

DINAMIZAÇÃO ORGANIZACIONAL DE CONTEÚDOS

José Figueiredo

Escrita Digital

R. Castilho, 39 10º F / 1250-068 Lisboa

www.escritadigital.pt

telefone: 21.381.17.10

Instituto Superior Técnico

SAEG-DEG

Av. Rovisco Pais

1049-001 Lisboa

Portugal

telefone: +351.1.8419015

fax: +351.1.8417979

email: jdf@ist.utl.pt

Dinamização Organizacional de conteúdos

Abstract

A *internet* representa um espaço aberto e informal de interacção, com fortíssimas potencialidades na construção e desenvolvimento de contextos de aprendizagem eficazes e inovadores. Esses contextos são absolutamente necessários nas organizações aprendentes.

As referidas potencialidades desenvolvem-se e fortalecem-se sobretudo com políticas culturais adequadas e eventualmente com produtos interactivos que se articulem de forma flexível e mobilizadora perante comunidades de utilizadores.

Estes produtos têm de ser capazes de, em primeiro lugar organizar, e depois disponibilizar a informação de uma forma integrada e relacionada.

Se esta disponibilização se traduzir ainda pela animação automática do espaço, com geração de links que se aconselham e sugerem acções, criando uma dinâmica de mobilização e motivação, é possível estabelecer *redes de conhecimento*. Isto é, estruturas de acção capazes de facilitar o desenvolvimento e o emergir do conhecimento organizacional.

1. Introdução

Situando-nos para começar no próprio título, sublinha-se que, com a inversão voluntariamente usada na sua construção “dinamização organizacional de conteúdos” se pretendeu sublinhar que os conteúdos, em si, não constituem o veículo apropriado para a aprendizagem organizacional. Se tivéssemos optado por escrever “dinamização de conteúdos organizacionais” estaríamos a implicar os conteúdos, enquanto tal, como figura principal nessa aprendizagem. Ora essa perspectiva não se nos afigura correcta. De facto, defendemos que a aprendizagem organizacional se dinamiza actuando na organização, na sua cultura, tipo de liderança, política de relacionamento e estrutura de comunicações. Isto é, a aprendizagem organizacional depende do contexto.

A nosso ver será sempre e apenas desenvolvendo contextos adequados para os conteúdos organizacionais que se promove a aprendizagem organizacional e se articula uma organização aprendente.

Numa segunda iteração situamo-nos na aprendizagem que se socorre de ferramentas digitais. Aprendizagem com suporte em tecnologias e sistemas de informação do tipo internet e/ou intranet e extranet (e_learning). Ao situarmo-nos

na vertente do e_learning estamos no limiar de um novo paradigma de aprendizagem, navegamos em novas epistemologias.

Sublinhamos porém que entendemos ser fundamental que os novos paradigmas se alicercem nos edifícios epistemológicos dos paradigmas anteriores e não nas suas cinzas. Neste caso concreto da aprendizagem, toda a investigação desenvolvida na aprendizagem que, correndo o risco de estar a facilitar de modo simplista, agora poderemos referir como “tradicional”, deverá servir de base às nossas reflexões.

Embora não recorrendo a figuras como Jean Piaget, J. Bruner (1) e L. Vygotsky, vamos contudo assentar parte das nossas reflexões em modelos desenvolvidos por duas referências obrigatórias no domínio da aprendizagem organizacional: Chris Argyris e Donald Shön. De facto, as noções de que toda a aprendizagem exige um contexto adequado, que a motivação e o envolvimento emocional representam um papel essencial na aprendizagem organizacional, têm origem nesses pensadores e representam os pontos de partida para esta reflexão.

A noção de que a aprendizagem “*involves the detection and correction of error*” leva-nos ainda a reconhecer três situações distintas: ter conhecimento e saber que se sabe; não saber e saber que se não sabe; e não saber e não saber que se não sabe. A distinção entre o que se pode promover em termos de aprendizagem individual e aprendizagem organizacional em cada uma destas três situações é completamente distinta.

