

**Codigo:** 28

**Autor1:** EMEIDE NÓBREGA DUARTE

**Instituicao1:** UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA - UFPB

**Autor2:** TEREZA EVÂNY DE LIMA RENÔR FERREIRA

**Instituicao2:** UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA - UFPB

**Autor3:** VALMIRA PERUCCHI

**Instituicao3:** UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA - UFPB

**Apresentador:** TEREZA EVÂNY DE LIMA RENÔR FERREIRA

**Tipo:** Trabalho Científico

**Tema:** 7 - ABORDAGENS INTERDISCIPLINARES FOCADAS NO CONHECIMENTO

**Título:** A RELAÇÃO ENTRE AS ABORDAGENS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO EM PERIÓDICOS DA CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO COM AS ÁREAS TEMÁTICAS DO “KM BRASIL 2009”

**Resumo:** A Gestão do Conhecimento (GC), vinculada às ações, no âmbito das organizações, objetiva criar contextos para sistematizar o compartilhamento do conhecimento individual em face da construção do conhecimento organizacional. Por meio de leituras e de discussões sobre GC, na disciplina Conhecimento Organizacional, do Curso de Mestrado em Ciência da Informação da UFPB, surge essa pesquisa, com o objetivo de analisar a produção científica quanto aos aspectos de conteúdo das abordagens sobre Gestão do Conhecimento (GC), no âmbito da Ciência da Informação. Em relação à metodologia, adota como parâmetro, as áreas temáticas do evento “KM BRASIL 2009”, o que possibilita as abordagens de natureza exploratória e descritiva, com base nos enfoques dos artigos de periódicos eletrônicos da área da Ciência da Informação. Os resultados permitem inferir que, entre as lições aprendidas com o estudo, destaca-se que as áreas temáticas mais enfocadas nos periódicos da Ciência da Informação apresentam a Gestão do Conhecimento relacionada ao ensino, à aprendizagem e à gestão de pessoas de acordo com os temas do “Km Brasil 2009”.

**PalavrasChave:** Gestão do Conhecimento. Ciência da Informação. Produção Científica.

# **THE RELATIONSHIP BETWEEN KNOWLEDGE MANAGEMENT APPROACHES OF INFORMATION SCIENCE PERIODICALS AND THE THEMATIC AREAS OF "KM BRASIL 2009"**

## **ABSTRACT**

Knowledge Management (KM), linked to actions within organizations, aims to create contexts for systematic knowledge sharing by the individual while constructing organizational knowledge. Through the readings and discussions about Knowledge Management in "Organizational Knowledge", (a discipline of the Masters Course in Information Science at UFPB), began this study aiming to analyze scientific production, as influenced by Knowledge Management (KM) approaches within Information Science. For methodology, we adopted as a parameter, the themes of the event KM BRASIL 2009, which allowed the approach to be exploratory and descriptive nature, based in focus on articles for scientific journals from the field of Information Science. The results showed (among other lessons learned from the study), that the more focused areas of information science journals, teaching, learning and management of people, are also the themes of "KM Brasil 2009".

**Keywords:** Knowledge Management. Information Science. Scientific Production.

## **1 INTRODUÇÃO**

A equipe de aprendizes da disciplina **Conhecimento Organizacional**, do Curso de Mestrado em Ciência da Informação, da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), ao fazer leituras e discutir sobre a Gestão do Conhecimento Organizacional, ratifica a Teoria da Sociedade vigente, segundo a qual, o Conhecimento é um ativo extremamente importante para as organizações, quando bem delimitado conceitualmente e articulado nas ações.

A Gestão do Conhecimento (GC) objetiva identificar, capturar, sistematizar e compartilhar, de forma sistemática, o conhecimento organizacional, gerado para auxiliar na construção de conhecimentos individuais voltados às ações estratégicas.

O conhecimento organizacional, que é construído por meio do compartilhamento de experiências, é um elemento básico para o processo de aprendizagem organizacional, que se apresenta como condição fundamental para a organização do conhecimento, a qual é entendida como uma organização que consegue dar significado à informação, construir o conhecimento para a tomada de decisões, integrando esses processos de forma cíclica. No processo de criação de significado, as informações permitem dar sentido ao ambiente ambíguo, permitindo, assim, a conversão e, conseqüentemente, a construção do conhecimento para solucionar um problema.

As leituras feitas e discutidas em sala de aula giraram em torno de livros, capítulos e artigos de autores nacionais e internacionais que abordam o tema e se estenderam aos artigos de periódicos da área de Ciência da Informação, que abordam a gestão do conhecimento, considerados, nesse artigo, como objeto de estudo, com a pretensão de mapear, na produção científica, os enfoques dados para a gestão do conhecimento por autores/pesquisadores da Ciência da Informação e, assim, poder cumprir o objetivo da pesquisa, que é o de analisar a produção científica quanto aos aspectos de conteúdo das abordagens sobre GC, no âmbito da Ciência da Informação, tomando como parâmetro áreas temáticas do "KM Brasil 2009".

Estruturalmente, o artigo contempla uma abordagem sobre gestão do conhecimento organizacional, a definição das trilhas metodológicas percorridas para o aprendizado, a

interpretação de resultados em busca de aprendizagem, as lições aprendidas e as referências que embasaram o estudo.

## 2 EMBASAMENTO TEÓRICO PARA A APRENDIZAGEM

As leituras coletivas que foram realizadas, os esquemas conceituais sistematizados pela equipe em processo de aprendizagem formal e as discussões dos melhores momentos, que emanaram em sala de aula, durante o processo de aprendizagem da disciplina Conhecimento Organizacional, subsidiaram a construção da base teórica desta pesquisa.

### 2.1 Gestão do conhecimento organizacional

O processo de construção do conhecimento organizacional tem sido objeto de estudos e de pesquisas e se insere no âmbito do não registrado, como: reuniões, eventos, construção individual de conhecimentos, valores, crenças e comportamento organizacional, experiências práticas, educação corporativa, conhecimento de mundo e outros, que se constituem nos ativos intangíveis.

