico é entender como o conhecimento trabalha nas organizações, ou seja, como ocorre o saber organizacional.

Para Nonaka e Takeuchi (1995, p.47), as idéias de Polanyi, embora muito influentes, acabaram sendo negligenciadas em sua essência, que considera o conhecimento e a ação intrinsecamente ligados:

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0212249/CA

> *Polanyi (1966, p. 18) considers tacit knowing as a way to know more than we can tell. More importantly his theory describes the act of knowing: the centrality of practice to knowledge. It also points to the importance of "immersing yourself in an action" or being part a context, e.g. an active member of an organization. It is this flow and feeling that the action creates that can be equated with tacit knowing: the rules of rhyming and prosody do not tell me what the poem told me, without any knowledge of its rules.*

Assim, para esses autores é o saber, em vez do conhecimento, que pode ser considerado como a vantagem competitiva chave das organizações na economia da Era do Conhecimento.

Considerando a teoria da organização baseada no conhecimento, Grant (1996) identifica algumas características que têm implicação na gestão:

- a distinção entre conhecimento explícito e conhecimento tácito – O conhecimento explícito tem geralmente as características de um bem público que pode ser facilmente transferido sob um custo marginal de zero. Contudo, o conhecimento tácito só pode ser adquirido por meio da prática e sua transferência é difícil, lenta, custosa e incerta.
- a transferência de conhecimento tácito dentro da organização requer certas estruturas e culturas organizacionais - Uma vez que as organizações são vistas como instituições integradoras de conhecimento, estruturas e coordenações hierárquicas falham. A transferência ou integração do conhecimento requer redes de comunicação e estruturas baseadas na ação de grupos. Quando os gestores só conhecem uma fração do que seus subordinados conhecem e o conhecimento tácito não é capaz de ser transferido para os níveis acima, então a coordenação por hierarquia se mostra falha.
- o conhecimento é um recurso que é sujeito a problemas de mensuração únicos e complexos devido à incapacidade de se definir ou identificar sua propriedade - Reclamações diretas sobre a propriedade do conhecimento são geralmente difíceis de serem provadas, com exceção do caso de patentes ou de direitos autorais, quando há inclusive proteção legal.
- a estrutura acionária das organizações também fica abalada:

> *If the primary resource of the firm is knowledge, if knowledge is owned by employees, if most of this knowledge can only be exercised by the individuals who possess it — then the theoretical foundations of the shareholder value approach are challenged.*

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0212249/CA

- a visão da organização baseada em conhecimento permite *insights* sobre as tendências correntes da gestão corporativa – práticas tais como *delayering, empowerment, team building*, grupos multifuncionais, gestão da qualidade total e construção de alianças estratégicas, uma vez que cada uma delas tem se mostrada facilitadora da comunicação, integração e transformação do conhecimento dentro das organizações.

2.1.2
A biologia do conhecimento

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0212249/CA

A partir de estudos neurofisiológicos sobre as aves e de conceitos da cibernética, Maturana e Varela (2002) desenvolveram uma teoria sobre o conhecimento humano, a autopoiese, também chamada Teoria de Santiago, mostrando que o fenômeno do conhecer é um todo integrado, não havendo descontinuidade entre o social, o humano e as raízes biológicas. Na conceituação desses autores, a vida é, em si, um processo de conhecimento, demandando que simultaneamente cada um esteja construindo, compartilhando e sendo construído pela vida, em companhia de outros seres.

A idéia central da Teoria de Santiago é a identificação da cognição, o processo de conhecimento com o processo do viver. Segundo Maturana e Varela (2002), a cognição é a atividade que garante a autogeração e a autoperpetuação das redes vivas. A atividade organizadora dos sistemas vivos com seu ambiente são interações cognitivas. Assim, vida e cognição estão inseparavelmente ligadas.

Para eles, a cognição envolve todo o processo da vida, incluindo a percepção, as emoções e o comportamento (CAPRA, 2002).

A cognição está intimamente ligada à autopoiese, ou seja, à autogeração das redes vivas. O sistema autopoiético é definido por sofrer mudanças estruturais contínuas ao mesmo tempo em que conserva o seu padrão de organização rede. Os componentes da rede continuamente produzem e transformam estruturalmente uns aos outros de duas maneiras distintas (CAPRA, 1986, p. 263, 2002, p. 50-51):

a) a de auto-renovação - todo organismo vivo renova-se e recicla-se constantemente, conservando sempre sua identidade particular, seu padrão de organização;
b) a de autotranscendência - todo organismo vivo cria novas estruturas, ou seja, novas conexões da rede autopoiética, dirigindo-se criativamente para além das fronteiras físicas e mentais nos processos de aprendizagem, desenvolvimento e evolução.

De modo semelhante, tais características das redes, sob o enfoque da Teoria Geral dos Sistemas (BERTALANFFY, 1975), conduz ao conceito de sistemas abertos complexos, que estão em constante processo de troca com seu ambiente, destacando-se sua capacidade de manter níveis de organização viáveis para sua existência, chamada de homeostase. Esta capacidade é alcançada quando ocorre equilíbrio entre (BUCKLEY, 1976):

a) morfostase – referindo-se aos processos de intercâmbio, entre o sistema e o ambiente, que tendem a preservar ou manter uma forma, uma organização, ou um estado, mediante *feedback* negativo;
b) morfogênese - referindo-se aos processos de renovar-se e reciclar-se constantemente, conservando sempre sua identidade particular, seu padrão de organização, permitindo a transformação, o crescimento e a criatividade, fazendo com que o sistema atinja a um nível superior de complexidade, com novas estruturas, mediante o *feedback* positivo.

À medida que um organismo vivo responde às influências ambientais com mudanças estruturais, essas mudanças, por sua vez, alteram o seu comportamento futuro. Segundo esses autores, o sistema que se liga ao ambiente por um vínculo estrutural é um sistema que aprende. Assim, cada ser vivo tem uma história, sendo sua estrutura viva um registro dos desenvolvimentos já ocorridos.

Tomando o foco humano, os autores examinam o fenômeno do conhecer tomando o ponto de vista do conhecimento por meio da ação, como problema e ponto de partida para revelar seu fundamento. Eles alertam para o perigo das tentações da certeza. Isso é, na situação cotidiana, no modo habitual de ser, todos buscam viver em um mundo de certezas, onde as coisas são consideradas somente como elas são vistas, não existindo alternativa para aquilo que não pareça ser o considerado como certo. Os autores mostram que o que sempre ocorre é uma

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0212249/CA

compreensão pessoal das questões. Assim, toda certeza seria, então, um fenômeno individual, cego em relação ao ato cognitivo de outros.

Esses autores argumentam que na cultura ocidental, a situação de se conhecer o como se conhece é estranha. Parece que há uma tendência de se evitar tocar nas bases do próprio conhecer, uma vez que surge uma circularidade pela utilização do instrumento de análise para analisar a si próprio: a construção do conhecimento humano sendo utilizada para compreender como ela mesma é formada.

Os autores também convidam a perceber as implicações da atitude cotidiana de considerar a experiência como inquestionável, como se refletisse um mundo absoluto, como se existisse uma separação entre o que se faz e a experiência no mundo, em todas as dimensões do viver. Não se pode tomar o fenômeno do conhecer, pura e simplesmente como se houvesse fatos ou objetos a "captar e introduzir na cabeça". Em suma, para eles "todo ato de conhecer faz surgir um mundo" e "todo fazer é um conhecer e todo conhecer é um fazer" (MATURANA; VARELA, 2002, p. 31-32).

Nessa linha de pensamento, a linguagem ocupa um papel especial por caracterizar o modo de ser e o de fazer dos humanos. Toda reflexão ocorre necessariamente na linguagem, já que ela é o ponto de partida, o instrumento cognitivo e também o problema. Toda reflexão faz surgir um mundo, sendo ela feita por alguém em particular num determinado local. Assim: "tudo que é dito é dito por alguém" (MATURANA; VARELA, 2002, p. 32).

Os autores nos mostram que fazer surgir um mundo é a dimensão mais palpitante do conhecimento, estando associado às raízes mais profundas do ser cognitivo, inclusive se estendendo até as bases biológicas, trazendo manifestações em todas as ações pessoais e em todo o fenômeno de ser.

Eles afirmam que a organização autopoiética é a característica dos seres que continuamente produzem a si próprios, tendo em vista o entendimento do desenvolvimento e interação das unidades individuais. Eles mostram que a organização dos seres vivos se explica a si mesma, ao ser vista como uma operação circular e fechada de produção de componentes que produzem a própria rede de relações de componentes que os geram.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0212249/CA

2.1.3
A complexidade social do conhecimento

É da dinâmica e da complexa interdependência do processamento de modelos mentais, pensamentos e significados nas redes sociais que resulta o sistema integrado de valores, crenças e regras de conduta, associado à cultura organizacional. Essa contínua comunicação, modificação e preservação desses conteúdos pelos indivíduos leva à formação de uma cultura, que à medida que nasce, impõe limites às ações desses mesmos indivíduos. Ou seja, as estruturas sociais ou regras de comportamento que delimitam as ações dos indivíduos são produzidas e continuamente reforçadas pela própria rede de comunicações deles (CAPRA 2001).

Esse autor ainda mostra o papel fundamental das redes sociais, que não apenas geram e afetam o conhecimento em cada indivíduo, mas, também, estabelecem limites de participantes, ao mesmo tempo em que não impedem e até proporcionam o intercâmbio com outras redes, tendo em vista a possibilidade dos indivíduos, particularmente, poderem pertencer a diversas outras redes sociais:

> As redes sociais são antes de mais nada redes de comunicação que envolvem a linguagem simbólica, os limites culturais, as relações de poder e assim por diante (p. 94).
> [...]
> A rede social também produz um corpo de conhecimentos comuns feito de informações, idéias e capacidades práticas que molda não só os valores e crenças da cultura, mas também o seu modo de vida específico. Por outro lado, os valores e crenças da cultura também afetam o seu corpo de conhecimentos (p. 99).
> [...]
> O sistema de valores e crenças comuns cria uma identidade entre os membros da rede social, identidade essa baseada na sensação de fazer parte de um grupo maior. Nas diversas culturas, as pessoas têm identidades diferentes porque esposam conjuntos diferentes de valores e crenças. Ao mesmo tempo, um só indivíduo pode pertencer a diversas culturas. O comportamento das pessoas é moldado e delimitado pela identidade cultural delas, a qual, por sua vez, reforça nelas a sensação de fazer parte de um grupo maior. A cultura se insere e permanece profundamente entranhada no modo de vida das pessoas e essa inserção tende a ser tão profunda que até escapa à nossa consciência durante a maior parte do tempo (p. 99).
> [...]
> A identidade cultural também reforça o fechamento da rede, na medida em que cria um limite feito de significados e exigências que não permite que quaisquer pessoas e informações entrem na rede. Assim, a rede social intercambia suas comunicações dentro de um determinado limite cultural, o qual é continuamente recriado e renegociado por seus membros (p. 99).

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0212249/CA

Chanlat e Bédard (1992, p.56) fazem um exame do significado da utilização da palavra pelo ser humano, descrevendo as regras e restrições associadas, bem como também examinam as forças que, na administração, dificultam ou facilitam a qualidade dos intercâmbios, evidenciando as características necessárias para um executivo ter condições de dialogar e quais habilidades ele deve desenvolver, considerando que a palavra possui implicações éticas, associadas às possibilidades de erro e de traição que ela encerra.

Capra (2002) relata o trabalho de Roger Fouts (1997), que, a partir da observação e de experimentos com chimpanzés, conseguiu formular uma teoria básica acerca da origem evolutiva da linguagem falada do homem. Segundo essa teoria, os seres humanos passaram a falar há cerca de duzentos mil anos. Essa época coincide com a manufatura dos primeiros utensílios em pedra, supondo-se então que os primeiros seres humanos que produziram esses utensílios já possuíam os mecanismos neurais necessários para a produção de palavras.

Embora outras espécies animais possuam códigos mais ou menos elaborados de sinais, nenhuma tem uma linguagem tão desenvolvida, contendo elementos de abstração e de generalização, como é o caso da linguagem humana.

Para Hertog e Huizenga (2000) a organização de aprendizado precisa de boa comunicação, pois embora isso seja uma pré-condição para uma organização de aprendizado, ela é, também, em si mesma, um processo de aprendizagem:

> *Good communication in a team is precondition for a learning organization, but it is also a learning process itself. The model for good communication is increasingly sought in the dialogue [...]*
> *The development of dialogues might be considered a form of organization development. New structures (lateral management teams, project teams, technology councils, and so on) are brought to life in the dialogue. The need for dialogue development is felt in every knowledge enterprise sooner or later. Mutual trust is a prerequisite (HERTOG; HUIZENGA, 2000, p. 86).*

As palavras desempenham um papel central na empresa criadora de conhecimento, pois proporcionam um contexto compartilhado onde as pessoas podem interagir umas com as outras e manter um diálogo constante do qual depende uma reflexão eficaz.

Por meio do diálogo e da discussão, os membros de equipes criam novos pontos de vista, reúnem suas informações e as examinam de vários ângulos e, com o tempo, chegam a integrar suas perspectivas individuais em uma perspectiva coletiva. Isso envolve muitos conflitos e desacordos, mas, é exatamente esse

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0212249/CA

conflito que impulsiona o questionamento das premissas existentes e dá sentido a suas vivências em uma nova forma.

No diálogo, há uma oportunidade para se influenciar outras pessoas, confrontar idéias, descobrir sobre si mesmo e, de modo especial, elaborar conhecimentos pessoais e estabelecer a verdade.

No ambiente do trabalho, são observados os seguintes obstáculos ao uso da palavra (CHANLAT; BÉDARD, 1992):

a) a ideologia gerencial – a onipresença da racionalidade econômica, a obsessão pela administração, o modelo militar com conceitos de autoridade, ordem e disciplina, atitudes antiintelectualistas, baixa tolerância à contestação e ao espírito crítico;
b) a língua administrativa – limites estreitos à expressão, eufemismos, 'fórmulas mágicas', proliferação de gráficos, diferença de linguagem entre gerentes e operários;
c) os jargões especializados – especialidades crescentes com neologismos pseudocientíficos;
d) a estrutura burocrática – fruto do tratamento que os 'pequenos tiranos' reservam às pessoas.

Dentre as condições favoráveis ao estabelecimento de diálogo no ambiente de trabalho, destacam-se:

a) os valores – direito democrático a livre expressão também no ambiente de trabalho;
b) o grupo informal – clima mais caloroso, de afeição e respeito mútuo, em que as pessoas se consideram como parte dos problemas e fornecedoras de exemplos comportamentais;
c) as práticas dos líderes de turma – práticas humanizadas adotadas em certas empresas levando a resultados excepcionais.

Para Nonaka (1991b), uma das ferramentas gerenciais mais poderosas para se conseguir converter conhecimento tácito em conhecimento explícito é também uma das mais freqüentemente negligenciadas: a linguagem figurada e simbólica da qual os gerentes podem extrair o material para articular suas intuições e percepções.

Um tipo de linguagem figurada que é particularmente importante é a metáfora. Não com o seu entendimento gramatical, mas, simplesmente, na forma

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0212249/CA

pela qual, pessoas embasadas em contextos diferentes e com vivências diferentes, são levadas a entender intuitivamente alguma coisa, pelo uso da imaginação e de símbolos, sem necessidade de recorrer a análises ou a generalizações.

Segundo esse autor, também por meio de analogia e de modelo, pode-se expressar o processo pelo qual organizações podem converter conhecimento tácito em explicito: primeiramente relacionando coisas e idéias contraditórias pela metáfora; em seguida, resolvendo essas contradições pela analogia; e, finalmente, cristalizando os conceitos criados e incorporando-os a um modelo que torna o conhecimento disponível para o restante da empresa.

Para Gabriel (1995), a linguagem também é utilizada como meio de controle, denotando em um processo de trabalho a emersão dos aspectos culturais no ambiente das organizações. Assim, os trabalhadores também são submetidos aos ataques culturais dos gestores, buscando resistir por meio do desenvolvimento de subculturas próprias e por meio de contra culturas próprias, geralmente expressando deboche, cinismo e ridicularizações. Esse autor argumenta que a subjetividade no ambiente de trabalho pode ser examinada em diferentes situações em que, geralmente, as atividades envolvidas relacionam-se ao exercício do poder.

Para Gabriel (1995), essa organização não gerenciável é uma área de estudo que não tem recebido a atenção merecida e as histórias coletadas servem para avaliar pistas sobre a verdade do que acontece na organização.

Ele descreve e analisa algumas histórias enquadradas em quatro tipos de narrativas apontados: com exaltação, quando o sujeito é um herói; com humor, quando o sujeito é um sobrevivente; com tragédia, quando o sujeito é uma vítima e com abordagem romântica, quando o sujeito é objeto do amor.

De um modo geral, a distância entre os sonhos e as histórias não é tão grande quanto parece. Afinal, ambos contam com fantasias sujeitas a diferentes níveis de deslocamento, condensação e evaporação. Os sonhos geralmente revelam certas características de subjetividade nem sempre presentes. É possível, em um segundo nível de interpretação, explorar os significados dos sonhos alcançando um nível de histórias.

Gabriel (1995) afirma que as organizações estão inundadas de informações muitas delas sem sentido ou utilidade. Sua pesquisa mostrou que mesmo em ambientes dominados por dados, as pessoas continuam a interpretar resultados a partir dos eventos cotidianos de suas vidas.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0212249/CA

2.1.4
As comunidades de prática

Conforme definido por Etinne Wenger (1996 apud CAPRA, 2002), teórico da comunicação, que cunhou o termo 'comunidades de prática', para designar as redes sociais autogeradoras, à medida que, no decorrer do tempo, as pessoas dedicam-se a um empreendimento conjunto, acabam por desenvolver uma prática comum, ou seja, maneiras determinadas de fazer as coisas e de relacionar-se entre si, que permitem que atinjam os seus objetivos comuns. Com o tempo, a prática resultante torna-se um elo que liga de maneira evidente as pessoas envolvidas (p. 119).

Para esse autor, a comunidade de prática é caracterizada por três aspectos principais: um compromisso mútuo assumido entre os membros, um empreendimento comum e, com o tempo, um repertório comum de rotinas, conhecimentos e regras tácitas de conduta.

Para Capra (2002), as redes sociais são autogeradoras. Cada comunicação gera pensamentos e um significado, os quais dão origem a novas comunicações. Dessa maneira, a rede inteira gera a si mesma, produzindo um contexto comum de significados, um corpo comum de conhecimentos, regras de conduta, um limite e uma identidade coletiva para os seus membros.

As redes informais, alianças e amizades, canais informais de comunicação (boatos, comentários) e outras formam redes emaranhadas de relacionamentos que não param de crescer, mudar e adaptar-se a novas situações. Com isso, pode-se dizer que, em suas atividades cotidianas, a maioria das pessoas pertence a diversas comunidades de prática no trabalho, na escola, nos esportes e passatempos etc.

Em toda organização, há um conglomerado de comunidades de prática ligadas entre si. Quanto maior for o número de participantes dessas redes informais, quanto mais desenvolvidas e complicadas forem as próprias redes, tanto mais a organização será capaz de aprender, reagir criativamente a circunstâncias inesperadas, mudar e evoluir. Ou seja, a vida da organização reside em suas comunidades de prática.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0212249/CA

2.2
Ativos Intangíveis

Considera-se hoje que o mundo entrou em uma era na qual a riqueza das nações está ligada diretamente à criação, transformação e capitalização do conhecimento. Setores econômicos baseados no conhecimento estão se expandindo mais rapidamente que a maioria dos outros, transformando as estruturas econômicas de muitos países. Como a demanda crescente por produtos e serviços baseados em conhecimento está mudando a economia global, o papel do conhecimento como vantagem competitiva está se tornando um assunto muito importante para as organizações.

No entanto, ainda não há, de fato, consenso sobre as questões relativas ao conhecimento. Nota-se, porém, um entendimento comum quanto a que: o conhecimento é um fator competitivo primário nos negócio de hoje; o conhecimento é um recurso intangível não tradicional; a acumulação, transformação e valoração do conhecimento repousam no conceito de capital intelectual (FINANCIAL AND MANAGEMENT ACCOUNTING COMMITTEE, 1998).

Por essa visão, as organizações são vistas como instituições integradoras de conhecimento e o conhecimento é percebido como a fonte primária de valor, dele dependendo toda a produtividade humana (GRANT, 1996).

Dessa forma, alguns pontos de distinção entre a perspectiva da gestão industrial e perspectiva da gestão do conhecimento são facilmente identificáveis (FINANCIAL AND MANAGEMENT ACCOUNTING COMMITTEE, 1998, p. 4):

> *The knowledge view of the organization sees people as revenue generators whose primary task is to convert knowledge into intangible structures, whereas within the industrial paradigm, people at times are viewed more simply as costs or factors of production.*
> *The purpose of learning within the knowledge organization is to create new assets or processes instead of simply applying new tools or techniques.*
> *Within the knowledge organization, production flows are idea driven and sometimes chaotic, as opposed to sequential and machine driven.*
> *The law of diminishing returns is replaced with increasing returns to knowledge, and economies of scale in the industrial paradigm are replaced with economies of scope in the knowledge paradigm.*
> *The power base of management rests with their relative level of knowledge as opposed to their hierarchical position within the organization. Information flows via collegial*

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0212249/CA

networks versus via the organizational hierarchy.

Segundo Marr e Adams (2004, p.6), em uma organização existem seis ativos do conhecimento:

> *Stakeholders: partnering agreements, contracts, and distribution arrangements.*
> *Human resources: skills, competence, commitment, motivation and loyalty of employees.*
> *Physical infrastructure: office layout and information and communication technology such as databases, e-mail, and intranets.*
> *Culture : organizational values, employee networking, and management philosophy.*
> *Practices & routines: can be formal or informal – process manuals with rules and procedures, and tacit rules – "the way things are done around here".*
> *Intellectual property: patents, copyrights, trademarks, brands, registered design, and trade secrets.*

Bontis (1999), convencido de que a criação de conhecimento pelas organizações de negócios é a mais importante fonte da competitividade internacional, relembra Drucker (1993 apud BONTIS, 1999) anunciando a chegada de uma nova economia, chamada de *Knowledge Society*. Nessa sociedade, o conhecimento não seria apenas outro recurso dentre os fatores tradicionais de produção (terra, capital e trabalho), mas o único significativo recurso da atualidade.

Esse autor alerta para que, embora o conhecimento represente vantagens competitivas, as organizações ainda não compreendem sua natureza e valor:

> *Managers do not know the value of their own intellectual capital. They do not know if they have the people, resources or business processes in place to make a success of a new strategy. They do not understand what know-how, management potential or creativity they have access to with their employees. Because they are devoid of such information, they are rightsizing, downsizing and reengineering in a vacuum* (BONTIS, 1999, p. 436).

