

ARQUIVO 4

A Construção do Conceito de Gestão do Conhecimento: Práticas Organizacionais, Garantias Literárias e o Fenômeno Social

Rivadavia C. Drummond de Alvarenga Neto
M.Sc., Centro Universitário UNA, Rua Aimorés, 1451, Lourdes, CEP-30140-071, Belo Horizonte, MG. E-mail: rivadavia.neto@una.br

Resumo

Este artigo apresenta-se como uma tentativa de demarcação conceitual da temática conhecida como Gestão do Conhecimento. Longe de almejar propor uma solução definitiva ou um modelo hermético e acabado, espera-se contribuir para a formulação de um melhor entendimento da área, suas fronteiras e abrangências. Propõe-se um modelo adaptado daquele originalmente proposto por Choo (1998), associado à noção de contexto capacitante e das várias abordagens que, interligadas, possam contribuir para a construção de um modelo conceitual compreensivo que se apresente como um ponto de partida para uma compreensão da gestão do conhecimento.

Palavras-chave. gestão do conhecimento, gestão estratégica da informação, contexto capacitante, criação de conhecimento

The Construction of Knowledge Management Concept: Organizational Practices, Literary Garantees, and the Social Phenomenon

Abstract

This article intends to discuss the frontiers of Knowledge Management concept. It does not intend to propose a definitive solution or a complete conceptual model, but it aims at contributing for a better understanding of the theme, its meaning and frontiers. It proposes a model adapted from Choo (1998), based on the notion of capacitating context and on numerous contributions. It aims at facilitating the construction of a systemic conceptual model that may represent a departure for the understanding of knowledge management.

Keywords. Knowledge management, strategic information management, capacitating context, knowledge creation

Introdução

Acredita-se que a pesquisa não deve ser apreendida como atividade meramente racional, aquela de que se fala com ênfase e segurança, mas aquela que também tem o efeito de aumentar o temor ou a angústia (BOURDIEU, 1998). Com base nessa assertiva, é mister o afastamento da discussão meramente terminológica acerca do campo conhecido como Gestão do Conhecimento (GC) e condição sine qua non a busca de uma aproximação em direção à exploração de um gradiente conceitual que vem se desenhando no campo, conforme proposta enunciada por Alvarenga Neto (2002), Alvarenga Neto & Neves (2003), Alvarenga Neto & Barbosa (2003) e ainda Souza & Alvarenga Neto (2003). Acredita-se que o ponto de partida para o embasamento desta proposta encontra-se nos conceitos de pensamento relacional e de pontos de ruptura, frequentemente propostos na literatura das ciências sociais.

A construção do objeto de estudo nas ciências sociais requer um rompimento com as coisas ditas, com o mundo pré-construído e aceito como verdade. Esse questionamento acompanhado de atitude, espírito crítico e visão sistêmica entre campos de conhecimento pode conduzir à ruptura quanto à aceitação do mundo pré-concebido. Esse conceito é também articulado por Bourdieu (1998) com a assertiva de que é preciso pensar relacionalmente: "(...) a primeira urgência, em todos estes casos, seria tomar para objeto o trabalho social de construção do objeto pré-construído: é aí que está o verdadeiro ponto de ruptura." O pensamento relacional refere-se a uma certa atitude de

ultrapassagem, de enxergar aquilo que se encontra está além do concreto pré-estabelecido, destarte estabelecendo um novo olhar e até mesmo uma nova postura crítica frente ao real que é relacional. É, acima de tudo, o rompimento com o pré-construído do senso comum, "(...) pois se arrisca a substituir a doxa ingênua do senso comum pela doxa do senso comum douto, que atribui o nome de ciência a uma simples transcrição do discurso do senso comum" (BOURDIEU, 1998).

O resultado do pensamento relacional é a possibilidade de uma compreensão mais nítida das escolhas e recortes metodológicos, da formulação de conceitos constituintes do objeto de pesquisa, da seleção das questões a serem estudadas, além das demais construções simbólicas. Bourdieu, apud Minayo (1992), alerta-nos para o que ele denomina "ilusão de transparência", isto é, o perigo da compreensão espontânea como se o real se mostrasse nitidamente ao observador. Afirma também que essa ilusão é tanto mais perigosa, quanto mais o pesquisador tenha a impressão de familiaridade com o objeto. Esse tipo de pensamento relacional é útil e fundamental na construção do objeto de pesquisa e corrobora-se a idéia de Bourdieu (1998) segundo a qual é necessário romper com a passividade empirista e se abordar um casos empíricos com a intenção de se construir um modelo. Em suma, trata-se de elaborar construir um sistema coerente de relações que deve ser posto à prova como tal.

É necessário alcançar a compreensão de que o conhecimento é algo que se constrói a partir de outros conhecimentos sobre os quais se exercita a apreensão, a crítica e a dúvida. Deve-se levar em conta ainda que qualquer tentativa de representação do real será sempre mais imperfeita do que ele é e que é absolutamente necessário o processo de socialização entre pesquisadores para permitir o avanço do conhecimento na área, lembrando sempre que a inovação acontece na fronteira entre as mentes. Esse processo de tentativas é ilustrado por Limoeiro Cardoso (1978), apud Minayo (1992), através da imagem do feixe de luz:

"(...) o conhecimento se faz a custo de muitas tentativas e da incidência de muitos feixes de luz, multiplicando os pontos de vista diferentes. A incidência de um único feixe de luz não é suficiente para iluminar o objeto. O resultado dessa experiência só pode ser incompleto e imperfeito, dependendo da perspectiva em que a luz é irradiada e da sua intensidade. A incidência a partir de outros pontos de vista e de outras intensidades luminosas vai dando formas mais definidas ao objeto, vai construindo um objeto que lhe é próprio. A utilização de outras fontes luminosas poderá formar um objeto inteiramente diverso, ou indicar dimensão inteiramente novas ao objeto" (LIMOEIRO CARDOSO: 1978,27s).

