

UMA PROPOSTA DE REFORMULAÇÃO ORGANIZACIONAL PARA ASSOCIAÇÕES DE PROFISSIONAIS EM TORNO DE UM TEMA: O CASO SAE BRASIL

Adilson Castro de Souza Rocha (EPUSP)

adilson_rocha@hotmail.com

Roberto Marx (EPUSP)

robemarx@usp.br



Grande parte das organizações de hoje foi estruturada segundo os conceitos da burocracia de Max Weber, ou seja, cadeia hierárquica de comando, especialização por funções, políticas uniformes e impessoais cobrindo direitos e deveres, procedimento padrão para cada posição, promoções baseadas na competência técnica e relações interpessoais. A busca por novas estruturas organizacionais revela a necessidade que muitas organizações têm de alterar sua forma de trabalhar em razão das mudanças contínuas no ambientes empresariais, econômico e sócio-cultural. As associações sem fins lucrativos de profissionais em torno de um tema específico repetem, em geral, esse modelo organizacional burocrático, embora com eventuais atuações de grupos de “força-tarefa”, mas sem explorar possibilidades mais profundas de geração e difusão de conhecimento estruturado e com valor. Este artigo apresenta uma análise de um caso de uma associação de engenheiros, propondo uma nova estrutura organizacional baseada no modelo de estrutura em hipertexto.

Palavras-chaves: Estruturas organizacionais, associação de profissionais, estrutura em hipertexto, inovação organizacional

1. Introdução

Estruturas organizacionais são um dos temas centrais na teoria administrativa. O correto alinhamento das formas de organização de uma empresa com suas diretrizes estratégicas, seus processos centrais, sua infraestrutura tecnológica e suas políticas de gestão de pessoas é fundamental para o bom desempenho e crescimento sustentável das organizações. A configuração da estrutura organizacional não deve ser um fim em si própria, mas um mecanismo que viabilize a realização econômica e efetiva de metas e objetivos de uma organização, assim como o bem-estar e a capacidade de expressão de seus integrantes.

A configuração estrutural de uma organização revela, entre outras coisas, como ela lida com a inovação, como trata eventos não planejados e como realiza tarefas cotidianas. As estruturas vão muito além da simples disposição física dos indivíduos e da descrição de cargos; são determinantes da dinâmica de funcionamento da organização. A busca por novas estruturas revela a necessidade que muitas organizações têm de alterar sua forma de trabalhar em razão das mudanças contínuas no ambientes empresariais, econômico e sócio-cultural (MÜLBERT et al, 2008).

Associações de profissionais em torno de um tema específico, como, por exemplo, associações de engenheiros, também enfrentam o desafio de encontrarem formas de organização adequadas a seus objetivos estratégicos. A partir desta premissa, o objetivo deste artigo é apresentar uma alternativa para melhoria do arranjo organizacional desse tipo de entidade, para um melhor alinhamento com suas diretrizes estratégicas, buscando torná-la mais dinâmica e eficaz para responder aos seus desafios organizacionais atuais.

Este artigo está organizado na seguinte seqüência, além da introdução com a apresentação do objetivo: uma descrição do problema e sua relevância, a metodologia, a revisão bibliográfica, a descrição da situação atual do caso apresentado, a proposta baseada na revisão bibliográfica e uma análise final.

2. O problema e sua relevância

Grande parte das organizações de hoje foi estruturada segundo os conceitos da burocracia de Max Weber, ou seja, cadeia hierárquica de comando, especialização por funções, políticas uniformes e impessoais cobrindo direitos e deveres, procedimento padrão para cada posição, promoções baseadas na competência técnica e relações interpessoais (TERRA, 2005). Em um contexto de pressões e mudanças constantes, o desafio das organizações deixa de ser o de fazer o seu trabalho mais rapidamente e passar a fazê-lo de uma nova forma. Em relação a estruturas organizacionais, esta busca refere-se a encontrar novos modelos que conciliem o trabalho operacional cotidiano com o trabalho criativo, gerador de inovação e conhecimento. (MÜLBERT et al, 2008).

