

A TRANSFERÊNCIA DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL PELO EMPREGO DE ATIVIDADES VIVENCIAIS

*Marcelo Trevisan**

Como requisito necessário à continuidade no mercado em que atuam, exigem-se das instituições o desenvolvimento e a transferência do conhecimento organizacional. A saída de uma pessoa da empresa não deve determinar a perda do saber construído e gerado durante a relação que chega ao final. Essa preocupação reforça-se no fato de que as organizações estão sendo avaliadas pelo conhecimento que detêm seus funcionários, pela habilidade em transferir este conhecimento de um indivíduo para outro e como implementam esse processo para manter a fidelidade dos clientes.

A exigência apresentada impõe o encontro de alternativas que propiciem o seu atendimento. O emprego de atividades vivenciais surge como um elemento capaz de contribuir e facilitar a transferência do conhecimento na organização.

* Professor do Curso de Administração do Centro Universitário Franciscano de Santa Maria (RS).

Introdução

As organizações atuais estão vivendo um período nunca antes experimentado. Percebe-se uma situação de impermanência que dá origem a um clima crônico de instabilidade, crises e inseguranças.

A competição é mundial e o mercado de trabalho migra de um continente para outro rapidamente. As empresas são forçadas a adotar modelos ágeis, mais flexíveis e capazes de acompanhar as exigências. Parece que não se pode tomar como base o referencial do passado para realizar projeções para o futuro. Na era da industrialização clássica, o cliente era tratado como um simples integrante na cadeia que conduzia ao lucro e os produtos eram pensados a partir do fabricante. Hoje os produtos são praticamente iguais, mas os consumidores, conscientes de seus direitos, exigem eficiência e o diferencial tende a concentrar-se na prestação dos serviços.

Em função dessas exigências de velocidade, agilidade e competitividade, manifesta-se nas organizações um renascimento da importância do ser humano como sua principal personagem, já que ele detém o recurso mais significativo das mesmas: o conhecimento. Percebe-se que mais do que realizar atividades, as empresas precisam preocupar-se com a geração e o desenvolvimento das suas bases de conhecimento, bem como com a sua perenidade mediante a transferência do mesmo entre os seus integrantes.

Tal preocupação parece encontrar justificativa no fato de que as empresas estão passando a valer pelo conhecimento que detêm, pela capacidade de manter a fidelidade de seus clientes e pela habilidade em transferir o conhecimento de um indivíduo para outro, amenizando os riscos de perder o saber organizacional com a saída de uma determinada pessoa.

Mas como uma organização poderá, efetivamente, proporcionar a transferência do conhecimento entre seus participantes?

Certamente não existe uma resposta única, tampouco fácil para este questionamento. Palavras como transformação, transferência, mudança, aprendizado trazem consigo uma carga considerável de resistência imposta pelas pessoas envolvidas no processo. Isso se reforça em idéias que sugerem que para enfrentar novos desafios os indivíduos têm de desaprender as formas conhecidas de tratar a situação e aprender novamente. Este também pode ser um processo difícil, até doloroso, e as pessoas tentam evitá-lo. De forma concomitante à resistência a mudanças e talvez como origem da mesma, surge a dificuldade de interação pessoal. Esta dificuldade caracteriza-se por relacionamentos superficiais em que os indivíduos não confiam uns nos outros, super-valorizam o aspecto financeiro e não são solidários. Assim, vislumbra-se que a parte delicada centra-se na carência do ser humano em desenvolver sua capacidade de interação nas organizações.

Como uma alternativa de resposta a essa situação, aparece a utilização de atividades vivenciais que estimulam a comunicação e a aprendizagem coletiva. Este artigo tem o objetivo de refletir como a utilização de atividades vivenciais pode favorecer a transferência de conhecimento nas organizações a partir do referencial do desenvolvimento interpessoal. Para isso, apresenta-se a composição das atividades vivenciais, como podem contribuir para que ocorra o desenvolvimento interpessoal e, conseqüentemente, como podem colaborar na transferência do conhecimento nas organizações.