Dando continuidade aos estudos em sala de aula sobre GC, Valmira Perucchi<sup>\*</sup>, baseada em Davenport e Prusak (1998), procura responder a seguinte pergunta: O que queremos dizer com conhecimento? Conhecimento não é dado nem informação, embora o conhecimento esteja relacionado com os dois. As diferenças entre a tríade é uma questão de grau. Os dados não têm significado inerente, não julgam, não interpretam nem têm base sustentável para a tomada de decisão. As informações são metodologicamente contextualizáveis, categorizáveis, calculáveis, corrigíveis e condensáveis. E para que a informação se transforme em conhecimento, os seres humanos precisam fazer todo o trabalho, que ocorre por meio de comparação, de consequências, conexões e conversão. Um conhecimento mais profundo pode levar à eficiência mensurável em desenvolvimento de produtos e na sua produção.

O conhecimento não é novo no ambiente organizacional. Novo é reconhecê-lo como um ativo corporativo e entender a necessidade de geri-lo. Para se compreender o conceito de conhecimento, convém lembrar alguns de seus componentes, como: experiência, verdade fundamental, complexidade, discernimento, normas práticas e intuição, além de valores e crenças. Afinal, as organizações são constituídas de pessoas cujos valores e crenças influenciam seus pensamentos e atos.

No texto analisado, Irma Gracielle Carvalho\* vislumbra uma “promessa e o desafio dos mercados do conhecimento”, na visão de Davenport e Prusak (1998), visualizando, nos cenários do mercado do conhecimento, as figuras dos compradores, dos vendedores e dos corretores. Os compradores estão em busca de *insights*, discernimento e entendimento para resolver um problema. Os vendedores são pessoas com reputação no mercado, por conhecerem um determinado assunto. Os corretores são pessoas que procuram colocar em contato compradores e vendedores. O autor associa os corretores do conhecimento com as funções exercidas pelos bibliotecários corporativos, como mediadores entre o usuário da informação e os detentores do conhecimento. Destacam a reciprocidade, a reputação e o altruísmo como fatores que operam no sistema de pagamento do mercado do conhecimento nas organizações e destaca os sinais formais e informais do mercado onde o conhecimento pode ser comprado. Como meio formal, aponta a alta administração, os títulos, as posições, o conhecimento de especialistas, o conhecimento construído durante a academia, os repositórios impressos ou eletrônicos de qualificação e de interesse. Entre os meios informais, destaca as conversas dos corredores das organizações. O que parece fofoca são, na verdade, as redes

---

\* Mestranda do Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação da UFPB e aprendiz da disciplina Conhecimento Organizacional.

informais do conhecimento atualizado e as comunidades de prática como sistema regular de intercâmbio.

No momento em que analisa o “processo de transferência do conhecimento”, proposto por Davenport e Prusak (1998), aponta as estratégias que podem possibilitar essa transferência para o ambiente organizacional, ao promover a integração entre os setores: as conversas informais, a criação de bancos de dados de documentos, a *intranet*, a *web*, o *groupware*, reuniões face a face e feiras de conhecimento. Mostra soluções possíveis para superar os atritos que podem inibir a transferência do conhecimento ao destacar os relacionamentos de confiança, avaliação de desempenho com incentivos, aceitar e recompensar erros criativos e colaboração, justificando que não deve haver perda de status por não se saber de tudo.

Josélia Maria Oliveira da Silva\* faz uma abordagem acerca das “funções e qualificações da área do conhecimento”, propostas por Davenport e Prusak (1998), que destacam os novos cargos do conhecimento, a saber: integrador, bibliotecário, sintetizador, repórter e editor do conhecimento, porém com ressalva de que são poucos os funcionários capazes de esquematizar e estruturar o seu próprio conhecimento. Esses autores propõem o cargo de diretor do conhecimento para liderar a função da gestão do conhecimento e lhe atribuem as seguintes responsabilidades mais críticas: promover a ‘evangelização’ para construir uma cultura do conhecimento; criar, projetar, implementar e supervisionar a infraestrutura do conhecimento da organização; gerir relacionamentos com fornecedores externos da informação e do conhecimento, elaborar e implementar métodos de codificação do conhecimento da organização e liderar o desenvolvimento da estratégia do conhecimento, visando tornar a atividade do conhecimento economicamente compensadora. Mencionam também o cargo de diretor de aprendizado como uma função relacionada, que envolve tanto a gestão do conhecimento quanto a facilitação do aprendizado organizacional.

A esse respeito, Danielle Harlene da Silva Moreno\* faz referência à “construção da organização que aprende”, proposta por Garvin (2000), que a conceitua como aquela organização que dispõe de habilidades para criar, adquirir e transferir conhecimentos, com a capacidade de modificar seu comportamento, de modo a refletir os novos conhecimentos e as ideias. O autor apresenta as habilidades dessas organizações, enumerando cinco atividades distintas: solucionar problemas por métodos sistemáticos; experimentar novas abordagens; aprender com a própria experiência e com as melhores práticas alheias e transferir conhecimentos de forma rápida e eficiente em toda a organização. Chama a atenção o fato de que as organizações que aprendem não são construídas do dia para a noite, devendo, assim, promover um ambiente propício ao aprendizado, com abertura de fronteiras e o estímulo ao intercâmbio de idéias, o que proporciona um ambiente aberto.

Tereza Evâny de Lima Renôr Ferreira\*, narrando os ensinamentos de Choo (2003) sobre a “administração da aprendizagem, nas organizações geradoras de conhecimento”, remete ao modelo de aprendizagem organizacional possibilitada pela “Espiral de Conhecimento”, proposto por Nonaka e Takeuchi (1997). Esses autores apresentam formas de conversão do conhecimento por meio da socialização (através de observação, imitação e prática), da externalização (através do diálogo, da reflexão, de metáforas e de analogias, criando conceitos concretos, hipóteses que podem ser testadas, modelos que podem ser implementados etc.), da combinação (através de processos de reconfiguração de informação já existente - adição, combinação e categorização) e da internalização (aprendendo a fazer). Atribuem aos processos de necessidades, busca e uso da informação como definidores da construção do conhecimento organizacional por meio da criação do conhecimento, de reações emocionais, de necessidades cognitivas e de dimensões situacionais.

---

\* Mestranda do Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação da UFPB e aprendiz da disciplina Conhecimento Organizacional.

