

## Dimensões conflitantes: entre o organizacional e o técnico na gestão do conhecimento

Jairo Simião Dornelas<sup>1</sup>

### Resumo

*Este artigo busca identificar efeitos potenciais e concretos do uso de ferramentas afinadas com a tecnologia groupware numa pesquisa vinculada à gestão de conhecimento. A abordagem se insere num projeto mais amplo, que visa buscar um modelo de gestão de conhecimento para uma empresa brasileira de grande porte. O estudo se fundamenta no conceito de que a gestão do conhecimento é uma premissa administrativa que se vale da tecnologia da informação para ser concretizada com sucesso e trafega por um conflituoso universo: o do dilema entre o técnico e o organizacional.*

*A partir dessa constatação - parcialmente consagrada na literatura pesquisada -, é feita a pesquisa de campo (a empresa) e são entrevistados coordenadores de células organizacionais, para saber suas impressões quanto à tecnologia e seu uso na gestão do conhecimento (pela ótica organizacional). Nessa linha, as entrevistas trabalham dimensões organizacionais e tecnológicas, visando destacar a percepção das pessoas sobre o tema, sua pertinência em seu ambiente de trabalho e a tendência da empresa a adotar a prática como uma estratégia organizacional. Nesse sentido, uma análise das entrevistas leva a interessantes conclusões sobre o que efetivamente se tenta gerenciar sob o rótulo de "conhecimento". A conclusão apresentada, entretanto, é parcial, posto que apenas uma parte da primeira fase foi cumprida. De toda forma, os achados preliminares são promissores.*

Palavras-chave: Gestão do conhecimento, groupware, compartilhamento de informações, competências tecnológicas

### Abstract

*The present article aims to identify potential and concrete effects of tools applications combined with groupware technology in a research about knowledge management. The approach used here is part of a wider project that aims to search for a knowledge management model to a big Brazilian company. The concept in which the study is based indicates that knowledge management makes use of information technology in order to be successfully reinforced and it walks through a conflicting universe: the dilemma between technical and organizational dimensions. From that evidence, which is sustained to a large extent by the consulted literature, the report chooses to make an incursion into the field (the company) as well as interviews with organizational cells coordinators, intending to recover impressions about technology (the technical) and its use for the task of knowledge management (in organizational view). Following this line, the interviews call attention to organizational and technological dimensions and intend to show people's perception about the subject, their relevance in the work environment and the company's inclination to adopt practices as an organizational strategy. The reports made from a basic content analysis of the interviews show some interesting conclusions about what people really tries to manage under the knowledge title. The conclusions are partial, however, since only one part of the first phase was accomplished. Anyway, the preliminary findings are promising.*

Keywords: Knowledge management, information technology, organizations

### Introdução

Muito tem se falado em termos de gestão do conhecimento nas organizações e no campo da administração. Segundo livros, pesquisas e diversas expressões do saber social, estamos numa sociedade do conhecimento, que, por sua vez, tem origem na sociedade da informação, fortemente apoiada em computadores e seus aparatos tecnológicos, para dotar de procedimentos as atividades.

<sup>1</sup> Professor da Universidade Federal de Pernambuco. Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. E-mail: jairo@ufpe.br.

Empresas, gigantes ou pequenas, que vendem *software*, querem nos fazer crer que a captura, sistematização e disseminação de conhecimento é um ato redutível ao encapsulamento das informações e à aplicação de regras – quer de inferência, quer de associatividade construtivista – que permitam aos agentes entabularem soluções mirabolantes e novas para a solução de problemas.

À reboque dos geniais esforços de marketing, diversas empresas têm implantado modelos de gestão de conhecimento, consumando a materialização de capital social, de ativos intangíveis, de gerência e minimização da erosão de conhecimento por perda de competências ou fuga de talentos.

Em princípio, a métrica e as possibilidades apresentadas por esses mirabolantes modelos (PROBST; STEFFE; ROMHARDT, 2000) trazem uma nova realidade para a gestão de diversas áreas funcionais dos empreendimentos – sobretudo, as áreas de recursos humanos –, através das chamadas gestão de competências (SPENDER, 2001) e gestão estratégica (ALMEIDA, 2002).

Entretanto, na prática empresarial, o que se encontra, quando se procura o efetivo funcionamento desses modelos e dos artefatos computacionais que dão suporte a essa atividade? Quais as reais plenitudes prometidas que estão devidamente implementadas, e qual o seu grau efetivo de adesão às plataformas de gestão empresarial? Como se comportam os atores principais, os agentes inteligentes de carne e osso, perante esse arsenal que quer captar sua essência? O propósito deste estudo, e da pesquisa que o subsidia, é preencher essas lacunas. Nesse sentido, optou-se por focar uma empresa nacional de grande porte, com tradição tanto no emprego das melhores práticas tecnológicas na busca de novas plataformas de gestão, quanto de uma forte cultura missional e de normatização. O objetivo foi o de investigar quais as práticas de gestão de conhecimento difundidas e implementadas (ao menos em tese) no seu dia-a-dia e quais as impressões dos atores envolvidos nessa empreitada. Assim, foram (e estão sendo) realizadas entrevistas semi-estruturadas com diversos agentes da empresa, para o exame de cinco macrodimensões: a noção sobre gestão de conhecimento, a influência da infra-estrutura tecnológica para esse fim, a facilitação e a admissibilidade da tecnologia da informação associada à tarefa, as tendências empresarial, grupal e individual a compartilharem conhecimento e, por fim, a dimensão ética da análise.

A primeira fase, diga-se assim, da empreitada está sendo conduzida apenas numa superintendência; mas ainda no primeiro semestre, a enquête deverá cobrir toda a organização, com as necessárias adaptações de linguagem, mediante coleta de dados automatizada e em rede eletrônica.

---

### Elementos conceituais associáveis ao estudo

Ao observarmos os relatos sobre a nova temática organizacional (ROSINI e PALMISANO, 2003) percebemos que, apesar de muito se apregoar sobre gestão de conhecimento organizacional, falta clareza e objetividade, ou ao menos sinonímia de conceitos, para a definição de *constructo* consistente para esse rótulo utilizado na prática empresarial. Buscam-se modelos que expliquem o fenômeno pelo ângulo epistemológico (MARQUES, 2003), pelo ângulo da busca de modelos (STAIR, 1998), e ainda pela socialização de conhecimentos no âmbito da gerência de talentos humanos (OLIVEIRA, 1998). Neste estudo, essas dimensões são associadas ao enfoque tecnológico, sem defesas sistemáticas ou tentativas de minorar efeitos e impactos das outras dimensões constituintes.

A posição assumida leva a transitar pelos conceitos anteriormente enunciados de forma tangencial e a aprofundar um pouco mais a visão, no que concerne à tecnologia da informação (TI) e seus apetrechos para suporte à tarefa de gestão do conhecimento. Assim, se faz convidativo discutir o tema e enveredar pelo resgate de potentados da TI normalmente a ele vinculados.

## Correntes sobre gestão do conhecimento

Em que pese a clara opção feita na pesquisa global sobre o tema, da qual este estudo faz parte, pelo modelo de Nonaka (1994) – ao menos como etapa inicial da construção –, há diversos enfoques que às vezes são antagônicos sobre o que seria gestão de conhecimento e, de forma antecedente, sobre o que é conhecimento.

Fala-se, alhures, em uma distinção quicá clássica entre conhecimento tácito e conhecimento explícito (NONAKA e TAKEUCHI, 1997). As normas e os incentivos que direcionam à partilha e à gestão do que quer que seja esse conhecimento seriam então coletores do conhecimento explícito, aquele que se materializa e que pode ser objeto de transferência e de uma posterior reutilização. Para esses casos, as ferramentas computacionais seriam catalisadores e distribuidores. Mas o âmago, a essência do conhecimento, aquele conhecimento que está no aspecto cognitivo de associação, que não é (não está) representado ou até não é conhecido, esse está carente de mecanismos que possam capturá-lo.

