

**VIII ENANCIB – Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação
28 a 31 de outubro de 2007 • Salvador • Bahia • Brasil**

GT 4 – Gestão da Informação e do Conhecimento nas Organizações
Comunicação oral

**PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NO CONTEXTO
ORGANIZACIONAL BRASILEIRO:
rumo à gestão de contextos capacitantes**

***KNOWLEDGE MANAGEMENT PRACTICES IN THE BRAZILIAN ORGA-
NIZATIONAL CONTEXT:
toward the management of enabling contexts***

Rivadavia C. D. de Alvarenga Neto (Fundação Dom Cabral/UNA, riva@alvarenganeto.com.br)
Ricardo Rodrigues Barbosa (Escola de Ciência da Informação/UFMG, rrbarb@gmail.com)

Resumo: Investiga e analisa as práticas e resultados de “gestão do conhecimento” (GC) efetivamente implementadas no contexto organizacional brasileiro. A estratégia de pesquisa qualitativa baseou-se em estudos de casos múltiplos com unidades de análise incorporadas. Os resultados, baseados em fontes múltiplas de dados, 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. Gestão da informação e do conhecimento. Gestão estratégica do conhecimento.

Abstract: Investigates and analyzes the practices and results of “knowledge management” (KM) in three large Brazilian organizations. The qualitative research strategy used was the study of multiple cases with incorporated units of analysis. The results, based on multiple sources of evidence, confirmed the assumptions; the conclusions suggest that the main challenges facing organizations committed to KM are 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. Knowledge and information management. Strategic knowledge management.

Introdução

A emergência de um paradigma tecno-econômico baseado em inovação, informação e conhecimento, bem como a crescente consolidação de tecnologias como a microeletrônica, a tecnologia de informação e as redes de computadores, trazem à tona questões complexas e multifacetadas para as organizações contemporâneas. Uma breve análise do cenário atual permite algumas importantes constatações.

Em primeiro lugar, há uma consciência crescente de que a informação e o conhecimento consolidam-se como os principais fatores de diferenciação para a competitividade organizacional. Paralelamente a essa percepção, destaca-se a introdução de inúmeras abordagens e/ou ferramentas gerenciais atinentes às questões da informação e do conhecimento nas organizações. Essas ferramentas, sob a égide da área denominada “gestão do conhecimento organizacional”, possuem denominações variadas, das quais destacam-se a gestão integrada de recursos informacionais, a gestão estratégica da informação, gestão do capital intelectual, aprendizagem organizacional, inteligência competitiva e monitoração ambiental, sistemas de informação gerenciais e *‘balanced scorecard’*, memória organizacional e gestão de conteúdo, dentre outros.

Não obstante a importância que a informação e o conhecimento têm ganho no contexto das estratégias organizacionais, ainda persiste uma grande indefinição conceitual e toda uma controvérsia acerca da epistemologia da área que vem sendo denominada de “gestão do conhecimento” (GC) ou *“knowledge management”*. Essa indefinição seria mera deriva semântica ou uma autêntica mudança conceitual? Seria o caso de “velhos vinhos em novas garrafas” ou de um legítimo repensar das estratégias e práticas de gestão para as organizações da era do conhecimento?

O presente artigo é fruto de uma tese de doutorado que procurou discutir o conceito de GC, os fatores que vêm contribuindo para o seu desenvolvimento, bem como seus elementos constituintes, áreas fronteiriças e interfaces, assim como suas origens, perspectivas, práticas, abordagens gerenciais e ferramentas.

A discussão terminológica acerca da GC alimenta-se da indefinição, da discussão e de toda a controvérsia sobre os conceitos e linhas divisórias entre dado, informação, conhecimento e sabedoria - já de longe discutidas, sem consenso, por áreas de conhecimento consolidadas, como a sociologia e a filosofia, bem como pela teoria da administração, a ciência da informação e a ciência da computação. Embora oportuna, tal discussão de natureza epistemológica não é objetivo do presente trabalho, embora reconheça-se que seu cunho filosófico seja relevante e intelectualmente estimulante.

A despeito de toda a controvérsia que a cerca, não se pode negar que a GC vem se firmando como inovação organizacional, na medida em que ela passa a demandar uma nova forma de se olhar e de se pensar a organização. Reconhece-se também que a GC é fenômeno complexo e multifacetado, seu conceito polêmico e controverso. Acredita-se que a expressão, embora largamente utilizada, apresenta ênfases e interfaces diferenciadas, merecedoras de análises mais meticolosas e articuladas. Infere-se que tais análises possam ser possivelmente mapeadas e integradas em um modelo conceitual, arquétipo ou mapa, o qual será apresentado mais adiante.

São dois os pressupostos básicos do presente trabalho. Em primeiro lugar, constata-se que grande parte do que se convencionou chamar ou se atribui o nome de GC é, na verdade, gestão da informação e que a gestão da informação é apenas um dos componentes da GC. Destarte, acredita-se que a GC vá além da pura gestão da informação por incluir e incorporar outros aspectos, temas, abordagens e preocupações como as questões de criação, uso e compartilhamento da informação e do conhecimento, bem como a criação do contexto adequado ou contexto capacitante.

Acredita-se na possibilidade da formulação de um modelo conceitual da GC a partir de três concepções básicas que são formadoras das estruturas ou pilares nas quais esse mesmo modelo ou mapa se fundamenta e se sustenta, a saber: (a) uma concepção estratégica da informação e do conhecimento como fatores de competitividade para organizações e nações, (b) a introdução de tal estratégia nos níveis tático e operacional através das várias abordagens gerenciais e ferramentas orientadas para as questões da informação e do conhecimento em contextos organizacionais, que se chamam continuamente ao diálogo, sendo imbricadas e passíveis de orquestração e (c) a criação de um espaço organizacional para o conhecimento, o “*ba*” ou o contexto capacitante, ou seja, as condições favoráveis que devem ser propiciadas pelas organizações para possibilitar o compartilhamento e a aprendizagem, para promover as idéias e inovações, a tolerância a “erros honestos”, bem como a solução colaborativa de problemas.

