

GESTÃO DA INFORMAÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO NA PRÁTICA ORGANIZACIONAL: ANÁLISE DE ESTUDOS DE CASOS

Fabiana Borelli Amorim

Maria Inês Tomaél

Resumo:

Estudos sobre gestão de conhecimento (GC) e gestão da informação (GI) vêm sendo apresentados em profusão na literatura. Diversas discussões emergem a respeito das principais divergências e convergências destes conceitos, mas na prática a distinção ainda é bastante confusa. Desta forma, a proposta deste estudo é identificar as principais características de GC e de GI, por meio da literatura e pela análise de estudos de caso de empresas brasileiras apresentados no livro *Gestão do Conhecimento no Brasil*, organizado por Angeloni (2008). Os resultados demonstram e exemplificam a adoção de várias práticas de gestão como: lista de discussões, universidade corporativa, compartilhamento de conhecimento e experiências, entre outras, que em alguns casos culminaram na Gestão do Conhecimento.

Palavras-chave:

Gestão da informação; Gestão do conhecimento; Prática organizacional

INFORMATION MANAGEMENT AND KNOWLEDGE MANAGEMENT IN THE ORGANIZATIONAL PRACTICE: CASES' STUDIES ANALYSIS

Abstract:

Studies about knowledge management (KM) and information management (IM) have been presented in great quantity in the literature nowadays. There are several discussions regarding the main divergences and convergences of these concepts, but in practice the difference is still quite confused. This way, the proposal of this study is to identify the main characteristics of KM and IM, through the literature review and by analysis of compared Brazilian companies' case presented in the book *Knowledge Management in Brazil*, organized by Angeloni (2008). The results demonstrate and exemplify the adoption of several management practices like: list of discussions, corporate university, knowledge and experiences sharing, among others, that in some cases resulted in Knowledge Management.

Keywords:

Information management; Knowledge management; Organizational practice

1 Introdução

Na sociedade contemporânea, a informação e o conhecimento estão sendo considerados fundamentais para as organizações que se encontram em ambientes ambíguos e de extrema incerteza. A informação e o conhecimento atuam como diretrizes para que as instituições, por meio das pessoas, possam agir de forma eficaz frente a tanta complexidade.

Neste sentido, é fundamental atingir níveis de gestão informacional e de conhecimento que atendam às necessidades de desenvolvimento e competitividade, pois para que empresas se mantenham ativas em um mercado inconstante e dinâmico é preciso que os administradores consigam gerir seus recursos mais valiosos, informações e conhecimentos.

Desde a década de 1990 vários estudos foram apresentados sobre Gestão da Informação (GI) e Gestão do Conhecimento (GC), a partir dos quais diversos autores buscam identificar as principais diferenças entre estas duas atividades. Apesar de passados alguns anos em que tais estudos vêm sendo discutidos, verifica-se que o assunto ainda é bastante emergente, especialmente para empresas brasileiras, o que torna fundamental a constante verificação de sua aplicação.

Considerando as habituais práticas de gestão de conhecimento anunciadas por empresas nacionais, este estudo investigou a aplicação da gestão do conhecimento, levando em consideração se realmente caracterizam esta prática ou se refletem em outras práticas de gestão. O objetivo deste trabalho consiste em avaliar, com base na literatura, qual o nível de gestão do conhecimento implementado por empresas brasileiras em comparação com práticas de gestão informacional.

Para esta avaliação analisou-se os estudos de caso apresentados no livro *Gestão do Conhecimento no Brasil*, organizado por Angeloni (2008), por meio dos quais foi possível avaliar a relação teórica e prática de gestão adotada pelas empresas destacadas. Inicialmente, abordou-se o modo como a gestão informacional acontece nas organizações, buscando identificar como se configura na literatura em comparação com os modelos aplicados pelos gestores. Na segunda parte, identificou-se em que condições a

gestão do conhecimento organizacional é criada, procurando delinear suas especificidades.

Em seguida, são apresentadas de forma comparativa, as principais características que diferenciam os tipos de gerenciamento apresentados, buscando identificar pontos de convergência e divergência. Ao final, são relatados alguns estudos com o objetivo de analisar qual a configuração da prática destas organizações estudadas.

2 A Gestão Informacional nas Organizações

É inegável a importância que o termo informação vem recebendo, tanto no âmbito acadêmico quanto no empresarial. Para Barreto (1994, p. 3) a informação “é qualificada como um instrumento modificador da consciência do homem e de seu grupo” e para Ponjuán Dante (2004) a informação passa a ocupar um lugar de destaque no que se refere aos recursos organizacionais, cabendo à sociedade observar e administrar os desafios em prol do desenvolvimento. Deste modo, administrar recursos informacionais passa a ser uma exigência para organizações que pretendem se manter no mercado.

Mas existem distinções sobre como a informação deve ser vista. Capurro e Hjørland (2003) consideram ser necessária a diferenciação entre informação coisa e informação subjetiva, uma vez que esta é passível de compreensão e análise permitindo a geração de significado, sendo possível sua utilização de diversas formas.

Com base no texto de Buckland (1991) é possível identificar os usos mais comuns do termo informação:

a) informação como processo: informação repassada gera nova informação, desta forma, a informação somente se renova caso seja compartilhada entre os pares - quando a informação é repassada, o que sabemos muda;

b) informação como conhecimento: a informação apropria conhecimento ao indivíduo, o que reduz a incerteza; é o que se percebe com a informação como processo, esta acaba gerando novo conhecimento;

c) informação como coisa: é vista como objeto, dados e documentos que possuem caráter instrutivo de dar conhecimento ou comunicar uma informação.

