

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E GESTÃO DO CONHECIMENTO*

TERESINHA F. BURNHAM**

tfroes@ufba.br

RENATO M. ALVES***

Renamarkalves@yahoo.com.br

ISABEL O. DE MORAES****

Belocamoraes@yahoo.com.br

RAMONE L. DE MORAES*****

Remonemel@yahoo.com.br

RESUMO

Este trabalho realizado no âmbito da REDPECT, traz para a discussão reflexões acerca da concepção da Aprendizagem, os modelos de teorias da Aprendizagem Organizacional que em muitos casos não levam em conta a especificidade de cada organização e o relacionamento intrínseco da Aprendizagem organizacional nos processos de Gestão do Conhecimento e a contribuição que a cultura de Gestão do Conhecimento pode oferecer para a disseminação e socialização do conhecimento. O método adotado para realização do estudo foi bibliográfico. E finaliza constatando que as organizações não estão alheias às mudanças que estão ocorrendo na sociedade de um modo geral. Para enfrentar este novo desafio, elas estão sempre inovando e adquirindo sucessivamente novos conhecimentos organizacionais para poderem estar sempre apresentando uma postura competitiva.

Palavras-chaves: Aprendizagem, Aprendizagem Organizacional, Gestão do conhecimento

1INTRODUÇÃO

A sociedade contemporânea, impulsionada pela globalização da economia e pelas tecnologias de informação e comunicação TIC, está impondo uma competição entre as organizações sem precedentes no mundo dos negócios. O cenário é de incerteza, ambiente em mudanças e de intensa competitividade. No entanto, para fazer frente a essas ameaças e

* Este artigo é uma produção relacionada ao projeto Gestão Do Conhecimento No Nordeste Brasileiro: Espaço De Produção Do Conhecimento E (In)Formação De Gestores – Etapa I, desenvolvido na REDPECT - Rede de Cooperativa de Pesquisa e Intervenções sobre (In)formação, Currículo e Trabalho, com auxílio do CNPq.

** Orientadora e coordenadora do grupo de pesquisa REDPECT.

*** Graduando em Biblioteconomia e Documentação - ICI/UFBA. Bolsista de Iniciação científica CNPq Balcão. Pesquisador em formação na REDPECT.

**** Graduanda em Pedagogia - FACED/UFBA. Estagiária voluntária. Pesquisadora em formação na REDPECT.

***** Graduanda em Pedagogia - FACED/UFBA. Estagiária voluntária. Pesquisadora em formação na REDPECT.

manter a sua sustentabilidade no atual contexto, as organizações devem ser capazes de aprender e ao fazê-lo, desenvolver novos conhecimentos conforme (FLEURY & OLIVEIRA JÚNIOR 2002), bem como, adotá-los na prática, aprender a realizar novas tarefas, além de dar continuidade [ou transformar] as antigas, mais rápida e eficazmente (GARVIN, 1998).

O conhecimento tem sido sempre uma questão central para todas as sociedades; foco de trabalho de muitos filósofos desde a antigüidade, teólogos, cientistas, humanistas... mas só recentemente, com a expansão da economia informacional, as organizações perceberam a sua importância pelo diferencial que representa como um valioso recurso estratégico para as pessoas, organizações e todo o mundo dos negócios.

Segundo Davenport & Prusak (2001) as organizações, só nos últimos anos, passaram a valorizar a experiência e o *know-how* de seus funcionários – isto é, seu conhecimento. Isso porque as empresas estavam perdendo milhões de dólares com a demissão ou aposentadoria de seus funcionários uma vez que levavam consigo todo o conhecimento construído. Ou seja, todo aquele conhecimento subjacente as rotinas e práticas a produção (de bens e serviços) e ao relacionamento (com clientes e com fornecedores) da empresa. Daí, o desafio de criar e implantar processos que gerem, armazenem, organizem, disseminem e apliquem o conhecimento produzido e utilizado na empresa de modo sistemático, explícito, confiável e acessível à comunidade da organização McGee & Prusak (1994). Tais processos, planejados e desenvolvidos para operar integradamente em sistemas de informação podem oferecer uma base para a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis pelas organizações em relação às concorrentes.