Com base nas premissas supracitadas, o presente artigo relata um trabalho de investigação do conjunto de práticas gerenciais 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. Essas organizações representam os setores primário, secundário e terciário da economia. Os resultados deste estudo serão apresentados mais adiante neste artigo.

O Contexto: a Era da Informação e a explosão informacional.

O volume das novas informações criadas a cada ano foi estimado por Lyman & Varian (2003). Essas novas informações são registradas em quatro tipos de mídias – impressa, filme, magnética (disco rígido e disco flexível) e ótica (CD e DVD) e são vistas e/ou ouvidas em quatro tipos de fluxos de informação – telefone, rádio, tv e internet. Em estudo anterior, datado de 2000 e com dados de 1999, os autores concluíram que a produção mundial total anual, nos suportes impresso, filme, magnético e ótico, requereria aproximadamente 1.5 bilhões de gigabytes de armazenamento. Isso equivaleria a 250 megabytes por pessoa para cada homem, mulher ou criança na face da terra. O estudo de 2000 relata que 93% da informação produzida em 1999 estava em formato digital e que os EUA eram responsáveis por 35% da produção impressa, 40% da produção de imagens e um pouco mais de 50% de todo o conteúdo digital produzido no mundo a cada ano. Os resultados de 2003, com dados de 2002, revelaram que a quantidade de novas informações armazenadas nas mídias supracitadas mais que dobrou nos últimos três anos, com uma taxa de crescimento anual em torno de 30%. Tal mídia armazenada significou a produção de cinco exabytes¹ de novas informações em 2002, ao passo que o fluxo de informações através de canais eletrônicos continha quase 18 exabytes de novas informações. Por fim, a pesquisa de 2003 revelou que a quantidade de informação armazenada produzida por pessoa² é de 800 megabytes.

Essa explosão da produção informacional implica que o desafio organizacional contemporâneo traduz-se em aprender a navegar em um oceano de informações, prospectando e coletando informações relevantes para a sobrevivência/prosperidade organizacional e para a compreensão de um ambiente de negócios cada vez mais dinâmico e mutável.

Essa transição da “velha rigidez dos átomos para a fluidez dos bits” nas organizações vem suscitando inúmeras discussões a respeito da miríade de novas terminologias criadas na era da informação. As organizações deparam-se, cada vez mais, com novos termos como “gestão do conhecimento”, “comunidades de prática”, “gestão estratégica do capital intelectual”, “aprendizagem organizacional”, “gestão estratégica da informação”, “inteligência competitiva” e outros mais. Essas diferentes perspectivas refletem concepções diversas do que são o conhecimento e a própria organização. Com vistas a iluminar o debate, prosseguir-se-á com a discussão de tais temas em uma perspectiva evolutiva, da gênese da

temática na gerência de recursos informacionais à sua consolidação como inovação organizacional na gestão do conhecimento.

Da Gestão da Informação à Gestão do Conhecimento (GC)

Com base na análise de diversos casos de 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 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 da tecnologia, as comunidades de prática e a inteligência competitiva, dentre outros.

De acordo com Marchand & 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.

É importante registrar que conhecer ,s

a gestão do conhecimento (GC) tem suas origens na gestão de recursos informacionais (GRI). De acordo com Barbosa & Paim (2003) e 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, dentre 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 que versam sobre indexação, recuperação, taxonomias, vocabulários controlados, ontologias, tesouros e esquemas classificatórios, representação do conhecimento, dentre muitos outros. Com base nesses entendimentos, apresentar-se-á, a seguir, uma proposta de mapeamento conceitual integrativo para a gestão do conhecimento.

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 & 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 imbricadas, a saber: a) construção do sentido ou *sensemaking*, b) criação de conhecimento, por intermédio da

aprendizagem organizacional e c) tomada de decisão, com base no princípio da racionalidade limitada.

O objetivo fundamental do *sensemaking* é permitir aos membros da organização a construção de um entendimento compartilhado do que é a organização e o que ela faz (CHOO, 1998). No longo prazo, *sensemaking* garante 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 as permitam compreender mudanças, tendências e cenários referentes ao ambiente organizacional externo. 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 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 perseguí-la com base na estratégia empresarial. O processo decisório nas organizações, conforme a visão de March & Simon (1975), destaca o princípio da racionalidade limitada, segundo o qual: a) o processo decisório é dirigido pela busca de alternativas que sejam boas o bastante, em detrimento da busca pela melhor alternativa existente; b) 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; c) 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.