A emergência de um paradigma tecno-econômico baseado em inovação, informação e conhecimento, bem como a crescente consolidação de tecnologias como a microeletrônica, a tecnologia de informação e convergência em redes, trazem à tona questões complexas e multifacetadas para as organizações contemporâneas e seus respectivos tomadores de decisão. Fato é que a transição da 'velha rigidez dos átomos para a fluidez dos bits' nas organizações vem suscitando inúmeras discussões a respeito da miríade de novas terminologias criadas na era da informação. As organizações depararam-se, cada vez mais, com novos termos como "gestão do conhecimento", "comunidades de prática", "gestão estratégica do capital intelectual", "aprendizagem

organizacional", "gestão estratégica da informação", "inteligência competitiva" e outros mais, dentre outros e frustram-se ao se perderem em um emaranhado de fios sem nós ou conexões aparentes. Essas diferentes perspectivas refletem diferentes concepções do que são o conhecimento e a organização. Uma questão central diz respeito à própria natureza do conhecimento. Na visão de NONAKA e TAKEUCHI (1997), conhecimento é "crença verdadeira e justificada." Sob esse ângulo, o conhecimento é explícito na medida em que suas manifestações podem ser colocadas no papel, expressas por meio da linguagem falada ou registradas por meio de desenhos (VON KROGH et al, 2001). Já para outros autores, como exemplo WILSON (2002), quaisquer mensagens efetivamente transmitidas, sejam elas de natureza oral, escrita, gráfica ou gestual, constituem-se em informação e não em conhecimento. Ou seja, para esse autor, o que hoje se denomina gestão do conhecimento é, a rigor, gestão da informação.

Debates como esse, que se associam à indefinição conceitual e toda a controvérsia gerada ao redor do tema "gestão do conhecimento", permitem a constatação de que formulação de um problema de pesquisa: as organizações são incapazes de funcionar como organizações baseadas no conhecimento, visto que as mesmas falham em descobrir qual a informação e o conhecimento de que necessitam e como administrá-lo. A literatura das ciências administrativas aborda, de maneira geral, as questões de uso da informação em contextos variados que vão desde a inteligência de marketing, passando pelo planejamento estratégico e desembocando a jussante no processo decisório. Pouco se discute, nesse campo, discutiui nessa área sobre as questões relacionadas com a coleta, indexação, organização, tratamento, recuperação, interpretação e disseminação da informação, atividades essas que constituem estágios anteriores e fundamentais às questões de uso e retro-alimentação do processo e se encontram na base responsáveis também pela formação do conceito de inteligência empresarial, o qual, uma vez efetivamente implementado, permite pilares que permitam a sobrevivência e o triunfo organizacional em um ambiente de mudanças rápidas e significativas.

Apartado o problema, surgem inúmeros questionamentos que devem ser respondidos por intermédio de estudos a respeito do tema, de forma fidedigna: Como as organizações entendem, definem e praticam a gestão do conhecimento? Qual a relação entre as práticas e estratégias de gestão do conhecimento relatadas na literatura e as efetivamente concebidas e colocadas em prática nas organizações? Quais as garantias literárias existentes e suas principais vertentes e qual a dimensão da GC como o tamanho d fenômeno social? Existe um alinhamento entre a estratégia organizacional e a gestão da informação e do conhecimento? Como e em que grau/extensão as organizações vêm utilizando a informação e o conhecimento com vistas à maximização da competitividade e o alcance dos objetivos organizacionais? A partir dessas análises e contraposições, é possível delinear diretrizes que poderão servir de suporte para o surgimento de um modelo ou marco teórico-conceitual? As organizações fazem Há uma distinção clara (literatura e organizações) entre gestão da informação e do conhecimento?

Gestão do Conhecimento: modelos e tentativas conceituais

Uma vez estabelecidos alguns fundamentos essenciais, apresenta-se a proposta de um modelo geral de gestão do conhecimento, o qual pode ser expresso através da

convergência de três pilares: (i) o modelo proposto por CHOO (1998), (ii) a idéia do contexto capacitante como sugerida por von KROGH, ICHIO & NONAKA (2001) e (iii) a metáfora do 'guarda-chuva'.

Para CHOO (1998), 'organizações do conhecimento' são aquelas que fazem uso estratégico da informação para atuação em três arenas distintas e imbricadas, a saber: (1) 'sensemaking' ou construção de sentido, (2) criação de conhecimento - através da aprendizagem organizacional e (3) tomada de decisão - com base no princípio da racionalidade limitada de Herbert Simon. Na etapa de construção de sentido, CHOO (1998) afirma que o objetivo imediato do 'sensemaking' é permitir aos membros da organização a construção de um entendimento compartilhado do que é a organização e o que ela faz. O objetivo de longo prazo é a garantia de que a empresa se adapte e continue a prosperar em um ambiente dinâmico e mutável. As organizações enfrentam questões como a redução da incerteza e o gerenciamento da ambigüidade. A inteligência competitiva, a monitoração ambiental e temas correlatos são iniciativas empresariais de construção de sentido. Para que se tenha uma idéia da extensão e amplitude da área, existe uma miríade de iniciativas e ferramentas aplicadas para a construção de sentido, a saber: inteligência do concorrente, competitiva, social, empresarial, prospecção tecnológica, gerenciamento de questões estratégicas, informação para negócios, dentre outros. A linha divisória entre as várias abordagens, iniciativas e ferramentas pode ser estabelecida pela conjugação entre duas variáveis: o escopo da coleta de dados e o horizonte temporal considerado. O Quadro 1 elucida esse processo.

QUADRO 1 - Processo de construção de sentido

Necessidade de Informação	Busca de Informação	Uso da Informação
Quais são as novas tendências industriais/setor?	.Monitoração ambiental .Sistema de informações .Pesquisas	.Redução de incerteza e ambigüidade .Construção de conhecimento compartilhado. .Processo decisório
Quais são as competências essenciais dos concorrentes?		
O que os nossos clientes valorizam?		

FONTE CHOO (1998).

A etapa de criação do conhecimento é o momento em que as organizações criam ou adquirem, organizam e processam a informação com o propósito de gerar novo conhecimento através da aprendizagem organizacional. O novo conhecimento gerado permite que a organização desenvolva novas habilidades e capacidades, crie novos produtos e serviços, aperfeiçoe os antigos e melhore seus processos organizacionais. O Quadro 2 fornece uma analogia entre modelos de criação de conhecimento e permite inferências entre suas similitudes e dissonâncias.