Danielle Harlene da Silva Moreno\*, retomando a fala nesse momento, fundamenta-se em Fernandes (2002), que visualiza a aprendizagem organizacional como um processo para alavancar o conhecimento nas organizações. Apresenta os caminhos da aprendizagem a partir do indivíduo à organização, destacando, como grande desafio, a compreensão do significado de aprendizagem. A aprendizagem individual deve ser transferida para a organizacional por meio do gerenciamento, direcionado-a para as estratégias, para criar uma cultura organizacional. O processo de alavancagem do conhecimento consiste em explicitar o conhecimento tácito por meio da transmissão e da armazenagem dentro da organização e, por fim, propiciar a absorção desse conhecimento pelas pessoas para que ele se torne tácito novamente. Assim, a aprendizagem organizacional surge como um processo que objetiva preparar as pessoas permanentemente para as transformações, por meio da conversão de conhecimento e da mudança de seus modelos mentais.

Continuando as discussões sobre Gestão do Conhecimento, Ana Maria Nascimento Henriques e Silva\*, tendo em vista a abordagem feita por Mcinerney (2006), tece considerações acerca do fato de que o profissional da informação deve atuar em um ambiente de confiança mútua, onde o conhecimento é compartilhado. Esse conhecimento é entendido como um interesse ativo no aprendizado, na inovação, na mudança constante e no compartilhamento daquilo que as pessoas conhecem, para atingir a missão da organização. Convém enfatizar que os trabalhadores do conhecimento, as comunidades de prática e as organizações profissionais podem desenvolver hábitos de compartilhamento do conhecimento. No entanto, o quebra-cabeça de alguns profissionais da informação, que tradicionalmente trabalham os fluxos da informação, é entender de que forma pode ser gerenciado o conhecimento.

Destacam, ainda, que GC é o controle sobre o conhecimento alheio, a passagem da essência do conhecimento de uma pessoa para outra ou a prática intrusiva para os gerentes as forcem a revelar o que sabem, embora essa não seja a intenção dos defensores do conhecimento que propõem a ideia de compartilhar o que sabem, de forma voluntária e intencional, por meio de palestras, troca de ideias, publicações etc. Todavia pode haver problemas inerentes à GC, se a cultura da organização for mais competitiva do que colaborativa. Em um ambiente de confiança, poderá ter lugar uma aprendizagem no sentido de ajudar a organização a conseguir alianças satisfatórias, funcionando de forma inovadora e produtiva.

Dando continuidade às discussões sobre compartilhamento do conhecimento, Ana Maria Nascimento Henriques e Silva\*, fundamentada em Grotto (2002), apresenta os modos de compartilhar o conhecimento, as práticas, o mapa organizacional e os aspectos da cultura organizacional. Ela considera a informação como uma forma de compartilhar o conhecimento explícito indiretamente, e a tradição, como forma de partilhar diretamente o conhecimento tácito, por meio da aprendizagem pela prática, que acontece de indivíduo para indivíduo. O mapa organizacional pode servir de guia de localização, como um repositório do conhecimento e como um guia que permite localizar os detentores do conhecimento tácito. Apresentam o uso da tecnologia para construir e encorajar razões naturais para compartilhar, e a cultura organizacional como fator que pode favorecer ou inibir tal processo. Enfim, considera-se o compartilhamento do conhecimento como um processo para partilhar conhecimentos tácitos e explícitos por meio de práticas formais e informais.

Sobre a cultura organizacional, elemento constantemente presente nos textos estudados, Tereza Evâny de Lima Renôr Ferreira\*, fundamentando-se em Richter (2002), atribui à cultura organizacional os múltiplos fatores que buscam a gestão do conhecimento, tais como: trabalhar as mudanças culturais pelos mecanismos psicológicos, além de destacar o

---

\* Mestranda do Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação da UFPB e aprendiz da disciplina Conhecimento Organizacional.



papel da liderança em comunhão com as ações de implementação voltadas aos modelos mentais. A abordagem psíquica está arraigada na relação entre a cultura organizacional e a gestão do conhecimento, e o conhecimento tácito faz parte da psique individual e está diretamente relacionado com a cultura organizacional. Portanto, algumas características presentes na cultura, como a crença de que as pessoas podem ser inseridas em um processo de conhecimento tanto pessoal quanto grupal e o pressuposto de que as pessoas têm a capacidade de entender e modificar o ambiente em que estão inseridas, através da sua atuação, entre outras, possibilitam a gestão do conhecimento.

Rosilene Fernandes Machado\*, por meio das informações prestadas por Gutiérrez (2006), visualiza que a Gestão do Conhecimento objetiva projetar e implementar um sistema para converter todo conhecimento tácito, explícito, individual, interno e externo existente na organização, sistematicamente em conhecimento organizacional ou corporativo. Como metodologia de implementação de um programa de GC, apresenta as seguintes fases: análise (implica em fazer auditoria e o mapa do conhecimento); projeto (planejar o processo de gestão, desenho de recursos documentários, definir a comunidade de GC) e implementação (implantação do projeto piloto e desenvolvimento de ferramentas tecnológicas). Recomendam que se desenvolvam, paralelamente, ações de formação de recursos humanos, sob a forma de processos de aprendizagem presencial ou *online*, para que os membros da organização possam utilizar, com facilidade e aproveitamento, todos os recursos para aumentar e melhorar seu estoque cognitivo.

Para mapeamento da informação e do conhecimento, como apoio à prática da gestão do conhecimento organizacional, Josélia Maria Oliveira da Silva\*, citando Cunha et al. (2006), fala sobre as etapas e os requisitos que são necessários para isso: a) diagnóstico organizacional (identificar as fontes de conhecimento envolvendo funcionários, clientes, fornecedores, parceiros etc); b) identificação das necessidades de mapeamento (levantar as informações reais e potenciais que devem ser compartilhadas); c) identificação das áreas de prioridade a serem mapeadas (delimitar setor ou processo mais crítico); d) apresentação da proposta à alta gerência (obter apoio das lideranças para validação do projeto); e) planejamento das ações de mapeamento (definir políticas de coordenação, controle, segurança, acesso e atualização das atividades); f) diagnóstico de competências (identificar as competências institucionais e individuais); g) escolha de uma ferramenta (definir a tecnologia para utilizar no mapeamento); h) implementação da proposta; i) monitoramento das ações de mapeamento implementadas, e j) atualização dos mapas.

