

UMA INTRODUÇÃO CRÍTICA À PESQUISA EM GESTÃO DO CONHECIMENTO E DESAFIOS DA COMPLEXIDADE

FABIO CANABARRA BENTO
OsloMet - Oslo Metropolitan University
E-mail: fabio.bento@oslomet.no
 <https://orcid.org/0000-0002-9458-8380>



Artigo publicado em acesso aberto (*Open Access*) sob a licença Creative Commons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Resumo: Neste artigo, analisamos as diferentes conceitualizações da ideia de *gestão do conhecimento*. Essa visão geral deriva do reconhecimento de que qualquer tentativa de conceitualizar gestão do conhecimento requer uma reflexão a respeito da própria natureza do conhecimento e de gestão. Este estudo proporcionará a oportunidade de problematizar algumas noções e pressupostos tipicamente associados a esse campo de estudo, assim como a possibilidade de traçar novas direções, visto que desde os anos 90, tem havido um aumento no interesse por gestão do conhecimento por parte de formuladores de políticas públicas, profissionais e acadêmicos. Em várias partes do mundo, empresas têm implementado diferentes formas de estratégia de *geri-lo*. Entretanto, os pressupostos básicos e os efeitos práticos dessas estratégias continuam sendo questões de debate.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento. Complexidade. Dualidade/Dualismo.

Abstract: In this article, we analyze the different conceptualizations of the notion of knowledge management. The overview offered here derives from the recognition that any attempt to conceptualize knowledge management will require a reflection about the very nature of knowledge and management. Such reflection provides the opportunity to problematize some assumptions typically associated to the practice of knowledge management and the possibility to trace further directions in this field of study. Since the 1990s, there has been an increasing interest in knowledge management among policy-makers, practitioners and academics. In many parts of the world, business organizations have implemented different forms of knowledge management strategies. However, the underlying assumptions and the practical impact of such strategies remain as matters of debate. In this respect, I offer a discussion about the challenges of complexity to knowledge management.

Keywords: Knowledge management. Complexity. Duality/Dualism.

INTRODUÇÃO

As últimas duas décadas foram marcadas por um aumento do interesse por práticas de gestão de conhecimento em diversos ramos de atividade. Como acontece frequentemente quando uma determinada ideia torna-se objeto de um crescente interesse, a gestão de conhecimento é, muitas vezes, apresentada na forma de discursos não apenas em organizações, mas também no ambiente político. Dessa forma, habitualmente, dilemas centrais acerca do conceito não são explorados ou até mesmo evitados. No entanto, qualquer discussão realmente crítica sobre gestão de conhecimento precisa partir do reconhecimento de que esta é tanto uma prática quanto uma área de pesquisa com seus próprios dilemas e contradições. Nesse contexto, surge a necessidade de uma análise sobre o crescente interesse em

gestão do conhecimento a fim de revisar o desenvolvimento dessa área de pesquisa, identificar questões em aberto e discutir sobre os caminhos a serem trilhados.

Nesse sentido, este estudo tem um caráter conceitual e visa contribuir para o estudo de gestão de conhecimento no âmbito de pesquisa organizacional. Mais especificamente, o objetivo geral é abordar uma revisão crítica, provocar debates e apresentar ferramentas conceituais para pesquisadores e profissionais que darão os primeiros passos nesta área de conhecimento.

A emergência de um mundo cada dia mais interconectado e incerto leva a um interesse por conceitos de complexidade. O crescente interesse em gestão do conhecimento consolida-se nesse ambiente. Essa introdução crítica inicia-se com uma contextualização histórica e uma revisão de alguns pressupostos que são normalmente atribuídos ao tema. A reflexão epistemológica torna-se pertinente num ambiente em que a gestão do conhecimento é, muitas vezes, apresentada como uma resposta organizacional à complexidade (BOISOT, 2011). A discussão sobre gestão do conhecimento requer uma problematização tanto do próprio conceito de conhecimento quanto do de gestão (HISLOP, 2013). Diferentes pressupostos epistemológicos levam a diferentes conceitualizações (SCHULTZE; STABELL, 2004).

Na parte final deste estudo, discutiremos sobre a complexidade e os desafios para a gestão do conhecimento em organizações.

ALGUNS PRESSUPOSTOS FREQUENTEMENTE ASSOCIADOS À GESTÃO DO CONHECIMENTO

A ideia central que permeia a maior parte da literatura sobre gestão do conhecimento é o argumento de que não é somente possível, mas também vantajoso, gerir o conhecimento da força de trabalho de uma organização. Segundo Hislop (2013), há pelo menos, três pressupostos centrais que são ligados a esse argumento. Primeiro, existe o reconhecimento da emergência no final do século XX de uma sociedade pós-industrial (BELL, 1976; CASTELLS, 1998). Nesse contexto de mudança social e econômica, o conhecimento passa a ser visto como o principal ativo não apenas para organizações, mas

para crescimento econômico numa perspectiva mais ampla. O segundo pressuposto é que nessa nova economia, há uma mudança na maneira de trabalhar com o aumento da importância do trabalho intelectual. O terceiro pressuposto é o de que uma gestão eficiente em sua base de conhecimento constitui uma vantagem competitiva para a organização. No entanto, um primeiro esforço para entender os diferentes enfoques em gestão do conhecimento demanda necessariamente uma reflexão sobre esses pressupostos.