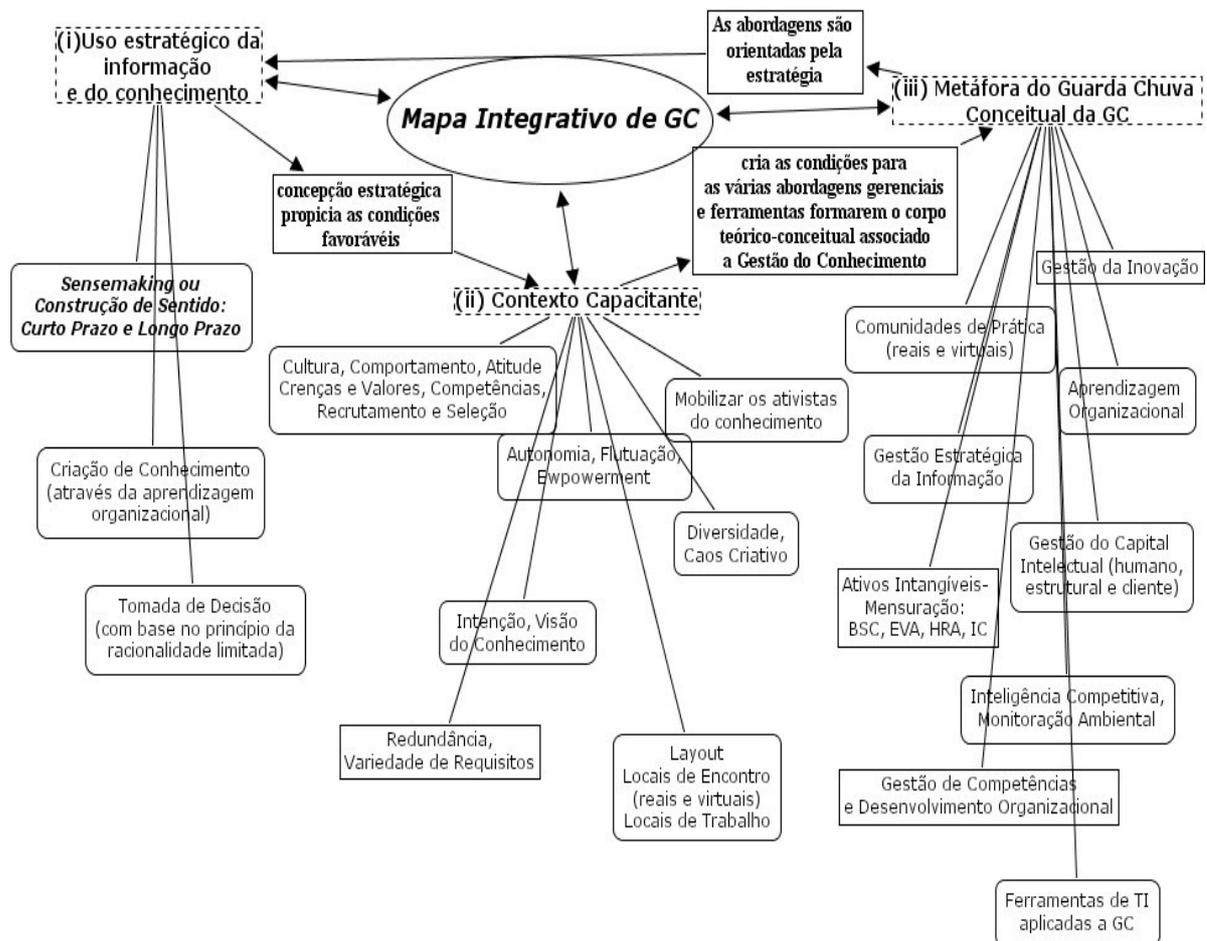
A criação do conhecimento organizacional é a ampliação do conhecimento criado pelos indivíduos, se satisfeitas as condições contextuais que devem ser propiciadas pela organização. Isso é o que Von Krogh, Ichijo & Nonaka (2001) denominam “contexto capacitante”, “*ba*” ou “condições facilitadoras”. Sob 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, implica a promoção de atividades criadoras de conhecimento em nível organizacional. Nonaka & Takeuchi (1997) e Von Krogh, Ichijo & 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.

A metáfora do “guarda-chuva conceitual da GC” abarca vários temas, idéias, abordagens e ferramentas gerenciais, concomitantemente distintos e imbricados. 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 de um possível referencial teórico de sustentação, ao qual se intitula “gestão do conhecimento”. Ou seja, defende-se a idéia de que a GC seja vista como uma área

“guarda-chuva”. De acordo com esse modelo, 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 FIG. 1 apresenta a proposta integrativa supracitada.

FIGURA 1 - Proposta de Mapeamento Conceitual Integrativo da GC



FONTE: ALVARENGA NETO, 2005.

Procedimentos Metodológicos

A estratégia de pesquisa qualitativa baseou-se em estudos de casos múltiplos com unidades de análise incorporadas (YIN, 2001; EISENHARDT, 1989). Como forma de se 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 Canaveira (CTC), a Siemens do Brasil e a PricewaterhouseCoopers (PwC).

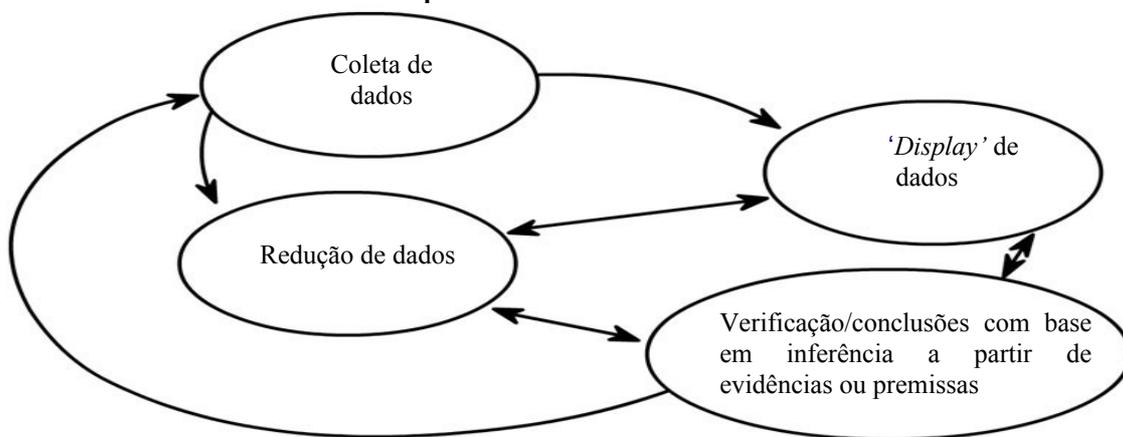
Os componentes do projeto de pesquisa foram desenhados e estruturados a partir das questões de estudo, pressupostos, unidades de análise, lógica que une os dados aos pressupostos e critérios de interpretação das descobertas.

