

## Gestão do Conhecimento Organizacional: Uma Análise Crítico-Introdutória

André Felipe de Albuquerque Fell (UFPE / PROPAD) [anfaf\\_05@yahoo.com.br](mailto:anfaf_05@yahoo.com.br)

Elidomar da Silva Alcoforado (UFPE / PROPAD) [eli@ufpe.br](mailto:eli@ufpe.br)

Marnix Carlos de Vocht (FGV / EAESP) [marnixvocht@yahoo.com.br](mailto:marnixvocht@yahoo.com.br)

### RESUMO

*O presente trabalho tem como objetivo apresentar uma análise crítico-introdutória da gestão do conhecimento organizacional, considerando a tecnologia da informação e comunicação um aspecto relevante a esse processo de gestão. A literatura gerencial sobre gestão do conhecimento, maciçamente divulgada, predominantemente positivista e prescritiva, parece não analisar criticamente as contradições e paradoxos inerentes ao seu discurso (de aprendizagem organizacional, de inovação, etc.); nem avaliar a quem atende (ideologia), ou até que ponto há a possibilidade de remoção de barreiras e obstáculos ao acesso a informações e conhecimentos na organização.*

**Palavras chave:** Gestão do Conhecimento Organizacional, Aprendizagem Organizacional.

### 1. Introdução

Os estudiosos sociais concordam, em alguns momentos, com a afirmativa que “a História é cíclica” no sentido dos atores sociais, organizações e instituições vislumbrarem o futuro, referenciando-se ao passado como bússola orientadora, quando não mapa descritivo e predominantemente previsível.

Vive-se um momento histórico marcado pela velocidade, interatividade, instantaneidade. Alguns categoricamente o intitulam de “pós-industrial”, graças aos avanços tecnológicos alcançados com a convergência entre microeletrônica e telecomunicações que permite acelerar a geração, o armazenamento, a veiculação, o processamento e a reprodução da informação. Outros anunciam o emergir da sociedade da informação e a Nova Economia, esta última, diferenciando-se da “Antiga Economia” pelo fato de as pessoas trabalharem mais com o cérebro do que com as mãos, graças ao papel decisivo que as tecnologias de informação e comunicação vem desempenhando na globalização e remodelamento da economia tradicional. Segundo Sahlman (1999), a excepcional performance dos Estados Unidos nos últimos anos têm gerado um debate acerca da evolução em direção a um novo modelo econômico, junto ao qual, os seus adeptos afirmam ter sido a década de noventa o marco inicial de uma nova era de prosperidade econômica. Todavia, não há concordância geral quanto ao que seja a Nova Economia, bem como elaborar uma definição, ou formas de avaliação de impactos e repercussões. Daí Rimmel e Diedrich (2000) afirmarem: “Somos críticos com relação à atual corrente literária, elaborando a seguinte pergunta: é razoável proceder à construção ou prognóstico de um “novo” sistema econômico com base na observação e experiência, em poucos anos, de um país num mundo globalizado?”

Retornando ao aspecto cíclico da História, é possível verificar que a literatura, o cinema, a publicidade; enfim, os diversos meios de comunicação e expressão cultural, a pouco e pouco, ressuscitam o mito da tecnologia como panacéia para os problemas humanos; mais especificamente, as telecomunicações na informática; esta última, a informática, aparecendo “como sendo a chave de um mundo mais eficiente, infalível, feliz, onde o trabalho será

reduzido e o lazer aumentado” (SOARES, 1988, p.15). É nesse discurso que o determinismo tecnológico surge como modelador infalível da sociedade, não sendo reciprocamente modelado por ela.

Em termos organizacionais, “a aplicação da informática em ambientes de trabalho tem sido apontada como uma variável estratégica decisiva, principalmente em ambientes de constantes transformações” (FELL, 2003, p.31). Além disso, o uso da informática chega a ser entendido como sinônimo de moderno, racional e eficiente – o que nem sempre corresponde à realidade (SOARES, 1989). A tecnologia de informação (T.I.) pode auxiliar as empresas a coletar informações, tratá-las, filtrá-las e difundi-las dentro da organização ou entre organizações diversas por meio dos seus elementos: *hardware*, *software*, redes de comunicação, *workstations* (CAD, CAM, CIM, etc.); robótica e os chips inteligentes (VALLE, 1996); comunicação móvel e telecomunicações. Portanto, é compreensível a presença na literatura gerencial de temas tais como aprendizagem organizacional, gestão do conhecimento, capital intelectual e inteligência competitiva – todas representando um esforço de obtenção de vantagem competitiva através do gerenciamento dos processos de tratamento e uso do conhecimento organizacional.

Os defensores da gestão do conhecimento buscam identificar para capturar e documentar as práticas informais e as inovações que são adicionadas ao dia-a-dia das tarefas organizacionais, formalmente estruturadas. Em outras palavras, querem conhecer as práticas subjetivas, que de forma tácita, complementam e, muitas vezes, excedem o trabalho formal, descrito e documentado. Tal esforço de identificação, codificação, experimentação e disseminação de padrões cognitivos (modelos mentais individuais e coletivos) é que viabiliza o aprendizado e a inovação (SENGE, 1990; NONAKA, 1991; SEELY BROWN, 1991; KLEINER & ROTH, 1997; NONAKA & TAKEUCHI, 1997).