O tipo de associações de profissionais ligados a um tema específico, representadas pelo caso brevemente descrito neste artigo, o da SAE Brasil – Society of Automotive Engineers, capítulo Brasil, apóia-se estrategicamente de maneira explícita em Gestão do Conhecimento. Conforme descrito no sítio da SAE Brasil na internet (<http://www.saebrasil.org.br>, 2009):

“No Brasil, a SAE foi criada em 1991, por executivos da indústria automotiva e dirigentes da SAE International, conscientes da urgente necessidade de se abrir as fronteiras do conhecimento para os profissionais brasileiros na área da mobilidade

frente ao processo da globalização econômica, através de um trabalho voluntário. Os objetivos são os mesmos da SAE Internacional: desenvolvimento, intercâmbio e difusão de informações entre os profissionais ligados à tecnologia da mobilidade.”

Estas associações de profissionais repetem, em geral, esse modelo organizacional burocrático, embora com eventuais atuações de grupos de “força-tarefa”, mas sem explorar possibilidades mais profundas de geração e difusão de conhecimento estruturado e com valor. São “departamentais”, e não apresentam crescimento significativo ao longo do tempo por terem relativamente poucas alterações no conteúdo oferecido a seus usuários.

A diretriz estratégica de ênfase em Gestão do Conhecimento gera mudanças em diversos processos organizacionais, mudanças essas que não terminam ao final da implementação de uma ou mais ferramentas tecnológicas; estas ferramentas são simplesmente uma das dimensões da Gestão do Conhecimento, com o objetivo de facilitar esses processos (TERRA; GORDON, 2002). Além de não se apoiarem unicamente em ferramentas tecnológicas, há a necessidade de uma estrutura organizacional que apóie esses processos centrais (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Assim, a relevância deste tema é fundamentalmente estratégica: a possibilidade de uma significativa melhoria da estrutura organizacional, impactando positivamente na Gestão do Conhecimento dessas entidades, deve levar a um incremento no desempenho organizacional, através de um aumento de volume e de qualidade de conhecimento à disposição dos associados e a um possível crescimento da entidade, não só em termos de número de associados, mas também em termos de importância do seu papel no ambiente das organizações com as quais elas se relacionam.

3. Metodologia

A metodologia proposta é a revisão de estudo de caso de uma associação de profissionais em torno do tema “Engenharia da Mobilidade” – a SAE Brasil. Esta entidade já foi objeto de estudo por parte do autor para sua dissertação de mestrado, mas o foco de estudo foi o de análise de aspectos estratégicos da implementação de Gestão do Conhecimento em uma entidade deste tipo.

Desta maneira, a análise da estrutura organizacional da SAE Brasil é um pode ser encarada como o “próximo passo” coerente com o estudo anterior, apresentando alguns pontos sobre possibilidades de melhoria da estrutura organizacional da associação, a partir de suas diretrizes estratégicas, com o objetivo de fortalecer o desempenho organizacional da entidade.

A proposta para evolução da estrutura organizacional será feita a partir de uma revisão bibliográfica sobre estruturas organizacionais e de uma breve análise sobre a situação atual da entidade, a seguir.

4. Revisão bibliográfica

Segundo Mülbert et al (2008), as estruturas organizacionais têm sido objeto de estudo no decorrer da construção da teoria da Administração. Em cada fase evolutiva, havia estruturas compatíveis com a realidade organizacional e ambiental da época. À medida que o conhecimento e a inovação tornam-se mais importantes para o sucesso de uma organização, a crescente insatisfação com as estruturas organizacionais deixa de ser uma surpresa (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). A estrutura organizacional deve permitir não apenas a execução das várias estratégias da organização, como também estar em harmonia com as

pessoas que dela fazem parte (MÜLBERT et al, 2008).