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 os mesmo resultados).

A coleta de dados foi realizada por meio de múltiplas fontes, incluindo pesquisa documental (documentos em papel e arquivos eletrônicos), entrevistas semi-estruturadas e observação direta. Os dados foram analisados (FIG. 2) ao longo 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).

FIGURA 2 - Componentes da análise de dados – Modelo Interativo



FONTE: MILES & HUBERMAN, 1984, p. 23.

A pesquisa de campo foi realizada nas cidades de Piracicaba e São Paulo, no estado de São Paulo, e Belo Horizonte, em Minas Gerais, no período compreendido entre 19 de março de 2005 a 12 de abril de 2005. Foram realizadas 17 entrevistas semi-estruturadas, as quais resultaram em 35 horas de gravações e 533 páginas de transcrições. A pesquisa documental envolveu a coleta e seleção de aproximadamente 1600 páginas, sendo que destas foram descartadas cerca de 12%. Os resultados desta pesquisa serão apresentados nas linhas abaixo.

a

Experiências e práticas de gestão do conhecimento em organizações atuantes no Brasil

Para a apresentação dos resultados, optou-se pelo agrupamento das práticas de GC em sete categorias, a saber: (a) monitoração ambiental, inteligência competitiva, pesquisa de

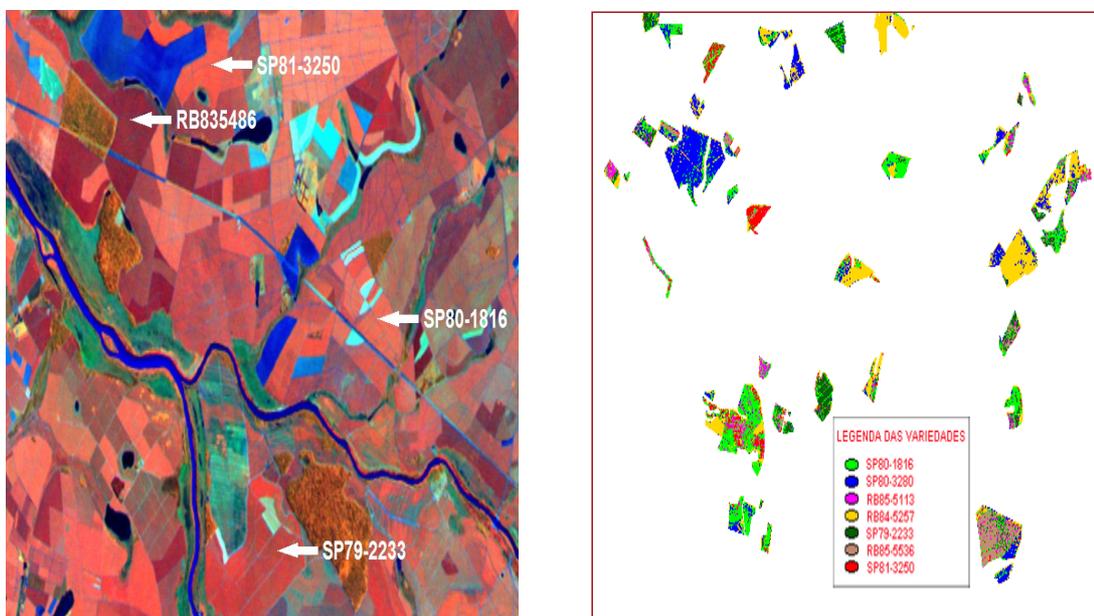
mercado e atividades correlatas, (b) gestão estratégica da informação, gestão eletrônica de documentos, mapeamento de processos e tecnologias de informação (TI), (c) gestão do capital intelectual, competências, pessoas e ativos intangíveis, (d) comunidades de prática – reais e virtuais, (e) aprendizagem organizacional e ‘*e-learning*’, (f) criação do contexto capacitante e (g) resultados advindos com a adoção da GC.

Quanto à

monitoração ambiental, inteligência competitiva, pesquisa de mercado e atividades correlatas nas organizações, foram identificadas, em primeiro lugar, : rela

processos formais e estruturados, englobando *clippings* (produzidos internamente ou externamente), pesquisas de mercado, buscas auxiliadas por bibliotecários, participações em seminários, assinaturas de jornais e periódicos, inteligências do concorrente, competitiva e monitoração ambiental, ‘*benchmarking*’, sistemas de informações e bases de dados (externos, como ‘*Reuters, Factiva, Dow Jones*’, dentre outros). No Centro de Tecnologia Canavieira, de maneira compatível com a atividade da instituição, utilizam-se fotos de satélite e geoprocessamento (FIG.U3), com o objetivo de estabelecer padrões de comportamento espectral que permitam a identificação e quantificação de áreas cultivadas com variedades registradas,);

FIGURA 3 – Utilização de imagens de satélite e geoprocessamento no CTC - Landsat



FONTE: ALVARENGA NETO, 2005.

As atividades e recursos de monitoração ambiental, foram detectados, nas pesquisadas incluíram ainda processos informais e desestruturados de coleta de informação, tais como viagens internacionais, contatos com pessoas, internet, boatos (“colaboradores pinçam algo no mercado”), *networking* e trabalhos de campo dos colaboradores.

No contexto da segunda categoria – **gestão estratégica da informação, GED, mapeamento de processos de tecnologias da informação** -, os resultados foram divididos em duas classes. Quanto à

gestão estratégica da in

gestão estratégica da informação, GED (FIG. 4) e mapeamento de processos, descobriu-se existência, nas empresas, de projetos de gestão eletrônica de documentos (GED), gerenciamento de fluxos de trabalho (*workflow*), criação de repositórios únicos para a informação organizacional, desenvolvimento de taxonomias e processos de disseminação seletiva da informação.