A implantação de tais sistemas/processos são lastros para a nova área de atividade das organizações, a gestão do conhecimento (GC). Contudo, a efetiva instituição da GC nas organizações não dependem só da infra-estrutura e procedimentos tecnológicos; vai requerem:

identificar e mapear os ativos intelectuais ligados à empresa; gerar novos conhecimentos para oferecer vantagens na competição do mercado; tornar acessíveis grandes quantidades de informações corporativas, compartilhando as melhores práticas e uma tecnologia que torna possível tudo isso (BARROSO & GOMES, 2000, p.5)

Vê-se, assim, que tal implementação demanda a construção coletiva de uma cultura de GC, cultura esta que depende da aprendizagem, tanto individualmente quanto coletiva dos componentes da organização.

No Brasil inúmeras organizações vêm adotando a GC de modo a enfrentar os desafios impostos pela globalização econômica e garantir a sua sobrevivência no mundo dos negócios. Na região Nordeste esta iniciativa de cultura de GC é recente tanto nos setores públicos e privados, como mostra o conjunto dos trabalhos apresentados nos eventos da (SBGC, 2002, 2003, 2004).

Este artigo traz para discussão reflexões acerca de concepções da Aprendizagem, faz uma crítica aos modelos de teorias da Aprendizagem Organizacional que em muitos casos não levam em conta a especificidade das organizações, mostra o relacionamento intrínseco da Aprendizagem organizacional aos processos de GC e a contribuição que a cultura de GC pode oferecer para a disseminação e socialização do conhecimento. Estas reflexões irão ajudar a compor o referencial teórico da pesquisa GESTÃO DO CONHECIMENTO NO NORDESTE BRASILEIRO: ESPAÇO DE PRODUÇÃO DO CONHECIMENTO E (IN)FORMAÇÃO DE GESTORES – ETAPA I.¹, que tem como foco organizações de grande porte (dos setores públicos e privados) que operam com infraestrutura tecnológica digital e pequenas e médias empresas de Informação (PIMES).

2 APRENDIZAGEM

Silva (1986) nos informa que Aprender deriva do latim *apprendere*, que quer dizer agarrar, apoderar-se de alguma coisa. Aprendizagem é, pois, aquisição de um certo saber com ajuda do outro ou por si só. Segundo Pozo (2002), os primeiros vestígios de registro dessa atividade surgiram por volta de 3000 a.C. com o surgimento das primeiras culturas urbanas que exigiram formas de organização mais precisas. Nasce, pois, a escrita e as primeiras escolas da história, representando formas e espaços em que se podem concretizar objetivos da aprendizagem formal. Contudo, a aprendizagem é uma constante ao longo da história da humanidade e da vida dos sujeitos humanos; , não cessa de maneira alguma e,

¹ A pesquisa é coordenada pela profa. Teresinha Fróes Burnham.

portanto, não pode ser restringida a muros e paredes escolares, ela admite inúmeras formas de relação sujeito aprendiz / objeto de aprendizagem, num movimento constante de interação..

Coll, Marchesi & Palácios (1996) asseguram que entre os anos vinte e sessenta aproximadamente, o termo aprendizagem referia-se exclusivamente a mudanças do comportamento observável. Esta posição era defendida pelo comportamentalismo, fiel a uma concepção empirista do conhecimento. Paulatinamente, o comportamentalismo foi diluindo-se e outras teoria da aprendizagem foram ganhando espaço, dentre elas a teoria do cognitiva.

A ‘explosão cognitiva’ que se produziu na psicologia paralelo à explosão informativa em nossa sociedade como conseqüência do uso generalizado das tecnologias “cognitivas” da informação, longe de trazer consigo uma teoria unitária, supôs uma multiplicação das alternativas teóricas sobre o funcionamento da mente humana. (POZO, 2002,p. 82)

Essa enfatiza que as pessoas fazem muito mais do que simplesmente responder a reforço e punição. Respostas são sistematizadas, sistemas referentes à memória são ativados e há a necessidade de uma constante reorganização de pensamentos e idéias. Aprendizagem é um processo mental ativo, constitui-se como resultado de nossas tentativas em compreender o mundo, portanto é sempre uma construção e não uma simples réplica da realidade. Nesta perspectiva somos vorazes aprendizes que possuímos experiências anteriores, buscamos sempre novas informações e reorganizamos o que já sabemos.