Finalizando os encontros e as discussões sobre o conteúdo programático da disciplina Conhecimento Organizacional, Esmeralda Porfírio de Sales\*, citando Valentim (2006), infere que a gestão do conhecimento, quando realizada de forma adequada, proporciona um melhor aproveitamento dos ativos intelectuais, dinamiza as rotinas, os produtos, os serviços e o processo decisório. Ela destaca que, além da cultura e da comunicação organizacional positiva, em relação à construção do conhecimento, a organização também precisa de um ambiente físico favorável para a geração, o compartilhamento e o uso do conhecimento corporativo.

A disciplina Conhecimento Corporativo, ou Conhecimento Organizacional, constituiu o foco da aprendizagem em grupo, que gerou esse texto, no qual Choo (2003) figura como teórico que embasa as leituras, ensina-nos, por meio dos esquemas de Ana Maria Nascimento Henriques e Silva\*, que o conhecimento organizacional nasce da criação de significados, da construção do conhecimento

---

\* Mestranda do Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação da UFPB e aprendiz da disciplina Conhecimento Organizacional.

\* Mestranda do Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação da UFPB e aprendiz da disciplina Conhecimento Organizacional.

### **3 TRILHAS METODOLÓGICAS PERCORRIDAS PARA O APRENDIZADO**

A disciplina Conhecimento Organizacional foi desenvolvida durante o período de agosto a novembro de 2008, adotando, como recurso didático, a leitura e a discussão de livros e seus capítulos impressos. Os temas recomendados para leitura transitavam da gestão da informação à gestão do conhecimento para a compreensão do conhecimento organizacional, como elemento indispensável às pessoas e às organizações. Paralelamente, foi desenvolvida uma pesquisa na produção científica, especificamente - em artigos de periódicos publicados no âmbito da Ciência da Informação, com o objetivo de identificar e analisar os enfoques de GC, definindo-se como um estudo do tipo bibliográfico e documental, com a pretensão de analisar a produção científica.

Quanto ao delineamento, a pesquisa se caracteriza como estudo exploratório e descritivo, e quanto à natureza, como pesquisa de abordagem qualitativa, com o objetivo de descrever as categorias que identificam os enfoques teóricos e, conseqüentemente, voltem-se para a estrutura temática disponibilizada pelo evento mais relevante e específico da área - o **“KM Brasil”**, como: aspectos estratégicos e organizacionais da GC e da inovação, aspectos relacionados ao ensino e à aprendizagem, à gestão de pessoas, à gestão do capital intelectual, à inovação e à inteligência competitiva, a ferramentas de TI, a abordagens interdisciplinares focadas no conhecimento e no crescimento econômico.

A etapa seguinte da pesquisa foi a codificação temática disponibilizada pelo **“KM Brasil 2009”**, evento promovido anualmente pela Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento. Esse procedimento proporcionou o suporte necessário à comparação dos temas e das categorias que permeiam a GC em âmbito organizacional.

#### **3.1 Definição do campo de estudo**

A pesquisa conduziu seu foco, em especial, à GC, tomando como objeto de estudo as características da Gestão do Conhecimento, na perspectiva dos autores dos diversos periódicos eletrônicos da Ciência da Informação, intitulados: DataGramZero, Informação & Sociedade: Estudos, Ciência da Informação, Perspectivas em Ciência da Informação, Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação, Transinformação, Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina, Informação & informação e Biblionline.

Para a definição da amostra, adotaram-se como critérios de seleção aqueles artigos publicados durante o período de 2004 a 2008, que versam sobre GC, caracterizando a amostra como intencional. Para a seleção dos artigos, entre a coleção, foram lidos os títulos, as palavras-chave e os resumos, para identificar descritores pertinentes. As abordagens contidas nos artigos, cujos conteúdos definem as características da GC, foram consideradas unidades de análise.

Os dados coletados em formulário, previamente elaborado, contemplando os objetivos e variáveis definidas durante a fase de planejamento da pesquisa, foram organizados e analisados privilegiando a metodologia qualitativa que, enquanto exercício de pesquisa, permite ao pesquisador propor novos enfoques a serem pesquisados. Essa busca está intimamente relacionada a um esforço constante de se interpretar a realidade humana e se chegar mais perto dela.

### **4 INTERPRETANDO OS RESULTADOS EM BUSCA DE APRENDIZAGEM**

#### **4.1 Periódicos analisados e artigos que abordam GC**

A pesquisa foi realizada em nove periódicos de revistas eletrônicas, do campo da Ciência da Informação, de onde foram extraídas características dos artigos que versam sobre a GC. Esse processo de pesquisa se deu através do filtro dos periódicos, realizado por meio das palavras-chave, de resumos e de títulos que abordam, explicitamente, a GC e suas características. Depois desse processo, identificamos características da GC em artigos contidos em oito, dos nove periódicos analisados, conforme Tabela I.

#### 4.2 Artigos de periódicos da CI que abordam GI, GC e GI e GC

Periódicos que abordam GI e /ou GC	GI	GC	GI e GC	Total
Ciência da informação	08	08	-	16
Data Grama Zero	02	04	-	06
Informação & Sociedade: Estudos	01	03	01	05
Encontros BIBLI: Revista de Biblioteconomia e Ciência da Informação	01	07	01	09
Perspectiva em Ciência da Informação	02	05	01	08
Informação & Informação		01	02	03
Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina	02	-	01	03
Transinformação	05	03	01	09
Biblionline	01	01	-	02
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>32</b>	<b>07</b>	<b>61</b>

Tabela 1 - Artigos de periódicos da CI que abordam GI, GC e GI e GC

A tabela I apresenta resultados de pesquisa de artigos advindos de periódicos do campo da Ciência da Informação, cujo direcionamento recai sobre artigos que versam sobre a GC e a GI. Traçando um parâmetro entre os dois campos do conhecimento, podemos deduzir que, dos sessenta e um apresentados, trinta e dois nos fornecem características da GC versus vinte e duas características da GI. O interesse nesse artigo recai no tema Gestão do Conhecimento, razão que nos leva a analisar as abordagens que os citados periódicos nos oferecem como subsídios.

