

Daniel Alexandre Moreira

# **Teoria e prática em gestão do conhecimento**

Pesquisa exploratória sobre consultoria em gestão do  
conhecimento no Brasil

Daniel Alexandre Moreira

# **Teoria e prática em gestão do conhecimento**

Pesquisa exploratória sobre consultoria em gestão do conhecimento no Brasil

Dissertação apresentada ao *Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação* da *Universidade Federal de Minas Gerais*, como requisito obrigatório à obtenção do título de *Mestre em Ciência da Informação*.

Orientadora: prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Marta Araújo Tavares Ferreira.

Linha de pesquisa: *Gestão da Informação e do Conhecimento*.

Banca: prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Isis Paim (FACISA-MG); prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Beatriz Valadares Cendón (ECI-UFMG); prof. Dr. Ricardo Rodrigues Barbosa (ECI-UFMG).

Belo Horizonte  
Universidade Federal de Minas Gerais  
Escola de Ciência da Informação  
Agosto de 2005

Moreira, Daniel Alexandre

Teoria e prática em gestão do conhecimento: pesquisa exploratória sobre consultoria em gestão do conhecimento no Brasil / Daniel Alexandre Moreira. – 2005.

174 f.: il.

Dissertação (mestrado)—Universidade Federal de Minas Gerais; Escola de Ciência da informação; Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, 2005.

1. Conhecimento empresarial. I. Ferreira, Marta Araújo Tavares.  
II Título

CDD 658.4038  
CDU 65.011.8:007

*Este trabalho é dedicado a todos aqueles que são e que foram, formal ou informalmente, meus professores: obrigado pela sempre presente generosidade em compartilhar seus conhecimentos.*

*Agradeço,*

*a Deus, por mais essa vitória;*

*aos meus pais, José e Sélia, pelo apoio da primeira à última hora desta caminhada;*

*aos colegas do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação (PPGCI) da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), em especial àqueles que levaram o coleguismo além, tornando-se verdadeiros amigos: Mara, Vânia, Elaine, Cida, Gilze e Luis Cláudio;*

*às professoras Vilma Moreira, Ísis Paim e Helena Crivellari, cujos ensinamentos se explicitam em cada ponto deste trabalho;*

*aos professores Beatriz Cendón e Ricardo Barbosa, pelas valiosas dicas;*

*à professora Marta Ferreira, que me apresentou, ainda na graduação, à gestão do conhecimento, sendo uma das incentivadoras à minha incursão na pós-graduação e que viria, então, tornar-se orientadora desta dissertação. Este trabalho não seria consolidado sem sua experiência e orientação;*

*à Viviany e Goreth pelo extenso apoio;*

*à Tânia Chain, por não me deixar desanimar jamais.*

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE ILUSTRAÇÕES .....</b>	<b>5</b>
<b>RESUMO.....</b>	<b>5</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>5</b>
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>17</b>
1.1 Problema de pesquisa.....	22
1.2 Objetivos.....	22
1.2.1 Objetivo geral .....	22
1.2.2 Objetivos específicos .....	23
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>24</b>
<b>2.1 Dos dados ao conhecimento passando pela turbulência         conceitual da informação .....</b>	<b>25</b>
2.1.1 Dados .....	26
2.1.2 Informação .....	27
2.1.2.1 Informação: diversidade de conceitos .....	28
2.1.2.2 O valor da informação.....	37
2.1.3 Conhecimento .....	38
2.1.3.1 O conhecimento como informação contextualizada.....	41
2.1.3.2 Conversão do conhecimento: interação entre o tácito e o explícito .....	45

2.1.3.3	Conhecimento organizacional.....	55
2.1.3.4	Organizações do conhecimento .....	56
2.1.4	Avançando em relação ao conhecimento: trabalhando com a competência ...	57
<b>2.2</b>	<b>A utilização dos conceitos de dados, informação, conhecimento e competência.....</b>	<b>60</b>
<b>2.3</b>	<b>Gestão do conhecimento.....</b>	<b>61</b>
2.3.1	Conceito .....	61
2.3.1.1	Criação do conhecimento .....	69
2.3.1.2	Identificação do conhecimento .....	72
2.3.1.3	Aquisição, recolhimento ou captação de conhecimento .....	73
2.3.1.4	Desenvolvimento do conhecimento.....	74
2.3.1.5	Partilha, difusão, distribuição ou transferência do conhecimento .....	74
2.3.1.5.1	Formas de transferência do conhecimento .....	76
2.3.1.5.2	Bases de conhecimento .....	78
2.3.1.5.3	Inibidores à transferência do conhecimento.....	80
2.3.1.6	Utilização do conhecimento.....	81
2.3.2	Origens da gestão do conhecimento .....	81
2.3.3	Bases teóricas da gestão do conhecimento .....	83
2.3.4	Analisando a gestão do conhecimento: considerações sobre alguns trabalhos .....	88
2.3.4.1	Gestão do conhecimento: modismo gerencial?.....	88
2.3.4.2	Prática da gestão do conhecimento no Brasil .....	94

2.3.4.3	Gestão do conhecimento: uma comparação entre Brasil e Estados Unidos.....	96
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>100</b>
<b>3.1</b>	<b>Universo de pesquisa .....</b>	<b>100</b>
3.1.1	População de pesquisa.....	101
3.1.1.1	Elementos da população de pesquisa.....	104
3.1.1.1.1	Amostra pesquisada.....	104
<b>3.2</b>	<b>Instrumento de coleta de dados .....</b>	<b>108</b>
<b>4</b>	<b>RESULTADOS DA PESQUISA .....</b>	<b>110</b>
<b>4.1</b>	<b>Localização das organizações .....</b>	<b>110</b>
<b>4.2</b>	<b>Classificação das organizações .....</b>	<b>111</b>
4.2.1	Localização das organizações por área de atuação.....	111
<b>4.3</b>	<b>Filiação à SBGC.....</b>	<b>112</b>
<b>4.4</b>	<b>Formação dos consultores.....</b>	<b>114</b>
<b>4.5</b>	<b>Produtos, projetos e serviços em gestão do conhecimento .....</b>	<b>119</b>
<b>4.6</b>	<b>Objeto da gestão do conhecimento .....</b>	<b>125</b>
<b>4.7</b>	<b>Sucesso da gestão do conhecimento .....</b>	<b>131</b>
<b>4.8</b>	<b>Obras em gestão do conhecimento .....</b>	<b>138</b>



<b>5</b>	<b>DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>142</b>
5.1	O conceito de gestão do conhecimento .....	145
5.2	O conceito de gestão do conhecimento e as áreas de atuação específicas das organizações.....	147
5.2.1	Tecnologia da informação/informática .....	148
5.2.2	Administração de Empresas/processos gerenciais .....	150
5.2.3	Gestão de documentos/informações .....	151
5.2.4	Gestão do conhecimento .....	153
5.3	Organizações ligadas a instituições de ensino.....	155
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>158</b>
6.1	Sugestões para pesquisas futuras.....	160
<b>7</b>	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>162</b>
<b>8</b>	<b>ANEXOS.....</b>	<b>168</b>
8.1	Anexo A - Questionário.....	168
8.2	Anexo B – Elementos da população de pesquisa.....	171

