



GESTÃO DO CONHECIMENTO EM PROCESSOS DE TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL: O DESENVOLVIMENTO DA INTIMIDADE COMO FATOR FACILITADOR

Ricardo Alves Rabelo

Mestrando em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil.

E-mail: rabelo.dcg@gmail.com

Helio Aisenberg Ferenhof

Doutorando em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil.

E-mail: dm@gotroot.com.br

Gregório Varvakis Rados

Doutor em *Manufacturing Engineering*, Loughborough University of Technology, Inglaterra. Professor da Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil.

E-mail: grego@deps.ufsc.br

Paulo Mauricio Selig

Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil. Professor da Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil.

E-mail: selig@deps.ufsc.br

Resumo

A gestão do conhecimento tem um dos seus pilares no ser humano e para haver o efetivo compartilhamento é preciso considerar os aspectos emocionais de cada indivíduo. Esse artigo discute a ligação entre o compartilhamento de conhecimento em um grupo de trabalho e o desenvolvimento da intimidade entre os membros desse grupo e num ambiente de transformação organizacional. Para isso, analisa-se o processo de compartilhamento e os aspectos relacionais envolvidos. A construção de um ambiente que permita interação e proximidade capaz de desenvolver certa intimidade geradora de segurança torna-se um diferencial ao compartilhamento do conhecimento e aprendizado do grupo.

Palavras-chave: Compartilhamento de conhecimento. Aprendizagem de grupo. Gestão do conhecimento. Intimidade. Processo de transformação organizacional.

1 INTRODUÇÃO

Na natureza percebe-se que a pluralidade de animais e vegetais tem um efeito enriquecedor para um sistema como uma floresta, por exemplo, pois há trocas de diversos elementos fundamentais para a sobrevivência, o que permite que a vida seja interdependente por meio de uma proximidade que permite o equilíbrio interativo. A diversidade de seres é a

base que permite a complementaridade geradora do equilíbrio e da renovação, segundo o princípio da diversidade e da simbiose de Naess (1973).

Em ambientes de convívio humano como as organizações, vive-se uma era onde a competição é valorizada, onde a individualidade ainda prevalece para a execução de trabalhos, exatamente como se aprende nas escolas, em um modelo de produção e de proteção pessoal. Entretanto o trabalho em equipe demonstrou ser mais efetivo nas empresas e grande esforço tem sido feito para desenvolvê-lo (PMBOK, 2008).

Semelhante à pluralidade de uma floresta, na organização há diversas pessoas com diferentes especialidades, biografias, experiências, competências, perfis emocionais, necessidades e visões de futuro. Se os processos, os projetos, a liderança não as incentivarem a trabalhar em conjunto, compartilhando o que sabem, valorizam, sentem, acreditam, então ótimas oportunidades de aprendizagem, criação de conhecimento e inovação são perdidas. Para explorar a pluralidade em uma organização, é preciso valorizar o compartilhamento do conhecimento, entender seu processo, compreender o ser humano e suas particularidades e criar um ambiente propício ao crescimento conjunto em uma relação de interdependência positiva.

As organizações modernas estão vivendo um período de profundas transformações com o advento de tecnologias de informação e comunicação cada vez mais avançadas, de novas áreas de conhecimento, de mercados globais instáveis, de mercados internos emergentes ou decadentes, de novos comportamentos de consumo, etc. Dessa forma, competências como a capacidade de se adaptar, gerar conhecimento, inovar e ser competitivo tornam-se necessárias às organizações (TURBAN et al., 2010).

A passagem da situação atual para a situação futura desejada em uma organização exige passos intermediários. Se o processo de transformação for construído de forma planejada e participativa, por meio da vivência e convivência, tem-se uma grande oportunidade de geração de aprendizagem individual e coletiva na criação do novo cenário (MOGGI; BURKHARD, 2005).

Tudo isso passa pelo ser humano como agente que compreende, cria e age, adaptando-se em um processo constante de aprendizagem que, segundo Choo (2006), exige que os membros de uma organização reavaliem suas crenças e suposições, recriem suas aspirações e regras e desenvolvam novos objetivos e métodos para atingi-los, respeitando e integrando-se a essas novas condições vigentes de mercado.

A criação de um ambiente onde esse novo conhecimento possa florescer, onde cada individualidade possa contribuir para a construção do novo de forma efetiva passa, a exemplo da metáfora da floresta, pela proximidade entre os membros de um grupo de trabalho, pela integração de seus membros e pela interação nos trabalhos conjuntos, gerando uma intimidade que fortalece o compartilhamento mais profundo dos saberes, respeitando e valorizando o ser humano e suas complexidades.

Para o desenvolvimento da pesquisa foi realizada uma análise teórica do processo de compartilhamento de conhecimento em organizações em processos de transformação, assim como dos aspectos inter-relacionais entre os indivíduos do grupo de trabalho envolvidos no compartilhamento, por intermédio de buscas exploratórias ao tema.

2 VALOR DO COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO EM PROCESSOS DE MUDANÇA ORGANIZACIONAIS

O ritmo de inovações tecnológicas e de mudanças sociais (crescimento da população e consequentemente do mercado consumidor, diminuição do nível de pobreza dos cidadãos, ampliação da classe média, redução do analfabetismo e evasão escolar, incremento de renda,

difusão global do conhecimento, surgimento e quebras de empresas e nações,...) tem forçado as organizações a manterem-se em um constante processo de adaptação, atentas às oportunidades e criadoras de conhecimento que as tornem competitivas e atualizadas para atingir as expectativas do mercado.

Choo (2006) relata que as organizações do conhecimento são capazes de se preparar para a adaptação com antecedência em um processo de constante aprendizado e inovação, visto que, além de disporem de informações e conhecimento, sentem e entendem o ambiente dinâmico que estão inseridas, sustentando seu desenvolvimento.