Já os críticos, além de afirmarem que a gestão do conhecimento, a pouco e pouco, vem tomando contornos de mais um modismo gerencial, como o foi a reengenharia; afirmam que o discurso da gestão do conhecimento é algo, por natureza, paradoxal e contraditório. Sua linha de análise concentra-se nos seguintes questionamentos:

1º) Se o conhecimento tácito tem estreita relação com a experiência pessoal e intransferível de cada trabalhador, como é possível capturar, codificar e gerir o conhecimento tácito alheio?

2º) Ainda que o conhecimento possa ser sistematicamente mapeado, os processos de criatividade e inovação estão completamente assegurados unicamente com a codificação das experiências prévias? Como ter certeza de que a codificação de determinadas experiências prévias é necessariamente a garantia de se ter uma melhora nos processos de criatividade e inovação; conseqüentemente, definindo uma vantagem competitiva?

3º) Por último, a gestão sistemática do conhecimento parece apresentar, ao gerar uma excessiva visibilidade do indivíduo (LÉVY & AUTHIER, 2000), uma postura eminentemente totalitária porque todos na empresa são “estimulados”, quando não obrigados a converter o conhecimento pessoal de anos de experiência em conhecimento organizacional valioso. Isso não acarretaria um bloqueio à aprendizagem e, por conseguinte, à inovação?

O presente trabalho trata de alguns aspectos crítico-introdutórios do tema gestão do conhecimento, aqui compreendido como “práticas de sistematização do tratamento da informação, envolvendo o mapeamento do que é coletivamente conhecido” (TELLES & TEIXEIRA, 2002, p.1). Ou segundo Stewart (2002, p.172): “gestão do conhecimento é identificar o que se sabe, captar e organizar esse conhecimento e utilizá-lo de modo a gerar retornos”.

## 2. Dados, Informação e Conhecimento

Ainda que se reconheça a Internet como um dos potenciais elementos no processo de transformação social, verificam-se também muitas incertezas e dúvidas quanto ao seu uso no desenvolvimento social e econômico na denominada “sociedade da informação” (FELL, 2003, p.29). Ademais, apesar da globalização e as tecnologias da informação e comunicação serem descritas como as forças propulsoras que estão mudando a economia (SHEPARD, 1997; STIROH, 1999; SAHLMAN, 1999; WOODALL, 1999); há autores cépticos quanto a tal fato. Gordon (*apud* FELL, 2003, p.22) argumenta que as repercussões geradas pelos computadores são pálidas se comparadas com as da eletricidade. Segundo o autor, os computadores não são excepcionalmente produtivos, uma vez que primariamente redistribuem “output”, podem ou não aumentar a utilidade do trabalhador e, muitas vezes, geram resultados subestimados pelos usuários.

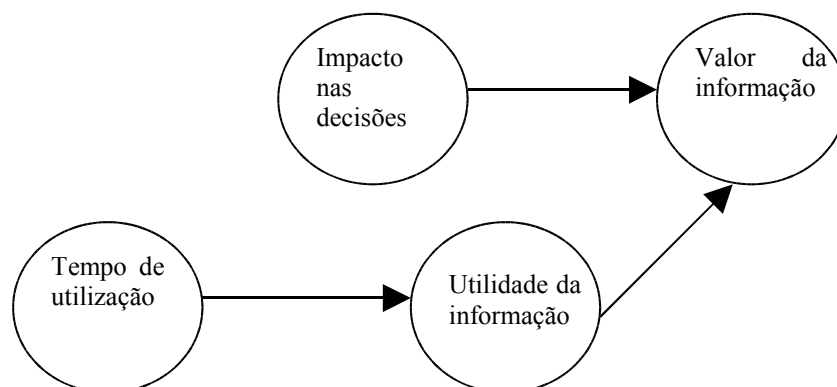
Antes de dar prosseguimento ao tema aqui proposto, cabe fazer uma breve reflexão sobre alguns termos bastante contemplados ao longo do trabalho: dados, informação e conhecimento.

Parece existir uma concordância que qualquer símbolo ou conjunto deles pode ser considerado um dado (SETZER, 1989; DAVENPORT & PRUSAK, 1998a). Em outros termos, a apreensão e descrição da realidade apreendida pelos sentidos, ou seja, a natureza capturada pelo homem, ignorando-se as implicações subjetivas dessa apreensão; pode ser representada simbolicamente (letras, números, figura, som, imagem estática ou em movimento). Aqui, a observação da natureza assume uma perspectiva cartesiana; por conseguinte, os dados apresentam a característica de seqüências quantificáveis de signos, facilmente digitalizados em computadores eletrônicos, para posterior armazenamento e processamento.

Informação constitui um conjunto de dados organizados de forma a agregar valor a uma atividade, ao processo decisório, etc. Ela vem da palavra latina *informare*, ou seja, “dar forma”. Daí ser considerada como dados tornados úteis por e para alguém; constituindo-se numa representação relacional dos dados capturados. Para diferentes conformações relacionais dos dados há informações diferenciadas. Aqui, a observação da natureza assume uma perspectiva política e subjetiva porque alguém ao elaborar o seu discurso, dá uma conformação própria à forma como os dados são relacionados. “Informação são dados que foram organizados e comunicados” (PORAT *apud* CASTELLS, 1999, p.45).

E quanto ao valor de uma informação? Rezende (1999, p.99) “relaciona posse de informação com redução de incerteza. Informação é uma entidade, tangível ou não, que reduz a incerteza sobre algum estado ou evento”. Como há uma certa dificuldade em medir a informação pelo valor adicional que ela traz; faz-se uso do conceito mais amplo de custo de oportunidade – quanto custa em não tê-la. Desta forma, o valor está associado à possibilidade de usar a informação para decidir melhor, especificamente falando, quanto custaria ter deixado de tomar determinada decisão por falta de informação. Ademais, o valor estratégico de uma informação é de difícil mensuração, *a priori*, por causa de sua dinâmica complexa no seu uso que difere para cada empresa e cada setor ao longo do tempo.

