

## **7º MOMENTO (2000/2005): MOVIMENTO DO CONHECIMENTO**

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. Administração: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003. p. 494-500.

### **Organizações que aprendem: Conceitos e definição**

As **organizações que aprendem** são aquelas com capacidade para criar, adquirir e transferir conhecimento, bem como para modificar seu comportamento para refletir novos conhecimentos e discernimentos.

É preciso não só compreender as necessidades de mudanças como fazê-las acontecer. Sem mudanças na maneira como o trabalho é feito, existe apenas potencial para melhorias.

Já é clássica a afirmação de que numa época em que a única certeza é a incerteza, a única fonte de vantagem competitiva duradoura é o conhecimento. Quando os mercados mudam, as tecnologias proliferam, os competidores se multiplicam e os produtos se tornam obsoletos quase do dia para a noite, as companhias bem-sucedidas são aquelas que criam novos conhecimentos, disseminam-nos amplamente por toda a organização rapidamente os incorporam em novas tecnologias e produtos. Essas atividades definem as empresas que aprendem, cujo único negócio é a contínua inovação.

Para terem sucesso, as organizações têm de descobrir como cultivar o comprometimento e a capacidade de aprender em todos os seus níveis. Além da capacidade aprender temos que adicionar a capacidade de armazenar, recuperar e transferir os conhecimentos. O capital já não é rei; as competências e conhecimentos das pessoas são. O corolário disto é que a empresa de sucesso é a que consegue aprender eficazmente.

### **O que caracteriza a organização que aprende**

As organizações que aprendem têm habilidades nas seguintes atividades:

*Experimentação de novas abordagens:* A experimentação de novas abordagens, em escala que caracterize uma organização que aprende, depende da prioridade dada à criatividade e à inovação. É importante existir tolerância para erros e aceitação de riscos.

A essência da inovação é recriar o mundo de acordo com uma visão específica

ou ideal. Numa organização que aprende, inventar novo conhecimento não é uma atividade especializada de pesquisa e desenvolvimento, ou marketing, ou planejamento estratégico e sim um modo de se comportar, ou mesmo, um modo de ser, em que todos são trabalhadores com conhecimento.

*Aprendizagem por meio da sua própria experiência e história:* Trata-se de aplicar a máxima de Santayana: quem não conhece o passado está condenado a repetir seus erros. A empresa que aprende procura identificar com precisão e detalhe as causas do que deu errado e comunicá-las aos responsáveis pela introdução de inovações, de modo que as inovações subseqüentes não repitam aqueles erros.

*Aprendizagem por meio da experiência e prática dos outros:* As principais fontes para a obtenção das informações necessárias para essa experiência são os competidores e os clientes. Saber ouvir os clientes e incorporar suas observações à experiência da empresa é uma característica importante das empresas que aprendem. As empresas que aprendem investem prioritariamente no que os clientes desejam. É preciso estar aberto às críticas e analisá-las com isenção. É preciso estar atento ao ambiente externo e manter absoluta sintonia com a realidade.

*Transferência de conhecimentos rápida e eficiente em toda a organização:* A transferência de conhecimentos rápida e eficiente em toda a organização é a principal característica da organização que aprende. Pouco adianta um conhecimento importante ficar restrito a pequeno número de pessoas. Mesmo nas organizações centralizadas, com exceção das muito pequenas, o número de pessoas que agem e atuam em seu nome costuma ser grande. Se não houver transferência adequada dos conhecimentos de forma rápida e eficiente, os erros serão repetidos.

### **Etapas para criar a organização que aprende**

Para criar uma organização que aprende, precisamos passar por três etapas, não necessariamente seqüenciais: recrutar e admitir os melhores; criar fluxos horizontais de conhecimento; e criar uma cultura baseada na confiança.

Numa era baseada em serviços e informação, admitir os melhores é fundamental. O recrutamento e o desenvolvimento dos ativos humanos não são mais

funções secundárias para manter as coisas funcionando, são o âmago da competitividade da empresa.

*Criar fluxos horizontais de conhecimento* é também vital, pois por mais eficiente que sejam o recrutamento e o desenvolvimento de pessoas com qualificação superior, se o conhecimento não for repassado, ele de nada adiantará. A organização não se beneficia com ilhas de informação e bolsões de experiência; seu valor fora de suas áreas de responsabilidade é muito pequeno. A organização só poderá aproveitar os benefícios do aprendizado organizacional quando for capaz de transferir, compartilhar e alavancar seus conhecimentos e experiências fragmentados. Para isso, a experiência individual em unidades isoladas precisa ser conectada a um fluxo horizontal de informações e conhecimentos para difundir rotineiramente as experiências para toda a organização.