As dificuldades de compreensão e estruturação do conceito de ativos intangíveis têm sido um problema para sua plena adoção na gestão estratégica dos negócios. Conforme declaram Johnson e Kaplan (1987 apud BONTIS 1999, p. 437):

> *A company's economic value is not merely the sum of the values of its tangible assets, whether measurable at historic cost, replacement cost, or current market value prices. It also includes the value of intangible assets: the stock of innovative products, the knowledge of flexible and high-quality production processes, employee talent, and morals, customer loyalty and product awareness, reliable suppliers, efficient distribution networks and the like. Reported earnings cannot*

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0212249/CA

> *show the company's decline in value when it depletes its stock of intangible resources. Recent overemphasis on achieving superior long-term earnings performance is occurring just at the time when such performance has become a far less valid indicator of changes in the company's long-term competitive position.*

Segundo Marr (2003, p. 20), Richard Hall (1989, 1992) foi quem introduziu o conceito de ativos intangíveis no campo da gestão estratégica. Para Hall, ativos intangíveis são aqueles *"key value drivers whose essence is an idea or knowledge, and whose nature can be defined and recorded in some way"*.Esse autor dividia os ativos intangíveis em propriedades intelectuais e ativos do conhecimento. Os ativos intangíveis proporcionam capacidades diferenciadoras, que por sua vez sustentam vantagens competitivas. Ao longo do tempo, diversas classificações para os ativos intangíveis foram desenvolvidas, conforme exemplificado na Figura 5.

Kaplan e Norton (2004a, p. 13) somam mais confusão a esse emaranhado de definições ao afirmarem que:

> A quarta perspectiva do mapa estratégico do *Balanced Scorecard*, aprendizado e crescimento, trata dos ativos intangíveis da organização e de seu papel na estratégia. Os ativos intangíveis podem ser classificados em três categorias:
> Capital humano: Habilidades, talento e conhecimento dos empregados.
> Capital da informação: Bancos de dados, sistemas de informação, redes e infra-estrutura tecnológica.
> Capital organizacional: Cultura, liderança, alinhamento dos empregados, trabalho em equipe e gestão do conhecimento.

Norton (2001, p. 1), apresentando um conceito de prontidão dos ativos intangíveis, alertava sobre a necessidade de conhecê-los e medi-los:

> *Studies show that 85% of the typical corporation's valuation is derived from its intangible assets. If we can't describe these assets in a reliable, consistent way, we have no hope of building a system to manage them. If you can't manage what you can't measure, you surely can't measure what you can't describe.*

Para Norton (2001), é a prontidão dos ativos intangíveis que dá suporte à estratégia. Quanto maior for esta prontidão, mais rapidamente ocorrerá a conversão dos ativos intangíveis em valor para a organização.

Antunes (2000) relembra a evolução histórica da sistemática de reconhecimento e mensuração dos ativos intangíveis, verificando que essa preocupação remonta a bastante tempo, embora trabalhos específicos sobre o tema só tenham surgido no final do século passado.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0212249/CA

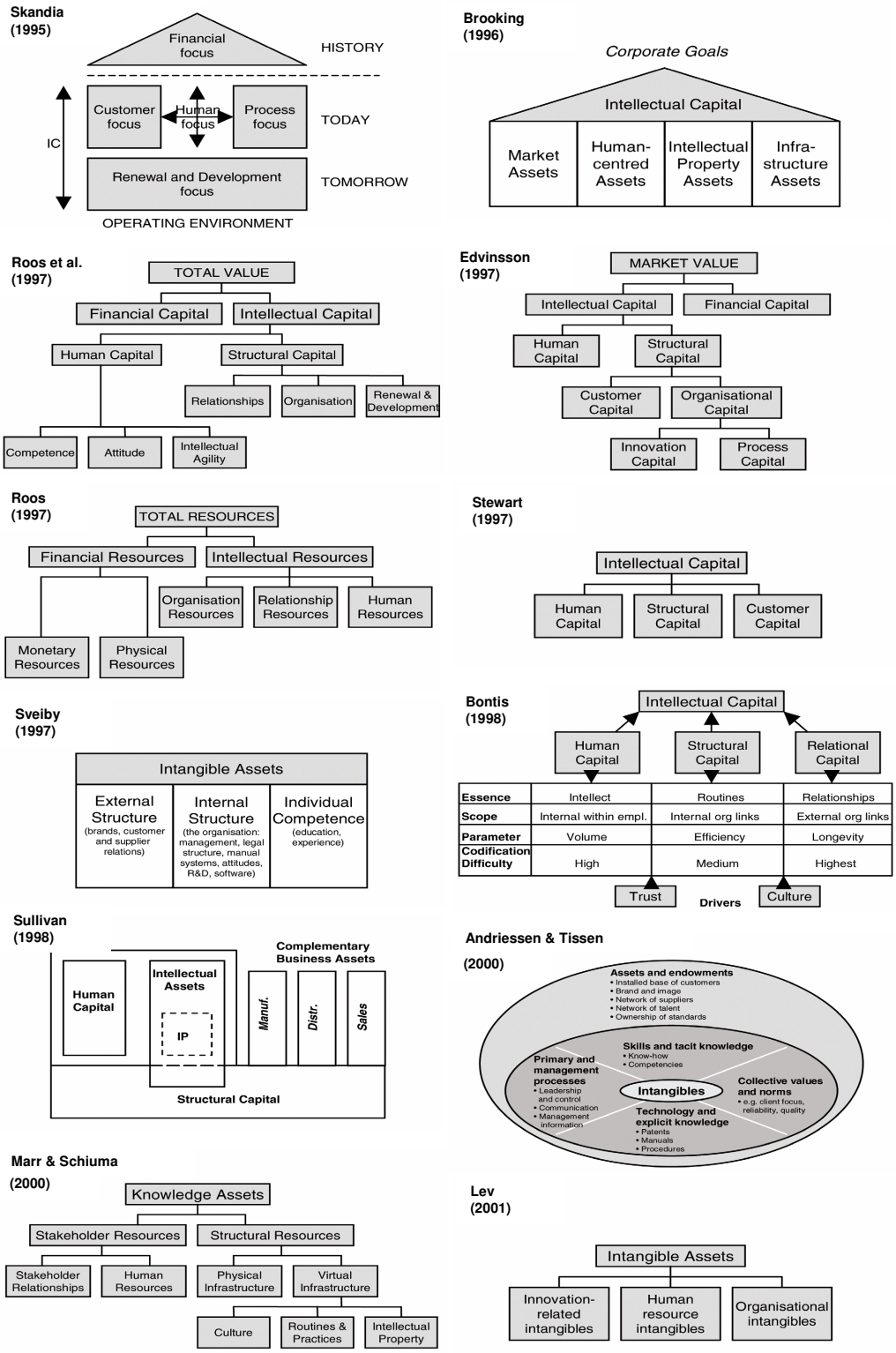

Figura 5 – Diversas classificações para os ativos intangíveis (adaptado de MARR; ADAMS, 2004, p. 21-22)

Estimativas de Leif Edvinsson e Charles Handy (1989 apud STEWART, 1998) apontam que o valor dos ativos intelectuais em relação aos ativos contábeis

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0212249/CA

chega a ser de 3 a 4 vezes maior ou de 5 a 16 vezes, respectivamente, conforme cada um desses autores.

Hope e Fraser (1997) identificaram organizações que obtiveram excelentes retornos para seus acionistas e têm superado seus competidores nas medições financeiras, após estabelecerem um foco na construção de seus ativos intangíveis. Não se trata de efeitos da elevação dos mercados de ações. Muitas organizações já reconhecem que a fonte dos futuros fluxos de caixa favoráveis se encontra na efetiva gestão dos ativos intangíveis. Segundo esses autores, a capacidade de atender as necessidades dos clientes é muito mais uma questão de alavancar conhecimentos para ser capaz de propor contratos, solucionar problemas, fornecer serviço superior e ofertar produtos customizados, do que simplesmente investir em nova capacidade produtiva. A Figura 6 exemplifica alguns desses casos de sucesso, mostrando o quanto que o capital intelectual, superando em muito o valor contábil, pode pesar no valor de mercado de algumas empresas internacionalmente conhecidas.

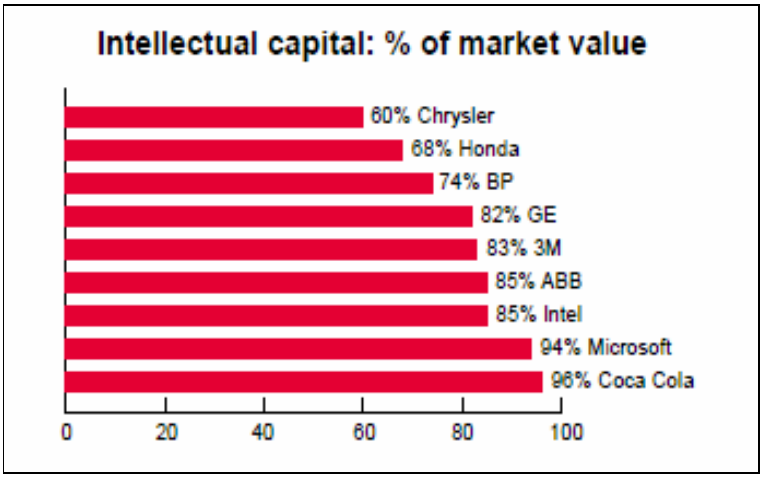

Figura 6 – Exemplos de organizações com elevados ativos intangíveis (extraído de HOPE; FRASER, 1997, p. 20)

2.2.1
Capital intelectual

Em uma adaptação da obra '*Friedrich List: Outlines of American Political Economy in Twelve Letters to Charles J. Ingersoll*', de Böttinger Verlags,

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0212249/CA

publicada em 1996, Michael Liebig (1997) apresenta escritos de List, que em 1827, criticando as idéias de Adam Smith, utilizava a expressão 'capital of mind', com um sentido bem próximo do que é hoje compreendido como capital intelectual:

> *[…] Smith's basic error consists in the fact, that he ascribes a productive power to capital, although only labor produces, with the assistance of a greater or lesser capital.*
> *[…] Smith calls the ``existing stock of matter'' by the ``general name of capital,'' and to this he attributes a downright ``omnipotent effect.'' Smith refuses to consider, that ``the productiveness of this capital depends upon the means afforded by nature, and upon the intellectual and social conditions of a nation.*
> *[…] The present condition of nations is a consequence of an accumulation of all discoveries, inventions, improvements, perfections and efforts of all generations which have lived before us; they form the capital of mind of living humanity, and each nation is only productive to the degree in which it assimilates these achievements of earlier generations and knows how to enhance them with its own achievements[…]*
> *[…] The more a person learns how to use the forces of nature for his own purposes, by means of perfecting the sciences and the invention and improvement of machines, the more he will produce.''*

Segundo Feiwel (1975 apud O'SULLIVAN; STANKOSKY, 2004, p. 333), o primeiro uso do termo 'capital intelectual' é atribuído a Jonh Kenneth Galbraith que em uma carta para o economista Michael Kalecki, em 1969, afirma: "*I wonder if you realize how much those of us in the world around have owed to the intellectual capital you have provided over these past decades*" Em 1991, Thomas Stewart, na *Fortune,* definiu capital intelectual como a soma de tudo que as pessoas da companhia sabem, o que confere uma vantagem competitiva no mercado.

Uma das maiores tarefas dos gestores é fazer com que os recursos humanos gerem ativos intelectuais. Cada vez mais, as organizações de sucesso são aquelas que sabem como melhor dispor do conhecimento das pessoas, dos processos e dos relacionamentos.

Leif Edvinsson (2002), da companhia de serviços financeiros e seguros Skandia, definiu capital intelectual como sendo o conhecimento que é convertido em valor.

Rastogi (2000) observa que, na atualidade, é praticamente impossível que a alta direção de uma organização possa obter um entendimento claro e oportuno da realidade da dinâmica competitiva. É preciso, mais do que nunca, contar com o valor das pessoas que, individualmente e em grupo, dão sentido ao seu capital

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0212249/CA

intelectual. Coerentemente, Sveiby (1998b) observa que as pessoas são os únicos verdadeiros agentes organizacionais, uma vez que todas as estruturas e ativos resultam das ações humanas, inclusive delas dependendo para continuar a existir.

Uma dificuldade que a gestão moderna passa a ter é como contabilizar o valor atribuível ao capital intelectual, que, atualmente corresponde a cerca de 50 a 90% do valor total criado pelas empresas (FINANCIAL AND MANAGEMENT ACCOUNTING COMMITTEE, 1998, p. 2):

> *Intellectual capital is a relatively new and enigmatic concept, relating primarily to the intangible, highly mutable assets of the firm. As such, the current accounting model does not adequately capture their value nor represent them in a concise, meaningful format. Accounting for intellectual capital will ultimately require the invention of new financial and management accounting concepts and practices.*

À medida que os intangíveis ganham espaço preponderante na economia atual, esse tema desperta interesse nos meios acadêmico e profissional, embora não haja, ainda, unanimidade quanto a seu tratamento. O Quadro 1 detalha os elementos comumente utilizados nessas definições.

Quadro 1 – Detalhamento dos elementos usuais nas definições de capital intelectual

ELEMENTOS	DESCRIÇÃO
Parte Oculta	= [capital intelectual]
Parte Visível	= [capital físico] + [capital financeiro]
Patrimônio Visível	= [ativos tangíveis] – [dívida visível]
Capital Físico	= aplicação dos recursos físicos
Capital Financeiro	= aplicação dos recursos financeiros (terra, capital e trabalho)
Capital Humano	= conhecimento, *expertise*, poder de inovação e habilidade dos empregados, considerando os valores, a cultura e a filosofia da organização
Capital Estrutural	= [capital organizacional] + [capital de clientes] ou = *softwares*, banco de dados, patentes, marcas registradas e tudo o mais da capacidade organizacional que apóia a produtividade dos empregados (capital organizacional), além do relacionamento com os clientes (capital de clientes)
Ativos de Mercado	= potencial que a organização possui em decorrência dos intangíveis, que estão relacionados ao mercado, tais como marca, clientes, lealdade dos clientes, negócios recorrentes, negócios em andamento, canais de distribuição, franquias etc.
Ativos Humanos	= benefícios que o indivíduo pode proporcionar à organização por meio de sua *expertise*, criatividade, conhecimento e habilidade para resolver problemas, de forma coletiva e dinâmica.
Ativos de Propriedade Intelectual	= ativos que necessitam de proteção legal para proporcionarem às organizações benefícios, tais como *know-how*, segredos industriais, *copyright*, patentes, *designs* etc.
Ativos de Infra-estrutura	= tecnologias, metodologias e processos empregados como sistema de informação, métodos gerenciais, aceitação de risco, banco de dados de clientes etc.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0212249/CA

O Quadro 2 apresenta a conceituação e as obras de alguns autores que apresentam definições para o valor da empresa e o seu capital intelectual.

Quadro 2 – Conceitos de valor da empresa e capital intelectual

CONCEITOS	**AUTORES**			
	Brooking (1996)	**Edvinsson & Malone** (1997)	**Stewart** (1998); **Skyrme** (1998); **Mayo** (2003)	**Sveiby** (1998a)
Valor da Empresa =	= [ativos tangíveis] + [capital intelectual]	= [parte oculta] + [parte visível]	= [ativos tangíveis] + [ativos intangíveis]	= [patrimônio visível] + [ativos intangíveis]
Capital Intelectual =	= [ativos de mercado] + [ativos humanos] + [ativos de propriedade intelectual] + [ativos de infra-estrutura de informação]	= [capital humano] + [capital estrutural]	= [capital humano] +[capital estrutural] ou = [capital humano] + [capital de clientes] + [capital organizacional]	Ativos intangíveis = [capital humano] + [capital de clientes] + [capital organizacional]

O ponto de vista de Edvinsson é um dos mais simples e diretos, sendo seu entendimento facilitado pela metáfora que compara uma organização a uma árvore. A parte visível, comparável aos galhos, tronco e folhas, é a que está descrita no organograma, nas demonstrações contábeis e em outros documentos. A parte oculta, comparável ao sistema de raízes, é o capital intelectual, composto por fatores dinâmicos (capital humano e capital estrutural) que formam a base da organização visível.

Considerando que o capital intelectual compreende tanto o elemento possuidor do recurso do conhecimento (o homem) quanto tudo o mais que é resultante da aplicação do conhecimento, vale recordar em Nonaka (1991a) a divisão do conhecimento entre o de natureza tácita (extremamente pessoal, difícil de formalizar e de comunicar) e o de natureza explícita (formalizado e sistematizado), uma vez que este último guarda mais relação com o conceito de capital estrutural.

O modelo de capital intelectual adotado por Thomas Stewart (1998), David Skyrme (1998) e Andrew Mayo (2003) é bastante difundido, tendo sido baseado

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0212249/CA

nos estudos de Charles Armstrong, Leif Edvinsson, Gordon Petrash e Hubert Saint-Onge (1996 apud SKYRME, 1998).

No Brasil, os Critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2006, p.54) definem os ativos intangíveis de uma organização como sendo "bens e direitos não palpáveis reconhecidos pelas partes interessadas como 'patrimônio' da organização e considerados relevantes para determinar o seu valor", além de admitirem que "o conjunto de ativos intangíveis da organização é usualmente denominado de 'capital intelectual' (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2006, p. 37).

Talvez, um modo mais simples de compreender o capital intelectual seria o proposto por Stewart (1997 apud SKYRME, 1998, p.13): "*Intellectual capital is something you can't see, you can't touch, and yet makes you rich".*

Marr e Schiuma (2001 apud STAROVIC; MARR, 2003, p. 6) definem o capital intelectual sob o ponto de vista de sua aplicação:

> *Intellectual capital is the group of knowledge assets that are attributed to an organisation and most significantly contribute to an improved competitive position of this organisation by adding value to defined key stakeholders.*

O termo capital intelectual possui muitas conotações e geralmente é utilizado como sinônimo de propriedade intelectual, ativo intelectual ou ativo do conhecimento. Propriedade intelectual refere-se aos direito de propriedade de patentes, marcas e direitos autorais (*copyrights*). Tais ativos são as únicas formas do capital intelectual contabilmente reconhecidas. Os chamados ativos intelectuais ou ativos baseados no conhecimento são tipicamente menos concretos e correspondem a uma gama maior de ativos intangíveis, do que aqueles interpretados como propriedade intelectual (FINANCIAL AND MANAGEMENT ACCOUNTING COMMITTEE, 1998).

Segundo Antunes (2000), ocorre na literatura que às vezes os conceitos de capital intelectual e capital humano são confundidos, ao se entender por capital intelectual somente aquele que deriva do conhecimento humano. O ativo humano ou capital humano compreende os benefícios que o indivíduo pode propiciar para as organizações.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0212249/CA

Mayo (2003) argumenta que capital social, capital emocional e capital relacional estão sempre em uso e representam diferentes aspectos da combinação do capital humano com as outras parcelas que compõem o capital intelectual.

De uma forma geral, da literatura sobre ativos intangíveis e capital intelectual, pode-se facilmente perceber a ocorrência de três pontos em comum, conforme observaram Bontis (1999) e Pablos (2004):

> *Literature on intellectual capital recognizes that there are three forms of knowledge resources in firms: Knowledge at individual level (human capital), knowledge at group level (relational capital) and finally knowledge at organizational level (structural capital). First, human capital represents the individual knowledge stock of an organization as represented by employees. On the other hand, relational capital represents the relationships with internal and external stakeholders. It is the knowledge that is embedded in organizational relationships with customers, suppliers, stakeholders, strategic alliance partners, etc* (PABLOS, 2004).

Das várias conceituações pesquisadas por Marr (2004), cabe destacar o modelo proposto por Bontis (1999), no qual o capital intelectual é composto pelo capital humano, pelo capital estrutural e pelo capital relacional e conta com a cultura e a confiança como seus impulsionadores.

Bontis (1999, p.444) entende assim esses capitais:

> *HUMAN CAPITAL – the tacit knowledge embedded in the minds of the employees;*
> *STRUCTURAL CAPITAL – the organizational routines of the business, and*
> *RELATIONAL CAPITAL – the knowledge embedded in the relationships established with the outside environment.*

Reforçando essa abordagem, em um trabalho recente do CIMA (*Chartered Institute of Management Accountants)*, do Reino Unido, são apresentadas as seguintes definições, para as quais há consenso entre pesquisadores de diversas universidades européias no Projeto Meritum (STAROVIC; MARR, 2003, p. 6):

> *Human capital is defined as the knowledge, skills and experience that employees take with them when they leave. Some of this knowledge is unique to the individual; some may be generic. Examples are innovation capacity, creativity, knowhow and previous experience, teamwork capacity, employee flexibility, tolerance for ambiguity, motivation, satisfaction, learning capacity, loyalty, formal training and education.*
>
> *Relational capital is defined as all resources linked to the external relationships of the firm – with customers, suppliers or partners in research and development. It comprises that part of human and structural capital involved with the company's relations with stakeholders (investors, creditors, customers, suppliers), plus the perceptions that they hold about the company. Examples of this are image,*

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0212249/CA

customer loyalty, customer satisfaction, links with suppliers, commercial power, negotiating capacity with financial entities and environmental activities.

Structural capital is defined as the knowledge that stays within the firm. It comprises organisational routines, procedures, systems, cultures and databases. Examples are organisational flexibility, a documentation service, the existence of a knowledge centre, the general use of information technologies and organisational learning capacity. Some of them may be legally protected and become intellectual property rights, legally owned by the firm under separate title).

Com uma classificação ligeiramente diferente, a *International Federation of Accountants – IFAC* (FINANCIAL AND MANAGEMENT ACCOUNTING COMMITTEE, 1998, p. 7), a partir de um trabalho conjunto de Leif Edvinsson, Hubert Saint-Onge, Charles Armstrong e Gordon Petrash para concepção do modelo '*Value Platform'*, considera o capital intelectual como formado por:

Human capital
- *know-how*
- *education*
- *vocational qualification*
- *work-related knowledge*
- *occupational assessments*
- *psychometric assessments*
- *work-related competencies*
- *entrepreneurial elan, innovativeness, proactive and reactive abilities, changeability*

Relational (customer) capital
- *brands*
- *customers*
- *customer loyalty*
- *company names*
- *backlog orders*
- *distribution channels*
- *business collaborations*
- *licensing agreements*
- *favourable contracts*
- *franchising agreements*

Organisational (structural) capital
- *Intellectual property*

- patents
- copyrights
- design rights
- trade secrets
- trademarks
- service marks

- *Infrastructure assets*

- management philosophy
- corporate culture

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0212249/CA

- *management processes*
- *information systems*
- *networking systems*
- *financial relations*

Segundo essa classificação, o capital intelectual apresenta as seguintes propriedades:

- ele pode ser fixo, como no caso de uma patente, ou flexível, como no caso das capacidades humanas;
- ele pode ser tanto a entrada como a saída de um processo de criação de conhecimento, bem como o próprio conhecimento em si que é transformado em propriedade intelectual.
- ele é criado pela completa interação entre os capitais humano, estrutural e relacional intelectual. Caso um deles seja fraco perante os demais, a organização não possuirá o potencial necessário para transformar o capital intelectual em valor.