O primeiro pressuposto a ser discutido é sobre a própria origem da gestão do conhecimento. Até que ponto podemos afirmar que o assunto é algo recente? Suas origens podem ser atribuídas exclusivamente ao mundo corporativo? Por um lado, podemos observar que bibliotecários e outros profissionais que trabalham com informação têm uma longa história de processos de geração, fluxo e disseminação de conhecimento (WALLACE, 2007). Além disso, as origens intelectuais da gestão do conhecimento são ainda mais profundas e mais amplas do que é normalmente pressuposto. Há toda uma influência de diversas áreas tais como filosofia, economia, educação e psicologia que antecede a publicação de *Post-Capitalist Society*, de Drucker (2011, mas originalmente escrito em 1993) e *The Knowledge-Creating Company*, de Nonaka e Takeuchi (1995). Como resultado disso, não há uma única definição amplamente aceita de gestão do conhecimento, mas uma variedade de definições com diferentes entendimentos de seus respectivos autores. Como descrito por Alvesson e Kärreman (2011), algumas definições derivam de um interesse organizacional em tecnologias de comunicação que permitem redes computadorizadas de interação em tempo real. No entanto, a principal divisão nessa área de pesquisa está entre definições que enfatizam o aspecto tecnológico e aquelas que enfatizam a dimensão humana. Dentro dessa perspectiva, a gestão do conhecimento não é unicamente uma questão de construir bases de dados, mas em entender como processos de inter-relações entre pessoas estão relacionados ao aprendizado. Segundo Alvesson e Kärreman (2001, p. 995 - **Tradução nossa**), “conhecimento é um fenômeno ambíguo, não específico, intrinsecamente relacionado a significados, sentidos e processos, sendo assim difícil de ser gerido”. Há, assim, uma contradição intrínseca entre conhecimento e gestão? Como ela pode ser abordada?

A resposta para a pergunta passa por uma problematização do próprio conceito de conhecimento (BALOH; DESOUSA; PAQUETTE, 2011; SCHULTZE; STABELL, 2004). Uma das críticas feitas ao conceito de sociedade pós-industrial originalmente sugerido por Bell, ainda na década de 70, é a forma com a qual o conhecimento é conceitualizado como sendo algo objetivo e codificável. Na verdade, a dimensão epistemológica da gestão do conhecimento apresenta uma multiplicidade de enfoques em conhecimento objetivo, tácito, parcial, subjetivo e contextual. Essa dimensão epistemológica será abordada a seguir.

A DIMENSÃO EPISTEMOLÓGICA: O QUE É CONHECIMENTO?

Essa é uma pergunta central no pensamento filosófico e diferentes respostas permeiam diferentes visões de gestão do conhecimento. Mesmo que o pensamento epistemológico não seja muitas vezes explícito em abordagens relacionadas à gestão do conhecimento, essa é uma questão que exige reflexão. Segundo Styhre (2003), poucos estudos sobre o assunto articulam uma discussão sobre a natureza do conhecimento, em parte por causa da predominância de uma visão restrita e utilitarista em diversos discursos. Em outras situações, pode haver uma relutância em considerar que certas dimensões de conhecimento podem não estar sujeitas à gestão, principalmente se ela estiver ligada a uma ideia de controle.

Hislop (2013) apresenta uma divisão no estudo de gestão do conhecimento: a perspectiva objetivista e a perspectiva baseada em práticas. Cook e Brown (1999), elegantemente, conceituam essas perspectivas como uma epistemologia de posse e uma epistemologia de prática. Para Baloh, Desouza e Paquette (2011), essas duas perspectivas espelham diferentes epistemologias em pensamento científico, trazendo para um novo contexto discussões sobre positivismo e interpretivismo. Nesse contexto, o ponto de partida aqui será uma articulação da visão objetivista de conhecimento.

A perspectiva objetivista

A perspectiva objetivista deriva de uma epistemologia de posse por se referir a um conhecimento que é possuído por indivíduos ou grupos. Ele é considerado como um objeto que existe independentemente de experiência humana e que pode ser codificado e armazenado. Pode ser explicitado, armazenado e separado da pessoa que o criou, desenvolveu e o usa de forma prática. Nessa concepção, o conhecimento é abordado a partir de uma lógica positivista. Segundo Hislop (2013), essa é uma visão perspectiva que assume uma predominância do conhecimento explícito em relação ao tácito. O conhecimento que pode ser expressado com clareza por meio de uma linguagem sistemática e é mais reconhecido do que o conhecimento tácito que é informal, subjetivo e muitas vezes intuitivo e ligado a valores culturais. Nessa perspectiva, é resultado de um processo cognitivo na forma de reflexão de indivíduos ou grupos.

Segundo Schultze e Stabell (2004), quando essa ótica é traduzida para o estudo de organizações, temos uma visão neofuncionalista em que o conhecimento objetivado é uma fonte de capacidade competitiva e que os interesses de gerentes e demais trabalhadores em manter esse conhecimento são compatíveis e livres de contradições. O conhecimento é visto como uma mercadoria, e tanto pode ser explícito quanto tácito, individual quanto coletivo. No entanto, a diferenciação entre conhecimento explícito e conhecimento tácito tem uma série de particularidades nesse contexto.