Constatou-se também, nas organizações pesquisadas, a existência de bibliotecas corporativas, centros de documentação e arquivos bibliotecas digitais, bem como procedimentos de tratamento e organização da informação, gestão de conteúdo, gestão de projetos, gestão de processos e redesenho de processos organizacionais, organização de arquivos físicos e eletrônicos e mapeamento do acervo público das organizações.

No plano da

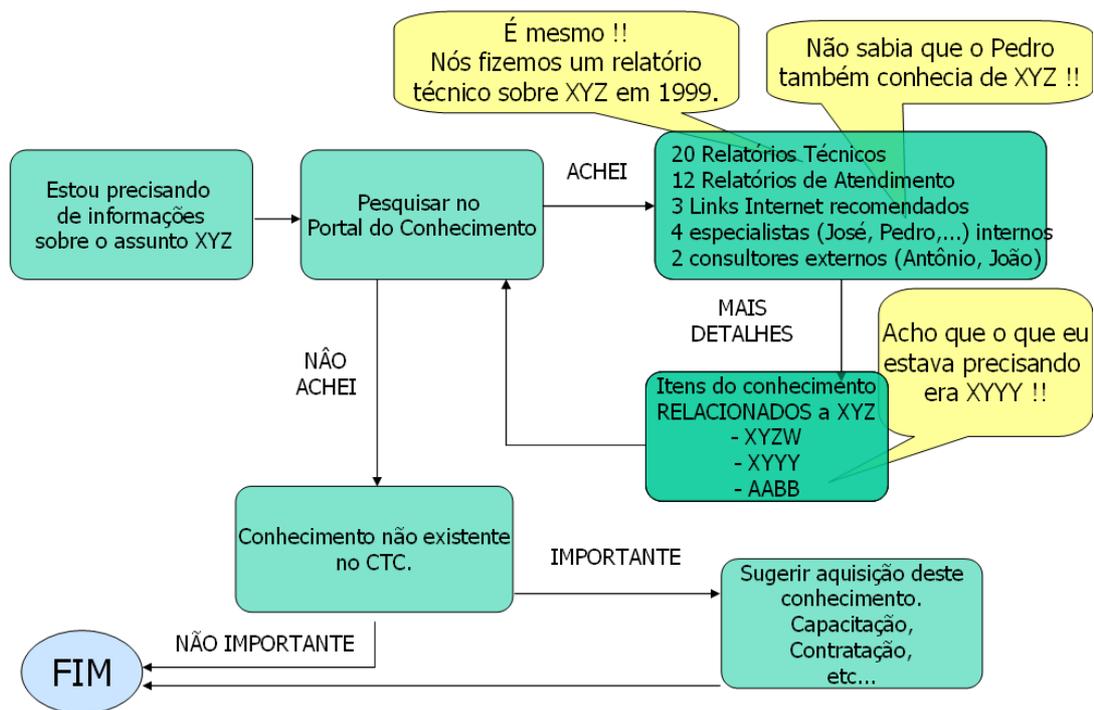
tecnologia da informação, descobriu-se que as empresas possuíam redes corporativas, intranets, bases de dados, assim como ferramentas e softwares voltados para a digitalização de documentos e a segurança de informações. O texto abaixo, retirado de documento da CTC, evidencia a preocupação da organização com a gestão documental.

“[...] os principais projetos da área de gestão do conhecimento do CTC são estruturados da seguinte maneira: **Gestão de documentos**: objetiva criar um repositório único para os documentos, compartilhar e facilitar o acesso ao conhecimento explícito; desenvolvimento de sistema de GED – gestão eletrônica de documentos; organização, padronização e compartilhamento dos documentos, taxonomia e processo de disseminação seletiva da informação – o passado foi digitalizado (Hoje:15.000 documentos armazenados); média de 200 documentos incluídos por mês;” (Pesquisa Documental, ALVARENGA NETO, 2005).

A figura abaixo, também referente aos processos de gestão de documentos da CTC, constitui recurso utilizado em programas de treinamento e orientação de seus profissionais acerca dos procedimentos referentes à gestão da informação e do conhecimento na organização. (FIG. 4)

FIGURA 4 - Gestão Estratégica da Informação no CTC – Fluxo de pesquisa de informações depois do sistema GED

Fluxo Geral de pesquisa de informações - GED



FONTE: ALVARENGA NETO, 2005.