Esse processo de adaptação é iniciado quando a organização percebe a necessidade de alterar seus processos, sua maneira de interagir com o mercado (clientes, fornecedores e parceiros), seus métodos de concepção de novos produtos, sua maneira de gerir o capital intelectual (CI), seu conhecimento ou suas estratégias de sobrevivência e crescimento. Em Rodrigues et al. (2009) tem-se que o CI é a capacidade de transformar conhecimento e ativos intangíveis em riqueza e criação de recursos. Para North e Presser (2011), CI são os vários domínios intelectuais e os conhecimentos (inclui-se o tácito) dos indivíduos conectados a organização que podem alavancar os negócios ao funcionarem como um ativo.

A adaptação pode ser construída por meio de um processo de mudança organizacional desejado pela alta liderança da empresa, onde se planeja a estratégia de transformação nos aspectos quantitativos e qualitativos da organização, tendo sempre a visão criada em grupo, de forma genuína e não um agente de manipulação, como a conectora das pessoas aos objetivos da empresa (MOGGI; BURKHARD, 2005).

Transformações nas organizações ocorrem cada dia mais rapidamente e são reflexos das pessoas que as compõem. Toda organização, por ser originada por ações dos indivíduos que a integram, reflete no mercado e nas relações internas os valores e as virtudes de cada um de seus funcionários, independente do nível hierárquico (MOGGI; BURKHARD, 2005). Ao que tudo indica, a necessidade da gestão do capital intelectual, a gestão do CI de acordo com Rodrigues et al. (2009), é o processo de extrair o valor do conhecimento. Ainda de acordo com esses autores, o capital intelectual está sendo ordinariamente considerado como um conjunto de conhecimentos que as organizações se apoiam para obter vantagem competitiva.

Dessa maneira, a base de um processo de mudança organizacional é o capital intelectual e, por isso, está diretamente relacionada às pessoas. A construção de uma transformação sustentável em qualquer nível passa pelo envolvimento delas.

Para que haja esta mudança organizacional, primeiramente deve haver uma mudança cultural para depois transformar os processos e recursos. Conforme relata Moggi e Burkhard (2005), a mudança necessária é um fenômeno de aprendizagem coletiva exclusivo de cada empresa, pois quem aprende não é essa, e sim as pessoas, individualmente e em grupo.

Apresenta-se na Figura 1, de forma esquemática, a estratégia de mudanças em uma organização. Na parte superior, no caminho do Conhecer, constroi-se a visão futura da organização em uma carta de intenções e no estabelecimento da visão, valores e missão da empresa. Registram-se os aspectos qualitativos desejados para o desenvolvimento da organização e o grupo defronta-se com novos conceitos e paradigmas de gestão, originando a necessidade de novos conhecimentos para todos os envolvidos no processo.

Na parte inferior, no caminho do Fazer, são abordados os aspectos quantitativos, como lucratividade, investimentos, metas de qualidade, que são representados nos objetivos estratégicos, metas e planos de ação da empresa. Nesse ponto o grupo defronta-se com a necessidade de desenvolver novos conceitos e procedimentos de planejamento, execução e avaliação dos aspectos acima.

A parte central, o caminho do Aprender, representa o processo de aprendizagem das pessoas e do grupo. O desenvolvimento da organização se dá pelo processo de aprendizagem coletivo (MOGGI; BURKHARD, 2005).



Figura 1 - A Estratégia de mudanças em uma organização

Fonte: Moggi e Burkhard (2005, p. 94)

A aprendizagem coletiva da organização é o fenômeno necessário para que ocorra a mudança. Segundo Nonaka (1991), o novo conhecimento sempre começa com o indivíduo e esse conhecimento, para ter valor para a organização como um todo, precisa ser disponibilizado para outros. Esse é um dos desafios de uma empresa criadora de conhecimento.

Quando se pensa em aprendizagem coletiva é preciso analisar que o trabalho nas organizações ocorre, grande parte das vezes, em equipes ou grupos de trabalho. Qualquer processo de mudança, por maior que seja sua magnitude, ocorre em pequenos grupos específicos que vão se ampliando e se complementando.

O que remete a explorar mais o assunto aprendizagem de grupo, que em Edmondson (1999, p. 353) foi definida como um “processo contínuo de reflexão e ação, caracterizado por fazer perguntas, buscar *feedback*, experimentar, refletir sobre os resultados e discutir os erros ou resultados inesperados das ações”. Argote, Gruenfeld e Naquin (2001, p. 370 apud WILSON et al., 2007, p. 1042) definem como “as atividades por meio das quais indivíduos adquirem, compartilham e combinam conhecimento pelas experiências um com o outro”. Ressalta-se que o nível de análise é o grupo, pois é onde se possibilita vivenciar as experiências e compartilhar os conhecimentos.

Nesse contexto, o processo de compartilhamento é fundamental, conforme indicado por Wilson et al. (2007), pois é quando novo conhecimento, rotinas e comportamento tornam-se distribuídos pelos membros do grupo e os membros entendem que outros no grupo possuem aquele aprendizado. Dessa forma, o conhecimento legitima-se para todo o grupo e o comportamento ou resposta de algum componente já é previsível e esperado pelos outros, o que é crucial nas atividades independentes. O que tudo indica que o processo de mudança organizacional é alavancado por intermédio do compartilhamento de conhecimento no grupo

e entre os diversos grupos existentes na organização, sendo peça fundamental para o sucesso da transformação desejada e sua manutenção.

Entretanto nem sempre é fácil conseguir que o compartilhamento seja um processo habitual e estruturado nas organizações. Como Davenport e Prusak (1998) relatam, se o conhecimento importante existe, mas não é compartilhado, não se atinge o benefício do constante crescimento. Esse constante crescimento é descrito por Nonaka e Takeuchi (1997) em sua espiral do conhecimento que ocorre de maneira iterativa em uma constante busca em compartilhar, difundir, transferir e aplicar o conhecimento existente.

