

Identidade e Cultura Organizacional

Reflexões sobre a vivência na Digital Equipment (DEC)

Resumo

Este trabalho debruça-se sobre as relações entre identidade, aprendizagem e conhecimento organizacional, e o papel que as tecnologias e sistemas de informação podem desempenhar no suporte e reforço da memória e capacidades cognitivas das pessoas e das organizações. Como tentativa de enquadramento conceptual de um caso vivido, são apresentadas algumas reflexões sobre a experiência passada na empresa Digital Equipment Corp. (DEC) que denotam a importância e implicações que uma forte cultura organizacional de interacção e partilha e a forma como esta é alimentada, têm para as pessoas, para a organização em si, para a sua rede/cadeia de valor e mesmo para a comunidade.

Palavras chave: Identidade Organizacional; Cultura Organizacional, Gestão do Conhecimento; Aprendizagem.

1 INTRODUÇÃO

Num período de grande transformação como o que vivemos, assistimos a um constante modificar do tecido empresarial. Fusões e aquisições são, mais do que nunca, operações que permitem às organizações que nelas intervêm a incorporação de diversos tipos de activos que as levem a atingir níveis de competitividade superior. Nestes processos, vemos contabilizados como *goodwill* activos intangíveis, de difícil quantificação, mas que representam seguramente valor potencial para quem compra.

Muito do valor envolvido pode ser atribuído ao que hoje se designa como Capital Intelectual de uma empresa, e alimenta-se da capacidade que a organização tem de gerar valor a partir do Conhecimento acumulado e mobilizável por essa organização. As propostas existentes para a sua avaliação e quantificação [Strassman 1996] não deixam de enfatizar a importância que os gestores devem dar aos processos que levam à aprendizagem dentro da organização, bem como ao papel dos SI e do software, em particular, como activo com contributo importante para esse valor.

Ora, a experiência vivida leva-nos a pensar e acreditar que este Capital Intelectual está fortemente dependente de uma Cultura Organizacional – um conjunto de valores, de crenças e pressupostos, de símbolos, de práticas e rituais – que, embebendo os membros de uma organização, naturalmente despoletem as condições de comunicação, partilha e aprendizagem necessárias à formação e rendibilização do Conhecimento Organizacional em causa.

Este trabalho tenta, pois, percorrer e fazer uma síntese de conceitos ligados à gestão do Conhecimento Organizacional, valendo-se de referências a um caso paradigmático como foi o da Digital Equipment Corporation (DEC), organização em que o autor trabalhou durante cerca de 10 anos.

2 CONHECIMENTO E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

A consideração do conhecimento no contexto organizacional assume particular relevância. Desde logo porque essa vertente de análise é uma base de justificação da existência de empresas: a teoria da empresa baseada na “diferença de saberes” [Conner Prahalad 1996], como alternativa ou complemento à visão baseada no “oportunismo dos agentes” associada aos custos de transacção [Coase 1937].

Se aceitarmos que o objectivo principal da gestão do conhecimento organizacional consiste na produção, retenção e utilização de conhecimento (de forma análoga à da gestão de um qualquer outro bem num processo económico de produção), haverá que estimular e controlar a informação gerada nos processos organizacionais, conjugá-la com a experiência dos indivíduos envolvidos e da própria organização por forma a gerar novo conhecimento.

Equivale a dizer que será relevante estimular todo o processo de aprendizagem, como um processo de transferência, incorporação e capacidade de utilização de conhecimento, que deve acontecer a nível individual e a nível organizacional.

Num grupo ou organização poderemos falar de aprendizagem grupal ou organizacional como a capacidade de uma organização em obter/criar qualquer forma de conhecimento organizacional e torná-la disponível aos seus agentes [Carvalho Morais 2001]. Teremos que ter em consideração que esta aprendizagem só acontecerá se [Chen et al. 2003]¹:

- houver aprendizagem individual;
- houver partilha (comunhão) de modelos mentais relativos ao conhecimento organizacional.