Perante o modelo representado na Figura 7, pode-se supor que o capital humano atua impulsionando o capital estrutural e esse, por sua vez, interage com o capital humano para viabilizar o capital relacional. No centro da figura, onde há a intersessão entre os três capitais, é representado o valor ou capital financeiro gerado de forma dinâmica, contínua e expansiva. Essa abordagem do capital intelectual permite novas formas de se compreender as organizações e suas competências essenciais.

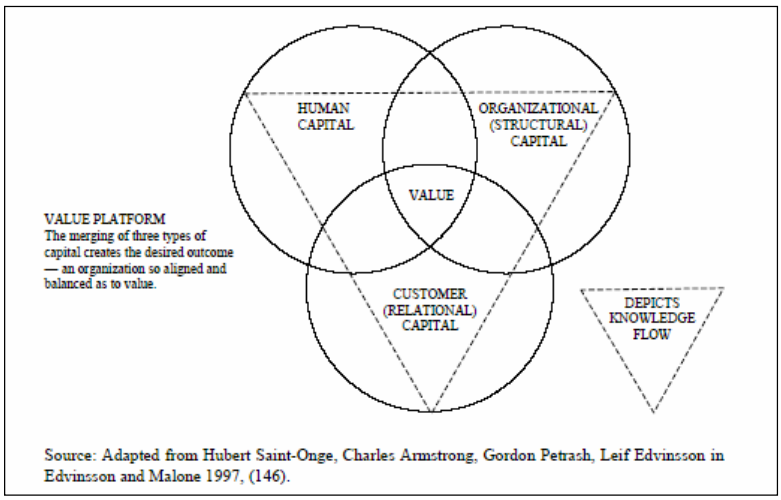

Figura 7 – Modelo '*Value Platform*' (extraído de FINANCIAL AND MANAGEMENT ACCOUNTING COMMITTEE ,1998, p. 8)

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0212249/CA

Quadro 3 – Medidas contabilmente aceitas para o capital intelectual (adaptado de STAROVIC; MARR, 2003, p. 16)

MEDIDA	DEFINIÇÃO	INTERPRETAÇÃO
Market or value-based approach	diferença entre o valor de mercado e o valor líquido dos ativos	Geralmente usado para indicar que há ativos intangíveis não refletidos nos enunciados financeiros.
Tobin's "q"	Desenvolvido pelo economista, ganhador do Prêmio Nobel, James Tobin: razão entre o valor de mercado e o custo de reposição dos ativos	Se o valor é elevado, significa que a organização está ganhando mais porque possui algo especial. Valores decrescentes ao longo do tempo indicam má gestão do ativos intangíveis.
Calculated intangible value	Desenvolvido pelo NCI Research: determina o excesso de retorno proveniente dos ativos tangíveis e usa este valor para calcular a proporção atribuível aos ativos intangíveis	Um valor crescente indica que a organização está gerando capacidade de produzir futura riqueza.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0212249/CA

A necessidade de fazer comparações entre organizações tem levado ao desenvolvimento de algumas formas de medição, mesmo que indiretas, do impacto do seu capital intelectual. De forma a atender às diversas definições de capital intelectual que venham a ser adotadas e derivar dos enunciados financeiros auditáveis nas organizações, apenas as três medidas, resumidamente apresentadas no Quadro 3, têm a aceitação da comunidade contábil (FINANCIAL AND MANAGEMENT ACCOUNTING COMMITTEE, 1998, p. 15-17; STAROVIC; MARR, 2003, p. 16-17).

2.2.1.1 O capital humano

Modernamente, o conceito de capital humano extrapola em muito o mero conceito de recurso humano, associado ao trabalho braçal. Nesse ponto, Rastogi (2000, p.195) clareia essa questão com:

> *The concept of human capital subsumes and goes beyond the conventional concept of human resources. While training and development of employee's skills, motivation, and involvement of employees in decision making, are common to both; the focus of human capital is sharper, broader, and deeper. This focus is on ensuring and sustaining the competitiveness of the enterprise.*

> *Human capital is based on igniting the entrepreneurial passions of an organization's people. It involves setting up, supporting, and sustaining dynamic internal webs of the flow of ideas, talent, motivation and resources toward new high growth opportunities.*

A confusão também surge em relação ao capital estrutural. Mas, de uma forma mais simples, Mayo (2003, p. 25) resolve essa questão afirmando que "capital humano é o que as pessoas levam quando retornam para casa, e capital estrutural é o que elas deixam para trás".

Tal dimensão do fator humano é reforçada mais ainda quando se leva em conta, nas organizações, a teoria da inteligência emocional, desenvolvida por Goleman (1995), tendo em vista seus aspectos relacionados com a motivação, a persistência diante de frustrações, o autocontrole, a habilidade de não permitir que a aflição impeça a capacidade de pensar e, principalmente, o relacionamento em grupo e a empatia.

Goleman (1995) argumenta que 80% dos fatores que determinam o sucesso na vida pertencem à inteligência emocional, isso é, às capacidades: de reconhecer seus próprios sentimentos e os dos outros, de se automotivar e de se relacionar com outras pessoas. Para tanto, atuam dimensões específicas da inteligência emocional como: a autoconsciência, a motivação, a empatia e as habilidades sociais. Segundo Kevin Thomson (1998 apud MAYO, 2003), pode-se considerar a existência de um capital emocional, composto por ativos tais como paixão, obsessão, desejo, inovação, desejo e conhecimento.

Deve-se compreender que o desempenho na gestão de uma equipe não diz respeito apenas a atingir a composição ideal ou manter ou fazer o melhor em termos novas e brilhantes aquisições, que podem acabar condenadas ao isolamento. Além disso, deve-se buscar agregar mais valor pela utilização dos benefícios que a base de conhecimentos da organização dispõe, não deixando que as pessoas sejam excluídas (DOLOFF, 1999).

Goleman (1995, p.183) argumenta que o nível de inteligência emocional encontrado em um grupo de pessoas tem por base uma harmonia social associada ao estabelecimento de redes informais de relacionamento.

Rastogi (2000, p.200) faz lembrar que o capital humano não é um recurso isolado. Na verdade, ele é gerado, mantido e enriquecido, ou às vezes até diminuído, pela interação altamente dinâmica de vários fatores: a aprendizagem, a gestão do conhecimento e o capital social. Segundo esse autor:

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0212249/CA

> *Development of human capital is inextricably bound up with the development of its social capital. Social capital provides employees the spiritual moorings of meaning and purpose. It provides employees the psychosocial anchors of trust, help, cure, and cooperation. Social capital fosters boundaryless collaboration of people in an organization. It leads to the whole organization working as a team. Without social capital. there is no human capital. And without human capital, there is no intellectual capital.*

Cabe lembrar que a análise das redes sociais pode mostrar que pessoas originalmente anônimas na organização são, em verdade, detentoras de grande poder de influência, servindo como ativos ocultos, importantes na disseminação de informações. Além disso, a revelação das redes pode auxiliar na identificação das implicações culturais associadas a mudanças organizacionais introduzidas, considerando-se os possíveis danos ao tecido social causados pelo desmantelamento dos relacionamentos existentes e sua substituição por outros novos (STAMPS, 1997).

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0212249/CA

2.2.1.2
O capital relacional

O capital relacional, por alguns autores também denominado capital de clientes, foi definido por Starovic e Marr (2003) como sendo constituído por todos os recursos ligados às relações externas da empresa (com os clientes, provedores ou parceiros em pesquisa e desenvolvimento). Inclui também aquela parte do capital humano envolvida com as relações da companhia com seus investidores, credores, clientes e fornecedores, mais as percepções que eles mantêm sobre a companhia. Exemplos disso são imagem, lealdade de cliente, satisfação de cliente, ligações com fornecedores, poder comercial, capacidade de negociação com entidades financeiras e atividades ambientais.

Bontis (1999) apontou como tema principal do capital relacional o conhecimento dos canais de mercado, dos relacionamentos com clientes e fornecedores, bem como uma boa compreensão dos impactos associados ao governo ou às entidades representativas da indústria.

Pelo fato de ser o capital mais externo à essência da organização, é também o mais difícil de ser trabalhado, uma vez que depende muito do fluxo de conhecimento de fora para dentro, passando pelas pessoas que servem de elos de

contato com o meio externo à organização. É também devido a essa natureza externa à organização que o capital relacional é o mais difícil de ser codificado.

Para Bontis (1999), uma manifestação do capital relacional que pode ser alavancada a partir dos clientes é freqüentemente chamada 'orientação de mercado' (KOHLI; JAWORSKI, 1990 apud BONTIS. 1999). Em complemento, Narver e Slater (1990 apud BONTIS, 1999) incluem como manifestações a geração e a disseminação da inteligência de mercado, bem como a ação gerencial. Além disso, Bontis (1999, p. 449), baseado em outros três autores, ressalta o aspecto de aprendizado organizacional presente no capital relacional, uma vez que é por meio das interações entre os indivíduos que o estoque de conhecimento se eleva, não só em quantidade, mas também em qualidade, principalmente quando pode envolver os relacionamentos externos à organização:

> *Hulland (1995) posits that there exist two dimensions of organizational learning in the marketing context: market orientation (as discussed above) and market learning systems (which, in the context of this particular conceptualization of intellectual capital, will be considered as a function of structural capital).*
> *[…]*
> *Kogut and Zander (1992) argue that what firms do better than markets is the sharing and transfer of knowledge embedded in the organizing principles of an organization. They have suggested that a firm's innovative capabilities "rest in the organizing principles by which relationships among individuals, within and between groups, and among organizations are structured".*

Dessa forma, a efetiva comunicação entre parceiros é essencial, servindo como uma fonte de informação muito importante.

Com um cunho mais formal, adequado à contabilidade, a *International Federation of Accountants* adota a definição de Petrash (1996 apud FINANCIAL AND MANAGEMENT ACCOUNTING COMMITTEE 1998, p. 9):

> *Customer (relational) capital includes connections outside the organization such as customer loyalty, goodwill and supplier relations. It is the perception of value obtained by a customer from doing business with a supplier of goods and/or services.*

O Trabalho do *Financial and Management Accounting Committee* (1998) mostra as várias técnicas e ferramentas de análise que foram desenvolvidas para se melhor compreender o valor dos clientes e suas percepções, destacando:

- perfis da qualidade percebida pelo mercado (*market-perceived quality profiles*) – para identificar os fatores que afetam a percepção da qualidade dos produtos pelos clientes.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0212249/CA

- perfis do preço percebido pelo mercado (*market-perceived price profiles*) – para identificar os fatores que afetam a percepção do preço dos produtos pelos clientes.
- mapas do valor do cliente (*customer value maps*) – para mostrar como um cliente decide entre fornecedores e produtos que competem entre si.
- análise de ganho/perda (*won/lost analysis*) – para analisar razões do ganho ou perda de propostas colocadas em competição.
- matriz o que/quem (*what/who matrix*) – para localizar a responsabilidade pelas ações que asseguram sucesso, provendo valor ao cliente.

2.2.1.3 O capital estrutural

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0212249/CA

O capital estrutural, também chamado de organizacional, é o mais complexo dos ativos intangíveis. Basta recordar o pensamento de Edvinsson (1997) segregando o conhecimento que retorna para casa toda noite (capital humano) daquele outro que é mantido dentro da organização.

Starovic e Marr (2003) concordam com Edvinsson (1997) detalhando que o capital estrutural compreende as rotinas organizacionais, os procedimentos, os sistemas, as culturas e as bases de dados. Práticas como serviços de documentação, centrais de conhecimentos, uso generalizado de tecnologia de informação, flexibilidade organizacional e a capacidade de aprendizagem organizacional são exemplos desse ativo intangível. Algumas dessas práticas podem inclusive ser protegidas legalmente passando a se tornar direitos de propriedade intelectual.

Para Winter (1987 apud BONTIS, 1999, p. 447), a organização em si incorpora conhecimento tácito na forma de:

> *[…] the myriad of relationships that enable the organization to function in a coordinated way [but] are reasonably understood by [at most] the participants in the relationship and a few others […] This means that the organization is […] accomplishing its aims by following rules that are not known as such to most of the participants in the organization […]*

Esse construto lida com os mecanismos e estruturas da organização que podem ajudar os empregados de apoio na busca por alcançar um melhor desempenho empresarial. Um indivíduo pode ter um alto nível intelectual, mas se a organização somente dispõe de sistemas e procedimentos rudimentares para apoiá-lo, o capital intelectual global não alcançará seu pleno potencial. Por outro lado, bons capitais estruturais podem fazer com que um *know-how* individual se torne uma propriedade intelectual coletiva.

A essência do capital estrutural reside nas rotinas organizacionais e, segundo Bontis (1999), esse pode ser subdividido em componente tecnológico e as competências arquitetônicas.

O componente tecnológico pode ser definido como as habilidades e conhecimento locais (por exemplo, conhecimento tácito, regras de projeto, modos únicos de trabalhar em grupo) que são importantes na solução dos problemas tecnológicos cotidianos.

As competências arquitetônicas podem ser definidas como a habilidade da empresa de integrar as competências dos indivíduos junto a modos novos e flexíveis, visando desenvolver novas competências (por exemplo, canais de comunicação, filtros de informação e estratégias de solução de problemas que desenvolvem entre grupos, sistemas de controle e valores culturais).

A IFAC, adotando a definição de Petrash (1996 apud FINANCIAL AND MANAGEMENT ACCOUNTING COMMITTEE 1998, p. 9), considera todas as capacidades organizacionais desenvolvidas para atender aos requisitos de mercado:

> *[...] includes connections outside the organization such as customer loyalty, goodwill and supplier relations. It is the perception of value obtained by a customer from doing business with a supplier of goods and/or services*

Enquadram-se nessa definição as patentes, as marcas registradas, as ferramentas de gestão, as técnicas de aprimoramento e os sistemas de tecnologia da informação, enfim, tudo aquilo que tenha sido implementado visando melhorar os resultados da organização.

Como forma de melhorar a compreensão, em cada caso, do que sejam capitais estruturais, o *Financial and Management Accounting Committee* (1998) sugere a aplicação da análise da cadeia de valor como forma de identificar os

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0212249/CA

elementos dos processos e atividades organizacionais e os correlacionar à criação de valor pela organização. Desse modo, a administração pode avaliar os fluxos de informação e de conhecimento e as características de transformação de conhecimento entre áreas funcionais ao longo da organização.

2.2.2
O capital social

Coleman (1988 apud FUKUYAMA, 1996), em um artigo publicado no *American Journal of Sociology*, chamou de capital social à capacidade de as pessoas trabalharem juntas visando a objetivos comuns em grupos e organizações. Nesse trabalho, Coleman sustenta que, além de conhecimento e qualificações, uma porção distinta do capital humano tem a ver com a capacidade das pessoas de se associarem umas às outras. Isso é crítico não apenas para a vida econômica, mas praticamente para todos os outros aspectos da existência social.

O capital social é uma capacidade que decorre da prevalência de confiança numa sociedade ou em certas partes dessa sociedade. Essa confiança pode estar incorporada no menor e mais fundamental grupo social, a família, assim como na nação, e em todos os demais grupos intermediários.

Roskam (2003) define o capital social como sendo as normas e redes que encorajam a cooperação e a confiança entre as pessoas. Dessa forma, o capital social permite grandes benefícios como: a redução nos custos das transações, o auxílio na difusão do conhecimento e a possibilidade de aumentar o bem-estar comunitário.

O capital social difere de outras formas de capital humano na medida em que é geralmente criado e transmitido por mecanismos culturais como religião, tradição ou hábito histórico. Na economia, há a teoria de que a formação de grupos sociais pode ser explicada como resultado de um contrato voluntário firmado entre indivíduos que calcularam, racionalmente, que a cooperação serve aos seus interesses, a longo prazo. Por essa ótica, a confiança não seria necessária à cooperação: auto-interesse esclarecido, juntamente com mecanismos legais como contratos, poderia compensar a ausência de confiança e grupos poderiam ser

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0212249/CA

formados a qualquer instante, baseados no auto-interesse, sem depender de aspectos culturais.

Fukuyama (1996, p.41-42) argumenta que, embora contratos e auto-interesses sejam importantes no processo de associação:

> as organizações mais eficientes são baseadas em comunidades de valores éticos compartilhados. Essas comunidades não requerem contratos e medidas legais extensivos para salvaguarda de suas relações, porque um consenso moral prévio dá aos membros do grupo uma base para a confiança mútua. Isto é, um indivíduo pode decidir "investir" num capital humano convencional, como educação universitária ou treinamento para se tornar maquinista ou programador de computador, simplesmente inscrevendo-se na escola apropriada. A aquisição de capital social, em contrapartida, requer hábito às normas morais de uma comunidade e, no seu contexto, a aquisição de virtudes como lealdade, honestidade e confiabilidade. O grupo, ademais, tem de adotar normas comuns como um todo antes que a confiança possa tornar-se generalizada entre os seus membros. Em outras palavras, o capital social não pode ser adquirido simplesmente por indivíduos agindo por conta própria. Ele é baseado no predomínio de virtudes sociais e não apenas individuais. A propensão à sociedade é muito mais difícil de adquirir do que outras formas de capital humano, mas, por ser baseada no hábito ético, também é muito mais difícil de ser modificada ou destruída.

Se em uma organização, as pessoas confiam umas nas outras, atuando sob um mesmo conjunto de normas éticas, de certo haverá mais chances para a inovação, uma vez que uma grande variedade de relacionamentos sociais poderá sempre emergir.

O capital social, repousando em raízes culturais, é essencial à prosperidade e ao que passou a ser chamado de competitividade, mas suas conseqüências mais importantes podem não ser sentidas tanto na economia quanto na vida social e política, como afirma Fukuyama (1996, p. 376):

> A sociabilidade espontânea tem conseqüências que não são fáceis de ser capturadas em estatísticas de renda agregada. Os seres humanos são ao mesmo tempo indivíduos mesquinhamente egoístas e criaturas com um lado social que evita o isolamento e aprecia o apoio e o reconhecimento de outros seres humanos. Há, naturalmente, alguns indivíduos que preferem trabalhar numa fábrica de produção em massa de baixa confiança, de inspiração tayloriana, porque ela estipula o mínimo que precisam produzir para fazer jus a seus salários e, por outro lado, pouco exige deles. Mas de um modo geral os trabalhadores não gostam de ser tratados como dentes de engrenagens de uma grande máquina, isolados dos gerentes e companheiros de trabalho, tendo muito pouco por que se orgulhar de suas aptidões ou de sua organização, e cabendo-lhes um mínimo de autoridade e controle sobre o trabalho que executam como meio de vida. Todos os estudos empíricos a partir de Elton Mayo indicaram que os trabalhadores se sentem mais felizes em organizações grupo-orientadas do que em empresas mais individualistas. Destarte, mesmo que a produtividade seja idêntica em fábricas e escritórios de

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0212249/CA

baixa e de alta confiança, estes últimos são locais de trabalho humanamente mais satisfatórios.

Chamando de capital intelectual ao conhecimento e à capacidade de obter conhecimento de uma coletividade social, em 1998, Janine Nahapiet e Sumantra Ghoshal desenvolveram um modelo que explica a vantagem organizacional, provinda das capacidades particulares que as organizações possuem, para criar e compartilhar conhecimento. Com esse modelo, argumentam que o capital social facilita a criação de novo capital intelectual; que as organizações, como marcos institucionais, são quem conduz ao desenvolvimento de altos níveis de capital social; e que isso é devido a terem uma vantagem sobre o mercado no desenvolvimento e compartilhamento do capital intelectual. O modelo desenvolvido incorpora esses argumentos em uma série de hipóteses sobre os relacionamentos entre dimensões diferentes de capital social e os mecanismos e processos primários requeridos para a criação desse capital intelectual. Com esse trabalho, os autores formaram uma base teórica para posicionar os processos do conhecimento como os fundamentos da capacidade particular das organizações em gerar e compartilhar conhecimento, criando vantagens distintivas sobre outros arranjos institucionais, como os mercados.

O modelo de Nahapiet e Ghoshal, desenhado na Figura 8, identifica três dimensões no capital social, que de alguma forma constituem alguns aspectos da estrutura social e facilitam a ação dos indivíduos nessa estrutura:

a) dimensão estrutural – refere-se ao padrão global de conexões entre os vários elementos atuantes;
b) dimensão cognitiva – refere-se aos recursos que promovem o compartilhamento de representações, interpretações e sistemas de significados entre as partes atuantes; e
c) dimensão relacional – refere-se aos ativos criados e alavancados pelos relacionamentos pessoais.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0212249/CA

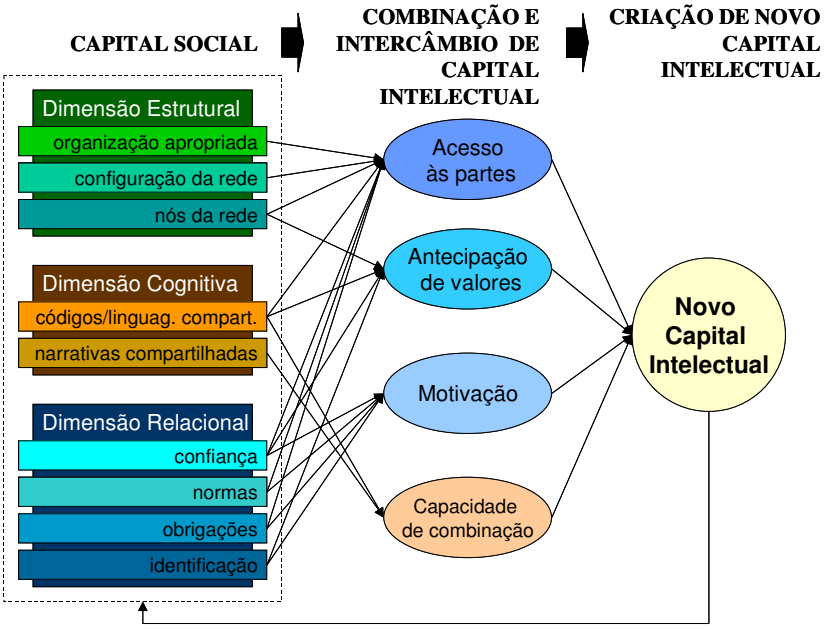

Figura 8 - Modelo de criação de novo capital intelectual
(adaptado de NAHAPIET; GHOSHAL, 1998)

Para Prescott e Williams (2003), o capital social é o complemento contextual do capital humano, podendo ser compreendido pelas vantagens que os indivíduos ou grupos possuem, tendo em vista suas posições na estrutura social. O capital social acaba sendo determinado de acordo com a qualidade dos relacionamentos entre os indivíduos, definindo normas e redes que encorajam a cooperação e a confiança entre os indivíduos. Já, para Mayo (2003), as redes de relacionamento que acontecem dentro e fora da organização constituem seu capital relacional.