A terceira dimensão do modelo de CHOO (1998) é a que se refere ao processo decisório, quando a empresa deve escolher a melhor opção dentre todas as que se configuram e persegui-la com base na estratégia empresarial. O modelo de decisões das organizações, como sugerido por MARCH & SIMON (1975), é constrangido pelo princípio da racionalidade limitada. Várias decorrências podem ser enumeradas da teoria das decisões, CHOO (1998) e CHIAVENATO (2000) enumeram algumas delas: (a) o

processo decisório é dirigido pela busca de alternativas que sejam boas o bastante, em detrimento da busca pela melhor alternativa existente; (ii) a escolha de uma alternativa implica na renúncia das demais alternativas e a criação de uma sequência de novas alternativas ao longo do tempo - entende-se a relatividade como um custo de oportunidade, que aponta também para a avaliação das alternativas preteridas; (iii) uma decisão completamente racional iria requerer informações além da capacidade de coleta da empresa e também um processamento de informações além da capacidade de execução de seres humanos.

QUADRO 2 - Processos de criação do conhecimento

Processos de Conhecimento (Mikström & Normann 1994)	Fases de Criação do Conhecimento (Nonaka & Takeuchi 1997)	Atividades Construtoras de Conhecimento (Leonard-Barton 1998)
Processos Generativos: gerando novo conhecimento	Compartilhamento do conhecimento tácito Criação de conceitos	Solução compartilhada de problemas Experimentação e prototipagem
Processos Produtivos: operacionalizando novo conhecimento	Justificação de conceitos Construção de arquélio	Implementação e integração de novas metodologias e ferramentas
Processos Representativos: difundindo e transferindo novo conhecimento	Conhecimento de níveis cruzados	Importação de conhecimento.

Fonte: CHOO, 1998, p.130.

A criação do conhecimento organizacional é a ampliação do conhecimento criado pelos indivíduos, se satisfizes as condições contextuais que devem ser propiciadas pela organização. Isso é o que von KROGH, ICHIJO & NONAKA (2001) denominam "Contexto Capacitante". Sob essa ótica, a compreensão da palavra gestão, quando da sua associação com a palavra conhecimento, não deve ser apreendida como controle. Gestão, no contexto capacitante, significa promoção de atividades criadoras de conhecimento em nível organizacional. A questão colocada é como criar o contexto que capacite as pessoas a compartilharem mais informações e conhecimentos, a repensar o que é o trabalho na era da informação e até mesmo atinar para questões como *layout* e política de remuneração pró produtividade e vendas. Pessoas trocam mais ou menos informações em um *layout* de escritório do tipo baias? Se a remuneração por vendas ou produtividade for feita em uma base individual, isso fará com que as pessoas compartilhem suas informações e conhecimento em maior ou em menor grau? A cultura organizacional favorece a inovação e o comportamento humano é orientado para o embate criativo e saudável?

Finalmente, a metáfora do 'guarda-chuva' pressupõe que debaixo do mesmo são abarcados vários temas e idéias, concomitantemente distintos e imbricados: gestão estratégica da informação, gestão do capital intelectual, aprendizagem organizacional, inteligência competitiva, comunidades de prática, dentre outros. É justamente a inter-relação e a permeabilidade entre esses vários temas que possibilitam e delimitam a formação um possível referencial teórico de sustentação, ao qual intitula-se de gestão do conhecimento. Gestão do conhecimento é uma área 'guarda-chuva'. O feedback do

modelo se dá pela classificação dos temas inseridos no guarda-chuva dentro do modelo de CHOO (1998). A inteligência competitiva é uma iniciativa de sensemaking ou construção de sentido, a gestão estratégica da informação e as comunidades de prática se encaixam na temática de criação de conhecimento e assim por diante.

Práticas organizacionais, garantias literárias e o fenômeno social

A discussão conceitual aqui proposta pode se fundamentar se estruturada ao redor de três pilares: análise das práticas organizacionais, das garantias literárias e do fenômeno social. Optou-se por iniciar pela análise das práticas organizacionais. ALVARENGA NETO (2002) realizou uma pesquisa sobre 20 casos de gestão do conhecimento relatados na literatura. O painel estudado totalizava 16 organizações privadas e 4 organizações públicas, com número de colaboradores que variava de 50 a 2.229.921 e faturamento/orçamento entre US\$17 milhões e US\$252 bilhões. Os estudos de caso foram realizados por seus respectivos autores no período 1997-2002. A predominância no painel era de organizações privadas, com faturamento anual entre US\$11 e US\$15 bilhões e com quadro de pessoal entre 1000 e 9999 pessoas, conforme distribuição de frequência efetuada.

Em termos de áreas de atuação e setores econômico, o painel de empresas estudadas é bastante diversificado e composto de organizações financeiras, varejistas, de telecomunicações, de relações públicas e até mesmo organizações públicas de inteligência e energia. Acredita-se que este fator tenha contribuído para uma análise rica e consistente do trabalho de pesquisa. O Quadro 3 fornece um indicativo dos nomes e áreas de atuação e influência das organizações analisadas bem como as referências bibliográficas e a ênfase dada a cada programa de gestão do conhecimento, segundo o modelo proposto por CHOO (1998).