Além da identificação dos usos e distinção entre tipos de informação, existem outros fatores que devem ser considerados a fim de garantir a eficácia em seu gerenciamento. É preciso também considerar sua finalidade para a organização, o que segundo Moresi (2000) pode ser classificada em: a) informação sem interesse – a que pode ser dispensada pela organização, pois sua manutenção não agrega valor; b) informação potencial – é aquela que pode levar a uma vantagem competitiva; c) informação mínima – configura-se na informação necessária à gestão da organização e d) informação crítica – a que garante a sobrevivência da organização.

Neste aspecto, existem informações que são primordiais para a existência da empresa e outras que são totalmente desnecessárias, cabendo ao gestor identificar e classificar estes tipos de informações e orientar a organização com o intuito de melhor administrar este recurso.

Diante dessa valorização das informações e da necessidade de administrá-la de forma que se atinja os objetivos de efetividade e competitividade, é primordial compreender o significado do conceito de Gestão da Informação (GI):

[...] é um processo mediante o qual se obtém, desdobram ou utilizam recursos básicos (econômicos, físicos, humanos, materiais) para conduzir a informação no âmbito da sociedade a qual serve. Tem como elemento básico a gestão do ciclo de vida deste recurso e ocorre em qualquer organização. É própria também de unidades especializadas que conduzem este recurso em forma intensiva, chamadas unidades de informação. (PONJUÁN DANTE, 2004, p. 17-18).

Com este mesmo ponto de vista, Rowley (1998) esclarece que a GI pode ser considerada como uma resposta à busca pela inovação. Este tipo de gestão aprimorou a forma de controlar a explosão de informações, considerando a complexidade crescente de decisão para melhorar o fluxo, controle, análise e síntese de informação para tomadores de decisão.

Para melhor entendimento de como o processo de gerenciamento da informação acontece, Davenport define as principais etapas, conforme Figura 1.



Figura 1 – Processo de gerenciamento da informação
Fonte: Davenport, 1998, p. 175

A primeira etapa refere-se à determinação da necessidade de informação, que consiste na identificação das fontes e tipos de informações necessárias à organização, reconhecendo quais são as informações que os gerentes/funcionários necessitam para o bom desempenho dos negócios.

A segunda etapa consiste na obtenção de informações e envolve a exploração, classificação, formatação e estruturação das informações, determinadas na primeira etapa. A etapa seguinte, a distribuição, abrange a forma como as informações espalham-se por toda a empresa. A distribuição estabelece um elo entre gerentes e funcionários, com as informações que necessitam.

A utilização da informação, última etapa, parece ser a fase mais difícil do processo, pois envolve o aspecto pessoal do uso, como preferências e necessidades, que são questões relacionadas à mente humana. É nessa etapa que se estabelecem algumas maneiras para aperfeiçoar o uso da informação, quais sejam: estimativas de uso, ações simbólicas, contextos institucionais corretos e incorporação do uso da informação nas avaliações de desempenho.

Segundo Choo (2003a) o objetivo da gestão da informação é aproveitar os recursos e capacidades informacionais de forma que a organização aprenda e se adapte ao ambiente de mudança. A exemplo de Davenport (1998), Choo também apresenta um modelo processual em que a gestão da informação acontece (Figura 2), dividido em seis etapas: identificação das necessidades de informação, aquisição de informação, organização e armazenamento da informação, produtos e serviços de informações, distribuição da informação e utilização da informação. Com as etapas implementadas gera-se o comportamento adaptativo, que reinicia o ciclo de gestão da informação.

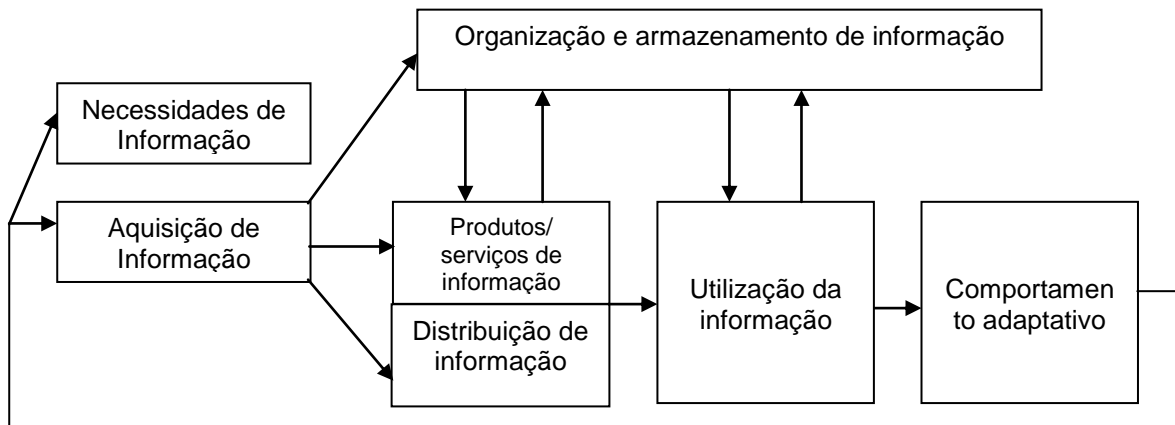


Figura 2 – Ciclo da gestão de informação
Fonte: Choo, 2003, p. 58.

Mas quais seriam os motivos que levam organizações a terem que gerenciar suas informações? Para Davenport (1994, p. 84) “Grandes volumes de informação entram e saem das organizações sem que ninguém tenha plena consciência de seu impacto, valor ou custo”. Assim, para muitos executivos tal gerenciamento torna-se fundamental para obtenção do sucesso e manutenção de vantagem competitiva.