Essa indefinição acende o debate. Deveras, é reconhecida a existência de um manancial inesgotável de conhecimentos numa organização. É perceptível que se pode fazer uso estratégico e competitivo desse *know-how* organizacional. A questão central é de que forma e com que intensidade é possível explorar esse ativo de uma empresa?

Diversos enfoques são resgatáveis para essa contenda (DAVENPOR; DE LONG; BEERS, 1998; BAIR e O'CONNOR, 1998; LIEBOWITZ e BECKMAN, 1998). Há aqueles para os quais a gestão do conhecimento é a “bola da vez” na seara da moda gerencial, causando um grande estardalhaço na literatura. Contudo, quanto ao tema, faltam consenso conceitual, diretriz e continuidade de pesquisa (PRUSAK, 1997). Nessa linha, é muito questionada a estreiteza de foco da gestão do conhecimento – em especial, pela busca de “estocagem” de conhecimento –, não se distinguindo suficientemente armazenamento e técnicas de recuperação de dados – às vezes associados às técnicas de inferência – da essência da cognição e do relacionamento funcional do conhecimento humano (SCARBROUGH; SWAN; PRESTON, 1999).

A cobertura adequada para que essa visão seja predominante no mundo dos negócios decorre da ênfase dada às ferramentas tecnológicas como gestoras do conhecimento nas organizações. Artefatos computacionais seriam, por si próprios, os propulsores da idéia de capital intelectual aprisionado, gerido e compartilhado de modo eficiente (O'BRIEN, 2000). Críticos dessa ênfase tecnológica, como Hendricks (1999), sugerem que, a priori, a massificação do que se convencionava taxar de gestão de conhecimento corre riscos similares a outros modismos gerenciais das duas últimas décadas, por obstruírem a essência dos fatos: a força dos empreendimentos reside na pujança dos talentos humanos.

Além da visão tecnológica, o enfoque insurgente incorpora uma melhor definição de conhecimento e de sua gestão (no caso, interação e relacionamento), por considerar vínculos com processos de aprendizagem organizacional (GARVIN, 1993; EASTERBY-SMITH, 1998). Então, a matéria configura-se, naturalmente, como interdisciplinar e de híbridos contornos, envolvendo aspectos que vão da psicologia à ética, da sociologia à engenharia, da organização à computação (RODRIGUES FILHO; OLIVEIRA; PELLEGRINO, 2002).

A opção considerada como a diretriz deste estudo aponta para o entendimento de que, mesmo considerando a variante mais humanística, o inventário prático sobre a gestão do conhecimento na empresa pesquisada terá ênfase tecnológica.

## Por um modelo para o estudo

Após essa breve apresentação das concorrentes visões sobre gestão do conhecimento, cabe estabelecer um modelo que, funcionando como um arcabouço de sustentação para a pesquisa, garanta um embasamento aos questionamentos e ao inventário de ferramentas tecnológicas de gestão que se pretende produzir na empresa em observação.

O primeiro apoio que se busca na literatura é para resolver uma questão prática para o desenrolar da pesquisa, qual seja: qual espécie de conhecimento é de interesse abordar num processo de gestão, e de onde ele surge? A base mais referida, inclusive neste artigo, para responder essa questão sugere o modelo bidimensional de Nonaka (1994).

QUADRO 1  
Mecanismos de criação de conhecimento

<b>Tipos de conhecimento</b> →	<b>Tácito</b>	<b>Explícito</b>
<b>Tácito</b>	<b>Socialização</b>	<b>Internalização</b>
<b>Explícito</b>	<b>Externalização</b>	<b>Combinação</b>

Fonte: Nonaka (1994).

No enfoque do quadro 1, há quatro mecanismos para a criação do conhecimento:

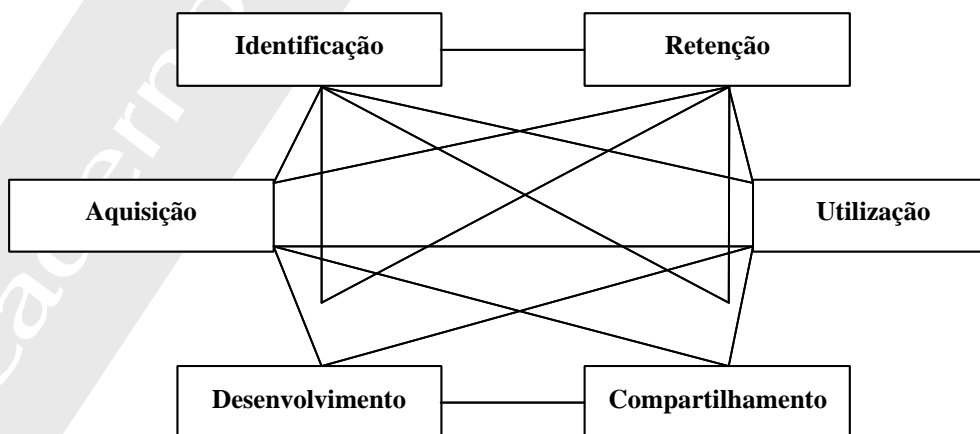
- socialização - onde um indivíduo compartilha o conhecimento tácito com outro;
- combinação - onde uma parte do conhecimento explícito é combinada com outra;
- externalização - onde o conhecimento tácito torna-se explícito;
- internalização - onde o conhecimento explícito é convertido em tácito.

É de suma importância e de vital interesse que se concentrem esforços no entendimento e na otimização da função que tem por meta transformar conhecimento tácito em conhecimento explícito com fins de socialização, levando-se em conta que a partilha e a disseminação são variáveis-chave para convencer grupos de pessoas a usarem instrumental especializado para a sistematização do conhecimento.

Antes de se estabelecer uma referência a essas duas dimensões essenciais à tarefa (grupos e tecnologia), cabe tentar encontrar uma representação que permita operacionalizar mais drasticamente o processo de conversão “pré-falado”. A principal razão para essa procura é que no instante em que forem iniciadas as incursões de campo, será necessário materializar os questionamentos em métricas mais identificáveis pelo público-alvo, que responderá sobre estrutura física de interfaces, aplicativos e redes.

A pergunta que norteou essa busca foi, significativamente: quais processos de trabalho são importantes e quais essenciais para a gestão do conhecimento e para a sua eficiente implementação? Averiguando a literatura de apoio, apostou-se na simplicidade e na adesão aos objetivos do estudo, do modelo de Probst (2000) explicitado e comentado a seguir.

FIGURA 1  
Processos essenciais na gestão do conhecimento



Fonte: Adaptado de Probst (2000).

Esse modelo sugere que se identifique o ambiente de conhecimento da empresa, seus enfoques culturais, seu estilo de administração e sua tendência a se comportar como sendo de uma empresa aberta. Às vezes, essa identificação do conhecimento existente leva à descoberta de competências que não eram contabilizadas no escopo da empresa, posto que eram competências periféricas (GREGOR e BENBASAT, 1999).

A tarefa de aquisição supõe esforços relacionados com a importação de conhecimento externo. Identificadas lacunas no conjunto de conhecimentos que se quer trabalhar numa firma, pode-se buscar supri-las. Às vezes, o inusitado é que o conhecimento inexistente pode ser facilmente adquirido no registro das relações com parceiros, clientes e mesmo concorrentes (ABBOTT; STONE; BUTLER, 2001). É também viável a compra de informações e procedimentos (essa é uma válvula de marketing para *software*).

O desenvolvimento de conhecimento se concentra na geração de novas habilidades para a empresa, a partir do conhecimento adquirido e da capacitação de recursos (ARDICHVILI, 2002). Em regra, as instituições se valem de pesquisa e desenvolvimento, consultorias e treinamento para desenvolver essas competências. Nesse processo, o crucial na tarefa de gerir conhecimento é tentar estimular a criatividade e “capturá-la” em qualquer lugar da empresa onde brote (ITAMI, 1987).