Diante do exposto, apresentamos o periódico “**Ciência da Informação**” como o que mais apresentou artigos com abordagem sobre as características da GC. Em contrapartida, a **Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina** apresenta como resultado o periódico mais afastado da realidade exposta, não apresentando especificamente, até o momento, artigo que versa sobre o tema.

#### 4.3 Abordagens das características de GC por categorias temáticas

A categorização das unidades de análise extraídas dos artigos que focalizam aspectos característicos da GC foi realizada pelas áreas temáticas do “Km Brasil 2009”, conforme previsto nas trilhas metodológicas e nos resultados apresentados a seguir. Para a tomada de decisão, no que se refere à categorização dos conteúdos em cada categoria, consideramos os subtemas apresentados pelas áreas temáticas do “Km Brasil 2009” e a experiência de dois docentes pesquisadores que têm conhecimento comprovado em GC.

##### 4.3.1 Categoria: aspectos estratégicos e organizacionais da gestão do conhecimento e da inovação

PERIÓDICOS	UNIDADES DE ANÁLISE
------------	---------------------



<b>Transinformação</b>	Já é sabido que não é a tecnologia, mas sim, o seu uso apropriado que cria valor agregado, pois, na era do conhecimento, a capacidade de adquirir, tratar, interpretar e utilizar a informação, de forma eficaz, é que promove o <b>diferencial estratégico</b> . É importante ressaltar o papel da gestão do conhecimento, nas mudanças organizacionais, e perceber a sua relação com as tecnologias de informação.
<b>Perspectiva em Ciência da Informação</b>	A GC deve-se pautar em critérios objetivos, que propomos que sejam as competências essenciais e a <b>visão estratégica</b> da empresa.
<b>Informação &amp; Informação</b>	As iniciativas gerenciais que visam facilitar o aprendizado e a <b>inovação</b> podem ser analisadas com as ferramentas agrupadas sob um grande guarda-chuva, denominado ‘Gestão do Conhecimento’.

Quadro 1 – Características de GC relacionadas aos aspectos estratégicos e organizacionais e da inovação  
Fonte: Elaboração própria, 2009.

O foco nos artigos dos periódicos apresentados no Quadro 1 revela características pertinentes aos aspectos estratégicos e organizacionais voltados à GC e à inovação. Os autores destacam que a relação entre a GC e as tecnologias da informação proporciona um diferencial estratégico utilizado pelas organizações. Apresentam a visão estratégica da empresa como uma ação relevante para a promoção de competências essenciais desenvolvidas pela GC e reforçam que o aprendizado e a inovação nas organizações acontecem com a prática da CG, através das iniciativas gerenciais.

A esse respeito, Davenport e Prusak (1998) propõem, entre algumas iniciativas gerenciais, estratégias que podem possibilitar a “transferência do conhecimento” no ambiente organizacional, a promoção da integração entre os setores, por meio de feiras de conhecimento e do uso da *intranet*. Como uma das soluções possíveis para superar os atritos que podem inibir a transferência do conhecimento, os autores propõem a “avaliação de desempenho” com incentivos, entre outras.

#### 4.3.2 Categoria: Gestão do Conhecimento relacionado ao ensino e à aprendizagem

<b>PERIÓDICOS</b>	<b>UNIDADES DE ANÁLISE</b>
<b>Encontros Bibli</b>	O desafio das organizações, como já foi colocado anteriormente, é <b>aprender</b> a converter o conhecimento dos seus colaboradores em conhecimento organizacional. Os desafios e a complexidade dessa “nova era” começam pelas próprias tentativas de possibilitar a verbalização ou explicitação do recurso conhecimento. Um recurso que, ao contrário dos outros, como os recursos financeiros, naturais ou a mão-de-obra, não é facilmente compreendido, classificado ou medido. É um recurso invisível, intangível e difícil de ser imitado.
<b>Encontros Bibli</b>	A gestão do conhecimento demanda reconhecimento e representação, e se representar é apresentar novamente, pode-se perguntar se toda representação se reveste de caráter ideológico, uma vez que passa por processos que envolvem <b>leitura, compreensão e atribuição de significados</b> .
<b>Perspectiva em Ciência da Informação</b>	A GC visa criar, disseminar, armazenar e incorporar às rotinas do trabalho todo o conhecimento desenvolvido nas organizações, utilizando a capacidade dos trabalhadores para <b>interpretações de dados e informações</b> (por recursos disponíveis).
<b>Informação &amp; Sociedade: estudos</b>	...“Organizações do conhecimento” são aquelas que fazem uso estratégico da informação para atuação em três arenas distintas e imbricadas, a saber: a) “ <i>sensemaking</i> ” ou a construção de sentido; b) criação de conhecimento, por intermédio da <b>aprendizagem organizacional</b> e c) tomada de decisão, com base no princípio da racionalidade limitada de Herbert Simon.
<b>Revista ACB</b>	O conhecimento é um fluxo constante, no qual os profissionais registram e <b>compartilham experiências e conhecimentos</b> . Nesse caso, a gestão do

	conhecimento tem o papel de facilitar esse compartilhamento, gerando sistemas que permitam um maior intercâmbio entre os sujeitos e a <b>ampliação da troca de conhecimentos</b> .
<b>Revista ACB</b>	Para que a gestão do conhecimento possa prosperar, as organizações precisam criar um conjunto de funções e qualificações para desempenhar o <b>trabalho de apreender</b> , distribuir e usar o conhecimento. O conhecimento deriva da informação, da mesma forma que ela deriva dos dados. Para que isso ocorra, as pessoas precisam fazer, virtualmente, todo o trabalho de conversão, já que “ <b>assimilada, compreendida e interiorizada</b> , a informação integra o processo de geração do conhecimento”.
<b>Informação &amp; Sociedade: Estudos</b>	Desenvolver a <b>fala e a escrita</b> dos indivíduos da organização é uma ação concreta que pode fomentar o compartilhamento/socialização do conhecimento.

Quadro 2 – Características de GC relacionadas ao ensino e à aprendizagem

Fonte: Elaboração própria, 2009.