O conhecimento é, dessa forma, resultado da aprendizagem e orienta novas aprendizagens. Nenhum conhecimento é produto de uma invenção casual, mas sim de um processo de re-elaboração construtiva do conhecimento socialmente compartilhado; tal elaboração não possui caráter padrão devido à própria subjetividade humana. É nesse sentido que se torna condenável falar em transferência de conhecimento, visto que ignorar-se-ia o processo em que sucede, as relações de troca e as impedâncias existentes. Anularia o princípio piagetiano de que todo conhecimento provém de trocas dialéticas entre o ser e o meio, como aborda Woolfolk (2000).

Pode-se novamente mencionar Pozo (2002) que ressalta o fato de passarmos atualmente por uma “deterioração da aprendizagem”, devido à constante exigência por

novos conhecimentos, saberes e práticas que propõem ao cidadão uma sociedade em ritmos acelerados e que exige constantemente novas aprendizagens, bem como a revitalização dos conhecimentos, o que vai além dos simples processos de reprodução. A demanda de uma aprendizagem constante e diversa é consequência do crescente fluxo de informações com iguais características. Esta demanda alcança todos os âmbitos da vida humana inclusive o ambiente organizacional.

3 AS TEORIAS DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

A organização também necessita manter-se viva nesse inesgotável processo de aprendizagem, em face da permanente mudança das condições no ambiente em que ele opera. Por esse motivo, teorias e modelos de aprendizagem organizacional(AO) têm sido apresentados, estudados e discutidos por teóricos da gestão em todo o mundo.

Compreender os conhecimentos existentes e gerados na organização para uma aplicação que dêem conta das constantes mudanças geradas pelas TIC, que garantam o sucesso no mercado, constitui o desejo das organizações atualmente.

Os modelos que mais se estabelecem no campo da AO são os sustentados por duas vertentes da teoria de aprendizagem: a behaviorista que visa estimular comportamentos para garantir sucesso na resolução de problema e a cognitivista que visa explicar a aprendizagem de conceitos, cuja ênfase está da elaboração de mapas cognitivos, como explicita Benfica e Borges (1999)².

Embora o cenário contemporâneo permeado por novas concepções de sociedade ofereça um grande potencial para a AO, os modelos mais referenciados mundialmente são baseados nos paradigmas reducionistas vinculados as teorias clássicas científicas da administração. Elas enfatizam métodos e técnicas validadas por algumas comunidades científicas sem contextualizar as particularidades de cada cultura organizacional. Os modelos mais citados na literatura baseiam-se em casos que deram certo e assim tratam o universo organizacional de modo homogêneo com pretensão de generalizar seus modelos. Assim, Bemfica e Borges (1999, p.233). afirmam que: “poucos autores se preocupam em

² Embora tais concepções sejam muito restritas, de ambas teorias, são mantidas neste trabalho, em virtude da fase inicial em que se encontra esta pesquisa em relação a categorias de aprendizagem e AO.

construir uma base teórica que leve em conta as condições e características específicas das organizações como fatores relevantes para o que se poderia denominar aprendizagem organizacional”.

Nesse sentido, as autoras apresentam os modelos de AO que mais se destacam no campo de gestão empresarial.

- *Teoria de Garvin - considera a experimentação como um dos elementos importante para a aprendizagem, para adquirir e transferir conhecimentos. Esse modelo é pautado em métodos científicos.*
- *Teoria de Sveiby - preocupa-se com a identificação do conhecimento individual, como se este sozinho fosse capaz de alcançar os fins planejados.*
- *Teoria de Senge - focaliza, também, aprendizagem individual dentro da organização (aprendizagem generativa e adaptativa).*
- *Teoria de Stewart – faz uma abordagem economicista e individual do conhecimento (capital intelectual).*
- *Teoria de Kolb – destaca apenas um estilo de aprendizagem, valorizando apenas determinadas habilidades em detrimento de outras.*

É notável que as teorias citadas, que envolvem também as correntes de aprendizagens, apresentam dicotomias e visões reducionistas, visto que baseiam-se em padrões que envolvem ação e decisão de estruturas mecanicistas. Mesmo aquelas que dizem seguir a corrente cognitivista, apresentam um limite de ação delineada pela hierarquização nos processos decisórios, dividindo o conhecimento/aprendizagem em superior – guiam os processos decisórios – e o inferior, que limita-se à resolução de problemas simples na rotina da empresa, ou seja, relacionado à funcionalidade (CABRAL 2000).