Para gerenciar todo o volume de informações disponíveis no ambiente interno e externo à organização, despontam as tecnologias da informação como resposta positiva para melhor estruturação e disponibilização de forma mais ágil.

Os sistemas computadorizados têm sido considerados por muitos o meio mais eficaz de gestão da informação. No entanto, não se podem restringir as ações apenas na tecnologia da informação, pois conforme Davenport (1994), a informação deve ser estruturada levando-se em consideração a racionalização de todo o processo, não simplesmente sua informatização.

Para que a GI atenda às necessidades organizacionais, é fundamental que as informações sejam concebidas e comunicadas de acordo com os princípios, procedimentos e orientações estabelecidos no modelo de gestão da empresa (BEUREN, 1998). Assim, é importante o estabelecimento de uma arquitetura e sistemas de informações capazes de representar o processo de gestão empresarial.

Nesta perspectiva, considera-se também a importância de gerenciar os processos organizacionais, pois:

A gestão da informação mudou seu foco inicial de gestão de documentos e dados para recursos informacionais [...] cuja principal finalidade é o acompanhamento eficiente de processos, o apoio à tomada de decisões estratégicas e a obtenção de vantagem competitiva em relação aos concorrentes. (TAPARANOFF, 2006, p. 23-24).

Bergeron (1996) destaca a necessidade de adoção de medidas de Gestão de Recursos Informacionais (GRI) como resposta aos problemas que as organizações enfrentam. Considera que a informação é como qualquer outro recurso da empresa seja material, financeiro ou humano; e, como recurso, deve ser administrado de forma que atinja os resultados esperados. Mas para que isso aconteça é preciso entender os fatores culturais da organização, que fatalmente afetarão o sucesso da implementação da GRI.

Alvarenga Neto (2008) ressalta que é importante observar a cultura organizacional e seu sistema de valores, conciliando com as estratégias adotadas, a partir das quais a GRI deverá apoiar e fortalecer os objetivos corporativos.

Além de questões culturais, Barbosa (2008) alerta para outros fatores críticos relacionados à gestão da informação, tais como a organização e o tratamento da informação. Define que para melhor administrar o grande volume de informações produzidas e passíveis de processamento, é necessária a adoção de um sistema capaz de representar o conteúdo informacional dos documentos, de forma a possibilitar a sua futura recuperação.

Já Davenport (1998) busca conciliar todas as necessidades para uma boa administração das informações. Por meio de um ambiente informacional que abrange: a) estratégia da informação que a empresa adota; b) política da informação; c) cultura e comportamento em relação à informação; d) a equipe de informação; e) os processos de administração funcional e f) a arquitetura da informação.

Levando-se em consideração os conceitos apresentados e o valor já reconhecido de administrar os recursos informacionais, as empresas avançam suas estratégias em busca da gestão do conhecimento.

3 Quando a Gestão do Conhecimento Acontece

O conhecimento dentro da organização é construído por meio da coletividade, as pessoas compartilham informações e experiências que são transformadas em conhecimento, concebendo desta forma, o aprendizado e o desenvolvimento organizacional.

A Gestão do Conhecimento (GC) tem se tornado o principal objetivo das organizações que almejam melhor administrar seu capital intelectual e adotar medidas que controlem a criação de conhecimento organizacional. Assim, o ser humano passa a ser considerado fundamental para os resultados das empresas, uma vez que é a partir deles que o conhecimento é gerado e disseminado.

Existem várias definições e visões acerca da GC. Ela pode ser entendida como “uma forma de administração e aproveitamento do conhecimento das pessoas e disseminação das melhores práticas para o crescimento da organização” (PEREIRA; REZENDE; ABREU, 2000, p. 3). Para Goldman (2008), a GC está relacionada a processos de capital intelectual que pretendem focar, criar, identificar, recuperar, compartilhar, utilizar, absorver e disseminar o conhecimento nas organizações. De forma mais sintetizada a GC pode ser considerada como “identificação, aquisição, criação, armazenagem, distribuição e uso tanto de informação quanto conhecimento” (RAY, 2008, p. 157).

Carvalho e Tavares (2001) consideram que para formar e gerenciar conhecimento é necessária uma visão compartilhada entre todos os indivíduos, promovendo novas visões que enriqueçam as práticas no ambiente organizacional. Os autores acreditam que para implementação da GC se faz necessária: a identificação e dimensionamento do conhecimento existente, utilização eficaz desse conhecimento, estímulo para geração de novos conhecimentos, análise de quando ocorre a produção de conhecimento e direcionamento do uso de novo conhecimento para a eficácia do negócio.

A idéia ou a habilidade que uma pessoa possui e que dispõe para compartilhar não se perde, mas ao contrário, para Svelby (1998) ela se multiplica por quantos forem seus receptores. No entanto, muitos ainda imaginam que a informação e o conhecimento devam ser retidos para si, pois quando externalizados configuram-se em ameaça a sua condição.

Três processos básicos que envolvem o conhecimento nas organizações são estabelecidos por Ponjuán Dante (2004): a) criar conhecimento: relaciona-se a conversão de conhecimento tácito em explícito, de maneira cíclica, conforme teoria apresentada por Nonaka e Takeuchi; b) compartilhar conhecimento: processo de extrema importância que envolve a criação de um ambiente favorável para que os indivíduos se sintam pré-dispostos a doar e receber conhecimentos; c) Usar conhecimento: processo que considera como comunidade de prática, na qual os grupos se organizam e promovem a troca entre seus membros.

Muitos são os conceitos que fundamentam a gestão do conhecimento, entre os conceitos presentes na literatura destaca-se o conhecimento tácito e o explícito. No quadro 1 apresentamos a distinção entre esses conceitos, os quais serão abordados de forma comparativa.