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>FIGURA 1 – BASES TEÓRICAS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO</b> .....	21
<b>FIGURA 2 – A DIVERSIDADE DE CONCEITOS DE INFORMAÇÃO DIVIDIDOS EM DIFERENTES PARTES</b> .....	35
<b>FIGURA 3 – CONTEÚDO DO CONHECIMENTO CRIADO PELOS QUATRO MODOS DE CONVERSÃO</b> .....	47
<b>FIGURA 4 – ESPIRAL DO CONHECIMENTO</b> .....	48
<b>FIGURA 5 – MODELOS DE APRENDIZAGEM INDIVIDUAL DE LEWIN E KIM</b> .....	70
<b>FIGURA 6 – MODELO INTEGRADO DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL DE KIM</b> .....	72
<b>FIGURA 7 – CICLO DE TRANSFERÊNCIA DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES</b> ...	77
<b>GRÁFICO 1 – RELAÇÕES ENTRE DADOS, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO</b> .....	24
<b>GRÁFICO 2 – CICLO DE VIDA DOS MODISMOS GERENCIAIS – <i>FADS</i> E <i>FASHIONS</i></b> .....	89
<b>GRÁFICO 3 – CICLO DE VIDA DOS CICLOS DE QUALIDADE</b> .....	90
<b>GRÁFICO 4 – CICLO DE VIDA DA QUALIDADE TOTAL</b> .....	91

<b>GRÁFICO 5 – CICLO DE VIDA DA REENGENHARIA .....</b>	<b>92</b>
<b>GRÁFICO 6 – CICLO DE VIDA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO .....</b>	<b>93</b>
<b>GRÁFICO 7 – COMPARAÇÃO ENTRE A DISTRIBUIÇÃO DOS ELEMENTOS DA POPULAÇÃO E DA AMOSTRA DA PESQUISA PELAS CATEGORIAS PROPOSTAS .....</b>	<b>108</b>
<b>QUADRO 1 – CONCEITOS DE INFORMAÇÃO PRESENTES NA LITERATURA.....</b>	<b>36</b>
<b>QUADRO 2 – REVISÃO DOS CONCEITOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO PRESENTES NA LITERATURA .....</b>	<b>67</b>
<b>QUADRO 3 – PECADOS MORTAIS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO (SEGUNDO FAHEY &amp; PRUSAK, 1998).....</b>	<b>87</b>
<b>QUADRO 4 – LEVANTAMENTO DE ORGANIZAÇÕES DE CONSULTORIA NAS FERRAMENTAS GOOGLE, YAHOO!, AONDE? E TODOBR.....</b>	<b>103</b>
<b>QUADRO 5 – COMPARAÇÃO ENTRE AS ÁREAS DE ATUAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES DE CONSULTORIA, FORMAÇÃO DOS CONSULTORES E ÁREAS DE PERIÓDICOS TRABALHADOS POR WILSON (2000).....</b>	<b>144</b>

<b>TABELA 1 – DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA DE PESQUISA PELAS CATEGORIAS DE CLASSIFICAÇÃO PROPOSTAS .....</b>	<b>107</b>
<b>TABELA 2 – LOCALIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES DE CONSULTORIA EM GESTÃO DO CONHECIMENTO .....</b>	<b>110</b>
<b>TABELA 3 – LOCALIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES DE CONSULTORIA EM GESTÃO DO CONHECIMENTO POR ÁREA DE ATUAÇÃO.....</b>	<b>112</b>
<b>TABELA 4 – FILIAÇÃO À SBGC POR ÁREA DE ATUAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES.....</b>	<b>114</b>
<b>TABELA 5 – FORMAÇÃO DOS CONSULTORES DAS ORGANIZAÇÕES.....</b>	<b>115</b>
<b>TABELA 6 – FORMAÇÃO DOS CONSULTORES DAS ORGANIZAÇÕES POR NÍVEIS DE ENSINO.....</b>	<b>117</b>
<b>TABELA 7 – FORMAÇÃO DOS CONSULTORES (TODOS OS NÍVEIS) POR ÁREA DE ATUAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES.....</b>	<b>118</b>
<b>TABELA 8 – PRODUTOS, PROJETOS E SERVIÇOS EM GESTÃO DO CONHECIMENTO OFERECIDOS PELAS ORGANIZAÇÕES DE CONSULTORIA.....</b>	<b>120</b>
<b>TABELA 9 – PRODUTOS, PROJETOS E SERVIÇOS EM GESTÃO DO CONHECIMENTO OFERECIDOS PELAS ORGANIZAÇÕES DE CONSULTORIA DA ÁREA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS/PROCESSOS GERENCIAIS .....</b>	<b>122</b>
<b>TABELA 10 – PRODUTOS, PROJETOS E SERVIÇOS EM GESTÃO DO CONHECIMENTO OFERECIDOS PELAS ORGANIZAÇÕES DE CONSULTORIA DA ÁREA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO/INFORMÁTICA .....</b>	<b>123</b>

**TABELA 11** – PRODUTOS, PROJETOS E SERVIÇOS EM GESTÃO DO CONHECIMENTO OFERECIDOS PELAS ORGANIZAÇÕES DE CONSULTORIA DA ÁREA DE GESTÃO DE DOCUMENTOS/INFORMAÇÕES..... 124

**TABELA 12** – PRODUTOS, PROJETOS E SERVIÇOS EM GESTÃO DO CONHECIMENTO OFERECIDOS PELAS ORGANIZAÇÕES DE CONSULTORIA DA ÁREA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO..... 125

**TABELA 13** – OBJETOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA AS ORGANIZAÇÕES DE CONSULTORIA..... 127

**TABELA 14** – OBJETOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA AS ORGANIZAÇÕES DE CONSULTORIA DA ÁREA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS/PROCESSOS GERENCIAIS ..... 128

**TABELA 15** – OBJETOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA AS ORGANIZAÇÕES DE CONSULTORIA DA ÁREA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO/INFORMÁTICA ..... 129

**TABELA 16** – OBJETOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA AS ORGANIZAÇÕES DE CONSULTORIA DA ÁREA DE GESTÃO DE DOCUMENTOS/INFORMAÇÕES ..... 130

**TABELA 17** – OBJETOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA AS ORGANIZAÇÕES DE CONSULTORIA DA ÁREA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO ..... 131

**TABELA 18** – PONTOS FUNDAMENTAIS AO SUCESSO DE UM PROJETO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA AS ORGANIZAÇÕES DE CONSULTORIA..... 133