2. Aprendizagem individual e organizacional

Reportando-nos à metáfora representada na figura 1, podemos considerar três tipos de aprendizagem distintos. Da esquerda para a direita temos aprendizagem individual que não é organizacional, individual organizacional e organizacional não individual.

(1) J. Bruner, da teoria construtivista, e L. Vygotsky da teoria do desenvolvimento social.

aprendizagem

individual organizacional

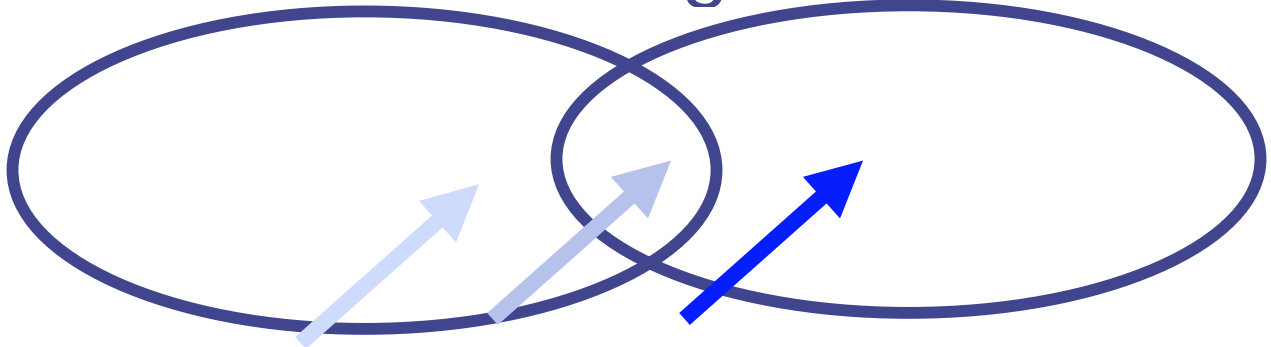


Figura 1 – três tipos de aprendizagem

O primeiro tipo está fora do nosso contexto de análise por não ser organizacional. Já o segundo tipo - **individual organizacional** – representa o tipo mais vulgar. Trata-se de, com esta designação, representar, quer a aprendizagem do indivíduo no seio da organização, quer o somatório das aprendizagens dos diversos indivíduos no seio da organização. Neste tipo de aprendizagem exploram-se os dois tipos de conhecimento, explícito e tácito. Trata-se de uma aprendizagem normalmente assente em práticas, na experimentação, envolvendo normalmente aspectos operacionais.

No tipo de aprendizagem **organizacional não individual**, isto é organizacional colectiva, estamos perante uma categoria diferente. Trata-se de um tipo de aprendizagem que emerge da interacção dinâmica entre um número de actores abrangente e diverso. De entre estes actores, que apresentamos na figura 2, distinguimos o *quadro legal*, isto é, as leis, regulamentos, práticas institucionais, cultura vigente e aspectos do mesmo tipo; *pessoas*, isto é, indivíduos singulares ou em grupo, clientes ou fornecedores, ...; *organizações*, ou seja, instituições com as quais se tenha que operar, empresas concorrentes ou cooperantes, empresas de *outsourcing*; *aspectos financeiros*, relações com bancos, financiamentos e aplicações; *aspectos tecnológicos*, ou seja a infraestrutura tecnológica, arquitectura de informação e parque de equipamentos.



Figura 2. Actores de dinamização da aprendizagem

A dinâmica de interacção entre estes actores e a empresa proporcionam, se devidamente enquadrada, o emergir de novo conhecimento, isto é, a capacidade de agir, de fazer as coisas de modo diferente, de fazer coisas diferentes. Esta interacção deve ser potenciada no sentido da aprendizagem, da flexibilidade, da inovação.

A capacidade que as organizações têm para aprender e para inovar são factores determinantes para a sua sobrevivência. De facto hoje não basta ter bons produtos, é necessário que toda a cadeia, desde o produto ao cliente, nas diversas fases (antes da venda, venda e pós-venda), seja gerida com eficácia e esteja afinada de forma adequada.

