

Gestão do conhecimento no contexto organizacional brasileiro

deriva semântica ou mudança conceitual?

Rivadavia Correa Drummond de Alvarenga Neto

Ricardo Rodrigues Barbosa

Como citar: ALVARENGA NETO, Rivadavia Correa Drummond de; BARBOSA, Ricardo Rodrigues. Gestão do conhecimento no contexto organizacional brasileiro: deriva semântica ou mudança conceitual?. *In:* FUJITA, Mariângela Spotti Lopes; MARTELETO, Regina Maria; LARA, Marilda Lopes Ginez de (org.). **A dimensão epistemológica da ciência da informação e suas interfaces técnicas, políticas e institucionais nos processos de produção, acesso e disseminação da informação.** Marília: Fundepe; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2008. p. 155-169. DOI: <https://doi.org/10.36311/2008.978-85-98176-17-8.p155-169>



All the contents of this work, except where otherwise noted, is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0).

Todo o conteúdo deste trabalho, exceto quando houver ressalva, é publicado sob a licença Creative Commons Atribuição-NãoComercial-SemDerivações 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0).

Todo el contenido de esta obra, excepto donde se indique lo contrario, está bajo licencia de la licencia Creative Commons Reconocimiento-No comercial-Sin derivados 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0).

GESTÃO DO CONHECIMENTO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL BRASILEIRO: DERIVA SEMÂNTICA OU MUDANÇA CONCEITUAL?

Rivadávia Correa Drummond de Alvarenga Neto¹
Ricardo Rodrigues Barbosa²

RESUMO: investiga e analisa as concepções, motivações, práticas e resultados de “gestão do conhecimento” (GC) efetivamente implementados em três grandes organizações brasileiras. A estratégia de pesquisa qualitativa baseou-se em estudos de casos múltiplos com unidades de análise incorporadas e três critérios foram observados para o julgamento da qualidade da pesquisa: a validade do construto, a validade externa e a confiabilidade. Fontes múltiplas de evidências foram utilizadas e a análise de dados coletados em campos consistiu de três fluxos concomitantes de atividades, a saber: redução de dados, ‘display’ ou exibição de dados e verificação/conclusões com base em inferências a partir de evidências ou premissas. Os resultados confirmaram os pressupostos e conclui-se que os principais desafios impostos às organizações comprometidas com a GC concentram-se na gestão de mudanças culturais e comportamentais e na criação de um contexto organizacional favorável à criação, uso e compartilhamento de informações e conhecimentos.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão do conhecimento. Contexto capacitante. Metáfora do guarda-chuva conceitual da gestão do conhecimento. Gestão da informação e do conhecimento. Gestão estratégica do conhecimento.

ABSTRACT: the main objective is to investigate and analyze the conceptions, motivations, practices and results of “knowledge management” (KM) effectively implemented in three large Brazilian organizations. The qualitative research strategy used was the study of multiple cases with incorporated units of analysis and three criteria were observed for the judgment of the quality of the research project: validity of the construct, external validity and reliability. Multiple sources of evidence were used and data analysis consisted of three flows of activities: data reduction, data displays and conclusion drawing/verification. The results confirmed the presuppositions and the fact that KM means a rethinking of management practices in the information era. It was also identified that the main challenges facing organizations committed to KM have its focus on change management, cultural and behavioral issues and the creation of an enabling context that favors the creation, use and sharing of information and knowledge.

KEYWORDS: Knowledge management. Enabling conditions. Knowledge management conceptual umbrella metaphor. Knowledge and information management. Strategic knowledge management.

¹ Doutor em Ciência da Informação, Professor Titular do Programa de Mestrado Profissional em Administração – FEAD Minas e Professor da Fundação Dom Cabral – FDC riva@alvarenganeto.com.br

² PhD, Professor Titular, Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, ricardobarbosa@eci.ufmg.br

DA GÊNESE À REVELAÇÃO: DA GERÊNCIA DE RECURSOS INFORMACIONAIS À GESTÃO DO CONHECIMENTO

Alvarenga Neto (2002) concluiu que as organizações que afirmavam ter programas de GC praticavam, na verdade, a gestão estratégica da informação que, por sua vez, também é conceito rico em significado. Contudo, esse autor afirma que, apesar de toda a polêmica e controvérsia a respeito do termo “gestão do conhecimento”, motivo de discussões, debates, artigos e teses acaloradas, os resultados de sua pesquisa demonstram que a área conhecida como GC tem surpreendido aqueles que apostaram em um modismo e tem se estabelecido como um consistente paradigma gerencial do século que se inicia. Esse ponto de partida – a gestão estratégica da informação - norteia e valida amplamente outras atividades e outros temas de grande importância vinculados à GC, como a gestão do capital intelectual, a aprendizagem organizacional, a criação e transferência do conhecimento, a gestão da inovação e a gestão tecnológica, as comunidades de prática e a inteligência competitiva, dentre outros.