O conhecimento tácito é dificilmente verbalizado e, muitas vezes, inconsciente. Dessa forma, na visão objetivista, os conhecimentos explícito e tácito não são dois pontos extremos na mesma dimensão, mas duas formas separadas de conhecimento, constituindo uma dicotomia. Essa perspectiva também representa uma outra dicotomia, o conhecimento individual e o conhecimento social (SPENDER, 1996). O conhecimento social pode ser apresentado de forma explícita por meio de sistemas de regras, procedimentos e formalização de rotinas. Pode manifestar-se na forma de um conhecimento tácito possuído por um grupo por meio de estórias e sistemas compartilhados de entendimentos. Nessa visão, o sistema de valores que nós normalmente

chamamos de “cultura” tem um caráter coletivo. De acordo com Hislop (2013), essa visão resultou numa verdadeira explosão de estudos em cultura organizacional desde a década de 80, apresentando diferentes formas de introduzir sistemas de valores em organizações. Essa é uma visão inicialmente otimista sobre a possibilidade de estratégias que buscam mudar e desenvolver sistemas de valores.

Na visão objetivista, há o pressuposto de que o conhecimento codificado pode ser compartilhado ou transferido de uma pessoa para outra. Assim, quando enviamos uma carta, o conhecimento objetivo pode ser enviado para um agente capaz de entender e usar conhecimento, sem necessariamente interagir com o remetente. Também é aceito que nenhum componente importante do conhecimento é perdido nesse processo de comunicação.

A visão objetivista permeia uma série de processos que são, muitas vezes, implementados em organizações com objetivos explícitos: converter conhecimento tácito em conhecimento explícito, armazenar conhecimento, sistematização de conhecimento em que tecnologias de informação e comunicação têm uma importância central.

A perspectiva baseada em práticas

A visão de práticas oferece outras respostas para a pergunta “o que é conhecimento?”, sustentada em pressupostos filosóficos baseados em uma série de críticas à epistemologia positivista que permeia a perspectiva objetivista de gestão do conhecimento. Para Hislop (2013), prática é definida como ação humana intencional e pressupõe que, em processos organizacionais, elementos físicos e cognitivos são inseparáveis. Dessa forma, o desenvolvimento e o uso do conhecimento são considerados aspectos fundamentais da prática.

Quando se tem a atividade humana como foco central, o conhecimento não é visto como algo codificável, mas intrinsecamente ligado a práticas. Estaria muito além da nossa proposta neste estudo apresentar a variedade de enfoques teóricos que compartilham dessa visão epistemológica, mas é possível afirmar que há referências ao pragmatismo americano (COOK; BROWN, 1999; BERNSTEIN,

2010), comunidades de práticas (Wenger, 1998) e teoria dialógica do conhecimento (TSOUKAS, 2009). Essas fundamentações teóricas têm em comum um desafio a uma série de dicotomias da perspectiva objetivista que deriva de uma epistemologia positivista que conceitualiza conhecimento derivado de processos cognitivos envolvendo mente e não corpo. Há aqui um interesse pelo contexto de relações em que indivíduos desenvolvem perspectivas, criam conhecimento e estão engajados em tarefas práticas e em resolução de problemas reais (RIPAMONTI; SCAROTTI, 2011). Sob essa ótica, pensar e fazer são duas faces daquilo que é entendido como conhecimento.

Os desafios da perspectiva de práticas estão representados na Tabela 1:

Tabela 1 - Desafios da perspectiva baseada em práticas à perspectiva objetivista

Perspectivas de práticas	Perspectiva objetivista
Conhecimento sendo tácito e explícito	Conhecimento sendo prático ou explícito
Conhecimento como uma atividade (sabendo e fazendo)	Conhecimento como puramente cognitivo
Conhecimento sendo individual e coletivo	Conhecimento individual ou coletivo

Adaptado de Hislop (2013, p. 35)

Há aqui uma rejeição da dicotomia entre formas de conhecimento independentes. Ao contrário de uma dicotomia entre conhecimento explícito e prático, essas duas formas estão interligadas. Sendo assim, não existe uma forma pura de conhecimento explícito que não envolva uma dimensão tácita. Segundo Schultze e Stabell (2004), a perspectiva baseada em práticas oferece uma epistemologia de dualidade que desafia a epistemologia de dualismo sugerido pela perspectiva objetivista. As duas epistemologias estão contrastadas na Tabela 2.

Tabela 2 - Epistemologias de dualismo e dualidade

	Dualidade	Dualismo
Quadro teórico	“e/ou” modelos estruturais, teorias de práticas, pragmatismo	Taxonomia, modelos de contingências
Pressupostos sobre causalidade	Emergente	Unidimensional, determinística
Paradoxos, contradições	Abrange contradições, paradoxos, forças opostas operando simultaneamente	Contradições como meros sinais de que taxonomias e modelos de contingências não estão suficientemente elaborados

Fonte: Adaptado de Schultze e Stabell (2004, p. 554)

Essa visão também apresenta um reconhecimento de incerteza em processos organizacionais e um foco em contexto e temporalidade. Tsoukas (1996) discute o conceito de indeterminação da prática. O conceito enfatiza incertezas e ambiguidades como inerentes à prática estabelecendo que, mesmo que haja um conhecimento explícito, ocorrem situações que demandam reflexão e tomadas de decisões por parte de indivíduos. Mesmo que o conhecimento seja apresentado de forma estruturada e formalizada, há circunstâncias que demandam discernimento e escolhas. Dessa forma, há espaço para a agência humana.