3. Aprendizagem em laço duplo (*double loop learning*)

Socorrendo-nos do modelo de Chris Argyris e Donald Schön [1978] podemos verificar que há dois tipos fundamentais de aprendizagem na organização. A figura 3 ilustra este modelo.

- *single loop* (laço simples) e
- *double loop* (duplo laço)

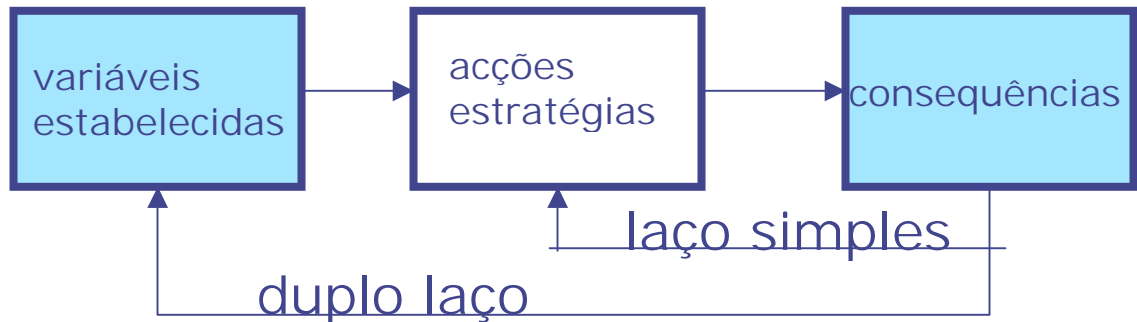


Figura 3 - Modelo de aprendizagem em *single* e *double loop*

As variáveis estabelecidas representam os valores, a cultura da empresa, as hierarquias, o estilo de liderança e, sobretudo, os objectivos definidos. Representam o que a empresa tem como fundo, menos sujeito a precariedades conjunturais, toda uma lógica de actuação.

Em termos sistémicos a empresa define os seus objectivos e estabelece estratégias para que os mesmos sejam atingidos. As estratégias definem acções e estas acções têm as conseqüências, resultados. Como as conseqüências podem ser diferentes do que se pretendia haverá que rectificar as acções, eventualmente as estratégias, no sentido de corrigir processo para melhorar os resultados. Este ciclo contínuo que se estabelece a jusante na cadeia de processos da empresa constitui então um processo de aprendizagem em laço simples (*single loop*). Trata-se de um processo de sintonia fina, de pequenos ajustes, é uma aprendizagem de aperfeiçoamento operacional, não uma aprendizagem de rupturas criativas.

Acontece que, por vezes, é necessário romper com os moldes estabelecidos, com a lógica em vigor. O afinar do processo não é suficiente. Torna-se necessário ir mais atrás, mais a montante no processo. É preciso questionar o sistema, eventualmente os próprios objectivos, isto é, é necessário re-equacionar todo o contexto organizacional. Este circuito de re-equacionamento é mais abrangente, toma mais graus de liberdade, propõe alterações mais profundas, por vezes rompendo com os hábitos instituídos, com a tradição. Não o faz por extremismo, ou por qualquer razão de ordem ideológica, mas sim por que se tornou necessário mudar para se poder actuar mais eficazmente. Tornou-se necessário romper com o estabelecido, redesenhar os processos e até a estrutura organizacional. Este processo é conhecido por aprendizagem em duplo laço (*double loop learning*). Este processo implica a ruptura criativa, impõe saltos qualitativos que não são meros ajustes e afinações de processo.

Tendemos a pensar que, tal como se ilustra na figura 4, na aprendizagem “individual organizacional”, seguindo a terminologia introduzida, se aprende em laço simples, isto é, a aprendizagem organizacional obtida é a soma das aprendizagens individuais, enquanto que na aprendizagem “organizacional não individual” há sinergias que fazem com que se obtenha mais do que a soma das aprendizagens individuais.