A dinâmica do desempenho das pessoas no trabalho pode ser melhor se, como afirma Rastogi (2000), forem consideradas três dimensões básicas: a do entendimento do contexto do trabalho, em termos do seu propósito, natureza, condições, requisitos etc; a da capacidade na execução do trabalho, em termos dos conhecimentos e habilidades requeridos; e a da motivação para o trabalho, em termos do comprometimento dos melhores esforços para alcançar a excelência.

Para o desenvolvimento do capital social, deve haver um clima organizacional favorável às pessoas, permitindo que elas dediquem seus talentos e energias à produção de valor no trabalho, em um ambiente de interações pessoais e cooperação fundamentadas na confiança mútua. Conforme argumenta Rastogi

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0212249/CA

(2000, p.199-200), o poder da confiança na bondade inata das pessoas é a base de todo o sucesso e riqueza das organizações:

> *Social capital is the base of human capital when there is a shared vision and a shared value system, and an ethos of help and care; unimagined resource capabilities for wealth creation and excitement emerge in an organization. Social capital's development's rests on a core belief in the innate goodness of man […] Social capital requires reaching out to others, and creating bonds of empathy, regard, trust, understanding, cure and help on the one hand; and establishing clarity of high performance expectations, and ambitions, unambiguous stretch goals; on the other. It requires infusing the firm's structures, systems, and processes with values of trust and cooperation on the one hand; and fostering an unity of purpose, meaning, integrity, and a sense of shared destiny; on the other. [...]*
> *Social capital provides the source spring of the emotional energy, a pervasive spirit of help and cooperation and an ethos of optimism among people in an enterprise.*

Augier e Vendelo (1999) propõem uma maior atenção quanto aos aspectos estratégicos das redes de relacionamento e da cognição para as organizações. Uma vez que o conhecimento fica sujeito à distorção e à incerteza, elas servem como meio de adequar a estrutura organizacional à necessidade por mais estabilidade e previsibilidade. Tanto as pessoas quanto as organizações, para adquirirem novos conhecimentos, dependem do funcionamento das redes de conhecimento. Uma parte significativa do novo conhecimento que é obtido depende da existência de redes informais e dos posicionamentos sociais existentes. Nas redes, as pessoas não precisam estar em contato físico, mas devem partilhar de uma linguagem comum, possibilitando a troca de conhecimento tácito.

Embora apenas uma porção das redes de relacionamento tenha caráter formal, isso não significa que a parte não planejada, que sempre emerge, com suas estruturas e padrões de comportamentos próprios, mas considerada informal, não necessite também ser tratada empírica e conceitualmente, haja vista a importância de sua lógica social e funcional para a organização (TICHY; FOMBRUN, 1979).

Pela abordagem desses autores, as organizações podem ser vistas como um sistema de objetos, sejam eles pessoas, grupos ou organizações, agrupados por uma variedade de relacionamentos, dentro de uma sociedade, constituindo redes sociais.

Segundo Tichy e Fombrun (1979), o estudo do comportamento organizacional pouco se utilizou de análises das redes informais. Eles identificam as seguintes causas para esse fenômeno: a conceituação incompleta das redes,

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0212249/CA

tendo em vistas os seus diferentes tipos e as variações de suas estruturas; o isolamento das linhas de conhecimento sobre as abordagens envolvidas, com o foco exagerado nas relações interpessoais de aspecto afetivo, em detrimento dos aspectos informacionais e políticos; e a inexistência de técnicas capazes de processar os dados sociométricos de grupos com mais de 50 integrantes, até o advento dos computadores de 3a. geração.

Segundo Stephenson (2003 apud ROSENBURG, 2003b), existem diferentes redes de confiança em uma organização, uma vez que as pessoas se relacionam por motivos diversos: Quando você precisa cumprir uma tarefa rapidamente, recorre a determinadas pessoas. Quando precisa tomar decisões - ou quando quer discutir a própria carreira, por exemplo -, pode preferir recorrer às mesmas pessoas ou a outras. O mesmo acontece com seus colegas. As diferentes estratégias de relacionamento de cada profissional na empresa formam redes invisíveis que não correspondem à estrutura hierárquica, mas que podem ser muito mais poderosas que ela.

O mapeamento das redes de relacionamento existentes permite que as organizações vejam a si próprias de uma forma diferente, revelando que um recurso valioso e fundamental que elas possuem é o conhecimento sobre como os processos de trabalho efetivamente se desenvolvem no seu interior. Nesse particular, as redes informais, que não são refletidas no organograma, constituem o verdadeiro lado invisível da organização. Lado esse que, relacionado às ligações pessoais importantes, é formado por um tecido conectivo, associado às influências pessoais (DOLOFF, 1999).

As redes sociais existem há milhares de anos. São estruturas auto-organizáveis e informais que servem de canal para a maior parte do fluxo de comunicação interno a uma organização, sendo comumente destacado seu papel também como fonte de inovação. Hoje em dia, mesmo com a tecnologia reduzindo os momentos de comunicação face-a-face, a confiança e o sentimento de pertencer ao grupo que a rede de relacionamentos representa ainda são aspectos tão importantes quanto eram as conversas ancestrais em torno de uma fogueira (STEPHENSON, 2003 apud ROSENBURG, 2003b).

Trist (1976) lembra que, em comparação com os sistemas biológicos, que apresentam um propósito global enquanto os seus órgãos componentes não

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0212249/CA

possuem essa autonomia, os sistemas sociais têm como seus componentes pessoas, que são, por si mesmas sistemas com propósito próprio.

Os relacionamentos nas redes são baseados na confiança e, só assim, seus membros são capazes de promover os ajustes necessários para melhorar os processos de trabalho, geralmente melhor adequando as habilidades individuais às demandas estabelecidas.

Para Stephenson (1997b), o comportamento comum em uma organização provém de princípios bastante antigos, com fundamentos tribais. Mas, esta mesma forma de semelhança interpessoal também serve para melhorar a comunicação, desenvolver a previsibilidade do comportamento e fomentar relações de confiança e reciprocidade.

As redes sociais são definidas por Mitchell (1969 apud TICHY; TUSHMAN; FOMBRUN, 1979, p. 507) como sendo:

> *[...] a specific set of linkages among a defined set of persons, with the additional property that the characteristics of these linkages as a whole may be used to interpret the social behavior of the persons involved.*

Nesse modelo, as organizações são vistas como que constituídas por unidades sociais com padrões de relacionamento relativamente estáveis ao longo do tempo, formadas a partir de agrupamentos prescritos e emergentes.

Krackhardt e Hanson (1993 apud GOLEMAN, 1995, p. 185-186) afirmam que as redes formais são criadas para lidar com os problemas que podem ser facilmente antecipados. Para as demais situações, as redes informais cumprem um papel crítico:

> *But when unexpected problems arise, the informal organization kicks in. Its complex web of social ties forms every time colleagues communicate, and solidify over time into surprisingly stable networks. Highly adaptive, informal networks move diagonally and elliptically, skipping entire functions to get things done.*

Embora apenas uma porção das redes de relacionamento tenha caráter formal, isso não significa que a parte não planejada, que sempre emerge, com suas estruturas e padrões de comportamentos próprios, considerada informal, não necessite também ser tratada empírica e conceitualmente, haja vista a importância de sua lógica social e funcional para a organização (TICHY; FOMBRUN, 1979). Sobre essa questão, uma metáfora interessante é proposta por Krackhardt e Hanson (1993, p. 104): "*if the formal organization is the skeleton of a company,*

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0212249/CA

the informal is the central nervous system driving the collective thought process, actions, and reactions of its business units".

Para Tichy, Tushman e Fombrun (1979), a análise das redes sociais deve ter por base a coleta de dados sociométricos, que demonstrem o nível de relacionamentos entre as unidades constituintes da rede. Essa coleta de dados pode ocorrer segundo 4 métodos distintos: o da análise posicional - que determina o emprego dos dados formais da organização, geralmente refletindo o organograma; o método atributivo - que busca identificar os líderes e as pessoas de maior poder de influência, mediante os julgamentos de membros da comunidade; o da análise decisória - enfatizando o processo de tomada de decisões como sendo o núcleo do poder; e o da interação - estudando os fluxos de interação e de retro-alimentação, sendo o poder encarado como um refreamento desses fluxos.

Pela abordagem desses autores, as organizações podem ser vistas como um sistema de objetos, sejam eles pessoas, grupos ou organizações, agrupados por uma variedade de relacionamentos, dentro de uma sociedade, constituindo redes sociais.

Embora o conceito de rede social fosse conhecido desde os anos 30, a maioria das organizações só começou a compreendê-lo, de fato, a partir de meados da década de 90, com a explosão de popularidade da internet (KREBS, 1987 apud DOLOFF, 1999).

A partir de dois trabalhos publicados por Tichy e Fombrun em 1979, pode-se consolidar a classificação das características estruturais e propriedades relacionais das redes sociais, do modo apresentado no Quadro 4.

Enquanto Tichy e Fombrun identificaram 5 papéis básicos nas redes, Stephenson (1997a) enxerga apenas três, remanescentes da forma como as pessoas negociavam em civilizações passadas. Sendo eles: o *Hub* (ou 'irradiador') – relacionado a um sistema de distribuição ótimo, centralizando os processos, fosse no comércio ou na colonização (indivíduos com o maior número de conexões na rede); o *Gatekeeper* (ou 'guardião') – funciona como ponte entre *Hubs* ou entre partes de uma mesma sociedade (podem auxiliar ou impedir o fluxo); e o *Pulse-taker* (ou 'termômetro') – alguém com o máximo de conexões com os outros, mas pelas rotas mais curtas, de tal forma que ele conhece bem o que cada um pensa e sente (funciona mais como intérprete do que como fonte de informação,

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0212249/CA

influenciando indiretamente a forma como a informação é percebida). Esses três tipos não só resistem bastante às mudanças, como podem catalisar a rápida mudança caso sejam estrategicamente considerados e utilizados no processo.

Quadro 4 – Classificação das redes sociais (adaptado de TICHY; FOMBRUN, 1979, p. 932

CARACTERÍSTICAS ESTRUTURAIS DA REDE	**Aspecto geral**	Tamanho – número de pessoas participantes da rede Densidade – número de ligações existentes frente ao total de ligações possíveis Estabilidade – grau de mudança de uma rede com o passar do tempo Visibilidade – nível de nomeação dos membros pelo outros na rede Centralidade – o quanto que as relações são guiadas pela hierarquia Acessibilidade – número médio de ligações entre duas pessoas na rede
	Agrupamento interno (*cluster*)	Quantidade – número de agrupamentos (*clusters*) Abertura - número de ligações externas ao cluster frente ao total de ligações possíveis Sobreposição – grau com que os *clusteres* se sobrepõem
	Papéis	***Star*** – indivíduo com maior número de ligações na rede ***Liaison*** - não faz parte de um cluster mas serve para ligar dois ou mais ***Bridge*** – faz parte de vários *clusters* dentro da rede ***Gatekeeper*** – que promove ligação com domínios externos ***Isolate*** – alguém fora da rede
PROPRIEDADES RELACIONAIS DA REDE	**Conteúdo transacional**	Trocas de bens e serviços Trocas de afeto Trocas de informação e idéias Trocas de influência e poder
	Natureza das ligações	Intensidade – do relacionamento entre pessoas Reciprocidade – grau de simetria da relação entre as partes Clareza de expectativas – grau de definição das expectativas mútuas das partes Multiplexidade – grau de ligação de um par de pessoas em função das múltiplas relações existentes

)

Para Stephenson (2003 apud ROSENBURG, 2003b), esses arquétipos funcionam como engrenagens de um grande sistema que pode barrar os fluxos de comunicação ou dar força a eles. Eles podem ajudar a aumentar a eficiência, a promover a inovação ou, em outro extremo, a boicotar qualquer tentativa de mudança.

Segundo Rosner (2001), é curioso perceber que, para um integrante da própria organização, é extremamente difícil identificar e compreender as redes informais existentes, uma vez que ele está associado à cultura da empresa.

Lançando mão de análises de redes, os gestores podem construir uma visão geral sobre três tipos de redes de relacionamentos: as de aconselhamento – que

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0212249/CA

revelam quem são as pessoas de quem as outras dependem para resolver os problemas e obter informações técnicas; as de confiança – que revelam quais pessoas compartilham informações políticas delicadas nos momentos de crises organizacionais; e as de comunicação – que revelam que pessoas falam com outras sobre assuntos de trabalho, em bases regulares (KRACKHARDT; HANSON, 1993).

A compreensão dos conteúdos transacionados na rede permite avaliar e distinguir os nós fortes dos fracos: um relacionamento com troca de informações e influências é mais forte do que um relacionamento meramente material, por exemplo (TICHY; FOMBRUN, 1979). Contudo, a existência de um maior número de nós de comunicação, em si, não é garantia de uma rede com melhores resultados. Há que se considerar que a qualidade da comunicação é que determina o sucesso. Antes de tudo, é preciso que as redes informais estejam em sintonia com as metas da organização (KRACKHARDT; HANSON, 1993).

Nas decisões estratégicas e principalmente nas reestruturações, o mapeamento das redes deve ser considerado a fim de se obterem melhores resultados. No redesenho organizacional, os gestores devem estar atentos para favorecerem o fortalecimento e o crescimento das pessoas que desempenham papéis crucias nas redes mapeadas. Deve-se também atentar para a necessidade de facilitar a prestação de auxílio, de forma rápida e eficiente, na realização das tarefas, independentemente das suas áreas de atuação. À medida que as organizações tendem a adotar estruturas menos hierarquizadas, os gestores precisam se adaptar, apoiando-se menos na autoridade dos seus títulos do que nos relacionamentos construídos nas redes informais (KRACKHARDT; HANSON, 1993).

Para Argyris (1994), as estratégias defensivas utilizadas pelas pessoas em situações difíceis também podem evoluir para uma postura organizacional, na forma de políticas, práticas e ações que buscam evitar que as pessoas sejam expostas a situações embaraçosas ou ameaçadoras, bem como do exame de suas causas. Na busca do desenvolvimento da aprendizagem organizacional, deve-se verificar o quanto o processo de comunicação disponível favorece essas rotinas defensivas, seja por explicitar papéis e comprometimentos distintos entre gestores e trabalhadores, ou por enfatizar a motivação extrínseca em oposição à intrínseca.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0212249/CA

Segundo Tichy e Fombrun (1979), o estudo do comportamento organizacional pouco se utilizou de análises das redes informais. Eles identificam as seguintes causas para esse fenômeno: a conceituação incompleta das redes, tendo em vistas os seus diferentes tipos e as variações de suas estruturas; o isolamento das linhas de conhecimento sobre as abordagens envolvidas, com o foco exagerado nas relações interpessoais de aspecto afetivo, em detrimento dos aspectos informacionais e políticos; e a inexistência de técnicas capazes de processar os dados sociométricos de grupos com mais de 50 integrantes, até o advento dos computadores de terceira geração.

Há que se atentar para o papel estratégico das redes informais, que precisa estar bem compreendido e assimilado. Afinal, essas redes podem facilmente comprometer os melhores planos organizacionais, promovendo bloqueios na comunicação, bem como fomentando oposição às mudanças pretendidas, a menos que os gestores saibam como mapear as ligações sociais, de forma a aproveitá-las na reconstrução e crescimento da organização formal (KRACKHARDT; HANSON, 1993).

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0212249/CA

2.2.3
A confiança

Algum nível de confiança está sempre presente, mesmo nas transações mais simples. Como diz Arrow (1973 apud HART; SAUNDERS, 1997, p.9): *"typically, one object of value changes hands before the other one does, and there is confidence that the countervalue will in fact be given up."*

Em geral, a literatura especializada mostra que a confiança organizacional está, entre outras coisas, relacionada beneficamente com a lucratividade, com a inovação, com a sobrevivência dos negócios, com a administração de crises, com a formação de parcerias, com a adaptabilidade das estruturas organizacionais, com a redução dos custos de transação e litígio, além da sua ligação direta com as percepções e comportamentos dos trabalhadores.

Pamela Shockley-Zalabak, Kathleen Ellis e Ruggero Cesaria executaram uma pesquisa, sob os auspícios do *IABC (International Association of Business*

Communicators) Research Foundation, publicada em 2000, visando identificar atitudes organizacionais específicas, valores e normas que influenciassem percepções de confiança organizacional e modelos de confiança em organizações localizadas em vários países, de forma a criar um índice que medisse a confiança organizacional (*Organizational Trust Index - OTI*). Para esses autores, a habilidade para formar relações confiáveis com pessoas diversas é o capital social de uma organização. No modelo de pesquisa adotado, bastante influenciado pelo trabalho de Mishra (1996), cinco fatores se destacam na geração da confiança organizacional:

a) competência (a efetividade de colegas de trabalho e líderes);
b) franqueza e honestidade (quantidade, precisão e sinceridade da informação compartilhada);
c) preocupação para com outrem (exibição de empatia, tolerância e segurança);
d) confiabilidade (ações coerentes e seguras); e
e) identificação (compartilhando metas comuns, valores e convicções).

Com a pesquisa, respondida por cerca de 4000 pessoas em oito países, foi possível obter elevada significância estatística da influência desses fatores na criação da confiança. Constatou-se, ainda, que a confiança em si se mostrou significante na satisfação com o trabalho e na efetividade organizacional percebida, conforme ilustra o Quadro 5.

Quadro 5 - Modelo de Shockley-Zalabak, Ellis e Cesaria (adaptado de SHOCKLEY-ZALABAK; ELLIS; CESARIA, 2000, p. 9)

CONFIANÇA - MODELAGEM DE SHOCKLEY-ZALABAK, ELLIS, E CESARIA (2000)
Competência: crer na capacidade competitiva crer na eficácia dos líderes e pares
Franqueza e honestidade: compartilhar muitas e precisas informações comunicar sincera e apropriadamente
Preocupação com outrém: se esforçar sinceramente para entender os sentimentos empatia, cuidados, tolerância e segurança
Confiabilidade: contar com ação coerente ao discurso
Identificação: conectar-se às metas, normas, valores e crenças

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0212249/CA

No final dos anos 90, mediante pesquisa em centenas de empresas norte-americanas, Levering (1997), intrigado com o fenômeno da existência de excelentes ambientes de trabalho, pode constatar, ao final, que um fator extremamente importância era o alto nível de confiança presente naquelas empresas de destaque. Sua obra *The 100 Best Companies to Work for in America*, contemplando entrevistas, desde os funcionários de mais baixo nível hierárquico até os mais altos gestores e, até, fundadores, foi devotada a descrever e analisar detalhadamente as práticas daqueles excelentes locais para se trabalhar.

Em uma linha de trabalho mais abrangente, Francis Fukuyama (1996) também havia constatado que em todas as sociedades econômicas bem-sucedidas a união pela confiança é um traço comum.

Levering (1997, p. 206) mostra que:

> A confiança não acontece simplesmente. Ela é produto do que aconteceu dentro do local de trabalho ao longo do tempo. Neste sentido, a confiança nos relacionamentos do local de trabalho não é diferente da confiança nos relacionamentos pessoais. Certas atitudes parecem aumentar a quantidade de confiança que sentimos em relação à outra pessoa, enquanto outras a diminuem.

Nos locais de trabalho excelentes, os funcionários reconhecem que a empresa se importa com eles e os respeita, de uma forma contínua. É como se houvesse o constante reforço do nível de confiança.

Para Levering (1997, p. 28), é a confiança que viabiliza a existência de excelentes locais para se trabalhar, isso é, aqueles locais onde se "confia na pessoa para quem trabalha, tem orgulho pelo que faz, e gosta das pessoas com quem está trabalhando". Assim, além da confiança, em um excelente local de trabalho também devem reinar o orgulho e a camaradagem.

Nessa visão, isolando-se a parcela da confiança, que é a mais importante, são explicitados três fatores essenciais à sua obtenção, conforme Levering (1997) pôde concluir de suas pesquisas, passando a adotar como critérios de avaliação: credibilidade, respeito e imparcialidade.

O Quadro 6 resume esse modelo da confiança.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0212249/CA

Quadro 6 - Modelo de Levering (adaptado de LEVERING, 1997, p. 31-50)

CONFIANÇA - MODELAGEM DE LEVERING (1997)
Respeito:
prover recursos
reconhecer o mérito
gerar espírito de colaboração
Credibilidade:
comunicar claramente
conhecer o papel de cada um
agir de forma coerente ao discurso
Imparcialidade:
praticar justiça
não permitir discriminação
compartilhar o resultado do sucesso

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0212249/CA

Com aplicação em dezenas de países, essa avaliação do excelente local para se trabalhar ocorre no Brasil desde 1997 a partir de uma parceria do *Great Place to Work Institute* – GPTW com a Revista Exame, no estudo As Melhores Empresas para se Trabalhar no Brasil, com participação voluntária das empresas interessadas.

Fukuyama (1996) entende a confiança como característica cultural abrangente. As comunidades são formadas não apenas na base de regras e regulamentos explícitos, mas em função de uma série de hábitos éticos e obrigações morais recíprocas compartilhados por todos os seus membros. Tais preceitos fornecem aos membros da comunidade motivos para acreditarem uns nos outros.

A capacidade de associação depende, por sua vez, do grau em que as comunidades compartilham normas e valores e mostram-se dispostas a subordinar interesses individuais aos de grupos maiores. Do compartilhamento desses valores nasce a confiança.

Para Levering (1997), existe um clima de confiança mútua que permeia os bons ambientes de trabalho; a confiança é completamente ausente nos maus locais de trabalho; e só aparece esporadicamente nos locais de trabalho considerados medianos, sendo invariavelmente verdade que os movimentos sindicais ou greves

muitas vezes ocorrem quando a confiança entre os empregados e seu empregador é fortemente abalada ou destruída.

A confiança tem um grande e inestimável valor econômico, que se entrelaça com uma grande variedade de normas, regras, obrigações morais e outros hábitos que, juntos, moldam a comunidade formada, cujo nível de bem-estar, bem como sua capacidade de competir, acabam condicionados às características culturais. Não importa tanto a existência de uma base de regras e regulamentos explícitos, mas sim hábitos éticos e obrigações morais recíprocas, compartilhados por todos os membros da comunidade. Onde há sucesso econômico, há também comunidades unidas pela confiança. Fukuyama (1996, p.26-28), referenciando-se a Adam Smith, lembra que:

> A vida econômica é profundamente engastada na vida social e não pode ser compreendida fora do contexto dos costumes, princípios morais e hábitos da sociedade no qual ela se insere. Em suma, ela não pode ser divorciada da cultura.