Tiwana (2002) reafirma que quanto mais o conhecimento for compartilhado, mais ele cresce. Entretanto algumas razões e impedimentos para o compartilhamento de conhecimento nas organizações foram identificados por esse autor:

Razões/Habilitadores	Impedimentos/Empecilhos
Alto nível de confiança	Medo e suspeita
Recompensas pelo compartilhamento	Recompensa não intencional pela reserva
Trabalho colaborativo de equipe (baseado)	Esforço individual sem reconhecimento e recompensa
Missão, visão, valores e estratégias alinhadas	Falta de alinhamento
Responsabilidade final e recompensa abrangente a toda a equipe	Responsabilidade final e recompensa individual
Foco no processo	Foco funcional
Foco em satisfação do cliente	Síndrome do “não inventado aqui”
Abertura para ideias de fora	Muito ocupado para compartilhar
Olho na competição	Competição interna
Trabalho colaborativo e inter funcional	TI incompatível
Necessidade de compartilhamento	Compartilhamento de grupos funcionais
Tomadas de decisão localizadas	Tomadas de decisão centralizadas (de cima para baixo)
Responsabilidade final e recompensas do grupo	Conflito de interesse proprietário-empregado

Quadro 1 – Compartilhamento de Conhecimento: Razões e Impedimentos

Fonte: Adaptado de Tiwana (2002)

Para o compartilhamento de conhecimento ser um processo habitual na organização é preciso que seja percebido o valor que ele possui para a organização e para todas as pessoas que ali trabalham. O compartilhamento desenvolve o grupo (novos conhecimentos, previsibilidade de ações e espírito de equipe), aperfeiçoa processos e é base para a criação de conhecimento e desenvolvimento de tecnologia. Entretanto também afeta questões básicas nos indivíduos que se propõem a compartilhar como o medo, a suspeita, a falta de reconhecimento e recompensa, o não entendimento ou alinhamento com os desejos da

organização, conflitos de interesse, etc. Se os benefícios e os custos do compartilhamento forem percebidos pela organização e pelos indivíduos que a compõem, então o valor do compartilhamento de conhecimento estará claro e justificará o tempo e o esforço despendido.

O conceito de valor é inerente ao sujeito que está a valorar, ou seja, aquela pessoa que nota o valor de algo. O que se torna pessoal, muito subjetivo e temporal, uma vez que esta percepção não é estática, a pessoa pode mudar de ideia, interesse, prioridade e conceito ao longo do tempo. Sendo assim, não existe uma receita simples para a criação de valor. O valor sobre algo pode ser insignificante por um grupo de pessoas e ao mesmo tempo pode ser altamente elevado por outros (MURMAN, 2002).

Valor então para esse estudo é tudo aquilo que justifica o esforço, o tempo, a atenção que se dedica a algo (PINTO, 2009). Ressalta-se que essa percepção de valor é subjetiva e depende do capital humano. Busca-se o equilíbrio da relação dos obtive-se *versus* os esforços, ou seja, obtendo-se algo, então se esforça mais, mas também se esforça mais, quando se sabe que obterá mais. Dessa forma, ao perceber as vantagens do compartilhamento do conhecimento, as pessoas conseguem superar aqueles empecilhos que o impedem de atuar no grupo de forma mais construtiva e cooperativa.

Em um ambiente organizacional que exige mudanças constantes para a adaptação ao mercado consumidor, a prática estruturada, madura e incentivada do compartilhamento de conhecimento pode ser a responsável pela criação de valor para a organização traduzida em novos processos, tecnologia, produtos (bens e/ou serviços) e equipes com superior grau de competência técnica e relacional. Esses grupos desenvolvem o que Edmondson (1999) chama de comportamentos de aprendizagem, como buscar *feedback*, compartilhar informação, solicitar ajuda, conversar a respeito dos erros cometidos e experimentar novas possibilidades. Por intermédio dos comportamentos de aprendizagem em suas tarefas, as pessoas em seus grupos de trabalho podem melhorar a comunicação e o entendimento relacionado aos requisitos dos clientes, identificar mudanças no ambiente, ter uma visão holística de uma situação, melhorar o entendimento coletivo desta ou descobrir consequências inesperadas de suas ações prévias.

A capacidade humana de perceber o valor do compartilhamento por meio da prática desses comportamentos de aprendizagem tem sua parcela subjetiva, pois compartilhar significa distribuir, não só o conhecimento (aspectos cognitivos), mas também o comportamento (WILSON et al., 2007). O que reflete algumas questões básicas já apresentadas por Tiwana (2002) nos empecilhos para a troca de conhecimento. O medo, o não entendimento, a suspeita, o conflito de interesses, para citar alguns exemplos, influenciam no comportamento de uma pessoa em um grupo de trabalho e têm por detrás emoções que representam a carga subjetiva do conteúdo informacional. Compreender essa subjetividade é fundamental para que o compartilhamento seja mais efetivo, e saber trabalhá-la permite que o grupo (ou grupos) interaja de forma mais cooperativa e, dessa forma, que o valor do compartilhamento seja percebido e construído.

3 NATUREZA HUMANA NA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL. ASPECTOS EMOCIONAIS PARA O COMPARTILHAMENTO

Com o crescente uso da tecnologia de informação e comunicação (TIC) para o tráfego de informações, difusão de conhecimento e comunicação entre indivíduos, amplia-se o volume e a velocidade do conteúdo transmitido. Entretanto o que é veiculado dessa forma (com o uso desses meios) é o dado frio, objetivo, a informação carente do sentimento contido pelo

remetente. Há assim um risco, o do empobrecimento da mensagem, pois falta sua parcela subjetiva, psicológica (SHULMAN, 2004).

Em um ambiente organizacional de aprendizagem, onde grupos de trabalho interagem para a execução de tarefas pelas quais adquirem, compartilham e combinam conhecimento pela experiência um do outro (ARGOTE; GRUNFELD; NAQUIN, 2001 apud WILSON et al., 2007), a falta desse conteúdo emocional pode trazer prejuízos para o completo entendimento do todo a ser expresso e da experiência vivida por cada um. Como consequência, a compreensão do contexto e da mensagem e a aceitação mútua tornam-se mais difíceis, prejudicando o relacionamento entre os membros do grupo que pode ficar mais frio e distante, limitando, dessa forma, o compartilhamento de conhecimento e as possíveis ações oriundas dele. Um reflexo possível é a redução da eficiência organizacional. Edmondson (1999) relata que ineficiência em organizações pode ser originada por crenças tácitas individuais a respeito de interações interpessoais. Pelo fato dos seres humanos serem subjetivos e únicos, interpretam das mais diferentes formas qualquer conteúdo que lhes chega. Em uma relação profissional, permeada por obrigações, respeito hierárquico, medos de perdas, imagens pré-formadas do que é certo ou errado, inúmeras são as possibilidades oriundas da interação humana. Amplia-se dessa forma o cuidado a ser tomado com fatores interpessoais e emocionais em processos de trabalho e aprendizagem de grupo.