Os artigos, cujos periódicos estão listados do Quadro 2 apresentam características pertinentes à GC relacionadas ao ensino e à aprendizagem. São apresentadas citações relacionadas ao desafio de aprender a converter o conhecimento para ser utilizado como um recurso, demonstrando, nas rotinas de trabalho, a utilização das capacidades dos trabalhadores para as interpretações. Extraímos uma passagem, considerada unidade de análise, de um artigo do periódico “Informação & Sociedade: Estudos”, que nos diz que o uso estratégico da informação, por intermédio da aprendizagem organizacional, desenvolve a fala e a escrita dos indivíduos para socializar o conhecimento. Em outra unidade analisada, registra o reforço para o desempenho da aprendizagem, permitindo maior intercâmbio entre os sujeitos e troca de conhecimentos.

O ensino e a aprendizagem permeiam entre um dos grandes desafios das organizações. Segundo Garvin (2000), quase todos os acadêmicos veem o ensino e a aprendizagem como processos que se desdobram no tempo e o vinculam à aquisição de conhecimento e à melhoria do desempenho. Davenport e Prusak (1998) propõem o cargo de diretor de aprendizado com função relacionada que envolve tanto a gestão do conhecimento quanto a facilitação do aprendizado organizacional rumo à “construção da organização que aprende” proposta por Garvin (2000). Rosilene Fernandes Machado complementa essa compreensão, visualizando a “aprendizagem organizacional como um processo para alavancar o conhecimento nas organizações”.

#### 4.3.3 Categoria: Gestão do conhecimento relacionado à gestão de pessoas

PERIÓDICOS	UNIDADES DE ANÁLISE
<b>Encontros Bibli</b>	A Gestão do Conhecimento agrega outras áreas, como a gestão da informação e <b>de pessoas</b> , com os níveis de percepção que cada uma delas pode oferecer. Em ambas as áreas, os pontos em comum são o dos fluxos de informação e de análise apoiados em tecnologias e em pessoas.
<b>Transinformação</b>	Processo dinâmico, que possibilita: melhoria na capacidade intelectual; desenho e desenvolvimento dos meios e das formas de comunicação para a gestão do conhecimento; impulso na compreensão e no entendimento, não somente na socialização da informação, cuja finalidade é incrementar o repertório do conhecimento e experiências das <b>pessoas e das atividades humanas</b> .
<b>Transinformação</b>	A gestão do conhecimento é uma questão essencialmente <b>de pessoas</b> e de processos.
<b>Transinformação</b>	A criação do conhecimento organizacional é a ampliação do conhecimento criado

	<b>pelos indivíduos</b> , se satisfeitas as condições contextuais que devem ser propiciadas pela organização.
<b>Transinformação</b>	Muitas empresas abordam a GC como uma "caixa preta", procurando apenas contratar <b>peçoal</b> preparado e, depois, deixar que se virem por conta própria.
<b>Informação &amp; Informação</b>	A gestão do conhecimento está ligada, de forma indissociável, à <b>gestão de peçoas</b> , e o uso das TIC's e das práticas gerenciais é relevante para a criação de um ambiente adequado ao compartilhamento da informação e do conhecimento.

Quadro 3 – Características de GC relacionadas à gestão de peçoas

Fonte: Elaboração própria, 2009

As unidades mencionadas nos artigos dos periódicos apresentados no Quadro 3 demonstram características pertinentes da GC relacionadas à gestão de peçoas. Isso ocorre quando a GC incrementa o repertório do conhecimento e as experiências das peçoas.

Richter (2002) acredita que as peçoas podem ser inseridas em um processo de conhecimento tanto peçoal quanto grupal. Ele entende que as informações devem ser confiáveis e completas, ter como pressuposto a capacidade das peçoas para que possam entender e modificar o ambiente em que estão inseridas através da sua atuação. Gutiérrez (2006) recomenda que se desenvolvam, paralelamente, ações de formação de recursos humanos, sob a forma de processos de aprendizagem presencial ou *online*, para que os membros da organização possam utilizar, com facilidade e aproveitamento, todos os recursos para aumentar e melhorar seu estoque cognitivo.

A GC, portanto, é indissociável da gestão de peçoas, pelo fato de o conhecimento estar internalizado nas peçoas. Essa abordagem está contemplada em periódicos da CI.

#### 4.3.4 Categoria: Gestão do conhecimento relacionado à gestão do capital intelectual / ativos intangíveis

PERIÓDICOS	UNIDADES DE ANÁLISE
<b>Encontros Bibli</b>	A Gestão do Conhecimento, conhecida hoje, é um fenômeno relativamente recente. Pode-se dizer que o seu predecessor é o <b>capital intelectual</b> , que sensibilizou, do início até meados dos anos 90, a conscientização de que a informação é um fator de produção, como a terra, o trabalho, o capital e a energia. O conhecimento deriva da informação assim como esta, dos dados.
<b>Perspectivas em Ciência da Informação</b>	A Gestão do conhecimento não é uma novidade, assim como o deslocamento do foco de importância dos fatores naturais (tangíveis) para os <b>ativos intelectuais</b> (intangíveis, em grande medida).

Quadro 4 – Características de GC relacionadas à gestão do capital intelectual / ativos intangíveis

Fonte: Elaboração própria, 2009

Pelos resultados apresentados no Quadro 4, as unidades de análise recortadas dos textos dos periódicos descritos demonstram características pertinentes à GC, relacionadas à gestão do capital intelectual/ativos intangíveis, ao entenderem que o conhecimento deriva da informação, que é considerada um fator de produção, como a terra, o trabalho, o capital e a energia. Como referem Davenport e Prusak (1998), o conhecimento não é novo no ambiente organizacional. Novidade é reconhecê-lo como um ativo intelectual intangível corporativo e entender a necessidade de geri-lo.