E assim:

> A lei, os contratos e a racionalidade econômica fornecem uma base necessária, mas insuficiente tanto para estabilidade quanto para a prosperidade das sociedades pós-industriais; elas precisam ser fomentadas igualmente com reciprocidade, obrigações morais, deveres em relação à comunidade e confiança, que se baseiam mais no hábito do que no cálculo racional.

Obter uma definição para a confiança é uma tarefa difícil, pois, como observam Mishra e Spreitzer (1998) trata-se de um construto dinâmico que reflete as crenças sobre os relacionamentos pessoa-ambiente. Assim, a literatura é repleta das mais diferentes conceituações sobre confiança.

Arriscando uma definição, Fukuyama (1996, p. 41) diz que confiança é "a expectativa que nasce no seio de uma comunidade de comportamento estável, honesto e cooperativo, baseado em normas compartilhadas pelos membros dessa comunidade".

Shockley-Zalabak, Ellis e Cesaria (2000, p. 31-32), em um estudo bastante completo, entendem a confiança como expectativas positivas sobre a intenção e comportamentos de outros, tendo por base os papéis, relacionamentos, experiências e interdependências, após examinarem uma extensa coleção de definições, mostrada no Quadro 7.

Dentre esses trabalhos, Mayer, Davis e Schoorman (1995) fazem uma tentativa peculiar para melhor esclarecer as diferenças entre outros conceitos

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0212249/CA

associados, tais como cooperação, confidência e previsibilidade, além de apresentar uma modelagem dinâmica para a confiança que leva em conta as características daquele em que se confia, em termos de sua habilidade, benevolência e integridade.

Quadro 7 – Definições para confiança (SHOCKLEY-ZALABAK; ELLIS; CESARIA; 2000, p. 31-32)

FONTE	DEFINIÇÃO
Hosmer (1995)	*"... trust as one party's optimistic expectations of the behavior of another when the party must make a decision about how to act under conditions of vulnerability and dependence."*
Mayer, Davis e Schoorman (1995)	*"... the willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party based on the expectation that the other party will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control that other party."*
Mishra (1996)	*"... one partys willingness to be vulnerable to another party based on the belief that the latter party is (a) competent, (b) open, (c) concerned, and (d) reliable."*
Cummings and Bromiley (1996)	*They anchor their definition in the assertion that trust involves three components of belief (affective, cognitive, and intended behavior) and three dimensions of trust (whether an individual keeps commitments, negotiates honestly, and avoids taking excessive advantage). In developing one of the few current empirical assessments of organizational trust, they define trust as integrating their three dimensions and three components: "Trust will be defined as an individual's belief among a group of individuais that another individual or group (a) makes good-faith efforts to behave in accordance with any commitments both explicit or implicit; (b) is honest in whatever negotiatíons preceded such commitments; and (c) does not take excessive advantage of another even when the opportunity is available"*
Lewicki, McAllister e Bies (1998)	*"... confident positive expectations regarding another's conduct, while distrust is confident negative expectations regarding another's conduct.*
Bhattacharya, Devinney e Pillutla (1998)	*"... an expectancy of positive (or nonnegative) outcomes that one can receive based on the expected action of another party in an interaction characterized by uncertainty."*
Whitener, Brodt, Korsgaard e Werner (1998)	*They merge several existing definitional approaches reflecting three basic facets of trust: (1) trust in another party refiects an expectation or belief that the other party will act benevolently; (2) a party cannot contrai or force another party to fulfill the expectation - that is, trust involves a willingness to be vulnerable and risk; and (3) trust involves some levei of dependency on the other party só that the outcomes of one party are influenced by the actions of another.*

Shockley-Zalabak, Ellis e Cesaria (2000) lembram também o papel central que a comunicação desempenha na dimensão comportamental dos processos de geração e manutenção da confiança, principalmente entre gestores e funcionários.

Nessa mesma linha, enfatizando a franqueza na comunicação, pode-se verificar em Javenpaa e outros, citados por Holbeche (2005, p. 197):

> *It was found that in high trust teams, feedback on proposal was 'specific, in-depth, and thoughtful indicating careful reading and a concern to contribute to the improvement of the material'. Teams were proactive, task-output driven and optimistic. Both team members and managers honoured their commitments and*

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0212249/CA

> *kept their promises. Leadership was dynamic, setting the parameters, but task-goal clarity was seen as the team's responsibility. Role division was left as emergent and interdependent. Time management was explicit and process-based. Interaction within the team was frequent, with few gaps. Managers were also willing to admit when they had made mistakes.*

Ainda segundo Fukuyama (1996, p. 51):

> Sistemas éticos criam comunidades morais porque suas compartilhadas linguagens do bem e do mal conferem aos seus membros uma vida normal comum. Até certo ponto, qualquer comunidade moral, independentemente das regras éticas específicas implícitas, criará um grau de confiança entre seus membros. Certos códigos éticos tendem a promover um raio de confiança mais amplo do que outros, enfatizando os imperativos de honestidade, caridade e benevolência no seio da comunidade.

Além disso, esse autor alerta contra o pensamento econômico dominante de que os seres humanos agem somente como maximizadores racionais da utilidade, em qualquer sentido mais estrito do termo utilidade. Eles acreditam que as pessoas associam à atividade econômica muitos valores morais advindos de suas vidas sociais.

Para Levering (1997) a confiança não simplesmente acontece. Ela é produto do que aconteceu dentro do local de trabalho ao longo do tempo. Neste sentido, a confiança nos relacionamentos do local de trabalho não é diferente da confiança nos relacionamentos pessoais. Certas atitudes parecem aumentar a quantidade de confiança que sentimos em relação à outra pessoa, enquanto outras a diminuem. Com isso, o constante fortalecimento da confiança é a característica isolada mais destacada dos locais de trabalho excelentes. Os funcionários reconhecem que a empresa importa-se com eles e os respeita.

Joni (2004) lembra que ter estima e afinidade não é suficiente para se confiar, em um contexto empresarial. É algo que também vai sendo forjado ao longo das carreiras profissionais, no trabalho ombro a ombro com colegas em atividades de grupo, como times de projeto, comitês etc, bem como nas emergências, determinando tacitamente com quem se pode contar.

Nesse contexto, a pesquisa de Joni (2004) revelou três tipos fundamentais de confiança :

a) confiança pessoal - baseada na fé sobre a integridade pessoal. É a confiança compartilhada sem que haja pensamento de traição, medo de apropriação de idéias, e que as tarefas sejam distribuídas para a equipe com a garantia que se esforçarão para não decepcionar;

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0212249/CA

b) confiança na competência – tendo por base a competência sobre assuntos específicos. Motivo pelo qual procura-se buscar profissionais de reputação e comprovada qualificação;
c) confiança estrutural - reflete como os papéis e a ambição internos à organização modificam as impressões e as informações. Motivo pelo qual os líderes empresarias buscam se cercar de conselheiros externos para evitar contaminação das impressões e informações pela cultura organizacional.

De acordo com Robbins (2002), existem três tipos de confiança nas relações organizacionais:

a) devida à intimidação – com base no medo de represálias;
b) devida ao conhecimento – com base na previsibilidade do comportamento, tendo em vista um histórico de interações; e
c) devida à identificação – com base na compreensão mútua de intenções e na concordância sobre os desejos e vontades de cada parte.

Para Schindler e Thomas (1993 apud ROBBINS, 2002) há cinco dimensões básicas que fundamentam a confiança:

a) a integridade – relacionada à honestidade e a confiabilidade;
b) a competência – relacionada aos conhecimentos e habilidades pessoais;
c) a consistência – relacionada à previsibilidade e segurança das ações frente às palavras;
d) a lealdade – relacionada à disposição de proteger e defender alguém; e
e) a abertura – relacionada à crença de que a outra pessoa também possui confiança na primeira.

Dessa forma, espera-se que os locais de trabalho funcionem mais eficientemente se todos os empregados fossem tratados como profissionais acreditados, com padrões de comportamento e julgamento implicitamente aceitos.

Segundo Fukuyama (1996), há que se cuidar também da proliferação de regras para vários tipos de relacionamentos, um indício de disfunção social. Comumente, há um relacionamento inverso entre regras e confiança: quanto mais as pessoas dependem de regras para regular suas interações, menos confiança elas depositam umas nas outras e vice-versa.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0212249/CA

2.2.4
A orientação estratégica

A orientação estratégica surge naturalmente da formulação da estratégia. É na definição da missão e da visão, assim como na identificação dos correspondentes fatores críticos de sucesso e dos valores essenciais, que ocorre o primeiro passo do desenvolvimento da estratégia, orientada para objetivos organizacionais. São instrumentos simples, por meio dos quais as pessoas se sentem unidas, sendo estimuladas pelo orgulho trazido pelo compromisso e mobilizadas para criarem o futuro da organização. Uma missão e uma visão bem elaboradas também fornecem as bases do processo decisório, ajudando os gestores a se posicionarem de forma alinhada.

Utilizadas como ferramentas gerenciais, a missão e a visão tornam mais coerente e uniforme o comportamento dos empregados, inspira-lhes orgulho pela organização e cria condições para que se concentrem nas atividades relevantes que criam valor para os clientes, eliminando as tarefas improdutivas (RAMPERSAD, 2004).

Enquanto a missão determina a natureza da organização sendo atemporal, a visão auxilia na determinação das competências essenciais que devem ser preservadas e dos rumos da organização, sendo temporal. A missão, quando bem formulada e articulada, cria uma base comum para o comportamento das pessoas e para a comunicação mútua. A visão também contém pontos de partida éticos e apresenta estreita vinculação com a cultura organizacional.

Em geral, a visão organizacional baseia-se em valores essenciais compartilhados que influenciam o comportamento, direcionando as pessoas, no ambiente de trabalho, com relação ao modo de tratamento mútuo e ao modo como são vistas as demais partes interessadas nos negócios.

Tais valores essenciais

> [...] alinham as pessoas e as fundações, como cola que mantém unida a organização. Promovem o comprometimento, a lealdade e a dedicação em todas as facetas da organização, principalmente se estiverem em equilíbrio com a ambição pessoal dos indivíduos. Como vemos na prática, o esforço e o envolvimento das pessoas geralmente são ótimos quando seus próprios princípios, padrões e valores estão alinhados com os da organização (RAMPERSAD, 2004, p.96).

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0212249/CA

Cabe lembrar que a cultura organizacional está intimamente relacionada com o comportamento, os padrões, os valores, os princípios, as emoções e o pensamento das pessoas que vivem a organização. Diversos autores apontam que o desempenho operacional quase sempre é influenciado de maneira positiva quando o comportamento organizacional alinha-se continuamente com a cultura organizacional, principalmente quando ocorre a compatibilidade entre valores pessoais e valores essenciais da organização (RAMPERSAD, 2004).

Nesse sentido, uma das preocupações fundamentais da gestão deverá ser permitir que novas orientações estratégicas surjam. Para isso, é necessário criar condições que propiciem a criatividade e a inovação, utilizando a aprendizagem organizacional como o método fundamental para que isso aconteça.

Um forte auxílio na orientação estratégica pode ser fornecido pelo BSC, conforme salienta Rickards (2003, p. 229):

> *BSC is an instrument with the potential to link a company's strategy closely to its business operations. Its quantitative measures can give management a quick, yet comprehensive picture of a firm's goals as well as its financial and operational performance. Thus, both the challenges confronting a company and its progress toward meeting them become transparent. This transparency, in turn, assists managers in steering an enterprise along the course planned for its development.*

Enfim, a questão da orientação estratégica acaba sendo tratada pelo *Balanced Scorecard*, a partir das observações de Kaplan e Norton (2000a) de que haviam desenvolvido algo muito mais abrangente, profundo e, portanto, impactante na forma de se conduzir a gestão organizacional. Nessa linha de trabalho, os autores revelam o BSC também como uma ferramenta capaz de promover a necessária orientação estratégica.

Kaplan e Norton (2006), após estudarem práticas de gestão específicas, adotadas pelas organizações selecionadas para o *Balanced Scorecard Hall of Fame for Strategy Execution* – grupo de reconhecimento instituído pela *Balanced Scorecard Collaborative*, que contempla as organizações que mais se destacaram na implementação de suas estratégias adotando um sistema de gestão baseado no BSC – e as compararem com outros dois grupos de praticantes de BSC de menor expressão, puderam concluir que, além de apresentarem um nível de excelência inigualável, as organizações do *Hall of Fame* apresentaram uma grande diferença quanto ao alinhamento organizacional em torno da estratégia, conforme mostra a Figura 9.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0212249/CA

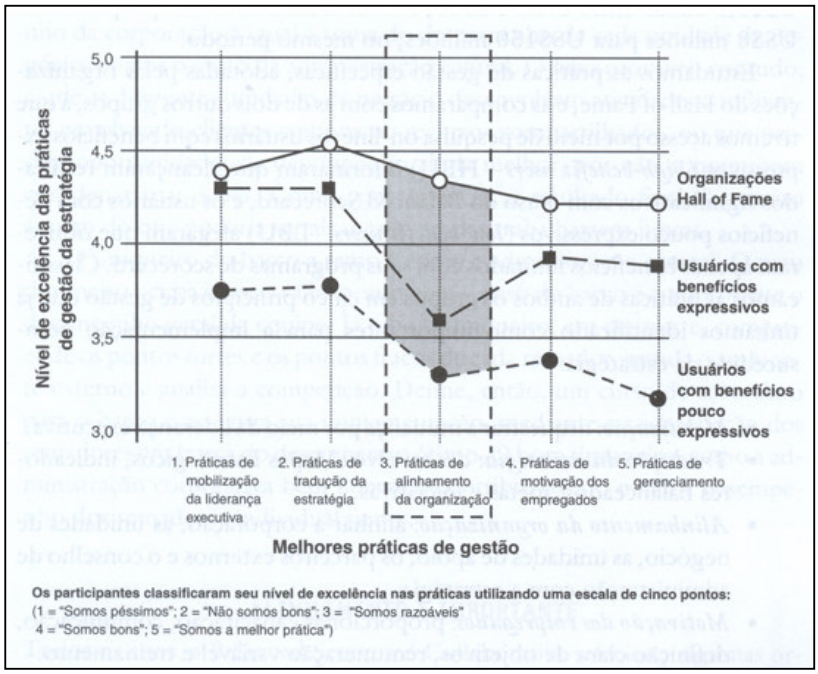

Figura 9 – Relação entre excelência na gestão e nível de benefícios (extraída de KAPLAN, 2006, p. 4)

Utilizando-se da metáfora do timoneiro em um barco a remo, Kaplan e Norton (2006), iniciam seu último livro Alinhamento, demonstrando o quanto a orientação estratégica é fundamental para o alcance de melhores resultados:

> Muitas empresas são como barcos sem coordenação. São compostas por maravilhosas unidades de negócios, cada uma delas reunindo executivos altamente treinados, experientes e motivados. Mas os esforços das várias unidades de negócio não estão alinhados entre si. Na melhor das hipóteses, as unidades de negócio não interferem umas nas outras e o desempenho da corporação é igual a soma do desempenho de cada unidade de negócio, menos o custo da administração central. O mais provável, contudo, é que as diferentes unidades de negócio desenvolvam atividades conflitantes envolvendo clientes comuns ou recursos compartilhados, ou que percam oportunidades de desempenho ainda melhor, por não conseguirem coordenar suas ações. Como conseqüência, o resultado final fica muito aquém do que poderia ser alcançado se elas trabalhassem juntas.
> O timoneiro do barco é como a administração central. O mau timoneiro ocupa espaço valioso, aumenta o peso do barco e compromete o desempenho geral da equipe. Já o bom timoneiro, em contraste, compreende os pontos fortes e os pontos fracos de cada remador, estuda o ambiente externo e analisa a competição. Define, então, um curso de ação claro para o barco e assegura sua implementação, mediante a coordenação dos remadores em busca do desempenho ótimo. O bom timoneiro, como a administração corporativa bem liderada, contribui para o melhor desempenho dos remadores individualmente (KAPLAN; NORTON, 2006, p. 1-2.).

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0212249/CA

Segundo Kaplan e Norton (2000b), o *Balanced Scorecard* permitiu que muitas organizações atingissem elevado nível de sucesso na implementação das suas estratégias. Depois de dedicado estudo das razões desses sucessos, em organizações que se destacaram, e, em geral foram precursoras na utilização do BSC, Kaplan e Norton (2000a) identificaram o desenvolvimento de um novo sistema gerencial focado na estratégia. Os elementos-chave identificados são a estratégia, o foco e a organização. Isso levou esses autores a cunharem o conceito de *strategy focused organization – SFO* (no Brasil traduzido como organização orientada para a estratégia), incorporando as características dessas organizações de comprovado sucesso.

Nas palavras de Norton, em uma apresentação disponível no sítio eletrônico da *Balanced Scorecard Collaborative* (NORTON, 2006):

> *Now, what the executives in these organizations will say - is that the Balanced Scorecard made the difference. They had good people. Good products. Good customers. But, they were the same people, products and customers that they had before they introduced the Scorecard. Our conversations with them indicate three words keep coming up.*
> *Strategy. They somehow found a way to get the strategy clear, and described so that they, the executives, could understand it, and the rest of the organization could understand it.*
> *Secondly, they used the word "focus" - that somehow, having the strategy, described on a Scorecard that can be clearly communicated, allowed them to create this incredible focus. Everything in the organization could now be focused on the strategy.*
> *And, thirdly, they used the word "organization". They used the standard tools of organization, like compensation, budgeting, goal-setting, and things like that - to get the organization mobilized around this strategy.*
> *So, we use the term "strategy focused organization" to describe the different approaches that are used by these organizations to successfully execute strategy.*

Ainda com base nos estudos dessas organizações de sucesso, Kaplan e Norton (2000a) observaram que embora cada organização enfatize seus desafios de maneiras diferentes, cinco princípios mostram-se comuns, permitindo que o foco e o alinhamento estratégico sejam mantidos:

a) traduzir a estratégia em termos operacionais – embora no aspecto financeiro o entendimento da estratégia possa se socorrer do demonstrativo de resultado e do balanço, nos demais aspectos do negócio a compreensão do desenrolar da estratégia passa a ser facilitada pelo uso dos mapas estratégicos, que explicitam as relações de causa e efeito entre os objetivos estratégicos sob as diversas perspectivas. O

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0212249/CA

BSC, mediante o emprego dos mapas estratégicos, facilita a descrição e a comunicação da estratégia, de maneira coerente e visível, para todas as pessoas em uma organização. Para Kaplan e Norton (2000a), o mapa estratégico, os indicadores de desempenho, as metas e as iniciativas formam o ferramental necessário para descrever o processo de criação de valor para os clientes a partir dos ativos intangíveis;

b) alinhar a organização à estratégia - segundo Kaplan e Norton (2000a), para que o desempenho organizacional seja superior à soma das partes, as estratégias individuais precisam estar conectadas e integradas. Contudo as organizações, em geral, formam uns todos complexos, em cuja arquitetura busca-se obter economias de escala, integração de conhecimentos e tudo o mais que contribua na formação de uma resultante sinérgica, mediante a integração de suas várias partes. Com o emprego do BSC é possível se estabelecer ligações entre as diversas áreas funcionais e unidades de negócio, independentemente das diferenças presentes e da autonomia de gestão em cada uma, mas mantendo coerência estratégica com o BSC do conjunto;

c) transformar a estratégia em tarefa de todos - Nas organizações da economia do conhecimento, é imprescindível que os responsáveis pela criação do valor compreendam a estratégia. Assim, "os executivos usam o *Balanced Scorecard* como ferramenta nos processos de comunicar a estratégia e de educar a organização" (KAPLAN; NORTON, 2000b, p.23). Segundo Norton (NORTON, 2006), comunicar bem faz muita diferença:

So we have to put together comprehensive programs to communicate, communicate and communicate to the organization - what's important. Best practice companies have found ways to use the complete spectrum of communication techniques.

É preciso fazer com que todos compreendam seu papel e sua contribuição na execução da estratégia organizacional. Sendo a estratégia uma tarefa cotidiana de todos, empenho pessoal e motivação são essenciais para executá-la. Para os autores (2000a), os sistemas de recompensas mostram-se como direcionadores importantes para uma maior atenção na execução da estratégia;

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0212249/CA

d) converter a estratégia em processo contínuo - Em boa parte das organizações, o processo gerencial desenvolve-se em torno do orçamento e do plano operacional. As organizações orientadas para a estratégia adotam, porém, uma postura diferente, aplicando um modelo chamado de processo de laço duplo, que integra o gerenciamento tático e o estratégico em um único processo contínuo e ininterrupto. Para Kaplan e Norton (2000a, p.24), "a reunião gerencial mensal se concentra na revisão do desempenho em comparação com as previsões, na análise das variações do real em relação ao orçado e no desenvolvimento de planos de ação para cuidar das discrepâncias". É preciso que as organizações tenham condições de testar as hipóteses da estratégia, gerando um processo de aprendizado contínuo. Para isso, Norton (NORTON, 2006) recomenda a criação de eventos periódicos para avaliação dos rumos da estratégia e sistemas de *feedback* e análise que forneçam dados reais para apoio às decisões gerenciais;

e) mobilizar a mudança por meio da liderança executiva - o BSC é muito mais do que um sistema de mensuração de desempenho. Kaplan e Norton (2000a) mostram que ele é também um programa de mudanças, fortemente dependente do compromisso dos líderes com a visão estratégica: "Após a deflagração da mudança, os executivos estabelecem um processo de governança para orientar a transição. Esse processo define, demonstra e reforça os novos valores culturais da organização e exige como elemento relevante o rompimento com as tradicionais estruturas de poder".(KAPLAN; NORTON, 2000a, p. 28).

Portanto, as organizações praticantes de boas implementações do BSC acabam naturalmente por se tornarem orientadas para a estratégia.

Além disso, além das questões de alinhamento estratégico, a orientação estratégica acaba sendo influenciada pelo ambiente, bem como pelas questões relativas à implementação de mudanças e a própria complexidade organizacional. Assim sendo, esses aspectos estão sendo analisados nas próximas seções, devido ao impacto que causam à orientação estratégica.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0212249/CA

2.2.4.1
A Influência do ambiente e o alinhamento estratégico

Durante muito tempo, as organizações foram consideradas como sistemas fechados e, dessa forma, o ambiente não parecia causar efeitos relevantes sobre elas. Os fatos eram compreendidos de forma linear e explicados por meio de modelos analíticos.