Os desafios organizacionais atuais, que exigem a solução de problemas dinâmicos e complexos, além de buscar gerar inovação e conhecimento, não são mais plenamente atendidos por estruturas que enfatizam o controle (e, conseqüentemente, inibindo a criatividade e a iniciativa). Estas estruturas baseadas no modelo hierárquico-burocrático adéquam-se a ambientes organizacionais de natureza predominantemente estática, favorecendo a passividade e a acomodação (MÜLBERT et al, 2008). A gestão burocrática é orientada para a repetição, buscando eficiência ao fazer a mesma atividade repetidamente (TERRA, 2005). É um tipo de estrutura é altamente formalizada, especializada, centralizada e dependente de padronização dos processos de trabalho para coordenação organizacional. Além disso, a burocracia pode gerar outras características disfuncionais, tais como resistência interorganizacional, papelada, tensão, falta de responsabilidade, meios que se transformam em fins e departamentalismo, podendo, ainda, prejudicar a motivação dos membros da organização (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Outro ponto a ser ressaltado é que os limites rígidos entre níveis e funções organizacionais dificultam o relacionamento e o compartilhamento de conhecimento interpessoal (MÜLBERT et al, 2008).

Outra opção em termos de estrutura organizacional é a chamada estrutura “força-tarefa”, que é flexível, adaptável, dinâmica e participativa. Seu propósito é reunir representantes de inúmeras unidades diferentes com habilidades essenciais a uma dada tarefa, projeto ou missão. A equipe formada tem um líder e as pessoas trabalham dentro de um determinado prazo para cumprir uma meta específica. Dessa forma, a organização de força-tarefa é quase sempre eficaz ao dar saltos quânticos em áreas como o desenvolvimento de novos produtos, bem como enfrentar mudanças rápidas. Entretanto, o modelo de força-tarefa também tem limitações. Devido à sua natureza transitória, o novo conhecimento criado nestas equipes não é transferido com facilidade a outros membros da organização após a conclusão de um projeto. Assim, a força tarefa não é adequada à exploração e transferência do conhecimento de uma forma ampla e contínua em toda a organização (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Muitas outras adaptações da força-tarefa também foram propostas, resultando em novos modelos que buscam estruturas mais horizontalizadas, flexíveis, dinâmicas e participativas (MÜLBERT et al, 2008), como, por exemplo, “adhocracia”, a “organização infinitamente horizontalizada”, a “estrutura em teia (rede)”, a “pirâmide invertida”, a “miniexplosão estelar (satélite)” e o “mercado interno”, citadas por Nonaka e Takeuchi (1997). Esses modelos pressupõem uma dicotomia entre burocracia e força-tarefa. No entanto, essa dicotomia é falsa, pois quando se trata de geração de ideias e de criação de conhecimento, nenhuma dessas estruturas é adequada. É preciso haver uma combinação ou uma síntese de ambas (MÜLBERT et al, 2008). Deve-se considerar a burocracia tradicional e a força-tarefa como abordagens complementares e não mutuamente excludentes às organizações (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

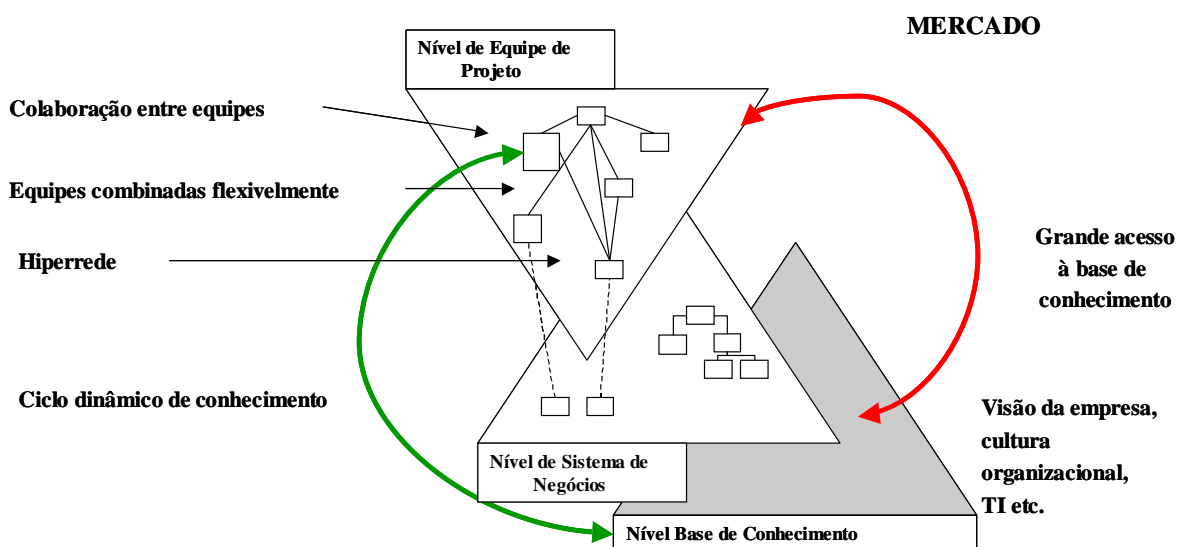
Uma organização deve ser equipada com a capacidade estratégica para explorar, acumular, compartilhar e criar novo conhecimento de forma contínua e repetida em um processo dinâmico e em espiral. Desse ponto de vista, a burocracia é eficaz, precipitando a combinação e a internalização, enquanto a força-tarefa é adequada à socialização e externalização, utilizando-se aqui os conceitos do modelo da Espiral do Conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