QUADRO 3 - Resumo Descritivo-Analítico dos Casos Relacionados

Nome e Setor de Atividade - Pública ou Privada	Casos Relacionados: Referências Bibliográficas	Abordagem e Ênfase: Modelo Choo (1998)
1) British Telecom Telecomunicações - Privada	Compton, J. Dial K For Knowledge, Cio Magazine, 2001. Disponível em: <http://www.cio.com/archive/061501/dial.html> acesso em: fev. 2002	.Sensemaking - Inteligência Competitiva E Monitoração Ambiental
2) Frito Lay - Varejo: Salgadinhos, Lanches, Aperiitivos - PRIVADA	SCHEIN, E. The Knowledge Crunch, CIO Magazine, 2001. Disponível em: <http://www.cio.com/archive/050101/crunch.html> Acesso em: Fev. 2002.	.Criação de Conhecimento - Gestão de Recursos - Gestão Informacionais
3)JP Morgan Partners Finanças e Operações de Banco Múltiplo - PRIVADA	BERKMAN, E. Project Win, CIO Magazine, 2001. <http://www.cio.com/archive/090101/win.html> Acesso em: Fev. 2002.	.Criação de Conhecimento - Gestão de Recursos Informacionais
4)KETCHUM - Relações Públicas - PRIVADA	SANTOSUS, M. KM Works Magic For Ketchum, CIO MAGAZINE, 2001. Disponível em: <http://www.cio.com/research/knowledge/edif/ketchum.html> Acesso em: Fev. 2002.	.Criação de Conhecimento - Gestão de Recursos Informacionais e Gestão do Capital Intelectual

A Construção do Conceito de Gestão do Conhecimento: Práticas Organizacionais, Garantias Literárias e o Fenômeno Social

5) MICROSOFT - Tecnologia de Informação, Software, Sistemas e Soluções - PRIVADA	DAVENPORT, T. H. Knowledge Management at Microsoft, 1997. Disponível em: < http://www.bus.utexas.edu/kman/microsof.htm > Acesso em: Fev. 2002	Criação de Conhecimento - Gestão de Competências e Gestão do Capital Intelectual
6) NORTHROP GRUMMAN Armamentos, Indústria Bélica - PRIVADA	SANTOSUS, M. Thanks For The Memories, CIO Magazine 2001. Disponível em: < http://www.cio.com/archive/090101/thanks.html > Acesso em: Fev. 2002.	Criação de Conhecimento - Gestão do Capital Intelectual
7) TELTECH - Tecnologia de Informação, Software, Sistemas e Soluções - PRIVADA	DAVENPORT, T. H. Teitech. The Business of Knowledge Management Case Study, 1998. Disponível em: < http://www.bus.utexas.edu/kman/telcase.htm > Acesso em: Fev. 2002.	Criação de Conhecimento - Gestão de Recursos Informacionais
8) XEROX Tecnologia de Informação, Software, Sistemas e Soluções - PRIVADA	MITCHELL, M. Share...and Share Alike, Darwin Magazine, Feb., 2001. Disponível em: < http://www.darwinmag.com/read/020101/share.html > Acesso em: Fev. 2002.	Criação de Comunidades de Prática - Reais e Virtuais
9) CNA - Seguros, Contratos Atuariais - PRIVADA	SANTOSUS, M. UNDERWRITING KNOWLEDGE, CIO Magazine, 2002. Disponível em: < http://www.cio.com/archive/090102/underwriting.htm > Acesso em: Out. 2002.	Criação de Conhecimento - Gestão de Recursos Informacionais e Gestão do Capital Intelectual
10) SEVIN ROSEN FUNDS Capital de Risco - PRIVADA	SANTOSUS, M. Tricle Up Theory, CIO Magazine, 2002. Disponível em: < http://www.cio.com/research/knowledge/edit/k041902_crm.html > Acesso em: Out. 2002.	Criação de Conhecimento - Gestão de Recursos Informacionais e CRM
11) CIA - Agência de Inteligência Governamental PÚBLICA	VARON, E. The Langley Files, CIO Magazine, 2000. Disponível em: < http://www.cio.com/archive/080100/langley.html > Acesso em: Out. 2002.	Criação de Conhecimento - Gestão de Recursos Informacionais
12) TVA - Energia - PÚBLICA	HILDEBRAND, C. Knowledge Fusion, CIO Magazine, 2000. Disponível em: < http://www.cio.com/archive/060100/fusion.html > Acesso em: Out. 2002.	Criação de Conhecimento - Gestão de Recursos Informacionais (Gestão de Documentos e Workflow)
13) H&K - Relações Públicas PRIVADA	BERKMAN, E. Don't Lose Your Mind Share, CIO MAGAZINE, 2000. Disponível em: < http://www.cio.com/archive/100100/mindshare.html > Acesso em: Out. 2002.	Criação de Conhecimento - Gestão de Recursos Informacionais
14) DOW CHEMICAL - Indústria Química - PRIVADA	MANASCO, B. Dow Chemical Capitalizes on Intellectual Assets, Knowledge Inc., 1997. Disponível em: < http://www.knowledgeinc.com/ICAP.html > e < http://www.knowledgeinc.com/ICAP.html > Acesso	Criação de Conhecimento - Gestão do Capital Intelectual

16) CHEVRON - Petróleo, Gás Natural, Combustíveis PRIVADA	ALLEE, V. Chevron Maps Key Processes And Transfers Best Practices, Knowledge Inc., 1997. Disponível em: < http://web.com.com/quantera/Chevron.html > e < http://www.knowledgeinc.com/ICAP.html > Acesso em: Out. 2002.	Criação de Conhecimento - Criação e Transferência do Conhecimento. Conhecimento Organizacional e Melhores Práticas.
17) WSIB - WORKPLACE SAFETY & INSURANCE BOARD - Junta de Seguros e Saúde PÚBLICA	GENUSA, A. CHAOS THEORY, CIO Magazine, 2000. Disponível em: < http://www.cio.com/archive/120100/chaos.html > Acesso em: Out. 2002.	Criação de Conhecimento - Gestão de Recursos Informacionais
18) ERNST & YOUNG Consultoria, Auditoria e Impostos - PRIVADA	DAVENPORT, T. H. Knowledge Management at Ernst & Young, 1997. Disponível em: < http://www.bus.utexas.edu/kman/e_y.htm > Acesso em: Out. 2002	Criação de Conhecimento - Gestão de Recursos Informacionais e Mapeamento do Capital Intelectual.
19) DEPARTAMENT OF DEFENSE Departamento de Defesa dos EUA - PÚBLICA	GLASSER, P. Armed with Intelligence, CIO Magazine, 1997. Disponível em: < http://www.cio.com/archive/080197_learn.html > Acesso em: Out. 2002.	Criação de Conhecimento - Aprendizagem Organizacional
20) 3M - Mineração, Indústria de Produtos Industriais, Material de Escritório - PRIVADA	Edwards, J. What's Your Problem?, CIO Magazine, 2000. Disponível em: < http://www.cio.com/archive/090100/problem.html > Acesso em: Out. 2002	Criação de Conhecimento - Gestão de Recursos Informacionais e CRM*