**TABELA 19** – PONTOS FUNDAMENTAIS AO SUCESSO DE UM PROJETO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA AS ORGANIZAÇÕES DE CONSULTORIA DA ÁREA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS/PROCESSOS GERENCIAIS ..... 135

**TABELA 20 – PONTOS FUNDAMENTAIS AO SUCESSO DE UM PROJETO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA AS ORGANIZAÇÕES DE CONSULTORIA DA ÁREA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO/INFORMÁTICA ..... 136**

**TABELA 21 – PONTOS FUNDAMENTAIS AO SUCESSO DE UM PROJETO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA AS ORGANIZAÇÕES DE CONSULTORIA DA ÁREA DE GESTÃO DE DOCUMENTOS/INFORMAÇÕES ..... 137**

**TABELA 22 – PONTOS FUNDAMENTAIS AO SUCESSO DE UM PROJETO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA AS ORGANIZAÇÕES DE CONSULTORIA DA ÁREA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO ..... 138**

**TABELA 23 – OBRAS FUNDAMENTAIS À COMPREENSÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO ..... 140**

## RESUMO

Analisa as características da prática de serviços de consultoria em gestão do conhecimento, oferecidos no Brasil por organizações das áreas de administração de empresas, tecnologia da informação, gestão de documentos e informações e aquelas especializadas em gestão do conhecimento. Visa confrontar com a prática alguns aspectos teóricos da gestão do conhecimento identificados na literatura: sua subdivisão em duas ênfases – foco nas novas tecnologias da informação e da comunicação (NTICs) e foco nas pessoas – (Karl-Erik Sveiby); seu embasamento em três disciplinas – administração, ciência da computação e ciência da informação – (Ricardo Barbosa & Isis Paim); seus três domínios – KM1 (ciência da informação), KM2 (engenharia de processos) e KM3 (teoria organizacional) – (Elisabeth Davenport & Blaise Cronin); as áreas que dedicam maiores esforços no estudo da gestão do conhecimento – ciência da computação, ciência da informação, administração e engenharia – (T. D. Wilson).

## **ABSTRACT**

*Analyses the characteristics of the practice in knowledge management in Brazil offered by organizations of the following areas: management, information technology, document and information management, and those ones specialized in knowledge management. Aims at confronting the practice in knowledge management with some theoretical aspects revealed by the literature of the area: its division in two emphasis – information technologies track and the people track – (Karl-Erik Sveiby); its bases in three sciences – management, computer science, and information science – (Ricardo Barbosa & Isis Paim); its three domains – KM1 (information science), KM2 (process engineering), and KM3 (organizational theory) – (Elisabeth Davenport & Blaise Cronin); the areas that dedicate bigger efforts in the study of knowledge management – computer science, information science, management and engineering – (T. D. Wilson).*



## 1 INTRODUÇÃO

O desenvolvimento do que são comumente denominadas na literatura como “novas tecnologias da informação e da comunicação” (NTICs) foi propulsor de mudanças que afetaram e ainda afetam a sociedade mundial, tanto em termos culturais, quanto econômicos.

Criadas como tecnologias para uso militar durante a Segunda Guerra Mundial, as NTICs foram absorvidas pela sociedade ao fim desta e não pararam de evoluir desde então. O final do século XX, em especial a década de 1990, tornou-se o maior palco de demonstração das mudanças proporcionadas por sua utilização. Castells (1999) caracteriza esse período como a “[...] transformação de nossa ‘cultura material’ pelos mecanismos de um novo paradigma tecnológico que se organiza em torno da tecnologia da informação.”

A extensão dos efeitos das NTICs nas várias esferas da vida humana levou diversos autores (CASTELLS, 1999; DRUCKER, 1992, 1994) à afirmação de que vivemos, atualmente, no período revolucionário denominado “era da informação” ou que nos situamos em uma “sociedade da informação”, alcançando as NTICs enorme grau de importância, demonstrada por Castells (1999) na seguinte comparação: “a tecnologia da informação é para esta revolução o que as novas fontes de energia foram para as Revoluções Industriais sucessivas [...].” Lastres & Ferraz (1999) nos apresentam essas revoluções e seus paradigmas:

- a) mecanização – entre 1770/80 e 1830/40;
- b) força a vapor e ferrovias – entre 1830/40 e 1880/90;
- c) energia elétrica e engenharia pesada – entre 1880/90 e 1920/30;
- d) produção em massa; fordismo – entre 1920/30 e 1970/80;
- e) tecnologias da informação; microprocessador – de 1970/80 em diante.

Mas as NTICs são apenas ferramentas. Atenção maior deve ser dada ao conteúdo por elas trabalhado: a **informação**, a qual Peter Drucker equipara ao dinheiro em importância para a sociedade atual:

“assim como o dinheiro moderno penetrou no mundo inteiro em menos de um século, mudando totalmente as vidas e as aspirações das pessoas, podemos supor, com segurança, que a informação hoje penetra em toda parte.” (DRUCKER, 1992)

Indo além da informação, adentramos na seara do **conhecimento**, cuja importância é também detentora de grande destaque. A utilização da expressão “sociedade do conhecimento” ou ainda “era do conhecimento” tornou-se tão comum quanto a utilização da expressão “sociedade da informação” e são tratadas, em alguns casos, como sinônimas. Entendendo informação e conhecimento como conceitos distintos, apesar de relacionados, Drucker caracteriza a sociedade do conhecimento:

“no lugar do mundo operário, está uma sociedade na qual o acesso a bons empregos não mais depende da carteira do sindicato, mas do diploma escolar. [...] De agora em diante, a chave é o conhecimento. O mundo está se tornando, não intensivo de mão-de-obra, materiais ou energia, mas de conhecimento.” (DRUCKER, 1992)

“O recurso econômico básico – ‘os meios de produção’, para usar uma expressão dos economistas – não é mais o capital, nem os recursos naturais [...], nem a ‘mão-de-obra’. **Ele é e será o conhecimento**<sup>1</sup>.” (DRUCKER, 1994).

Se o conhecimento é agora o “recurso econômico básico” (ou “meio de produção”), gerenciá-lo eficientemente tornou-se imprescindível às organizações, tanto como fator de competitividade, quanto como fator de

---

<sup>1</sup> Grifo do autor.

sobrevivência no mercado. Cabe aqui mais uma comparação apresentada por Drucker: o procedimento de gerenciamento do conhecimento é semelhante ao trabalho de uma orquestra:

“[...] somente a orquestra, tocando uma partitura conjunta, faz música. Tanto para o solista como para o maestro, obter música de uma orquestra significa não só conhecer a partitura, mas também aprender a gerenciar o conhecimento.”  
(DRUCKER, 1992)

Dentro dessa perspectiva, explicita-se a proposta da **gestão do conhecimento**, a partir da adoção de práticas gerenciais sistemáticas, focadas em identificar, adquirir, desenvolver, compartilhar, incorporar e utilizar conhecimento pelas organizações, levando sempre em conta a missão, objetivos e estratégias destas (PROBST, RAUB & ROMHARDT, 2002).