	POLANYI (1969)	HAYEK (1989)	NONAKA E TAKEUCHI (1997)
Conhecimento Tácito	É a parte submersa do iceberg, que sustenta todo o conhecimento explicitável. Este tipo de conhecimento é sempre pessoal, intransferível e específico ao contexto. Não é possível sua codificação em livros ou organização de teorias.	Está disperso na mente de uma infinita quantidade de indivíduos diferentes. O homem não tem consciência plena de todo seu conhecimento.	É altamente pessoal, de difícil formalização, transmissão e compartilhamento. Está enraizado nas ações e experiências das pessoas, bem como em suas emoções, valores e ideais. São as habilidades, as técnicas e o <i>know-how</i> de um indivíduo.
Conhecimento Explícito	É a parte emersa do iceberg, que representa apenas uma pequena parte de todo o conhecimento do indivíduo. É aquele conhecimento que pode ser compartilhado entre os outros.	É o conhecimento exato, ou seja, aquele que é mensurável (explícito) que não é de todo verdadeiro.	É formal e sistemático e pode ser facilmente comunicado e compartilhado, por meio da linguagem sistemática e formal. Expresso em palavras e números.

Quadro 1: A evolução de conceitos sobre conhecimento tácito e explícito

A teoria apresentada por Nonaka e Takeuchi (1997) considera que a criação se dá partir da distinção entre conhecimento tácito e explícito. O novo conhecimento gerado passa a não ser mais individual e sim pertencer ao grupo. O processo atravessa quatro modos de conversão de conhecimento: a socialização (tácito em tácito), a externalização (tácito em explícito), a combinação (explícito em explícito) e a internalização (explícito em tácito). Com o ciclo completo, gera-se o espiral do conhecimento, que os autores consideram como um fluxo contínuo de criação e compartilhamento de conhecimento organizacional.

Também pressupõem que, para a criação de conhecimento como processo, devem-se levar em consideração as condições de interação entre os indivíduos, a organização e o ambiente. Assim, estabelecem ser necessária a identificação do contexto no qual o conhecimento é partilhado, criado e utilizado; o que os autores definiram como “*ba*”. (NONAKA; TOYAMA, 2008).

Observa-se que os autores estabelecem as condições em que o conhecimento é criado nas organizações, ou seja, por meio da interação constante entre indivíduos e ambiente. Percebe-se, nesse processo, a dicotomia dos termos informação e conhecimento, uma vez que é registrado transforma-se em informação, que quando internalizada, configura-se em conhecimento.

Segundo Choo (2003b) a organização só pode ser considerada de conhecimento se conseguir integrar de forma eficiente três processos básicos: a) criação de significado – quando são interpretadas todas as mensagens e informações do ambiente de forma a definir quais são relevantes para serem compartilhadas; b) construção de conhecimento – é nesta fase que se convertem as mensagens/informações em conhecimento; e c) tomada de decisões – por meio da análise das informações, avaliam-se as vantagens e desvantagens que servem de base para as ações a serem implementadas.

Para melhor visualizar como se dá o processo de gestão do conhecimento, Terra (2008) apresenta (Figura 3) um modelo conceitual sobre GC na empresa, levando em consideração, planos e dimensões.

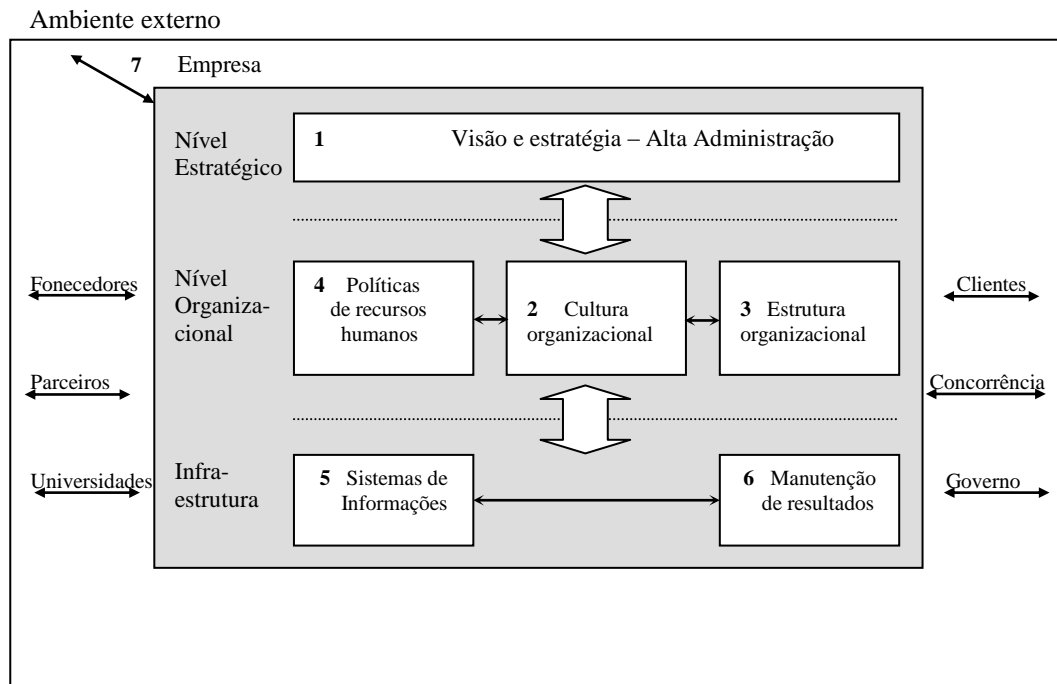


Figura 3: Gestão do Conhecimento: planos e dimensões
Fonte: Terra, 2005, p. 86.