Figura 1 – Variáveis que influenciam o valor de uma informação



Fonte: Furlan et. al. (1994)

A Figura 1 acima mostra que o valor efetivo de uma informação pode ser resultante do impacto que essa informação provoca nas decisões organizacionais, assim como a utilidade desta informação, considerando-se o seu tempo de utilização.

Conhecimento é considerado o fator transformador entre os dados e a informação. A depender da experiência dos indivíduos e de seu universo cognitivo particular, o conhecimento é o elemento, em princípio intangível, que manipula, organiza e dá forma aos dados (TELLES & TEIXEIRA, 2002, p.3). Para Bell (1973, p.175), conhecimento é “um conjunto de declarações organizadas sobre fatos e idéias, apresentando um julgamento ponderado ou resultado experimental que é transmitido a outros por algum meio de comunicação”.

Para Mansell e Wehn (1998), conhecimento é um processo cumulativo decorrente de experiências de produção e consumo. Já para Nonaka e Takeuchi (1997, p.22), o conhecimento é apontado como sendo “a única fonte de vantagem competitiva duradoura”.

O conhecimento também pode ser compreendido como “uma capacidade de agir”, sendo contextual e não podendo ser destacado do ambiente (SVEIBY, 1998). Por conseguinte, o conhecimento tácito é definido como sendo altamente pessoal e não de propriedade da organização; confundindo-se com a experiência que o indivíduo tem da realidade por meio de suas ações, valores, intuições, emoções, etc. Pela sua natureza intrínseca à cognição do indivíduo, este conhecimento é de difícil comunicação, formalização e conseqüente transmissão e armazenamento. Por sua vez, o conhecimento explícito é passível de transmissão sistemática pela linguagem formal, podendo se basear em documentos, normas e procedimentos, ou ser passado por fórmulas, dados e planilhas. Ele é tangível, visível, de natureza objetiva.

### 3. Gestão do Conhecimento (G.C.)

Na sociedade contemporânea, com a proliferação de símbolos e regras pelas novas tecnologias de informação e comunicação, parece que houve uma acelerada evolução das experiências humanas, a ponto de sua atuação sobre as relações de produção e consumo aumentarem o valor da informação e do conhecimento, hoje, impregnados nos produtos. A matéria está cheia de informações (LÉVY, 2001), já sendo apontado por Marx, há dois séculos, que a força material da sociedade atual é o conhecimento técnico-científico alimentando o sistema produtivo. Daí a lógica informacional ser diferente da lógica industrial, o que exige novos elementos explicativos para a atual dinâmica econômica, além dos fatores neoclássicos de produção como terra, recursos naturais, mão-de-obra e capital. A impregnação da matéria de valor informacional desencadeia a necessidade das organizações reverem suas estratégias

competitivas, seja na geração de novos produtos ou serviços, bem como nas suas relações com clientes e fornecedores; enfim, todo o seu ambiente competitivo.

Nessa conjuntura exposta, o conhecimento da organização, também conhecido como capital intelectual ou competência ou inteligência empresarial; é reconhecido como um ativo intangível de inestimável valor (STEWART, 1998; SVEIBY, 1998; DAVENPORT & PRUSAK, 1998b). A criação do conhecimento ocorre de dentro para fora nas organizações com o intuito de redefinir problemas e soluções procurando afetar seu ambiente (NONAKA & TAKEUCHI, 1997). Tal criação de conhecimento organizacional acontece pela interação entre os conhecimentos tácito e explícito, quando o primeiro deixa de pertencer ao indivíduo e passa a pertencer ao grupo ou organização, gerando uma espiral de conhecimento, explicada por 4 modos de conversão de conhecimento entre tácito e explícito:

- **Socialização.** Ocorre pelo compartilhamento de experiências, revendo ou gerando novos modelos criando o conhecimento tácito.
- **Externalização.** Faz-se uso de metáforas, analogias e modelos para tornar o conhecimento explícito.
- **Combinação.** Através da classificação, categorização e organização de documento na empresa, gera-se novos conhecimentos explícitos.
- **Internalização.** Ocorre naturalmente como decorrência das fases anteriores pela modificação dos modelos mentais do indivíduo.

Gestão do conhecimento pode ser compreendida como uma forma de administração e aproveitamento do conhecimento das pessoas e a disseminação das melhores práticas para o crescimento da organização (GILBERTONI & COLENCI JÚNIOR, 2002, p.3). Em termos práticos, ainda segundo os autores, “gestão do conhecimento consiste na identificação e mapeamento dos ativos intelectuais da organização, divulgando e gerando novos conhecimentos para a vantagem competitiva e compartilhando as melhores práticas e tecnologias que impulsionarão estes processos”.

Porém, a temática gestão do conhecimento é considerada modismo para alguns estudiosos. Swan *et. al.*(1999; 2001) colocam a GC como modismo que segue os mesmos rumos de outros modismos gerenciais que surgem como melhores práticas gerenciais para as organizações e depois, sem consistência, desaparecem. O autor também critica a criação de comunidades de prática, grupos de pessoas que se reúnem para a realização de tarefas, tal como Wenger (1998), criticando, ainda, a centralização da coordenação da GC em uma única pessoa, o CKO (*Chief Knowledge Officer*), argumentando que tais práticas levam a um engessamento do processo da GC, e que tem falhado em diversas organizações.