Para Nonaka (1991), o campo emocional é fator crítico da interação humana e se torna determinante para o compartilhamento de conhecimento. Esse autor apresenta a gestão do conhecimento como algo centrado no elemento humano. O aspecto racional e cognoscível em si não é o suficiente para que as informações sejam compartilhadas e o conhecimento construído. É necessária uma compreensão dos aspectos emocionais dos envolvidos em um grupo de trabalho e de suas características no relacionamento interpessoal.

Existem várias definições de Gestão do Conhecimento (GC). Considerou-se para esse trabalho que a GC é a gestão das atividades e processos que promovem o conhecimento para o aumento da competitividade, por meio do melhor uso e da criação de fontes de conhecimento individuais e coletivas (CEN, 2004).

Esse esforço para compreender melhor todos aqueles do convívio profissional é bem explorado por Moggi e Burkhard (2005) ao descreverem o ser humano como permeado por três energias básicas: O Pensar, o Sentir e o Querer (PSQ) que, distribuídas em graus diferentes em cada pessoa, refletem seu 'Eu'. Cada indivíduo possui uma delas mais desenvolvida que retratam seu jeito de ser e sua forma de ver o mundo. O desafio pessoal é buscar o equilíbrio pela exploração e amadurecimento de todas as outras. Compreendendo melhor, os aspectos emocionais são representados pela energia do Sentir que nos coloca no mundo e interliga o Pensar e o Querer. Polarizado entre simpatia e antipatia, o Sentir dita a emoção com que uma pessoa se coloca em cada momento, transparecendo suas transformações internas, a forma como age no mundo externo e a maneira como se relaciona com os outros. Como os grupos e as organizações são constituídas de seres humanos, também se observa o PSQ nesses dois níveis. Para haver a mudança pretendida ou o resultado desejado de um trabalho em grupo é preciso buscar o equilíbrio entre o PSQ do grupo. Não apenas o pensamento com sua carga cognitiva (Pensar) ou a ação focada no resultado (Querer), mas também se faz necessário a carga emocional que media, que conecta, que possibilita fazer sentido no coração (Sentir) a compreensão cognitiva, antes que essa resulte em uma ação.

A complexidade amplia-se porque cada indivíduo atua nos processos da organização e toma decisões embasadas em sua forma de ser, sua energia dominante, gerando um desequilíbrio, pois inconscientemente valoriza demasiado seu ponto de vista. Surgem decisões fortemente emocionais, racionais ou situacionais, nem sempre as mais adequadas para determinada circunstância. Os conflitos aparecem quando o impacto de uma decisão ou uma

ação atinge um indivíduo ou um grupo com uma dimensão psíquica (sua energia) diferente daquela de quem tomou a decisão ou realiza a ação (POPADIUK, 2006).

Seagal e Horne (1998), no conceito de dinâmicas humanas (HD) por eles desenvolvido, deixam clara a motivação desses conflitos, pois trazem as complexidades humanas de forma clara e fácil para a compreensão da maneira com que as pessoas se relacionam, aprendem, se comunicam e se desenvolvem. Também apresentam o ser humano composto por três princípios básicos: O Mental, o Emocional e o Físico. Todos esses princípios estão ativos nas pessoas, porém em diferentes graus e combinações. Tem-se um deles como central e predominante em nosso funcionamento. Ele caracteriza como se processam as informações que chegam. O segundo mais desenvolvido indica que tipo de informação tem-se preferência em processar e por isso busca-se naturalmente. O terceiro princípio é aquele que mais precisa ser desenvolvido. Os pesquisadores detectaram cinco combinações como as mais frequentes no mundo. Uma pessoa pode estar centrada no Emocional (E), outras no Mental (M) e outras no Físico (F) e ter um dos outros dois restantes como o princípio secundário e o terceiro como o menos desenvolvido. Cada coluna na figura 2 representa uma dinâmica.



Figura 2 - Dinâmicas Humanas – As Cinco Combinações de Princípios
 Fonte: Adaptado de Seagal e Horne (1998)

Para compreender como o conflito surge, percebem-se algumas características gerais das dinâmicas e algumas diferenças marcantes. Aqueles que são centrados no princípio físico (os físicos mentais e os físicos emocionais) possuem como características básicas a necessidade de coletar e processar um maior número de informações antes de tomar uma decisão e, por isso, estressam-se quando há pouco tempo para sua análise completa. São bons em processos e gostam de trabalhar com rotinas. São práticos, têm interesse em como as coisas funcionam e são criativos dentro dos limites previamente combinados em um processo ou projeto. Os centrados no princípio emocional (os emocionais físicos e os emocionais mentais) gostam de inovar, são criativos fora dos limites combinados em um processo ou projeto e não gostam de detalhes e de rotinas. Normalmente são inquietos e flexíveis. Essas quatro dinâmicas representam a grande maioria da população ocidental (SEAGAL; HORNE, 1998).

Os conflitos ganham forma em um grupo de trabalho composto por membros das mais diversas dinâmicas, quando suas necessidades características de suas HD não são respeitadas ou compreendidas. Se, por exemplo, um membro do grupo ainda busca e analisa informações e outro está impaciente para dar o próximo passo, se um quer criar algo que não estava previsto no projeto e outro quer que seja seguido o pré-acordado, se um precisa seguir uma

rotina detalhada, mas não está em sua natureza esse tipo de postura, então a possibilidade de desentendimentos, geração de incômodos ocultos e incompreensões amplia-se e, por conseguinte, o surgimento de conflitos que, se não trabalhados, reduzem a eficiência do compartilhamento de conhecimento no grupo e na organização e as possibilidades de aprendizagem em grupo.