O modelo demonstra o papel indispensável da alta administração como o princípio do processo. É necessário identificar quais os conhecimentos, metas e motivações que facilitam a GC. O segundo quesito trata da cultura organizacional que deve estar orientada para inovação, aprendizado e comprometida com o resultado esperado. No terceiro elemento, temos as estruturas organizacionais que também devem estar orientadas para os resultados e para a geração de novos conhecimentos. O quarto item refere-se às políticas de recursos humanos que necessitam de forte direcionamento para a geração, difusão e armazenamento do conhecimento. O quinto item identifica a importância dos sistemas de informação que atuam como instrumento para operacionalização da GC. O sexto elemento configura a mensuração dos resultados que devem ser comunicados a toda organização. O sétimo item enfoca a necessidade de adoção de processos de aprendizado com o ambiente e demais empresas.

Percebe-se que, para a concretização de uma GC eficiente, faz-se necessária a congruência de diversos aspectos organizacionais, que, se coordenados e bem administrados permitirá a implementação de um processo de gestão de conhecimento organizacional.

Nesta perspectiva, Spencer (2008) propõe uma diferenciação entre conhecimento como objeto e como processo. Na primeira perspectiva, a criação do conhecimento é vista como um processo de aprendizagem contínua, que busca externalizar o conhecimento tácito e envolve processos individuais e sociais de criatividade, inovação motivação e comunicação. Já na segunda, o conhecimento é gerenciado como se fosse um banco de dados, no qual se dedica pouca atenção às pessoas, como se o conhecimento pudesse ser separado delas.

Diante do apresentado, pode-se afirmar que o interesse das organizações em gerir o conhecimento de seus funcionários reside na busca para manter-se competitiva e inovadora, já que este diferencial é de difícil apreensão pela concorrência, por se tratar de conhecimento gerado de dentro para fora da empresa.

No entanto, para que isso aconteça é preciso que os gestores tenham consciência do real papel da GC, que muito mais de uma ferramenta processual, trata-se de um conceito gerencial, sendo de fundamental importância o envolvimento e participação da alta administração da empresa.

4 Pontos de comparação entre GC e GI

Muito se tem discutido acerca dos conceitos sobre GC e GI e várias perspectivas apontam suas especificidades. Para as organizações é primordial a plena consciência destes conceitos para que possam adotar uma postura eficiente frente às necessidades ambientais.

Levando-se em consideração os conceitos apresentados, acredita-se que ambos, informação e conhecimento são complementares, uma vez que a informação fornece subsídios para a construção do conhecimento. Ambos estão relacionados às pessoas, e por esse motivo, parecem causar tanta polêmica e opiniões divergentes. Neste sentido, pode-se afirmar que a geração de conhecimento acontece a partir do momento em que a informação é interiorizada pelo indivíduo, produzindo desta forma, conhecimento novo a ser utilizado (VALENTIM, 2008).

No que se refere à gestão dos conceitos, Angeloni (1999) alega que a GI atua como suporte para implementação da GC, uma vez que é por meio da disponibilização de informações confiáveis e adequadas que a empresa dispõe de conhecimentos, tanto interna quanto externamente.

Entende-se a gestão da informação como uma forma de melhor administrar os recursos informacionais da empresa, mas na opinião de Barreto (1994), a produção de informações armazenadas em repositórios não se configura necessariamente produção de conhecimento. Considera-se que a gestão de conhecimentos envolve mais aspectos do que simplesmente o armazenamento e disponibilidade de informações.

A GC também pode ser identificada como uma expansão da GI, com a disponibilização de formas de armazenamento, seleção e apresentação, configurando todo um processo em que as pessoas ensinam e aprendem as atividades nas organizações. (PEREIRA; REZENDE; ABREU, 2000).

As principais características que diferenciam as definições sobre GI e GC, segundo VALENTIM (2004), são de que a primeira é vista como um conjunto de estratégias de identificação das necessidades informacionais por meio do mapeamento de fluxos formais, os quais auxiliam o desenvolvimento das atividades e o processo de tomada de decisão. Em contrapartida, a GC refere-se ao conjunto de estratégias para criar, adquirir, compartilhar e utilizar ativos de conhecimento, criando um ambiente que auxilia no compartilhamento de idéias em prol da solução de problemas e tomada de decisão.

Na opinião de Alvarenga Neto (2008, p. 53) “a gestão do conhecimento, além da gestão da informação, envolve também as questões da criação, do compartilhamento e do uso/aplicação” do conhecimento. A GI serve de partida para a implementação de iniciativas de GC, mas por si só não garante sua aplicabilidade.

Identifica-se a preocupação dos autores em apresentar quais as diferenças entre as definições de GC e GI, buscando auxiliar no processo de implantação organizacional. O quadro 2 demonstra de forma comparativa as principais distinções:

Gestão da Informação	Gestão do Conhecimento
Focaliza a informação ou conhecimento registrado.	Destaca o conhecimento pessoal (tácito) a ser descoberto e socializado.
Lida com diversos tipos de documentos, produzidos, armazenados e utilizados em um contexto organizacional.	Lida com o conhecimento que se encontra na cabeça das pessoas e que muitas vezes não é registrado nem compartilhado.
É associada com a gestão eletrônica de documentos e os sistemas de informação.	Relaciona-se com a gestão do capital intelectual e de ativos intangíveis, bem como a aprendizagem organizacional.
Lida com processos complexos e de difícil gerenciamento.	Lida com fenômenos de menor visibilidade e com possibilidades bem baixas de serem administrados.
É influenciado de forma razoável pela cultura da organização.	A cultura organizacional exerce forte influência sobre os processos e resultados.