Até esse ponto há pouco o que diferir em termos de correspondência com a tradicional gestão de competências (BUKOWITZ e WILLIAMS, 2002): o importante começa a partir da etapa de partilha. É nesse momento que além de conjugar esforços no nível de aceitação das ferramentas tecnológicas que dão suporte à atividade de gestão de conhecimento – com um amplo programa de comunicação –, exploram-se as vantagens gerais dessa atitude. Aqui começa a negociação e o incentivo rumo ao convencimento de compartilhar e distribuir conhecimento numa estrutura organizacional.

A etapa de utilização requer que se verifique a aplicabilidade dos conhecimentos armazenados, visando uma maior produtividade. A missão da gestão nessa etapa é garantir que habilidades e ativos de conhecimento sejam totalmente utilizados. Nessa fase, o aporte conceitual e a revisão de literatura encaminham as questões para o exame de formas de comunicação do conhecimento, como instrumento associado ao uso. Metaopções da linha epistemológica governaram essa busca, e apesar de consistentes, por enquanto, não serão debatidas extensivamente. Todavia, é importante relatar os principais achados; até porque, como se verá, esse conceito é freqüentemente mencionado pelos entrevistados. Seguindo a linha da comunicação é possível falar em: profissionalização (a difusão e o uso se verificam através da especialização, do treinamento e da construção de habilidades dos indivíduos); concretização (o conhecimento é transferido através da informação codificada e explícita, ferramentas e outras práticas processuais); e regulação (a explicitação se dá através de regras, rotinas “embutidas” na estrutura da organização e nas práticas de trabalho).

Não menos importante é reter o conhecimento. Aliás, foi com essa potencial/concreta possibilidade que entramos na era da gestão do conhecimento nas empresas. De fato, é perceptível que se não há uma diretriz de retenção das competências, estas resultam individualizadas, correndo-se o risco da chamada erosão de conhecimentos. Muitas das modernas técnicas de gestão de talentos humanos (ARDICHVILI, 2002) priorizam essa “estocagem”, e a tecnologia da informação é a principal aliada nessa tarefa.

---

### Tecnologia da informação

A tecnologia da informação – com todas as possibilidades que proporciona numa organização – capacita gerentes e estruturas a serem mais hodiernos e a explorarem, da melhor forma, seus processos e recursos (LAUDON e LAUDON, 2001). Essa capacitação se verifica com a incorporação de novas práticas, novas alianças, novos métodos de gestão e de novas posturas gerenciais (TAPSCOTT, 1997). Como se pode ver, o vocábulo “inovação” permeia o uso da tecnologia nas organizações. Não obstante toda a relevância da tecnologia da informação para a gestão do conhecimento, não há “consistências materializáveis” em se tratando de desenho de *software* para a gestão do conhecimento (CHEAD e ABIDI, 2001).

De fato, ferramentas tecnológicas, artefatos técnicos e mecanismos usados nos processos descritos anteriormente supõem práticas gerenciais de apoio, nas quais são as grandes direções de atendimento a esses

processos? Que assunções sobre o compartilhamento do conhecimento estão embutidas nos pacotes apresentados como ferramentas de gestão (*knowledge management tools*)?

O exame dessas premissas na literatura de apoio cobre um arsenal que vai dos sistemas de informação que dão suporte a decisões de natureza diversa por parte daqueles que se querem inteligentes (ALTER, 1999), passando pelas ferramentas de gerência de documentos (ZANTOUI e MARIR, 1999), *groupware* (COLEMAN, 1995; COURBON, 1998) e a própria intranet (O'BRIEN, 2000). Sucintamente, tendo como referências centrais as obras anteriormente citadas, serão explorados atributos dessas tecnologias, em grande parte, presentes no estudo.

---

## Sistemas de informação

Admite-se que a missão mais nobre dedicada a um sistema de informação baseado em computador é dar suporte às tarefas decisórias numa organização, valorizando aspectos comportamentais. Além disso, o que se quer é que esses sistemas também passem a resguardar o ambiente cognitivo da decisão, para que se possa criar uma história de como o conhecimento atua diante de complexas situações de escolha.

O equilíbrio entre o risco inerente à escolha e a incerteza associada à plenitude e acerto daquela escolha guarda um precioso tesouro intelectual que precisa ser preservado. É mantida a memória organizacional (STEIN, 1995) e a percepção daquele conhecimento em outros ambientes.

De fato, em qualquer tomada de decisão, é possível vislumbrar um núcleo de elementos comuns, que se manifestam adiante, e assim são identificados como fundamentos do processo decisório, carregando em seu bojo “bolsões de conhecimento”. Cabe aos sistemas de informação de apoio terem rotinas construídas que permitam o registro, o tratamento e a consolidação dessas decisões.

Dessa forma, sugere-se que existam instâncias decisórias – com diferentes graus de autonomia – que precisariam ser apoiadas por aplicações corporativas, e para as quais haveria distintos graus de relação entre conhecimento explícito (nas normas e nos procedimentos operacionais) e conhecimento tácito, factível nas possibilidades de escolha e conexão de malhas de informação. No primeiro caso, há a reprodução e difusão de um conhecimento normativo, baseado em exigências e sinalizações comportamentais, melhor destacado nos sistemas de processamento transacional (integrados ou não) e nos sistemas gerenciais. A importância do desenvolvimento de conhecimento é periférica, mas sua utilização e retenção automatizadas. No segundo instante, são usados sistemas de suporte, quer sejam de apoio à decisão (SAD) quer sejam de suporte ao executivo (SIE). Essa classe de sistemas já permite certa interação quanto à valorização do conhecimento tácito, pois busca viabilizar a heurística e a capacidade analítica de fazer associações. A noção de banco de conhecimentos com guarda de soluções satisfatórias para problemas – e com registro explícito de preferências e análise de cenários que podem ser reaproveitados – já pode ser identificada e retida na organização. Assim, na visão de Alter (1999), as chamadas modernas práticas de trabalho, inclusive as de gestão de conhecimento, estão bastante atreladas aos sistemas utilizados pelas pessoas na organização para realizar os seus serviços, e às informações para comunicação dessa tarefa, ressuscitando um conceito seminal formulado por Barnard (1971) para a gestão de um negócio.

---

## Gerência eletrônica de documentos

O fluxo de informações em uma organização é peça-chave para a tarefa de distribuição. A noção de comunicação formal e sua valia para a disseminação de normas, de diretrizes e de especializações de procedimentos faz com que se olhe para esta variante também antevendo a imensa similitude que ela guarda com a disseminação de conhecimento.

Sabe-se que a difusão de documentos é uma atividade visceral numa organização. De fato, várias tentativas de se criar uma organização que eliminasse o papel de seu cotidiano, esbarraram em diversos focos de resistência. Às vezes, razões ditas de segurança; às vezes, a necessidade de ratificação e temores os mais diversos fizeram

com que a preponderância dos documentos fosse mantida, postergando-se a sua extinção. A tecnologia recria, então, a fórmula para, preservada a tradição, agilizar o tratamento.

Nesse processo também surge a variante da difusão de documentos como forma de disseminar conhecimento, ou ao menos disponibilizá-lo para um maior número de pessoas. Igualmente se vislumbra a oportunidade de colaboração e troca de informações, que em última regra é geração de conhecimento.

Diversos *software* de automação – que permitem anexação de dados, inclusão de comentários, roteamento explícito e encaminhamento automático de respostas – auxiliam a preservar procedimentos de rotina e soluções, propiciando fenomenal repositório de dados, para que se busque estabelecer padrões de comunicação e de fluxo colaborativo de processamento.