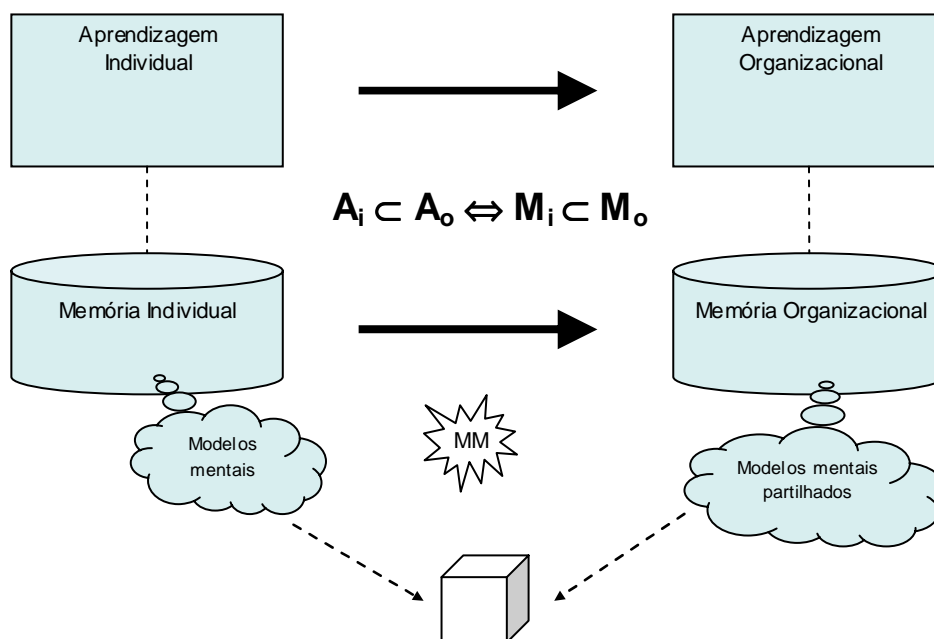


Figura 1

Consequentemente, para se poder assegurar que a aprendizagem organizacional acontece, torna-se importante garantir que aquelas duas premissas são verdadeiras, o que passa pelo criar das condições para um elevado clima de comunicação e partilha dentro das organizações. Para além da importância do trabalho específico dos gestores [Nonaka 1994], os sistemas de valores e cultura organizacional aparecem como factores importantes de integração dos membros individuais do grupo/organização – podem constituir arquétipos ou meta-modelos mentais que contribuam para uma aproximação e sintonia de modelos entre todos esses indivíduos.

Como se compreende, só o conhecimento de natureza explícita pode ter uma representação externa à mente individual e, consequentemente, ser também representado explicitamente num qualquer suporte que possa fazer parte de um acervo de representações detido pela organização.

¹ “Individual learning becomes part of organizational learning only when individual memory becomes part of organizational memory.”

Ou seja, para que a memória organizacional contenha representações explícitas estas terão que ser produzidas pelos seus membros individuais – e daqui se deduz que deve ser uma preocupação da gestão a facilitação de contextos comunicacionais que induzam essa explicitação.

Existirá sempre uma parte da memória organizacional não explicitada, constituída fundamentalmente pelo conhecimento tácito individual, que pode também ser tacitamente partilhado, e que subsistirá na memória organizacional apenas na medida em que na organização subsistam pessoas que o detenham ou o vão apreendendo por imitação de comportamentos – donde se infere a necessidade de uma gestão de recursos humanos que se preocupe e esteja consciente do conhecimento “guardado” em cada pessoa e do valor que esse conhecimento representa para a organização.

3 DIGITAL: UMA CULTURA DE PARTILHA DE CONHECIMENTO

3.1 O contexto organizacional

No final da década de 80, início da década de 90, a Digital tinha atingido o seu ponto mais destacado como companhia no mundo das TI, sendo a segunda em volume de negócios a nível mundial, com uma comunidade de colaboradores directos excedendo as 100.000 pessoas. Após cerca de 30 anos de actividade, tinha criado e desenvolvido, para além de um conjunto de produtos e inovações tecnológicas que foram marcos na história das TI, uma presença distintiva no mercado, a que se associava uma imagem muito timbrada por uma cultura organizacional baseada nos princípios de uma “escola de engenharia”, respeito pela iniciativa individual, pela partilha e entreajuda e pela convicção de que os produtos se imporiam no mercado pela sua intrínseca qualidade de concepção e produção.