Buscando as origens das atividades vivenciais

A Teoria Geral da Administração oferece estudos em que vários autores com um conjunto de idéias sobre o homem, a organização e o ambiente manifestavam preocupação e buscavam respostas sobre a melhor forma de adaptação das organizações a novas tecnologias e mercados, assim como à necessidade de acompanhar as mudanças. O Desenvolvimento Organizacional (D. O.), como ficaram conhecidos estes estudos, é um complexo esforço educacional destinado a mudar comportamentos, atitudes, valores e estruturas das organizações.¹

Entre algumas abordagens e técnicas utilizadas pelo Desenvolvimento Organizacional, convém ressaltar uma que vem ao encontro dos interesses desta análise: a do treinamento de sensibilidade ou treinamento da sensibilidade. Essa técnica é um tipo de atividade de grupo em que seus membros são encorajados a expressar suas emoções, a examinar suas atitudes, discutindo-as e desencadeando uma reestruturação gradativa de seus valores e atuações. No grupo as pessoas interagem entre si ampliando a autocompreensão e facilitando o desenvolvimento interpessoal, à medida que permitem analisar-se e ver-se nos vários ângulos e dimensões que a atividade proporciona.²

Nessa etapa, é prudente destacar que desde o aparecimento do Desenvolvimento Organizacional surgiram outras formas de trabalhos com grupos que se aproximaram ou não dos estudos iniciais, tais como: dinâmicas de grupo, treinamento experencial ao ar livre (TEAL) e a própria aprendizagem organizacional, que surgiu como uma abordagem atualizada do D. O. ampliada com a nova perspectiva do diferencial competitivo das

¹ BENNIS, W. G. *Desenvolvimento organizacional: natureza, origens e perspectivas*. São Paulo: Edgard Blücher, 1973.

² BARROS, Débora M. V. de. e OLIVEIRA, Neiva M. de. O impacto das emoções sobre a *ESARH em Revista*, Gramado, maio, 1998. p.81.

empresas atuais, procurando obter a capacidade de criar e lidar com o conhecimento.³ No entanto, para fins de padronizar a nomenclatura utilizada neste artigo, todas essas designações serão denominadas atividades vivenciais.

As atividades vivenciais e o desenvolvimento interpessoal

O mundo é uma sociedade composta de organizações que, por sua vez, são sistemas extremamente complexos constituídos por atividades humanas em diversos níveis de análise, como personalidades ou individualidades, pequenos grupos, intergrupos, normas, atitudes, culturas, emoções, tudo sob um padrão de difícil compreensão e ajuste.⁴

O autor prossegue afirmando que, entre tantos outros elementos, os seres humanos desenvolvem necessidades, valores e aptidões em que a importância atribuída a cada um desses fatores depende do padrão de progresso individual de cada pessoa (conhecimento intelectual), do nível de satisfação de suas necessidades (luta contínua para atingir as aspirações pessoais) e dos aspectos que aparecem em seu meio ambiente (como, por exemplo, tecnologia existente, nicho sócio-cultural e empregabilidade).

Segundo Argyris “a singular integração dessas necessidades, valores e aptidões sob um padrão organizado e funcionalmente expressivo para o indivíduo representa a personalidade ou o ego de cada ser humano”⁵ e a discrepância entre o ego e a experiência que está sendo vivida parece exercer influência na maior ou menor dificuldade da pessoa em aceitar ou rejeitar as mudanças impostas pelo ambiente.

McGregor reforça afirmando que, nas situações organizacionais que envolvem superiores e subordinados, quase todos reagem (mesmo inconscientemente) muito mais às suas necessidades, medos e esperanças internas do que em relação à própria situação. Procura-se exercer poder ou obter aceitação, liderar ou assumir um papel secundário, lutar ou recuar, demonstrar talentos ou esconder defeitos, não tanto porque a situação o requer, mas porque as defesas construídas para proteção de sua personalidade o exigem.⁶

³ GARVIN, David. Learning organization: aprender a aprender. *HSM Management*, São Paulo, jul./ago., 1998. p.57-64.

⁴ ARGYRIS, Chris. *A integração indivíduo-organização*. São Paulo: Atlas, 1975.

⁵ *Ibidem*. p.35.

⁶ MCGREGOR, Douglas. *O lado humano da empresa*. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1992.