#### 4.3.5 Categoria: Gestão do conhecimento relacionado à inovação e à inteligência competitiva

<b>PERIÓDICOS</b>	
-------------------	--

	UNIDADES DE ANÁLISE
<b>Encontros Bibli</b>	O processo de gestão do conhecimento não é uma atividade independente, ele está intrinsecamente ligado ao processo de gestão da informação e ao preparo (trabalho e análise) da informação, em apoio à tomada de decisão. Ambos alimentam o ciclo da <b>inteligência e a produzem</b> . Na dimensão das organizações, defendemos que a ação conjunta do processo de gestão da informação e da gestão do conhecimento, ambas em apoio às estratégias e à missão organizacional, apresenta para o processo de tomada de decisão uma propriedade emergente, que é a <b>inteligência institucional</b> .
<b>Transinformação</b>	A Gestão do Conhecimento apresenta vantagem competitiva.

Quadro 5 – Características de GC relacionadas à inovação e à inteligência competitiva  
Fonte: Elaboração própria, 2009.

Os periódicos apresentados no Quadro 5 demonstram características pertinentes à GC relacionado à inovação e à inteligência competitiva. Observa-se que a GC não é uma atividade independente, mas está ligada a outros processos, como a GI, a preparação e a análise da informação, e apoia o momento da tomada de decisão, construindo a inteligência institucional e configurando a GC como vantagem competitiva nas organizações. A inteligência competitiva é entendida como um conhecimento contextualmente relevante e oportuno.

#### 4.3.6 Categoria: Ferramentas de TI aplicadas às práticas de gestão do conhecimento

PERIÓDICOS	UNIDADES DE ANÁLISE
<b>Perspectiva em Ciência da Informação</b>	“...as <b>tecnologias de informação</b> tornaram possíveis “codificar, armazenar e compartilhar o conhecimento de forma mais fácil e barata do que em qualquer período anterior”.
<b>Perspectiva em Ciência da Informação</b>	Na realidade, o conhecimento e a sua utilização não são elementos novos, uma vez que sempre acompanharam a atividade do ser humano. Os autores enfatizam, entretanto, que o avanço e o surgimento de <b>novas tecnologias</b> tenham sido, provavelmente, os catalisadores de todo o desenvolvimento da Gestão do conhecimento observado nos últimos anos.

Quadro 6 – Características de GC relacionadas às Ferramentas de TI  
Fonte: Elaboração própria, 2009

O Quadro 6 apresenta os periódicos que demonstram a importância das ferramentas de TI na codificação, na armazenagem e no conhecimento. Davenport e Prusak (1998) observam essa realidade, enfatizando que o ser humano é acompanhado pelo auxílio dessas tecnologias, e que elas têm sido, nos últimos anos, responsáveis pelo grande desenvolvimento da Gestão do Conhecimento nas organizações. Para mapeamento da informação e do conhecimento como apoio à prática da gestão do conhecimento organizacional, Cunha et al. (2006) nos falam sobre as etapas e os requisitos necessários, incluindo a escolha de uma ferramenta, referindo-se à definição da tecnologia para ser utilizada no mapeamento.

#### 4.3.7 Categoria: Abordagens interdisciplinares focadas no conhecimento

PERIÓDICOS	UNIDADES DE ANÁLISE
<b>Informação &amp; Sociedade: Estudos</b>	Com característica fortemente multidisciplinar, que a institui, na medida em que seu objeto de investigação e de prática resulta dos processos sociais modernos, que configuram novos campos de saber, construídos a partir da inter-relação com outras áreas. As reflexões originadas, por exemplo, do encontro das discussões relativas a modelos organizacionais, nas <b>áreas de Administração de Empresas e da Ciência da Informação</b> , parecem estar se realizando de forma ainda incipiente.
<b>Informação &amp; Sociedade: Estudos</b>	A GC deve ser explorada a partir de três domínios: <b>Biblioteconomia e Ciência da Informação, Engenharia de Processos e Teoria Organizacional.</b>

Quadro 7 – Características interdisciplinares de GC focadas no conhecimento

Fonte: Elaboração própria, 2009

Essa análise é feita com base nas características interdisciplinares da GC, direcionadas ao conhecimento (Quadro 7). A GC tem construído seu campo do saber partindo das relações com áreas ligadas a sua prática, tecendo discussões com áreas de forma ainda incipiente com a Administração e a Ciência da Informação. Os autores citados no periódico “Informação & Sociedade: estudos” argumentam que a GC tem relação com a Biblioteconomia e com a Ciência da Informação, com a Engenharia de Processos e a Teoria Organizacional.

#### 4.3.8 Categoria: O crescimento econômico e o papel da gestão do conhecimento

PERIÓDICOS	UNIDADES DE ANÁLISE
<b>Perspectiva em Ciência da Informação</b>	A produção organizada segundo o modelo fordista-taylorista enfrenta problemas de <b>deseconomias de escala</b> com a produção não flexível. As firmas são, em geral, verticalizadas, com vários níveis hierárquicos. Há, ainda, outros problemas referentes à gestão de estoques e à integração das áreas de pesquisa e do planejamento, da engenharia e do marketing.
<b>Perspectiva em Ciência da Informação</b>	Reconhecer que estaríamos vivendo na chamada <b>Sociedade do Conhecimento</b> . Talvez o modelo que mais se relacione com essas mudanças seja o que tem sido denominado de Gestão do Conhecimento.
<b>Perspectiva em Ciência da Informação</b>	Apesar de a gestão do conhecimento não ter ainda se transformado num regime comparável em escopo e profundidade com o taylorismo, ela terá <b>importância crescente para as empresas</b> , sem perder de vista que, como o próprio taylorismo, esses regimes são historicamente situados, embora permaneçam muitos dos seus efeitos.
<b>Perspectiva em Ciência da Informação</b>	Talvez o avanço e o surgimento de novas tecnologias tenham sido os catalisadores de todo o desenvolvimento da GC... Relacionar as grandes mudanças ocorridas na gestão das empresas capitalistas, ao longo do tempo, às diferentes fases do capitalismo, por meio de uma análise baseada <b>nos ciclos econômicos</b> e nos paradigmas tecnológicos.
<b>Perspectiva em Ciência da Informação</b>	Gestão do Conhecimento é o resultado histórico da evolução das organizações e da vigência do atual paradigma técnico econômico baseado na microeletrônica, especialmente no <b>paradigma da computação em rede</b> .

