

Gestão do conhecimento: categorização conceitual

Lillian Alvares,
Sofia Galvão Baptista
Rogério Henrique de Araújo Júnior

RESUMO

Apresenta as discussões da literatura relativas à Gestão do Conhecimento, sua categorização conceitual, destacando o compartilhamento do conhecimento e o mapeamento da informação como estratégias para promover a aprendizagem e a inovação nas organizações. Enfatiza que as formas de comunicação organizacional, as tecnologias de informação e comunicação e a gestão da informação são os elementos que apóiam o processo de compartilhamento do conhecimento, permitindo que as novas práticas de Gestão do Conhecimento facilitem os processos de inovação nas organizações.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão do conhecimento. Categorização conceitual. Gestão da informação.

1 Introdução

As questões sobre como lidar com o conhecimento e os conceitos associados de capital humano, capital intelectual e ativos intangíveis na economia, tornaram-se de tal forma relevantes na gestão da organização, que não tardaram os primeiros entendimentos sobre Gestão do Conhecimento (GC). Henry (1974) formulou a primeira definição, dirigida à construção de políticas públicas para a produção, disseminação, acessibilidade e uso de informação¹.

Depois disso, algumas poucas manifestações datadas do mesmo ano foram publicadas e nada mais até 1986, quando Wiig (1993), naquele ano, definiu Gestão do Conhecimento como a construção sistemática, explícita e intencional do conhecimento e sua aplicação para maximizar a eficiência e o retorno sobre os ativos de conhecimento da organização. A partir dele, inúmeras definições seguiram-se e para compreender a abrangência do conceito, Leite (2004) propôs uma classificação, ampliada por este artigo, apresentada na terceira parte.

Ao apresentar as categorizações conceituais da Gestão do Conhecimento, o trabalho pretende também mostrar que as iniciativas de compartilhamento da informação e do conhecimento são essenciais à inovação e à competitividade empresarial. Tal objetivo vem ao encontro da própria perspectiva de desenvolvimento da Ciência da Informação, que possui larga tradição na criação de valor para as organizações, sobretudo nas atividades ligadas à obtenção, armazenamento e disseminação do conhecimento.

2 Gestão do Conhecimento: compartilhamento de informações

Imerso na Economia do Conhecimento, o ambiente corporativo atualizou a abordagem relativa à importância da informação na gestão empresarial, reconhecendo-a como elemento determinante não apenas no processo de criação do conhecimento, mas também como elemento-chave para competitividade. Para Righetti (2007), a efetividade de um sistema de inovação depende eminentemente de informação e de qualificação profissional, ambas tratadas na Gestão do Conhecimento. Ato contínuo, o compartilhamento de informações pode levar as organizações a outro nível de pesquisa e desenvolvimento, estimulando a ocorrência de inovação, tão caros à Sociedade da Informação.

Todavia, para que a organização consiga de fato gerar um conhecimento sólido, tal como pressupõe Wiig (1997) e Lastres (1999), e que permita o seu uso racional e “inteligente”, nas palavras dos autores, deverá, de antemão, dispor de um modelo de gerenciamento estratégico da informação.

¹ Nas palavras do autor: [...] *by knowledge management I mean public policy for the production, dissemination, accessibility, and use of information as it applies to public policy formulation* (HENRY, 1974).

Nesse modelo, o intercâmbio de idéias e processos de trabalho pressupõe a coleta e processamento de dados em todos os níveis da organização, a fim de possibilitar a criação de novas informações úteis e aplicáveis a serem disseminadas entre o capital humano. Essa metodologia viabiliza o compartilhamento de conteúdos, que, de acordo com o mapa conceitual do modelo proposto por Nonaka e Takeuchi (1997), será capaz de gerar conhecimento conceitual, operacional, sistêmico e partilhado, subsidiando o processo de criação de novos conhecimentos.

A gestão estratégica da informação pode ser estabelecida tendo por base seis etapas, propostas por Tarapanoff (2001): (i) Identificação de necessidades informacionais; (ii) aquisição de informação tendo como requisitos as necessidades da organização; (iii) armazenamento; (iv) desenvolvimento de produtos e serviços informacionais; (v) distribuição; e (vi) seu uso efetivo, conforme a Figura 1, a seguir.