Fonte: ALVARENGA NETO, 2002. * Customer Relationship Management

A análise de resultados revelou que as iniciativas de gestão do conhecimento foram motivadas, em 50% dos casos relacionados analisados, por ameaças decorridas do ambiente da organização. Eram casos nos quais o tempo necessário para se obter inteligência competitiva era desanimador, onde a informação se encontrava dispersa e desorganizada por todos os cantos da organização, (em alguns casos, a organização ou contava com um sistema manual e ineficiente de manutenção de arquivos ou dispunha de métodos e técnicas idiossincráticos de organização da informação), nos quais as pessoas que detinham o real conhecimento dos negócios da organização estavam saindo pela porta da frente e até mesmo pela necessidade de não se cometer erros pela utilização de informação desorganizada, desatualizada, parcial e imprecisa. Concluiu-se que as empresas que não tomarem essas iniciativas por convicção, terão que tomá-las por necessidades imperativas de mercado, competitividade e sobrevivência.

Outra faceta da análise demonstrou a existência de uma miríade de novos cargos oriundos das iniciativas dos projetos de gestão do conhecimento. Foram descritos 43 cargos em diversas áreas de atuação e conhecimento, com destaque para novos cargos e novos profissionais, tais como analista de conhecimento, diretor global de ativos intelectuais, diretor mundial de serviços de gestão do conhecimento, executivo sênior da gestão do conhecimento corporativo e o recém denominado grupo de serviços do

gerenciamento da informação (bibliotecários), dentre outros. A importância capital dada às questões do gerenciamento da informação e do conhecimento revelou-se pelo envolvimento da área estratégica das organizações nos projetos. Eram presidentes, vice-presidentes, diretores e gerentes designados para cuidar do alinhamento do projeto de gestão do conhecimento à estratégia organizacional. Notou-se também o apoio da alta administração ao disponibilizar reconhecimento, legitimidade e recursos. Concluiu-se que há uma ampliação crescente da importância do papel do profissional da informação e também que há forte tendência na ampliação dos campos de atuação desses profissionais.

O modelo proposto por CHOO (1998) confirmou-se como um modelo extremamente adequado e de grande valia para a compreensão e avaliação estratégica dessas iniciativas. A análise revelou que 5% do painel enfocava a construção de sentido ou *sensemaking*, 95% a criação de conhecimento, e nenhum caso enfatizava especificamente a tomada de decisão. Inferiu-se que todas essas iniciativas tinham como objetivo final a tomada de decisão, mas a ênfase dos projetos concentrava-se ainda em estágios anteriores. Ressalta-se, entretanto, que o modelo proposto por CHOO (1998) é apenas um dos modelos disponíveis na literatura, mas que a sua escolha veio ao encontro das necessidades do trabalho conduzido por ALVARENGA NETO (2002).

Ao se dissecar o significado do termo Gestão do Conhecimento para as organizações dos casos relatados, descobriu-se que a grande maioria pratica, na verdade, a gestão de recursos informacionais, nos moldes propostos por BERGERON (1996), DAVENPORT (1998), GORDON (1997) e McGEE & PRUSAK (1995). O Quadro 4 sintetiza o significado do termo 'Gestão do Conhecimento' para cada organização analisada por ALVARENGA NETO (2002).

Ressaltou-se que 45% dos casos relatados analisados eram puramente casos de gestão de recursos informacionais. Acrescentando-se 15% dos casos que são uma dupla abordagem de gestão de recursos informacionais e gestão de capital intelectual, este percentual se elevava para 60%. Na análise da gestão de capital intelectual e, mais especificamente, no mapeamento de capital intelectual, o que se percebeu foi uma abordagem de organização da informação para a consecução desses fins, ou seja, informações organizadas que têm o propósito de trazer à tona o conhecimento organizacional e de funcionar como elemento de referência para pessoas com expertise. Um exemplo seriam as chamadas "páginas amarelas corporativas", as quais não contém conhecimento propriamente dito, mas funcionam como indicadores ou apontadores para pessoas que o detêm. Sob este aspecto, adicionando-se outros 15% do painel que recaem na gestão de capital intelectual e gestão de competências, observou-se que 75% do painel revelavam-se como gestão de recursos informacionais, com claro foco no gerenciamento estratégico da informação.

QUADRO 4 - Significado do termo "Gestão do Conhecimento" Ocorrências e percentuais

Significado	Número de ocorrências	Percentual
Gestão de recursos informacionais	9	45%
Gestão de recursos informacionais e Gestão do capital intelectual	3	15%
Gestão do capital intelectual (Gestão de competências)	3	15%
Gestão do capital intelectual e Criação e transferência do conhecimento	1	5%
Criação e transferência de conhecimento	1	5%
Aprendizagem organizacional	1	5%
Inteligência competitiva	1	5%
Comunidades de prática	1	5%
TOTAL	20	100%

Fonte: ALVARENGA NETO, 2002.

O restante dos percentuais demonstrou também a importância e a eminência de outros assuntos e confirmou o que foi abordado no referencial teórico do trabalho de pesquisa conduzido por ALVARENGA NETO (2002), como a gestão do capital intelectual, STEWART (1998, 2002), EDVINSSON & MALONE (1998) a criação e transferência de conhecimento e a aprendizagem organizacional, - NONAKA & TAKEUCHI (1997), DAVENPORT & PRUSAK (1998), DIXON (2000), LEONARD-BARTON (1998), SVEIBY (1998) e von KROGH, ICHIO & NONAKA (2001) a inteligência competitiva e as comunidades de prática CHOO (1998), DUGUID & BROWN (2000 e 2001), FLEURY & OLIVEIRA (2001) e WENGER & SNYDER (2001).