A partir da década de quarenta, houve o surgimento de uma nova idade cultural e tecnológica, que veio a mudar a concepção de mundo. Nessa época, iniciou-se o período, denominado por Ackoff, de Idade dos Sistemas, produto de uma estrutura intelectual na qual os princípios reducionistas e mecanicistas foram substituídos pelas doutrinas do expansionismo e da teleologia e o pensamento passou de analítico a sintético (ACKOFF, 1973).

A partir dos anos cinqüenta, a visão sistêmica desenvolveu-se como elemento dominante na conceituação do mundo, dando ênfase à teleologia, caracterizada como o estudo da busca de metas e de comportamento propostos. Ackoff identifica as doutrinas do expansionismo e da teleologia, aliados à visão sistêmica, como sendo produtores e produtos da Revolução Pós-Industrial, a partir da qual o ambiente passa a possuir papel relevante no cotidiano organizacional.

No contexto da teoria organizacional, o ambiente externo pode ser visto como fonte de recursos e fonte de variação (ALDRICH, 1979). Sob o ângulo de um conjunto de recursos (financeiros, humanos, materiais etc.) dos quais a organização depende, Pfeffer e Salancik (1978) argumentam que um fator crítico para as organizações é seu grau de dependência do ambiente externo para a obtenção dos meios necessários à sua sobrevivência e ao seu crescimento. A segunda perspectiva, de que o ambiente consiste em fonte de variação, procura explicar a sobrevivência das organizações por intermédio dos princípios de seleção natural da biologia (HANNAN; FREEMAN, 1977).

Segundo Emery e Trist (1965), o ambiente de negócios modificou-se rápida e constantemente, rumo a uma complexidade crescente. Segundo esses autores, a compreensão do comportamento organizacional requer o conhecimento de cada elemento do ambiente (interno e externo à empresa), assim como do relacionamento entre eles. De fato, a constante ocorrência de eventos

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0212249/CA

significativos e a freqüente dificuldade em interpretar seu significado e suas possíveis conseqüências podem vir a sobrecarregar o processo decisório no nível estratégico.

Uma maneira de entender como uma organização pode influenciar e ser influenciada pelo ambiente é tratá-la como um sistema sociotécnico aberto. Sob essa abordagem, a gestão deve estar atenta ao crescimento e desenvolvimento da organização para garantir um bom desempenho frente às variações do ambiente, tentando influir sobre o que acontece nele, concentrando atenção especial no controle dos processos de troca que ocorrem na interface. O estudo de como as organizações acompanham e interpretam seus ambientes externos passou a constituir um dos importantes temas de pesquisa nas áreas de organização e informação.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0212249/CA

2.2.4.2
Mudança e complexidade organizacional

Considerando-se a organização como sendo um conjunto de partes inter-relacionadas em função de um objetivo comum chamado de missão. A missão é a razão de ser da organização, estabelecendo o que deve ser feito. Comumente, cada organização orienta-se em direção a um ponto no futuro chamado de visão. A visão é o balizador do progresso organizacional. Para que assim funcione, a ela não tem caráter permanente, sendo avaliada e modificada periodicamente, em função dos interesses da organização.

No entanto, a organização não e apenas um conjunto de regras, mas também aquilo que comanda, que faz esse conjunto de regras funcionar (ATLAN, 1987).

Estrategicamente, é a partir da integração visão/missão que se pode dizer que tem início o pleno sucesso organizacional. Para ilustrar essa idéia, vale a pena citar o pensamento do futurólogo americano Joel Barker (1991 apud CERQUEIRA, 1994): “Uma visão sem ação é um sonho; uma ação sem visão é perda de tempo; uma ação com visão pode modificar o mundo”.

Basicamente, essas duas são as diretrizes de mais alta ordem para o processo estratégico de uma organização. São elas que também determinam o padrão de

relacionamento entre as partes da organização. Variando a visão ou a missão, variam essas relações, que em última instância, determinam o papel ou a função de cada parte da organização.

Tomei (2003) adverte sobre a necessidade fundamental de se conhecer e entender as organizações para que possam ser desenvolvidas técnicas gerenciais e estruturas mais apropriadas para o alcance dos objetivos organizacionais, tendo em vista que a realidade do ambiente de negócios atual é caracterizada pela ocorrência de mudanças aceleradas pela crescente busca por produtividade e qualidade e pelo aumento da competitividade e da complexidade interna.

Para tanto, as organizações modernas têm necessidades crescentes de acompanhar o processo de mudança; de possuir um ambiente de trabalho flexível; de manter a sua força de trabalho atualizada e de atrair e manter profissionais competentes.

Dentro da idéia básica da administração, de promover a direção de uma organização, conduzindo-a em um rumo compatível com as suas metas e objetivos, pode-se analisá-la, diagnosticá-la, definí-la e observá-la de diferentes formas.

Morgan (1996) analisou as principais metáforas utilizadas para descrever as organizações e concluiu que a teoria e a prática da administração são moldadas por um processo metafórico que influencia praticamente tudo o que nelas é feito. Assim, de acordo com Morgan (1996) e Tomei (2003) as seguintes metáforas da organização podem ser consideradas:

a) da máquina - voltada para o controle e a eficiência. A própria origem da palavra organização, proveniente da palavra grega *organon*, que significa instrumento ou ferramenta, leva a uma visão mecanicista e simplista;
b) do organismo – admitindo funções semelhantes aos dos seres vivos e de sua inserção em um *habitat*. Esta metáfora, apreendida da biologia, leva a se ver a organização como participante de um ambiente e sujeita às influências dos outros participantes desse ambiente, considerando os aspectos do seu ciclo de vida e de adaptação;
c) do cérebro ou holograma – ao considerar a aprendizagem organizacional; dando importância aos processos de informação, à criação de redes de conectividade e à redundância entre as partes (como

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0212249/CA

holograma), à existência simultânea da especialização e da generalização e à capacidade de se organizar por si só em uma forma total. A organização seria uma fonte de informações e autodesenvolvimento;

d) da cultura – com relação à existência de um conjunto de idéias, valores, normas, rituais e crenças que sustentam a organização como uma realidade social construída;

e) do sistema de governo ou política – considerando os conflitos e disputas de poder internos e externos à organização. Uma derivação desta metáfora é considerar a organização como instrumento de dominação e exploração com a vistas a atingir objetivos organizacionais;

f) das visões psíquicas - as organizações seriam um reflexo das manifestações do inconsciente das pessoas, nelas aprisionadas pelos seus pensamentos, idéias, crenças e preocupações.

Para Capra (2002), de todas essas formas de ver as organizações, são as metáforas da máquina e do organismo que mais debates têm suscitado devido a suas características antagônicas. Para esse autor, os princípios da teoria clássica da administração impregnaram tão profundamente a maneira de se conceber as organizações empresariais que, para a maioria dos atuais gestores, as estruturas formais ligadas por linhas claras de comunicação, coordenação e controle tornaram-se uma espécie de segunda natureza. Contudo, essa metáfora mecanicista vem a ser um dos maiores obstáculos à realização de mudanças nas organizações.

Peter Senge (1994) analisa essas duas metáforas principais mostrando que na metáfora mecanicista está implícita a idéia de que a organização é criada e possuída por pessoas que estão fora do sistema. Sua estrutura e seus objetivos são determinados pela administração ou por especialistas de fora e são impostos à organização. Por outro lado, esse autor lembra que com a metáfora do organismo vivo, a questão da propriedade da organização torna-se problemática, uma vez que admitiria a idéia imoral de um ser humano ser propriedade de outro, pois, já que as organizações constituem comunidades vivas, o ato de comprá-las e vendê-las seria equivalente à escravidão e o hábito de sujeitar a vida de seus membros a objetivos predeterminados seria visto como uma desumanização.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0212249/CA

Ainda segundo Senge (1994), para funcionar como deve, a máquina tem de ser controlada por seus operadores e obedecer aos comandos deles. Por isso, a finalidade suprema da teoria clássica da administração é a de provocar operações eficientes por meio de um controle que se exerce de cima para baixo. Os seres vivos, por outro lado, agem com autonomia e, portanto, não podem ser controlados como são as máquinas. Tentar fazer isso é o mesmo que privá-los de suas vidas.

A metáfora da máquina também implica que chega um momento em que ela se 'quebra', a menos que sofra periodicamente uma 'manutenção' feita pelos gestores. É incapaz de mudar por si mesma; todas as mudanças têm de ser projetadas por alguém. A visão da organização como um ser vivo, por outro lado, implica que ela é capaz de regenerar-se, de mudar e evoluir naturalmente.

Concluindo, Senge (1994) mostra que, do contraste entre essas duas metáforas principais, fica evidente porque um estilo de administração mecanicista tem problemas para fazer mudanças na organização. A necessidade de que todas as mudanças sejam projetadas pela administração e impostas à organização tende a gerar uma grande rigidez burocrática. A metáfora da máquina não deixa espaço para as adaptações flexíveis, para o aprendizado e para a evolução, o que se mostra totalmente inapropriado para o ambiente econômico de hoje, que é complexo, altamente mutável e orientado para conhecimento.

Reforçando a metáfora do organismo, têm-se as constatações de De Geus (1998) sobre as empresas longevas, o qual concluiu que as empresas resistentes e longevas são as que apresentam um comportamento e certas características semelhantes aos de entidades vivas. Essencialmente, ele identificou dois conjuntos de características. O primeiro foi uma forte noção de comunidade e de identidade coletiva, que se constrói em torno de um conjunto de valores comuns; uma comunidade na qual todos os membros sabem que serão amparados em seus esforços para atingir os seus próprios objetivos. O outro conjunto de características engloba uma abertura para o meio externo, a tolerância à entrada de novos indivíduos e novas idéias e, em conseqüência, uma capacidade manifesta de aprender a adaptar-se às novas circunstâncias.

De Geus (1998) contrapôs os valores dessas empresas longevas, cujo principal objetivo é o de sobreviver e prosperar a longo prazo, aos da empresa convencional, cujas prioridades são determinadas por critérios puramente

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0212249/CA

econômicos, afirmando que é nessa diferença que reside o âmago da crise com que se deparam os gestores modernos. Para superar essa crise, ele sugere que o foco mude da otimização do capital para a otimização das pessoas.

Ademais, Capra (2002) lembra que os sistemas sociais vivos são redes autogeradoras de comunicações. Isso significa que uma organização humana só será um sistema vivo se for organizada em rede ou contiver redes menores dentro dos seus limites. Não é para menos que as redes tornaram-se recentemente um dos principais objetos de atenção, não só no mundo empresarial como também na sociedade em geral.

Além de conservadoras nos aspectos financeiros e possuidoras de forte espírito de identidade, as empresas longevas estudadas por De Geus (1998) caracterizam-se por serem tolerantes ao pensamento não convencional e à experimentação, bem como serem sensíveis ao ambiente para poderem aprender e se adaptar.

Em suma, é necessário ser capaz de empreender mudanças com sucesso para poder sobreviver. Conforme observa Holbeche (2005, p. 5-6):

> *Given the drivers for business flexibility, organizations need to change in order to remain successful. Change is not something to be managed just when there is a major crisis or when a new chief executive arrives and embarks on an ambitious change initiative, hoping to make his or her mark. Change management is an ongoing challenge and a prerequisite for organizational survival.*

Segundo Silveira Júnior e Vivacqua (1996), processo de mudança é uma seqüência de eventos ligados por uma relação de causalidade ou finalidade que, a depender da velocidade em que se realiza, pode ser: uma evolução - quando há um ritmo mais lento, ou uma revolução - quando há um ritmo mais rápido.

O processo de mudança insere-se tanto no contexto conjuntural quanto no estrutural.

As organizações sociais, distintas dos outros tipos de organização por serem constituídas por pessoas, apresentam uma dicotomia entre os objetivos dos indivíduos e o objetivo da organização. Esse fato influencia o comportamento das pessoas na organização, diante de mudanças a serem introduzidas.

É sabido que toda mudança provoca resistência, porém o maior grau de resistência à mudança ocorre nas organizações sociais. São observados, pelo menos, três fatos que dão origem a essa resistência à mudança: a inércia, o medo e

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0212249/CA

o interesse no *status quo*.

Como toda mudança pressupõe algo novo, isso causa incerteza e afeta psicologicamente as pessoas, provocando o medo e gerando resistência à mudança.

Como normalmente, nas organizações, os papéis das pessoas estão definidos e as relações estabelecidas, qualquer mudança proposta é vista, a princípio, como que trazendo benefício apenas para ela. Para as pessoas, a mudança representa o consumo adicional de energia. A simples análise das vantagens comparativas tende a fazer com que as pessoas prefiram a manutenção da situação atual.

Silveira Júnior e Vivacqua (1996) apresentam o estudo do processo de mudança nas organizações, sendo sucessivamente abordado sob os enfoques mecanicista, orgânico e sociológico, ao longo da história da teoria administrativa.

A abordagem sob o aspecto mecanicista caracterizava-se pelos aspectos principais do taylorismo: divisão do trabalho, estudos de tempos e movimentos, postos de trabalhos hierarquizados etc. Não tendo consciência de grupo, o empregado do século XIX não podia ser objeto de uma mudança no nível da consciência organizacional. Com o advento da abordagem sistêmica, as relações vêm para o primeiro plano e surge o conceito de estrutura, enquanto o sistema taylorista fixava-se nas partes.

Sob o enfoque orgânico, passou-se a reconhecer a estrutura como padrão de relacionamento entre as partes que constituem uma organização. Nessa época, a teoria do desenvolvimento organizacional tentou resolver o problema da relação entre as organizações e as pessoas. Houve a necessidade de uma mudança para além do enfoque taylorista sobre o indivíduo e a preocupação estruturalista com as relações entre eles, de forma a melhor enfatizar os objetivos organizacionais.

Surge, então, a análise da mudança sob o enfoque sociológico. Essa fase é centrada na abordagem contingencial, que é caracterizada pela flexibilidade entre as diversas teorias administrativas e as diversas técnicas para implementá-las, de acordo com cada situação concreta, envolvendo as pessoas, as organizações e o ambiente. Nessa abordagem, considera-se que não há uma única maneira ideal de se administrar em qualquer circunstância. Ao contrário, o que deve ser feito, em uma situação particular, depende das necessidades da própria situação.

Na abordagem contingencial, o referencial de mudança da organização é sua ação sobre o ambiente, por meio da realização da sua missão, em função dos

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0212249/CA

objetivos estratégicos, de forma a alcançar sua visão de futuro. Nessa visão, cada pessoa é vista como um ser sujeito de ações e reações, havendo necessidade de um processo de convencimento, introjeção e assimilação dos novos paradigmas. Isso requer a participação de todos os níveis da organização em um amplo processo de negociação.

Também com base na abordagem contingencial, Tichy (1983) apresenta um sistema para análise do gerenciamento estratégico da mudança nas organizações, envolvendo variáveis de caráter técnico, econômico, informacional, social, psicológico e político.

Contudo, para qualquer organização, a definição dos fatores críticos de sucesso, bem como a manutenção de um fluxo de caixa favorável são condições imprescindíveis à constituição e existência da organização, relacionadas, respectivamente, com as variáveis informacional e econômica. Assim, essas duas variáveis podem ser entendidas, na verdade, como premissas às demais, na análise estratégica da mudança. Por outro lado, as variáveis de caráter social e psicológico podem ser fundidas dentro de um aspecto mais amplo, denominado de cultural.

Em síntese, o conjunto de variáveis pode ser resumido em um referencial analítico dotado de apenas três dimensões básicas: técnica; política e cultural (TICHY, 1983). A dimensão técnica aborda a aquisição e aplicação de conhecimento científico para desenvolver o desempenho da organização. A dimensão cultural permite ver a organização como um sistema de valores e símbolos compartilhados pelo seu pessoal, formando a cultura da empresa. A dimensão política procura trabalhar as diferentes forças de poder e busca equilibrar estas forças através dos diferentes sistemas. Drory e Romm (1990 apud HOLBECHE, 2005, p.33) sugerem como características comuns da política organizacional:

> *There is general recognition that to understand organizational politics involves breaking away from the realm of rational managerialism and being able to embrace a pluralistic perspective, including a study of human emotions, motivations and meaning-making.*
> *Most definitions suggest that micropolitics involve protecting or advancing self-interest in the face of opposition.*
> *There is recognition that an understanding of micropolitics is central to our understanding of the organization.*

Se uma estratégia não contemplar todas essas perspectivas, tende a

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0212249/CA

distanciar-se do seu objetivo final, devido a alguma deficiência específica de uma das áreas. Não só a definição de uma estratégia, mas também o desenvolvimento da organização ao longo de sua existência deve ser uma busca do equilíbrio entre estas três dimensões (TOMEI, 2003). Segundo Tomei, o inter-relacionamento entre essas três forças, ou, de uma forma mais ampla, entre todas as visões das organizações pode ser claramente percebido. Por exemplo, a cultura de uma organização recebe forte influência das fontes de poder e dominação, sendo considerada como um dos componentes da cultura organizacional.

Corroborando esse ponto de vista, pelo lado do pensamento ergonômico, pode-se encontrar em Wisner (1994) que todas as atividades, inclusive o trabalho, têm pelo menos três aspectos: físico, cognitivo e psíquico, sendo que cada um destes aspectos se combina com os outros dois, em uma forte inter-relação.

Scherkenbach (1993) discute o processo de mudança, observando que cada uma das três estruturas interligadas do cérebro - o complexo R, o sistema límbico e o neocórtex - tem funções específicas. O objetivo do complexo R é regular as funções corporais físicas, o sistema límbico cuida de aspectos emocionais, enquanto o neocórtex se incumbe das funções cognitivas ou lógicas. Para ele, a chave para o sucesso na implementação de mudanças pelas pessoas consistiria em atuar sobre os três segmentos de ação do cérebro: físico, emocional e lógico, tendo por base, resumidamente, as correlações conceituais apresentadas no Quadro 8. Não se constata hierarquia entre os aspectos físico, emocional e cognitivo. Cada um é necessário, mas não suficiente por si só, para facilitar as mudanças que se queira realizar. Dessa forma, para que ocorra a implementação com sucesso de ações, devem sempre ser considerados as variáveis técnicas, políticas e culturais da organização em foco.

Quadro 8 - Resumo das correlações conceituais para as ações de sucesso

DIMENSÕES ESTRATÉGICAS PRINCIPAIS	**ASPECTO DOMINANTE DA CARGA DE TRABALHO**	**COMPONENTE DO COMPORTAMENTO MAIS ENFATIZADO**
Técnica	Físico	Habilidades
Política	Cognitivo	Conhecimento
Cultural	Emocional	Atitudes

Na maior parte das tentativas de mudança, o sucesso não acontece.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0212249/CA

Holbeche (2005) estima em 75% o índice de fracassos. Há vários fatores que podem ser apontados como responsáveis por esse desempenho tão baixo. Contudo, o que mais tem sido evidenciado nessa veloz nova economia é que as grandes estratégias de negócio não são mais garantia de sucesso a longo prazo. Como afirma Holbeche (2005, p.6), saber gerir as mudanças cada vez mais significa saber gerir as pessoas ao longo da mudança, oferecendo-lhes, antes de tudo, um grande nível de confiança:

> *However, most theorists now recognize that the main causes of failure are in the human domain. Change is a profoundly human process, requiring people to change their behaviours if the change effort is to be successful. The most effective change occurs when employees commit to the change effort.*
> *[...]*
> *In order for successful change to occur, employees need to be willing and able to adapt their behaviours and skills to respond to changing business needs. Organizations need to be 'dynamically stable' (Abrahamson, 2000). Ironically, the very process of changing can also destabilize the foundations of future success by destroying the currency on which employee motivation is based - trust. Successive waves of change - restructurings, redundancies, delayerings - have swept through organizations in recent years, leading to a severe erosion of the 'psychological contract' - the set of unwritten mutual expectations between employers and their employees. This represents a real threat and risk factor for continued business success since at the heart of the psychological contract is trust, which change research suggest can be a major enabler of change while, conversely, a low trust level is one of the greatest barriers to change.*

Portanto, a mudança organizacional tem uma natureza paradoxal. Sem mudanças, a organização acaba por se estagnar. A forma com que a mudança é conduzida determina, porém, as bases de um futuro alto desempenho ou da deterioração do relacionamento entre funcionários e gestores.

No entendimento de Holbeche (2005, p.8), gerir mudanças não é algo trivial devido aos fortes impactos sofridos pelas pessoas:

> *What is clear is that change is not neutral in its effects on people. It tends to have an unpredictable impact that is both substantive and emotional. Managing change effectively requires more than an intellectual understanding of the processes involved. It requires, in the jargon of the day, real emotional, political and, some would argue, spiritual intelligence on the part of those leading change.*

É preciso que os empregados sintam que eles são ouvidos ou mesmo envolvidos nas decisões, ou ainda que eles percebam que estão em uma organização que pode ser classificada como um '*great place to work*' (HOLBECHE, 2005).

A dificuldade para se gerenciar as mudanças é exponencialmente maior

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0212249/CA

quando considerada a enorme complexidade característica da sociedade industrial de hoje: uma comunicação global instantânea através de redes eletrônicas cada vez mais sofisticadas, empresas multinacionais gigantescas, fábricas automatizadas etc.

Capra (2002) constata que essa crescente complexidade traz em seu bojo um ambiente empresarial e organizativo quase irreconhecível do ponto de vista da teoria e da prática tradicionais de administração. Os sistemas industriais complexos constituem a força principal de destruição do ambiente planetário e, no longo prazo, a principal ameaça à sobrevivência da humanidade.

Para ele, essa situação parece paradoxal. Contemplando o ambiente à volta, as mudanças, a adaptabilidade e a criatividade contínuas é difícil entender porque as organizações empresarias parecem ser incapazes de lidar com as conseqüências maléficas da mudança. Ainda segundo esse autor, as raízes desse paradoxo estão na natureza dual das organizações humanas. Por um lado, elas são instituições sociais criadas em vista de objetivos específicos, como os de ganhar dinheiro para os acionistas, administrar a distribuição do poder político, transmitir conhecimento ou disseminar uma fé religiosa. Ao mesmo tempo, porém, as organizações são comunidades de pessoas que interagem umas com as outras para construir relacionamentos, ajudar-se mutuamente e tornar significativas as suas atividades cotidianas num plano pessoal.

De acordo com ele, esses dois aspectos das organizações correspondem a dois tipos de mudança muito diferentes. Os gestores vêem suas empresas como instrumentos feitos para a obtenção de resultados específicos e, quando procuram mudar a configuração dos instrumentos, querem ver uma mudança quantificável e previsível em toda a estrutura. Entretanto, a estrutura projetada sempre interage com os indivíduos e comunidades vivas da organização, cuja mudança não pode ser projetada.