Tratar esses conflitos, ou prevenir-se deles, requer um esforço em entender as peculiaridades humanas aplicadas à gestão do conhecimento e aos processos de aprendizagem. As abordagens acima descritas (PSQ e HD) são de grande valia para a autopercepção e para o entendimento do comportamento e atitudes de companheiros dos grupos de trabalho. Isso permite que o ambiente de aprendizagem organizacional amadureça no sentido de torná-lo mais seguro e emocionalmente confortável. De acordo com o PMBOK (2008), esses tipos de conflitos podem ser mitigados utilizando as ferramentas de gerenciamento de projetos tais como gestão das expectativas dos *stakeholders*, desenvolvimento da equipe de projeto, bem como toda a área de gestão de recursos humanos do projeto.

Esse melhor conhecimento dos outros membros do grupo é reforçado quando Choo (2006) descreve os três níveis determinantes para avaliar a busca e o uso da informação sob o ponto de vista do comportamento humano. Ele relata, no nível afetivo, como o estado emocional e psicológico de um indivíduo influencia a forma de buscar a informação. Nos processos de compartilhamento esse estado individual, agregado às suas características humanas (PSQ e HD), afeta (e é afetado) o relacionamento indivíduo-grupo e a capacidade de aprendizagem do grupo.

Para Wilson et al. (2007) a informação, quando compartilhada, auxilia o melhor relacionamento entre os membros do grupo, valida seus conhecimentos, sendo assim, é intensificadora para o grupo. O comportamento dos seus membros para que isso aconteça é parte do processo de compartilhamento e aprendizagem. As relações interpessoais são subjetivas, já que o ser humano é um ser subjetivo. Segundo North e Gueldenberg (2011), a forma de pensar não é como um algoritmo lógico executado por um computador que processa símbolos dentro de regras pré-estabelecidas. Pensa-se emocionalmente, de forma flexível, construtiva e contextual. O ser humano não é uma máquina e sim indivíduo com diferentes experiências de vida, expectativas, emoções, formações e subjetividades e, por isso, pode compartilhar e construir conhecimento em grupo, mas precisa de um ambiente adequado e uma intimidade conquistada.

A importância da construção de um ambiente é reforçada por Nonaka e Takeuchi (1998) ao afirmar que no espaço de compartilhamento, por eles denominado “Ba”, as relações dependem do compartilhamento de emoções. Também Nonaka e Takeuchi (1995) afirmam que as condições que facilitam a interação entre os membros de um grupo e o compartilhamento de conhecimento são a confiança, a descontração, a experiência corporal, a proximidade e a intimidade no grupo, características básicas que constroem um campo emocional adequado para a socialização.

Para isso é preciso certo grau de proximidade, integração/comunicação e capacidade de interação entre os membros de um grupo. Isso pode gerar um grau de intimidade que permita que os indivíduos sintam-se confortáveis e seguros para demonstrar (e conviver com) suas emoções relacionadas à determinada informação (evento, processo, tarefa, acontecimento, instrução, comunicado, etc.), completando o conteúdo racional para o compartilhamento completo da informação ou conhecimento com seus aspectos lógicos e emocionais.

Não se pode esquecer que os comportamentos de aprendizagem (EDMONDSON, 1999) e os empecilhos para a troca de conhecimento (TIWANA, 2002), descritos anteriormente, levam o indivíduo a expor seus erros, crenças, ineficiências ou dúvidas, provocando medo pela

ameaça a sua posição que essa abertura pode causar. Entretanto, a discussão franca e produtiva sobre os erros cometidos está associada à eficiência organizacional, visto que eles fornecem uma fonte de informações sobre desempenho. Dessa forma grupos que enfrentam processos de mudanças com todas as suas incertezas têm um ganho potencial assumindo os comportamentos de aprendizagem com suas possibilidades de melhor entendimento das relações e do ambiente (EDMONDSON, 1999).

A verdade é que há uma insegurança provocada por esse medo que precisa ser vencido para promover a proximidade, a integração e a interação entre os membros do grupo. Edmondson (1999), em sua pesquisa sobre segurança psicológica de equipes, define esse construto de grupo como uma crença compartilhada, normalmente tácita, que o grupo é seguro para assunção de risco interpessoal. Trata-se de um senso de confiança proveniente do mútuo respeito e crédito entre todos os membros do grupo, caracterizado pela certeza que nenhum componente irá rejeitar, punir ou dificultar e envergonhar o outro ao falar. A presença da segurança psicológica é um passo importante para atingir o ambiente adequado e uma intimidade conquistada descritos por North e Gueldenberg (2011).

Para que essa intimidade floresça, certo grau de afeição e admiração mútua deve surgir entre os membros do grupo. A importância da ligação entre cognição e afeição é explorada por Zajonc (2006). Para esse autor os ensinamentos calam mais fundo no ser humano, quando levados por uma profunda afeição, pois podem modificar os indivíduos e até mesmo os ensinar a ver o mundo de forma diferente. Zajonc (2006) cita o poeta alemão Goethe que declarou “em toda parte nós aprendemos de quem amamos”. Aprende-se mais com quem se admira ou se afeiçoa. É da natureza humana, entretanto, não é fácil explorar esse tema nas organizações ocidentais. Por um lado, há pouca aceitação, mas de outro são comprados programas de treinamento e desenvolvimento para a integração do grupo, para melhor interação nos processos de trabalho, para aprimorar tais relações (MOGGI; BURKHARD, 2005), enfim, para tornar as pessoas mais próximas e íntimas. O que se trabalha é a possibilidade dos indivíduos que compõem os grupos e a organização se conhecerem melhor, suas particularidades e nuances emocionais, suas dinâmicas humanas (SEAGAL; HORNE, 1998), suas biografias (BURKHARD, 2006), suas competências e seus comportamentos e, é claro, como tudo isso afeta o desempenho da organização.