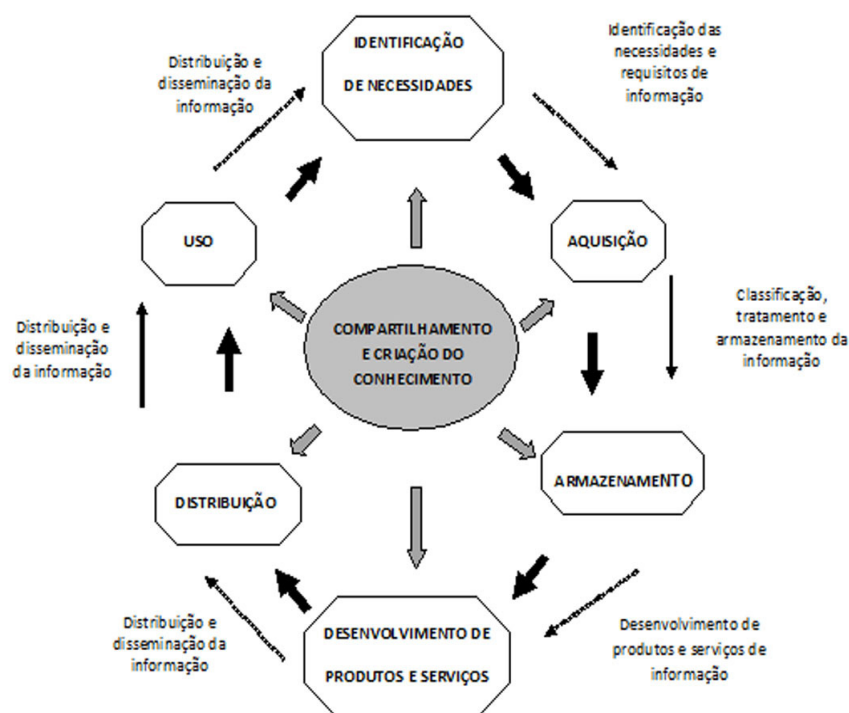


Figura 1 - Gestão estratégica da informação
Fonte: Dos autores, a partir do entendimento de Tarapanoff (2001)

2.1 Compartilhamento do conhecimento organizacional

Choo (2006) aponta que o conhecimento é amplamente disseminado sob várias formas dentro da organização. Para o autor, o conhecimento de uma organização é resultado da especialização e da experiência dos membros da empresa e de outras fontes, tais como: clientes, fornecedores e parceiros. A obtenção de conhecimento sobre a empresa na própria empresa requer esforços de todos, a fim de estabelecer um clima de confiança mútua, que só é factível quando todos partilham de objetivos comuns. Na tarefa do compartilhamento do conhecimento, exige-se, de acordo com

McInerney (2006), vivo interesse no aprendizado, na inovação, na mudança sistemática e no compartilhamento dos saberes e experiências das pessoas em prol dos objetivos organizacionais.

Essa característica da Gestão do Conhecimento empresta um sentido que está além da simples aplicação e utilização das tecnologias de informação, pois o seu foco está no estabelecimento efetivo de um clima organizacional baseado na confiança mútua entre os colaboradores da organização. Tal requisito reflete a outra preocupação do mesmo autor, que é a impossibilidade clara e racional de capturar o conhecimento das pessoas. Isso não pode ser feito a partir de uma simples decisão estratégica das organizações, mas apenas a partir do compartilhamento, que deve ter como garantia de sucesso a confiança mútua. E que, por sua vez, dependerá de inúmeras variáveis inclusive variáveis absolutamente abstratas e emotivas.

2.2 Elementos que facilitam o compartilhamento

Alguns elementos devem ser considerados na implantação da Gestão do Conhecimento. Reich (2007) identificou a importância do clima organizacional, as diferenças nos níveis de conhecimento existentes entre os vários membros de uma organização, os canais de transmissão de conhecimento, o potencial instalado das tecnologias de informação, a rotatividade da equipe, os problemas de integração, entre outros. Aqui serão tratados os aspectos da comunicação, das tecnologias e da Gestão da Informação, considerados pelos autores como os mais críticos.

2.2.1 Comunicação

A influência do compartilhamento do conhecimento no desenvolvimento da cultura organizacional e da inovação deve ser um objetivo a ser perseguido, principalmente porque apenas os esforços conjuntos poderão estabelecer um clima de confiança mútua, ou seja, de atitude ligada a uma mudança sistemática na cultura organizacional.

Exemplificando a necessidade do compartilhamento para realização de um projeto, Scheinpflug (2007) verificou que a comunicação deve ser incentivada por intermédio de um moderador ou por meio de ferramentas de comunicação organizacional. Em sua pesquisa, foram observadas e entrevistadas duas equipes de trabalho de instituições que desenvolvem *softwares*.

Na equipe de trabalho da empresa privada, a autora observou que a comunicação era principalmente informal e presencial, sendo que o coordenador exigia certa formalidade. A comunicação entre os membros do grupo fluía naturalmente, facilitada pela localização física dos integrantes, que trabalhavam muito próximos. Os entrevistados relataram a percepção de que a proximidade física no ambiente de trabalho influenciava

positivamente o compartilhamento de informações. Em alguns momentos, os integrantes comunicavam-se por meio de ferramentas tecnológicas de comunicação (ex: *chats* eletrônicos). O grupo compartilhava informações de modo natural, não sendo necessário incentivá-lo. As relações de amizade que existiam entre os participantes incentivavam o compartilhamento da informação, bem como reforçavam a confiança entre os membros (SCHEINPLUG, 2007).

Na empresa pública, a autora verificou que o grupo usou apropriadamente os canais de comunicação disponíveis, por meio de estratégias de comunicação e ferramentas tecnológicas que já estavam desenvolvidas e amadurecidas dentro da organização, tais como: grupo de correio eletrônico, reuniões presenciais e áudio-conferências. A comunicação no grupo era centrada no coordenador, que distribuía informações, comunicava-se com os superiores, repassava informações dos superiores para o grupo e definia prazos. Incentivado pelo coordenador, o compartilhamento de informações aconteceu de forma natural entre os membros do grupo e foi qualificado por todos os entrevistados como excepcional.

2.2.2 Tecnologias

Stewart (2001) aponta diversos mecanismos de base tecnológica a serem usados na explicitação do conhecimento de uma organização, como, por exemplo, as bases de dados. O autor recomenda, no entanto, que antes de começar efetivamente as práticas de compartilhamento do conhecimento, a organização ouça seus clientes, a fim de conhecer suas necessidades. E a necessidade de mapear e documentar os processos em funcionamento, além de registrar e disseminar entre os colaboradores os modelos adotados, são vitais. Para tanto, é requerida uma cultura organizacional que dê suporte a essas ações, ou que a cultura existente seja sistematicamente modificada.