Para superar essa dicotomia, Cabral(2000) diz que é necessário não considerar os extremos de cada teoria e trabalhar para uma reeducação com lastro na cooperação e compartilhamento de conhecimento entre os indivíduos. Afirma ainda que é preciso ter habilidades para lidar com o oxímoro presente na AO. Porque para ele, prender é

desordenar e aumentar a variedade, enquanto que organizar significa esquecer a reduzir a variedade. Então, é preciso buscar estratégias que possam lidar simultaneamente com essa situação, real, de elementos com direções paradoxais.

Embora os métodos cartesianos (reducionistas) estejam ainda tão predominantes nos modelos de AO, existem perspectivas que objetivam superá-los. Alternativas que consideram a aprendizagem coletiva; o aprofundamento do conhecimento; a informação como recurso gerencial e como forma mais profunda e menos pragmática.

Dessa maneira, constituem-se diferentes abordagens teóricas para explicar/entender a AO. Dentre elas, tem sido muito consideradas no âmbito da GC, contribuição de Nonaka E Takeuchi (1995), pautada na expansão e transformação do conhecimento de tácito para explícito através da interação social. Tal extensão e transformação - denominada pelos autores de conversão do conhecimento - é considerada como a dinâmica para criação do conhecimento nas organizações e, portanto, base para AO. Para tanto, é importante que se proporcione condições capacitadoras adequadas às atividades em grupo e que também se propicie a construção individual do conhecimento.

Outras teorias baseiam-se no pressuposto de que no universo tudo é fluxo (transformação e mudança) e, portanto, consideram o ambiente externo e suas possibilidades de determinar modificações nas organizações (interação empresa-turbulência) para assim identificar causas e acompanhar/conduzir mudanças, como informa Assmann (2001).

Essas teorias são contrárias aos modelos burocráticos centrados no mecanicismo e na rigidez. Elas têm como pilar as relações/interações dinâmicas e mutantes de funcionamentos e baseiam-se em teorias sistêmicas que abarcam como referencial a complexidade, a auto-organização, a auto-poiese, propriedades emergentes, e a auto-referencialidade. Todos esses conceitos, segundo Assmann (2001), estão entrelaçados e vêm na AO possibilidades de mudanças e transformações em conjunto com o seu ambiente, enfatizando:

- *a aprendizagem em rede;*
- *a organização como um conjunto de componentes cujas transformação e interações não cessam;*

- *a dinâmica espontânea de padrões de ordem e de caos dentro de um sistema e/ou às interações do mesmo com o seu ambiente;*
- *a capacidade, em certa medida, de dar-se os meios estruturais e funcionais para realizar seus fins num ambiente de mudanças e supõe certa compensação (inovações criatividade; saltos qualitativos de emergências de novas situações).*
- *A consciência de que aprender é um processo contínuo de construção de identidade e de interação com o ambiente.*

Diante desta breve análise teórica, inferi-se que não existe um modelo de AO ideal e aplicável a todas as organizações. Todavia, é imprescindível considerar as peculiaridades da organização, analisar a sua cultura, e suas relações com o ambiente externo, para identificar quais mudanças que são necessárias para garantir estratégias eficazes para aprendizagem e a construção do conhecimento, coletivamente.

4 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL NO PROCESSO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Só recentemente, as organizações perceberam a importância de gerenciar o conhecimento organizacional para que possa ser compartilhado pelos seus membros, tornando-as mais competitivas no mercado e, conseqüentemente, aumentando sua rentabilidade.

Uma pesquisa feita pela E-Consulting Corp. (2004) com executivos de 200 empresas sediada no Brasil (nacionais e multinacionais) que praticam a gestão do conhecimento, afirma que preferencialmente as organizações usam o próprio conhecimento organizacional como principal fonte de conhecimento. Ou seja, as empresas reconhecem que o conhecimento necessário para mantê-las competitivas no mercado e melhorar significativamente o seu desempenho já se encontra, em boa parte, dentro da própria empresa. No entanto, na maioria das vezes, perdidos nos departamentos, depositados nos bancos de dados, sem nenhum gerenciamento.