Esse processo de conhecer o outro mais profundamente é base para o desenvolvimento da afeição, afinal, como se pode desenvolver a afeição por alguém sem conhecê-lo(a)? O volume e o ritmo de atividades a que os indivíduos são hoje submetidos no trabalho organizacional, ampliados pela cobrança de resultados e obtenção das metas, não permite que eles possam realmente dedicar um intervalo de tempo para se conhecerem em um nível mais profundo, onde haja verdadeiramente uma troca de informações que retratem seu ‘Eu’. Não há chance estruturada para construir a afeição entre os membros de um grupo/organização e perde-se o potencial de aprendizagem. Namora (1989) lembra que o privilégio de durar na memória dos indivíduos tem um substrato afetivo, normalmente.

Considerando que cognição e afeição estão profundamente ligadas (ZAJONC, 2006), o desafio para as organizações que atravessam um processo de mudança é valorizar a criação de um ambiente para o compartilhamento de conhecimento onde haja proximidade, integração/comunicação e interação entre os membros de um grupo, fortalecendo sua intimidade, a despeito dos medos e das crenças, e despertando um grau de afeição que permita o frutificar do respeito, da admiração, da confiança, tornando cada integrante do grupo mais vulnerável para o conhecimento que o outro possa compartilhar. Melhor visualização pode ser obtida na Figura 3.

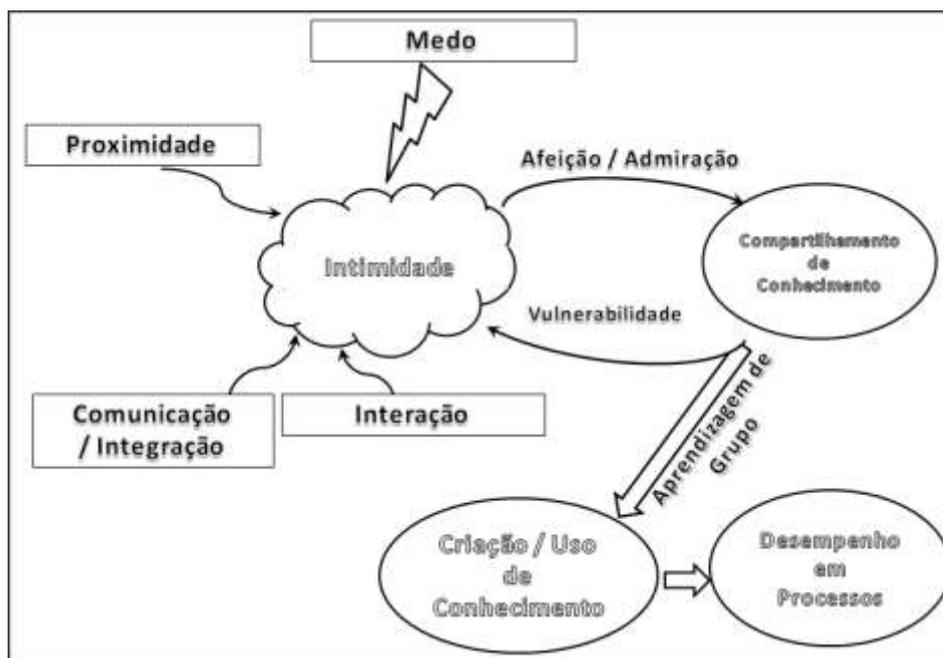


Figura 3 – Intimidade como fator facilitador

Fonte: Autoria própria

4 DESENVOLVIMENTO DE AMBIENTE MAIS AFETIVO PARA O COMPARTILHAMENTO E A APRENDIZAGEM

Desenvolver esse ambiente requer uma visão de futuro compartilhada com toda organização (MOGGI; BURKHARD, 2005), onde esteja clara a importância do capital intelectual (RODRIGUES et al., 2009; NORTH; PRESSER, 2011) e o valor (PINTO, 2009) do compartilhamento de conhecimento como processo da aprendizagem de grupo (WILSON et al., 2007) e da GC. Dessa forma é incentivado o olhar objetivo de todos os empecilhos da troca do conhecimento (TIWANA, 2002), superando-os de forma estruturada com metodologia que valorize o desenvolvimento e o amadurecimento das relações interpessoais.

O primeiro passo é ter consciência que GC está muito mais relacionada à cultura da organização do que ao uso de tecnologia. É preciso nutrir os hábitos, valores, atividades que representem o bom uso do conhecimento, incluindo seu compartilhamento, criação e disseminação. A partir desse ponto é que a tecnologia pode alavancar o conhecimento. Uma cultura de compartilhamento que aceite, para a resolução de problemas, o debate e o conflito. Onde é fundamental que erros e sucessos, problemas, omissões e desastres sejam compartilhados e não penalizados ou escondidos (TIWANA, 2002).

Não está sendo afirmado neste artigo que não se deve utilizar a tecnologia, mas sim que não se deve esperar que ela resolva todos os problemas em GC. Com uma cultura mais amadurecida, a TIC é ferramenta eficiente para o uso, difusão, armazenagem e recuperação do conhecimento.

Outro aspecto importante é que o desenvolvimento da intimidade entre os membros do grupo potencializa o processo de compartilhamento de conhecimento, podendo florescer a admiração e a afeição, que amplia o processo cognitivo de aprendizagem (ZAJONC, 2006). Para que isso ocorra é preciso que haja proximidade entre as pessoas. É preciso que haja a relação humana próxima, onde sejam percebidos pelos sentidos de uma pessoa as nuances

emocionais da outra ao compartilhar uma informação ou conhecimento. Por essa razão, o desenvolvimento de um ambiente mais afetivo para o compartilhamento e a aprendizagem deve ser construído de forma que promova a integração, discussão e exposição verbal e presencial dos membros de um grupo, superando medos e crenças individuais. O que é reforçado por Nonaka e Takeuchi (1998) ao conceituarem o espaço 'Ba'.

