



Autor: Sérgio P. Mendes

## A Ponta do Iceberg

Uma metáfora para entender os investimentos em Tecnologia na área de Gestão do Conhecimento Organizacional

Observe o diálogo abaixo, ele ocorreu momentos antes do gigante Titanic se chocar com um iceberg no Atlântico Norte a aproximadamente 2.000 Km de Nova York.

Fleet - Is anyone there?  
Moody - Yes, what did you see?  
Fleet - Iceberg right ahead!  
Moody - Thank you.

Fleet encontrava-se no cesto da gávia, ligado ao mastro principal e Moody atendeu ao telefone na ponte de comando. Murdoch, o 1° oficial, após ser avisado, ordenou de imediato que se virasse o leme ao máximo a estibordo e se fizesse marcha à ré a toda a potência, o resto da história é do conhecimento de todos. O maravilhoso Titanic foi a pique. Mas, o que essa história de Titanics e icebergues tem a ver com a Gestão de Conhecimento Organizacional? Trata-se apenas de uma transposição de conceitos fundamentada na relação de semelhança entre o sentido próprio e o figurado. Resumindo, estamos utilizando uma artimanha da linguagem, conhecida por metáfora, para explicar que em matéria de gestão do conhecimento investir em tecnologia é só a ponta do iceberg. Vamos explicar melhor esta relação, já apontada pelo Prof. Terra, no livro Portais Corporativos.

Que os icebergs são imensas massas de gelo flutuante, todo mundo sabe; o que a maioria talvez desconheça é que 9/10 desta massa está submersa, ou seja, a ponta do iceberg, aquela que aparece sobre a superfície da água, constitui apenas 1/10 do tamanho total do mesmo. O que Fleet viu, do auto do mastro do Titanic, foi apenas uma pequena parte do gigante de gelo. O maior obstáculo encontrava-se sob o nível do mar e provavelmente tenha sido o grande responsável pelos estragos no casco do luxuoso R.M.S Titanic. Na gestão do conhecimento organizacional ocorre algo semelhante; as ferramentas tecnológicas constituem a parte imersa do investimento e por si só nada podem. É imprescindível trabalhar também a cultura organizacional, a parte submersa do iceberg, o segmento complexo. Trata-se de um ambiente gélido e misterioso, onde as relações nem sempre são de causa e efeito. Constituídos basicamente por pessoas e suas respectivas emoções, valores e crenças, muitas delas mais sólidas do que as águas das profundezas dos icebergs, trabalhar a cultura é, de longe, o maior desafio e requer muito investimento.

Os icebergs podem flutuar por centenas de quilômetros sobre as correntes oceânicas e duram aproximadamente dois anos antes de se desfazerem. Da mesma forma, trabalhar a cultura é uma tarefa que precisa ser executada sem se abrir mão do movimento natural e pode levar tempo semelhante. Em ambientes gelados o nevoeiro é uma constante, o que torna mais perigosa a navegação, na cultura organizacional acontece algo similar. Os obstáculos são inumeráveis neste ambiente nebuloso e dissimulado, vejamos alguns: enclausuramento de conhecimento, ausência de uma mesma linguagem, falta de confiança entre os colaboradores e a alta gerência, ausência de *espírito colaborativo*, falta de altruísmo e muitos outros. Tudo isso pode levar as iniciativas de GC a pique se não for objeto de tratamento especial e proativo.

Em contrapartida, a ponta do iceberg, ou seja, a tecnologia, é igualmente importante como ferramental para disseminar e disponibilizar conhecimento, mas não pode ser deixada às intempéries. Assim como o sol, o vento e a chuva que acabam por destruir completamente a ponta do iceberg, os investimentos em tecnologia (canais de comunicação e disponibilização) irão se perder e serão objeto de crítica se não apresentarem resultados que satisfaçam os interesses da organização. Quem está no alto do mastro, como Fleet no caso do Titanic, vê apenas aquilo que imediatamente se manifesta, ou seja, os resultados. E, se os resultados não forem convincentes provavelmente não haverá tempo de desviar a embarcação e muito menos engatar uma marcha ré. Os investimentos em tecnologia na área de gestão do conhecimento, que geralmente são bastante altos principalmente se a opção for pelos portais corporativos, exigem cautela e muito planejamento. A idéia é *não queimar o filme* logo de largada.

Assim, como Moody no diálogo acima, perguntamos: O que você está vendo? A ponta do iceberg ou o iceberg inteiro? A tecnologia ou a cultura organizacional? Se você vê apenas a ponta do iceberg saiba que está vendo apenas uma décima parte. E, a parte que aparece será a primeira a desaparecer pois está entregue as intempéries. Todavia a ponta do iceberg, pode apresentar uma beleza fascinante quando possui picos elevados, cavernas, penhascos e bordas sombreadas de azul, mas, saiba que esta beleza se sustenta numa grande massa submersa que pode provocar o naufrágio quando não trabalhada.

O Titanic era um navio formidável mas hoje descansa a 3.800 metros de profundidade e afundou logo na sua primeira viagem. Seu comandante era o mais experiente mas nada pode fazer diante de um obstáculo natural. Sua tripulação, constituída de 892 pessoas, era treinada e capaz, mas, o obstáculo estava lá com toda sua solidez. Na gestão do conhecimento organizacional não se deve pressupor que a tecnologia pode substituir o conhecimento humano. As pessoas devem ter prioridade neste processo, principalmente aquelas que já perceberam que podem deixar o ambiente submerso e ter a mesma visão de quem está na cesta da gávia, no mastro do navio. Estes, devem ser reconhecidos e recompensados imediatamente, devem ser valorizados uma vez que já compreenderam que conhecimento e movimento são correlatos.

Obs. Utilizei a metáfora acima no VI - Simpósio Internacional de Knowledge Management (ISKM 2003) para apresentar uma das iniciativas do Serpro relativa a preparação da cultura organizacional para o compartilhamento do conhecimento organizacional.

# Metáfora do Iceberg

Figura ilustrativa