A partir da análise destas duas opções de estruturas organizacionais, Nonaka e Takeuchi (1997) propuseram o que chamaram de “organização em hipertexto”, conceito originalmente

desenvolvido em informática. No hipertexto, cada texto é armazenado separadamente em um arquivo diferente, mas de uma forma lógica e conectada. Isto fornece a um usuário o acesso a vários níveis, permitindo uma busca por detalhes conforme uma necessidade específica. Essa é a característica essencial do hipertexto: a capacidade de poder entrar e sair de diferentes textos ou níveis.

O objetivo é uma estrutura que busque uma síntese, enxergando a burocracia e a força-tarefa como complementares e não mutuamente excludentes. Desta forma, a organização em hipertexto une a eficiência e a estabilidade da burocracia à eficácia e ao dinamismo da força-tarefa. A organização em hipertexto permite a exploração, a criação, a acumulação e a transferência do conhecimento de forma eficaz, contínua e repetitiva (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). O foco principal dessa estrutura é o de criar condições favoráveis para gerar a inovação, que se dá por meio de processos dinâmicos de criação de conhecimento organizacional (MÜLBERT et al, 2008).

Segundo o modelo de Nonaka e Takeuchi (1997), uma organização em hipertexto é constituída de três níveis interconectados (ou contextos): o *sistema de negócios*, a *equipe de projeto* e a *base de conhecimento* (figura 1). O nível central, *sistema de negócios*, representa o nível onde são realizadas as tarefas rotineiras da organização, caracterizado por uma estrutura burocrática, formal e hierárquica, representado como uma pirâmide hierárquica. O nível superior, *equipe de projeto*, é onde várias equipes se engajam em atividades criadoras de conhecimento. Os participantes destas equipes estão envolvidos exclusivamente com o projeto a que foram designados, sendo desvinculados do nível de sistemas de negócios enquanto durar o projeto. Já o terceiro nível, *base de conhecimento*, na parte inferior da figura, é onde o conhecimento gerado nos outros dois níveis é reclassificado, recontextualizado e registrado. Este nível não existe como uma entidade organizacional, mas está incorporado à visão de empresa, à cultura organizacional ou à tecnologia. Enquanto a visão da empresa e a cultura organizacional fornecem a base de conhecimento para liberar o conhecimento tácito, a tecnologia libera o conhecimento explícito gerado nos outros dois níveis. Esta base está disponível a todos os integrantes da organização, maximizando a interação entre os dois níveis anteriores (MÜLBERT et al, 2008).



fonte: Nonaka e Takeuchi, 1997

Figura 1- Estrutura em hipertexto

A estrutura em hipertexto prevê a coexistência em uma única organização de três contextos diferentes, sendo que seus membros têm a capacidade de mudar de contexto conforme as exigências dinâmicas de novas situações internas e externas à organização. Esta estrutura tem a capacidade organizacional de converter contínua e dinamicamente os diferentes conteúdos do conhecimento gerado pela burocracia e pelas equipes de projeto. Cabe aqui ressaltar que algumas pesquisas indicam que para engenheiros a disseminação de conhecimento técnico ocorre principalmente em contatos “face-a-face” (ALLEN; HENN, 2007).