Uma maneira de se alcançar esse estado é com o Trabalho Biográfico. Consiste em uma metodologia que estuda a vida humana por meio do aprofundamento nas biografias individuais e naquilo que as caracteriza como: As leis que as regem, os fatos marcantes, as diversas variáveis que as influenciam, os eventos que se repetem ao longo dos anos, os encontros, etc. Valoriza-se a leitura de biografias de diversas personalidades famosas, mas pode-se aprender mais ao analisar metodologicamente a própria biografia, pois, segundo Lievegoed (1999), constroi-se assim uma base para a conscientização do rumo de sua própria vida, bem como uma compreensão do desenvolvimento biográfico de outros indivíduos.

Burkhard (2002) apresenta a metodologia biográfica pela análise do transcórre da vida humana em seus setênios (períodos de sete anos). Para cada um deles são estudadas suas características fundamentais, as leis que os regem, o significado das crises que representam suas transições, etc. Traz-se à consciência a influência da família, da constituição e amadurecimento do corpo e do sexo nos primeiros 21 anos de vida, do local/ambiente onde cresceu, dos encontros que ocorreram dos 14 aos 35 anos de idade e das escolhas de direção/missão tomadas a partir dos 28 anos que impactaram a própria vida e a dos outros. Todos os participantes de um seminário biográfico escrevem e relatam cada setênio de sua vida, muitas vezes com o apoio de alguma ferramenta artística para expressar conteúdos subconscientes. Exploram suas histórias de vida e as analisam por diferentes prismas. Ao atingir um grau superior de consciência sobre a própria biografia, metamorfoses são percebidas e compreendidas durante a construção dos espelhamentos (comparações entre períodos da vida, tendo como ponto de inflexão um evento ou idade marcante), onde se observam como certas fases da vida refletem em outra ou como eventos da mesma qualidade se repetem na essência, porém em fatos e encontros transformados.

O objetivo da aplicação dessa metodologia é levantar um panorama da vida, ou seja, uma visão global que permita o indivíduo perceber clara e conscientemente algumas direções tomadas, ações realizadas, características pessoais e, assim, ajudar na autopercepção e aceitação de si mesmo de maneira higiênica, preventiva e saneadora. Para que isso ocorra, trabalha-se no nível emocional/anímico do ser humano de forma que permita a digestão de eventos individuais marcantes com o intuito de significá-los positivamente dentro de si, integrando-os construtivamente pelo estabelecimento de metas novas e motivadoras na vida (BURKHARD, 2002).

A proposta desse artigo não é detalhar a metodologia, mas analisar o seu impacto no compartilhamento em um grupo de trabalho que convive no ambiente organizacional. Como o trabalho biográfico, apesar de ser individual, pode ser feito em pequenos grupos com a coordenação de um aconselhador biográfico, onde cada indivíduo escuta a biografia do outro e todos trocam percepções, comentários, *insights* e sensações, é proposto que um grupo de trabalho de uma mesma organização, ou parte dele, faça esse trabalho conjuntamente. Como Burkhard (2006) relata, o ser humano tem a oportunidade de conscientizar-se de seu caminho de vida e das principais mudanças que deve fazer em si ao aprofundar-se metodologicamente em questões relacionadas às motivações de vida, potenciais, missão, dificuldades a enfrentar, faculdades a desenvolver, situações que se repetem, aprendizados obtidos, etc.

Ao compartilhar essas percepções, reflexões e eventos pessoais e marcantes da vida, ao perceber significados e ao despertar para aprendizados, tudo isso coletivamente no grupo formado por colegas de trabalho, desperta em cada um o respeito e admiração pela biografia do outro, normalmente recheada de eventos que não eram de conhecimento dos colegas,

mesmo que trabalhem juntos há um longo período. O poder mobilizador que a biografia tem para um indivíduo também atinge o pequeno grupo de troca, pois esse se vê conectado com a biografia um do outro, onde enxerga similaridades, aprecia superações, respeita fraquezas reconhecidas e admira esforços para obtenção de faculdades e aprendizados. Cria no grupo uma cumplicidade pela confidencialidade do que foi dito, pelo compartilhamento íntimo e corajoso e pelo acolhimento dos colegas aos sentimentos externados. Esse estado de grupo alcançado não mais é perdido e as forças que unem os seus membros recrudescem, conectados pela admiração e afeição desenvolvidos pela história do colega, tornando-os mais vulneráveis para o compartilhamento de conhecimento.

O uso do trabalho biográfico na pesquisa de Le Fevre (2011) com estudantes de educação primária para formação de professores demonstra a aplicabilidade da ferramenta, pois trouxe algumas consequências para esse grupo de trabalho. O compartilhamento do material autobiográfico e de memórias muito emocionais desenvolveu um forte senso de comunidade no grupo de alunos-professores e criou um lugar seguro para a exploração de ideias e a exposição a riscos. Também trouxe à consciência do grupo o alto grau de diversidade presente naquela comunidade e a faculdade de entender diferentes perspectivas de colegas por meio do testemunho de tantas autobiografias.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O entendimento do valor do compartilhamento do conhecimento em organizações que estão passando por processos de transformação em suas estruturas, negócios, quadro de profissionais, estratégias está relacionado à percepção que o processo de compartilhar é um diferencial competitivo para a organização, pois se torna a base para a aprendizagem dos grupos e da organização e responsável pelo dinamismo na criação do conhecimento e inovação que permitirá a migração da empresa e seus profissionais para um novo patamar.

Para que o processo de compartilhamento seja efetivo, abrangente e motivador, é preciso considerar as complexidades humanas no que tange a forma de se comunicar, de perceber o mundo, de processar informações, de se relacionar com outros indivíduos. Criam-se limites ao processo muitas vezes originados em crenças e suposições pessoais que, se não trabalhadas, prejudicam a troca ampla da mensagem ao ocultar parte do conteúdo lógico ou emocional. Isso ocorre devido a percepções individuais do remetente ou do destinatário que se mantêm encobertas freando o livre compartilhar.