Já outros pesquisadores, por meio dos seus trabalhos científicos, têm apontado uma tendência de dominação e perpetuação das estruturas de poder por meio de sistemas de informação – pretensos auxiliares no trabalho do conhecimento (KLING & IACONO, 1984; ORLIKOWSKI, 1991, 1992; DEETZ, 1995, 1997), todavia, causando o efeito oposto ao discurso.

### 3.1. Organização baseada no Conhecimento

Tradicionalmente, na sociedade industrial, houve do desenvolvimento da cultura dos valores tangíveis onde tudo que não podia ser numericamente quantificado e mensurado era irrelevante, não agregava valor aos processos e aos resultados de investimento. Como exemplo de valores tangíveis tem-se os prédios e as instalações industriais; equipamentos e móveis; recursos financeiros; produtos e serviços. Na “Nova Economia”, tornava-se premente às organizações o gerenciamento de valores intangíveis: o conhecimento ou competência dos seus empregados; o tempo de acesso às informações; *time-to-market* (tempo de entrada de um produto no mercado); logística de entrada e saída (PORTER, 1992); imagem institucional da empresa, etc.

Ademais, no contexto da nova organização dita pós-industrial, baseada no conhecimento, a forma de gerir o conhecimento (valor intangível) passa a ser importante vetor ao se considerar que uma cultura “seria definida menos por uma certa distribuição de idéias, de enunciados e de imagens em uma população humana do que pela forma de gestão social do conhecimento que gerou essa distribuição” (LÉVY, 1993, p.139). Por isso, freqüentemente, estão entrelaçados os conceitos de organização que aprende, aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento – este último estando relacionado às novas tecnologias de informação e comunicação.

Portanto, a gestão do conhecimento organizacional surge, de uma certa maneira, como produto da tecnologia, apesar de na definição de gestão do conhecimento não dizer explicitamente a necessidade de um sistema computacional, defende Stewart (2002). A tecnologia da informação (T.I.) é uma das ferramentas que possibilita a implantação da gestão do conhecimento, pois é um importante instrumento para acumular e recuperar informações; a TI, entretanto, não deve ser confundida com a gestão do conhecimento propriamente dita, mas sim como uma ferramenta de apoio que permitirá a geração, o armazenamento, o controle e a difusão do conhecimento.

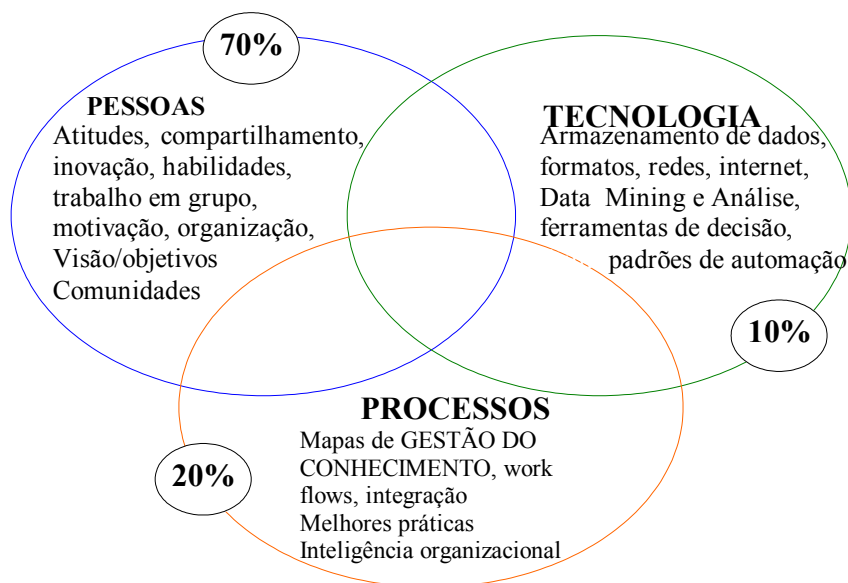
Na prática, o que ocorre nas empresas que implementam uma gestão do conhecimento é a construção de um conjunto de aplicativos capacitadores para o compartilhamento de conhecimento que abrangem o seguinte: INTRANET, tecnologia groupware, armazenamento e busca de dados, sistemas e aplicativos de apoio à decisão, fontes de informações online, entre outros, sendo enfatizadas tais tecnologias, em detrimento das pessoas (SCARBROUGH et al., 1999; PAN & SCARBROUGH, 1998; RODRIGUES FILHO et al., 2002).

O fato de tais tecnologias serem utilizadas como ferramentas de apoio e facilitadoras à gestão do conhecimento tem levado muitas organizações a colocarem nas mãos do departamento de TI a implantação de programas de gestão do conhecimento, em detrimento do departamento de RH. Quando algo sai errado, defende Stewart (2002), o departamento de TI argumenta que não havia nada de errado com o padrão tecnológico, o problema ou fracasso teve outras causas – pessoas, organização, cultura - desencumbindo-se de responsabilidade.

Stewart (2002) comenta, ainda, a dificuldade de os sistemas baseados em TI extraírem o conhecimento tácito dos indivíduos, alegando que muitos conhecimentos são “high touch” ou de alta sensibilidade, ou seja, difíceis de serem traduzidos para o modo explícito, opinião partilhada por Stenmark (2000).

Bhatt (2001), Swan et. al. (2000) e Newell et al. (2000) comentam que a parcela habilitadora do ferramental tecnológico para a gestão do conhecimento é bem menor do que aspectos relativos à cultura, a pessoas e a processos organizacionais, observando o limite da contribuição da TI como direcionador de um programa de gestão do conhecimento (Figura 2).