Muitos dos eventos associados simbolizam a noção de construção de documentos como a memória da organização. Ferramentas GED permitiriam, então, uma detalhada proposta para controle da circulação, autoria e trabalhos baseados em texto. Mecanismos adicionais, baseados na inserção de agentes inteligentes para a tarefa de triagem e distribuição de regras de negócios, criariam condições para que o conhecimento regulatório fosse largamente difundido e gerasse reações de aprendizado (positivas e negativas).

Por fim, a digitalização, distribuição e disponibilização de documentos na forma de textos circulando por uma organização configuram um considerável recurso para os trabalhadores do conhecimento, por possibilitarem a recuperação de significado para as pessoas, sem a interferência de um facilitador ou a exigência de uma seqüência linear de treinamento e uso. A necessidade de informação e a relação de intensidade do aprendizado passam, então, a ser uma prerrogativa do receptor e não desígnio do emissor.

## Groupware

É uma tecnologia de informação voltada para a colaboração, que afeta a comunicação entre pessoas e as estruturas organizacionais. Tecnicamente, conduz a um conjunto de ferramentas utilizado para trabalhos em grupos, de uma maneira cooperativa (COLEMAN, 1995). O impulso para a adoção dessa tecnologia advém dos processos de reestruturação organizacional (reengenharia e *downsizing*) típicos do início da década de 1990 (COURBON, 1998).

As diversas definições para *groupware* buscam uma síntese conceitual melhor referida como tecnologia de *groupware*, que se apregoa, em linhas gerais, como uma tecnologia que integra sistemas de computação e facilidades de comunicação, e que oferece suporte às atividades de grupos com objetivo comum.

O quadro 2 mostra uma síntese geral das informações ligadas à tecnologia *groupware*, ao mesmo tempo que revela sua abrangência. Em destaque, as opções que enquadram a utilização da tecnologia como relatado neste artigo.

QUADRO 2  
Visão geral de informações sobre a tecnologia *groupware*

<b>Categorias de serviços (funcionalidades)</b>	<b>FORMAS USUAIS DE REFERENCIA (campo de utilização)</b>
<b>Pacotes para integração de plataformas</b>	
<b>Pacotes para aplicações institucionais</b>	<b>Eletronic Meetings Systems (EMS)</b>
<b>Ferramentas para geração de aplicações</b>	<b>Negotiation Support Systems (NSS)</b>
<b>Fluxo de documentos (<i>workflow</i>) e manipulação de documentos (<i>handler</i>)</b>	<b>Computer Support Cooperative Work (CSCW)</b>
<i>Apoio à decisão para grupos</i>	<b>Group Decision Support Systems</b>
<b>Videoconferências</b>	<b>Web-Based Services</b>
<b>Correio eletrônico (e-mail)</b>	

Fonte: adaptado de Coleman, 1995.

Por uma perspectiva geral, e em termos de funcionalidades das rotinas empresariais, é possível rotular como categorias de serviços vinculadas à tecnologia *groupware*, uma variada gama de aplicações, desde o correio eletrônico (e-mail) até o sofisticado *software* que integra plataformas. Todavia, a face mais visível dessa utilização é aquela associada às transações de fluxo de documentos, amplamente difundida pelo *Lotus Notes*. De modo geral, além de um ambiente propício ao trabalho cooperativo, amigável, de disseminação e conseqüente partilha de informações e conhecimento, credita-se a um software como o citado, as seguintes propriedades:

- potencial para geração, estruturação, organização e compartilhamento de idéias em tarefas de grupo, melhor explorando as competências individuais;
- facilidade de possibilitar aos membros do grupo, condições para votação e hierarquização e também de registro de alternativas de decisão;
- oportunidade de possibilitar às pessoas, o trabalho cooperativo, em grupo, independentemente de limitações de ordem temporal e espacial.

A tendência a se considerar a tecnologia *groupware* como capaz de proporcionar uma maior integração social de grupos de pessoas, tornando a computação uma atividade onde há integração e vivência social, parece promover uma revolução de posturas e funcionar como alicerce para a desmistificação da informática.

Uma outra visão bastante associada a *groupware*, e seus efeitos às vezes transcendentais no escopo da organização, advém da indução psicológica que se quer emprestar ao apoio a grupos em ambientes de decisão (DeSANCTIS, 1987). De fato, se ao conjunto de tarefas grupais gerado a partir do conhecimento das pessoas estão associados a maior inclusão, maior participação e mais equidade para externar opiniões (McGRATH, 1984) –consideradas, pertinentemente, como deriváveis da tecnologia –, deve-se crer que a variável organizacional em torno da gestão do conhecimento deveria ser dominante e mais destacada. Isso nem sempre é noticiado na prática, pois parece que predominam os modismos técnicos.

---

## Intranet

A definição de intranet é bastante abrangente. No sentido estrito são aplicações remotas de tecnologia de comunicação de dados.. Na prática empresarial, configuram alternativas de comunicação interna com perfil similar ao da internet (SOUZA,2003).

As empresas se utilizam de suas “intranets” para disponibilizarem aplicações corporativas, realizarem etapas de comunicação, idealizarem grupos de trabalhos, fóruns de discussão ou até mesmo viabilizarem comunicações informais. Essa plataforma de implementação supõe uso de *hardware e software* típicos, aliados a políticas de restrição de acesso e partilha de dados. Por serem portais de serviços, essas redes viabilizam o *modus vivendi* das organizações (COURBON, 1998), uma vez que capitalizam conhecimento explícito e incentivam a circulação do conhecimento tácito.

Fortes indícios de socialização, de trabalhos cooperativos e de colaboração à base de interfaces amigáveis e poderosos engenhos de pesquisa tornam atraente aquisição de conhecimento interno e externo, facilitando sua disseminação, na medida em que podem oferecer alternativas mais humanizadas, tais como murais eletrônicos, salas de convivência, comunidades de prática etc. Nesse sentido, a intranet parece destinada a pertencer ao repertório evolutivo das empresas no novo milênio (LAUDON e LAUDON, 2001).

Apresentados os conceitos nos quais está fundamentada a investigação, devemos, então, identificar a organização-base para o estudo.



## A ambiência do estudo: a Chesf

A perspectiva conceitual apresentada pode ser vislumbrada, com alguma propriedade, numa organização como a Companhia Hidroelétrica do São Francisco (Chesf). Historicamente, para diversos tipos de pesquisas, a Chesf constitui excelente laboratório vivo a ser escrutinado, levando em conta a riqueza de sua história, sua marcante cultura empresarial (diretiva e técnica) e em especial, a posição de vanguarda que sempre buscou ostentar em termos de tecnologia e adaptação orgânico-estrutural. O momento é oportuno para o estudo, em função das mais mirabolantes projeções para uma nova atuação da empresa no mutante setor energético nacional.

De fato, a introdução da prática de concorrência, de busca de mercado e de competitividade sem o abrigo da égide governamental obriga a empresa a trilhar novas frentes, nas quais o cabedal de conhecimento organizacional não é condizente com a nova realidade. Esse novo cenário traz incertezas, novos papéis e competências. É, então, necessário construir, e saber como construir, a memória da organização, readequando seus instrumentos e corpo funcional ao ambiente cada vez mais complexo, dinâmico e de mudanças institucionais sob incertezas de mercado (PINTO, 2000). Essa inovação faz com que a Chesf busque resgatar o patrimônio de conhecimento produzido ao longo dos seus 50 anos de existência, sistematizando-o de alguma forma com o auxílio de tecnologia da informação, a fim de que tal “ativo” acumulado e registrado venha a ser útil na orientação de uma nova postura na trilha do novo desafio institucional.