De acordo com Marchand e Davenport (2004), grande parte do que se faz passar por GC é na verdade gestão da informação, mas a GC vai além da gestão da informação, visto que incorpora outras preocupações como, por exemplo, a criação e o uso do conhecimento nas organizações. A gestão da informação é apenas um dos elementos da GC e ponto de partida para quaisquer outras iniciativas e abordagens associadas à GC.

Para iluminar o debate ora proposto, partir-se-á do princípio que a gestão do conhecimento (GC) tem suas origens na gestão de recursos informacionais (GRI). De acordo com Barbosa e Paim (2003) e também Bergeron (1996), a GRI, já no início da década de 1970, procurava projetar e implementar modelos de gestão com base na integração entre a Ciência da Informação, a Ciência da Computação e a Administração. Sob a perspectiva da Ciência da Computação, são especialmente relevantes para a GC os aspectos relacionados a *software*, *hardware*, redes e telecomunicações. Do campo das ciências administrativas emanam temas como aprendizagem organizacional, cultura organizacional, desenvolvimento organizacional e gestão de pessoas, entre outros. É mister afirmar que a preocupação com aspectos relativos à informação e ao conhecimento não constitui novidade no campo da administração. Fato é que essa preocupação se deu, na maior parte das vezes, com as questões do uso da informação – pouca atenção foi conferida às questões da coleta, tratamento, organização e disseminação. Por fim, da miríade de contribuições da Ciência da Informação destacam-se estudos de (i) usos e usuários da informação, (ii) fontes de informação e bases de dados, (iii) serviços e produtos de informação e (iv) organização e tratamento da informação, que incluem temáticas sobre indexação, recuperação,

taxonomias, vocabulários controlados, ontologias, tesouros e esquemas classificatórios, representação do conhecimento, dentre muitos outros.

Davenport e Cronin (2000) sugerem que, embora muita atenção acadêmica e profissional tenha sido devotada à GC na última década, o conceito ainda não seja estável: o termo aparenta ser usado de maneiras diferentes em vários domínios, e cada domínio pretende para si que a compreensão parcial da temática representa a articulação definitiva do conceito. Trata-se de uma deriva semântica ou de uma mudança conceitual? (DAVENPORT; CRONIN, 2000). Esses autores propuseram-se a explorar o conceito de GC no contexto de três domínios interessados na área, respectivamente, (1) Biblioteconomia e Ciência da Informação, (2) Engenharia de Processos e (3) Teoria Organizacional. O objetivo da proposta intitulada “tríade da gestão conhecimento” configura-se na proposição de uma ferramenta ou instrumento de análise capaz de explorar as tensões que possam surgir em quaisquer organizações comprometidas com a GC, na qual diferentes domínios possuam diferentes compreensões. O modelo aqui denominado “tríade da GC” pode ser utilizado para identificar conflitos ou embates territoriais e contribuir para um entendimento coletivo entre os atores do espaço da GC nas organizações.

No primeiro domínio – Biblioteconomia e Ciência da Informação (denominado GC-1) -a GC é predominantemente vista como gestão da informação - gestão de publicações internas e externas. A tendência percebida à complacência com os conceitos da GC pode ser atribuída a um grande número de fatores, a saber: (1) a fusão de “gestão do conhecimento” com “a organização do conhecimento” – rótulo tradicional para a codificação e classificação de material registrado (conteúdo) embutido em artefatos, estruturas, sistemas e repositórios, algo reificado já acumulado e utilizado; (2) a percepção de que os trabalhadores do conhecimento necessitam de intermediários para dar suporte ao seu trabalho através da gestão ou organização do conteúdo apropriado. Tal posição é, de acordo com esses autores, articulada em uma gama de publicações que combinam miopia com defesa de território, e a conclusão final é a de que a gestão da informação é parte do ambiente da GC – é somente uma parte e é somente e verdadeiramente efetiva quando aplicada com uma compreensão holística da GC.