Esta forte identidade organizacional – muito influenciada pela carismática personalidade e convicções do seu fundador e, à época, ainda líder, Ken Olsen – induzia nos colaboradores da Digital um forte sentido de pertença grupal², de identificação com os princípios e cultura da organização.

3.2 A formação do substrato

Era um dado adquirido que os primeiros 6 meses de um novo colaborador na Digital constituíam um período quase exclusivamente dedicado a processos de aprendizagem.

Começavam por uma sequência, que se poderia dizer “iniciática”, de acções de formação, que objectivamente buscavam a familiarização do indivíduo com a organização, a sua estrutura, missão, valores e princípios (“Induction”), que lhe forneciam um conjunto de métodos, técnicas e ferramentas básicas de trabalho, em que as capacidades de relacionamento e “networking” eram fortemente trabalhadas (“Digital Working Skills”) e que procuravam orientar e alinhar os seus objectivos e acções para uma óptica de satisfação do cliente (“Focus”).

No fundo, estes processos “iniciáticos” desempenhavam um importante papel de construção de modelos mentais partilhados por todos os indivíduos, independentemente da sua função ou hierarquia, que são a base para a aprendizagem e formação do conhecimento organizacional.

Sobre este substrato, seria então erguida toda a restante construção cognitiva que deveria permitir a cada indivíduo desempenhar capazmente o seu papel na organização: fosse pela frequência de “curricula” formativos orientados para uma área técnica (e.g. “Unix Training Curriculum”) ou profissional (e.g. “People Management Development & Training”), fosse, sobretudo, por todo o conhecimento, de natureza tácita, adquirido nos processos de trabalho, através do acompanhamento e da convivência com os colegas mais experientes, da troca e

² Em Portugal, os colaboradores referiam-se a si próprios como “digitalianos”

partilha de ideias e experiências, formal e informalmente, no seu grupo, rede ou comunidade de interesses.

3.3 A importância das redes sociais

Um dos processos de selecção e recrutamento de pessoas fortemente valorizado na Digital era designado pelo sugestivo nome de “Refer a Friend”. Identificada uma vaga ou oportunidade, qualquer empregado era incentivado a referenciar à organização de RH alguém seu conhecido que julgasse reunir as condições e potencialidades técnicas e humanas requeridas. Caso a admissão se verificasse (e esses candidatos tinham pelo menos uma atenção preferencial), o empregado proponente tinha o direito a um prémio.

Este exemplo evidencia a importância atribuída às redes sociais na formação da rede humana que constituía a Digital. O recrutamento, revestindo muitas vezes um formato parecido com a cooptação, garantia uma rápida entrada e uma integração fácil de novos membros pela pré-existência de laços sociais e de conhecimento: a fronteira da organização deslocava-se de modo a trazer à sua rede social interna um nó que estava no exterior.

As formas organizativas que promovessem o reforço desses laços eram encorajadas, fosse pela constituição de grupos de interesse profissional específicos (como os “Competency Circles”, agregando peritos e interessados em determinadas áreas técnicas), fosse por iniciativas de âmbito extra-profissional (ligadas a “hobbies”, desporto, cultura, lazer, etc.)³.

“Networking” era, pois, a forma natural de se estar na Digital, uma forma perfeitamente encaixada e suportada nas tecnologias de informação e comunicação que povoavam o panorama diário das vidas das pessoas e que, como veremos adiante, estavam inextrincavelmente ligadas à formação de uma cultura aberta de partilha de conhecimento.

3.4 O estilo de gestão

Como em qualquer organização da dimensão e natureza da Digital, a extensão do anedotário relativo aos “managers” era directamente proporcional ao seu número.

No entanto, e muito para além das histórias e até de estilos, comportamentos e atitudes individuais de “managers”, é reconhecido um estilo e políticas de gestão corporativas que se enquadram na cultura descrita. O tratamento informal a qualquer nível hierárquico (e entre níveis), a conhecida “open door policy” (que permitia um acesso facilitado de qualquer colaborador às chefias para discussão de qualquer assunto, questão ou problema do foro pessoal ou profissional) e o reconhecimento do erro como uma forma de aprender fazendo e empreendendo, faziam parte do estilo e cultura de gestão da Digital e eram extremamente valorizados pelos colaboradores.