3 Gestão do conhecimento: categorização conceitual

Nas seções seguintes passamos a descrever nove categorias de conceitos que delimitam o que neste trabalho chamamos de categorização conceitual da gestão do conhecimento. Em cada uma destas nove categorias, ressaltamos aspectos de compartilhamento da informação e do conhecimento, vitais aos processos de inovação e competitividade organizacional.

3.1 Gestão do conhecimento como gestão do capital intelectual

A primeira definição de Gestão do Conhecimento como Gestão do Capital Intelectual foi lançada por Powell (1993), que

a descreveu como sendo uma forma integrada e estruturada de gerenciar o capital intelectual de uma organização. A *Knowledge Transfer International* (2009), por sua vez, apresentou GC em 1997 como uma estratégia que transforma o capital intelectual da organização, incluindo tanto a informação registrada, quanto as competências dos empregados, em maior produtividade, novos valores e aumento de competitividade.

No mesmo ano, Barclay e Murray (1997) trataram o componente conhecimento das atividades de negócios como uma preocupação explícita refletida em estratégia, política e prática em todos os níveis da organização. Para os autores, na prática ocorre a identificação e o mapeamento do capital intelectual de uma organização, gerando novos conhecimentos para obtenção da vantagem competitiva, tornando grandes quantidades de informações acessíveis, compartilhando as melhores práticas e usufruindo plenamente da tecnologia².

A visão de Stewart (2002) é muito citada, tanto por pesquisadores como por usuários da GC. Para ele, o capital intelectual de uma organização precisa de reciclagem contínua de conhecimento e do compartilhamento de experiências. Os métodos e técnicas para alcançar essa situação, destacando o uso intensivo de tecnologia, criam condições para o rápido compartilhamento do conhecimento e para o seu uso de forma sistemática e coletiva. De fato, o autor enuncia que 1991 foi o ano I da era da informação, ao comprovar que nesse ano os gastos das empresas com bens típicos da era informacional – computadores, softwares, equipamentos de telecomunicações e redes – superou os gastos com bens típicos da era industrial – máquinas e equipamentos para produção. Com efeito, dos anos 90 em diante, importantes aplicações da TI foram em ações da Gestão do Conhecimento.

Ao constatar que o principal papel da Tecnologia da Informação era melhorar a coleta, o processamento, a organização, a análise e a distribuição da informação, o autor concluiu que sua principal aplicação é a de ampliar o alcance do conhecimento e acelerar a velocidade de compartilhamento do conhecimento ao usuário.

Outros autores importantes dessa visão de Gestão do Conhecimento são Sullivan (2000), Bukowitz e Williams (2002). Os dois últimos compartilham a visão de que GC é o processo pela qual a organização gera riqueza a partir do seu conhecimento (ou capital intelectual), que eles definem indistintamente como algo valorizado pela organização que esteja contida nas pessoas, nos processos, nos sistemas, na cultura, nas metodologias, etc. Sullivan (2000) segue igualmente esse entendimento de que, capital intelectual é o conhecimento valorizado pela organização

² Nas palavras do autor: *Treating the knowledge component of business activities as an explicit concern of business reflected in strategy, policy, and practice at all levels of the organization. Making a direct connection between an organization's intellectual assets — both explicit [recorded] and tacit [personal know-how] — and positive business results. In practice, knowledge management often encompasses identifying and mapping intellectual assets within the organization, generating new knowledge for competitive advantage within the organization, making vast amounts of corporate information accessible, sharing of best practices, and technology that enables all of the above — including groupware and intranets.*

que pode ser transformado em lucro.

3.2 Gestão do conhecimento como gestão de ativos intangíveis

Nesse grupo, destaca-se Sveiby (1998, página 44), que define a Gestão do Conhecimento como a “arte de criar valor alavancando os ativos intangíveis” da organização. Apesar de ser uma das mais utilizadas por sua simplicidade e ao mesmo tempo completude, representa apenas parcialmente o que o autor pensa sobre o tema, não revelando todo o potencial que a idéia traz consigo. O autor acrescenta que GC pode ser entendida como a soma da Gestão da Informação e da gestão de pessoas, sobretudo porque GC não é apenas uma visão tecnológica, mas, fundamentalmente, humana.

A definição de Petrash (1996) é direta e objetiva. O autor afirma que a Gestão do Conhecimento, ao explorar os ativos intangíveis de uma organização, deve fazer o possível para ter a informação certa, para a pessoa certa, no tempo certo e necessário para a tomada de decisões adequada.

No ano seguinte, Hibbard (1997) apresenta a definição como um processo de busca e organização da expertise coletiva da organização, em qualquer lugar em que se encontre, e que a sua distribuição deve se dirigir para onde houver o maior retorno. Davenport e Prusak (1999) afirmam que nas organizações, o conhecimento não está contido apenas nos documentos e repositórios de informação, mas também nas rotinas organizacionais, processos, práticas e normas, enfim, nos ativos intangíveis da organização. Além disso, acreditam que parte significativa do conhecimento necessário já está nas organizações, basta uma boa Gestão da Informação para capturá-los. Nesse caso, eles poderiam ser classificados em GC com base nos ativos informacionais, entretanto, o trabalho deles destaca-se, sobretudo, pela gestão de ativos intelectuais.