Em seu estudo de Ripamonti e Scarotti (2011) descrevem um caso em que incertezas e ambiguidades se tornam evidentes. Os autores investigaram a prática de trabalhadores portuários e observaram que a alta variação em termos de produtividade pode ser explicada pela própria natureza da atividade. Enquanto algumas tarefas poderiam ser conduzidas por meio de procedimentos pré-estabelecidos, outras demandavam constantemente tomadas de decisões por parte de trabalhadores. Essa atividade profissional requer aprendizado contínuo em resposta a mudanças nas circunstâncias do trabalho. A observação contrastava com um ambiente gerencial que via a atividade de trabalhadores portuários apenas como repetição e execução de rotinas.

Essa perspectiva permeia uma determinada visão acerca de compartilhamento e gestão de conhecimento. Quanto ao compartilhamen-

to, há uma reflexão sobre as limitações do modelo de transmissão de conhecimento. A implementação de atividades de compartilhamento, frequentemente, requer uma reflexão sobre pressupostos tácitos e valores nos quais o conhecimento está baseado. Há uma ênfase em processos de interação social e comunicação face a face. O compartilhamento de conhecimento acontece em dois processos inter-relacionados: imersão em prática e interações entre pessoas.

Segundo Hislop (2013), a gestão de conhecimento é colocada em prática por meio da facilitação e desenvolvimento de comunidades de prática, criação de ambientes de interação e encorajamento da comunicação e da resolução coletiva de problemas.

Como podemos observar, discussões epistemológicas que permeiam filosofia da ciência numa perspectiva mais ampla também representam diferentes pontos de partida para conceitualizações de gestão do conhecimento. Para Alvesson e Kärreman (2001), muitos estudos iniciais tratam o conceito de gestão como algo evidente e não-problemático. Entretanto, o próprio conceito implica em ambiguidades.

O QUE É GESTÃO?

Quando à dimensão do conhecimento, estaria muito além da nossa proposta inicial neste estudo apresentar, com mais detalhe, a própria diversidade de enfoques em gestão. No entanto, é possível verificar que a maioria dos estudos - em que os autores discutem um mapeamento da área de gestão do conhecimento - estabelece uma tensão conceitual entre duas perspectivas (ALVESSON; KÄRREMAN, 2001; HISLOP, 2013; RIPAMONTI; SCAROTTI, 2011; SCHULTZE; STABELL, 2004), que representam não apenas modos de intervenção, mas também discursos organizacionais baseados em diferentes pressupostos sobre ordem social.

A primeira baseia-se numa sociologia de regulação e foca em integração, equilíbrio e ordem. A segunda parte de uma sociologia de mudança radical e investiga organizações em termos de forças de coerção, conflito e mudança (SCHULTZE; STABELL, 2004). Segundo Alvesson e Kärreman (2001), essas duas perspectivas indicam dois modos de intervenção antagônicos: controle e coordenação. No modo de controle, “gestão é mais forte, mais ampla em escopo e in-

cluiu mecanismos que especificam monitoramento e avaliação individual e ação coletiva” (p. 1001 - **Tradução nossa**). Por outro lado, no modo de coordenação, a gestão é

menos institucionalizada e sancionada, e tem menos impacto sobre ingredientes chave em processos de trabalho simplesmente porque profissionais de conhecimento têm um entendimento superior e compõe um recurso chave, desfazendo efetivamente uma relação convencional de assimetria entre gestão e não-gestão em pontos vitais(p. 1001 - **Tradução nossa**).

Como veremos a seguir, uma combinação dos dois modos de intervenção e as duas epistemologias produzem quatro discursos em gestão de conhecimento.

Quatro discursos em gestão do conhecimento

A literatura sobre gestão do conhecimento apresenta diferentes esforços para entender a relação entre as dimensões de conhecimento e gestão. Assim como na clássica matriz de paradigmas sociológicos em estudos organizacionais apresentada por Burrell e Morgan (1979), Schultze e Stabell(2004) oferecem um quadro conceitual de gestão do conhecimento, ilustrado pela tabela 3:

Tabela 3 - Quatro discursos na pesquisa em gestão do conhecimento

	Dualidade	Dualismo
Dissenso	Discurso dialógico	Discurso crítico
	Metáfora do conhecimento: disciplina	Metáfora do conhecimento: poder
	Papel do conhecimento: desconstrução de visões totalizadoras; múltiplos conhecimentos	Papel do conhecimento: reformar ordem social
	Teorias: pós-estruturalismo, feminismo, pós-modernismo	Teoria: processo de trabalho

Continua...