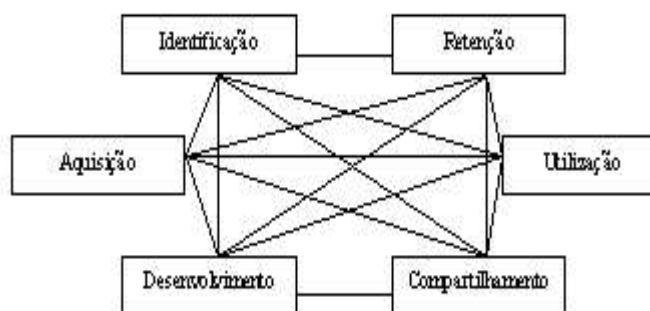
Figura 2 – **Gestão do Conhecimento: componentes e sub-elementos**



Fonte: Bhatt (2001)

Um questionamento presente às organizações, além do referente à tecnologia mais adequada à G.C., é no que diz respeito aos processos de trabalho significativos à eficiente implementação da G.C. Probst et. al. *apud* Dornelas (2003), sugerem um modelo, a seguir explicitado e comentado.

Figura 3 – **Processos essenciais na gestão do conhecimento**



Fonte: Probst et al *apud* Dornelas (2003)

Neste modelo, a tarefa de identificação diz respeito ao processo de identificação do ambiente de conhecimento da empresa, seus enfoques culturais, estilo de administração e tendência de comportar-se como uma empresa aberta.

A tarefa de aquisição supõe esforços relacionados com a importação de conhecimento externo uma vez identificadas lacunas de conhecimento que se quer trabalhar na empresa.

O desenvolvimento de conhecimento focaliza a geração de novas habilidades para a empresa, a partir do conhecimento adquirido e da capacitação de recursos (ARDICHVILI, 2002), quer seja através de pesquisa e desenvolvimento, consultorias e treinamento.

O importante nesse processo de gerir conhecimento é tentar estimular a criatividade, capturando-a em qualquer lugar da empresa que ele brote (ITAMI, 1987).

É na etapa de compartilhamento, segundo Dornelas (2003): “(...) que além de conjugar esforços no nível de aceitação das ferramentas tecnológicas que dão suporte à atividade de gestão do conhecimento, com um amplo programa de comunicação, exploram-se as vantagens gerais desta atitude. Aqui começa a negociação e o incentivo rumo ao convencimento de compartilhar e distribuir conhecimento em uma estrutura organizacional”.

A tarefa de utilização diz respeito ao esforço de verificar da aplicabilidade dos conhecimentos armazenados, objetivando uma maior produtividade. Nesta etapa, a gestão deve se esforçar por garantir que habilidades e ativos de conhecimento sejam totalmente utilizados.

Por último, a tarefa de retenção refere-se, por meio de uma variedade de meios e mídias, à estocagem do conhecimento. Vale ressaltar que caso não haja uma diretriz de retenção de competências, as mesmas resultam individualizadas, correndo-se o risco da chamada erosão de conhecimentos.

Já Alcoforado (2003) explica que “para implementação de um processo de gestão do conhecimento em uma organização, deve-se atentar para três dimensões condicionantes de uma organização do conhecimento: infra-estrutura organizacional, pessoas e tecnologia - visando ao alcance dos objetivos individuais e organizacionais”. Tais dimensões podem ser apresentadas em um modelo proposto por Angeloni (2002), mostrado na Figura 4. O modelo foi construído sob a forma de átomo para que se possa compreender o dinamismo das interações das variáveis organizacionais, onde nos orbitais encontram-se as dimensões e, no núcleo, a empresa da era do conhecimento.

Figura 4 - **Modelo de Organização de Conhecimento**



Fonte: Angeloni *apud* ALCOFORADO (2003, p. 57)

A primeira dimensão do átomo está relacionada à infra-estrutura organizacional, que se refere à construção de um ambiente favorável ao objetivo da organização de conhecimento, sendo composta pelas variáveis (ANGELONI *apud* ALCOFORADO, 2003, p.57):

- **visão holística:** refere-se à visão sistêmica da organização, evitando-se visões pontuais dos processos organizacionais, visando às interseções e interações das partes com o todo;



- **cultura:** a empresa deve fomentar valores e crenças que viabilizem as atividades criadoras do conhecimento;
- **estilo gerencial:** participação, flexibilidade, autonomia e o apoio, entre outros, devem ser alicerces do estilo gerencial; e
- **estrutura:** a organização deve se basear em processos estruturais de flexibilidade, de comunicação e de maior participação entre as pessoas. As práticas e políticas devem servir de apoio à criação, ao armazenamento e ao compartilhamento do conhecimento.

A segunda dimensão refere-se às pessoas, que nas organizações de conhecimento são profissionais altamente qualificados, como afirmam Sveiby (1998); Stewart (1998); e Davenport & Prusak (1998b), estando relacionada às características necessárias às atividades do conhecimento, sendo composta por:

- **aprendizagem:** alusivo ao contínuo aprendizado como forma de fazer frente às mudanças macro e micro-ambientais;
- **modelos mentais:** idéias profundamente enraizadas que interferem e moldam os atos e decisões das pessoas; é necessário um processo de contínua reflexão, criação e recriação desses modelos, passando as pessoas por verdadeiros processos de desaprendizagem;
- **compartilhamento:** as pessoas devem ser incentivadas para a disseminação do conhecimento, compartilhando experiências e idéias;
- **intuição:** valorizando o conhecimento tácito, é de crucial importância, em virtude da complexidade do ambiente organizacional e das limitações do modelo racional de tomada de decisão;
- **criatividade e inovação:** as pessoas são perceptíveis a novas criações e a formas de colocá-las em prática, essencial para o atual contexto organizacional.