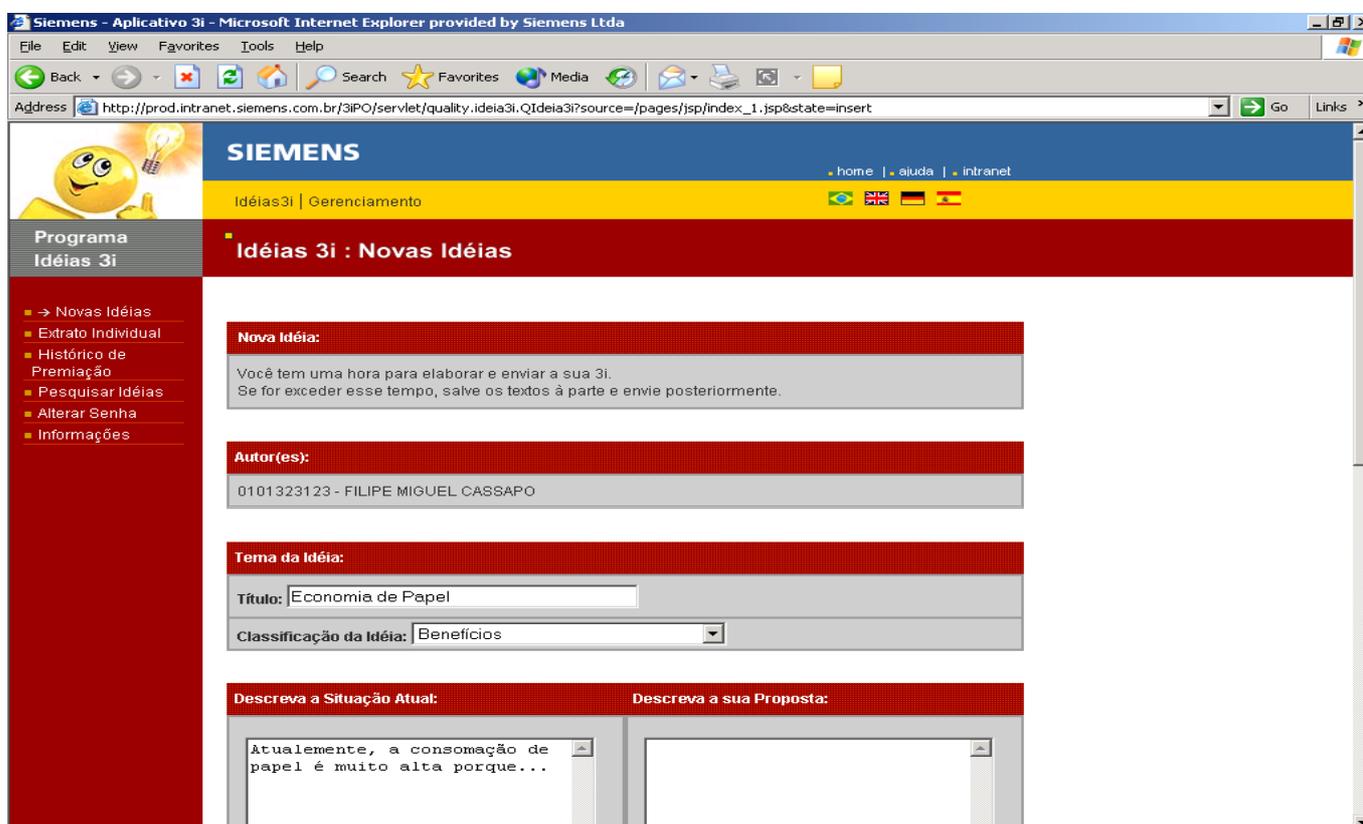
Quanto à **gestão do capital intelectual, competências, pessoas e ativos intangíveis**, os resultados do estudo revelam a existência de diversas atividades e ou abordagens gerenciais. São elas:

- (i) Gestão do capital intelectual e ativos intangíveis - patentes, royalties e registros;

- (ii) Gestão de competências e programas de acompanhamento de aposentadorias
- (iii) Programas de idéias e sugestões, voltado para o compartilhamento de idéias que fortaleçam as competências essenciais da organização e seu portfólio de conhecimentos;
- (iv) Sistemas localizadores de expertise, ('yellow pages' ou páginas amarelas corporativas);
- (v) Gestão de competências, treinamento e desenvolvimento;

Merece destaque, a respeito da gestão de competências, a iniciativa da Siemens no sentido de criar o seu programa de idéias e sugestões, o qual foi implantado na intranet da empresa (FIG. 5).

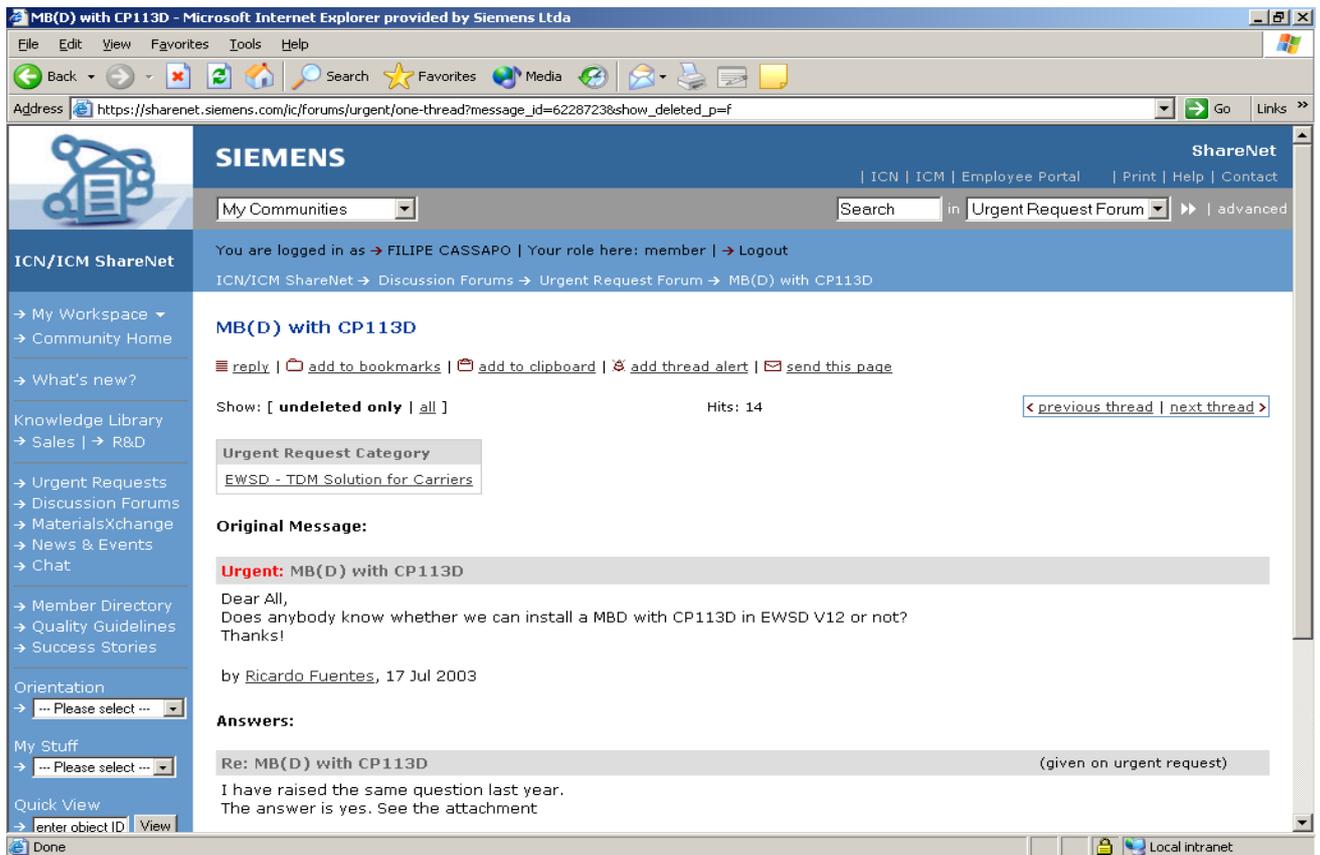
FIGURA 5 - Programas de Idéias e Sugestões - Ideas 3i (Idéias, Impulsos e Inovações) da Siemens