No segundo domínio – Engenharia de Processos (denominado GC-2) - a GC é vista como a gestão do “*know-how*” e freqüentemente igualada à tecnologia da informação, detentora de papel fundamental. Tal perspectiva enfatiza processos e atividades, com forte ênfase nas representações (ontologias) de atividades e capacidades. Os autores argumentam que a aderência à Engenharia de Processos, com forte orientação a sistemas, seja ela Engenharia de Processos de negócios ou Engenharia de Processos de conhecimento, é míope. Conquanto capaz de

gerar inovações, a abordagem não faz jus à aplicação das habilidades, talentos, competências, pensamentos, idéias, intuições, comprometimentos, motivações e imaginações das pessoas, ou seja, o domínio do conhecimento tácito. Em um nível conceitual, a modelagem de processos objetiva identificar e criar elos, através das divisões organizacionais – a representação e o mapeamento são componentes-chave. A premissa básica é a de que *insights* úteis podem ser acumulados e a inovação promovida através do uso de uma variedade de técnicas sofisticadas, como a garimpagem de dados (*data mining*) e os manuais de processos (*process handbooks*), entre outros. O foco principal concentra-se na avaliação de ativos, tornando visíveis valores latentes. Em sua forma mais reducionista, a GC-2 é contraproducente porque restringe o escopo da inovação em uma organização ao que é formalmente codificado como processo. Uma tentativa de reendereçar tal problemática está embutida na abordagem da Engenharia de Processos de conhecimento, que procura equilibrar recursos codificados e não codificados. Tal abordagem reconhece que valiosos *insights* e elos através de processos e recursos são feitos por humanos, capazes de contextualizar e eficazmente avaliar o potencial de novas relações.

No terceiro domínio – teoria organizacional (denominado GC-3) - a GC denota uma mudança conceitual maior, do conhecimento como recurso para o conhecimento como uma capacidade: uma prontidão para responder que permite que a organização co-evolua eficazmente em um dado ambiente. A questão colocada é que GC-1 e GC-2 preocupam-se com o conhecimento codificado – parte do capital estrutural de uma organização: ambas são incompletas, visto que o conhecimento não codificado ou tácito foi alijado da concepção. Há um crescente reconhecimento de que a chave para a GC é a interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Na perspectiva GC-3, o que é gerenciado não é um recurso, mas o contexto em que tal prontidão é manifestada e tal contexto é visto como um espaço de interação entre os conhecimentos tácitos e explícitos de todos os membros de uma organização. Davenport e Cronin (2000) entendem que a GC-3 é um conceito-chave para os gestores do conhecimento e um conceito que os profissionais da Biblioteconomia e Ciência da Informação devem encarar com seriedade. A compreensão de conceitos relativos ao ‘espaço do conhecimento’ ou ‘contexto capacitante’ (VON KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001) possibilita a captura de várias características importantes da GC-3: a natureza dinâmica do contexto, a co-evolução de organizações-ambientes e o desenvolvimento conjunto do conhecimento tácito e explícito em comunidades de prática.

A novidade da proposta de Davenport e Cronin (2000) é a contribuição para a compreensão da natureza mutável do complexo ambiente baseado no conhecimento no qual se vive e se trabalha. Outras

contribuições fundamentais para os objetivos deste trabalho constituem-se em alguns aspectos, respectivamente: (1) no reconhecimento da necessidade de um marco teórico conceitual para a GC, (2) na compreensão de que a gestão da informação e a tecnologia da informação são elementos constituintes de um conceito maior denominado gestão do conhecimento, e (3), em termos evolucionários, a mudança parte da gestão da informação (GC-1), passa pela informatização (GC-2) e aporta nas 'etologias' informacionais (GC-3).

GESTÃO DO CONHECIMENTO: UMA PROPOSTA DE MAPEAMENTO CONCEITUAL INTEGRATIVO

Uma vez estabelecidos alguns fundamentos essenciais e eixos temáticos, apresenta-se a proposta de um mapeamento conceitual integrativo de gestão do conhecimento que pode ser expresso através da convergência de três pilares: a) o modelo proposto por Choo (1998), b) a idéia do contexto capacitante como sugerida por Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) e c) a metáfora do "guarda-chuva conceitual da GC".

Para Choo (1998), "organizações do conhecimento" são aquelas que fazem uso estratégico da informação para atuação em três arenas distintas e conectadas, a saber: a) *sensemaking* ou a construção de sentido, b) criação de conhecimento, por intermédio da aprendizagem organizacional e c) tomada de decisão, com base no princípio da racionalidade limitada.