Ainda segundo os autores deste modelo, é importante ressaltar que uma organização em hipertexto não deve ser confundida com uma estrutura matricial, usada para a realização de dois ou mais tipos diferentes de tarefas em uma estrutura hierárquica convencional. Em uma estrutura matricial, um membro precisa pertencer ou se subordinar a duas estruturas simultaneamente; na estrutura em hipertexto, a pessoa pertence ou se subordina a uma única estrutura em um determinado momento. Além disso, a criação do conhecimento organizacional flui naturalmente em uma organização em hipertexto, enquanto que a estrutura matricial não é orientada para a conversão do conhecimento.

Outra característica importante é que a organização em hipertexto tem a capacidade organizacional de converter o conhecimento externo à organização. É um sistema aberto que também retrata a interação contínua e dinâmica do conhecimento com agentes externos à organização. Assim, a estrutura em hipertexto é a estrutura ideal para precipitar a criação contínua de conhecimento organizacional (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Complementarmente a esta visão de uma estrutura que busca a síntese entre as formas burocráticas e força-tarefa, há o conceito de Comunidades de Prática, difundido por Etienne Wenger. Segundo Terra e Gordon (2002) e Terra (2005), Comunidades de Prática ultrapassam os limites organizacionais. O que mantém as pessoas conectadas são seus interesses comuns de aprendizado e desenvolvimento pessoal; essas pessoas criam uma espécie de grupo semi-aberto, cuja adesão é baseada em relações de intensa confiança e também na contribuição que cada um traz para o grupo. As Comunidades de Prática são essencialmente estruturas sociais; a sua gestão tem um caráter orgânico, multidimensional e não necessariamente linear e altamente dependente do seu capital social. São estruturas focadas específica e deliberadamente na aceleração do aprendizado individual e coletivo. Comunidades de Prática exigem planejamento cuidadoso, infraestrutura adequada e apoio contínuo. São necessários tanto o ferramental tecnológico quanto um grupo dedicado de indivíduos (líderes e um grupo central de participantes ativos) para fomentar ser crescimento. Mas, ainda segundo os autores, é importante ressaltar que as Comunidades de Prática são um fenômeno recente no contexto das estruturas formais das organizações. É possível que ainda surjam muitas formas destas comunidades e que a teoria organizacional desenvolva tipologias e processos de gestão específicos para elas.

Ainda nesta visão complementar, Ahmadjian (2004) aponta que a criação do conhecimento interorganizacional exige um espaço para interação que encoraje a comunidade interorganizacional a engajar-se no processo espiralado da criação do conhecimento (segundo o modelo da Espiral do Conhecimento, de Nonaka e Takeuchi, 1997). Neste processo de criação de conhecimento interorganizacional, as organizações devem encontrar maneiras de nutrir uma cultura, uma linguagem para facilitar a troca de idéias e uma atmosfera de

confiança e de cuidado.

5. Contexto atual da SAE Brasil

A SAE Brasil é uma associação detentora de valioso conhecimento a respeito da tecnologia da mobilidade, seja por meio de sua base de associados como também de relatórios e publicações técnicas disponibilizadas no site da associação. Além disso, o site tem um importante potencial de aglutinador de ofertas e demandas tecnológicas a respeito do tema, sendo percebida, ainda que de forma tímida, como importante fonte de conhecimento pelo mercado e pela academia.