Para Moscovici, essa reação pode afetar a competência profissional do indivíduo, classificando-a em duas dimensões: a competência técnica (aquela oriunda da área específica de atividade, como advogado, gerente ou médico) e a competência interpessoal (caracterizada pela capacidade de relacionar-se com outras pessoas de forma adequada e de acordo com as exigências da situação). Assim, faz parte da competência interpessoal ser flexível o suficiente para saber receber e dar informações sobre comportamentos e atitudes próprias e de outros.⁷

São destacados pela mesma autora alguns aspectos que colaboram para que as pessoas se comportem dessa maneira:

- dificuldades de comunicação e de relacionamento entre os indivíduos como síndrome de carência afetiva e necessidades sociais não satisfeitas;
- a massificação crescente que conduz à relação sujeito-objeto;
- a defasagem crescente entre progresso tecnológico e progresso social.

Moscovici enfatiza que:

os programas de capacitação e aperfeiçoamento de recursos humanos, em geral, têm negligenciado a qualificação interpessoal, como se as pessoas pudessem trabalhar juntas justapostas apenas, à semelhança de máquinas de funcionamento isolado, sem o complexo sistema de interação humana.⁸

Diante das idéias expostas, a autora argumenta que a modernização do funcionamento das organizações não se realiza apenas no plano das estruturas, equipamentos e materiais, mas também no aspecto humano, especialmente no de atitudes, comportamentos, afetos, emoções e interações, enfim num amplo desenvolvimento interpessoal.

O reconhecimento da importância da aquisição de habilidades de interação social para a eficácia organizacional e para a criação de um ambiente psicológico favorável no trabalho deu origem a uma série de esforços educativos, como cursos de comunicação, liderança, aconselhamento, *brainstorming*, treinamento de sensibilidade (utilizado pelo Desenvolvimento Organizacional) e dinâmicas de grupo, que neste estudo são tratados como atividades vivenciais.

⁷ MOSCOVICI, Fela. *Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo*. 7. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1997.

⁸ *Ibidem*. p.176.

Os métodos e técnicas conhecidas como não-convencionais utilizam atividades estimuladoras de descobertas e aprendizagens essenciais e marcantes que visam amenizar os efeitos das rápidas transformações tecnológicas sobre as pessoas, facilitando o sistema de aprendizagem e de transferência do conhecimento. Gramigna complementa afirmando que essas atividades geram um processo de mudança atitudinal e comportamental composto por fases distintas.⁹ Ei-las:

- a crença de que é necessário mudar;
- a aquisição de habilidades necessárias à mudança;
- a vontade de mudar;
- a mudança individual e
- a intervenção ambiental.

Para a autora, as atividades vivenciais são um conjunto de técnicas, tais como o desempenho de papéis, discussões, observações e *feedback* de processos coletivos.

Moscovici enfatiza que o ponto de partida da metodologia vivencial é, normalmente, uma experiência vivida pelos participantes. A partir disso surgem as dramatizações, a criação e/ou fabricação de produtos, as necessidades de planejamento, de solução de problemas e de lidar com conflitos, proporcionando o desenvolvimento de um clima de integração, motivação, participação, comprometimento e crescimento individual e coletivo.¹⁰

Convém destacar que as atividades vivenciais se processam em um ciclo de cinco fases, chamado por Gramigna de ciclo de aprendizagem:

1. a *vivência* propriamente dita (a atividade);
2. o *relato* de sentimentos, emoções e reações;
3. o *processamento* da vivência (auto-avaliação e *feedback* das outras pessoas do grupo);
4. as *generalizações e analogias* (comparações com a realidade) e
5. a *aplicação* (compromisso com mudanças individuais e organizacionais).¹¹

Segundo McGregor, o conteúdo da aprendizagem é suprido pelo próprio grupo na forma do comportamento de seus membros durante os encontros, já que um pouco do *feedback* vem do coordenador, mas a maior parte dele são os membros do grupo que se dão uns aos outros. Esse comportamento inclui interações sociais de todos os tipos, usadas pelos indivíduos para aumentar a sua compreensão:

⁹ GRAMIGNA, Maria R. M. *Jogos de empresa*. São Paulo: Makron Books, 1993.

¹⁰ MOSCOVICI, Fela. *Equipes dão certo: a multiplicação do talento humano*. Rio de Janeiro: José Olympio, 1995.

¹¹ GRAMIGNA, Maria R. M. *Op. cit.*

- do impacto do seu comportamento sobre os outros;
- das suas reações ao comportamento dos outros e
- dos fenômenos de dinâmica de grupo e sua importância.¹²

O autor afirma que a atividade vivencial é, no início, uma experiência confusa, tensa, frustradora para muitos participantes. Mas essas condições se revelam como propícias à aprendizagem, mesmo quando alguns indivíduos aprendem muito enquanto outros resistem ao processo todo. Contudo, é raro que uma pessoa termine experiências deste tipo pensando que não aprendeu nada.