No entender de Capra, as pessoas não resistem à mudança. Na realidade, não é à mudança em si que elas resistem; mas sim, à imposição de uma mudança. Na medida em que estão vivos, os indivíduos, e, em conseqüência, as comunidades, são ao mesmo tempo estáveis e sujeitos à mudança e ao desenvolvi mento; porém seus processos naturais de mudança são muito diferentes das mudanças organizativas projetadas e impostas por especialistas. Assim, a concepção e a compreensão das organizações humanas como sistemas vivos é um

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0212249/CA

dos maiores desafios dessa época, pois isso permitirá projetar processos de mudança organizacional e a criar organizações humanas que reflitam a versatilidade, a diversidade e a criatividade da vida, uma vez que os sistemas vivos criam-se ou recriam-se continuamente, mediante a transformação ou a substituição dos seus componentes, bem como sofrem mudanças estruturais contínuas, ao mesmo tempo em que preservam seus padrões de organização em rede.

2.2.5
A cultura

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0212249/CA

A palavra cultura deriva metaforicamente da idéia de lavrar e semear a terra. Cultura refere-se tipicamente ao padrão de desenvolvimento refletido nos sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais (MORGAN, 1996).

Toda cultura organizacional é diferente e em toda organização há algumas ou muitas subculturas, freqüentemente baseadas em interesses compartilhados. A cultura dentro desses subgrupos pode variar, mas, em algum nível, muitos valores e comportamentos compartilhados são reconhecidamente corporativos. É comum haver subculturas relacionadas a funções ou áreas geográficas diferentes. Cada subgrupo desenvolve a própria linguagem, símbolos, valores, regras e comportamentos.

Peters e Waterman (1982), em seu estudo sobre as organizações de maior sucesso, perceberam que a maioria delas apresentava uma forte cultura organizacional.

O aspecto cultural das organizações tem sido constantemente estudado nos últimos anos. Segundo Tomei (2003), por meio do conhecimento do aspecto simbólico das organizações, pode-se obter uma nova perspectiva para entendê-las, com explicações sobre a origem e o desenvolvimento de cada uma delas que podem ser úteis no seu gerenciamento.

Para se definir o que é cultura organizacional, é preciso antes saber distinguí-la do conceito de clima organizacional. Neste particular, Tomei (2003) apresenta quatro fatores diferenciadores, resumidos no Quadro 9.

Enquanto o clima organizacional é mais transitório e associado a capacidades dos líderes em formatá-lo, a cultura é relacionada com o duradouro conjunto de valores, crenças e pressupostos que caracterizam o grupo de pessoas que constitui a organização.

Quadro 9 – Diferenças entre clima e cultura organizacionais (extraído de TOMEI, 2003, p. 4)

CLIMA ORGANIZACIONAL	CULTURA ORGANIZACIONAL
estado de espírito da organização	personalidade da organização
ligado ao grau de satisfação, lealdade e compromisso de seus membros	ligado ao grau motivação e comprometimento
identificado através do levantamento de opiniões e percepções de seus membros	identificado através do sistema de crenças e dos valores compartilhados
perspectiva temporal de curto/médio prazo	perspectiva temporal de médio/longo prazo

Fukuyama (1996), após pesquisar centenas de definições usadas por antropólogos, sociólogos, psicólogos e outros, afirma que o conceito de cultura não é suscetível de uma definição simples, não servindo de base para um modelo claro de comportamento humano.

Tomei (2003, p. 4) resume as várias definições apresentadas por diversos autores, sejam com ênfase antropológicas ou sociológicas, da seguinte forma:

> Cultura é definida como a totalidade de padrões de comportamento socialmente transmitidos, crenças, instituições e todos os outros produtos do trabalho humano e características atribuidas a uma comunidade ou população; um estilo de expressão social e artística peculiar a uma sociedade ou classe.

Fukuyama (1996, p. 50) prefere as definições que associam a cultura à herança de hábitos éticos:

> Os hábitos mais importantes que formam as culturas têm muito pouco que ver com a maneira como comemos ou penteamos o cabelo, mas muito com códigos éticos pelos quais as sociedades regulam o comportamento – o que o filósofo Nietzsche chamou de "linguagem do bem e do mal" de um povo. A despeito de sua vaidade, todas as culturas procuram de alguma forma conter o egoísmo inerente à natureza humana por meio de regras morais não-escritas. Embora seja possível ver um código ético como uma questão de escolha racional cuidadosamente considerada, comparando nosso próprio código ético com alternativas disponíveis, a grande maioria das populações não procede assim. Ao contrário, é educada para seguir as

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0212249/CA

> regras morais de uma sociedade por uma simples questão de hábito – na vida familiar, com os amigos e vizinhos ou na escola.

Para esse autor, nessa acepção, talvez cultura possa ser mais facilmente compreendida em termos do que ela não é. Não é uma escolha racional tal como usada pelos economistas no modelo neoclássico contemporâneo de enxergar os seres humanos como maximizadores da utilidade racional:

> De fato, não poderíamos viver o dia-a-dia sem cultura no sentido de ação habitual destituída de racionalidade. Ninguém tem tempo ou disposição para fazer uma escolha racional concernente à grande maioria de decisões com que nos defrontamos na vida (FUKUYAMA, p.51).

Pettigrew (1990 apud HOLBECHE, 2005, p. 30) realça várias razões porque a cultura corporativa é difícil de administrar e até mesmo mais difícil de mudar. Ele mostra que a dimensão cultural não é apenas profunda, mas também extensa. Cultura não diz respeito somente às pessoas, seus relacionamentos e convicções, mas também aos produtos, às estruturas, aos modos de recrutamento e recompensa:

> *Most firms do not have just a single corporate culture but a variety – in effect, a series of subcultures. Corporate culture is deeply imprinted, having a heavy historical impact on present and future management. The link between culture and the power distribution in the firm usually means that power groups with vested interest within the organization as it is may be unwilling to abandon those beliefs and assumptions without persistent and consistent challenge. Culture is interconnected not just with the politics of the firm but also with the structure, systems, people and priorities of the firm. The fact is that so much of what is corporate culture is taken for granted.*

Quanto à cultura organizacional em si, há também diversas definições, podendo-se destacar as apresentadas no Quadro 10.

Smircich (1983 apud TOMEI, 2003) classifica as diferentes abordagens das linhas de pesquisa sobre cultura organizacional em dois grupos básicos, ambos com foco na linguagem, nos símbolos, nos mitos, nas histórias e nos rituais:

a) ênfase na cultura como uma variável independente (externa ou interna à organização) – externamente considera que a cultura da sociedade na qual a organização está localizada é trazida pelos seus membros para o ambiente organizacional; internamente, considera que a organização produz artefatos culturais e que este conjunto de valores deve ser

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0212249/CA

consistente com as variáveis de estrutura, tecnologia e estilo de liderança;

b) ênfase na organização como uma forma expressiva de manifestações – composta pela consciência humana, idéias e aspectos simbólicos. Nesta abordagem, cultura é a própria organização. Deriva da definição antropológica do conceito de cultura. Na antropologia, três linhas definem culturas de formas diferentes: a linha cognitiva diz que a cultura consiste no conhecimento compartilhado e em sistemas de pensamentos; já a linha simbólica considera cultura como significados compartilhados; e a linha estruturalista enfoca a cultura como a manifestação e expressão das operações inconscientes da mente.

Quadro 10 – Algumas definições para cultura organizacional

AUTOR	DEFINIÇÃO
Pettigrew (1979 apud TOMEI, 2003, p. 5)	Conjunto de interpretações ou significados compartilhados por um grupo de pessoas.
Lorsch (1986 apud TOMEI, 2003, p. 5)	Crenças compartilhadas pela alta gerência em uma companhia sobre como eles devem gerenciar a si mesmos e aos outros empregados e como eles devem conduzir seus negócios. Estas crenças são, em geral, invisíveis para a alta gerência, mas têm um grande um grande impacto na sua forma de pensar e agir. .
Geertz (1973 apud FUKUYAMA, 1996, p. 49)	Padrão de significados historicamente transmitidos, incorporados em símbolos, um sistema de conceitos herdados expressos em formas simbólicas por meios das quais os homens se comunicam, perpetuam e desenvolvem seu conhecimento e atitudes em relação `a vida.
Hofstede (1991 apud HOLBECHE, 2005, p. 28)	*Collective programming of mind which distinguishes the members of one organization from another.*
Marshall and McClean (1988 apud HOLBECHE, 2005, p. 28)	*The collection of traditions, values, policies, beliefs and attitudes that constitute a pervasive context for everything we do and think in an organization.*
Schein (1993 apud HOLBECHE, 2005, p. 28)	*A pattern of basic assumptions invented, discovered or developed by a given group as it learns to cope with its problems of external adaptation and internal integration.*

Muitos autores encaram a cultura como que formada por vários níveis com características diversas. Segundo Schein (1993 apud HOLBECHE, 2005), a cultura organizacional pode ser aprendida segundo três níveis:

a) os fenômenos públicos - manifestações visíveis, fáceis de encontrar, mas nem sempre de fácil interpretação, como tecnologia, arquitetura, formato

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0212249/CA

dos escritórios, maneira de vestir, características operacionais, estilos de gestão, documentos públicos e linguagem.

b) os valores – são de difícil observação direta, representam as justificativas ou racionalizações dos atos dos membros da organização. Eles incluem as justificativas, metas, filosofias, *slogans* e estratégias. Segundo Collins e Porras (1994), os valores são a essência da filosofia organizacional, são seus princípios duradouros. Peters e Waterman (1982) também alertam que é o compartilhamento dos valores que distingue as corporações excelentes daquelas que simplesmente apresentam sucesso. Holbeche (2003, p. 32) chama atenção para os valores reais frente aqueles meramente intencionais:

It is essential to distinguish between the actual values of an organization (i.e. those working principles that are the result of accumulated cultural learning) and any espoused values (which may be written into company charters and may correspond to what people say happens or may want to happen, but does not bear much relation to what people actually do). Too large a gap between espoused and actual values can only generate cynicism.

c) os pressupostos básicos - são os mais difíceis de identificar por serem inconscientes. Determinam o modo de ser, sentir, pensar e perceber a organização por seus membros. São as idéias e premissas que governam as ações, o comportamento e as razões dos atos dos membros da organização. O processo de introjeção desses pressupostos é longo e resulta do processo de enfrentamento de problemas e da solução adequada a essas situações. Esse conhecimento é apreendido e divulgado pela organização, atingindo o nível inconsciente dos seus membros. Um grande problema apontado por Holbache (2003, p. 32) é que esse nível fundamental da cultura é evasivo, uma vez que os pressupostos são raramente debatidos, daí decorrendo que:

Major change brings to the surface assumptions that have long been taken for granted but which employees may seek to preserve, and therefore they oppose the change. Conversely, when artifacts and espoused values remain on the 'wish list' rather than being a reflection of the true culture (i.e. a reflection of the basic underlying assumptions about the organization), cultural misalignment and employee cynicism tend to occur. Then organizational leaders often attempt to change or to change or to realign the cultural elements. Changing the manifestations of the culture will be much easier than changing the core beliefs which lie at the heart of the culture.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0212249/CA

Tomei (2003) acredita que desvendar a cultura de uma organização é um trabalho árduo, pois ela não é visível. Ela até pode se mostrar através de manifestações visíveis, mas a sua maior amplitude encontra-se no inconsciente da organização. A cultura organizacional pode ser manifestada de várias formas, conforme identificado por Trice e Beyer (1984, apud TOMEI, 2003, p. 12) e mostrado no Quadro 11.

Quadro 11 – Diversas formas de manifestação da cultura organizacional (adaptado de TRICE; BEYER, 1984 apud TOMEI, 2003, p. 12)

MANIFESTAÇÃO	DEFINIÇÃO
Artefato	Objetos materiais fabricados pelas pessoas para facilitar o desempenho de atividades culturalmente expressivas.
Cenário	Aquelas coisas que circundam as pessoas fisicamente, proporcionando-lhes estímulos sensoriais imediatos, enquanto desempenham atividades culturalmente expressivas
Conto popular	Uma narrativa completamente ficcional.
Gesto	Movimentos de partes do corpo para expressar significados.
História	Narrativa baseada em eventos verdadeiros - freqüentemente uma combinação de verdade e ficção
Lenda	Uma narrativa que chega até nós de algum evento maravilhoso que se fundamenta em dados históricos, mas que foi embelezada com detalhes de ficção.
Linguagem	Uma forma ou atitude particular através da qual os membros de um outro grupo usam sons e sinais escritos para transmitir significados entre eles.
Mito	Uma narrativa dramática de eventos imaginados, comumente usada para explicar as origens ou transformações de algo. Significa, também, uma crença inquestionável relativa aos benefícios práticos de certas técnicas e comportamentos e que não é sustentada por fatos demonstrados.
Ritual	Um conjunto padronizado e detalhado de técnicas e comportamentos que gerenciam ansiedade, mas raramente produzem conseqüências técnicas pretendidas que mereçam destaque na prática.
Saga	Uma narrativa histórica descrevendo as realizações sem precedentes de um grupo e seus líderes, comumente em termos heróicos.
Símbolo	Qualquer objeto, ato, evento, qualidade ou relação que serve como meio para exprimir um significado.

Alguns autores acreditam que a cultura organizacional é um dos fundamentos para um bom desempenho da empresa. Barney (1986) determina as qualidades necessárias para que a cultura seja considerada como um fator de vantagem competitiva e impulsionador para um desempenho superior:

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0212249/CA

- a cultura deve ter valor e deve permitir atuar de forma a acrescentar valor financeiro a empresa;
- a cultura possui atributos e características não comuns;
- a cultura não pode ser perfeitamente imitável.

Tomei (2003, p. 25) afirma que, ao se considerar a cultura como uma variável organizacional, ela deve ser diagnosticada ou entendida antes de qualquer ação, uma vez que:

> a perspectiva cultural enfatiza a importância de trabalhar realidades múltiplas, gerenciando para estas realidades e não apesar destas realidades; o direcionamento cultural é anti-cultural e anti-social; o que é possível fazer é propiciar uma clima organizacional favorável à criatividade, à inovação e à mudança.

Há ainda que se considerar o impacto da cultura sobre os aspectos econômicos, como lembra Fukuyama (1996, p. 52) da obra clássica de Weber – *The Protestant Ethic and Spirit of Capitalism* - publicada em 1905, quando ele se opõe frontalmente a Marx "argumentando que não foram forças econômicas subjacentes o que criou produtos culturais como religião e ideologia; ao invés, foi a cultura o que produziu certas formas de comportamento econômico."

Outra importante característica nas organizações é que sempre estarão presentes sistemas formais e informais. É fato que os sistemas formais com suas regras, normas e autoridades não são plenamente capazes de conter as preferências pessoais dos membros da organização. Conforme atesta Hobeche (2003), são os valores, crenças e pressupostos compartilhados pelas pessoas que definem a visão da organização sobre si mesma e sobre seu meio ambiente.

Apresentando o comportamento de sistemas adaptativos complexos, as organizações humanas são formadas por redes nas quais a cultura opera. Em geral, essas redes não são formalmente estabelecidas, surgindo da auto-organização dos grupos. Essas redes informais não são passíveis de controle ou gestão. Segundo Deal e Kennedy (2000 apud HOLBECHE, 2005, p. 33), tais redes exercem uma influência poderosa na vida organizacional:

> *The real business of a business gets done by the cultural network. In robust cultures, this informal group of players can reinforce the basic beliefs of the organization, enhance the symbolic value of heroic exploits by passing on stories of their deeds and accomplishments, set a new climate for change and provide a tight structure of influence for the CEO. In toxic cultures, the network becomes a formidable barrier to change.*

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0212249/CA

Há ainda que se considerar que a cultura organizacional está sempre em permanente mudança, a qual ocorre pela simples interação das pessoas. Além disso, os indivíduos que ocupam posições de liderança têm mais potencial para influenciar no que ocorre, devido a seu maior acesso ao poder, aos recursos, e mesmo por sua maior visibilidade.

Segundo Motomura (1999), torna-se imprescindível melhorar o envolvimento e o comprometimento das pessoas com as organizações, de forma que possam ser desenvolvidas e estimuladas atitudes favoráveis ao sucesso da implementação das estratégias, ao mesmo tempo em que são combatidas atitudes desfavoráveis à operacionalização de idéias. Esse autor afirma que há, dentro das organizações, uma série de 'culturas' que refletem aspectos sociais que não são devidamente considerados pelos modelos tradicionais de gestão e que precisam ser tratados para que não enfraqueçam ou inviabilizem a adoção de novas estratégias. Essas culturas são classificadas por Motomura (1999) como:

a) cultura de críticas e diagnósticos – quando, dentro de uma organização, há muitos estudos, algumas idéias para solução e pouquíssima ação efetiva visando 'fazer acontecer';
b) cultura de palpites e idéias irresponsáveis – quando é verificado dentro das organizações que há muita gente palpitando sobre a área dos outros ou sobre "o que resolveria todos os problemas da organização". Muitas idéias jogadas no ar de forma irresponsável por funcionários que não têm nenhuma intenção de se envolver diretamente com o problema;
c) cultura de queixas e lamentações – quando há pessoas na organização excessivamente sensíveis às barreiras que impedem a implementação de novas idéias, tornando-as insensíveis às oportunidades e fazendo-as desistirem facilmente.
d) cultura do ceticismo e negativismo – quando há pessoas que não acreditam na possibilidade de criar uma organização melhor; pessoas que estão permanentemente em busca de evidências que mostrem o pior; pessoas que, continuamente, desestimulam os idealistas da organização, fazendo com que esses abortem seus projetos.
e) cultura das receitas e modismos - é a busca das soluções rápidas e aplicação de 'fórmulas que dão certo'. É a cultura do simplista e fácil, que faz todo projeto personalizado ser abandonado por ficar complexo

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0212249/CA

demais. Isso ocorre mais pela dificuldade de lidar com a complexidade, do que por uma busca legítima de simplicidade.

f) cultura de rejeição do inédito - é a aceitação somente de práticas gerenciais ortodoxas, rejeitando todo o resto, o que acarreta uma perda de habilidade de tratar o novo, que por sua vez, exige soluções inéditas.

Segundo Motomura (1999), à medida que os gestores se conscientizem de que boas idéias não bastam, eles devem questionar o que é possível ser feito na direção de uma gestão que valorize uma implementação com excelência, velocidade e excepcional eficácia, isso é, uma gestão capaz de gerar uma cultura voltada para resultados e para um efetivo 'fazer acontecer'.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0212249/CA

2.3
Aprendizagem Organizacional

Segundo a teoria econômica clássica, as fontes fundamentais de riqueza são a terra, o capital e o trabalho. A produtividade resultaria da combinação eficaz dessas três fontes pela administração e da tecnologia. Na economia de hoje em dia, porém, tanto a administração quanto a tecnologia estão intrinsecamente ligadas à criação de conhecimento. Os aumentos de produtividade não vêm do trabalho, mas da capacidade de equipar o trabalho com novas habilidades baseadas em um conhecimento novo. É por isso que a gestão do conhecimento, o capital intelectual e o aprendizado organizacional tornaram-se conceitos importantes na da teoria da administração.

Na visão tradicional da gestão, as empresas eram vistas como mecanismos para processar informação e somente o conhecimento formal e sistemático era considerado útil. No entanto, o sucesso de algumas empresas em rapidamente responder aos seus clientes, desenvolver novos produtos, criar novos mercados e dominar novas tecnologias, fez com que se dedicasse mais atenção à gestão da criação de novos conhecimentos (NONAKA, 1991).

Contudo, a criação de novo conhecimento não é um mero processamento objetivo da informação, havendo que se considerar, também, aspectos subjetivos associados às intuições e aos *insights* dos indivíduos (NONAKA, 1991a). Com essa visão, o processo de criação passa a ser um elemento central das estratégias

de recursos humanos. Enquanto criam novos conhecimentos, os empregados estão, na verdade, reinventando a si mesmos, a empresa e o mundo (NONAKA, 1991b).

De acordo com De Geus (1988), o aprendizado é um processo comum nas organizações e o que constitui vantagem competitiva é o aprender mais rápido.

A aceleração da capacidade da organização de criar e implementar conhecimentos ocorre quando responsabilidades são compartilhadas e informações são eficientemente disseminadas. As pessoas não assumem uma atitude passiva perante as informações novas que recebem, mas exercem uma interpretação ativa em relação às suas próprias situações e perspectivas. Assim, nessa ótica, o principal papel dos gerentes deve ser o de orientar a criação do conhecimento, haja vista a mudança contínua no significado e na difusão de novos conhecimentos pelas organizações. (NONAKA, 2000).

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0212249/CA

2.3.1
A diversidade das linhas de pensamento

Nevis, Dibella e Gould (1995) definem aprendizagem organizacional como a capacidade ou os processos de uma organização que mantêm ou ampliam o desempenho com base na experiência, considerando as organizações como arranjos complexos de pessoas nos quais o aprendizado acontece. Constatando que todas as organizações possuem sistemas que suportam o aprendizado coletivo, como parte do seu próprio desenvolvimento, esses autores adotam como pressupostos básicos que:

- as organizações aprendem à medida que produzem, ao desenvolverem competências essenciais, ao manterem uma atitude que suporta a melhoria contínua da cadeia de valor e ao possuírem a habilidade de se renovarem ou revitalizarem;
- a cadeia de valor de qualquer organização constitui-se de um sistema de aprendizado integrado, desde as decisões estratégicas até ao atendimento dos clientes;
- os processos de aprendizagem apresentam estágios identificáveis, quais sejam: aquisição, disseminação e utilização do conhecimento.

Na abordagem da organização de aprendizagem, surgem variantes de cunho técnico e social. A variante técnica ocupa-se mais de intervenções baseadas em mensuração, como é o caso da consideração da curva de aprendizagem, enquanto na variante social destaca-se o foco no aperfeiçoamento da comunicação entre as pessoas e no desenvolvimento de sistemas dinâmicos.

Nesse contexto, Fernandes (1998) supõe que os indivíduos são a entidade primária do aprendizado nas empresas, que cria as formas organizacionais propiciadoras da geração do conhecimento e da mudança organizacional. Assim, a aprendizagem organizacional é uma metáfora relativa ao aprendizado individual, sendo que o contexto e os estímulos internos ao processo de aprendizado individual constituem o ponto de central para a compreensão genérica desse processo.

De fato, o conhecimento sempre tem início no nível individual, sendo transformado em conhecimento organizacional. Fazer com que o conhecimento individual seja disponibilizado para os outros indivíduos constitui uma atividade central. Há que se destacar que o conhecimento tácito é profundamente enraizado na ação e no comprometimento individual, em um contexto específico, dada sua natureza difícil de ser formalizada e comunicada. (NONAKA, 1991b).