Os autores incorporam três processos à GC: geração, codificação e compartilhamento, sendo que para o primeiro processo destacam-se alguns modos diferentes de como fazê-lo: pela aquisição, pela fusão, pela adaptação e por meio de redes de conhecimento.

Rowley (1999) entende a teoria da Gestão do Conhecimento como a codificação suficiente para tornar o conhecimento acessível a todos que dele necessitam. Além disso, defende que a compartilhamento deve ocorrer de forma espontânea e não estruturada, lembrando, no entanto, que GC implica também na formalização das trocas naturais. Por fim, o autor prioriza que o necessário, da forma que seja, é extrair os ativos de conhecimento de uma empresa com o objetivo de apoiar os objetivos

organizacionais.

3.3 Gestão do conhecimento como gestão de árvores do conhecimento

Lévy e Authier (2000) apontam para a gestão de árvores de conhecimento como elemento fundamental da GC. Na visão dos autores, elas ajudam a visualizar as tendências de evolução das competências da organização, permitem expor os saberes e habilidades. E, assim, podem ser um importante coadjuvante na decisão sobre necessidades de formação e de mobilidade interna. Também podem (e devem) ser estendidas por toda a cadeia de valor, a fim de ajustar melhor oferta e demanda recíproca de competência.

3.4 Gestão do conhecimento como processo

O maior número de definições sobre a Gestão do Conhecimento é seu entendimento como processo. Nessa porção, destacam-se Sprenger (1995), Spek e Spijkervet (1995), Diepstraten (1996), Weggeman (1997), Gurteen (1998), Harris (1999), e Zolingen, Streumer e Stooker (2001).

Um dos primeiros conceitos nessa abordagem foi o de Sprenger (1995), que tratou a GC como um fluxo ou processo contínuo em uma organização, realizado em quatro etapas: a habilidade de absorção de um novo conhecimento, a capacidade de troca de conhecimentos, o desenvolvimento de um novo conhecimento e a extração, momento em que o conhecimento é usado em prol da organização.

Para Diepstraten (1996), GC é um processo que compreende sete fases: extração de um conhecimento existente, desenvolvimento de um novo conhecimento, disseminação, associação ou combinação com outros conhecimentos, documentação do novo conhecimento, distribuição e uso. No ano seguinte, Weggeman (1997) relaciona o conceito com a criação de uma rede de valor que inclui a determinação do conhecimento que é necessário para o cumprimento da visão, da missão, dos objetivos e das estratégias da organização. Seguem-se a esses, a necessidade de relacionar aqueles que estão disponíveis e compartilhá-lo. Por fim, desenvolver os conhecimentos não disponíveis, mas necessários, utilizá-los e, então, avaliar o valor do conhecimento para a organização.

Gurteen (1998) enuncia que são os princípios da organização, os processos, estruturas, aplicações e tecnologia que ajudam os “trabalhadores de conhecimento” a alavancar suas atividades de forma singularmente eficaz. Para Spek e Spijkervet (1995) e Harris e outros (1999) é uma disciplina que promove a criação, a captura, a organização, o acesso e o uso da informação.

Zolingen, Streumer e Stooker (2001) apresentam sua defini-

ção de GC como um processo cíclico de cinco etapas: aquisição de conhecimentos estratégicos; estabelecimento do conhecimento de forma explícita, disponível e acessível; disseminação para todos aqueles que dele necessitam; desenvolvimento de novos conhecimentos por meio da combinação dos que já existem e uso do conhecimento para a organização.

A definição de Choo (2006) é a mais conhecida desse grupo. Para ele, GC é uma estrutura com o objetivo de coordenar as metas e os processos da organização, com vistas a que o conhecimento possa auxiliar no aprendizado e na criação de valor da própria organização. A estrutura deve ser formada por categorias de conhecimento organizacional (tácito, explícito e cultural), pelos processos de conhecimento (criação, compartilhamento e utilização) e pelo ambiente organizacional (visão e estratégia; objetivos e habilidades; políticas, processos, ferramentas e plataformas), conforme a Figura 2, a seguir.



Figura 2 - Elementos envolvidos na gestão do conhecimento, na visão de Choo
Fonte: Adaptado de Choo, 2006

3.5 Gestão do conhecimento como criação do conhecimento organizacional

O conceito de Gestão do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997), sem dúvida o mais citado dentre todas as categorias, coloca a Gestão do Conhecimento como uma interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o explícito. Os autores retomam a abordagem de Polanyi (1966) e usam os conceitos de conhecimento tácito e explícito para descrever os processos de conversão do conhecimento.

O conhecimento tácito é aquele que não é fácil de ver ou de expressar, é muito pessoal e difícil de documentar, dificultando sua

comunicação e compartilhamento. Está profundamente ligado à experiência e à ação do ser humano, assim como a ideais, valores e emoções. Os autores explicam que o conhecimento tácito pode ser dividido em duas dimensões: técnica e cognitiva. A dimensão técnica inclui as habilidades informais contidas no know-how e a dimensão cognitiva é constituída por modelos mentais, crenças e percepções tão enraizadas que não é possível serem percebidas. Além disso, na concepção dos autores, a dimensão cognitiva reflete a imagem pessoal da realidade (o que é), assim como a visão pessoal do futuro (o que deve ser).

O conhecimento explícito, por sua vez, pode ser facilmente codificado, podendo ser processado por computador, transmitido eletronicamente, ou armazenado em banco de dados. Por isso, para que os aspectos intuitivos e subjetivos do conhecimento tácito sejam compartilhados na organização, é preciso convertê-los em palavras e números compreensíveis a todos, isso é, convertido em conhecimento explícito.