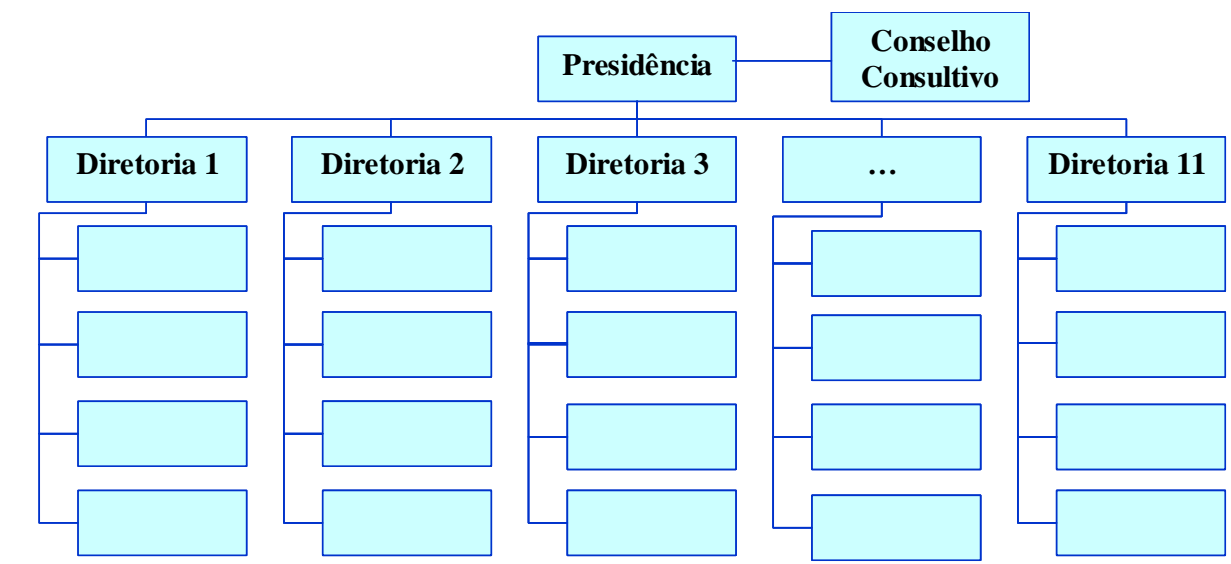
A SAE possui, em suas diversas atividades, informações e conhecimentos relacionados à experiência adquirida no decorrer do tempo. Estes conhecimentos, bem como todo envolvimento de profissionais com suas experiências, ficam disponíveis, na maioria das vezes, somente em momentos específicos, como congressos e seminários.

Há também um *site* da SAE disponível ao público em geral (não só ao associado), mas com um caráter predominantemente informativo, com poucos artigos à disposição (atualmente cinquenta artigos, sem nenhum tipo de classificação) e sem incentivo algum à geração compartilhada de conhecimento nem às interações entre os associados. E, finalmente, as interações com outros capítulos da SAE ao redor do mundo são bastante esporádicas.

Como organização sem fins lucrativos, a SAE Brasil é uma associação de profissionais que a buscam para troca de conhecimentos técnicos sobre Engenharia da Mobilidade. É uma associação com um corpo administrativo formado por empregados assalariados e um corpo técnico formado por voluntários. As características principais deste trabalho voluntário são: dedicação parcial, com prioridade secundária em relação às prioridades profissionais, contrato de trabalho psicológico ao invés de formal e motivação não pecuniária.

Há diversos comitês e grupos de trabalho na SAE Brasil, todos baseados em trabalho voluntário. O anexo A traz uma lista com todos os outros comitês da SAE Brasil, com uma breve descrição de cada um.

Segundo o site da associação (<http://www.saebrasil.org.br>, 2009), a sua estrutura é composta por 11 diretorias subordinadas a uma presidência, que é apoiada por um conselho consultivo, e por um número variável de comitês de trabalho focados em um tema específico, ligados à diretoria de comissões técnicas, conforme representado de maneira simplificada na figura 2, a seguir:



fonte: o autor

Figura 2 – estrutura organizacional da SAE Brasil

As diretorias atuais são as seguintes: finanças, associação, seções regionais, comissões técnicas, operações, transporte, marketing e comunicação, educação, simpósios e programas estudantis, publicações e captação de recursos. Os comitês atuais são os seguintes: técnico, acadêmico, de eventos especiais, de manufatura, de tecnologia da informação, de caminhões e ônibus, de suporte, de relações internacionais, de máquinas agrícolas e de veículos de passeio.

O desafio enfrentado pela SAE Brasil é o de, a partir da diretriz estratégica de crescimento baseado em Gestão do Conhecimento, avaliar possíveis melhorias na sua estrutura organizacional centralizada, estática e com pouca agilidade. São estruturas departamentalizadas, com subdivisões com pouco ou nenhum contato físico e que acabam agindo de maneira isolada. O envolvimento da liderança é fundamental; porém, muitas vezes pode ser prejudicado pelas distâncias físicas, por grandes intervalos de tempo nos contatos entre os associados ou até pela frequência de mudanças no comando das associações.