Os indicadores de desempenho das iniciativas de gestão do conhecimento estudadas demonstram uma particularidade interessante: a presença equilibrada entre indicadores qualitativos e indicadores quantitativos. Não foi surpresa encontrar os tradicionais indicadores de desempenho quantitativos, como retorno sobre investimentos, cálculo de *payback*, índices e taxas de crescimento de negócios, lucratividade, *turnover*, redução de custos e tempo, dentre outros, uma vez que esse enfoque domina a preocupação dos gestores desde a era neoclássica das teorias administrativas. Surpresa foi encontrar relatos a respeito da melhoria da comunicação pessoal, fortalecimento do espírito de equipe, conectividade, interatividade, eliminação de distâncias, pessoas mais felizes, clientes mais relaxados e amigáveis e ainda uma constatação de extrema importância: constatou-se que não é possível justificar totalmente os investimentos em gestão do conhecimento e que é necessário o rastreamento e recolhimento de evidências empíricas e algum grau de fé.

Conclui-se que, amiúde, as organizações têm validado e reconhecido os indicadores qualitativos e, em alguns casos, essas organizações têm suscitado questões qualitativas prioritariamente às questões quantitativas. Infere-se ainda que a informação e o conhecimento realmente são utilizados para reduzir a incerteza e a ambiguidade através de práticas de criação, codificação e coordenação, transferência e compartilhamento de

conhecimento.

As melhores práticas de gestão do conhecimento recolhidas nesses casos confirmaram os indícios encontrados na literatura e são excelentes guias para profissionais interessados em obter êxito em suas iniciativas de gestão do conhecimento. Quanto às ferramentas e modelos de gestão complementares, observou-se ainda pouca adesão às ferramentas propostas por BONTIS et al (1999) ou escassa divulgação dos resultados advindos da introdução das mesmas. Observou-se também o uso de métodos e técnicas de gestão enquadradas na era neoclássica da administração, como a melhoria contínua, *benchmarking* e qualidade total, dentre outros, o que confirmou aspectos abordados na introdução do referido trabalho.

Concluiu-se que a prática da gestão do conhecimento nas organizações é ainda basicamente uma questão de gestão de recursos informacionais, com forte ênfase para o gerenciamento estratégico da informação. BERGERON (1996) demonstra a superioridade da perspectiva integrativa da gestão de recursos informacionais com o ser humano no centro do processo. A gestão estratégica da informação é um elo entre os recursos e ativos informacionais da organização e a gestão estratégica, na medida da utilização desses mesmos recursos e ativos de informação *pari passu* ao desenvolvimento e execução da estratégia empresarial.

Outra conclusão foi a de que a informação organizada é o ponto de partida para quaisquer outras iniciativas de gestão do conhecimento. BERGERON (1996) destaca que um dos objetivos da gestão de recursos informacionais é o estabelecimento dos mecanismos necessários que permitam à organização criar ou adquirir, processar e armazenar dados e informações que sejam adequados, oportunos e precisos para embasar, a custos mínimos, os objetivos organizacionais. Existe uma tendência em direção à abordagem da gestão de recursos informacionais como um processo de valor agregado. Tais constatações, para os mais incautos, afoitos e desatentos, poderiam soar como um indicativo de que o enfoque empresarial e a importância do tema da Gestão do Conhecimento seriam apenas um modismo, de pouca relevância e curta longevidade. É justamente o contrário. Esse ponto de partida a gestão estratégica da informação - norteia e valida amplamente outras atividades e outros temas de grande importância, como a gestão do capital intelectual, aprendizagem organizacional, criação e transferência do conhecimento, gestão da inovação e gestão tecnológica, comunidades de prática e inteligência competitiva, dentre outros.

Apesar de toda a polémica e controvérsia a respeito do termo Gestão do Conhecimento, motivo de discussões, debates, artigos e teses acaloradas, os resultados demonstram que o termo veio para ficar e isso é amplamente validado por STEWART (2002). Esse autor, com base em estimativas do IDC - *International Data Corporation* - grupo de pesquisas que se concentra em tecnologia, afirma que a Gestão do Conhecimento (*Knowledge Management*) e as atividades referentes a software e serviços na área de Gestão do Conhecimento foram um setor de US\$6 bilhões em 2002. Ainda segundo esse autor, em pesquisa realizada no Reino Unido em 1998 pela *Cranfield School of Management*, descobriu-se que as empresas europeias gastavam 3,7% de suas receitas em gestão do conhecimento, montante maior do que o destinado para pesquisa e desenvolvimento. Se a negação do termo e das evidências delineadas significa escolher caminhar na contramão da história, só o tempo dirá.

Não se pode afirmar ainda com precisão que a gestão do conhecimento surge para

preencher a lacuna existente das teorias de gestão na era da informação. Contudo, a partir dos resultados do trabalho de pesquisa conduzido por ALVARENGA NETO (2002), constatou-se a existência de fortes evidências empíricas de que este pode ser um caminho a se trilhar. Além disso, observou-se o alinhamento da gestão do conhecimento à gestão estratégica da organização, mais um indicativo do vigor e do uso da informação e do conhecimento com vistas à maximização da competitividade e alcance dos objetivos organizacionais.

As organizações, a partir da emergência de um novo paradigma tecno-econômico, deparam-se com grandes quantidades de dados, informações e conhecimentos e são impelidas para o novo problema de gerir ativos intangíveis, em detrimento da tangibilidade e relativa estabilidade proporcionados pelo paradigma anterior. A informação coletada, analisada, tratada, organizada e criteriosamente disseminada é o ponto de partida para outras iniciativas como as supracitadas. O modelo de CHOO (1998) se apresenta como um dos modelos que elucidam essas conclusões e fornecem uma visão clara, concisa e científica ao tratar da gestão do conhecimento, da gestão da informação e da ciência da informação.

É também importante frisar que as organizações estudadas não fazem nenhuma distinção entre dado, informação, conhecimento e sabedoria, apesar de ser essa uma discussão saudável e de cunho filosófico instigante. Uma linha divisória entre gestão da informação e gestão do conhecimento deve começar pela análise dos fluxos e processos. Um sistema que distribui dados, informações e documentos ao longo de uma cadeia de atividades ou processos é, sem sombra de dúvidas, um sistema ou projeto de gestão da informação. Um sistema de gestão do conhecimento é aquele no qual a informação e o conhecimento fluem de e para os colaboradores de uma organização. DAVENPORT, *apud* HILDEBRAND (2000), afirma que um sistema, que possibilita aos colaboradores de uma organização a inserção de suas próprias observações a respeito de documentos, processos, informações e demais atividades da rotina de trabalho, configura-se como um sistema de gestão do conhecimento.