Sob o aspecto de construção de sentido, Choo (1998) afirma que o objetivo imediato do *sensemaking* é permitir aos membros da organização a construção de um entendimento compartilhado do que é a organização e o que ela faz. O objetivo de longo prazo do *sensemaking* é a garantia de que as organizações se adaptem e continuem a prosperar em um ambiente dinâmico através da prospecção do ambiente organizacional em busca de informações relevantes que lhes permitam compreender mudanças, tendências e cenários acerca de clientes, fornecedores, concorrentes e demais atores ambientais. As organizações enfrentam questões como a redução da incerteza e o gerenciamento da ambigüidade. A inteligência competitiva e do concorrente, a monitoração ambiental, a prospecção tecnológica e atividades correlatas são iniciativas empresariais que têm como um de seus objetivos a construção de sentido a respeito de questões para as quais não existem respostas claras.

A criação do conhecimento é o processo pelo qual as organizações criam ou adquirem, organizam e processam a informação, com o propósito de gerar novo conhecimento através da aprendizagem organizacional. O novo conhecimento gerado, por sua vez, permite que a organização

desenvolva novas habilidades e capacidades, crie novos produtos e serviços, aperfeiçoe os antigos e melhore seus processos organizacionais.

O terceiro componente do modelo de Choo (1998) é o que se refere ao processo decisório. Aqui, a empresa deve escolher a melhor opção dentre todas as que se configuram e persegui-la com base na estratégia empresarial. O processo decisório nas organizações, conforme a visão de March e Simon (1975), é constrangido pelo princípio da racionalidade limitada. Várias decorrências podem ser enumeradas da teoria das decisões. Choo (1998) e March e Simon (1975) enumeram algumas delas: (i) o processo decisório é dirigido pela busca de alternativas que sejam boas o bastante, em detrimento da busca pela melhor alternativa existente; (ii) a escolha de uma alternativa implica a renúncia das demais alternativas e a criação de uma seqüência de novas alternativas ao longo do tempo - entende-se a relatividade como um custo de oportunidade, que aponta também para a avaliação das alternativas preteridas; (iii) uma decisão completamente racional iria requerer informações além da capacidade de coleta da empresa e também um processamento de informações além da capacidade de execução de seres humanos.

A criação do conhecimento organizacional é a ampliação do conhecimento criado pelos indivíduos, se satisfeitas as condições contextuais que devem ser propiciadas pela organização. Isso é o que Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) denominam “contexto capacitante”, “Ba” ou “condições facilitadoras”. Sob essa ótica, a compreensão da palavra gestão, quando da sua associação com a palavra conhecimento, não deve ser entendida como sinônimo de controle. Gestão, no contexto capacitante, significa promoção de atividades criadoras de conhecimento em nível organizacional e a GC assume uma nova perspectiva hermenêutica – de gestão do conhecimento para o significado de “gestão para o conhecimento”. Nonaka e Takeuchi (1997) e Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) enumeram os vários elementos constituintes do “contexto capacitante”, a saber: intenção ou visão do conhecimento organizacional, cultura e comportamento organizacionais, caos criativo, redundância, variedade de requisitos, mobilização dos ativistas do conhecimento, autonomia e delegação de poderes, além de questionamentos acerca da estrutura organizacional, layout e hierarquia, dentre outros.

Finalmente, a metáfora do “guarda-chuva conceitual da GC” pressupõe que debaixo do mesmo são abarcados vários temas, idéias, abordagens e ferramentas gerenciais, concomitantemente distintos e conectados. Dentre esses, podem ser destacados a gestão estratégica da informação, gestão do capital intelectual, aprendizagem organizacional, inteligência competitiva e comunidades de prática. É justamente a inter-relação e a permeabilidade entre esses vários temas que possibilitam e delimitam a formação um possível referencial teórico de sustentação, ao qual se intitula “gestão do conhecimento”. Ou seja, defende-se que a GC

seja vista como uma área “guarda-chuva”. O feedback do modelo se dá pela classificação dos temas inseridos no guarda-chuva dentro do modelo de Choo (1998). A inteligência competitiva é uma iniciativa de *sensemaking* ou construção de sentido, a gestão estratégica da informação e as comunidades de prática se encaixam na temática de criação de conhecimento e assim por diante. Por fim, o contexto capacitante preenche o hiato entre estratégia e ação. A Figura 1 apresenta a proposta integrativa supracitada:

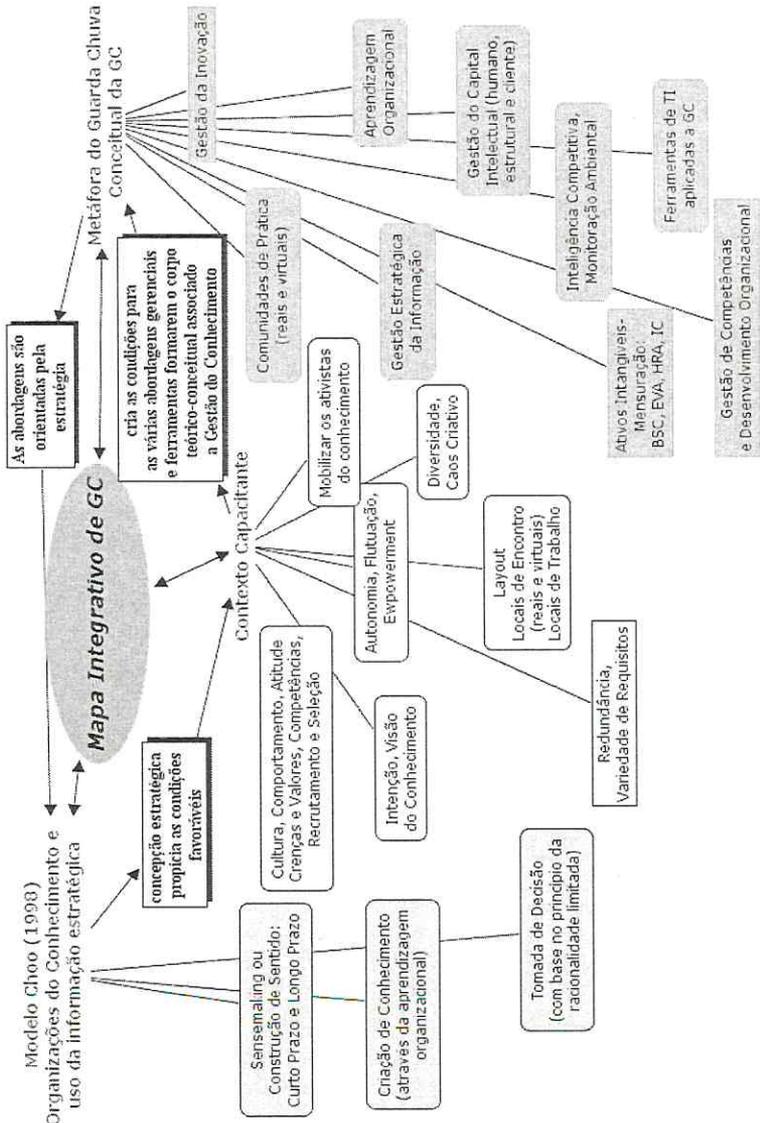


Figura 1 - Proposta de Mapeamento Conceitual Integrativo da GC

Fonte: Alvarenga Neto, 2005, p. 370.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A estratégia de pesquisa qualitativa baseou-se em estudos de casos múltiplos com unidades de análise incorporadas, aplicados a estudos organizacionais e gerenciais (YIN, 2001; EISENHARDT, 1989). Os componentes do projeto de pesquisa foram desenhados e estruturados a partir das questões de estudo, pressupostos, unidades de análise, lógica que une os dados às proposições e critérios de interpretação das descobertas. Três critérios foram observados para o julgamento da qualidade da pesquisa: validade do construto (fontes múltiplas de evidências e seus encadeamentos), validade externa (lógica de replicação: replicações teóricas e literais) e confiabilidade (operações do estudo podem ser repetidas apresentando-se os mesmo resultados). Fontes múltiplas de evidências foram utilizadas - pesquisa documental (documentos em papel e arquivos eletrônicos), entrevistas semi-estruturadas e observação direta - e a análise de dados (Figura 2) coletados em campo consistiu de três fluxos concomitantes de atividades, a saber: redução de dados, 'display' ou exibição de dados e verificação/conclusões com base em inferências a partir de evidências ou premissas (MILES; HUBERMAN, 1984). Como forma de estudar as visões e iniciativas concretas das empresas no campo da GC, foram realizados estudos de casos em três grandes organizações atuantes no Brasil que implementaram programas e iniciativas de GC. São elas o Centro de Tecnologia Canaveieira (CTC), a Siemens do Brasil e a PricewaterhouseCoopers (PwC).

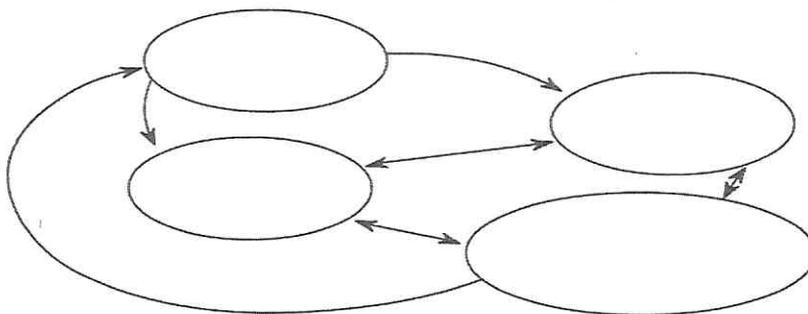


Figura 2 - Componentes da análise de dados – Modelo Interativo

Fonte: Miles; Huberman, 1984, p. 23.