Consenso	Discurso construtivista	Discurso neo-funcionalista
	Metáfora do conhecimento: mente	Metáfora do conhecimento: ativo
	Papel do conhecimento: coordenação de ações, contexto compartilhado, recuperação de valores integradores, entendimento	Papel do conhecimento: esclarecimento progressivo, previsão, redução de incertezas, otimização na alocação de recursos
	Teorias: estruturalista, <i>sensemaking</i> , teoria ator-rede, teorias de prática	Teorias: visão baseadas em recursos, custo de transação, teoria da contingência

Fonte: Schultze; Stabell (2004, p. 556)

Para Hislop (2011), o *discurso neo-funcionalista* é dominante na literatura sobre gestão do conhecimento. Sendo assim, os outros três discursos são reações baseadas em percepções de limitações do discurso neofuncionalista. Esse discurso pressupõe que gestão do conhecimento é algo positivo e que tem potencialmente benefícios para todos os membros da organização. O conhecimento é visto como um ativo que pode ser controlado. Há aqui um interesse explícito em racionalização e controle.

50

No *discurso construtivista*, a gestão do conhecimento é vista como um fenômeno marcado por dualidades e sociedade em termos de coerência e relativamente livre (de tensões estruturais). Nesse discurso, os fenômenos sociais e técnicos estão interligados de forma complexa e são mutuamente constitutivos. O desafio organizacional consiste em coordenar práticas de múltiplos agentes em sistemas de cognições distribuídas. Esta perspectiva desafia o argumento neofuncionalista de que o conhecimento pode ser gerido como algo independente de agência humana.

O *discurso crítico* foca em conflitos de interesse, dissonâncias entre diferentes grupos. A problematização de poder está mais presente aqui do que nos outros discursos. Mesmo que a distinção entre trabalho mental e manual pareça menos relevante no contexto da indústria do conhecimento em que trabalhadores alegadamente têm uma maior autonomia, autores que se baseiam nesse discurso focam em conflitos entre diferentes grupos profissionais.

O *discurso dialógico* realça um interesse em dissonâncias e no papel do conhecimento no contexto de mecanismos de poder e

controle, mas sem a mesma agenda política do discurso crítico. Esse discurso enfatiza práticas disciplinares que estão mutuamente ligadas pelo conhecimento. Há constantes referências a Foucault e suas conceitualizações de configurações poder/conhecimento. Essas configurações são manifestadas por meio de avaliações de performance e tutoria e outras iniciativas que buscam normalizar pensamentos e ações. Muitas vezes, a gestão de conhecimento vista por essa perspectiva remete a uma agenda de desconstrução, mas problematiza a questão de poder e seu potencial que tanto pode ser positivo quanto negativo.

Gestão de conhecimento tácito

É interessante observar como cada um desses discursos conceitualiza a relação entre gestão e conhecimento tácito, e soluciona uma possível contradição entre eles. O conhecimento tácito é reconhecido, mas abordado de forma diferente em cada um dos discursos.

No *discurso neofuncionalista*, o conhecimento tácito é visto como um recurso e uma proteção natural contra a imitação por parte de outras organizações. Sendo assim, iniciativas que buscam gerir conhecimento tácito podem produzir o efeito contrário de diminuir a capacidade competitiva da organização. É justamente aí que surge um paradoxo no discurso neofuncionalista ao reconhecer que uma racionalização e formalização de parte do conhecimento pode trazer resultados com efeitos negativos.

No *discurso construtivista*, conhecimentos explícito e tácito estão mutuamente constituídos. Há neles um interesse menor numa eventual vantagem competitiva, mas mais em como o conhecimento tácito pode contribuir para uma determinada identidade organizacional. Ele faz parte de um contexto de comunicação de conhecimento explícito. Dessa forma, a contradição entre gestão do conhecimento e conhecimento tácito se torna menos relevante do que no discurso neofuncionalista.

No *discurso crítico*, o conhecimento tácito é entendido como um produto da interação entre trabalhadores e seu meio material, em constante desenvolvimento. O conhecimento tácito só se trans-

forma em inovação num ambiente de autonomia do trabalhador. Um ambiente de controle limita o espaço para a criação de conhecimento. A formalização do conhecimento tácito seria marcada por conflito e resistência. Dessa forma, a contradição entre conhecimento tácito e gestão assume a forma de uma luta por poder.

O *discurso dialógico* considera toda forma de conhecimento como uma forma de poder disciplinar. Por sua essência não verbalizada e não estruturada, o conhecimento tácito torna-se extremamente difícil de ser gerido. A gestão, nesse caso, assume a forma de autorreflexão e externalização de conhecimento tácito. Partindo da perspectiva do discurso dialógico, Schultze e Stabell (2004) afirmam que a gestão de conhecimento tácito não é necessariamente impossível, mas assume um caráter recursivo e infinito.

As metáforas usadas por proponentes de cada discurso são importantes formas de visualizar uma determinada lógica por trás de tentativas de conceitualizar gestão do conhecimento. No entanto, o próprio uso de metáforas nos proporciona a oportunidade de refletir sobre as limitações inerentes de tais posicionamentos.

Metáforas e pesquisa organizacional

Os discursos descritos por Schultze e Stabell (2004) representam diferentes metáforas para entender o papel do conhecimento em organizações. Neste momento, surge a necessidade de uma reflexão do papel de metáforas em teoria das organizações. Metáforas, normalmente, têm um potencial importante em prover uma base cognitiva para o entendimento de processos organizacionais, principalmente quando se trata de fenômenos complexos e/ou poucos explorados. No entanto, pesquisadores e demais profissionais trabalhando com gestão do conhecimento podem refletir sobre as limitações de metáforas em representar realidade organizacional. Assim como sugerido por Morgan (1997), metáforas são formas de ver a realidade, mas também formas de não vê-la, pois

Todas as teorias de organização e gestão estão baseadas em imagens implícitas ou metáforas que nos persuadem a ver, entender e imaginar situações de formas parciais. Metáforas criam percepções. Mas elas também distorcem.