Nas organizações o conhecimento é fruto das interações que ocorrem no ambiente de negócios e se desenvolve através do processo de aprendizagem (FLEURY &

OLIVEIRA JUNIOR 2002). Já Davenport & Prusak (2001) dão uma definição mais funcional de conhecimento organizacional.

Conhecimento é uma mistura fluída de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais (DAVENPORT & PRUSAK, 2001, p.6).

O conhecimento nas organizações está sob dois formatos: tácito e explícito.

Conhecimento tácito (subjetivo): está totalmente ligado ao ser humano, específico ao contexto social e individual, sendo de difícil formalização e transmissão. Não é propriedade de uma organização ou de uma coletividade.

Conhecimento explícito (objetivo): se refere ao conhecimento que pode ser transmitido em linguagem formal e sistemática. Envolve o conhecimento dos fatos; é obtido principalmente através da informação; quase sempre pode ser adquirido pela educação formal; e está documentado em livros, manuais, bases de dados, páginas na INTERNET, entre outras formas. Grifo nosso.

O conhecimento explícito, codificado ou formal, aquele que se encontra em bancos de dados, manuais, etc., que está acessível às pessoas; e o conhecimento tácito ou informal é aquele conhecimento que se encontra na cabeça das pessoas, é enraizado na experiência individual, envolve crenças pessoais, perspectivas e valores e, de difícil codificação.

Enfocando o papel do conhecimento nas organizações, conhecimento tácito é, com frequência, visto como a verdadeira chave para resolver os problemas e criar valores novos, enquanto o conhecimento explícito é considerado apenas como suporte de (BARROSO & GOMES 2000).

A aprendizagem organizacional, dentro do ambiente de negócio, é motivada por uma série de fatores, Garvin (1998) menciona alguns:

O aprendizado pode ser impulsionado pela **curiosidade** ('Existe um modo melhor de fazer isso?'), pela **circunstância** ('Eu estava visitando a fábrica de um cliente e adivinhe o que aprendi?!') ou pela **experiência diária** ('Eu tentei fazer uma modificação no meu discurso de vendas, e funcionou!').

O aprendizado também pode ser impulsionado por uma **crise** ('Estamos perdendo participação no mercado e dinheiro. Precisamos nos tornar uma empresa centrada no cliente, de maneira eficiente e rápida') (GARVIN, 1998, p. 64). (Grifo nosso)

Como resultado esse aprendizado gera um novo conhecimento dentro da empresa através da interação entre o conhecimento tácito e explícito. Sobre esse processo de interação na criação do conhecimento Nonaka & Takeuchi (2000) apontam 04 (quatro) formas de conversão do conhecimento: socialização, combinação, internalização e externalização que são explicitados a seguir.

4.1 A SOCIALIZAÇÃO DO CONHECIMENTO

É a conversão de parte do conhecimento tácito de uma pessoa no conhecimento tácito de outra pessoa. Dá-se através do compartilhamento de experiência entre pessoas, e possibilitar a geração de conhecimento tácito a partir do tácito. A experiência é o principal elemento que deve estar presente nesse processo de conversão, pois sem alguma forma de experiência compartilhada, é muito difícil para uma pessoa poder entender o raciocínio da outra. Nesse processo de socialização constrói-se o chamado "conhecimento compartilhado". Que acontece segundo Silva (2004), quando:

- ocorre diálogo freqüente e comunicação "face a face"; [...]
- valoriza-se o trabalho do tipo "mestre-aprendiz": observação, imitação e prática acompanhada por um tutor;
- há compartilhamento de experiências e modelos mentais, via trabalho em equipe.

4.2 A EXTERNALIZAÇÃO DO CONHECIMENTO

É o processo de conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito. Seja por meio da linguagem falada ou escrita, o conhecimento tácito pode ser convertido em conhecimento explícito através de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos. O processo de externalização gera um tipo de conhecimento chamado "conhecimento conceitual". Que envolve:

- representação simbólica do conhecimento tácito através de modelos, conceitos, hipóteses etc., construídos por meio de metáforas/analogias ou dedução/indução, fazendo uso de toda a riqueza da linguagem figurada para tentar externalizar a maior fração possível do conhecimento tácito;
- descrição de parte do conhecimento tácito, por meio de planilhas, textos, imagens, figuras, regras (por exemplo, nos sistemas especialistas), *scripts*, *design history* etc.;
- relatos orais e filmes (gravação de relatos orais e imagens de ocorrências/ações).