FONTE: ALVARENGA NETO, 2005.

Os esforços das organizações estudadas, no sentido de incentivarem e desenvolverem **comunidades de prática** – reais e virtuais –, envolvem iniciativas tradicionais, como a promoção de reuniões, sessões de atualização técnicas, e ‘rodas de bate-papo’, bem como a promoção de comunidades virtuais de prática, as quais promovem a participação das pessoas em comunidades virtuais tanto internas (FIG. figura 6) e externas à organização. Neste sentido, elas incorporam a extensão e o contato organizacional externo, tais como – clientes, parceiros, colaboradores, dentre outros. As ferramentas utilizadas são a utilização e colaboração síncronas (‘chats’, ‘conference call’, videoconferência) e assíncronas (‘news’, ‘knowledge library’, fóruns de discussão, gestão de documentos, pedidos urgentes), compartilhamento de melhores práticas e aprendizagem.

FIGURA 6 - Comunidades Virtuais de Prática – A Sharenet da Siemens



FONTE: ALVARENGA NETO, 2005.

No plano da **aprendizagem organizacional – ‘e-learning’**, os resultados revelaram a existência de atividades e/ou abordagens gerenciais relacionadas à aprendizagem organizacional que são fortemente associadas à gestão do capital intelectual e à gestão de competências. Tais atividades e/ou abordagens são estruturadas das seguintes maneiras:

- (i) Apoio à formação continuada: especialização, MBA, mestrado e doutorado, idiomas - com liberação de tempo e pagamento integral do salário;
- (ii) Orientação no sentido de que os profissionais com conhecimento despecializado e eee explicar assunto para outros interessados; grupos presenciais de estudo, sessões de atualização técnica;
- (iii) Implantação de ‘e-learning’ e cursos a distância;
- (iv) Implantação de universidades corporativas e desenvolvimento de parcerias com universidades;
- (v) Criação de bancos de dados de melhores práticas
- (vi) Promoção de programas internos de treinamento e desenvolvimento, centros de auto-instrução, programas de treinamento – com as áreas de recursos humanos, comercial e de tecnologia de informação.

Uma tela do banco de dados de melhores práticas da PricewaterhouseCoopers (PwC) pode ser visualizada na FIG. 7, abaixo.

FIGURA 7 - Bancos de Melhores Práticas – O Global Best Practices da PwC

PRICEWATERHOUSECOOPERS **GLOBAL BEST PRACTICES**

Best practices | Benchmarking | Help | Contact us | Marketing center | Search | Site map Quick search:

You are here > Home > Framework > Category > Document > Practice appraisal

Knowledge base

Framework

> Process classification framework

Process

> 9.1.3 Leverage organizational knowledge

Category

> Overview

> **Best practices**

> Benchmarking

> Best companies

> Business risks

> Studies & articles

Log out

printable version

Practice appraisal

B. Eliminate organizational barriers that inhibit knowledge sharing.

Indicate your company's performance for each of the action steps listed below. Next, rank the importance of each action step for your company. When you finish, click on the submit button below for your results.

Performance Low High Low High

1 Build a common language around knowledge terms.

2 Identify and share only the most valuable knowledge.

3 Hire team players.

4 Design office space that fosters a collaborative work style.

5 Train employees to be effective communicators.

6 Create space for reflection and experimentation.

7 Show how knowledge sharing helps employees reach their personal objectives.

8 Encourage risk taking to foster learning and innovation.

9 Flatten the organizational hierarchy.

Performance

High	4	3	1 7 8	Congratulations! Take action!
Low		6	9 2 5	
	Low		High	Importance

1 Build a common language around knowledge terms.

2 Identify and share only the most valuable knowledge.

3 Hire team players.

FONTE: ALVARENGA NETO, 2005.