Através da Figura 1, Moscovici apresenta os meta-objetivos da educação de laboratório,¹³ que favorecem o entendimento de como se processa a aprendizagem pela vivência.

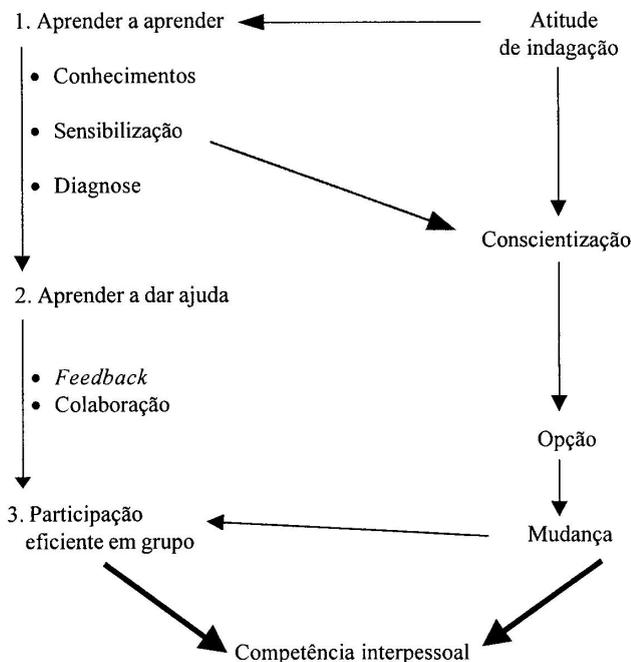


Figura 1 – Meta-objetivos da educação de laboratório.

¹² MCGREGOR, Douglas. *Op. cit.*

¹³ “O nome laboratório indica, fundamentalmente, o caráter experimental da situação de treinamento, no sentido de que os participantes são encorajados a experimentar

Aprender a aprender é um processo de buscar e conseguir informações e recursos para solucionar os próprios problemas, com e através da experiência de outras pessoas, conjugadas à sua própria.

Aprender a dar ajuda significa que cada um tem recursos que servem ao outro e precisam ser utilizados com propriedade. Dar e receber *feedback* é fundamental para atingir este objetivo, porquanto conduz a trocas autênticas e construção de confiança e respeito mútuos.

Por fim, a participação eficiente em grupo completa o processo, permitindo implementar opções conscientes para mudanças de comportamentos inadequados, de forma natural e espontânea, sem recorrer a manobras manipulativas.

Para Leitão, o objetivo principal desse novo enfoque parece ser o desenvolvimento da capacidade de perceber os diferentes fatores que influenciam as decisões estratégicas e suas interações dentro de uma visão holística do processo, isto é, envolve valores e subjetividade na compreensão da necessidade de mudar.¹⁴

Segundo esse autor, o que parece estar acontecendo é uma busca de novas idéias, novas concepções, vindas de vários outros domínios do conhecimento humano, e que influenciam as concepções atuais do pensamento administrativo, no intuito de superar os limites de uma visão mais tradicional de treinamento, oriunda das teorias administrativas.

As atividades vivenciais, o desenvolvimento interpessoal e a transferência do conhecimento

Percebe-se que muitos autores perseguem a melhor forma de adaptação das organizações e dos seus integrantes a novas tecnologias e mercados. Garvin apresenta o conceito da organização voltada para o aprendizado (*learning organization*), que envolve o coração e a mente dos colaboradores em uma mudança contínua, harmoniosa e produtiva, projetada para atingir os resultados desejados pela organização. Porém, lança o desafio que é criar uma empresa aprendiz, uma vez que implica qualidade nos relacionamentos, algo novo para a maioria das organizações.¹⁵

comportamentos diferentes de seu padrão costumeiro de interação com outras pessoas em grupo, sem as conseqüências que adviriam de tal experimentação na vida real (trabalho, lar, etc.).” MOSCOVICI, Fela. *Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo*. 7. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1997. p.6,9.

¹⁴ LEITÃO, S. P. Capacidade decisória em decisões não-estruturadas: uma proposta. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v.27, out./dez., 1993. p.21-35.