Quadro 8 – Características de GC focadas no crescimento econômico

Fonte: Elaboração própria, 2009

O foco aqui (Quadro 8) é no crescimento econômico atrelado ao papel da GC. A referência ao *taylorismo* deixa clara a dificuldade de implantar a GC em uma realidade hierárquica diversificada e verticalizada. Atribuem-se mudanças ocorridas na gestão das empresas capitalistas ao longo do tempo, em relação às diferentes fases do capitalismo, por



meio de uma análise baseada nos ciclos econômicos e nos paradigmas tecnológicos. Como abordado no Quadro 7, a TI tem dado grande contribuição para a GC que, por sua vez, estende a contribuição ao contexto econômico, tendo como resultado histórico a evolução das organizações com base no paradigma da computação em rede.

## 5 LIÇÕES APRENDIDAS

A diversidade e a quantidade de leituras realizadas foram planejadas, objetivando proporcionar uma visão geral das tendências dos estudos sobre as características de Gestão do Conhecimento no âmbito da Ciência da Informação e da Ciência Administrativa. Da Ciência da Informação, porque os periódicos são dessa área, e da Ciência Administrativa, porque a gestão do conhecimento é um processo pertinente.

Os estudos e as pesquisas desenvolvidos pelo grupo trouxeram a possibilidade de mapear, na produção científica de nove periódicos importantes da área de Ciência da Informação, os enfoques dados para a Gestão do Conhecimento por autores/pesquisadores da área. Foi analisada a produção científica quanto aos aspectos de conteúdo das abordagens sobre GC, no âmbito da Ciência da Informação, tomando como parâmetro oito áreas temáticas do “KM Brasil 2009”.

Podemos perceber a presença de abordagens sobre GC em oito dos nove periódicos pesquisados. Constatamos que, dos 61 artigos que abordam GI e GC, 39 tratam das características da GC, o que nos leva a crer na relevância do tema nos periódicos em Ciência da Informação.

Foi constatado que são diversas as abordagens sobre GC feitas pelos autores que publicaram textos nos periódicos da Ciência da Informação, com focos voltados para a gestão do conhecimento e para a inovação, relacionado ao ensino e à aprendizagem, à gestão de pessoas, à gestão do capital intelectual/ativos intangíveis, à inovação e à inteligência competitiva, às TIs aplicadas às práticas de gestão do conhecimento, abordagens interdisciplinares focadas no conhecimento, crescimento econômico e o papel da gestão do conhecimento, entre os quais, destacam-se as tendências das abordagens sobre GC, com foco para o **ensino e aprendizagem e a gestão de pessoas**. Os dois focos estão voltados para as pessoas numa demonstração de que “gente” é que faz a diferença na gestão das organizações.

A relação estabelecida com as áreas temáticas do “KM Brasil 2009” nos possibilitou identificar as características presentes nos periódicos da Ciência da Informação, demonstrando, através dos quadros apresentados, que a área temática mais enfocada na pesquisa apresentou a GC relacionada ao ensino e à aprendizagem, chamando-nos a atenção para o fato de que o processo de implementação da GC tende a ter sucesso através de práticas de ensino-aprendizagem que proporcionem a efetividade da GC no âmbito organizacional.

O aprendizado mais relevante com a realização desta pesquisa foi a constatação de que os aspectos de conteúdo das abordagens sobre Gestão do Conhecimento, no campo da Ciência da Informação, estão emergindo em paralelo com os ensinamentos do evento “KM Brasil 2009”, já em sua oitava edição, e que evolui a cada ano, atendendo, de forma abrangente, aos vários públicos interessados no tema.

## REFERÊNCIAS

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: SENAC, 2003.

CUNHA, M. I. Da S. et. al. Proposta de indicadores para metodologias de mapeamento da informação e do conhecimento como apoio à prática da gestão do conhecimento organizacional. In.: CONGRESSO IBERO-AMERICANO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA, 1, 2006. **Textos selecionados**. Curitiba: EMBRAPA, 2006. p. 31-54.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

FERNANDES, Caroline Brito. Aprendizagem organizacional como um processo para alavancar o conhecimento nas organizações. In.: ANGELONI, Maria Terezinha (Coord.). **Organizações do conhecimento**: infra-estrutura, pessoas e tecnologia. São Paulo: Saraiva, 2002. p. 81-93.

GARVIN, David A. Construindo a organização que aprende. In.: \_\_\_\_\_. **Gestão do conhecimento**. 4.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000. p. 50-80.

GROTTO, Daniela. O compartilhamento do conhecimento nas organizações. In.: ANGELONI, Maria Terezinha (Coord.). **Organizações do conhecimento**: infra-estrutura, pessoas e tecnologia. São Paulo: Saraiva, 2002. p. 106-119.

GUTIÉRREZ, Mário Pérez-Montoro. O conhecimento e sua gestão em organizações. In.: TARAPANOFF, Kira (Org.). **Inteligência, informação e conhecimento**. Brasília: IBICT/UNESCO, 2006. p. 117-138.

KM Brasil 2009. **O Brasil no contexto da gestão do conhecimento para inovação**. Disponível em: <http://www.kmbrasil.com/>

MCINERNEY, Claire R. Compartilhamento e gestão do conhecimento: profissionais da informação em um ambiente de confiança mútua. In.: TARAPANOFF, Kira (Org.). **Inteligência, informação e conhecimento**. Brasília: IBICT/UNESCO, 2006.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do conhecimento na empresa**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

RICHTER, Fábio Andréas. Cultura organizacional e gestão do conhecimento. In.: ANGELONI, Maria Terezinha (Coord.). **Organizações do conhecimento**: infra-estrutura, pessoas e tecnologia. São Paulo: Saraiva, 2002. p. 29-43

VALENTIM, Marta L. P.; GELINSKI, J. V. Gestão do conhecimento corporativo. In.: \_\_\_\_\_. **Informação, conhecimento e inteligência organizacional**. 2.ed. Marília: FUNDEPE, 2006. p. 115-131.

Agradecimentos:

Agradecemos as mestrandas Ana Maria N. Henriques Silva, Danielle Harlene S. Moreno, Esmeralda Porfírio de Sales, Irma Gracielle S. C. Santos, Josélia M. Oliveira da Silva, Mônica de Paiva Santos e Rosilene Fernandes de Machado pela colaboração na coleta dos dados.