3.5 As TI e SI como potenciadores do conhecimento

Sendo a Digital uma organização do domínio tecnológico, a tecnologia teve também um papel importante no suporte e desenvolvimento do conhecimento organizacional. A identidade da Digital continua, anos passados sobre o seu desaparecimento, indissociavelmente ligada a alguns dos seus produtos-bandeira, que, inclusivamente, lhe sobreviveram.

Será interessante analisar a importância que um conjunto de ferramentas tecnológicas chave tiveram para a cultura e identidade organizacional da Digital, na medida em que contribuíram para os processos de criação, armazenamento, transferência e utilização de conhecimento organizacional de uma forma acentuada.

3.5.1 A rede de comunicações

Como seria de esperar de uma companhia que trouxe enormes contributos para o campo das redes de comunicação de dados (e.g. a Ethernet, cujo desenvolvimento primordial foi feito em

³ Em Portugal, o DEClube foi a expressão mais significativa deste tipo de iniciativas.

conjunto entre a Xerox, a Digital e a Intel), a rede interna da Digital (EASNet) atingiu uma dimensão e cobertura que a transformavam num factor aglutinador à escala mundial, não havendo virtualmente qualquer colaborador que a ela não estivesse ligado. A Digital foi também das primeiras empresas comerciais a ter a sua rede corporativa ligada à Internet, com milhares de computadores registados no domínio digital.com.

Sem esta rede de comunicações teria sido impossível a forma de trabalhar e de estar que eram marcantes na sua cultura: a rede era um símbolo dessa cultura.

3.5.2 O correio electrónico

Disponer de correio electrónico no final da década de 80 não era um facto muito comum, mesmo nas grandes corporações internacionais. Sobretudo com o grau de generalização que, na Digital, aquele abrangia, sendo uma das ferramentas electrónicas a que cada colaborador tinha acesso na sua mesa ou local de trabalho e aquela que mais rápida e eficazmente veiculava informação importante: sobre a “vida” da organização, sobre os projectos e actividades individuais ou do grupo, até sobre as trivialidades que acabam por ter um papel importante na formação de relacionamentos.

Mais do que isso, o correio electrónico constituiu uma peça base na virtualização das equipas de trabalho, facto importante numa corporação multi-nacional, que tinha os seus centros de engenharia espalhados pelos vários continentes, necessitando de comunicação assíncrona que, na altura, lhe era proporcionada pelo correio electrónico.

3.5.3 VAX Notes

“Já viste no Notes?”, era como normalmente se respondia a um colega que colocava uma pergunta sobre um assunto a que não sabíamos ou conseguíamos responder.

O Notes, ou VAXnotes para ser mais preciso, era a ferramenta de eleição para procurar resposta para um problema. A sua estrutura e objectivos assemelham-se ao que hoje em dia podemos encontrar num forum web, transposto para a época dos terminais de texto. Cada forum, ou “conferência” na terminologia VAXnotes, era o nível superior de agregação (dedicado a um tema), onde se podiam colocar “tópicos” de discussão que desencadeavam sequências de “respostas”.

A verdadeira importância do Notes advém de ele ser uma expressão tangível da cultura da Digital: um lugar privilegiado de partilha de conhecimento, com os seus frequentadores, moderadores e até evangelizadores. Há mesmo dificuldade em saber se foi a cultura Digital que produziu o Notes, ou se foi o Notes que contribuiu decisivamente para a cultura Digital.

O Notes era o sítio informal para colocar uma pergunta e obter uma resposta, mesmo à margem dos canais oficiais de escalamento de problemas. Era quase sempre garantido haver uma resposta de alguém, “guru” ou não “guru”, que tentava ajudar. Com o tempo, nem era, muitas vezes necessário, colocar a questão: bastava procurar nos tópicos existentes – o que posicionava o Notes como um repositório precioso.

A par do correio electrónico, o Notes era a ferramenta por excelência de comunicação e partilha, e um motor de criação, armazenamento e transferência de conhecimento.