Embora muitos dos pontos por ela abordados não constituam novidades no panorama dos estudos gerenciais, como a aprendizagem organizacional, por exemplo, a gestão do conhecimento, entendida como medidas gerenciais sistemáticas, é conceito relativamente novo, discutido principalmente a partir do início da década de 1990. É também recente sua adoção como temática de discussões acadêmicas e mesmo como disciplina. Não há consenso a respeito de seu conceito, que varia de acordo com as características das áreas nas quais é estudado, fato que leva muitos autores a referenciar a existência de diversas ênfases ou domínios nos estudos sobre gestão do conhecimento.

Sveiby (2001a) visualiza a gestão do conhecimento sob duas ênfases: **ênfase nas novas tecnologias da informação e da comunicação** e **ênfase nas pessoas**. Davenport & Cronin (2000), por sua vez, observam que a gestão do conhecimento situa-se em três domínios distintos: **biblioteconomia e ciência da informação** (por eles classificado como KM1), **engenharia de processos** (KM2) e **teoria organizacional** (KM3).

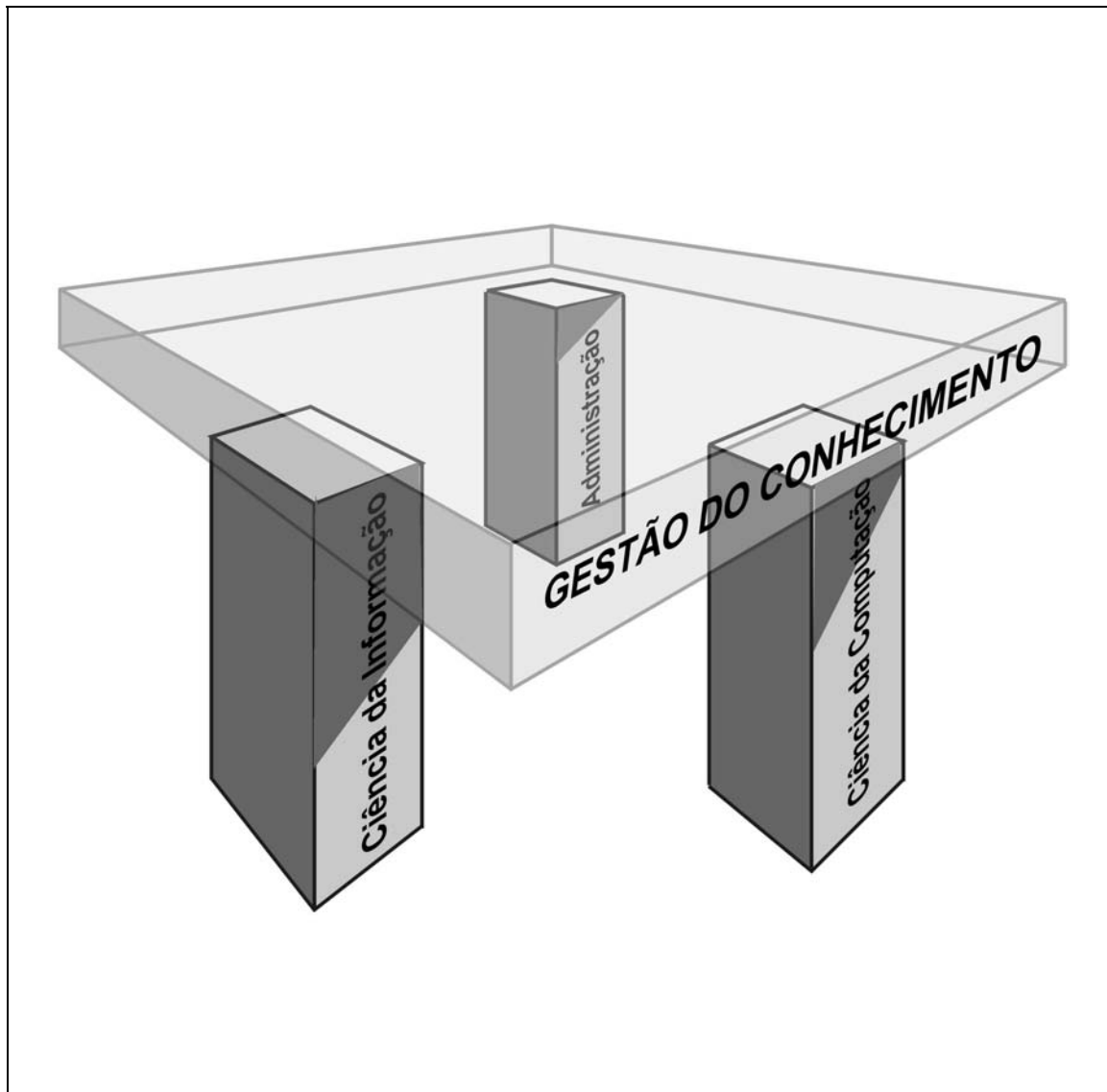
A existência dessas diferentes ênfases e domínios pode ser explicada pela própria diversidade relativa à formação da base conceitual da gestão do

conhecimento, vista como práticas gerenciais sustentadas pelo embasamento de três disciplinas: a **ciência administrativa**, a **tecnologia da informação** e a **ciência da informação** (BARBOSA & PAIM, 2003), conforme demonstrado na FIG. 1.

A despeito da falta de unicidade conceitual, a gestão do conhecimento é uma realidade em diversas organizações. Sua adoção é analisada por estudos diversos<sup>2</sup>, que analisam seus principais componentes e comparam seu panorama nas organizações de países distintos. Também nos chama atenção que várias organizações de consultoria no Brasil oferecem a gestão do conhecimento como um de seus serviços (ou como serviço principal). Consultores são, reconhecidamente, pessoas (ou grupo de pessoas) de extrema qualificação (INSTITUTE OF MANAGEMENT CONSULTANTS, 1974 apud KUBR, 1986), seja ela acadêmica, seja baseada na experiência, ou ambas. Isso nos desperta a curiosidade sobre as características do profissional (consultor), bem como o entendimento dessas organizações de consultoria sobre o conceito de gestão do conhecimento. Qual seria a distância entre teoria e prática em gestão do conhecimento? As diversas ênfases, cuja existência foi citada anteriormente, se refletem na prática dos serviços dessas organizações? A presente pesquisa visou lançar luz sobre tais questões.

---

<sup>2</sup> Damiani, Galery & Novais (2003) e E-Consulting Corp. (2004) nos apresentam interessantes estudos nesse sentido (VER item 2.3.4.2 – *A prática da gestão do conhecimento no Brasil* e Item 2.3.4.3 – *Gestão do conhecimento: uma comparação entre Brasil e Estados Unidos*).