Para os autores, é exatamente no processo de conversão do conhecimento tácito para o conhecimento explícito que ocorre a criação do conhecimento. Esse processo interativo permitiu postular quatro modos diferentes de conversão do conhecimento. São eles:

- a) De conhecimento tácito em conhecimento tácito, a que se chama de Socialização;
- b) De conhecimento tácito em conhecimento explícito, a que se chama de Externalização;
- c) De conhecimento explícito em conhecimento explícito, a que se chama de Combinação; e
- d) De conhecimento explícito para conhecimento tácito, a que se chama de Internalização.

Para Mackintosh (1996), o conhecimento pode referir-se a mercados, produtos, tecnologias e organizações que uma empresa possui ou precisa possuir e que possibilita a geração de lucros e a adição de valor a seus processos empresariais. A Gestão do Conhecimento, contudo, não se restringe a gerir esses ativos do conhecimento, e sim os processos que os influenciam, incluindo desenvolvimento, preservação, uso e compartilhamento do conhecimento. Portanto, a Gestão do Conhecimento envolve identificação e análise de ativos do conhecimento disponíveis e necessários, bem como processos relacionados a eles e o subsequente planejamento e controle de ações para desenvolver os ativos e os processos, a fim de atingir os objetivos organizacionais³.

Marsick e Watkins (1999) também apresentam sua definição de Gestão do Conhecimento relacionado à criação do conhecimento organizacional.

³Nas palavras do autor: *Knowledge assets are the knowledge regarding markets, products, technologies and organizations, that a business owns or needs to own and which enable its business processes to generate profits, add value, etc. Knowledge management is not only about managing these knowledge assets but managing the processes that act upon the assets. These processes include: developing knowledge; preserving knowledge; using knowledge, and sharing knowledge. Therefore, Knowledge management involves the identification and analysis of available and required knowledge assets and knowledge asset related processes, and the subsequent planning and control of actions to develop both the assets and the processes so as to fulfill organizational objectives.*

3.6 Gestão do conhecimento como gestão do intelecto profissional

Os principais autores desse conjunto são Quinn, Anderson e Finkelstein (2000), que organizam o intelecto profissional de uma organização em quatro níveis:

- a) conhecimento cognitivo conquistado por meio de treinamento e certificação;
- b) habilidades avançadas que traduzem o aprendizado obtido por meio de leituras;
- c) compreensão sistêmica que é o conhecimento profundo da rede de relacionamentos, de causa e efeitos, que permite ultrapassar a execução de tarefas, levando à solução de problemas maiores e mais complexos; e
- d) criatividade auto-motivada que envolve vontade, motivação e adaptabilidade para o sucesso. As organizações devem criar condições de prosperar no ambiente de negócios, por meio da renovação do seu conhecimento cognitivo, das habilidades avançadas e da compreensão sistêmica.

Também o Comitê Executivo do Governo Eletrônico (BRASIL, 2004) definiu Gestão do Conhecimento como um conjunto de processos sistematizados, articulados e intencionais, capazes de incrementar a habilidade dos gestores públicos em criar, coletar, organizar, transferir e compartilhar informações e conhecimentos estratégicos, que podem servir para a tomada de decisões e para a gestão de políticas públicas.

3.7 Gestão do conhecimento a partir dos ativos de informação

Drucker (1993), em sua análise da sociedade e das organizações, foi um dos primeiros a se manifestar sobre a nova área. Para ele, GC é a aquisição sistemática e objetiva de informação e sua aplicação, como novo fundamento para o trabalho, para a produtividade e para o desenvolvimento mundial.

A definição de Allee (1997) relaciona diretamente as etapas do ciclo da informação e o conhecimento já que percebe a atividade de GC como a facilitação do processo de priorizar, usar, compartilhar, aplicar, criar, mapear, comunicar, organizar, indexar, renovar, distribuir, codificar, adquirir e armazenar o conhecimento para melhorar o desempenho organizacional.

Seguido por Bair e Stear (1997), o conceito se firma como próprio da área de informação quando o autor assegura que GC é a abordagem integrada para identificar, capturar, recuperar e avaliar os ativos informacionais da empresa, associando esses ativos aos bancos de dados, documentos, políticas, procedimentos, bem como ao conhecimento tácito de cada empregado.

Dentre os paralelos e contrastes entre a Gestão da Informação e a Gestão do Conhecimento, Rodrigues (2001) propõe que a

primeira está focada na informação como objeto e no gerenciamento da informação explícita e factual por meio de sistemas automatizados. Seu objetivo é apoiar processos internos e garantir a qualidade das operações do negócio, enquanto a Gestão do Conhecimento está focada no conhecimento tácito das pessoas e da organização como um todo. Seu objetivo principal é facilitar as relações de conhecimento fundamental e garantir o desenvolvimento contínuo e a inovação.