Quadro 2: Comparações entre GI e GC

Fonte: Adaptado de Barbosa, 2008.

Há um consenso de que a GI se preocupa essencialmente com a gestão do conhecimento explícito, enquanto a GC concentra-se no gerenciamento do conhecimento tácito. No entanto, muitas discussões ainda envolvem tais conceitos. Seria possível gerenciar conhecimentos que estão implícitos na mente das pessoas?

Alguns autores se posicionam no sentido de que o conhecimento é de difícil gerenciamento, pois é caracterizado por crenças e opiniões que são totalmente pessoais e subjetivas. Outros argumentam ser impossível gerenciar conhecimentos, pois o “conhecimento nunca pode ser capturado nem compartilhado: tudo que é capturado ou compartilhado são informações sobre o que sabemos” (WILSON, 2006, p. 39). Na visão de McInerney (2006), é difícil imaginar que o conhecimento possa ser capturado e disponibilizado por meio de repositórios, para utilização e absorção de outras pessoas.

Mas então, qual seria a verdadeira aplicabilidade da GC nas organizações? Por que se tem dito e aplicado o conceito em diversas empresas? De acordo com Barbosa, a GC é possível a partir do momento que gestores entendam que,

Administrar ou gerenciar o conhecimento não implica exercer controle direto sobre o conhecimento pessoal. Significa sim, o planejamento do contexto [...] situações nas quais esse conhecimento é registrado, organizado, compartilhado, disseminado e utilizado de forma a possibilitar melhores decisões, melhor acompanhamento de eventos e tendências externas e uma contínua adaptação da empresa a condições sempre mutáveis e desafiadoras do ambiente onde a organização atua. (BARBOSA, 2008, p. 11).

Nesta linha de pensamento, é fundamental que os gerentes busquem promover a criação de conhecimento e não controlá-la. É preciso proporcionar um ambiente favorável ao compartilhamento de experiências e idéias, que farão com que a empresa continue competitiva e atuante em seu ambiente.

Desta maneira, a gestão do conhecimento é uma prática possível e aplicável, desde que sejam observadas as premissas: a) é um processo (fluxo contínuo) e não objeto; b) só acontece quando há criação, manutenção e socialização do conhecimento, c) é preciso direcionar a cultura organizacional para esse propósito, criando um ambiente propício.

5 A Prática organizacional: Análise de Casos

Com o intuito de correlacionar as práticas administrativas com as teorias apresentadas, foram analisados quatro estudos de caso de empresas nacionais que relacionam ações de gestão do conhecimento em seu cotidiano organizacional, disponíveis no livro *Gestão do Conhecimento no Brasil*, organizado por Maria Terezinha Angeloni (ANGELONI, 2008). Elaborou-se um quadro para cada caso que distingue as ações de acordo com sua característica de gestão, cujo objetivo foi de facilitar a compreensão e comparação dos tipos de ações adotadas por cada empresa.

O primeiro caso refere-se ao Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO), intitulado de *Estratégias para Implantação da Gestão do Conhecimento*, apresentado por Isamir Machado de Carvalho (CARVALHO, 2008).

De acordo com as principais ações administrativas da empresa (Quadro 3) é possível identificar que as atividades desenvolvidas estão bastante equilibradas e que grande parte delas pode ser categorizada como efetivamente de gestão do conhecimento. Partindo do princípio que ações de gestão da informação e gestão de pessoas embasam ações de GC, acredita-se que o SERPRO pode ser considerado uma organização que vem adotando medidas voltadas para melhor aproveitamento do conhecimento de seus funcionários.

Gestão do Conhecimento	Gestão da Informação	Gestão de Pessoas
Comunidades/Fóruns do Conhecimento	Gestão Eletrônica de Documentos (GED)	Gestão de Ativos Intangíveis
Benchmarking	Mapeamento do Conhecimento	Gestão por Competências
Universidade Corporativa	Sistema de Workflow	Sistema de Inteligência do Negócio
Mentoring	Memória Organizacional	Cursos de pós-graduação relacionados à área de GC.
Coordenação de pesquisas de mestrado e doutorado na empresa	Publicação de artigos técnicos e livros	Ensino à distância
Projeto de compartilhamento de conhecimento	Estabelecimento da Política de Propriedade Intelectual da empresa	Palestras e workshops relacionados à área de GC;
Compartilhamento de experiências com outras empresas governamentais	Portal corporativo com tecnologia livre, disponibilizando seu conteúdo na internet	

Quadro 3: Ações relatadas no estudo de caso Serpro.
Fonte: Adaptado de Carvalho, 2008.

O segundo caso apresentado trata da Gestão do Conhecimento Integrada à Estratégia Organizacional, analisa a Caixa Econômica Federal (CEF) e tem como autora Sonia Goulart (GOULART, 2008).

A GC neste caso se pauta na troca de experiências entre unidades bancárias e a Universidade Corporativa, sendo o conhecimento considerado um recurso estratégico para a organização, conforme identificado no Quadro 4. Os conhecimentos foram diferenciados como básicos e específicos, por meio dos quais os funcionários deveriam classificar conforme quatro graduações: “conheço e sei ensinar”, “conheço e sei executar”, “conheço” e “não conheço”. Este levantamento permitiu aos gerentes identificar os tipos de conhecimentos estratégicos de sua equipe. Também serviu de base para a Universidade Corporativa elaborar uma metodologia de transferência de conhecimentos entre suas unidades, além de permitir a identificação de ações de compartilhamento de conhecimentos necessários.

Gestão do Conhecimento	Gestão da Informação
Troca de experiências entre unidades bancárias	Mapeamento do Conhecimento
Universidade Corporativa	

Quadro 4: Ações relatadas no estudo de caso CEF.
Fonte: Adaptado de Goulart, 2008.