3.5.4 Sistemas Periciais

Algumas das tarefas mais complexas e consumidoras de tempo, estavam associadas à configuração e dimensionamento das soluções informáticas vendidas aos clientes. Conseguir saber exactamente que componentes eram necessários incluir para que um sistema estivesse correctamente configurado e pudesse funcionar sem problemas, exigia o domínio de extensas listas de peças e referências de catálogo que poucos especialistas conseguiam abarcar. E, muitas vezes, a simples troca de um cabo de ligação podia originar atrasos de semanas com as consequências em custos e insatisfação dos clientes. Por outro lado, a determinação da capacidade computacional e de armazenamento exigida para um dado problema e o respectivo

impacto no custo vs. desempenho do sistema era crucial e requeria o recurso a centros de competência especializados.

Com o tempo, foram aparecendo ferramentas informáticas de apoio nestes processos, baseadas no conhecimento obtido dos especialistas nestes domínios, fosse pela incorporação das heurísticas utilizadas, fosse como resultado de testes e *benchmarks* realizados. Este tipo de sistemas periciais são um exemplo de aplicações informáticas que consubstanciam explicitação de conhecimento.

3.5.5 A intranet.digital.com

Em meados dos anos 90, com o aparecimento e início da utilização da “web” e do “browser”, a informação inter-relacionada por hipertexto começou a afirmar-se como uma nova ferramenta de trabalho e a tirar o lugar a outras ferramentas até então utilizadas para acesso aos repositórios.

As VAXnotes bem depressa tiveram o seu interface web disponível, continuando a desempenhar o papel crucial que foi referido.

Rapidamente, todas as divisões e organizações, do *marketing* ao *engineering*, começaram a colocar *online* os seus sites internos, o que tornou mais fácil o acesso aos repositórios existentes. Mas, o crescente tamanho da lista de favoritos de cada pessoa, bem cedo indiciou a dificuldade de encontrar a informação ou o perito certo num meio em crescimento explosivo.

3.5.6 AltaVista Search

A intranet da Digital adquiriu uma nova dimensão e utilidade a partir do momento em que foi disponibilizada, inicialmente como uma experiência piloto, para teste interno, a primeira versão do motor de pesquisa AltaVista, que posteriormente desempenhou um papel relevante e de grande visibilidade e utilidade para o universo da “world wide web”.

Esta ferramenta incrementou substancialmente a capacidade de descobrir e recuperar conhecimento no grande repositório que se tinha tornado a intranet da Digital, como somatório de todos os mais variados repositórios internos. Não tendo estes, em geral, grande integração implícita entre si, o aparecimento do AltaVista pode ser visto, na realidade, como o de um suporte integrador de conhecimento organizacional.

3.5.7 ActiveAnswers

O primeiro piloto desta ferramenta surgiu, também, internamente à Digital, vocacionado para utilização pela comunidade de colaboradores envolvidos em todos os aspectos de concepção, configuração, desenvolvimento e “deployment” de soluções e tecnologias. Esta comunidade serviu como campo de ensaio do conceito e como contribuinte de conteúdos e seu refinamento (claramente um processo de explicitação de conhecimento, muito dele resultante de experiência prática, individual ou de grupos, disperso em notas pessoais e intranets de acesso restrito).

Em termos simples tratava-se de um portal agregador e disseminador de “expertise”, com objetivos pragmáticos, podendo ser visto como um repositório de conteúdos com níveis de profundidade diferenciado, desde o nível tutorial ou introdutório até ao altamente especializado, visando e promovendo a difusão de “best practices”. Para além disso, disponibilizava acesso a ferramentas periciais do tipo das anteriormente referidas, que permitiam o dimensionamento e configuração de soluções. Depois da fase interna, a ferramenta foi disponibilizada primeiro a parceiros de negócio e depois a toda a comunidade web, sendo os conteúdos acessíveis mediante registo livre⁴.

⁴ É curioso notar que a ferramenta *on line* sobreviveu a duas aquisições: estando inicialmente acessível em <http://activeanswers.digital.com> passou para <http://activeanswers.compaq.com> e hoje continua, um pouco discreta, mas viva, em <http://h71019.www7.hp.com/ActiveAnswers>.