Elas têm pontos fortes. Mas também têm limitações. Ao criar formas de ver, estas criam maneiras de não ver. Portanto, não há uma teoria unificada ou metáfora que nos dá um ponto de vista para todas as propostas ou uma plataforma para resolver todos os problemas. Não há uma “teoria correta” para estruturar tudo o que fazemos (MORGAN, 1997, p. 348 - **Tradução nossa**).

Schultze e Stabell convidam para uma postura de diálogo entre discursos reconhecendo as contradições entre diferentes perspectivas teóricas em gestão do conhecimento. Mesmo que algumas diferenças entre os quatro discursos sejam realmente pontos de incompatibilidade e que, provavelmente, não seja possível combinar certos aspectos de diferentes discursos no mesmo projeto de investigação, um mútuo reconhecimento contribui para uma reflexão de limitações internas.

A conceitualização apresentada por Schultze e Stabell tem um potencial descritivo desse campo de pesquisa. No entanto, pode tornar-se problemática se interpretada de forma prescritiva. Esses autores apresentam um mapeamento de uma área de pesquisa dentro da pesquisa organizacional e não um convite ao isolacionismo. Trata-se de uma discussão sobre paradigmas, incomensurabilidade e espaços de transição entre diferentes perspectivas. Não se trata aqui de misturar ou evitar as diferenças entre cada paradigma nem de negar a validade de pesquisa intraparadigmática (GIOIA; PITRE, 1990; SCHULTZ; HATCH, 1996). Mas o reconhecimento de diferentes perspectivas e reflexões sobre limitações nos leva por sua vez à própria noção de complexidade em estudos organizacionais.

COMPLEXIDADE E GESTÃO DE CONHECIMENTO

Aquilo que é muitas vezes chamado em estudos organizacionais de “teoria da complexidade” não é uma teoria unificada, mas uma série de desenvolvimentos em diferentes áreas de conhecimento, articulando uma série de conceitos tais como não linearidade, interações e emergência. Há uma diversidade em como tais conceitos são entendidos e traduzidos para a pesquisa organizacional e social numa perspectiva mais ampla. No entanto, o interesse comum consiste em conceitualizar a nossa realidade por meio da linguagem de sistemas complexos e como mudanças e aprendizado emergem de complexas

redes de interações (AXELROD; COHEN, 2000; BENTO, 2013; BYRNE; CALLAGHAN, 2014; HATCH; TSOUKAS, 2006; SANDAKER, 2009; STACEY, 2010).

Sistemas complexos são compostos por redes de interações entre múltiplos agentes que podem raramente ser entendidos por meio de relações linearidades de causalidade. Há, nesse caso, um reconhecimento de incertezas e de imprevisibilidades em processos organizacionais. Sistemas complexos “saudáveis” mudam e respondem a mudanças externas. No entanto, essas mudanças ocorrem na forma de processos emergentes e/ou de auto-organização.

Emergência é o processo pelo qual mudanças e propriedades de sistemas emanam de múltiplos processos de interações entre agentes que não necessariamente possuem as mesmas propriedades. Auto-organização é a propriedade da qual sistemas complexos mudam e conservam certas estruturas sem controle externo, por meio de processos dinâmicos e adaptativos.

Os conceitos centrais de complexidade são articulados de diferentes formas. Por exemplo, Axelrod e Cohen (2000) articulam tais conceitos dentro de uma agenda modernista demonstrando como organizações podem se beneficiar da complexidade ao produzir novas estruturas e estratégias. Eles apresentam um quadro conceitual evolucionário: variação, interação e seleção. Variação é traduzida ao contexto organizacional através de estratégias que criam condições para uma diversidade de práticas e soluções reconhecendo que, muitas vezes, não há uma única resposta correta ou generalizável. Gestores podem encorajar interações entre diferentes agentes e seleção, nesse contexto, significa processos em que novas práticas e comportamentos são consolidados e outros são extintos.

Entretanto, segundo Johannessen (2009) e Stacey (2010) seria um equívoco equacionar processos de emergência e auto-organização com descentralização formal. Esses autores pertencem a uma outra corrente teórica em estudos de complexidade. Na verdade, a visão de complexidade demanda observar organizações, além de estruturas formais, sendo essas hierárquicas ou não, investigando como diferentes agentes interagem e lidam com as incertezas. São em tais processos que nosso futuro comum está perpetuamente sen-

do reconstruído. Muitos desses enfoques vão além do enfoque modernista ao usar o quadro conceitual de complexidade para discutir limitações epistemológicas em perspectivas dominantes em estudos organizacionais (BYRNE; CALLAGHAN, 2014).