Considera-se que o mapeamento de conhecimentos e sua configuração em um repositório que permita elaboração de relatórios configuram-se em si uma ação de Gestão da

Informação. A partir do momento que possibilitou a troca de experiências entre as unidades bancárias é que a Gestão do Conhecimento aconteceu.

No terceiro caso analisado, foram absorvidas mais estratégias de gestão (Quadro 5), e o capítulo trata da Cultura Organizacional: um Fator Determinante para a Promoção da Aprendizagem Organizacional e da Gestão do Conhecimento, apresentando a situação da Companhia Vale do Rio Doce (CVRD) cuja autoria é de Gabriela Gonçalves Silveira Fiates (FIATES, 2008).

Gestão do Conhecimento	Gestão da Informação	Gestão de Pessoas	Gestão Estratégica
Universidade Corporativa Vale (VALER) com foco no aprendizado contínuo	Programa “Patente” – para garantir a propriedade intelectual	Benefícios Múltiplos para as pessoas	Fundação Vale do Rio Doce com desenvolvimento de projetos sociais em sua área de atuação
Programa Vale Viver para estreitar a relação com os empregados	Jornal interno por meio da internet que visa integrar toda a empresa que atua em várias regiões do país e do mundo		Instituto Ambiental cuja responsabilidade é a proteção e conservação do meio ambiente
			Relatório Social que relata a relação da CVRD com seu pessoal, comunidade e preocupação com o meio ambiente
			Programa de Círculo de Controle de Qualidade

Quadro 5: Ações relatadas no estudo de caso CVRD.

Fonte: Adaptado de Fiates, 2008.

Neste caso, a autora relata a cultura organizacional como determinante para implantação da aprendizagem organizacional e também de gestão do conhecimento. Percebem-se algumas ações voltadas para a GI e GC. Nota-se que boa parte de suas ações são voltadas para Gestão Estratégica, o que caracteriza a necessidade da empresa em demonstrar as ações adotadas.

O quarto e último caso apresentado menciona a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa Milho e Sorgo), abordando a questão da Gestão do Conhecimento em uma Instituição de Pesquisa, com autoria de Leonardo Paiva Martins de Oliveira e Jorge Tadeu de Ramos Neves (OLIVEIRA; NEVES, 2008). Neste percebem-se várias ações de gestão diferenciadas (Quadro 6).

Gestão do Conhecimento	Gestão da Informação	Gestão de Pessoas	Gestão Estratégica
Comunidades de aprendizagem, trabalho e inovação em rede	Banco de boas práticas	Modelo de gestão de pessoas por competências	Modelo de gestão estratégica
Lista de discussões	Agência de informação	Inteligência Corporativa	Gestão de propriedade intelectual
Universidade Corporativa	Datawarehouse		Gestão de relacionamento com os públicos
	Portal Corporativo		
	Gestão por processos		

Quadro 6: Ações relatadas no estudo de caso Embrapa.

Fonte: Adaptado de Oliveira e Neves, 2008.

Nota-se que a Embrapa é uma organização que prima pelo desenvolvimento intelectual de seus funcionários e adota medidas que buscam melhor aproveitamento do conhecimento. Entretanto, as ações de gestão do conhecimento podem ser consideradas tímidas, sendo que as relacionadas à gestão da informação, gestão de pessoas e gestão estratégica estão mais evoluídas.

Considera-se que a empresa está bem fundamentada para futuramente adotar mais práticas de gestão do conhecimento.

6 Considerações Finais

Observa-se que a GC, apesar de ser bastante discutida na literatura, ainda não é uma prática constante nas organizações, especificamente as brasileiras. É nítida a concepção de seu valor para as organizações, mas há muito que evoluir para atingir patamares de excelência em GC.

Em análise às empresas destacadas, considera-se que o primeiro caso analisado, da empresa SERPRO é o que mais apresenta ações voltadas para GC, sendo que as demais práticas culminam para a implantação destas ações. No que se refere à Caixa Econômica Federal, a apresentação do caso focou o mapeamento do conhecimento dos funcionários e conseqüente disponibilização para acesso às unidades. No entanto, não foi exposta a forma de compartilhamento destas informações e se há outras ações, tais como: comunidades de prática, fórum de discussão, etc, ou seja, ações que não estivessem relacionadas ao banco de dados de conhecimentos.

A Companhia Vale do Rio Doce apresentou algumas ações de GC e de GI, e observou-se que as atividades se pautam mais em gestão estratégica; assim, percebe-se a possibilidade de se avançar em GC. Finalmente a Embrapa Milho e Sorgo parece apresentar bastante equilíbrio em suas práticas de gestão, e esta poderá evoluir para patamares superiores de GC, à medida que focar suas ações para esta questão.

Em resumo, percebe-se que as empresas dispõem de ambos, gestão de conhecimento e gestão de informações nas suas iniciativas, no entanto, não as distinguem totalmente, o que torna necessária a real compreensão de suas especificidades para uma melhor adoção das práticas. Evidentemente, isto não desmerece as ações adotadas, pois são consideradas de extrema importância para o gerenciamento eficaz das organizações.

REFERÊNCIAS

ALVARENGA NETO, Rivadavia Correa Drummond de. **Gestão do Conhecimento em Organizações**. São Paulo: Saraiva, 2008.

ANGELONI, Maria Terezinha (Org). **Gestão do conhecimento no Brasil: casos, experiências e práticas de empresas públicas**. Rio de Janeiro: Qualitynark, 2008.