4 CONCLUSÕES

A Digital desapareceu como empresa em 1998, após uma actividade de cerca de 40 anos, que culminou com a compra daquela pela Compaq, a qual, por sua vez viria a ser incorporada na HP. Muitos ex-colaboradores da Digital transitaram ao longo dessas aquisições, outros saíram, dispersando-se por outras organizações, ou encetaram novos percursos de vida.⁵

A Digital é um exemplo acabado de como uma sólida cultura de partilha e interacção pode levar uma organização aos píncaros do sucesso, pela forte identidade colectiva induzida, pelo capital de conhecimento gerado e gerido, suportado decisivamente por uma infraestrutura tecnológica de informação e comunicação de dimensão ímpar. Essa infraestrutura e, em particular, as componentes de Tecnologias e Sistemas de Informação anteriormente descritas ajudaram a institucionalizar os valores organizacionais subscritos e propugnados pelos fundadores e pelas sucessivas linhas de administração da Digital: o sentimento de inclusão facultado pela rede de comunicações, a interdependência, a informalidade entre colaboradores e o acesso permanente à gestão proporcionados pelo correio electrónico, a valorização das competências individuais facilitada pelos sistemas periciais, a partilha de experiência suportada pelo ActiveAnswers e, apoiando todos estes, o omnipresente VAX Notes. E, como princípio orientador, a atenção permanentemente focada no Cliente, *leit-motif* para a acção.

O caso relatado evidencia a importância da organização estar consciente de si própria (i.e., percepção partilhada sobre metas e objectivos, competências que integra, pessoas que a constituem) e dos valores que quer integrar na sua trajectória. Esta auto-consciência é, numa perspectiva mais geral, um factor essencial na escolha e integração bem sucedida das TI/SI a adquirir ou desenvolver por uma organização.

Como contrapartida, é também possível pensar que foi essa mesma cultura que fez desabar a Digital, fechando a organização e as pessoas num círculo de encantamento/encandeamento causado pelo brilho dos seus próprios atingimentos, falhando o embarque em ondas tecnológicas decisivas.

Nesta linha de reflexão, poder-se-ia dizer que a abordagem de gestão de conhecimento adoptada e as TI implementadas favoreceram a melhoria contínua de processos de negócio (*single-loop learning*). No entanto, a Digital não foi aparentemente capaz de manter uma atenção constante ao seu ambiente ou não foi capaz de reformular a sua auto-percepção para se manter em sintonia com as alterações do seu meio (*double-loop learning*). De igual modo, poder-se-ia questionar se as TI descritas seriam adequadas ou suficientes para ajudar a trazer ao consciente colectivo aquelas alterações. Mas tudo isto são especulações a carecer investigação mais profunda sobre a forma como as organizações se mantêm atentas ao seu meio externo, quais os limites dessa atenção, e qual o papel das TI na gestão da atenção organizacional.

Ou talvez este desfecho fosse, apenas, um fenómeno natural: as empresas também têm o seu ciclo de vida. Mas, se são as pessoas que fazem as organizações, a cultura e o conhecimento organizacional também estarão, em boa medida sediados nas pessoas, o que dará certamente que pensar aos gestores de recursos humanos.

⁵ Porém, o relacionamento subsiste, o que se pode considerar uma consequência dos valores e da cultura durante tantos anos partilhada: a rede de ex-colaboradores da Digital Portugal mantém uma actividade continuada, referenciando e promovendo o contacto, encontro, convívio, relacionamento e entajuda entre os seus membros! O website da rede de ex-colaboradores da Digital Portugal pode encontrar-se em: <http://www.edpn.org>).

5 REFERÊNCIAS

- Carvalho, J. Morais, P., “Sistemas Informáticos e Conhecimento Organizacional: Uma Reinterpretação dos Papeis Desempenhados pelos Sistemas Informáticos nas Organizações”, Univ. Minho, 2001
- Chen, J.Q. Lee, T.E. Zhang, R. Zhang, Y.J., “Systems Requirements for Organizational Learning” – Communications of the ACM, 2003
- Coase R.H., “The Nature of the Firm”, *Economica*, New Series, Vol. 4, No. 16, 1937
- Conner, K. Prahalad, C.K., “A Resource-Based Theory of the Firm: Knowledge vs. Opportunism”, 1996
- Nonaka, I., “A dynamic theory of organizational knowledge creation”. *Organization Science*, 5 (1), 14-37, 1994
- Strassman, P., “The Value Of Computers, Information and Knowledge”, 1996