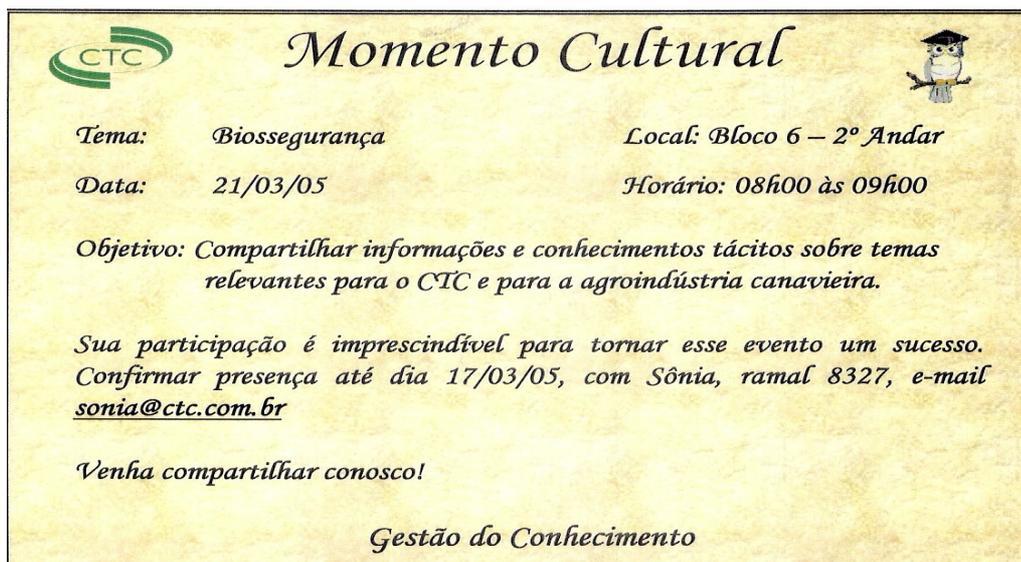
A pesquisa, realizada nas três organizações, revelou a existência de esforços expressivos no sentido da compreensão e criação de **contextos capacitantes**. De fato, o estudo mostrou que as organizações estão conscientes de que são elas as responsáveis pela criação e manutenção de ambientes favoráveis à gestão da informação e do conhecimento. Nesse sentido, os principais aspectos levados em conta são:

- (i) Aprimoramento e desenvolvimento de *layouts* (físico e virtual);
- (ii) Criação de locais de encontro, troca e compartilhamento;
- (iii) Incentivo ao desenvolvimento de cultura organizacional e valores apropriados ;
- (iv) Liberdade de expressão e autonomia; gestão participativa; reconhecimento da importância de uma atmosfera de “caos criativo”;
- (v) Incentivo à aprendizagem e busca de conhecimentos, tolerância com “erros honestos”.

Ressalta-se a existência de várias iniciativas genuinamente brasileiras adotadas pelas organizações estudadas no sentido de desenvolverem contextos capacitantes. Merecem destaque, a propósito,sc “Momento Cultural” no CTC (Figura 8) e o “*Happy Hour do Saber*” na Siemens. Assim como a primeira, esta iniciativa 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)

FIGURA 8 - Convite para o ‘Momento Cultural’



Fonte: ALVARENGA NETO, 2005.

Os **resultados advindos da adoção da GC**, pelas organizações deste estudo podem ser sintetizados da seguinte forma: (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 se localizar expertise; (d) diminuição do re-trabalho e redução de custos; (e) preservação da memória organizacional; (f) aumento da potência de aprendizagem organizacional e (g) antecipação de movimentos estratégicos da concorrência.

Conclusões

Este artigo relatou trabalho de investigação sobre práticas gerenciais e resultados de gestão do conhecimento 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. Os pressupostos e o modelo conceitual integrativo foram validados pelo trabalho de 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 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 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 é equivalente ao de tecnologia de informação. No entanto, a GC pode ser vista como um conjunto de práticas sustentadas por tecnologia da informação. Tal assertiva não alija as micro e pequenas empresas de adotar práticas de GC. Fato é que nem todas as iniciativas de GC envolvem tecnologias, como comprovados por iniciativas genuinamente brasileiras como o “Momento Cultural” do CTC e o “*Happy Hour* do Saber” na Siemens. De fato, a idéia por trás de se 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 se medir os retornos e benefícios de GC. Afirma-se que não se pode avaliar a GC somente com indicadores quantitativos, uma vez que se está gerenciando mudanças culturais, comportamentais e de atitude. A adoção de indicadores quali-quantitativos é condição *sine qua non*.

A gestão do conhecimento ntemporânea de getapenas recentemente vem merecendo a atenção da comunidade acadêmica. O estudo, ora apresentado, constitui esforço de se desvendar e divulgar as estratégias e práticas de GC adotadas por empresas atuantes no Brasil. Como se procurou demonstrar, Eo tema apresenta inúmeras linha de investigação para pesquisadores da ciência da informação e de áreas afins. sido pesquisado .De maneira especial, podem ser destacadas as oportunidades para se estudar como as pequenas e médias empresas têm lidado com a questão da informação e do conhecimento em seus ambientes de negócio.

Referências Bibliográficas

s

ALVARENGA NETO, R. C. D. de. **Gestão da informação e do conhecimento nas organizações: análise de casos relatados em organizações públicas e privadas**. 2002

(Mestrado em Ciência da Informação) – PPGCI, Escola de Ciência da Informação da UFMG, Belo Horizonte.

ALVARENGA NETO, R. C. D. de. **Gestão do conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo**. 2005. 400 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – PPGCI, Escola de Ciência da Informação da UFMG, Belo Horizonte.

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. **Annual Review of Information Science and Technology**, v.31, p.263-300, 1996.

CHOO, C. W. **The knowing organization : How organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions**. New York: Oxford Press, 1998.

EISENHARDT, K.M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, 1989, vol.14, n.4. 532-550.

LYMAN & VARIAN. **How much information 2003?** Disponível em (<http://www.sims.berkeley.edu/research/projects/how-much-info-2003/>). Acesso em: set. 2004.

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, California, 1984. Sage Publications.

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.

Notas Explicativas

1 exabyte é o equivalente a 1.000.000.000.000.000.000 bytes, ou 1 quintilhão de bytes. 5 exabytes correspondem ao total de todas as palavras faladas por todos os seres humanos.

² Estimativas sugeriam que a população mundial atual gira em torno de 6,3 bilhões de pessoas, dados do ‘*Population Reference Bureau*’.