4.3 A INTERNALIZAÇÃO DO CONHECIMENTO

É o processo de conversão do conhecimento explícito em tácito, estando intimamente relacionado ao aprendizado pela prática. Para que o conhecimento explícito se torne tácito, é necessário a verbalização e diagramação do conhecimento sob a forma de documentos, manuais, práticas ou histórias reais. Esta documentação ajuda as pessoas a internalizarem as experiências dos outros, aumentando assim seu conhecimento tácito. O processo de internalização gera um tipo de conhecimento chamado “conhecimento operacional”. Que ocorre por meio de:

- leitura/visualização e estudo individual de documentos de diferentes formatos/tipos (textos, imagens etc.);
- prática individual [...];
- reinterpretar/reexperimentar, individualmente, vivências e práticas [...].

4.4 A COMBINAÇÃO DO CONHECIMENTO

É a conversão do conhecimento explícito gerado por um indivíduo para agregá-lo ao conhecimento explícito da organização. O processo de combinação gera um tipo de conhecimento chamado “conhecimento sistêmico” e acontece por meio de:

- agrupamento do conhecimento (classificação e sumarização);
- processamento de diferentes conhecimentos explícitos.

5 A CONTRIBUIÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NA DISSEMINAÇÃO E SOCIALIZAÇÃO DO CONHECIMENTO

As organizações que desenvolvem uma cultura de GC podem oferecer duas contribuições significativas para a disseminação e socialização do conhecimento. A primeira diz respeito a uma postura de constante transformação na cultura organizacional em termos de compartilhamento do conhecimento e dos processos de sua construção coletiva orientada para se tornarem "eternas aprendizes". A outra refere-se implantação de sistemas baseados TIC, para armazenamento, recuperação, disseminação e compartilhamento do conhecimento.

5.1 TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO

Os sistemas e tecnologias de informação dão um apoio imprescindível aos projetos de gestão do conhecimento, visto que facilitam e incentivam as pessoas a se unirem, a tomar parte de grupos e a interagir em redes de aquisição e troca de informações, além de compartilhar problemas, perspectivas, idéias e soluções em seu dia-a-dia. Mas essa tecnologia é apenas um meio que possibilita tal compartilhamento; ela não é o fim em si mesmo e, portanto não poderá substituir o ser humano como pensaram os "apocalípticos" da tecnologia. Ou seja, as tecnologias da informação permitem:

através dos recursos de correio eletrônico, groupware, Internet e intranet, computadores e redes podem indicar pessoas com conhecimento e interligar pessoas que precisem compartilhar conhecimento à distância. Videoconferência por computadores de mesa e computação multimídia que transmite áudio e vídeo, como também texto, tornam possível comunicar parte da riqueza e sutileza do conhecimento de uma pessoa para outra.

O que precisamos lembrar é que esta nova tecnologia da informação é somente um sistema de distribuição e armazenamento para intercâmbio do conhecimento. Ela não cria conhecimento e não pode garantir nem promover a geração ou o compartilhamento do conhecimento numa cultura corporativa que não favoreça tais atividades. (DAVENPORT & PRUSAK, 2001, p.21-22).

Um extenso estudo feito por Pereira (2002) sobre as ferramentas tecnológicas que dão suporte aos processos de gestão do conhecimento apresenta que as ferramentas mais

fortemente relacionadas com o compartilhamento do conhecimento identificada por ele foram: Agentes Inteligentes, CRM, Internet, Intranet, Extranet, ERP, Groupware, E-mail.

Dessas ferramentas tecnológicas, a mais apontada para a disseminação do conhecimento, de acordo com a E-Consulting (2004), nas organizações que fazem gestão do conhecimento é o e-mail, seguida dos fóruns e listas de discussão, devido à simplicidade. Além disso, o e-mail, os fóruns e as listas de discussão disseminam um conhecimento bem próximo do formato tácito, devido ao uso de uma linguagem informal, que se aproxima ao máximo do modo como nós falamos.