Para Morin (2006), um entendimento mais amplo de complexidade leva a uma reflexão sobre como vemos conhecimento e fazemos sentido do mundo à nossa volta ao diferenciar complexidade restrita de complexidade geral. Boisot (2011) segue o mesmo argumento quando apresenta duas formas de complexidade. A primeira é uma visão objetiva de complexidade como uma característica intrínseca do mundo. A segunda é uma visão subjetiva que problematiza a nossa capacidade de entender o mundo na sua complexidade objetiva e nossa capacidade comportamental e cognitiva de fazer sentido do mundo. É uma epistemologia de dualidade com uma causalidade emergente e que reconhece paradoxos e incertezas. O entendimento mais amplo de complexidade implica num tipo de causalidade e conhecimento que é local, contextual e específico em tempo e espaço. Partindo desse entendimento de complexidade, não se trata exclusivamente de gerir algo pré-estabelecido, mas de criar condições para exploração de novos significados.

Gestão do conhecimento como resposta organizacional à complexidade

A gestão do conhecimento pode ser considerada uma resposta organizacional à complexidade. Essa resposta à complexidade assume três diferentes formas (BOISOT, 2011). A resposta *técnico-econômica* vê o conhecimento como um ativo que tem que ser articulado e capturado por meio de tecnologia de informação. A resposta *organizacional* trata o conhecimento como a base para uma ação coordenada inteligente, enfatizando a agência humana. Essa coordenação não acontece de forma espontânea e requer aprendizado que pode tanto acontecer em organizações formalmente estabelecidas quanto em comunidades de prática. A resposta *ecológica* vê o conhecimento como algo próprio de agentes atuando em redes complexas de interação e que tanto pode se dissipar quanto ser internalizado de forma a guiar ação de indivíduos ou grupos.

Boisot coloca essas três formas de respostas organizacionais no mesmo contínuo, sendo que num extremo o conhecimento é convertido num objeto que pode ser manipulado, armazenado e transmitido. Em outro extremo, o conhecimento segue como algo próprio de indivíduos e o que pode ser externalizado não é propriamente conhecimento, mas dados ou informações. Num extremo, o conhecimento é visto como um estoque acessível de objetos para agentes; no outro extremo, o conhecimento é visto em termos de processos e um fluxo de atividades de agentes. Estamos aqui diante de uma escolha? Dentro de um reconhecimento de complexidade, haveria espaço para conciliar essas duas respostas?

Stacey (2006) oferece uma alternativa para essa tensão ao conceitualizar aprendizado como uma atividade de pessoas em processos de interdependência. Muito daquilo que entendemos como aprendizado são na verdade como processos emergentes de comunicação. Dessa forma,

aprendizado é a atividade de pessoas interdependentes e só pode ser entendido em termos de interação comunicativa auto-organizantes e relações de poder em que identidades são potencialmente transformadas. Indivíduos não podem aprender em isolamento e organizações não podem aprender (STACEY, 2006, p. 237 - **Tradução nossa**).

Stacey estabelece uma crítica ao conceito de “*learning organization*” de Peter Senge (2006) que postula que organizações podem ser entendidas como organismos vivos que têm a capacidade de aprender.

Sendo assim, a gestão de conhecimento precisa ser entendida com um fenômeno de redes de interações. Isso não significa negar a importância de base de dados em que informações são acumuladas, codificadas e disponibilizadas para diferentes agentes. Deve-se reconhecer que a gestão do conhecimento vai além de armazenar dados, ela é responsável, principalmente, pela exploração de novos caminhos. Mais do que algo que existe, gestão de conhecimento é gerir algo que pode potencialmente emergir. Nesse ponto, é necessário repensar a própria ideia de gestão. Não se trata de negar a importância de gestores e estratégias implementadas por eles. Por toda uma questão de visibilidade e poder, gestores são agentes importantes nesse

processo. No entanto, eles também fazem parte da rede de interações e experienciam incertezas tais como os demais agentes.

Há sempre a expectativa de que estudos organizacionais possam de forma direta ou indireta informar práticas e formulações de estratégias. Nesse sentido, a recomendação que apresento neste estudo é que uma gestão de conhecimento informada por um entendimento de complexidade teria que ir além da implementação de sistemas e métodos para armazenar e compartilhar informação. Tais sistemas são importantes, mas por si só não garantem uma capacidade adaptativa por parte de uma organização. Buscar novas soluções, desenvolver e explorar novos conhecimentos são atos que estão muito mais ligados aos processos de inter-relação. Sendo assim, a própria ideia de gestão precisa ser entendida em termos de processos de inter-relações em vez de uma visão exclusivamente de codificação e controle. A abordagem de complexidade apresentada neste estudo indica que muitas dessas soluções sejam locais. Assim como descrito por Alvesson e Kärreman (2001), iniciativas de gestão do conhecimento que são reconhecidas como exemplo de sucesso emergiram de culturas e processos internos e não há indicadores claros de que possam ser replicadas por outras organizações. Não há uma solução única e generalizável. O entendimento de conhecimento como algo local contextual e dinâmico em vez de puramente objetivo dá à gestão do conhecimento um potencial epistemológico e prático renovado.

CONCLUSÃO

Neste estudo, analisei a revisão crítica da gestão do conhecimento demonstrando como um entendimento dessa área de pesquisa organizacional requer uma problematização tanto das ideias de conhecimento quanto de gestão. O crescente interesse por gestão do conhecimento, nas últimas duas décadas, foi materializado por diferentes iniciativas em vários setores que podem ser entendidas como respostas organizacionais à complexidade de um mundo cada vez mais interligado e cada vez mais incerto.