Nessa perspectiva, o projeto de pesquisa objetiva inventariar tecnologia e processo de uso e gestão de conhecimento, na busca de modelos que viabilizem desenvolvimento e retenção de conhecimento na empresa. Essa definição, que será apurada mediante diversas variantes de pesquisa no projeto global, tem a sua parte relacionada afeta a tecnologia atrelada a este relato, mesmo de forma não conclusiva. Tal esforço visa ao resgate do *pool* de aplicações (corporativas, de perfil individual e de grupo) e utilitários, tradicionalmente empregados no cotidiano das operações realizadas pelos atores “chesfianos”. Considerados os objetivos da pesquisa, a análise tentará contribuir para uma melhor compreensão sobre como a Chesf vem gerindo o ativo “conhecimento humano”, bem como verificar se nesse processo prevalecem os aspectos técnicos ou organizacionais.

## Procedimento metodológico

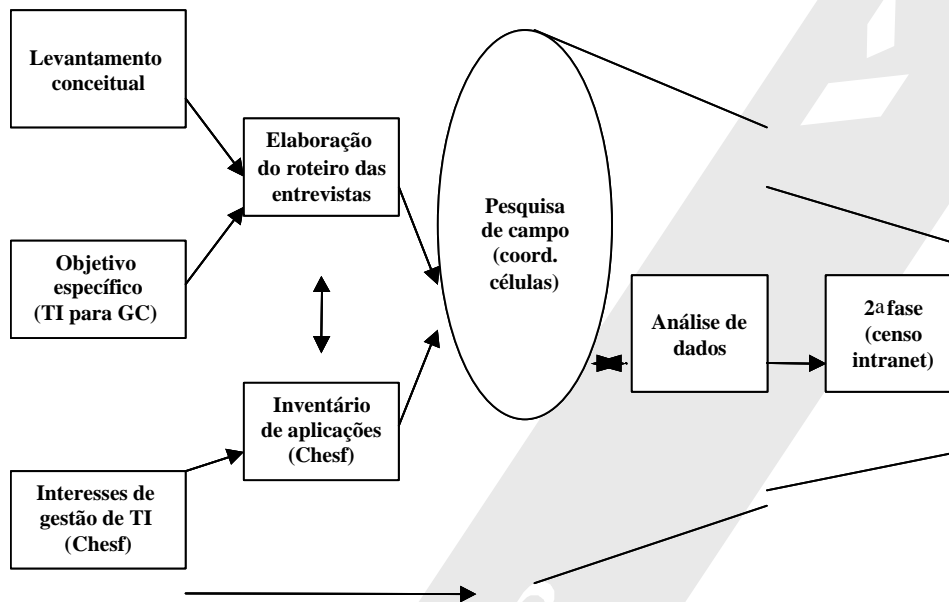
A questão central desse artigo é a análise do uso da tecnologia na gestão de conhecimento, o que na prática constitui um objetivo do projeto global. Fica claro que não se pode destacar essa especificidade de forma isolada, sob pena de orfandade de construção. Assim é que, paralelamente à investigação sobre a busca dos modelos ou esquemas conceituais orientados para as necessidades da organização – no tocante à criação, difusão e gestão do conhecimento –, surge a oportunidade de averiguar como a tecnologia da informação – em especial ferramentas *groupware*, a exemplo do e-mail, *Lotus Notes*, intranet e aplicações corporativas – é usada na Chesf como item de apoio à gestão do conhecimento. Nesse contexto se insere o implemento da pesquisa de campo, fundamental nesse tipo de abordagem, principalmente quando levamos em conta que o objetivo é entender como se verifica a comunicação de conhecimento entre atores interdependentes, num contexto que envolve seus processos de trabalho, tanto sob uma ótica técnica quanto organizacional.

Para isso, é especialmente recomendado o uso de técnicas de coleta de dados qualitativos, entrevistas formais e semi-estruturadas, focalizando as formas de difusão e produção do conhecimento dos *stakeholders* atuantes na Chesf, em particular aquelas diretamente amparadas na TI.

Com esse objetivo foram (e estão sendo) realizadas uma série de entrevistas semi-estruturadas com diversos agentes da empresa, a fim de resgatar cinco macro dimensões a serem examinadas: a noção sobre gestão de conhecimento, a influência da infra-estrutura tecnológica para esse fim, a facilitação e a permissibilidade da tecnologia da informação associada à tarefa, a tendência empresarial, grupal e individual a compartilhar conhecimento, e, finalmente, a dimensão ética da análise.

Essas entrevistas estão programadas para três espaços de amostra: a sede da empresa em Recife, suas regionais mais destacadas e núcleos de suporte espalhados pelas usinas de produção de energia, onde a égide de conhecimento explícito é dominante.

FIGURA 2  
Esboço do desenho de pesquisa adotado



O levantamento conceitual levou às dimensões dos blocos de abordagem da entrevista. Para dar maior representatividade aos objetivos gerenciais da empresa e conseguir maior adesão dos entrevistados, buscou-se agregar às perguntas, plataformas derivadas das metas de gestão da nova superintendência (coincidentemente, a pesquisa foi realizada quando mudou a direção de toda a área de tecnologia da informação da empresa). Também para a configuração das questões, foi feita uma reunião geral, no estilo *focus group*, com os assessores e chefes de departamento, para definir os objetivos das áreas operacionais quanto ao levantamento de dados da pesquisa. Isso fez com que se decidisse incorporar ao roteiro da entrevista, questões atinentes às tecnologias consideradas de apoio ao esforço de gestão de conhecimento. Como já anunciado, as opções relacionadas pelos participantes do *focus group* repercutiram no nível dos aplicativos tradicionais de gerência de fluxo de documentos, na ferramenta *groupware* (*notes*), na intranet e seus *links* e, por fim, nas aplicações corporativas (baseadas em *mainframe* – *Adabas/Natural* – e plataformas baixas – *Oracle e Windows*). Por uma conjunção de fatores favoráveis, a lista apresentada coaduna-se com a literatura referida como pertinente ao apoio à gestão de conhecimento.

A primeira parte da pesquisa de campo foi direcionada aos coordenadores de célula (27 atores no total, com agendamento definido, ainda que nem todos os objetivos tenham sido alcançados), escolhidos por ajuste (conveniência) entre as intenções de inventário da direção e o intuito de compreender as várias implicações que envolvem a difusão de conhecimento no âmbito operacional. Uma segunda parte das entrevistas, nas regionais, começa em novembro do corrente ano. Em seguida, será lançada a segunda fase, prevista no esboço da pesquisa.

As entrevistas são intermediadas pela assessoria da direção-geral – o que caracteriza um certo reforço institucional – e levam em média, 45 minutos. Os entrevistados são sensibilizados quanto aos objetivos da pesquisa (e do depoimento específico). As questões gerais que servem de guia são estruturadas por bloco (dimensão de pesquisa), sendo permitido ao entrevistado, se assim preferir, incursionar por outros caminhos, desde que retome o fio condutor.

A ordem inicial das questões é sempre a mesma, mas o encaminhamento posterior está condicionado ao andamento da entrevista. Caso não haja dispersão, a seqüência de questionamento é a seguinte: conceito do

entrevistado sobre gestão do conhecimento, impressão sobre a infra-estrutura e aplicativos que são utilizados para tal fim, disposição do indivíduo e da empresa no que se refere a compartilhar e disseminar conhecimento, incentivos da gestão para tal atividade e, por fim, ética no trato de questões dessa natureza.

Na entrevista, de 30 questões, o pesquisador observa que esta pode ser gravada se houver autorização do respondente (num caso, foi negada autorização). As questões têm sua estrutura formal oriunda de obra sobre gestão (BUKOWITZ e WILLIAMS, 2000) e foram apresentadas a bolsistas de iniciação científica, que ao opinarem sobre o entendimento das questões, auxiliaram numa reavaliação de conteúdo, forma e terminologia, realizando algo equiparável a uma validação de face.

A análise de resultados projetada (e parcialmente feita para este estudo) obedecerá à análise de conteúdo, com base nas informações dos entrevistados, o que possibilita associar as respostas às dimensões propostas, arguindo, em algum grau, categorias de análise. Isso implica uma leitura aberta das entrevistas e uma formatação das informações.