**FIGURA 1** – Bases teóricas da gestão do conhecimento

Fonte: baseado em BARBOSA, Ricardo Rodrigues; PAIM, Ísis. Da gerência de recursos informacionais à gestão do conhecimento. *In*: PAIM, Ísis (org.). **A gestão da informação e do conhecimento**. Belo Horizonte: Escola de Ciência da Informação da UFMG, 2003. Capítulo 1.

## 1.1 Problema de pesquisa

Podemos observar que não são poucas as organizações que oferecem serviços de consultoria em gestão do conhecimento<sup>3</sup>, organizações essas dedicadas às mais distintas áreas do conhecimento. As dúvidas postas são as seguintes: teoria e prática se distanciam nos serviços de consultoria em gestão do conhecimento? Como a questão conceitual inerente à gestão do conhecimento e temas relacionados (como a gestão da informação) se apresenta na prática da atividade de consultoria? Podemos observar diferenças entre o entendimento sobre o que seja a gestão do conhecimento entre organizações de consultoria de áreas distintas (e mesmo em relação àquelas ligadas a instituições de ensino superior)? Formula-se, a partir daí, a questão cuja presente pesquisa visou responder, explicitada da seguinte forma:

**as características da prestação de serviços de consultoria em gestão do conhecimento oferecidos pelas organizações de consultoria brasileiras estão em conformidade com a teoria (visões acadêmicas) sobre o assunto?**

## 1.2 Objetivos

Os objetivos desta pesquisa são colocados nos itens seguintes.

### 1.2.1 Objetivo geral

Analisar as características da prestação de serviços de consultoria em gestão do conhecimento oferecidos pelas organizações brasileiras em face da teoria sobre o tema.

---

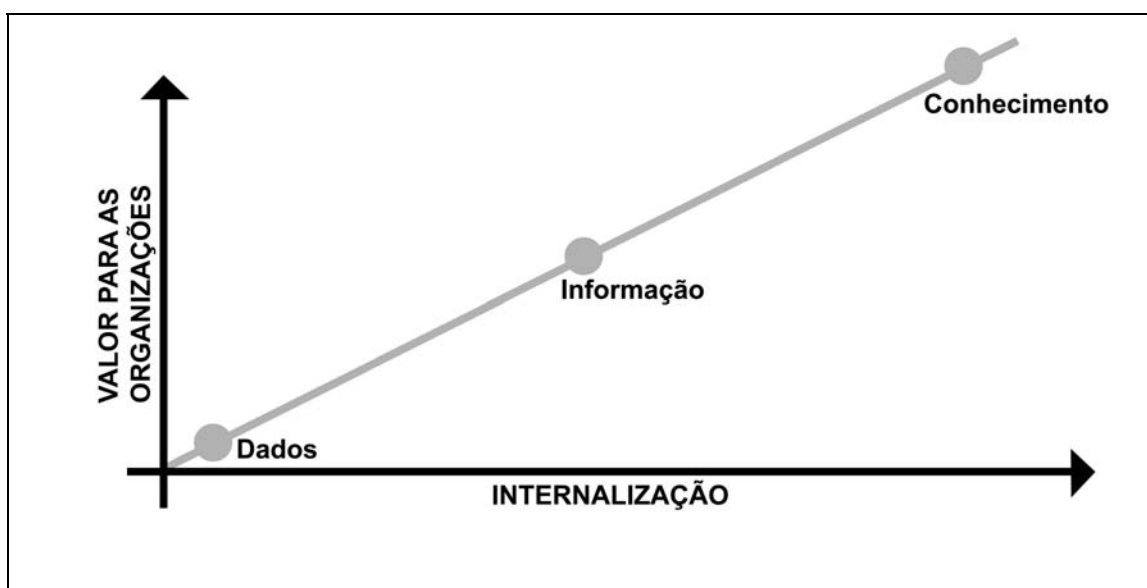
<sup>3</sup> Para visualizar os resultados do levantamento de organizações prestadoras de serviços de consultoria em gestão do conhecimento, ver PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS, nesta dissertação.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar o entendimento das organizações prestadoras de serviços de consultoria em relação ao conceito de gestão do conhecimento.
- Verificar se o entendimento sobre o conceito de gestão do conhecimento das organizações de consultoria apresenta características relacionadas com suas áreas de atuação específicas (ênfases ou domínios), bem como suas bases conceituais (administração, tecnologia da informação e ciência da informação), conforme sugerido por Davenport & Cronin (2000), Sveiby (2001a), Barbosa & Paim (2003).
- Comparar o entendimento do conceito de gestão do conhecimento por parte das organizações de consultoria ligadas a instituições de ensino superior com o entendimento das demais organizações.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Os textos em gestão do conhecimento normalmente se iniciam – ou apresentam em alguma outra parte de seu corpo – pela conceituação do termo “conhecimento”, sendo também comum relacioná-lo com os conceitos de “dados” e “informação”. Segundo essa linha de raciocínio, os dados são entendidos como a matéria-prima da informação (esta, gerada a partir da internalização dos dados pelos seres humanos) e a informação é um ponto fundamental para o desenvolvimento do conhecimento. Dados, informação e conhecimento se relacionam em uma “cadeia evolutiva” ou ainda uma “cadeia de valor”, na qual o conhecimento ocupa lugar de destaque (GRAF. 1).



**GRÁFICO 1** – Relações entre dados, informação e conhecimento

Entretanto, deve ser sempre ressaltado que o estabelecimento dessas relações é uma simplificação que mascara a complexidade dos fenômenos envolvidos, como a imensa gama de conceitos de informação presentes na literatura, os quais afetam diretamente a maneira de entendermos o que seja o



conhecimento. Tratamos essas questões nos itens a seguir, na revisão da literatura sobre o assunto.

## 2.1 Dos dados ao conhecimento passando pela turbulência conceitual da informação

O relacionamento conceitual entre dados, informação e conhecimento é discutido por diversos autores. Thomas Davenport reluta em fazer distinção entre eles e apresenta sua justificativa:

“tome-se a velha distinção entre dados, informação e conhecimento. Resisto em fazer essa distinção, porque ela é nitidamente imprecisa. Informação, além do mais, é um termo que envolve todos os três, além de servir como conexão entre os dados brutos e o conhecimento que se pode eventualmente obter.” (DAVENPORT, 1998)

Ainda que relutante, Davenport não se exime de distingui-los em outro trabalho (*Conhecimento Empresarial*<sup>4</sup>, escrito em parceria com Laurence Prusak):

“conhecimento não é dado nem informação, embora esteja relacionado com ambos e as diferenças entre esses termos sejam normalmente uma questão de grau. [...] A confusão entre dado, informação e conhecimento – em que diferem e o que **significam**<sup>5</sup> – gera enormes dispêndios com iniciativas de tecnologia que raramente produzem resultados satisfatórios.” (DAVENPORT & PRUSAK, 1998)

---

<sup>4</sup> DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

<sup>5</sup> Grifo dos autores.