Outra questão importante é onde se colocar a gestão do conhecimento nas organizações. Alguns acreditam que ela deva ser colocada em recursos humanos e outros acreditam que seu lugar seja em tecnologia da informação. Sugere-se que a gestão do conhecimento deva constituir um departamento autônomo e independente, diretamente ligado à alta administração. Parafraseando PFEFFER & SUTTON (2000), quando o assunto é gestão do conhecimento, é muito mais fácil falar do que fazer algo a respeito. Uma miríade de organizações discursa sobre a importância da informação e do conhecimento, mas apenas algumas poucas realmente executam a gestão do conhecimento.

A análise do fenômeno social no Brasil e no mundo pode ser sintetizada a partir de pequena amostra coletada por SOUZA & ALVARENGA NETO (2003). Esses autores reuniram uma bibliografia aleatoriamente escolhida através de pesquisas por assunto em *sites* de livrarias na Internet e de livros utilizados em cursos universitários e extraíram dessas respectivas obras seus assuntos principais. Estudaram ainda o programa de alguns eventos e congressos relacionados à gestão do conhecimento para perfazer uma amostra significativa. Os resultados estão sintetizados nos quadros a seguir:

QUADRO 5 - Livros consultados

Referência	Temáticas Principais
Bontis et al (1999)	<ol style="list-style-type: none"> Métricas e Mensuração Ativos e recursos intangíveis Contabilidade de Recursos Humanos (HRA) Valor Econômico Agregado (EVA) Balanced Scorecard (BSC) Capital Intelectual
Choo (1998)	<ol style="list-style-type: none"> Criação e Conversão de Conhecimentos Tomada de Decisão Conhecimento Organizacional Mapeamento de informação e Necessidades de informação Gestão da Ambigüidade e do Aprendizado
Frapaolo (2002)	<ul style="list-style-type: none"> Alavancagem de Capital Intelectual Identificação do Conhecimento Organizacional Planos de incentivos baseados em Conhecimento Promoção e Incentivo da Inovação e do Compartilhamento de Conhecimentos Estratégias baseadas em Conhecimento
Kim (1998)	<ul style="list-style-type: none"> Aprendizagem Individual e Aprendizagem Organizacional Modelos de Memória e Modelos Mentais Sistemas Comportamentais e Ciclos de Aprendizagem
von KROGH et al (2001)	<ul style="list-style-type: none"> Facilitando a Criação de Conhecimento Limites à Gestão de Conhecimento Cultura Organizacional para Criação de Conhecimento Gestão de Pessoal para a Criação de Conhecimento
Mouritsen et al (2001)	<ul style="list-style-type: none"> Capital Intelectual e Declarações de Capital Intelectual Sociedade do Conhecimento

Pfeffer & Sutton (2000)	<ul style="list-style-type: none"> Educação Empresarial Gestão de Recursos Humanos Cultura Organizacional Aprendizado e Prática Barreiras Organizacionais Liderança Métricas e Mensurações Políticas de Incentivos
Teixeira Filho (2000)	<ul style="list-style-type: none"> Capital Intelectual Organizações de Aprendizado Inteligência Competitiva Implantação de Tecnologia GC e estratégia organizacional
Stewart (1998)	<ul style="list-style-type: none"> Economia do Conhecimento e Empresa do Conhecimento Trabalhador do Conhecimento Capital Intelectual Organizações em Rede Ferramentas para Medir o Capital Intelectual Gestão da Carreira

QUADRO 6 - Eventos Analisados

Referência	Temáticas Principais
Info Today 2001 http://www.infotoday.com/it2001/knowledgegenets.htm	<ol style="list-style-type: none"> Organizational Strategies And Processes Technology And Knowledge Architecture Km And Content Management Km Technology & Applications Knowledge Sharing And e-learning Measuring, Valuing & Km Case Studies
ISKM/DM 2002 http://www.nie.pucpr.br/	<ul style="list-style-type: none"> Aspectos Organizacionais da Gestão do Conhecimento Aprendizagem Organizacional Inteligência Empresarial Gestão do Capital Intelectual Educação Corporativa Gestão de Competências TI como suporte à Gestão do Conhecimento Ética e gestão do Conhecimento Gestão de Documentos

KMWWorld 2002 www.kmworld.com	<p>Best KM Practices in:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Collaborative Commerce • Government • Enterprise Portals • Industry • Business & Competitive Intelligence • Enterprises • Relationship Management • Enterprise Content Management
Braintrust International 2002 http://www.brain-trust.net/	<p>Putting Knowledge to Work on:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Global/Virtual Teams & Communities of Practice 2. Business Processes & Best Practices 3. e-Learning & KM
5th World Congress on the Management of Intellectual Capital worldcongress.mcmaster.ca	<ol style="list-style-type: none"> 1. Intellectual Capital, Knowledge Management, Innovation Management, Intangible Assets, Organizational Learning, Management of New Technology, Human Capital
ASTD TechKnowledge Conference & Exposition www.astd.org	<ol style="list-style-type: none"> 1. Careers: Focus on Yourself; Focus on Others, E-Learning, Performance Consulting, Leadership/Management Development, Personal & Professional Effectiveness, Measurement & Evaluating, Managing the Learning Function, Leading Change Today, Training Fundamentals, Workplace Issues

Conclusão

O objetivo deste trabalho foi traçar um fio condutor para a construção de proposta conceitual acerca da gestão do conhecimento, suas garantias literárias, práticas organizacionais e ocorrência enquanto fenômeno social. Os conceitos de informação, conhecimento, cultura, comportamento, decisão, dentre outros, foram discutidos, aprofundados e construídos com a preocupação de distanciamento da discussão puramente terminológica. A partir da análise de 20 casos de implantação de programas de Gestão do Conhecimento em organizações, buscou-se uma saudável discussão conceitual através do diálogo entre a ciência da informação e outras disciplinas fronteiriças, como a administração, a economia, a psicologia, e a sociologia, dentre outras, o que acredita-se ser fundamental para fazer avançar a reflexão sobre a gestão do conhecimento.