A terceira dimensão do modelo complementa Angeloni (2002) diz respeito à tecnologia, que funciona como um suporte para a criação, disseminação e armazenamento do conhecimento, sendo constituída das seguintes tecnologias:

- **redes:** a ligação da empresa em redes (INTRANETS, extranets e internet) facilita a integração, o compartilhamento, armazenamento, disseminação e facilidade de acesso ao conhecimento;
- **“datawarehouse”:** conjunto de dados baseados em um determinado assunto, não voláteis, variáveis, utilizados para tomada de decisões;
- **“groupware”:** base de apoio para o trabalho em grupo de pessoas, separadas ou unidas pelo tempo e espaço, sendo uma interface da passagem do conhecimento;
- **“workflow”:** ferramenta tecnológica que possibilita a captação da “inteligência” de um determinado processo através da geração, controle e automatização desse;
- **GED/EED:** a gestão eletrônica de dados e a edição eletrônica dos dados reagrupam informações facilitando seu arquivamento, acesso, consulta e difusão, tanto em nível interno como externo.

#### 4. Conhecimento e Poder

Rouanet (2002), analisando a chamada sociedade da informação ou do conhecimento, apontou-a como uma tríade formada por fatos, ideologia e utopia. O fato constituir-se-ia na impregnação dos objetos cotidianos pela mídio-tecnociência. A ideologia, em seu sentido clássico, onde o sistema de dominação usando um conjunto de idéias destinadas a mistificar as relações reais, perpetuando o *status quo*. Por último, utopia como repercussão do ideal iluminista de emancipação por meio dos conhecimentos acessíveis a todos, contrapondo-se à ideologia. Acontece que hoje, como nunca antes na história da humanidade, há uma disponibilidade imensa de informações e conhecimentos, a quem puder acessá-los, muito

maior do que a nossa possibilidade de apreensão; tornando difícil a tarefa de selecionar o que realmente é relevante para um esforço de emancipação.

Existem estudos, desde o início da era moderna, que relacionam conhecimento e poder. Vale mencionar duas: a contribuição de Francis Bacon, no século XVII, estabelecendo uma relação fundamental entre saber e poder; os estudos de Michel Foucault, para quem as diversas formas de discursos institucionais apresentavam o conhecimento como sustentáculo das relações de poder e táticas disciplinares presentes nesses discursos. Sob esse prisma, verdade e conhecimento representariam mecanismos gerenciadores da sociedade.

Foucault considera o poder disciplinar (o poder é visível, porém, inverificável) como consubstancial ao desenvolvimento das forças produtivas e parte fundamental do desenvolvimento econômico. Nessa linha, há uma necessidade de técnicas de dominação que atendam às exigências da produção, sendo estas técnicas estruturadas e legitimadas para atender às demandas do Estado moderno. Nas palavras de Foucault (1979, p.180): “No fundo, temos que produzir a verdade como temos que produzir riquezas, ou melhor, temos que produzir a verdade para produzir riquezas”. Ainda para o autor, o poder não se exerce por ideologia, mas por meio de instrumentos reais de formação, acumulação e circulação do saber, mecanismos sutis viabilizados pelas técnicas. Aqui, as novas tecnologias de informação e comunicação, elementos significativamente relacionados à gestão do conhecimento, apresentam, segundo Zuboff (apud TELLES & TEIXEIRA, 2002, p.8), dois discursos antitéticos:

1º) **Um discurso de dominação.** À medida que o trabalho nos escritórios e fábricas vai sendo feito através das tecnologias de informação, estando o conhecimento abrigado nos computadores, a capacidade humana de julgamento crítico é pouco valorizado – a ênfase recai na eficiente velocidade de operacionalização dos processos. Todavia, tal velocidade está subordinada à tecnologia disponível, tornando os membros da organização dependentes e dóceis dela, a ponto de perderem a sua percepção humana de fonte de conhecimento e o sentido intrínseco do trabalho; este, agora rotineiro e superficial. Nesse contexto, para manterem a sua fonte de autoridade (domínio e controle exclusivos das mais importantes informações organizacionais), os gerentes utilizam-se da tecnologia da informação para perpetuar a legitimada reprodução da cadeia tradicional de poder. De que forma? Pelo uso de seu “privilégio” de comandar que garante a continuidade da distância hierárquica que os distingue dos seus subordinados. Neste distanciamento do exercício do poder, os funcionários, entre outras coisas, perdem o senso de responsabilidade pelo trabalho realizado, assumindo a postura de uma obediência alienada.

2º) **Um discurso de emancipação.** Ao utilizar os sistemas de informação, a força de trabalho tem condições de exercitar o seu julgamento crítico, uma vez que esses sistemas ao auxiliarem em tarefas repetitivas, deixam aos trabalhadores a responsabilidade pela direção de tarefas mais nobres que, por serem mais abstratas, exigem percepções mais aguçadas para compreender e manipular informações complexas. Para Telles e Teixeira (2002, p.8), nesse segundo discurso,

*o uso colaborativo da tecnologia da informação cria um novo ambiente organizacional onde os relacionamentos são mais intrincados e as responsabilidades partilhadas. Com a integração de informações de variados tipos e fontes, as habilidades necessárias à nova forma de execução das tarefas tornam a distinção funcional entre gerentes e funcionários cada vez mais sutil. A autoridade depende mais do correto equilíbrio entre conhecimento e responsabilidade do que de pirâmides hierárquicas rígidas. As novas tecnologias facilitam a integração institucional e a criação de um sentimento de coletividade e de propriedade conjunta do trabalho.*

## 5. Considerações Finais

O presente trabalho teve como objetivo apresentar uma análise crítico-introdutória da gestão do conhecimento, considerando a tecnologia da informação e comunicação um aspecto relevante a esse processo de gestão.