As informações disponíveis hoje no sítio da associação partem de uma equipe de gestão desse sítio e os associados têm uma atitude que pode ser considerada passiva, com as eventuais interações dependendo de uma atuação/participação desta equipe gestora do portal. O conteúdo ainda é pobre e pouco atrativo, com enfoque básico de agenda de eventos.

6. Sugestão para melhoria

Inicialmente, uma importante ressalva precisa ser feita: o objetivo deste artigo é somente o de sugerir uma opção para melhoria da estrutura organizacional de associações de profissionais em torno de um tema específico, a partir do exemplo de uma associação de engenheiros ligados ao tema da mobilidade. Esta sugestão tem em vista aprimorar o alinhamento da estrutura organizacional deste tipo de entidade com suas diretrizes estratégicas, que são, via de regra, baseadas em Gestão do Conhecimento, de modo explícito ou não.

Como visto anteriormente, a SAE Brasil possui uma estrutura administrativa convencional, de características burocráticas, e uma estrutura de comitês temáticos que se aproxima do conceito de força-tarefa. A partir desta constatação, a sugestão é a de implantação de uma estrutura em hipertexto, conforme visto na revisão bibliográfica, com o apoio de ferramenta tecnológica adequado – evolução do site atual para um portal com áreas de acesso livre e áreas de acesso restrito a associados – para a efetiva criação do terceiro nível, a *base de conhecimento*, conforme modelo apresentado anteriormente.

Este terceiro nível representa a questão central em uma estratégia de Gestão do Conhecimento. Atualmente, esta associação apresenta baixos níveis de interação entre seus associados, com pouca produção e disseminação de conhecimento estruturado e validado. A evolução para uma estrutura em hipertexto representa um desafio que vai ao encontro dos “objetivos de desenvolvimento, intercâmbio e difusão de informações entre os profissionais

ligados à tecnologia da mobilidade”, citados no sítio da associação. Outro ponto complementar a esta estrutura é o incentivo ao desenvolvimento de Comunidades de Prática, que podem desempenhar o papel de facilitar o intercâmbio de conhecimentos com ambientes externos à associação, notadamente a academia e entidades semelhantes no exterior. Esta prática, uma vez implantada e amadurecida, tende a modificar o perfil da associação para uma organização em rede, com diversas interações entre os diversos envolvidos com a associação, como sugere a figura 3, a seguir:



fonte: o autor

Figura 3 – Modelo de relacionamentos em rede

Como visto anteriormente, a estrutura em hipertexto necessita de um alinhamento entre a visão estratégica e cultura organizacional, que refletirão na criação e disseminação de conhecimento tácito, e a infraestrutura tecnológica, que refletirá na disseminação de conhecimentos explícitos. A isto se somam outros fatores estruturantes bastante importantes: constante apoio das lideranças, planejamento e acompanhamento de resultados através de indicadores bem definidos, dinamismo para centralizar as ações em quem apresenta mais *expertise* em determinado assunto. Por outro lado, alguns obstáculos devem ser evitados: a presença de “silos” e divisões baseados em vaidades pessoais, a baixa velocidade de atuação por ser um trabalho voluntário e as restrições financeiras.

Complementarmente, podemos sugerir alguns exemplos simples para favorecer o início dessa transição e motivar, através de bons resultados iniciais, a consolidação de uma estrutura em hipertexto:

- uma Comunidade de Prática com enfoque em “veículos ecológicos”, que pode

se relacionar com comunidades de energias alternativas;

- a utilização de ferramentas de análise de redes sociais (SORDI, 2008), mapeando dinamicamente os relacionamentos entre especialistas e detentores de conhecimento ligados à associação;
- diagramas de influência (MUÑOZ-SECA; RIVEROLA, 2004), semelhantes ao anterior, mas podendo mapear relacionamentos entre objetos e não só entre pessoas;
- um sistema de aviso automático sobre novos artigos sobre determinados temas de interesse de um associado ou de um grupo, baseado em *tags*. Por exemplo, quando um novo artigo sobre “sistemas de frenagem” é disponibilizado na biblioteca, automaticamente é disparado um aviso eletrônico aos usuários e grupos que cadastraram esse tema como sendo de seu interesse.