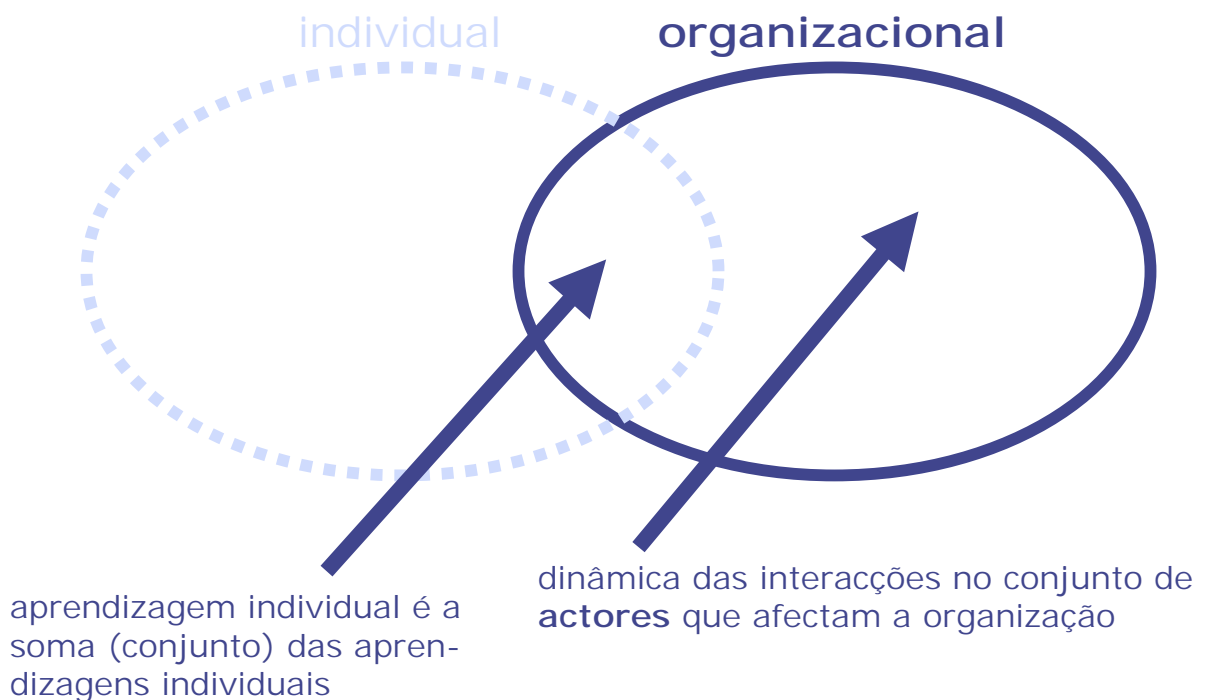


Figura 4 – Aprendizagem organizacional

Note-se que, neste último caso, a organização se comporta como um organismo, capaz de aprender por si. A própria organização é capaz de desenvolver uma consciência e um saber não localizado em nenhuma das suas partes. Estamos na esfera do verdadeiro **conhecimento organizacional**.

Note-se que, em termos sistémicos, a organização representa uma realidade complexa na qual tudo interage com tudo, isto é, a tecnologia usada, as aplicações, os equipamentos, as instalações, as pessoas, sejam gestores ou meros utilizadores, formam uma rede dinâmica cujos elementos interagem. É essa rede complexa que tem de ser aprendente, flexível, capaz de se adaptar à mudança de condições e mesmo capaz de antecipar em termos de operacionalidade sistémica. É essa rede complexa que se prolonga dinamicamente pelos actores que se referiram, numa complexidade ainda maior.

4. Contextos e Comunicação

É certo que entre duas concepções categóricas extremas a realidade deve assentar no compromisso, no modelo híbrido. Por exemplo, sempre que os processos organizacionais exijam um grau elevado de controlo a estrutura de operação deve ser hierarquizada e deve predominar o paradigma mecanicista. Por outro lado, sempre que se exija flexibilidade e adaptabilidade, terá de se optar por um paradigma organizacional mais orgânico, mais informal.

Assim a organização, para poder actuar da forma mais eficaz, terá de adoptar uma estruturação híbrida que lhe possibilite a actuação nas duas formas organizacionais descritas.