Fiol (1994) observa que o aprendizado coletivo envolve o estabelecimento de consenso acerca das diversas interpretações que possam existir para organizar uma ação conforme o resultado pretendido. Esse aprendizado ocorre de uma forma contraditória, que envolve a geração de diversidade e a construção de consenso. Para que novos conhecimentos se desenvolvam, é necessária a diversidade de interpretações. Assim, as organizações devem encorajar visões diferentes e conflitantes sobre o que se pensa ser verdadeiro, ao mesmo tempo estimulando o compartilhamento das estruturas referentes aos assuntos, de uma forma ampla o suficiente para englobar diferenças.

Nos processos de desenvolvimento da diversidade, o conteúdo e a estrutura das comunicações representam um papel crítico e distinto. O aprendizado envolve o desenvolvimento de novos entendimentos, tendo mais a ver com a mudança nas interpretações individuais sobre os eventos e ações do que com esses eventos e ações em si (FIOL, 1994).

Para essa autora, a simultaneidade de discordâncias e concordâncias é muito importante para os esforços de inovação. Para que uma inovação tenha sucesso, é

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0212249/CA

necessário que os decisores desenvolvam um entendimento coletivo que incorpore o que há de novo e diferente.

Além da operação do construto espiral do conhecimento, concebido por Nonaka (1991), para transposição e integração do conhecimento individual em nível coletivo, a cultura organizacional exerce uma função importante, na medida em que interage e se desenvolve por meio do compartilhamento das crenças, valores, símbolos e normas (FERNANDES, 1998).

Senge (1994) afirma que o que distingue as organizações de aprendizagem, isso é, aquelas que continuamente estão expandindo sua capacidade de criar o futuro, das tradicionais e autoritárias organizações de controle é o domínio de cinco disciplinas fundamentais – raciocínio sistêmico, domínio pessoal, modelos mentais, objetivo comum e aprendizagem em grupo - que, funcionando em conjunto, tornam compreensível o aspecto mais sutil da organização de aprendizagem, qual seja, a nova maneira pela qual os indivíduos vêem a si mesmos e ao mundo.

Outra questão relevante na aprendizagem organizacional é a capacidade de desaprender, que integra a aquisição de novos conhecimentos com a eliminação de conhecimentos obsoletos e inúteis, pois quanto mais lento é o processo de desaprender ou renovar os conhecimentos, maior é a fraqueza da organização na adaptação às dinâmicas do ambiente em que ela está inserida (FERNANDES, 1998).

Easterby-Smith e Araújo (2001) chamam atenção para as abordagens distintas que surgem nos principais estudos sobre a aprendizagem organizacional, que de uma forma simplificada poderiam ser divididos em uma parte que segue uma visão técnica, ligada ao processamento eficaz das informações, e outra ligada a uma visão social, destacando o aprendizado como algo que surge das interações entre as pessoas, envolvendo o significados que são atribuídos às suas vivências no trabalho e à análise dos processos políticos envolvidos e do entrelaçamento com as características da cultura organizacional.

Argyris (1994) mostra que os métodos comumente utilizados para enfrentar problemas simples acabam por inibir a obtenção de informações mais relevantes, comportamentos inspiradores e mudanças produtivas requeridas para lidar com os problemas organizacionais mais complexos. Tais métodos comuns, dentre os quais a Qualidade Total obteve muito sucesso, não encorajam a responsabilidade

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0212249/CA

individual nem levam as pessoas a refletir sobre seus trabalhos. Com isso, as informações potencialmente embaraçosas ou ameaçadoras, mas que poderiam motivar o aprendizado e produzir os resultados desejados, mal são tangenciadas. Trata-se da limitação do aprendizado em laço simples. Por outro lado, Argyris (1994) mostra que há também o aprendizado do tipo laço duplo, que, transcendendo aos fatos, permite correções mediante o questionamento dos referenciais existentes.

Segundo Argyris e Schön (1978 apud ELKJAER, 2001a), os modelos ou mapas mentais que buscam retratar as ações organizacionais, bem como as ações de cada um, apresentam-se de duas formas contrastantes: o das teorias esposadas – referentes às intenções de ações comumente declaradas em uma circunstância, e das teorias em uso – relativo às teorias que realmente governam as ações realizadas. Isso, por si, demanda um aperfeiçoamento da comunicação para que os membros das organizações possam ser conscientizados quanto às suas reais teorias em uso e às discrepâncias verificadas quanto às teorias esposadas (discursos propalados).

Para Argyris (1994), o não envolvimento com o aprendizado de laço duplo possui uma razão social e outra psicológica. Com isso, nas organizações, passa a ocorrer então uma combinação de efeitos: o desejo de manter um clima positivo, pela não exposição das pessoas, aliado à dificuldade que os indivíduos têm de examinar seu próprio comportamento. Segundo esse autor, a razão para se evitar o questionamento do próprio comportamento é de natureza psicológica, devida aos modelos mentais que são desenvolvidos na infância para se lidar com as questões emocionais ou ameaçadoras. Assim, quando as pessoas são expostas a essas situações acabam por atuar prioritariamente de modo fiel aos seus velhos modelos (teoria em uso) em vez de manterem coerência com os princípios que idealmente moldam seus compromissos assumidos (teoria esposada). No entanto, poucos indivíduos têm consciência das contradições entre essas duas formas de agir. Nas situações delicadas, eles se manifestam buscando um comportamento que favoreça a manutenção do controle unilateral da situação, a maximização dos ganhos, a superação dos sentimentos negativos e a minimização das perdas. É a manifestação de uma estratégia defensiva que não contribui positivamente para o aprendizado, por evitar que se reflita sobre as conseqüências não produtivas do comportamento próprio de cada um sobre o resultado coletivo.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0212249/CA

Hamel (2003) afirma que o futuro pertence aos inovadores, que fazem do pensamento ousado uma parte do dia-a-dia dos negócios. Frisa, contudo, que não se trata de qualquer inovação. Segundo ele, "daqui para frente, a única arma à disposição é a inovação radical e sistêmica" (p.33), que consegue:

a) mudar as expectativas dos clientes;
b) alterar a base da concorrência; ou
c) mudar a economia da indústria.

O autor enfatiza que as inovações radicais que fizeram grande sucesso tiveram de vencer a oposição do sistema dominante nas organizações. Para ele, é como se as organizações tivessem sido idealizadas para privilegiar sempre a perpetuação e não a inovação. O controle, a hierarquia, a eficiência e a qualidade seriam heranças da era industrial, tornando o ato de inovar uma exceção. Ainda segundo Hamel, a padronização perfeita é incompatível com a inovação, na medida em que a variedade é chave do sucesso. Ele acredita que a maior parte dos líderes, ao pensar sobre o futuro, o faz segundo uma ótica que é cerca de 98% comprometida com a ortodoxia industrial vigente, alertando para que a maior parte das idéias surgidas não têm a ver com novos negócios, e sim com soluções que permitem quebrar as regras existentes na empresa. Assim, a inovação acontece quando se olha para futuro de uma forma diferente.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0212249/CA

2.3.2
A construção da aprendizagem organizacional

Manville e Foote (1996 apud OLVE; ROY; WETTER, 2001) definem a gestão do conhecimento como um processo sistemático visando compilar e controlar os recursos e as capacidades humanas que, instaladas em uma organização, continuamente lhe acrescentam valor, tal qual numa situação mais tradicional, as empresas controlam seus estoques, matérias-primas e outros recursos.

Para Olve et al. (2001), uma organização de aprendizagem necessita de práticas e mecanismos que, entre outras coisas, proporcionem:

a) captar continuamente o que está acontecendo no ambiente de negócio;
b) documentar e disponibilizar tais análises a todas as pessoas pertinentes

na organização, bem como garantir armazenamento para uso futuro.

Argyris (1993) lembra que a competição mais acirrada requer uma aprendizagem mais efetiva. Faz-se necessária a obtenção de um nível de *empowerment* que seja mais amplo, exigindo um maior comprometimento de todos na organização. Sobre esse ponto, esse mesmo autor chama atenção para o desenvolvimento e compartilhamento de informações como condições essenciais para que as pessoas aprendam a assumir responsabilidade ativa sobre seu próprio comportamento. Frente à pressão da crescente competição, as organizações precisam contar com trabalhadores que, suficientemente motivados, pensem constante e criativamente sobre os problemas como se eles próprios fossem os responsáveis diretos pelos resultados da organização.

Para Nonaka (1991a), as organizações criadoras de conhecimento são aquelas em que inventar conhecimento é um estilo de ser dos trabalhadores e não uma atividade especializada. Realmente, esse parece ser um dos caminhos a se seguir para o alcance de um futuro bem sucedido. Essa caminhada, porém, não é tão simples, na medida em que exige de muitas organizações um rompimento com paradigmas paulatinamente construídos na busca do aprimoramento, mas cuja inadequação à complexidade da realidade hoje vivida torna-os, senão inócuos, pelo menos insuficientes para responder às demandas prementes.

Na organização de aprendizagem, definida por Senge (1994), as pessoas podem continuamente expandir sua capacidade de criar resultados que verdadeiramente desejam. Constitui-se, assim, um lugar onde padrões de pensamento novos e expansivos são cultivados, as aspirações coletivas são livremente estabelecidas e as pessoas estão continuamente aprendendo como fazer para aprender em conjunto.

Garvin (1993) afirma que é muito mais difícil assimilar conhecimento de uma forma passiva. O conhecimento é mais bem transferido quando os trabalhadores sabem que o conhecimento que eles assimilaram vai ser implementado, aceitando melhor também as mudanças quando derivadas de idéias nas quais tomaram parte. Esse autor ainda arremata, lembrando que o alcance do patamar de organização de aprendizagem não ocorre imediatamente. Os casos de sucesso são originários do cuidadoso cultivo das atitudes, do comprometimento e do amadurecimento firme e gradual dos seus sistemas de gestão, ao longo do tempo.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0212249/CA

Assim, as organizações que almejam se tornar organizações de aprendizagem devem fomentar o estabelecimento de um ambiente de trabalho favorável. Isso inclui o cultivo da reflexão e análise estratégicas, bem como a existência de estímulos à troca de idéias e à remoção das barreiras entre as áreas de trabalho. Afinal, não há lugar para soluções instantâneas.

Como bem lembra Stephenson (1997a), não é apenas utilizando novas tecnologias que milênios de programação cultural e evolução serão prontamente mudados, apesar de, hoje, os computadores já começarem a fazer parte da programação cultural e da herança que serão legadas às gerações futuras.

O aprendizado organizacional possui significado mais profundo que a simples assimilação de informações. Por intermédio da aprendizagem recria-se, faz-se o que nunca antes se fez, amplia-se a compreensão sobre o mundo, transforma-se a mentalidade. A organização de aprendizagem é aquela que está continuamente expandindo sua capacidade de criar seu futuro (SENGE, 1994).

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0212249/CA

2.3.3
Os principais fatores de influência

Ter pensamentos criativos não é suficiente. Há que se considerar como obtê-los e compartilhá-los. Nesse aspecto, Stephenson (2003 apud ROSENBURG, 2003a) afirma que a confiança é o meio que faz o conhecimento fluir pela organização ().

A aprendizagem organizacional possui uma demanda por confiança para permitir experimentação, reflexão e ação. Geralmente, a confiança é mais necessária em períodos de mudança, quando então o grau de incerteza reinante deve ser plenamente compensado (PRESCOTT; WILLIAMS, 2003).

A visão sistêmica do aprendizado, proposta por Capra (2002), reforça a compreensão da vida das organizações humanas: o meio mais eficaz para intensificar o potencial de aprendizado de uma organização é apoiar e fortalecer as suas comunidades de prática. Numa organização viva, a criação do conhecimento é natural, e a partilha dos conhecimentos adquiridos com os amigos e colegas é uma experiência satisfatória do ponto de vista humano.

Segundo Capra (2002), a abertura inicial às perturbações do ambiente é uma propriedade básica de todas as formas de vida. Os organismos vivos têm de permanecer abertos a um fluxo constante de recursos (energia e matéria) para continuarem vivos. De forma análoga, as organizações humanas têm de permanecer abertas a um fluxo de recursos mentais (informações e idéias), além dos fluxos de energia e matéria que fazem parte da produção. Portanto, a abertura da organização a novos conceitos, novas tecnologias e novos conhecimentos é um indício da sua vida, da sua flexibilidade e da sua capacidade de aprendizado.

Além disso, nas organizações humanas, as soluções emergentes surgem dentro do contexto de uma determinada cultura organizativa e, em geral, não podem ser simplesmente transplantadas para outra organização. Quando muito, pode-se reproduzir uma estrutura associada a um sucesso, mais jamais todo o conhecimento tácito e o contexto de significados a partir da qual surgiu essa nova estrutura.

Capra (2002) comenta que é comum as pessoas responderem com novas versões das instruções recebidas, pois devido sua inteligência, modificam, reinterpretam, ignoram algumas partes e acrescentam outras da sua própria criação. Isso nada tem a ver com resistência, muito menos com um ato de sabotagem. Apenas é a forma de responder criativamente a uma perturbação, pois é nisso que reside a essência da vida. Os sistemas vivos sempre escolhem a que prestar atenção e como reagir. Com suas respostas criativas, as redes vivas dentro da organização geram e comunicam significados, afirmando a sua liberdade de recriar-se continuamente. Para Capra (2002), a obediência estrita só pode ser obtida à custa da vitalidade das pessoas, que são então transformadas em robôs indiferentes e apáticos. Portanto, sob o ponto de vista dos sistemas vivos, a lealdade, a inteligência e a criatividade são os maiores insumos das organizações humanas.

A oferta de impulsos e princípios orientadores em vez de instruções rígidas evidentemente acarreta mudanças significativas nas relações de poder, que se transformam de relações de domínio e controle em relações de cooperação e parceria. Mesmo nas organizações tradicionais, o poder incorporado pelas estruturas formais da organização é sempre filtrado, modificado ou subvertido pelas comunidades de prática que criam as suas próprias interpretações das ordens que descem pela hierarquia empresarial.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0212249/CA

Também nesse aspecto, a metáfora dos sistemas vivos faz com que se prefira a parceria e a atuação em rede à rigidez da hierarquia, tal qual a tendência dos organismos de associar-se, estabelecer vínculos, cooperar uns com os outros e entrar em relacionamentos de simbiose.

2.3.4
A aprendizagem social

O fenômeno da aprendizagem organizacional é algo mais do que o simples processamento de informações e transferência de culturas e atitudes. Há que se considerar a prática social da vida organizacional, em que é impossível reificar processos e estruturas sociais, uma vez que eles estão sendo continuamente produzidos, reproduzidos, interpretados e reinterpretados. Há um foco na mudança, em vez de na ordem e na regulamentação.

Há muito que Trist (1976), ao comentar as transformações na teoria de planejamento que melhor substituíam o planejamento compreensivo e o planejamento disjunto, mostrava a ênfase do planejamento adaptativo na apreciação e relacionamento com a criação de organizações sociais adaptativas, que fossem capazes aprender continuamente.

A gestão do conhecimento, compreendendo o capital intelectual, a gestão da organização que aprende e a gestão de competências, relaciona-se essencialmente com a comunicação, em suas acepções psicossociológica e tecnológica. A comunicação é hoje decisiva na gestão empresarial e em sua busca por maior produtividade do trabalho. (SANTOS, 2003).

Indo além do domínio técnico, Elkjaer (2001a) chama atenção para os aspectos sociais da aprendizagem, haja vista o contexto organizacional de interações coletivas. Segundo essa autora, a aprendizagem ocorre todo o tempo e em todas as situações em que as pessoas agem e interagem no enfrentamento de problemas. Embora a aprendizagem aconteça em situações sociais, cabe a cada indivíduo aprender, fazendo-o por meio da reorganização e reconstrução de suas experiências. Essa experiência, porém, não deriva do mero fazer, mas das

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0212249/CA

mudanças que implicam reflexões sobre ações anteriores com a finalidade de antecipar conseqüências futuras.

Elkjaer (2001b) mostra que as abordagens de aprendizagem organizacional e de organização de aprendizagem podem ser vistas com o enfoque de ferramenta gerencial, aplicada ao pensamento dos membros individuais nas organizações, ou com o enfoque da aprendizagem que ocorre em comunidades de práticas, ou seja, a chamada aprendizagem situada. De qualquer forma, a autora reafirma a necessidade de se mostrar os aspectos sociais da aprendizagem, haja vista o contexto organizacional de interações coletivas. Para ela, ocorre uma abordagem construtivista social sobre aprendizagem e organizações, admitindo-se que a aprendizagem é uma parte inevitável do trabalho em coletividade, no qual as práticas são vistas como construções sociais, construídas por meio da narração e do contar de histórias. Elkjaer (2001a, p.109) considera "difícil que exista um contexto interagente de aprendizagem que não seja, de algum modo, baseado nas ações, interações, experiências, emoções e pensamentos dos indivíduos, mas, configurado socialmente e que esteja sempre a moldar os próprios indivíduos" e busca fazer um paralelo com o conceito interagente de Strauss (1993 apud ELKJAER, 2001a) que vê as organizações como sendo mundos sociais, os quais, além de envolverem as pessoas, também incluem seus contextos.

Daí pode-se concluir que sendo os fenômenos sociais altamente complexos, deve-se considerar processo e estrutura como estando a constituir um ao outro. Assim, o indivíduo não é uma entidade isolada, mas um ser social que forma a sociedade e é formado por ela.

Cabe ainda citar a contribuição de John Dewey (1966/1916 apud ELKJAER, 2001a), que define aprendizagem como sendo uma contínua reorganização e reconstrução da experiência, que ocorre todo o tempo e em todas as situações em que as pessoas agem e interagem no enfrentamento de problemas. Segundo essa visão, embora a aprendizagem ocorra em situações sociais, cabe a cada indivíduo aprender, fazendo-o por meio da reorganização e reconstrução de suas experiências. Essa experiência, porém, não deriva do mero fazer, mas de mudanças que implicam reflexões sobre ações anteriores, com a finalidade de antecipar conseqüências futuras. O simples ato de participar da ação é insuficiente para gerar aprendizagem. Isso é, a ação é uma condição necessária, mas não suficiente para o pensamento. Além disso, o pensar requer uma linguagem,

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0212249/CA

necessária para o aprendiz reorganizar e reconstruir sua experiência, bem como comunicá-la. Há que se salientar que essa abordagem orientada a problemas também se situa numa prática social. Nesse ponto, Dewey (1966/1916 apud ELKJAER, 2001a), aponta o papel fundamental da linguagem chamando-a de 'ferramenta das ferramentas', cujo objetivo é gerar significado, cooperação com outros e comunicação consigo mesmo.

Por tudo isso, a aprendizagem não pode florescer num sistema de forte regulamentação e controle. A aprendizagem é um processo profundamente emocional e pessoal, em que cada pessoa constitui uma situação particular, dada sua experiência individual.

Nonaka e Takeuchi (1995) dizem que, embora o conhecimento sempre seja criado por indivíduos, ele pode ser trazido à luz e dilatado pela organização por meio de interações sociais no decorrer das quais o conhecimento tácito se transforma em conhecimento explícito. Assim, embora a criação do conhecimento seja um processo individual, a sua amplificação e expansão são processos sociais que acontecem entre os indivíduos.

Para Capra (2002), o conhecimento tácito é criado pela dinâmica cultural que resulta de uma rede de comunicações (verbais e não-verbais) dentro de uma comunidade de prática. Isso que dizer que o aprendizado das organizações é um fenômeno social, pois o conhecimento tácito em que se baseia todo conhecimento explícito é gerado coletivamente. Além disso, os estudiosos da cognição perceberam que até mesmo a criação do conhecimento explícito tem uma dimensão social, em virtude da natureza intrinsecamente social da consciência reflexiva. A compreensão sistêmica da vida e da cognição demonstra de maneira bem mais clara que o aprendizado das organizações tem aspectos individuais e sociais. Para esse autor, portanto, a tendência generalizada de considerar o conhecimento como uma entidade independente das pessoas e do contexto social, uma coisa que pode ser reproduzida, transferida, quantificada e comercializada só pode prejudicar o aprendizado das organizações, pois, na verdade, dispõem-se não de conhecimentos, mas de pessoas.

Augier e Vendelo (1999) propõem uma maior atenção quanto aos aspectos estratégicos das redes e da cognição para as organizações. Uma vez que o conhecimento fica sujeito à distorção e à incerteza, elas servem como meio de adequar a estrutura organizacional à necessidade por mais estabilidade e

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0212249/CA

previsibilidade. Tanto as pessoas quanto as organizações, para adquirirem novos conhecimentos, dependem do funcionamento das redes de conhecimento. Uma parte significativa do novo conhecimento que é obtido depende da existência de redes informais e dos posicionamentos sociais existentes. Nas redes, as pessoas não precisam estar em contato físico, mas devem partilhar de uma linguagem comum, possibilitando a troca de conhecimento tácito.

Ainda segundo Capra (2002), quanto mais os administradores conhecem os detalhes dos processos que caracterizam as redes sociais autogeradoras, com tanto mais eficácia poderão trabalhar junto às comunidades de prática dentro da organização.

Há ainda que se considerar a visão sistêmica da vida, proposta por Capra (2002). Nela, o surgimento espontâneo da ordem e a dinâmica da acoplagem estrutural, que provoca as mudanças estruturais contínuas que caracterizam todos os sistemas vivos, são os fenômenos básicos que determinam o processo de aprendizado, em total comunhão com os conceitos da biologia do conhecimento de Maturana e Varela (2002).

Segundo Capra (2002), a associação dessas idéias com a criação do conhecimento nas redes sociais torna possível compreender as condições sob as quais o aprendizado e a criação de conhecimento efetivamente ocorrem e formular importantes diretrizes para a administração das organizações, que hoje em dia, são fundamentalmente orientadas para a criação de conhecimentos.

Uma visão mais clara sobre esses fenômenos pode ser obtida da analogia entre a sociedade humana e a organizada sociedade das formigas. Enquanto as formigas pertencem e lutam para manter apenas um formigueiro, na Era do Conhecimento o ser humano troca de papéis continuamente e, embora possa pertencer mais fortemente a uma determinada tribo, acaba por freqüentar ou interagir com um sem número de outras, levando e combinando idéias de um lado para outro, incessantemente.

Conhecimento, aprendizagem organizacional e ativos intangíveis são temas que atualmente freqüentam a agenda dos gestores como nunca se viu. Mas isso não ocorre por acaso. Cada vez mais, o interesse dos gestores por resultados que não sejam efêmeros acaba por se aproximar das questões humanas, denotando a validade de um processo de avaliação de desempenho que leva esse aspecto em consideração, de forma a obter um melhor entendimento sobre a formação dos

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0212249/CA

resultados e de como otimizá-los frente à estratégia. Esse é dos pontos altos do *Balanced Scorecard.* Assim, no próximo Capítulo, a fundamentação teórica é complementada com conceituações envolvendo os aspectos da avaliação do desempenho e da aplicação do BSC com essa finalidade.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0212249/CA