O autor traça um esquema hierárquico que vai da gestão de dados, passando pela gestão do conteúdo, Gestão da Informação, Gestão do Conhecimento, até a gestão do aprendizado, conforme apresentado na Figura 3 a seguir:

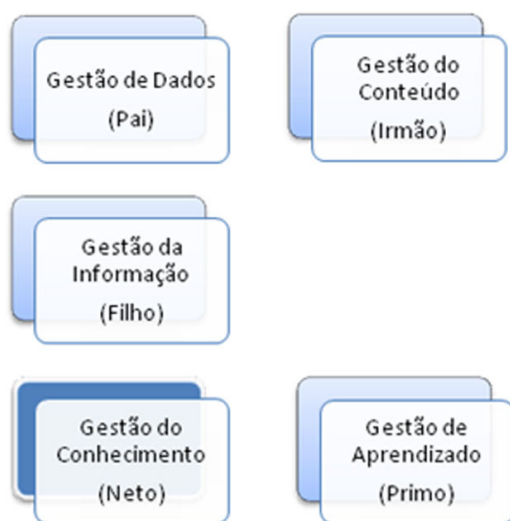


Figura 3 - A "Família" da gestão do conhecimento
Fonte: Adaptado de Miranda (2008) a partir do pensamento do Rodrigues (2001)

Onde:

Gestão de Dados: consiste no manuseio de dados no ambiente corporativo de uma empresa.

Gestão do Conteúdo: consiste na definição de ferramentas que permitam a disseminação da informação na organização.

Gestão da Informação: consiste em processar, arquivar, recuperar, classificar, organizar e usar dados, transformando-os em informação.

Gestão do Conhecimento: consiste em dar à informação sentido e função.

Gestão do Aprendizado: consiste na alocação de software específico para sistemas de *e-learning*, visando gerenciar o aprendizado.

3.8 Gestão do conhecimento como prática organizacional

Esse conceito, usado largamente como um guia de implantação de GC nas organizações, é definido pela OECD (OR-

GANIZATION..., 2002) como uma ampla coleção de práticas organizacionais relativas à geração, captura, disseminação e promoção do compartilhamento do conhecimento na organização e no mundo, incluindo:

- a) Mecanismos organizacionais: descentralização de autoridade, desburocratização, uso de tecnologias da informação e comunicação, etc.;
- b) Desenvolvimento da equipe: práticas de treinamento e tutoria, mobilidade e gestão de habilidades;
- c) Compartilhamento de competências: banco de competências individuais e registro de boas práticas; e
- d) Mudanças gerenciais e incentivo ao compartilhamento de conhecimento pela equipe: avaliação do desempenho e promoção individual relacionada ao compartilhamento de conhecimento, evolução do papel dos gerentes, etc.

3.9 Gestão do conhecimento por uma perspectiva de aprendizado

Destaca-se nessa pesquisa a abordagem de Brown e Duguid (2001). Para os autores, o principal desafio da Gestão do Conhecimento é o aprendizado ou a aquisição de conhecimento, pois é esse que torna os bens intelectuais utilizáveis. Enfatizam que as empresas, ao compreenderem que o conhecimento reside mais nas pessoas do que em sistemas de informação, estão percebendo que o aprendizado tornou-se o principal desafio do gerenciamento de conhecimento.

Brown, Collins e Duguid (1989), precedido de Lave e Wenger (1987), criaram o conceito de Aprendizagem Situada indicado para aplicação em Comunidades de Prática (CoP). O termo começou a ser difundido no final da década de oitenta e hoje são inúmeras as ações de GC sustentadas em comunidades de prática.

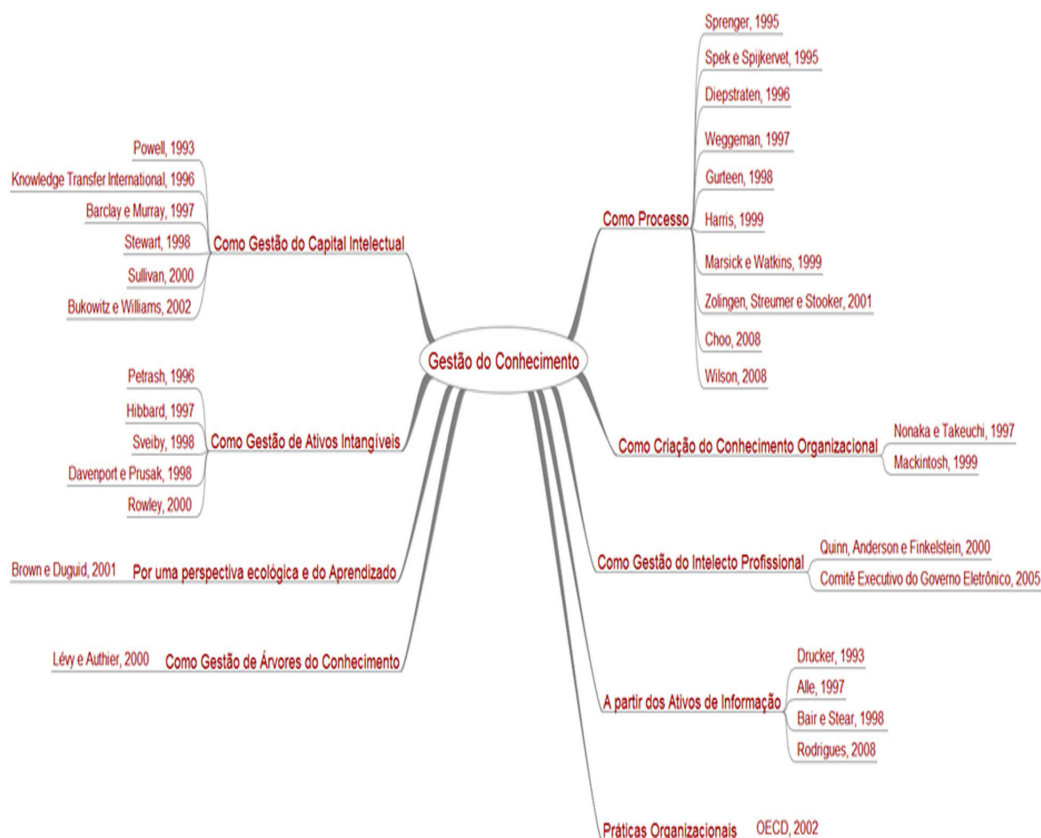


Figura 4 - Abrangência dos conceitos de gestão do conhecimento
 Fonte: Leite (2004), ampliado pelos autores