Estas são algumas sugestões simples, apenas para exemplificar que, com o ferramental tecnológico adequado, a criação de um nível de *base de conhecimento* pode trazer rápidos benefícios e desenvolvimentos, além de propiciar livre acesso a todas as informações. E lembrando que um dos objetivos é o de buscar uma estrutura com uma efetividade resultante da eficiência do modelo burocrático com a eficácia do modelo de força-tarefa, reforçando o conceito apresentado na revisão bibliográfica de que a estrutura em hipertexto é ideal para precipitar a criação contínua de conhecimento organizacional.

7. Considerações finais e desafios futuros

A inovação e a mudança são obtidas quando há princípios e valores que sustentam sua implementação. Desejos superficiais e externos não têm força transformadora suficiente para garantir sua adoção. O alinhamento de princípios e valores com a configuração estrutural de uma organização é, portanto, um dos principais desafios em uma proposta de reformulação organizacional.

O processo de transformação organizacional da maior parte das organizações passa por uma necessidade de ruptura com o passado. Isso não é, obviamente, algo simples, pois há uma inércia maior para preservar culturas e comportamentos do que para transformá-los. Porém, o desafio de se adequar ao ambiente dinâmico passou a ser permanente. Em contrapartida, não há mais um modelo “certo” que se encaixe e solucione todos os problemas de estruturas organizacionais. A visão mecanicista de organização é insuficiente para lidar com a realidade dinâmica atual. Neste sentido, é importante que as organizações adotem uma postura de transformação interna contínua, aprendendo com seus erros e acertos.

Na revisão bibliográfica, foi apresentada uma estrutura chamada de “hipertexto”, que busca uma síntese entre o modelo burocrático e o de força-tarefa, com o claro enfoque em criação contínua de conhecimento, com flexibilidade e agilidade para enfrentar os desafios de ambientes em constantes mudanças. Uma vez que associações de profissionais em torno de um tema específico, exemplificadas neste artigo pela SAE Brasil, apresentam diretrizes estratégicas baseadas, explicitamente ou não, em Gestão do Conhecimento, foi apresentada uma proposta de transformação da estrutura organizacional para essa associação, visando um alinhamento com a diretriz estratégica de foco em Gestão do Conhecimento para um crescimento sustentável da associação.

Trata-se, porém, de um ponto de partida apenas. Os desafios futuros são o aprofundamento de

como implementar essa estrutura em hipertexto, com um planejamento detalhado envolvendo as dimensões estratégicas, culturais e de infraestrutura tecnológica. Outro desafio é o de desenvolver métricas e indicadores para uma correta avaliação dos resultados a serem obtidos com estas mudanças; não basta, por exemplo, simplesmente medir o incremento no número de associados. Estes desafios ficam, portanto, como algumas sugestões para pesquisas futuras sobre o tema de estruturas organizacionais.

Referências

- AHMADJIAN, C. L. *Criação do Conhecimento Interorganizacional: Conhecimento e Redes*. In: TAKEUCHI, H. e NONAKA, I. *Gestão do Conhecimento*. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- ALLEN, T. J. e HENN, G. W. *The Organization and Architecture of Innovation*. Oxford: Elsevier, 2007.
- MÜLBERT, A. L.; MUSSI, C. C. e ANGELONI, M. T. *Estrutura: o desenho e o espírito das organizações*. In: ANGELONI, M. T. (Org.), *Organizações do Conhecimento*. São Paulo: Saraiva, 2008. 2a edição.
- MUÑOZ-SECA, B. e RIVEROLA, J. *Transformando Conhecimento em Resultados*. São Paulo: Clio Editora, 2004
- NONAKA, I. e TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997, 13a edição.
- SORDI, J. O. *Administração da Informação*. São Paulo: Saraiva, 2008.
- TERRA, J. C. C. *Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 5a edição.
- TERRA, J. C. C. e GORDON, C. *Portais Corporativos*. São Paulo: Negócio Editora, 2002. 2a edição.
- Sítio da SAE Brasil na Internet. Apresenta a descrição da estrutura da entidade. Disponível em <<http://www.saebrasil.org.br>>. Acesso em maio e junho de 2009.