O fato é que dados, informação e conhecimento são conceitos distintos, muitas vezes utilizados como sinônimos, o que torna a tarefa de conceitua-los e clarificar as relações que existem entre eles de grande importância.

### **2.1.1 Dados**

O conceito de dados goza de certo consenso na literatura, como demonstrado pelas citações de diversos autores, abaixo apresentadas.

“Dados são um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos. Num contexto organizacional, dados são utilitariamente descritos como registros estruturados de transações.” (DAVENPORT & PRUSAK, 1998)

“Defino dados como ‘observações sobre o estado do mundo’. [...] Da perspectiva do gerenciamento da informação, é fácil capturar, comunicar e armazenar dados. Nada se perde quando representado em bits [...]” (DAVENPORT, 1998)

“O dado é proposto como a entidade elementar e essencial da comunicação: um dado é algo físico, que pode ser isolado e medido, e que, por si só, não faz sentido. O dado é independente do ser cognitivo.” (CASSAPO, s. d.)

“Dados descrevem apenas parte daquilo que aconteceu; não fornecem julgamento nem interpretação e nem qualquer base sustentável para a tomada de ação.” (DAVENPORT & PRUSAK, 1998)

Como o próprio nome diz, dados são entidades “dadas”, dispostas à nossa volta, passíveis de quantificação e de potencial significação. No trabalho com dados, as novas tecnologias da informação e da comunicação, como os computadores, atuam de maneira especialmente competente (processamento de dados). Dentre os conceitos com os quais trabalhamos, o de dados

apresenta-se como o mais básico. Além disso, é o único que independe da ação do ser humano para existir. São onipresentes, nos rodeando a todo instante. Entretanto, não devem ser negligenciados: “[...] os dados são importantes para as organizações – em grande medida, certamente, porque são matéria-prima essencial para a criação da informação.” (DAVENPORT & PRUSAK, 1998). Essa afirmação vai ao encontro da tese de que o conhecimento seja gerado e evolua a partir da informação e esta, por sua vez, dos dados.

### 2.1.2 Informação

A partir da segunda metade do século XX, em especial nas suas últimas décadas, vimos a disseminação do uso de expressões como “economia da informação”, “sociedade da informação” e “era da informação”. Um dos acontecimentos mais significativos relacionados a essas expressões, amplamente citado na literatura de diversas áreas, é a explosão informacional: as novas tecnologias da informação e da comunicação possibilitaram a criação mais rápida de informações, bem como sua distribuição e o aumento do volume informacional<sup>6</sup>.

Além de sua imensa importância para a sociedade atual, é interessante lembrar que a informação não é um fenômeno simples de ser tratado, já que proliferam as mais diferentes noções acerca de seu conceito, tantas, que um trabalho extenso visando apenas coleta-las constituiria uma tarefa hercúlea. Podemos agrupar alguns conceitos em categorias que, acreditamos,

---

<sup>6</sup> Wilson (2000) minimiza tal fato, deslocando o foco à questão do sentido, do significado da informação: “*what changed the world was not the technology, not even the increased volume of information, but the expansion and sharing of knowledge that made change possible. What was important was the **meaning** of information and the impact that meaning had on people’s lives and on society in general.*” (“O que mudou o mundo não foi nem a tecnologia nem o aumento do volume informacional, mas a expansão e disseminação do conhecimento que fizeram possível a mudança. O sentido da informação e o impacto que seu significado tiveram na vida das pessoas e na sociedade em geral é que foram importantes.” – Tradução nossa). Wilson trata um dos aspectos da informação: seu significado.

representem boa parte das peças desse intrincado quebra-cabeças chamado informação.

### 2.1.2.1 Informação: diversidade de conceitos

Yuxiao (1988) usa como base o trabalho de Liang (1986<sup>7</sup>) para estimar a existência de mais de 400 definições para o termo informação, presentes em textos das mais diferentes áreas do conhecimento humano; e nos alerta: *“information is not, in fact, a singular concept, but a serial of concepts with complex relationships.”*<sup>8</sup>

O termo “informação” é utilizado no dia-a-dia em sentidos variados: mensagens, notícias, documentos, livros, sinais, símbolos, entre outros. Tudo isso é, comumente, chamado de informação.

“Como areia em caixa de praia, a informação está em toda parte. A administração desse fluxo de conhecimento – não apenas as faturas, mensagens e números, mas também patentes, processos, habilidades dos funcionários, conhecimentos dos clientes e fornecedores e a velha experiência – determina, mais do que nunca, o sucesso ou o fracasso de uma empresa.” (STEWART, 1998)

Buckland (1991) nos atenta à ironia do seguinte fato: informação se refere ao ato de ser ou estar informado, mas o próprio termo é tão ambíguo que acaba por “desinformar” sobre si. Podemos agrupar os conceitos de informação presentes na literatura, em especial nas das áreas gerencial e da ciência da informação, das maneiras descritas a seguir.

---

<sup>7</sup> LIANG, L. **She hui ke xue qing bao xue**. Beijing: Chinese People's University Press, 1986.

<sup>8</sup> *“Informação não é, de fato, um conceito singular, mas uma série de conceitos com complexos relacionamentos.”* (Tradução nossa).

**a) Origem etimológica:** o termo “informação” vem do latim “*informatio*”, que significa “em forma”, sugerindo a “[...] *ação de formar, representar, esboçar, planejar, ou mesmo o acto de conceber uma idéia*”<sup>9</sup> (CUNHA, 1997).

**b) Informação como dados contextualizados:** este conceito é ligado à origem etimológica da palavra e justifica a cadeia de relacionamentos dados-informação-conhecimento. Dessa forma, considera-se a informação como um conjunto de dados dispostos de maneira a transmitir sentido. São dados contextualizados, aos quais foi dado “forma” (DIXON, 2000).

“A **informação**<sup>10</sup> é percebida como coleção ordenada de dados que faz potencialmente sentido para um ser cognitivo, mas que permanece algo físico e independente do ser que poderá captá-la e interpretá-la.” (CASSAPO, s. d.)

“Transformamos dados em informação agregando valor de diversas maneiras. [...]”

- Contextualização: sabemos qual a finalidade dos dados coletados.
- Categorização: conhecemos as unidades de análise ou os componentes essenciais dos dados.
- Cálculo: os dados podem ser analisados matematicamente ou estatisticamente.

---

<sup>9</sup> “[...] *ação de formar, representar, esboçar, planejar, ou mesmo o ato de conceber uma idéia.*” (Tradução nossa).

<sup>10</sup> Grifo do autor.