Referências

ALVARENGA NETO, Rivaldavia C. Drummond. *Gestão da Informação e do Conhecimento nas Organizações*: análise de casos relatados em organizações públicas e privadas, 2002. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação), Escola de Ciência da Informação da UFMG, Belo Horizonte, 2002.

ALVARENGA NETO, Rivaldavia C. D.; BARBOSA, Ricardo R. *Inteligência competitiva como função da gestão do conhecimento: teoria e prática em perspectiva*. KMBRASIL 2003. *Encontro da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento*, São Paulo, Anais do KM Brasil 2003.

ALVARENGA NETO, Rivaldavia C. D.; NEVES, Jorge Tadeu de Ramos. *Gestão da informação e do conhecimento nas organizações: resultados de análise de casos relatados em organizações públicas e privadas*. *Revista de Economia e Administração do IBMEC Educacional*, v.2, n.3, p.43-62, jul./set. 2003.

BERGERON, P. *Information Resources Management*. ARIST, v.31, p.263-300, 1996.

BONTIS, N., DRAGONETTI, N.C., JACOBSEN, K., ROOS, G. - *The Knowledge Toolbox: a review of the tools available to measure and manage intangible resources*. *European Management Journal*, vol.17, n.4, p.391-402, 1999.

BOURDIEU, P. *Introdução a uma sociologia reflexiva*. In: _____. *O poder simbólico*. 2 ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1998. p.17-58.

CHIAVENATO, I. *Introdução à Teoria Geral da Administração*: edição compacta. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHOO, C. W. *The Knowing Organization : How Organizations Use Information for Construct Meaning, Create Knowledge and Make Decisions*. Nova Iorque: Oxford Press, 1998.

DAVENPORT, T. H. *Ecologia da Informação*: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.

DAVENPORT, T. H., PRUSAK, L. *Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DIXON, N. M., *Common Knowledge: how companies thrive by sharing what they know*. Harvard Business Press, 2000.

DRUCKER, Peter F. *Post-Capitalist Society*. New York, NY: HarperCollins, 1993.

DUGUID, P., BROWN, J. S. *Estrutura e Espontaneidade: conhecimento e organização*. In: FLEURY & OLIVEIRA JR. (orgs.). *Gestão Estratégica do Conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001.

DUGUID, P., BROWN, J. S. *Organizational Learning and Communities-of-Practice: Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation*. In: CROS, R. & ISRAELIT, SAM. (editors) *Strategic Learning in a Knowledge Economy: Individual, Collective, and Organizational Learning Process*. Butterworth-Heinemann, 2000.

EDVINSSON, L., MALONE, M.S. *Capital Intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos*. São Paulo: Makron Books, 1998.

FLEURY, M.T.L., OLIVEIRA JR., M. M. (organizadores) *Gestão Estratégica do Conhecimento: integrando aprendizado, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001.

FRAPAULO, Carl. *Knowledge Management*. Capstone Publishing/John Wiley, 2002

GORDON, Michael D. It's 10 A.M. Do You Know Where Your Documents Are? *The Nature and Scope of Information Retrieval Problem in Business*. *Information Processing & Management*, vol.33, n. 1, pp. 107-121, 1997.

- HILDEBRAND, C. Knowledge Fusion, CIO MAGAZINE, 2000. Disponível em: <
<http://www.cio.com/archive/060100/fusion.html>> Acesso em: Out. 2002.
- KIM, D. H. *O elo entre a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional*. In: *A gestão estratégica do capital intelectual*. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1998. Cap 4, p. 61-92.
- LEONARD-BARTON, D. *Nascentes do Saber: criando e sustentando as fontes de inovação*. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1998.
- MARCH, J. G., SIMON, H. A. Limites cognitivos da racionalidade. In: *Teoria das organizações*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1975. p. 192-220 (cap. 6)
- MINAYO, M.C.S. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo, Rio de Janeiro: HUCITEC/ABRASCO, 1992.
- McGEE, J.; PRUSAK, L. A informação e a organização voltada para o aprendizado. In: *Gerenciamento estratégico da informação*. Rio de Janeiro: Campus, 1995. cap.8. p. 205-226.
- MOURITSEN, J., LARSEN, H. T., BUKH, P. N. D. Intellectual capital and the capable firm: narrating, visualizing and numbering for managing knowledge. *Accounting, organizations and society*. 2001. Vol. 26, 2001, p. 735-762.
- NEVIS, E. C., DIBELLA, A. J., GOULD, J. M. *Como entender organizações como sistemas de aprendizagem*. In: *A gestão estratégica do capital intelectual*. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1998. Cap. 9, p. 183-213.
- NONAKA, I. & TAKEUCHI, H. *Criação de Conhecimento na Empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- PFEFFER, J., SUTTON, R.I. *The knowing-doing gap*. Boston: Harvard Business School Press, 2000.
- SOUZA, Renato Rocha; ALVARENGA NETO, Rivaldavia C. Drummond. A construção do conceito de gestão do conhecimento: práticas organizacionais, garantias literárias e o fenômeno social. KM BRASIL 2003. Encontro da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento, São Paulo, Anais do KM Brasil 2003.
- STEWART, Thomas A. *A Riqueza do Conhecimento: O Capital Intelectual e a Organização do Século XXI*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- STEWART, Thomas A. *Capital Intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- SVEIBY, Karl Erick. *A Nova Riqueza das Organizações: Gerenciando e Avaliando Patrimônios do Conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- TEIXEIRAFILHO, J. *Gerenciando Conhecimento*. Rio de Janeiro: Ed. Senac, 2000.
- Von KROGH, G., ICHIJU, K., NONAKA, I. *Facilitando a criação de conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- WENGER, Etienne C., SNYDER, William M. *Comunidades de Prática: a fronteira organizacional*. In: *Harvard Business Review: Aprendizagem Organizacional*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- WILSON, T. D. The nonsense of knowledge management. *Information Research*, v.8, n.1, Oct. 2002.
- WIKSTROM, S., NORMANN, R. *Knowledge and value: a new perspective on corporate*