Segue, então, a importância de aprofundar o entendimento do ser humano e seus aspectos emocionais que afetam diretamente as inter-relações humanas, permitindo descortinar falsas suposições e aparências. Isso será base para a construção de um ambiente adequado ao compartilhamento de conhecimento sem medo de exposição ou competição, incentivando a integração e comunicação dos membros dos diversos grupos na organização e suas interações nas rotinas de trabalho. Nesse ambiente de proximidade entre as pessoas, desenvolve-se a intimidade capaz de gerar segurança para a troca de informações e o crescimento da admiração e da afeição entre os profissionais que é um diferencial ao compartilhamento de conhecimento e ao aprendizado do grupo.

KNOWLEDGE MANAGEMENT IN ORGANIZATIONAL TRANSFORMATION PROCESS: THE DEVELOPMENT OF INTIMACY AS A FACILITATING FACTOR

Abstract

Knowledge management has one of the pillars in the human being and to have the effective sharing is necessary to consider the emotional aspects of each individual. This article discusses the link between knowledge sharing in a work group and the development of intimacy among the members of this group in an environment of organizational transformation. For this, it is analyzed the process of sharing and the relational aspects involved. Building an environment that allows interaction and proximity able to develop certain intimacy, generator of safety, becomes a differential to the knowledge sharing and the group learning.

Keywords: Knowledge sharing. Group learning. Knowledge management. Intimacy. Organizational transformation process.

Artigo recebido em 19/04/2012 e aceito para publicação em 25/05/2012

REFERÊNCIAS

BURKHARD, G. **Bases antropológicas da metodologia biográfica:** a biografia diurna. São Paulo: Editora Antropológica, 2002.

_____. **Biográficos:** estudos da biografia humana. 2. Edição revisada: São Paulo, 2006.

CEN. **Comité Européen de Normalisation:** "European Guide to Good Practice in Knowledge Management Cwa 14924". Disponível em: <ftp://cenftp1.cenorm.be/PUBLIC/CWAs/e-Europe/KM/CWA14924-04-2004-Mar.pdf>. Acesso em: 30 jan. 2012.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento:** como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. 2. Ed. São Paulo: SENAC, 2006.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial.** Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998.

EDMONDSON, A. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. **Administrative Science Quarterly**, v. 44, p. 350-383, 1999.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing:** a Bíblia do marketing. 12. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LE FEVRE, D. Creating and facilitating a teacher education curriculum using preservice teachers' autobiographical stories. **Teaching and Teacher Education**, v. 27, p. 779-787, 2011.

LIEVEGOED, B. **Fases da vida:** Crises e desenvolvimentos da individualidade. 5ª Edição, São Paulo: Editora Antropológica, 1999.

MOGGI, J; BURKHARD, D. **O espírito transformador:** a essência das transformações no século XXI. 5. Ed. São Paulo: Editora Antropológica: 2005.

MURMAN, E. M. **Lean Enterprise Value:** insights from Mit's Lean Aerospace Initiative. Palgrave Macmillan, 2002.

NAESS, A. The shallow and the deep, long-range ecology movement. A summary. **Inquiry**, v. 16, n. 1, p. 95-100, 1973.

- NAMORA, F. **Jornal sem Data**. Pub. Europa-América: Mem Martins, 1989.
- NONAKA, I. The Knowledge-Creating Company. **Harvard Business Review**, p. 96-104, nov/dec., 1991.
- _____; TAKEUCHI, H. **The Knowledge-Creating Company**: how japanese companies create the dynamics of innovation. Oxford University Press: New York, 1995.
- _____; _____. **Criação do Conhecimento na Empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- _____; _____. The Concept of “Ba”: Building a Foundation for knowledge creation. **California Management Review**, v. 40, n. 3, p. 40-54, 1998.
- NORTH, K.; GUELDEMBERG, S. **Effective Knowledge Work**. Answers to the Management Challenge of the 21st Century. UK: EmeraldGroup, 2011.
- _____; PRESSER, N. **Reflexões Fundamentais para a Prática da Gestão do Conhecimento**. Recife: Néctar, 2011.
- PINTO, J. P. **Pensamento Lean**: A Filosofia das Organizações Vencedoras. Lidel: Lisboa, 2009.
- PMBOK **Um Guia Do Conjunto De Conhecimentos Em Gerenciamentos De Projetos**: Guia Pmbok®. 4ed. Pennsylvania: Four Campus Boulevard, 2008.
- POPADIUK, S. Apresentação à edição brasileira. In: CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: Como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. 2. Ed. São Paulo: SENAC, 2006.
- RODRIGUES, H. M. S. S.; DORREGO, P. F. F.; FERNÁNDEZ, C. M.; FERNÁNDEZ, J. **La influencia del capital intelectual en la capacidad de innovación de las empresas del sector de automoción de la Eurorregión Galicia Norte de Portugal**, 2009, 221f. Dissertação (Mestrado em Políticas Comunitárias e Cooperação Territorial). Universidade de Vigo, Espanha, 2009.
- SEAGAL, S.; HORNE, D. **Human Dynamics – Um novo contexto para compreender pessoas e realizar o potencial de nossas organizações**. Editora Qualitymark: Rio de Janeiro, 1998.
- SHULMAN, A. B. Colocando a Tecnologia de Informação no devido lugar: Comunicação e bom Desempenho de Grupos de Trabalho. In: CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISHER, T. **Handbook de Estudos Organizacionais**: ações e análise organizacionais. São Paulo: Atlas, 2004.
- TIWANA, A. **The Knowledge Management Toolkit**. Orchestrating IT, Strategy and Knowledge Platforms. Prentice Hall PTR, 2002.
- TURBAN, E.; MCLEAN, E.; WETHERBE, J. **Tecnologia da Informação para Gestão**: transformando os negócios na economia digital. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- WILSON, J.; GOODMAN, P.; CRONIN, M. Group Learning. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 4, p. 1041-1059, 2007.
- ZAJONC, A. Love and knowledge: recovering the heart of learning through contemplation. **Teachers College Record**, v. 108, n. 9, p. 1742-1759.