A pesquisa de campo foi realizada nas cidades de (i) Piracicaba, SP, (ii) São Paulo, SP e (iii) Belo Horizonte, MG, no período compreendido entre 19 de março de 2005 e 12 de abril de 2005. Um total de 17 entrevistas semi-estruturadas foram realizadas, as quais resultaram em 35 horas de gravações e 533 páginas de transcrições. A pesquisa documental coletou e selecionou aproximadamente 1.600 páginas com um descarte de 12%.

Quatro ciclos de redução de dados foram necessários até que os dados pudessem ser incluídos no corpo do trabalho e oito matrizes de redução foram produzidas com base nas categorias de análise criadas (Quadro 1).

Processos de redução	De (páginas)	Para (páginas)
1o. Processo de redução	2150	180
2o. Processo de redução	180	100
3o. Processo de redução	100	52
4o. Processo de redução	52	corpo da tese

Quadro 1 - Processos de redução – Análise de dados da pesquisa de campo
Fonte: Alvarenga Neto, 2005.

Os resultados serão apresentados nas linhas abaixo.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Observou-se, com base na investigação, que os principais motivadores para a GC nas organizações estudadas giram em torno de constatações acerca dos seguintes aspectos: (i) inexistência de práticas de compartilhamento e proteção de informações e conhecimentos, levando-se à reinvenção da roda e à duplicação de esforços, (ii) problemas com a coleta, tratamento, organização e disseminação de informações, denotando-se ausência de uma gestão estratégica da informação, (iii) reconhecimento de que a informação e o conhecimento são os principais fatores de competitividades dos tempos atuais e (iv) premência da criação de um contexto capacitante na organização vis-à-vis à necessidade de endereçar questões culturais e comportamentais. Abaixo encontram-se depoimentos dos entrevistados nas empresas estudadas, os quais confirmam tais constatações:

[...] cada área da empresa tinha métodos idiossincráticos de armazenamento, gestão e explicitação de conhecimentos. [...] a empresa está hoje preocupada com o conhecimento porque ele é hoje o principal fator de competitividade. [...] havia problemas na recuperação da informação. (Coordenador de transferência de tecnologia do CTC).

[...] eu acho que um pouco de ameaça: a entrada de concorrentes no mercado, principalmente mercado externo. [...] e a necessidade de se fazer pesquisas mais rápidas e enfrentar os novos entrantes: Austrália, Índia e África do Sul – principais concorrentes. [...] O CTC diminuiu muito e isso gerou perda de conhecimento, pessoas saindo sem registro, sem explicitação do conhecimento - downsizing e aposentadorias. (Gestor do Conhecimento do CTC).

[...] conhecimentos e informações importantes se perdiam e não eram compartilhados. (Gerente de auditoria da PwC).

[...] uma transformação no modelo de gestão: de um modelo muito mais hierárquico, carimba aqui, carimba ali, que é um modelo lento, para um modelo muito mais orgânico em rede. [...] a idéia de GC é

essa, quebrar todos os tipos de barreiras: geográficas, temporais, hierárquicas, lingüísticas, pessoais, dentre outras. (Gerente de gestão do conhecimento e da informação da Siemens).

[...] acesso rápido aos conhecimentos da organização é um diferencial competitivo. (Gerente de vendas da Siemens).

[...] alguém em algum lugar do mundo já resolveu esse problema. (Gerente de recursos humanos da Siemens).

[...] se a Siemens soubesse o que ela sabe [...] colocar todo o conhecimento da Siemens em rede, a empresa tem mais valor quando utiliza o seu próprio conhecimento. [...] GC é um dos processos que suportam a estratégia através da inovação, satisfação do cliente e competitividade global. (Diretor Regional da Siemens).

Constatou-se a ausência de consenso acerca de uma definição para a GC nas organizações estudadas. Contudo, alguns termos eram comuns nas respostas dos entrevistados: processo, informação, conhecimento, inovação, explicitação, registro, compartilhamento, cultura organizacional, acesso e utilização, entre outros. Eis alguns trechos de depoimentos que confirmam tal assertiva:

[...] não há consenso sobre o que é ou deva ser GC na organização – é um desafio. [...] há uma delimitação das áreas de atuação: tratar a informação, o conhecimento tácito, facilitar o compartilhamento. [...] GC é um processo, tem fases, mas não tem fim. [...] processo que visa facilitar compartilhamento, proteção de ativos intangíveis, dentre os quais o conhecimento. (Gestor do conhecimento do CTC).