A análise de conteúdo foi considerada como a técnica mais adequada para essa fase do estudo, por propiciar inferências sobre comunicação, identificando intenções, características, respostas, atitudes e comportamentos dos agentes da comunicação, além de descrever tendências no conteúdo da mensagem (WEBER, 1990).

A pretensão será também se valer dos itens revelados pela análise, equiparáveis a categorias, para facilitar a confecção do questionário eletrônico da segunda etapa. Tais questionários irão se valer da intranet, havendo grande possibilidade de se converterem em mensagem endereçada do *Lotus Notes*.

Finalmente, como tratamento derivado da aplicação da técnica mencionada, serão feitas análises interpretativas básicas, em função das métricas de aglomeração encontradas.

---

### Síntese das entrevistas

As entrevistas foram feitas nas dependências da empresa, mais especificamente nos setores dos respondentes. Como já dito anteriormente, a duração foi em média de 45 minutos. O perfil geral dos respondentes é de “chessianos” com pelo menos 5 anos de desempenho funcional e nível superior. Todos os entrevistados estão em postos de coordenação de célula, o que implica responsabilidades gerenciais na estrutura e acesso à tecnologia, via rede de dados e permissão de uso dos *softwares* mais interessantes para o levantamento.

Os resultados aqui apresentados foram obtidos da compilação das 11 entrevistas efetuadas entre junho e agosto de 2003, que correspondem a cerca de 40% da amostra intencional. A arregimentação para as entrevistas não está sendo muito feliz, posto que além de dificuldades peculiares do cronograma anual, há mudança de gestão que atrapalha, em muito, o desenvolvimento da pesquisa.

---

### Dimensão gestão do conhecimento

A partir da análise das entrevistas, a primeira impressão é a de que, de modo geral, não há convergência do que seja conhecimento e, muito menos, gestão desse conhecimento. De fato, a maioria dos entrevistados (sete) associa o conceito muito mais à gestão da informação. É característica a impressão de que tudo que se pode armazenar para tratar é informação, a qual para ser convertida em conhecimento necessita explicitar os procedimentos, para juntar as informações. Tais procedimentos estão na cabeça das pessoas e não podem ser administrados. Dois respondentes mencionam a noção de “ativos intelectuais”, como ingredientes que podem ser gerenciados. Para eles, o papel de gerência está muito mais associado à normatização e à influência da história da empresa em gerar conhecimento técnico. Em posição extremada, o coordenador de uma célula que lida diretamente com a estruturação da informação corporativa foi enfático: “o conhecimento é meu, está comigo e não há nenhuma razão para crer que nenhuma prática gerencial faça isso mudar”.

Quando questionados sobre a existência (ou não) de um modelo que fosse capaz de gerar o conhecimento, alguns dos entrevistados foram taxativos: “a empresa sequer tem mecanismos para se apropriar dos conteúdos

dos treinamentos que faz ao longo do tempo, quanto mais indicações para gerenciar conhecimentos!”. Tal afirmativa entra em confronto direto com uma das fundamentações da tarefa de gestão: a reutilização do conhecimento organizacional. Nesse particular, os coordenadores mais distanciados do núcleo do poder são mais drásticos enquanto aqueles mais próximos aos diretores entendem que há uma tendência a essa reutilização.

Pelo menos um entrevistado mostrou-se cético quanto à decisão pelo gerenciamento de conhecimento. Ele acredita que a área mais ligada à atividade-fim da empresa (geração e distribuição de energia) até pode perceber como vantajosa a tarefa de conhecimento profissional, mas acredita que mesmo essa área é extremamente dependente da vontade gerencial de obter esse resultado.

Essencialmente, a análise permitiu concluir que essa dimensão tende ao escopo organizacional.

---

### Dimensão infra-estrutura de tecnologia

A infra-estrutura tecnológica é reconhecida como de altíssima qualidade e a disponibilidade de acesso a equipamentos e aplicações computacionais é vista como um diferenciador da empresa. Esta tem uma longa história em termos de vanguarda na área de computação, estando sempre à frente da média do mercado. Na atual estrutura, todos os funcionários da sede dispõem de microcomputadores em seus postos de trabalho que, por sua vez, estão interligados à rede corporativa. Essa configuração seria uma condição necessária para a implementação de um programa de aquisição e desenvolvimento de conhecimento, no nível organizacional, viabilizado de forma ostensiva pela plataforma técnica. De acordo com a maioria (11) dos entrevistados, as máquinas têm a configuração necessária para atender às necessidades usuais de trabalho.

Perguntados sobre o uso das aplicações nessa rede – em especial, aquelas vinculadas à gestão do conhecimento –, houve uma certa convergência de respostas quanto aos aspectos de *mainframe* e uma certa divergência em relação ao nível da plataforma baixa.

As aplicações baseadas em grande porte foram repetidamente taxadas de pouco úteis e de difícil compreensão (num resultado óbvio), mas utilizadas largamente pelo seu poder coercitivo. Para estas não foi detectada, em nenhuma das 11 intervenções, afinidade com as tarefas de aquisição, disseminação ou geração de conhecimento. A rotinização prescritiva é incorporada como uma regra empresarial e não há sequer intenção de revelar “truques” ou “dicas” para melhor uso.

No que concerne à plataforma baixa, quatro dos entrevistados idolatraram as funcionalidades e simplificações atreladas ao pacote *Notes*. Esse aplicativo encabeça o rol dos maiores sucessos na organização. Também não houve discordância quanto à utilidade do *Notes* como principal instrumento de facilitação do uso computacional. Quando visto pelo aspecto da geração de aplicações (conhecimento sistematizado), todos os entrevistados foram unânimes em indicar como factível a possibilidade de registrar suas impressões, de forma agradável, graças à interface. Todos também admitiram que a maioria das funções *Notes* converge para as noções de compartilhamento e disseminação, ao menos no que diz respeito ao conhecimento profissional. Quanto à viabilidade de uso para aquisição, apenas os respondentes da área mais técnica (três) apontaram como iminente a utilização do *software*. Apesar da paixão percebida, a impressão geral para significativa parcela dos respondentes (nove) é a de que o *software* é mal utilizado e que suas potencialidades para adesão à tarefa de coleta e distribuição de conhecimento sequer foram difundidas na organização.

A repercussão do uso de outro *software* tido como de ponta para o conhecimento no arsenal computacional da Chesf foi significativa. Trata-se do *software* de *workflow* de documentos (ou de gerência eletrônica de documentos) apelidado de *Docman*. Revelado como instrumento para fazer fluir informações e processos no âmbito da Chesf, o *software* só tem credibilidade para o seu gerente de uso. Ao menos nominalmente, as potencialidades de uso e a associação com rotinas passíveis de vínculo com a gestão do conhecimento foram destacadas como a maior possibilidade para a utilização desse aplicativo. No entanto, as pessoas não dão a devida atenção ao uso deste aplicativo, e apenas por ordem superior o mesmo configura um controle de

processos internos. A circulação de papéis com possibilidades de agregação e manipulação seria o atrativo para a função disseminação, mas nem isso é factível no ambiente interno.

Ainda no que se refere às tecnologias identificadas na Chesf, constatou-se que a intranet – extremamente bem montada do ponto de vista físico-operacional e acessível em praticamente toda a sede da empresa – não é utilizada sequer para as funções tradicionais. De fato, apenas tecnicamente circulam informações sobre essa rede, não havendo nenhum incentivo à sua utilização. Por determinação política da instituição, investe-se pesadamente em aplicações *Web-Java*, para se poder usar a intranet. Se pensarmos em termos de gestão de conhecimento, o fiasco é absoluto.

Apesar de tudo, é nítida a tendência vanguardista da área técnica em capitalizar os benefícios da tecnologia como itens proeminentes, recaindo o dissabor de resistir e criar dificuldades à disseminação do procedimento organizacional sobre parte da chamada “cultura organizacional”.