É oportuno registrar que o esforço de apropriação, por parte da gerência, do “saber-fazer” operário, tornando o seu trabalho extremamente alienado e predominando a dimensão da dominação; já vem sendo criticado pelos estudiosos do taylorismo e fordismo. No caso da gestão do conhecimento, percebe-se, através das relações sociais estabelecidas e desenvolvidas no interior das organizações, um esforço por tentar a apropriação do “saber-fazer” coletivo pelo forte uso das tecnologias de informação e comunicação.

Ademais, a literatura gerencial sobre gestão do conhecimento, maciçamente divulgada, predominantemente positivista e prescritiva, parece não analisar criticamente as contradições e paradoxos inerentes ao seu discurso (de aprendizagem, de inovação, etc.); nem avaliar a quem atende (ideologia), ou até que ponto efetivamente acontece uma utopia emancipatória com a possibilidade, ainda que potencial, de remoção de barreiras e obstáculos ao acesso a informações e conhecimentos. Além disso, parece haver na gestão do conhecimento, uma dissimulação quanto ao uso da tecnologia como perpetuador do poder disciplinar, ao se disseminar o discurso do mito tecnológico como determinante infalível dos processos e da competitividade empresarial.

## 6. Referências Bibliográficas

ALCOFORADO, E. S. (2003) - Análise da Utilização da Tecnologia de Groupware para a Gestão do Conhecimento: o Caso da CHESF. **Recife (Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Pernambuco).**

ANGELONI, Maria T. (2002) (coord.). **Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologia.** São Paulo: Saraiva.

ARDICHVILI, A.(2002) - *Knowledge management, human resource development and internet technology. Advances in developing human resources.* v.4, n. 4, nov. 2002 p. 451-463.

BELL, D. (1973) - *The coming of pos-industrial society: a venture in social forecasting.* New York: Basic Books.

BHATT, D. (2001) - *Excellence Model and Knowledge Management Implications.* [online]. Disponível na Internet via [www.](http://www.eknowledgecenter.com/articles/1010/1010.htm) URL: **<http://www.eknowledgecenter.com/articles/1010/1010.htm>**2000. Arquivo capturado em 21/01/2003.

CASTELLS, M.(1999) - **A sociedade em rede.** 4ª ed. São Paulo: Paz e Terra.

DAVENPORT, T., PRUSAK, L. (1998a) - **Ecologia da informação.** São Paulo: Futura.

DAVENPORT, T., PRUSAK, L. (1998b) - **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual.** Tr. Lenke Peres. Rio de Janeiro: Ed. Campus.

DEETZ, S. (1997) - *Discursive formations, strategized subordination and self-surveillance: an empirical case.* In: MCKINLAY, A.; STRARKEY, K. (eds.) **Foucault, management and organization theory: from panopticon to technologies of self.** Londres: Sage.

DEETZ, S. (1995) - *The business concept, discursive power and managerial control in a knowledge intensive company: a case study.* In: SYPHER, B. (ed.) **Case studies in organizational communication 2.** New York: Guilford Press.

DORNELAS, Jairo S.(2003) - Ao redor da gestão do conhecimento organizacional: o que se acha que se gerencia? In: **XXVII Encontro Nacional da ANPAD**, 2003, São Paulo. Cd-rom...Atibaia: ANPAD, 2003.