A estruturação mais mecanicista adapta-se, como vimos, a situações que exijam um maior grau de controlo e a situações de tecnologia dominada. Não é o tipo de estruturação adequado para a aprendizagem organizacional inovadora.

Para esta, a ausência de limites formais para possíveis transformações, a ausência de hierarquias, a informalidade dos processos de experimentação e de comunicação, são os factores que mais contribuem. São estes factores que facilitam o emergir do conhecimento organizacional e a inovação.

Em termos de comunicação podem-se considerar dois tipos de modelo de relacionamento:

modelo 1 - no qual há um controlo unilateral. Não há comunicação aberta entre os elementos, há *pressupostos não validados* sobre os comportamentos dos outros;

modelo 2 - há uma procura de *explicação e de validação conjunta* acerca dos comportamentos de uns e outros

Segundo Argyris and Schön [1978] “*model 1 leads to low trust, low commitment, and limited learning. model 2 enables mutual learning on issues of fundamental importance*”, pelo que as organizações deverão fomentar e criar as condições para poderem praticar o modelo 2 de relacionamento. Em certos casos tratar-se-á de evoluir de uma lógica de modelo 1, para uma lógica de modelo 2, noutros casos tratar-se-á de aprender a funcionar e criar condições para que a comunicação segundo o modelo 2 seja possível.

A abertura de comunicação referida no modelo 2 ultrapassa a simples prática. Para além de implicar uma prática é uma prática que assenta numa cultura de

participação e de colaboração, é uma prática que apenas é possível de implementar em ambientes nos quais se estabeleça a confiança mútua, ambientes de informalidade nos quais a acção não é definida por uma cadeia hierárquica, mas sim pelas próprias circunstâncias.

5 Comunidades de prática

O que acabamos de referir ajusta-se perfeitamente àquilo que tem vindo a ser comum designar por comunidades de prática. Isto é, trabalho cooperativo desenvolvido por profissionais em ambientes informais, numa procura de resolução de problemas comuns, com objectivos comuns. Note-se que esta comunidade de participantes funciona partilhando suportes abertos (*internet*), desenvolvendo trabalho cooperativo (*workgroups*) e explorando, à partida, um tipo de saber comum. Os participantes são pares, isto é, são iguais, não há hierarquias.

A aprendizagem, o conhecimento, a inovação resultam da interacção entre pares, nesta cultura que estimula a procura das melhores soluções.

Regressando ao ponto de partida, para que estas comunidades possam funcionar como comunidades aprendentes e inovadoras, o seu contexto tem de ser motivador, tem de haver envolvimento emocional de todos os participantes. Essas são pois as condições que se têm de garantir, através daquilo a que chamamos políticas adequadas. De facto, mais não são do que meios para operacionalizar as condições referidas – envolvimento emocional, motivação, abertura, liberdade de actuação conforme aspectos circunstanciais da conjuntura.

Estas condições potenciam-se com o recurso a produtos de *workgroup*, assim como produtos abertos que organizem a informação – documentos, sons, imagens – de forma a poder ser acedida segundo indexações múltiplas, numa estrutura do tipo portal. Estes produtos por vezes dão ao seu administrador a possibilidade de organizar a informação por domínios, permitindo a dinamização de comunidades segmentadas por interesses diferentes.

Referências bibliográficas

- Argyris, C. and Schön, D. – “Organizational Learning: a Theory of Action”, Addison Wesley, 1978;
- Conklin, E. J. and Eppel, R.C. – “Blending Cultural Transformation and Groupware to Create a Learning Organization”, Group Decision Support Systems & Associates, 2001;
- Guthrie, D. – “Transforming an Existing Organization into a Learning Organization”, Group Decision Support Systems, 1996;
- Hildreth, P. and Kimble, C. – “Communities of practice in the Distributed international environment”, Journal of Knowledge Management, 2000;
- Kevin Kelly – “Out of Control”, Perseus Books, 1994;
- Lave, J. and Wenger, E. – “Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation”, Cambridge University Press, 1991;
- Manville, B. and Foote, N. – “Harvest your Workers”, Datamation, July 7, 1996;