A parte mais difícil da criação de um aprendizado organizacional é desenvolver uma cultura baseada na confiança em que as pessoas troquem informações e experiências que antes constituíam sua principal fonte de poder, aceitem a responsabilidade por questões das quais têm um controle apenas limitado e proponham iniciativas destinadas a funcionar em um ambiente em que as medidas e os sistemas de mensuração não estão muito claros. Esse tipo de comportamento só brota numa organização na qual as pessoas confiam em julgamentos mútuos e não hesitam em depender dos compromissos assumidos por terceiros.

### **Profissionais do conhecimento e importância das equipes**

Uma organização que aprende tende a possuir muitos profissionais do conhecimento (knowledge workers), os quais devem ser entendidos como os que sabem mais sobre o seu trabalho que os demais na organização. São pessoas que são pagas para pensar e resolver situações complexas da sua especialidade. A forma de administrar esses subordinados tem que ser diferente.

As empresas devem administrar sua força de trabalho em função da contribuição que cada um agrega aos produtos ou serviços da empresa e da sua maior ou menor dificuldade de substituição.

O capital humano da empresa fica no quadrante superior direito. Assim, recomenda-se que:

- os profissionais fáceis de substituir e que proporcionam pouco valor agregado devem ser substituídos por máquinas;

- as atividades exercidas por profissionais fáceis de substituir e que proporcionam alto valor agregado devem ser terceirizadas, ou então, deve-se agregar a essas atividades algum diferencial que as distinga das executadas pelos concorrentes;
- os profissionais difíceis de substituir e que agregam pouco valor devem ter seu trabalho modificado para agregar mais valor;
- deve-se investir fortemente, motivar e reter na empresa os que são difíceis de substituir e agregam muito valor, isto é, capitalizar o conhecimento que eles possuem.

Na era pós-industrial, o êxito de uma organização depende muito mais da sua capacidade intelectual do que dos seus ativos fixos. A capacidade de administrar o intelecto humano e convertê-lo em produtos e serviços úteis está rapidamente se tornando a habilidade executava crítica da época.

O verdadeiro profissional intelectual possui um conjunto de conhecimentos que precisa ser constantemente atualizado, pois ele opera nos quatro níveis apresentados a seguir:

1. conhecimento cognitivo (ou know-what, isto é, saber o quê): o domínio básico de uma disciplina que os profissionais adquirem por meio de treinamento intensivo, geralmente em cursos especializados. Esse conhecimento é essencial, mas geralmente longe de ser suficiente para o sucesso comercial;
2. habilidades avançadas (ou know-how, isto é, saber como): a tradução do aprendizado na execução efetiva. A habilidade para aplicar as regras de uma disciplina aos problemas complexos do mundo real;
3. compreensão dos sistemas (ou know-why, isto é, saber por quê): o profundo conhecimento das relações de causa e efeito que formam as bases de uma disciplina. Permite aos profissionais moverem-se além da execução de atividades para resolver problemas maiores e mais complexos e criar valores extraordinários. Os profissionais com know-why podem antecipar conseqüências não previstas;
4. criatividade automotivada (ou care-why, isto é, importar-se por quê): a vontade, motivação e adaptabilidade para o sucesso. Grupos altamente motivados e criativos freqüentemente têm desempenhos superiores aos de grupos com maiores recursos financeiros.

Como foram treinados como elite, os profissionais do conhecimento tendem a considerar seu julgamento em outros campos como sagrados. Hesitam em se subordinar a outras pessoas ou a apoiar objetivos organizacionais que não sejam coerentes com seu

ponto de vista. Cercam-se de profissionais com valores e conhecimentos semelhantes e, a menos que esses feudos sejam deliberadamente fraturados, podem-se tomar burocracias voltadas para si próprias, resistentes a mudanças e sem preocupação com os clientes.

Para evitar esses problemas, recomenda-se: recrutar e admitir os melhores; forçar desde cedo um desenvolvimento intensivo; aumentar constantemente os desafios profissionais; e avaliar e depurar (separar o joio do trigo).

As equipes representam um papel central das empresas que aprendem, pois proporcionam um contexto participativo, em que os indivíduos interagem uns com os outros num diálogo constante de crescente aprendizado.