[...] não é muito claro, mas é tudo aquilo que se gerencia para a obtenção do conhecimento, inovação. (Diretor superintendente do CTC).

[...] processo que contribui para colocar os conhecimentos dos colaboradores em rede. (Diretor Regional da Siemens).

[...] não é milagre, não é um 'knowledge unlocker plus'. É muito mais uma mudança da filosofia da gestão estratégica da organização. [...] ferramentas para colaboração e criar canais [...]. (Gerente de gestão do conhecimento e da informação da Siemens).

[...] GC é como sustentar um ambiente onde há criação, desenvolvimento, troca e disseminação de conhecimentos estratégicos para a organização – é criar o contexto, é um processo que deveria permear todos os processos de negócios da organização. (Coordenador de GC para América do Sul e Central da PwC).

[...] GC não é um projeto, mas um processo que envolve toda a organização: disponibilizar o conhecimento certo para as pessoas certas no momento certo, ser o fator chave para manter uma cultura de valores, estilos e comportamentos compartilhados. (Pesquisa Documental, PwC, 2005).

Em seguida, com o objetivo de verificar a proposta intitulada “guarda-chuva conceitual de GC”, solicitou-se aos entrevistados que respondessem quais eram os aspectos, abordagens gerenciais e ferramentas

consideradas sob a égide da área, programa ou projeto de GC em suas respectivas organizações. Eis a síntese das respostas: (a) monitoração ambiental, inteligência competitiva, pesquisa de mercado; (b) gestão estratégica da informação, gestão eletrônica de documentos, mapeamento de processos; (c) gestão do capital intelectual, competências, pessoas e ativos intangíveis; (d) comunidades de prática – reais e virtuais; (e) aprendizagem organizacional, inclusive e-learning; (f) apoio ao processo decisório e (f) criação do contexto capacitante:

[...] sim, informações do exterior, produtos da concorrência, tendências de mercado, clippings [...] há também uma coleta informal feita por colaboradores que ‘pinçam’ algo no mercado e colocam na intranet – até mesmo boatos!. (Gerente de Vendas da Siemens).

[...] implementar uma rigorosa taxonomia para todo o conteúdo organizacional. (Pesquisa documental, PwC, 2005).

[...] gestão estratégica da informação, criação do contexto adequado para troca e compartilhamento, como por exemplo, o ‘Banco de Idéias’ e o ‘Momento Cultural’. (Analista de informações do CTC).

Complementarmente, os entrevistados foram inquiridos acerca da ênfase ou aspectos prioritários da GC em suas organizações. Observou-se que a fase inicial e ponto de partida para quaisquer iniciativas de GC – a gestão estratégica da informação – estava em estágios de quase maturidade, com a consciência de que é um processo permanente. As organizações procuravam avançar para aspectos relativos ao compartilhamento, à cultura organizacional e à criação do contexto organizacional favorável ou contexto capacitante, Ressalta-se a existência de várias iniciativas genuinamente brasileiras adotadas por tais organizações nesses sentidos, como o “Momento Cultural” no CTC e o “Happy Hour do Saber” na Siemens. Esta última iniciativa é

[...] é uma prática informal de palestras, aonde são compartilhados conhecimentos essenciais da organização de forma mais “tácita” e espontânea. Trata-se de uma iniciativa local específica, que se enquadra na política geral. As palestras têm duração de uma hora e são ministradas por colaboradores da empresa. (todos podem ser palestrantes: colaboradores, estagiários e terceiros). (Pesquisa Documental, Siemens do Brasil, 2005).

Por fim, os principais resultados alcançados com a GC pelas organizações deste estudo foram: (a) redução do ciclo de inovações e a aceleração do tempo de entrega de soluções ao mercado; (b) ampliação da fatia de mercado, aumento do portfólio de negócios e aumento da carteira de clientes; (c) melhoria na colaboração entre as pessoas e equipes, facilidade de localizar expertise; (d) diminuição do retrabalho e redução de custos; (e) preservação da memória organizacional; (f) aumento da potência de aprendizagem organizacional e (g) antecipação de movimentos estratégicos da concorrência, dentre outros.