---

### Dimensão compartilhamento

Essa dimensão visava averiguar qual seria a opinião dos respondentes no que concerne a compartilhar conhecimentos dentro da empresa. Afigurava-se inexoravelmente como tendente à lide organizacional.

Naturalmente, era esperada certa resistência ou certa dissimulação nas respostas. Surpreendentemente houve alguma inclinação dos respondentes (8 a 3) favoravelmente à idéia de partilha em si. Todavia, quando aprofundada a questão, percebia-se uma certa convergência localizada para compartilhar informações e não conhecimento. Essa tendência ficou cada vez mais presente quando o entrevistado era da área de computação aplicada, onde as idéias de reutilização e herança, em função da orientação a objeto, já são ordinárias.

No geral, percebeu-se certa resistência a discutir soluções inovadoras (8), em especial quando não há nenhum incentivo por parte das diversas instâncias gerenciais. De fato, nenhum dos entrevistados disse conhecer programa de estímulos à geração e difusão de soluções inovadoras. Mais de 50% deles desconheciam a área pública, destinada pelo departamento de normas técnicas, para “depósito” de soluções procedimentais para problemas. Também iniciativas de treinamento, como o programa “aprendendo com você”, não decolam, sobrevivendo graças ao empenho de seus divulgadores.

Nesse sentido, seis dos respondentes indicaram que o maior problema está na esfera da cultura organizacional. Para eles, a empresa, que sempre primou pelo estabelecimento de normas e padrões em seus processos operacionais, recriou esse ambiente no nível dos “normativos eletrônicos”. A empresa, que ainda denota um perfil profissional bastante próximo à área técnica, não cultiva a cultura de partilhar conhecimentos, exceto o rotineiro, estabelecido em manuais e consagrado nas práticas padronizadas (certificadas). Essa postura seria responsável pelo viés estrutural, no qual as quatro grandes superintendências comportar-se-iam como quatro empresas. Essa divisão seria mais um empecilho à partilha de conhecimentos.

Aliada a essa característica da organização, também foram coletadas impressões individuais, que revelavam resistência, alguma acomodação e, num caso específico, revolta com os rumos da administração setorial. Finalmente, foi identificada falta de incentivos à gestão participativa dos ambientes de trabalho, fator necessário como catalisador no processo de gestão do conhecimento, e que requer maior atenção por parte dos gestores.

Contraditoriamente, a esfera técnica e a propriedade dos artefatos disponibilizados esbarram num dilema: aquilo que é ordenado para a partilha é feito e com sucesso; em contraposição, o incentivo e a dinâmica do crescimento corporativo não parecem suficientes para a socialização de saberes individuais.

---

### Dimensão propriedade da tecnologia

Foi perguntado aos entrevistados qual a propriedade de captura que atribuíam às ferramentas conhecidas no seu dia-a-dia de trabalho, no que concerne ao registro de conhecimento, sendo que as respostas não foram muito consistentes. Em princípio, todos os coordenadores se disseram abertos a, se instigados, fornecerem detalhes de suas atividades e de suas soluções para os problemas, registrando-as para que outras pessoas pudessem partilhar desse conhecimento. A essa pretensa abertura geral foi contraposto desconhecimento das aplicações *Notes* com essa finalidade e ignorância quanto à existência de áreas públicas franqueadas na intranet, para armazenamento. Ao que pôde constatar as facilidades dispostas para captura e registro de informações, são, por assim dizer, bibelôs.

Apesar disso, os respondentes reconhecem a facilidade que ferramenta com interfaces amigáveis e com intenções desta natureza, captar e armazenar para partilha o estoque de conhecimentos de indivíduos, poderia ter larga utilização no escopo das atividades.

Novamente foram mencionadas indefinições políticas para que uma sistemática desse tipo tivesse êxito, o que evidencia um problema de gestão organizacional, mais que de inquietude tecnológica.

---

### Dimensão ética

A questão apresentada como uma introdução à dimensão ética visava colocar o respondente na defensiva, pois contrapunha o interesse da empresa ao interesse individual. Versava sobre a propriedade do conhecimento adquirido no exercício da função e, mais, sobre o uso desse conhecimento. A maioria entende que o conhecimento “treinamento” deva ser preservado para a empresa, que investiu bastante para torná-lo acessível, ainda que seja inerente ao indivíduo; o que quer dizer que a titularidade não pode ser confundida.

Apesar desse posicionamento majoritário, todos entendem que deve haver uma política que assegure repasse de conhecimento de forma institucional, particularmente com auxílio da tecnologia, e em especial quando a capacitação é feita de forma remota e com reduzida assistência. Alguns entrevistados (quatro) entendem que, por exemplo, a vídeo-conferência local seria um excelente canal para disseminação de treinamentos recebidos. Além disso, acham que textos e apostilas recebidos devem ser digitalizados e postos à disposição na chesfnet (denominação interna para a intranet).

A maioria expressiva (oito) entende que não há problema algum em que se utilizem tecnologias de armazenamento e encaminhamento, como o *Docman*, para que se empregue o conhecimento acumulado no treinamento de outras pessoas, num processo que a gestão de talentos chama de formação de multiplicadores. Ainda que a partir desse conhecimento seja gerado um produto (o exemplo mais citado foi a criação de um *software*), os mesmos respondentes não vêem empecilho para que esse conhecimento seja taxado como pertencente à organização.

Em contrapartida, também não deve haver policiamento quanto ao uso do know-how adquirido na organização, em outras atividades externas. Não foi defendida a pirataria, mas a “liberdade de não ‘deletar’ o conhecimento no instante em que termina o expediente”.

Implicações gerenciais de checagem e intrusão foram comentadas por dois respondentes, que se posicionaram pela não admissibilidade da investigação.

Já no que tange à posse do que é produzido na empresa, com recursos da empresa, independentemente da contribuição intelectual do recurso humano para construí-lo, sendo recurso tangível ou intangível, a titularidade é da empresa por unanimidade. Ou seja, o enfoque organizacional prevalece.

## Conclusão

Foi insinuado que um dos objetivos a que se destinava esta parte de uma pesquisa sobre gestão de conhecimento na Chesf, era estudar o uso da tecnologia da informação como viabilizadora daquela meta, auferindo quais aspectos eram mais afetados, se técnicos ou organizacionais.

Foi identificado um conjunto de ferramentas de apoio: intranet, *Lotus Notes*, *Docman* (gerenciador de documentos) e aplicações costumeiras centradas em *mainframe*. Feita essa identificação, definiu-se como propósito apurar como tais artefatos computacionais organizam, estruturam e armazenam informação, e como são utilizados (se o forem) para a disseminação e compartilhamento de conhecimentos que visem a solução de problemas ou práticas de aprendizagem. A fim de conhecer um pouco mais a adequação e o uso dessas ferramentas à prática da gestão do conhecimento, foram entrevistadas pessoas-chave na empresa – *stakeholders* no linguajar do projeto –, para verificar potencialidade e uso, e tentar descobrir qual o manancial efetivamente gerenciado nessa prática gerencial, investigando o grau de amadurecimento que a mesma alcança numa organização, e antevendo um confronto entre técnica e procedimento organizacional.

Com o intuito de resgatar tais objetivos, as entrevistas trabalharam dimensões do estudo. Verificou-se que há deficiências de diversos níveis em termos de políticas de pessoal (não foi detectado incentivo ou estímulo sequer ao compartilhamento de informações). Tal constatação revela uma lacuna gerencial a ser sanada, que motive as pessoas a compartilharem recursos.

Não foram detectados sinais de que haja incentivo à transmissão de conhecimento, nem tendências à gestão participativa, fórmula tida como crucial para uma boa plataforma de gestão. Também se revelou ausência de métrica e de estratégia que permitisse o acompanhamento dos processos de aquisição e desenvolvimento. Mesmo programas localmente instituídos com esse fim funcionam por ações individuais, e não como uma diretriz da organização.