- Condensação: os dados podem ser resumidos para uma forma mais concisa.” (DAVENPORT & PRUSAK, 1998)

Informação, neste contexto, também é vista como algo que dá forma ao pensamento do receptor:

“[...] são os dados que fazem a diferença. O significado original da palavra ‘informar’ é ‘dar forma a’, sendo que a informação visa a modelar a pessoa que a recebe no sentido de fazer alguma diferença em sua perspectiva ou insight.” (DAVENPORT & PRUSAK, 1998)

**c) Informação como mensagem comunicada:** também conhecida por “informação como processo” (BUCKLAND, 1991; KANDO, s. d.; FERNANDES, 1993); a informação é o **ato de informar**, ou seja, de transmitir, comunicar uma informação do emissor ao receptor. Davenport & Prusak (1998) ampliam essa categorização, considerando também os documentos como uma forma de mensagem: “[...] nós a descreveremos [a informação] como uma **mensagem**<sup>11</sup>, geralmente na forma de um documento ou uma comunicação audível ou visível.”

"O termo informação é utilizado para identificar dois conceitos distintos. O primeiro e preponderante na Visão [visão da informação enquanto processo] como 'processo de produção de sentido' e o segundo, como algo externo ao indivíduo e que entra no 'processo de produção de sentido'. Este último é mais associado aos termos: input, sentença, mensagem e, principalmente, estímulo." (FERNANDES, 1993)

---

<sup>11</sup> Grifo dos autores.

"A Visão não aceita a possibilidade de se encarar uma sentença [...] como algo que possa conter um significado objetivo e universal." (FERNANDES, 1993)

**d) Informação como conteúdo comunicado:** nessa categoria, a informação não é (ou não é apenas) a mensagem comunicada, mas sim o seu conteúdo: aquilo que se quer comunicar (SVEIBY, 1998).

"No uso corrente, o termo designa hoje os acontecimentos ou os factos tornados públicos. É este sentido corrente que serve de suporte às significações técnicas do uso deste termo pelos meios de comunicação. Confunde-se, neste sentido, com as notícias difundidas pela imprensa escrita, pela radiodifusão sonora ou televisiva, com os sistemas responsáveis pela sua difusão e até com os equipamentos técnicos de que se servem." (CUNHA, 1997)

É também conhecida como "informação como entidade subjetiva" (KANDO, s. d.), "informação semântica" (NONAKA & TAKEUCHI, 1997) e "informação como conhecimento" (BUCKLAND, 1991), a qual deve ser transformada em "informação como objeto" ("*information-as-thing*") para ser comunicada:

"[...] 'information-as-knowledge' is that it is intangible: one cannot touch it or measure it in any direct way. Knowledge, belief, and opinion are personal, subjective, and conceptual. Therefore, to communicate them, they have to be expressed, described, or represented in some physical way, as a signal, a text, or communication. Any such expression, description, or representation would be 'information-as-thing'."<sup>12</sup> (BUCKLAND, 1991)

---

<sup>12</sup> "Informação como conhecimento é intangível: não pode ser tocada ou medida de maneira direta. Conhecimento, crença e opinião são pessoais, subjetivas e conceituais. Portanto, para comunicá-los eles devem ser expressos, descritos ou representados de alguma forma física, como um sinal, um texto ou comunicação. Qualquer expressão, descrição ou representação seria 'informação enquanto objeto.'" (Tradução nossa).

“A informação pode ser vista de duas perspectivas: a informação ‘sintática’ (ou o volume de informações) e a informação ‘semântica’ (ou o significado). [...] O aspecto semântico da informação é mais importante para a criação do conhecimento, pois concentra-se no significado transmitido.” (NONAKA & TAKEUCHI, 1997)

A informação, nessa perspectiva, tal como os dados, pode ser transferida (ou comunicada) a outrem, bastando, para isso, ser sistematizada, como por exemplo, através da linguagem, de qualquer tipo, conquanto possa ser compreendida pelo receptor. Ela é, portanto, situacional; se, por exemplo, uma informação é transmitida do emissor ao receptor, mas para isso foi utilizada uma forma de linguagem que somente seja compreendida pelo primeiro, ao recebê-la, o receptor não a compreenderá; ela não deixará de ser informação para o emissor (que a compreende), mas não será informação, nesse caso, para o receptor que não foi capaz de decodificá-la, pois, para ele, o conteúdo transmitido não faz sentido. “Informação como conteúdo comunicado” vai ao encontro do que propõe Davenport (1998): ela depende, além de um contexto, de consenso (entendimento mútuo) para existir.

*“We can send information and provoke a response in almost anyone we wish anywhere on the planet, but we can never be sure - unless we know these people personally - how they are likely to interpret (ie what meaning they are likely to make of) the information they receive from us. And even if we did know others very well indeed, we still could never be certain how their mood at the time might influence the interpretation they make of the information they receive.”<sup>13</sup> (MILLER, 2002)*

---

<sup>13</sup> “Nós podemos enviar informação e provocar uma resposta em quase todos os que desejarmos, em qualquer parte do planeta, mas nunca estaremos certos – a não ser que conheçamos pessoalmente estas pessoas – como eles interpretarão (que sentido construirão) a informação que receberam de nós. E mesmo se conhecemos os outros muito bem, ainda assim não estaremos certos da maneira de como interpretarão a informação que receberam.” (Tradução nossa).



“Estritamente falando, portanto, sucede que o receptor, não o emissor, decide se a mensagem recebida realmente constitui informação – isto é, se ela verdadeiramente o informa. Um memorando repleto de divagações pode ser considerado ‘informação’ por seu redator, porém tido como puro ruído pelo receptor.” (DAVENPORT & PRUSAK, 1998)

**e) Informação como objeto (*information-as-thing*):** informação é sinônimo de documentos e até mesmo de dados, segundo alguns autores: “[...] *the term ‘information’ is also used attributively for objects, such as data and documents, that are referred to as ‘information’ because they are regarded as being informative [...]*”<sup>14</sup> (BUCKLAND, 1991). É também conhecida como “informação como entidade objetiva” (KANDO, s. d.), “informação sintática” (NONAKA & TAKEUCHI, 1997) e “visão documentalista” da informação (FERNANDES, 1993).

*“The distinction between intangibles (knowledge and information-as-knowledge) and tangibles (information-as-thing) is central to what follows. If you can touch it or measure it directly, it is not knowledge, but must be some physical thing, possibly information-as-thing.”*<sup>15</sup> (BUCKLAND, 1991)

Buckland (1993) ressalva que um objeto sobre o qual ninguém tenha consciência não pode ser considerado como informação.

---

<sup>14</sup> “[...] o termo ‘informação’ é também atribuído a objetos, como os dados e documentos, que são chamados de ‘informação’ porque são entendidos como informativos [...]” (Tradução nossa).