¹⁵ GARVIN, David. *Op. cit.*

Para esses estudiosos, as pessoas terão de aprender o que é trabalho em equipe eficaz, para o qual um requisito importante é a comunicação franca e direta, que naturalmente exige modificações em comportamentos que atrapalham este importante processo. Senge completa garantindo que os integrantes das empresas precisam ter desejo e capacidade de aprender a trabalhar em conjunto, bem como discutir os vários modelos mentais.¹⁶

Nesse sentido, cabe acrescentar que, paralelamente ao pensamento humano, que pode ser expresso consciente ou inconscientemente através da linguagem e dos comportamentos, o conhecimento pode ser explícito e tácito. O conhecimento explícito é aquele que se define pelos resultados do ato de conhecer, que sejam expressíveis mediante uma linguagem. Já o conhecimento tácito está envolto em habilidades que pouco transmitem linguisticamente aos outros, como, por exemplo, habilidades para fazer um violino.¹⁷

Percebe-se a existência de uma barreira natural em transferir-se o conhecimento tácito (já que para o explícito dispõe-se de tecnologias facilitadoras), que vem acentuada pela dificuldade das relações interpessoais que exigem do indivíduo comentários sobre seu modo de ser e agir.

Conforme afirmam Davenport e Prusak, a transferência do conhecimento tácito exige intenso contato pessoal. Para os autores, a atuação de gerentes como se estivessem na era industrial, que não permitem o diálogo entre os funcionários, e a crescente utilização de escritórios virtuais estão ameaçando uma transferência efetiva do conhecimento em muitas empresas.¹⁸

Davenport e Prusak reconhecem que “há muitos fatores culturais que inibem a transferência do conhecimento. Chamamos esses inibidores de ‘atritos’ porque eles retardam ou impedem a transferência e tendem a erodir parte do conhecimento à medida que ele tenta se movimentar pela organização”.¹⁹ E os próprios autores oferecem possíveis soluções para esses atritos, entre elas vale ressaltar:

- a construção de relacionamentos e de confiança mútua mediante atividades face a face;
- o estabelecimento de um consenso através de educação, discussão e trabalho em equipe;

¹⁶ SENGE, Peter M. A empresa do ano 2020. *HSM Management*, São Paulo, mar./abr., 1997. p.38-46.

¹⁷ MATTAR, João. *Filosofia e administração*. São Paulo: Makron Books, 1997.

¹⁸ DAVENPORT, Thomas H. e PRUSAK, Laurence. *Conhecimento empresarial*: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

¹⁹ *Ibidem*. p.117.

- a criação de um cronograma e de um local para a transferência do conhecimento: propiciar tempo para aprendizado e
- a educação das pessoas para a flexibilidade e o estímulo para a aproximação não hierárquica do conhecimento.

Diante dessas prováveis soluções percebe-se, direta ou indiretamente, a presença do contato face a face entre os indivíduos, o qual se torna essencial para desenvolver o convívio e amenizar um dos atritos básicos que impedem a efetiva transferência do conhecimento: a ausência de confiança mútua.

Conclusões

Analisando-se o que foi exposto, parece que as questões tecnológicas são fáceis, se comparadas às humanas. A parte mais difícil está centrada nas diferentes naturezas da interação humana nas organizações. Aprender a relacionar-se de maneira horizontal e não apenas hierárquica, é o maior desafio organizacional. Entretanto, a utilização de atividades vivenciais parece representar uma alternativa capaz de contribuir para o desenvolvimento e o amadurecimento interpessoal de uma equipe de trabalho e, por conseguinte, na transferência do conhecimento na organização.

Essas afirmações encontram apoio em estudos desenvolvidos por Fleury, que garante que o processo de transferência do conhecimento ou de aprendizagem é um trabalho coletivo partilhado por todos os integrantes da empresa, e não o privilégio de uma minoria pensante.²⁰ Além disso, a autora defende que, desta forma, a comunicação poderá fluir entre pessoas, áreas e níveis, possibilitando a criação de competências interdisciplinares que garantirão a perenidade do conhecimento organizacional.

²⁰ FLEURY, Maria T. L. Aprendendo a mudar: aprendendo a aprender. *Revista de Administração*, São Paulo, v.30, jul./set., 1995. p.5-11.