Do ponto de vista individual, foi percebido resistência ao processo de compartilhamento. Isso não causou surpresa, pois têm a ver com a índole humana, mas sinaliza um problema de comunicação a ser resolvido internamente. Como declarado numa das entrevistas, “a casa precisa abrir as políticas para que as pessoas queiram atuar nela. É preciso divulgar o que se faz e o que se ganha com isso”.

O papel da infra-estrutura disponível é bem entendido, mas esta é mal utilizada na gestão de conhecimento. Isso quer dizer que, embora bem montado, o arcabouço técnico é incapaz de catalisar benefícios para a estrutura organizacional. Nesse sentido, as ferramentas catalogadas como *groupware* – que potencialmente aliam-se ao tema – são mais reconhecidas pela facilidade de construção de aplicativos de produtividade, e-mail e controle de agendas (*Notes*) que pelo seu potencial para difundir informações e conhecimento. A intranet sequer é cogitada para fóruns ou estabelecimento de comunidades virtuais de prática. Indubitavelmente, como eco a uma entrevistada, “tem-se estrutura de primeiro mundo, *software* de última geração e pouca ousadia gerencial”. Na ordem desejada de gerência de ativos intelectuais, encontram-se apenas indícios de gerência informacional, ainda bastante afinados com a proposta técnica.

A preocupação com a dimensão ética do que vier a ser a gestão do conhecimento é bem assimilada e não apresenta maior resistência à implantação de uma estratégia dessa natureza. A cultura organizacional é que ainda não está evoluída para entrar numa plataforma plena de gestão compartilhada.

Como já foi mostrado, tecnologia e organização precisam ser e estar alinhados para que geração e disseminação de conhecimento deixem de ser figuras de retórica admitida e não concretizada, e passem a compor uma estratégia de condução de negócios. Eis uma missão desafiadora para executivos, estrategistas, gerentes, *stakeholders*; enfim, gestores sob qualquer rótulo que se pretendam inovadores e responsáveis pelo sucesso da inovação na condução de negócios.

Por enquanto, e em resposta ao título, o que se tem nesta empreitada é um protocolo para gestão informacional, que, espera-se, venha a ser eficiente, calcada muito mais em desenvolvimento tecnológico do que em práticas de gestão organizacional.

Cadernos EBAPE.BR





## Referências bibliográficas

- ABBOTT, J.; STONE, M.; BUTLER, F. CRM in practice: a qualitative study. **Journal of Database Marketing**, v.9, n.1, p.24-33, 2001.
- ALMEIDA, A. Planejamento de sistema de informação. In: **Gestão da Informação**. Recife: Ed. Universitária, 2002. p.73-92.
- ALTER, S. **Information systems: a management perspective**. 3.ed. New York: Addison Wesley, 1999.
- ARDICHVILI, A. Knowledge management, human resource development and internet technology. **Advances in Developing Human Resources**, v.4, n.4, p.451-463, nov. 2002.
- ARGYRIS, C.; SCHON, D. A. **Organizational learning II: theory, method and practice**. Reading, MA: Addison Wesley, 1966.
- BAIR, J. H.; O'CONNOR, E. The state of the product in knowledge management. **Journal of Knowledge Management**, v.2, n.2, p.10-27, 1998.
- BUKOWITZ, W.; WILLIAMS, R. **Manual de gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- CHEAD, Y.; ABIDI, S. The role of information technology in explication and crystallization of tacit healthcare knowledge. **Health Informatics Journal**, v.7, p.158-167, 2001.
- COLEMAN, D. Groupware technology and applications: an overview of groupware. In: **Groupware Technology and Applications**. New Jersey: Prentice Hall, 1995. p.3-41.
- COURBON, J. Le groupware et les raisons de son importance. In: **Le travail en groupe à l'âge des réseaux**. Paris: Economica. 1998. p.77-84.
- DAVENPORT, T.; DE LONG, D. W.; BEERS, M. C. Successful knowledge management projects. **Sloan Management Review**, v.39, n.2, p.43-58, 1998.
- DeSANCTIS, G.; GALLUPE, R. B. A foundation for the study of group decision support systems. **Management Science**, v.33, n.5, p.589-609, may 1987.
- EASTERBY-SMITH, M. et al. Organizational learning: diverging communities of practice? **Management Learning**, v.29, n.3, p.259-272, 1998.
- GARVIN, D. A. Building a learning organization. **Harvard Business Review**, n.71, July/Aug. 1993.
- GREGOR, S.; BENBASAT, I. Explanations from intelligent systems: theoretical foundations and implications for practice. **MIS Quarterly**, v.23, n.4, p.497-530, 1999.
- HEATHFIELD, H.; LOUW, G. New challenges for clinical informatics knowledge management tools. **Health Informatics Journal**, v.5, p.67-73, 1999.
- HENDRIKS, P. H. J. Do smarter systems make for smarter organizations? **Decision Support Systems**, v.27, n.1-2, p.199-213, 1999.
- ITAMI, H. **Mobilizing invisible assets**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1987.
- LAUDON, K.; LAUDON, J. **Gerenciamento de sistemas de informação**. 3.ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.
- LIEBOWITZ, J.; BECKMAN, T. **Knowledge organizations. What every manager should know**. Boca Raton: St. Lucie Press, 1998.
- MARQUES, D. Por uma agenda epistemológica para gestão de conhecimento. Recife, 2003. Work paper em produção
- McGRATH, J. E. **Groups: interaction and performance**. Englewood-Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1984.
- MINTZBERG, H. The myths of MIS. **California Management Review**, p.92-97, 1972.
- NONAKA, I. A dynamic theory of organizational knowledge creation. **Organization Science**, v.5, n1, p.14-37, 1994.
- NONAKA, K; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa**. 3.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- O'BRIEN, J. **Sistemas de informação e as decisões na era da internet**. São Paulo: Pioneira, 2000.
- OLIVEIRA, R. R. **Chesf: gênese e trajetória de uma empresa estatal no Brasil**. 1998. Tese (Doutorado em Ciência Política) - Instituto Universitário de Pesquisas do Rio de Janeiro (IUPERJ).
- PINTO, M., et al. O novo cenário institucional do setor elétrico e seus reflexos nas empresas de transmissão. Curitiba: VII SEPOPE – SP015, 2000. CD-ROM.
- PROBST, G.; STEFFE, R.; ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- PRUSAK, L. **Knowledge in organizations**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1997.
- RODRIGUES FILHO, J.; OLIVEIRA, R.; PELLEGRINO, M. F. Gestão de conhecimento e as transferências no setor elétrico um esboço para o estudo Chesf. **KMBrasil**, São Paulo, set. 2002.

- ROSINI, A.; PALMISANO, A. Administração de sistemas de informação e a gestão do conhecimento. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- SCARBROUGH, H.; SWAN, J.; PRESTON, J. **Knowledge management and the learning organization**. London: IPD, 1999.
- SOUZA, J. P. **Intranet 1999**. Disponível em: <<http://www.uminho.pt/jmsouza/intranet>>. Acesso em: 24 abril 2003.
- SPENDER, J. Gerenciando sistema de conhecimento. In: FLEURY, M. T.; OLIVEIRA Jr, M. (Orgs.) **Gestão estratégica do conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2001.
- STAIR, RALPH M. Princípios de sistemas de informação: uma abordagem gerencial. Rio de Janeiro: LTC, 1998.
- STEIN, E. Organizational memory: review of concepts and recommendations for management. **International Journal of Information Management**, v.15, n.1, p.17-32, 1995.
- TAPSCOTT, D. **Economia digital**. São Paulo: Markon, 1997.
- WEBER, R. Basic **Content analysis**. 2.ed. Newbury Park, CA: Sage Publications, 1990.
- ZANTOUT, H.; MARIR, F. Document management systems from current capabilities towards intelligent information retrieval: an overview. **International Journal of Information Management**, v. 19, p.471-484, 1999.