4 Conclusões

No contexto da Ciência da Informação, a Gestão do Conhecimento pode ser apresentada sob várias perspectivas, todas plenamente inseridas no contexto da Sociedade da Informação e da Economia do Conhecimento. Os fenômenos relativos à Gestão da Informação, os problemas e soluções que afetam a sua obtenção, processamento, disseminação e compartilhamento encontram na Gestão do Conhecimento um arcabouço estratégico dentro da organização, considerando que os aspectos de clima organizacional, de cultura e de planejamento estratégico, entre outros, somam-se às novas formas de análise e às novas metodologias. Efetivamente, as novas práticas de Gestão do Conhecimento são essenciais à ocorrência da inovação e por isso, as organizações a consideram estratégica na busca de aumento de produtividade e melhoria da competitividade. Mas, como todo modelo de gestão, devem ser considerados os elementos que facilitam o processo de compartilhamento do conhecimento como as formas de comunicação organizacional, as tecnologias de informação e comunicação e a Gestão da Informação.

Knowledge management: conceptual categorization

ABSTRACT

Presents the discussion of the literature on knowledge management, his conceptual categorization, enhancing knowledge sharing and mapping information as strategies to promote learning and innovation in organizations. Emphasizes that the forms of organizational communication, information technology and communication and information management are the elements that support the process of sharing knowledge, enabling the new practices of knowledge management facilitating innovation processes in organizations.

KEYWORDS: Knowledge management. Conceptual categorization. Information management.

Gestión del conocimiento: categorización conceptual

RESUMEN

Presenta la discusión de la literatura sobre gestión del conocimiento, su categorización conceptual, fomentando el intercambio de conocimientos y la información como estrategias para promover el aprendizaje y la innovación en las organizaciones. Hace hincapié en que las formas de la comunicación organizacional, tecnologías de la información y la comunicación y gestión de la información son los elementos que apoyan el proceso de intercambio de conocimientos que permita a las nuevas prácticas de gestión del conocimiento para facilitar los procesos de innovación en las organizaciones.

PALABRAS CLAVE: Gestión del conocimiento. Categorización conceptual. Gestión de la información.

Referências

ALLEE, V. **The Knowledge evolution:** expanding organizational intelligence. Boston: Butterworth-Heinemann, 1997.

BAIR, J.; STEAR, E. **Information management is not knowledge management.** Gartner Group Research Note, 1997.

BARCLAY, R. O; MURRAY, P. What is knowledge management. **Knowledge Praxis:** a publication about managing knowledge. 1997. Disponível em: <<http://www.media-access.com/whatis.html>>. Acesso em: 20 de abril de 2010.

BRASIL. Comitê Executivo do Governo Eletrônico. **Oficinas de planejamento estratégico:** relatório consolidado dos Comitês Técnicos. Brasília, maio 2004. 23 p. Disponível em: <http://www.ictparliament.org/CDTunisi/ict_compendium/paes/brasile/BRA11.pdf> Acesso em: 20 mar. 2008.

BROWN, J. S.; COLLINS, A.; DUGUID, P. Situated learning and the culture of learning. **Educational Researcher**, Washington, DC, v. 18, n. 1, p. 32-42, 1989.

BROWN, J.S.; DUGUID, P. **A Vida social da informação.** São Paulo: Makron Books, 2001.

BUKOWITZ, W.R.; WILLIAMS, R.L. **Manual de gestão do conhecimento:** ferramentas e técnicas que criam valor para empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002.

- CHOO, C. W. **The Knowing organization**: how organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions. 2. ed. New York: Oxford University Press, 2006.
- DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- DIEPSTRATEN, J. **Knowledge in action**. Dordrecht: Triam, 1996.
- DRUCKER, P. **A Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.
- GURTEEN, D. Knowledge, creativity and innovation. **Journal of Knowledge Management**, London, v. 2, n. 1, p. 5-13, 1998.
- HARRIS, K. *et al.* **The Impact of knowledge management on enterprise architecture**. Stamford, CT: Gartner Group, 1999.
- HENRY, N. L. Knowledge management: a new concern for public administration. **Public Administration Review**, Washington, DC, v.34, n.3, p. 189-196, 1974.
- HIBBARD, J. Knowing what we know. **Information Week Online**, 20 out. 1997. Disponível em: <<http://www.informationweek.com/653/53iukno.htm;jsessionid=0NRV2YUA142HXQE1GHPCKH4ATMY32JVN>> Acesso em: 29 abr. 2010.
- KNOWLEDGE TRANSFER INTERNATIONAL. Disponível em <<http://www.ktic.com/topic1/WHATIS.HTM>>. Acesso em: 29 abr. 2010.
- LASTRES, H. M. M. Globalização, informação e conhecimento na nova ordem mundial. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 28, n. 1, p. 72-78, 1999.
- LAVE, J.; WENGER, E. **Situated learning**: legitimate peripheral participation. Cambridge: Cambridge University Press, 1987.
- LEITE, E. S. **Gestão do conhecimento nas empresas brasileiras**: relações entre estratégia empresarial, gestão de competências e de resultado e impactos no desempenho do negócio. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) -- Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2004.
- LÉVY, P.; AUTHIER, M. **As Árvores do conhecimento**. 2. ed. São Paulo: Escuta, 2000.
- MACKINTOSH, A. **Position paper on knowledge asset management**. Scotland: Artificial Intelligence Applications Institute, University of Edinburgh, 1996. Disponível em: <<http://www.aii.ed.ac.uk/~alm/kam.html>>. Acesso em: 29 abr. 2010.
- MARSICK, V. J.; WATKINS, K. E. **Facilitating learning organizations**: making learning count. Aldershot: Gower, 1999.
- McNERNEY, C. Compartilhamento e Gestão do Conhecimento: profissionais da informação em um ambiente de confiança mútua, In: TARAPANOFF, K. **Inteligência, informação e conhecimento em corporações**. Brasília: IBICT, UNESCO, 2006. P. 57-72.
- MIRANDA, R. Gestão da informação e do conhecimento: paralelos e contrastes. In: SEMINÁRIO SOBRE INFORMAÇÃO NA INTERNET, 2., ; CONGRESSO IBERO-AMERICANO DE GESTÃO DO

- CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA; 2., Brasília, 2008. **Anais...** Brasília: IBICT, 2008.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). **Survey on knowledge management**: practices for ministries/departments/agencies of central government in OECD member countries. Paris, 2002.
- PETRASH, G. Managing knowledge assets for value. In: KNOWLEDGE-BASED LEADERSHIP CONFERENCE. Boston: Linkage, 1996.
- POLANYI, M. **The Tacit dimension**. London: Routledge and Kegan Paul, 1966.
- POWELL, T. The value of information. In: POWELL, T. **The High tech marketing machine**: applying the power of computers to out-smart the competition. Columbus: McGraw-Hill, Probus, 1993.
- QUINN, J. B.; ANDERSON, P.; FINKELSTEIN. Gerenciando o intelecto profissional: extraindo o máximo dos melhores. In _____. **Gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- REICH, B. H. Management knowledge and learning in IT projects: a conceptual framework and guidelines for practice. **Project Management Journal**, Drexel, Hill, PA, v. 38, n. 2, p. 5-17, 2007.
- RIGHETTI, S. Eficácia de um sistema de inovação depende de profissionais altamente qualificados. **Revista Inovação Uniemp**, São Paulo, v.3, n. 5, p.32-37, 2007.
- RODRIGUES, B. A hora da Gestão do Conhecimento. **Webinsider**, 2001. Disponível em: <<http://webinsider.uol.com.br/2001/10/26/a-hora-da-gestao-do-conhecimento/>> Acesso em: 28 maio 2010.
- ROWLEY, J. What is knowledge management? **Library Management**, Bradford, v. 20, n. 8, p. 416-420, 1999.
- SCHEINPFLUG, S. **Relações entre o compartilhamento da informação e conflitos em grupos de trabalho**. 2007. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) -- Universidade de Brasília, Brasília, 2007.
- SPEK, R. van der; SPIJKERVET, A. Knowledge management: handling knowledge with intelligence. **Handboek Effectief Opleiden**, v. 9, n. 13, p. 1-32, 1995.
- SPRENGER, C. C. **Four competences of the learning organization**. Gravenhage: Delwel, 1995.
- STEWART, T. A. **A Riqueza do conhecimento**: o capital intelectual e a nova organização. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- _____. **The Wealth of knowledge**: intellectual capital and the twenty-first century organization. New York: Doubleday Business, 2001.
- SULLIVAN, P. H. **Value-driven intellectual capital**: how to convert intangible corporate assets in market value. São Francisco: John Wiley and Sons, 2000.
- SVEIBY, K.E. **A Nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- TARAPANOFF, K. **Inteligência organizacional e**

competitiva. Brasília: Universidade de Brasília, 2001.

WEGGEMAN, M. **Knowledge management.** Schiedam: Scriptum, 1997

WIIG, K. M. **Knowledge management foundations:** thinking about-how people and organizations create, represent, and use knowledge. Texas: Schema Press, 1993.

_____. Knowledge Management: where did it come from and where will it go? **Expert Systems with Application**, Maryland Heights, MO, v.13, n.1, p.1-14, 1997.

ZOLINGEN, S.; STREUMER, J.N.; STOOKER, M. Problems in knowledge management: a case study of a knowledge-intensive company. **International Journal of Training and Development**, Malden, MA, v.5, n. 3, p. 168-184, 2001.

Lillian Alvares

*Doutora em Ciência da Informação pela
Universidade de Brasília (UnB).*

*Doctorat de Sciences de Information et de la
Communication pela Université du Sud Toulon-
Var.*

*Professora Adjunta da Faculdade de Ciência da
Informação da Universidade de Brasília (UnB).*

E-mail: lillianalvares@unb.br

Sofia Galvão Baptista

*Doutora em Ciência da Informação pela
Universidade de Brasília (UnB).*

*Professora Adjunta da Faculdade de Ciência da
Informação da Universidade de Brasília (UnB).*

E-mail: sofiag@unb.br

Rogério Henrique de Araújo Júnior

*Doutor em Ciência da Informação pela
Universidade de Brasília (UnB).*

*Professor Adjunto da Faculdade de Ciência da
Informação da Universidade de Brasília (UnB).*

E-mail: araujojr@unb.br

Recebido em: 01/08/2010

Aceito em: 01/12/2010