A complexidade torna-se um convite à reflexão não apenas sobre o potencial, mas também sobre limites de diferentes metáforas

usadas para fazer sentido da gestão do conhecimento. Isso se torna necessário num ambiente não apenas organizacional, mas também político, em que a ideia de gestão do conhecimento é, muitas vezes, apresentada de forma instrumental, meramente como um conjunto de práticas sem um real questionamento acerca de suas implicações em processos de relações humanas.

REFERÊNCIAS

ALVESSON, M.; KÄRREMAN, D. Odd couple: the making sense of the curious concept of knowledge management. **Journal of Management Studies**, Malden, MA, v. 38, n. 7, p. 995-1018, 2001.

BALOH, P.; DESOUZA, K.; PAQUETTE, S. The concept of knowledge. In: DESOUZA, K.; PAQUETTE, S. (Orgs.). **Knowledge Management: an introduction**. Londres: Facet Publishing, 2011.p. 35-70.

BELL, D. The Coming of the Post-Industrial Society. **The Educational Forum**. Indianapolis, IN, v. 40, n. 4, p. 574-579,1976.

BENTO, F. **Organizational complexity: leadership and change in research-intensive academic departments**. 2013. 3011 f. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Ciências Sociais e Gestão da Tecnologia, NTNU – Universidade Norueguesa de Ciência e Tecnologia. Trondheim, 2013.

BERNSTEIN, R. **The pragmatic turn**. Cambridge: Polity Press, 2010. 278 p.

BOISOT, M. Knowledge management and complexity. In: ALLEN, P.; MAGUIRE, S.; MCKELVEY, B. (Orgs.). **The SAGE handbook of complexity and management**. London, UK: SAGE,2011. p. 435-453.

BURREL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**. Londres: Heineman, 1979. 432 p.

BYRNE, D.; CALLAGHAN, G. **Complexity theory and the social sciences: the state of the art**. Abingdon, UK: Routledge, 2014. 305 p.

CASTELLS, M. **The rise of the network society**. Oxford, UK: Basil Blackwell, 1998. 596 p.

COOK, S.; BROWN, J. Bridging epistemologies: the generative dance between organizational knowledge and organizational knowing. **Organization Science**, Catonsville, MD, v. 10, n.4, p. 381-400, 1999.

DRUCKER, P. **Post-capitalist society**. Abingdon, UK: Routledge, 2011.

GIOIA, D.; PITRE, E. Multiparadigm perspectives on theory building. **The Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, NY, v. 15, n. 4, p. 584-602, 1990.

HISLOP, D. **Knowledge management in organizations: a critical introduction**. Oxford, UK: Oxford University Press, 2013. 286 p.

JOHANNESSEN, S. The complexity turn in studies of organization and leadership: relevance and implications. **International Journal of Learning and Change**, Olney Bucks, v. 3, n. 3, p. 214-229, 2009.

MORGAN, G. **Images of organizations**. Thousand Oaks, CA: Sage, 2007. 355 p.

MORIN, E. Restricted complexity, general complexity. **Colloquium Intelligence de la complexité: épistémologie et pragmatique**, 2005. Centre Culturel International de Cerisy Cerisy-La-Salle, França, 2006. Retrieved from: <http://cogprints.org/5217/1/Morin.pdf>.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation**. Nova Iorque, NY: Oxford University Press, 1995. 299 p.

RIPAMONTI, S.; Scaratti, G. Weak knowledge for strengthening competences: A practice-based approach in assessment management. **Management Learning**, Londres, UK, vol. 42, n. 3, p. 183-97, 2011.

SANDAKER, I. A selectionist perspective on systemic and behavioral change in organizations. **Journal of Organizational Behavior Management**, Londres, UK, vol. 29, n. 3-4, p. 276-239, 2009.

SPENDER, J. Organizational knowledge, learning and memory: three concepts in search of a theory. **Journal of Organizational Change Management**, Bingley, UK, v. 9, n. 1, p. 63-78. 1996.

STYHRE, A. **Understanding knowledge management: critical and post-modern perspectives**. Copenhagen, Dinamarca: Copenhagen Business School, 2003.

SCHULTZE, U.; STABELL, C. Knowing what you don't know? Discourses and contradictions in knowledge management research. **Journal of Management Studies**, Oxford, UK, v. 41, n. 4, p. 549-573. 2004.

SCHULTZ, M.; HATCH, M. Living with multiple paradigms: the case of paradigm interplay in organizational cultural studies. **The Academy of Management Review**, v. 21, n. 2, p. 529-557. 1996.

SENGE, P. **The fifth discipline: the art and practice of the learning organization**. New York, NY: Doubleday. 2006. 450 p.

STACEY, R. **Complexity and organizational reality: uncertainty and the need to rethink management after the collapse of investment capitalism**. London, UK: Routledge. 2010. 234 p.

TSOUKAS, H. A dialogical approach to the creation of new knowledge in organizations. **Organization Science**, Catonsville, MD, vol. 20, n. 6, p. 941-957. 2009.

WALLACE, D. **Knowledge management: historical and cross-disciplinary themes**. Westport, CT: Libraries Unlimited. 2007. 238 p.

WENGER, E. **Communities of practice: learning, meaning and identity**. Cambridge, UK: Cambridge University Press. 1998. 319 p.