- FELL, A.F.A. (2003) - Análise do Comércio Eletrônico (CE) em Pequenas e Médias Empresas (PMEs) da Região Metropolitana do Recife (RMR) – Barreiras e Obstáculos. **Recife (Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Pernambuco).**
- FOUCAULT, M. (1979) - **Microfísica do poder**. 16ª ed. Rio de Janeiro: Graal.
- FURLAN, J. D., IVO, I. M., AMARAL, F. P. (1994) - **Sistemas de Informação Executiva** = EIS: como integrar os executivos ao sistema informacional das empresas. São Paulo: Makron Books.
- GILBERTONI, Daniela, COLENCI JÚNIOR, Alfredo. (2002) - O impacto das tecnologias da informação na gestão do conhecimento [on-line]. Anais do IX Simpósio de Engenharia da Produção. Bauru: nov.2002. Disponível em: <<http://www.simpep.feb.unesp.br/ana9a.htm#GT>> Acesso em 08 de Julho de 2003.
- ITAMI, H. (1987) – **Mobilizing invisible assets**. Cambridge (MA): Harvard University Press.
- KLEINER, A., ROTH, G. (1997) - *How to make experience your company's best teacher*. In: **Harvard business review on knowledge management**. Boston, *Harvard Business School Press*, p.137-151.
- KLING, R. IACONO, S. (1984) - *Computing as an occasion for social control*. **Journal of social issues**, v.40 (3).
- LÉVY, P. (2001) - Os fundamentos da economia do conhecimento. **Exame**. São Paulo, dezembro, 2001. Caderno Exame Negócios, edição 15, ano 2, número 12, p.38-41.
- LÉVY, P., AUTHIER, M. (2000) - **As árvores do conhecimento**. 2ª ed. São Paulo: Escuta.
- LÉVY, P. (1993) - **As tecnologias de inteligência**: o futuro do pensamento na era da informática. São Paulo: Editora 34.
- MANSELL, R., WEHN, U. (1998) - **Knowledge societies: information technology for sustainable development**. New York: Oxford University Press.
- NEWELL, S., SCARBROUGH, H., SWAN, J., HISLOP, D. (2000) - *Intranets and Knowledge Management: De-centred Technologies and the Limits of Technological Discourse*. In: PRICHARD, C. HULL, R. CHUMER, M., WILLMOTT, H.(Editors), **Managing Knowledge: Critical Investigations of Work and Learning**. London: MacMillan.
- NONAKA, I., TAKEUCHI, H. (1997) - **Criação do conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus.
- NONAKA, I. (1991) - *The knowledge-creating company*. In: **Harvard business review on knowledge management**. Boston, *Harvard Business School Press*, p.21-45.
- ORLIKOWSKI, W. (1992) - *The duality of technology: rethinking the concept of technology in organizations*. **Organization Science**, v.3 (3), p.398-427.
- ORLIKOWSKI, W. (1991) - *Integrated information environment or matrix of control: the contradictory implications of information technology*. **Accounting, Management and Information Technologies**, v.1 (1), p.9-42.
- PAN, S. L. e SCARBROUGH, H. (1998) - *A Socio-Technical View of Knowledge-Sharing at Buckman Laboratories*. **Journal of Knowledge Management**. Vol. 2, No. 1, pp. 55-66.
- PORTER, Michael E. (1992) - **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus.
- REZENDE, D.A. (1999) - **A engenharia de software e sistemas de informação**. Rio de Janeiro: Brasport.
- RIMMEL, Gunna, DIEDRICH, Andreas. (2000) - **E-business and the New Economy. A critical perspective**.
- RODRIGUES FILHO, J; OLIVEIRA, R.R.; TORRES, M.F. (2002) - Gestão do Conhecimento e as Transformações no Setor Elétrico: Um esboço para o estudo da CHESF. **Anais do Congresso Anual da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento**, São Paulo.
- ROUANET, S. (2002) - Fato, ideologia, utopia. **Folha de São Paulo**. São Paulo, 24 de março de 2002. Caderno Mais, p.14-15.
- SAHLMAN, William A. (1999) - *The New Economy is stronger than you think*. **Harvard Business Review**. Boston, Nov / Dec.
- SCARBROUGH, H., SWAN, J., PRESTON, J. (1999) - **Knowledge management and the learning organization**. London: IPD.

- SEELY BROWN, J. (1991) - *Research that reinvents the corporation*. In: **Harvard business on knowledge management**. Boston, *Harvard Business School Press*, p.153-18.
- SENGE, P. (1990) - **A quinta disciplina**: arte e prática da organização que aprende. 5ª ed. São Paulo: Best Seller.
- SETZER, V. (1989) - **Bancos de dados**: conceitos, modelos, gerenciadores, projeto lógico e projeto físico. 3ª ed. São Paulo: Edgar Blücher.
- SHEPARD, Stephen B. (1997) - *The New Economy: what it really means*. **Business Week**: Nov.6.
- SOARES, Ângelo dos S. (1989) - A informática e a (des)centralização. In: **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.29, n.4, p.83-89.
- SOARES, Ângelo dos S. (1988) - **O que é informática**. 2ª visão. Coleção Primeiros Passos, nº 210. Ed. Brasiliense.
- STENMARK, D. (2000) - *Turning Tacit Knowledge Tangible*. In: **Proceedings of HICSS-33**, January 4-7, Maui, Hawaii: IEEE press.
- STEWART. T. A. (2002) - **A riqueza do conhecimento**: o capital intelectual e a nova organização. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus.
- STEWART. T. A. (1998) - **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. Tradução Ana Beatriz Rodrigues, Priscila Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus.
- STIROH, Kevin. (1999) - *Is there a New Economy?* **Challenge**. Armonk, Jul/ Aug.
- SVEIBY, K.E. (1998) - **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Tradução Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus.
- SWAN, J; ROBERTSON, M; BRESNEN, M. (2001) - *Knowledge Management and the Colonization of Knowledge*. **CMS Conference**.
- SWAN, J., ROBERTSON, M., NEWELL, S. (2000) - *Knowledge management: when will people enter the debate*, In: SPRAGUE, R.H. Jr (Ed.), **Proc of HICSS-3**, Maui, HI.
- SWAN, J., SCARBROUGH, H., PRESTON, J. (1999) - *Knowledge Management – The Next Fad to Forget People*. In Pries-Heje, J. et al. (eds.) **Proceedings of the 7th European Conference on Information Systems**. Vol. I-II, June 23-25, Copenhagen, Denmark, 668-678.
- TELLES, M.M.M., TEIXEIRA, F.L.C. (2002) - Aspectos de dominação e emancipação na gestão do conhecimento organizacional: o papel da tecnologia da informação. In: **XXVI Encontro Nacional da ANPAD**, 2002, Bahia. Cd-rom...Salvador: ANPAD, 2002.
- VALLE, B.M. (1996) - Tecnologia da informação no contexto organizacional. **Ciência da Informação**, n.1, v.25, jan./abr., p.7-11.
- WENGER, E. (1998) - **Communities of practice: Learning, meaning and identity**. Cambridge: Cambridge University Press.
- WOODALL, Pam. (1999) - *The world economy: a New Economy for the New World?* **The Economist**, London, Sep. 25.