CONCLUSÕES

Este artigo objetivou investigar as motivações, concepções, conjunto de práticas gerenciais, ênfases e resultados de GC efetivamente implementados em três organizações atuantes no Brasil, com vistas à proposição e validação de um modelo ou mapa conceitual integrativo. Longe de almejar uma solução definitiva ou um modelo acabado, esperou-se contribuir para a formulação de um melhor entendimento da área, suas fronteiras e conexões. Elaborou-se um mapa ou modelo integrativo de GC adaptado daquele originalmente proposto por Choo (1998), associado à idéia de contexto capacitante, como sugerido por Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001), e às várias abordagens metafóricamente denominadas de “guarda-chuva conceitual da GC” que, interligadas, contribuem para a construção de um modelo conceitual abrangente. Outro corolário do presente trabalho encarregou-se de traçar um fio condutor anexo à construção do referido modelo, através de uma análise de resultados de pesquisa de campo em três organizações brasileiras. É fundamental o avanço na pesquisa e conhecimento sobre GC *pari passu* ao afastamento da estéril dissensão derivada da discussão terminológica.

Os pressupostos e o modelo conceitual integrativo foram validados em campo. As conclusões sugerem que não se gerencia conhecimento, apenas se promove ou se estimula o conhecimento através da criação de contextos organizacionais favoráveis. O termo GC tem significado similar ao termo gestão para as organizações da era industrial ou, em outras palavras, a GC revela-se como um repensar da gestão para as organizações da era do conhecimento. Tal ênfase deriva-se do entendimento de que a informação e o conhecimento constituem-se como os principais fatores de competitividade dos tempos atuais para organizações e nações. Acrescenta-se ainda que a palavra gestão, quando associada à palavra conhecimento, deva ser apreendida como promoção do conhecimento ou estímulo ao conhecimento, e a GC assume o significado de uma gestão de e para o conhecimento. Concluiu-se também que grande parte do que se intitula ou se convencionou chamar de GC é na verdade gestão da informação; contudo a gestão da informação é apenas um dos elementos da GC e ponto de partida para a mesma.

O conceito de GC não pode ser igualado ao tecnologia de informação; no entanto GC pode ser vista como um conjunto de práticas sustentadas por tecnologia da informação. Tal assertiva não alija as microempresas e pequenas empresas de adotar práticas de GC. Fato é que nem todas as iniciativas de GC envolvem tecnologias, como comprovado por iniciativas genuinamente brasileiras como o “Momento Cultural” do CTC e o “Happy Hour do Saber” na Siemens. A idéia que há por trás de divulgar casos de sucesso e até mesmo de “contar casos” reforça os ideais e as práticas de GC.

Dentre os principais desafios colocados para a GC nas organizações, destacam-se as questões relativas à cultura organizacional, comportamento humano e criação do contexto capacitante, além da criação de um conjunto de indicadores para medir os retornos e benefícios de GC. Afirma-se que não se pode avaliar a GC somente com indicadores quantitativos, uma vez que estão sendo gerenciadas mudanças culturais, comportamentais e atitudinais. A adoção de indicadores qualitativos e quantitativos é condição *sine qua non*. Recomenda-se a ampliação deste estudo e a validação do modelo ora proposto no contexto de pequenas e médias empresas brasileiras.

REFERÊNCIAS

- ALVARENGA NETO, R. C. D. de. **Gestão da informação e do conhecimento nas organizações: análise de casos relatados em organizações públicas e privadas.** 2002. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2002.
- ALVARENGA NETO, R. C. D. de. **Gestão do conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo.** 2005. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005.
- BARBOSA, R. R.; PAIM, I. Da GRI à gestão do conhecimento. In: PAIM, Isis. (Org.). **A gestão da informação e do conhecimento.** Belo Horizonte: Escola de Ciência da Informação da UFMG, 2003.
- BERGERON, P. Information resources management. **ARIST**, v. 31, p. 263-300, 1996.
- CHOO, C. W. **The Knowing Organization: how organizations use information for construct meaning, create knowledge and make decisions.** New York: Oxford Press, 1998.
- DAVENPORT, E.; CRONIN, B. Knowledge management: semantic drift or conceptual shift? **Journal of Education for Library and Information Science**, v. 41, n. 4, p. 294-306, 2000
- EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.
- MARCH, J. G., SIMON, H. A. Limites cognitivos da racionalidade. In: _____. **Teoria das organizações.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1975.
- MARCHAND, D. A.; DAVENPORT, T. H. **Dominando a gestão da informação.** Porto Alegre: Bookman, 2004.
- MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis: a sourcebook of new methods.** Newbury Park: Sage Publications, 1984.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- VON KROGH, G.; ICHIJO, K., NONAKA, I. **Facilitando a criação de conhecimento.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2001.