_____ et al. **Gestão estratégica da informação e o processo decisório: uma preparação para a gestão do conhecimento**. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção – 1999. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1999_A0054.PDF

BARBOSA, Ricardo Rodrigues. Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. **Informação & Informação**, v. 13, n. esp., p. 1-25, 2008

BARRETO, A. de A. A questão da informação. **São Paulo em Perspectiva**, v.8, n.4, out./dez. 1994.

BERGERON, P. Information resources management. **Annual Review of Information Science and Technology**, v. 31, p. 263-300, 1996.

BEUREN, I. M. **Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 1998.

BUCKLAND, Michael K. Information as thing. **Journal of the American Society for Information Science**, v.42, n.5, p.351-360, 1991. Disponível em: <http://people.ischool.berkeley.edu/~buckland/thing.html> Acesso em: 09 dez 2008.

CAPURRO, R.; HJORLAND, B. The concept of information. **Annual Review of Information Science & Technology**, Medford, v.37, p.343-411, 2003. Disponível em: <http://www.capurro.de/infoconcept.html> Acesso em: 05 dez 2008.

CARVALHO, Gilda Maria Rocha de; TAVARES, Márcia da Silva. **Informação & conhecimento: uma abordagem organizacional**. Rio de Janeiro: QualityMark, 2001. 127 p.

CARVALHO, Isamir Machado de. Estratégias para implantação da gestão do conhecimento. In: ANGELONI, Maria Terezinha. **Gestão do Conhecimento no Brasil: casos, experiências e práticas de empresas públicas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008. p. 3-24.

CHOO, Chun Wei. **Gestão da informação para a organização inteligente: a arte de explorar o meio ambiente**. Lisboa: Caminho, 2003a.

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

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na Era da Informação**. São Paulo: Futura, 2000.

_____. **Reengenharia de processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

FIATES, Gabriela Gonçalves Silveira. Cultura Organizacional: um fator determinante para a promoção da aprendizagem organizacional e da gestão do conhecimento. In: ANGELONI, Maria Terezinha. **Gestão do Conhecimento no Brasil: casos, experiências e práticas de empresas públicas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008. p. 127-138.

GOLDMAN, Fernando L. **Um modelo estruturado para implantação de gestão do conhecimento organizacional**. Palestra proferida à Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento. Rio de Janeiro, 2008.

GOULART, Sonia. Gestão do Conhecimento Integrada à Estratégia Organizacional. In: ANGELONI, Maria Terezinha. **Gestão do Conhecimento no Brasil: casos, experiências e práticas de empresas públicas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008. p. 25-36

HAYEK, F. A. The Pretence of Knowledge. **The American Economic Review**, [S.l.], v. 79, n. 6, p. 3-7, 1989. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/1914347>>. Acesso em: 06 nov. 2008.

MORESI, Eduardo. Delineando o valor do sistema de informação de uma organização. **Ciência da Informação**, v. 29, n.1, 2000. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/index.php/ciinf/article/viewArticle/246>>. Acesso em: 09 dez 2008

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, I.; TOYAMA, R. Criação do conhecimento como processo sintetizador, In: NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

OLIVERIA, Leonardo Paiva Martins de; NEVES, Jorge Tadeu e Ramos. Gestão do Conhecimento em uma Instituição de Pesquisa: o caso da Embrapa Milho e Sorgo. In: ANGELONI, Maria Terezinha. **Gestão do Conhecimento no Brasil: casos, experiências e práticas de empresas públicas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008. p. 177-190.

PEREIRA, R. O.; REZENDE, D. A.; ABREU, A. F. Gestão do conhecimento com apoio dos recursos de sistemas de informação e tecnologias emergentes. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, São Paulo, 2000. **Anais...** São Paulo: ENEGEP, 2000. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2000_E0144.PDF. Acesso em: 22 dez. 2008.

POLANYI, Michael. **The tacit dimension**. Gloucester, Mass: Peter Smith, 1983.

PONJÚAN DANTE, G. **Gestión de información**: dimensiones e implementación para el êxito organizacional. Rosário: Nuevo Parhadigma, 2004.

RAY, Loye (Lynn). Requirement for knowledge management: business driving informatin technology. **Journal of Knowledge Management**, v. 12, n.3, p. 156-168, 2008.

ROWLEY, J. Towards a framework for information management. **International Journal of Information Management**, v.18, n.5, p.359–369, 1998.

SPENDER, J. C. Gerenciando Sistemas de Conhecimento. In: FLEURY, M. T.; OLIVEIRA JR, M. de M. (Orgs.). **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2008. p. 27-49.

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TARAPANOFF, K. Informação, conhecimento e inteligência em corporações: relações e complementaridade. In: _____ (org). **Inteligência, informação e conhecimento em corporações**. Brasília: IBICT, UNESCO, 2006. p. 19-35.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial. São Paulo: Negócio, c2005.

VALENTIM, Marta Lúcia Pomim. Gestão da Informação e Gestão Do Conhecimento: especificidades e convergências. **Infohome**, 2004. Disponível em: http://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=88> Acesso em 20 nov. 2008.

VALENTIM, Marta Lúcia Pomim. Informação e conhecimento em organizações complexas. In: _____(Org.). **Gestão da informação e do conhecimento: no âmbito da ciência da informação**. São Paulo: Polis: Cultura Acadêmica, 2008. p. 11-25.

Fabiana Borelli Amorim

Mestranda no Programa de Pós-graduação em Gestão da Informação – Mestrado Profissional (UEL). fabiana@londrina.pr.gov.br

Maria Inês Tomaél

Professora do Departamento de Ciência da Informação (UEL), doutora em Ciência da Informação (UFMG). mitomael@uel.br

Recebido em: 29/10/2009

Aceito para publicação em: jul/2010