5.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura da organização muitas vezes mostra-se inadequada para o atual ambiente competitivo onde estão inseridas as empresas. A mudança na cultura organizacional possibilita às organizações criarem uma cultura de aprendizado contínua para que elas possam estar adaptadas às inúmeras transformações advindas da sociedade, baseada na informação e no conhecimento.

No bojo do aprendizado organizacional estão os programas de formação continuada, a troca de experiência, a criação e o compartilhamento do conhecimento. Ademais, também está o desenvolvimento de competências ou habilidades profissionais para interagir de forma efetiva com a informação e o conhecimento para que os funcionários possam, numa situação qualquer, identificar, localizar, avaliar, organizar, comunicar, e utiliza-los tanto para a resolução de problemas como para o aprendizado ao longo da vida. E lidar com as tecnologias da informação e comunicação TIC para acessar informações que se encontram na internet, bancos de dados, nos correios eletrônicos e sistemas de informação.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Vimos, no decorrer do trabalho, que a Aprendizagem está relacionada à aquisição/construção de um novo saber por si só, ou com a ajuda do outro. E que nas organizações que instituem a cultura de CG, a criação e o compartilhamento desse

conhecimento perpassa pela processo de aprendizagem através da conversão de conhecimento tácito em explícito.

As organizações não estão alheias às mudanças que estão ocorrendo na sociedade de um modo geral. Para enfrentar este novo desafio, elas estão sempre inovando e adquirindo sucessivamente novos conhecimentos organizacionais para poderem estar sempre apresentando uma postura competitiva. Para tanto, é necessário que as organizações criem um ambiente propício a aprendizagem organizacional, flexível e sem estruturas hierárquicas rígidas. Ademais, vale ressaltar que não existe um modelo único de aprendizagem organizacional para todas as empresas, visto que cada empresa tem uma característica e uma cultura diferenciada uma da outra.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABREU, Maurício Pereira de. **Um estudo classificatório das ferramentas tecnológicas envolvidas em um processo de gestão do conhecimento.** 2002. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Engenharia da Produção, Rio de Janeiro, 2002

ASSMANN, Hugo. **Reencantar a educação:** rumo à uma sociedade aprendente. 5. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2001.

BARROSO, Antônio Carlos de Oliveira; GOMES, Elisabeth, Braz Pereira. **Tentando entender a gestão do conhecimento.** Disponível em:< www.crie.com.br> Acesso em: 20 set 2004

BEMFICA, Juliana do Couto; BORGES, Mônica E. N. Aprendizagem organizacional e informação. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 28, n. 03, p. 233-240, set./dez. 1999.

CABRAL, Augusto Cezar de A. Aprendizagem organizacional como estratégia de competitividade: uma revisão da literatura. In: RODRIGUES, S. C. (Org.) **Estudos organizacionais:** novas perspectiva na administração de empresas. São Paulo: Iglu, 2000.

COLL, C; PALÁCIOS, J. MARCHESI, Álvaro. **Desenvolvimento psicológico e educação.** Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial:** como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Tradução: Lenke Peres. 3. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

E-CONSULTING CORP. **HSM Management**, São Paulo, ano 8, v.1, n.42, p.53-59, Jan./Fev. 2004.

FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JÚNIOR, Moacir de Miranda. Aprendizagem e gestão do conhecimento. In:____. (Coords.) **As pessoas na organização**. São Paulo: Ed. Gente, 2002. V.1, p.133 - 146.

GARVIN, David et al. Aprender a aprender. **HSM Management**, São Paulo, n.9, p.58-64, Jul./Ago. 1998

NONAKA, I. ; TAKEUSHI, H. **Criação do conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

POZO, Juan Inácio. **Aprendizes e mestres**: a nova cultura da aprendizagem. Porto Alegre: Artmed, 2002.

SILVA, Benedito (Coord). **Dicionário de ciências sociais**. Rio de Janeiro: FGV, 1986.

SILVA, Sérgio Luis da. Gestão do conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento. **Ci. Inf.**, Brasília, v.33, n.2, p. 143 - 151, maio/ago. 2004.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO. Disponível em: <<http://www.portalsbgc.org.br/sbgc/portal/>>. Acesso em: 10 jan 2005

WOOLFOLK, Anita E. **Psicologia da educação**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.