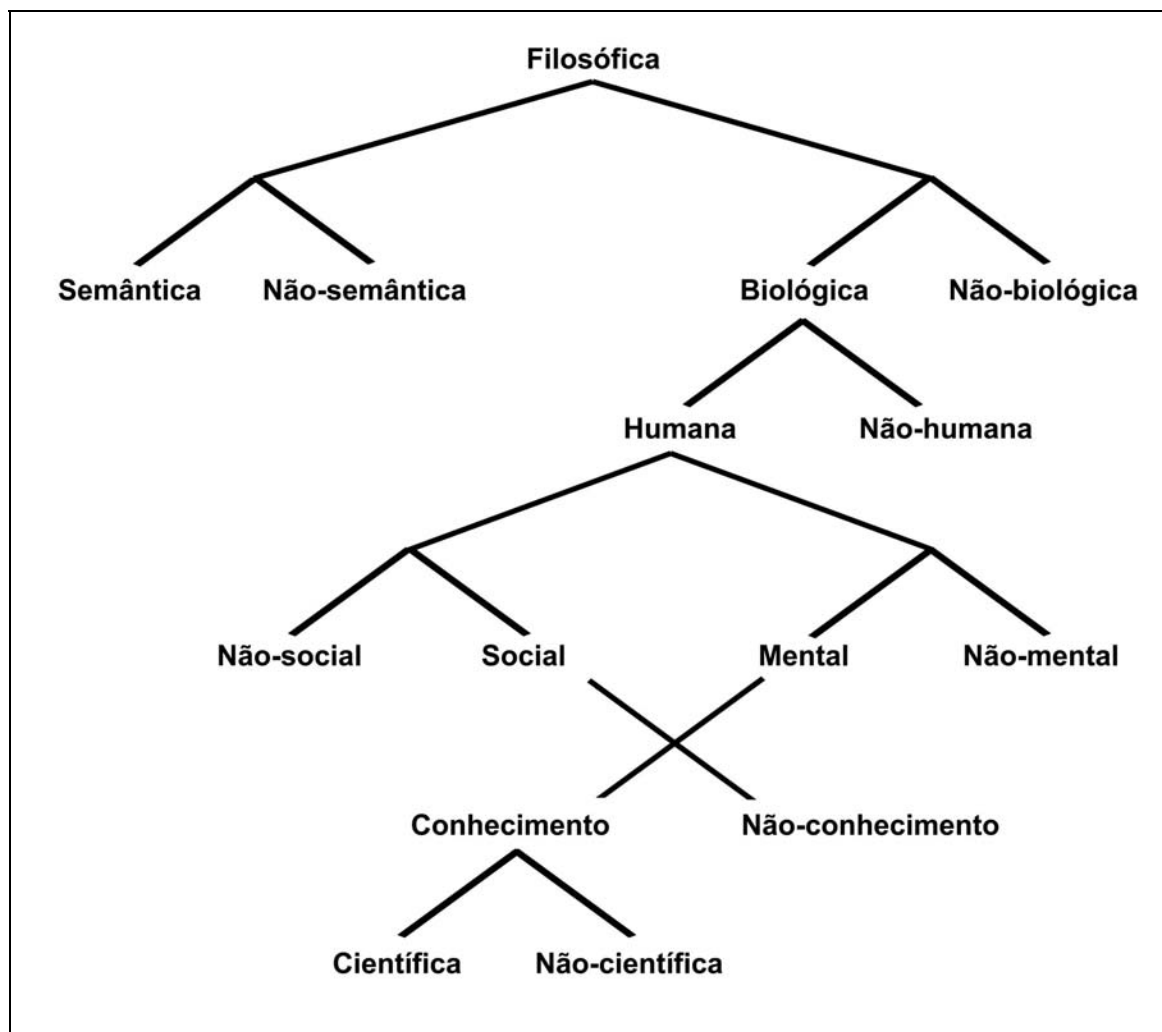
<sup>15</sup> “A distinção entre intangíveis (conhecimento e informação enquanto conhecimento) e tangíveis (informação enquanto objeto) é central para o que se segue. Se você pode tocar ou medir algo diretamente, não é conhecimento, mas sim alguma coisa física, possivelmente informação enquanto objeto.” (Tradução nossa).

## f) Outros conceitos de informação

Yuexiao (1988) apresenta-nos 15 tipos diferentes de informação: “filosófica”, “semântica” (que contém significado; o conteúdo de uma comunicação), “não-semântica” (o processo de comunicação), “biológica” (ênfatisa a informação e seus processos nos seres vivos), “não-biológica” (ênfatisa a informação e seus processos em objetos inanimados), “humana” (a comunicação entre os seres vivos), “inumana”, “humana não-social” (a informação e seus caracteres antropológico, genético, fisiológico e neurológico), “humana social” (lingüística, cultura, economia, política), “humana não-mental” (informação vinda do ambiente a partir de sua interação com o homem e suas atividades físicas), “humana mental” (informação conceitual e cognitiva), “conhecimento” (a informação que quando recebida modifica o conhecimento do seu receptor), “não-conhecimento” (informações como expressões, cumprimentos e mensagens do gênero, presentes nas relações diárias, mas que não alteram o conhecimento do receptor), “científica” (transmitida através de canais científicos de comunicação) e “não científica”. A FIG. 2 representa cada um desses tipos de informação e suas inter-relações.

Também podemos citar a “teoria matemática da informação”, “[...] baseada na teoria de Shannon & Weaver, onde a informação é definida como um redutor de incertezas. [...]” (FERNANDES, 1993). “A informação seria um valor (como tal é atribuído) numa situação onde se precise decidir, dada sua capacidade de reduzir incertezas quanto aos resultados das ações que se possa tomar.” (Ibidem). É uma informação sem significado (SVEIBY, 1998) e pode ser mensurada.

O QUADRO 1 traz um resumo dos conceitos de informação até aqui apresentados.



**FIGURA 2** – A diversidade de conceitos de informação divididos em diferentes partes

Fonte: YUEXIAO, Zhang. Definitions and sciences of information. **Information Processing & Management**, v. 24, n. 04, p. 479-491, 1988.

### QUADRO 1

#### Conceitos de informação presentes na literatura

TIPO DE INFORMAÇÃO	CONCEITO	AUTORES QUE A TRABALHAM
Origem etimológica	Informação ( <i>informatio</i> ) = dar forma a uma idéia	
Informação como dados contextualizados	Informação = dados aos quais se dotou de significado e contexto	Nancy Dixon, Felipe Cassapo, Thomas Davenport & Laurence Prusak, dentre outros
Informação como mensagem comunicada  (ou informação como processo, ou informação não-semântica)	Informação = ato de informar	Michael Buckland, Noriko Kando, Geni Fernandes, Yuexiao, dentre outros
Informação como conteúdo comunicado  (ou informação como entidade subjetiva, ou informação semântica, ou informação como conhecimento)	Informação = conteúdo comunicado por uma mensagem; é dotado de sentido	Karl-Erik Sveiby, Isabel Cunha, Ikujiro Nonaka & Hirotaka Takeuchi, Michael Buckland, Yuexiao, dentre outros
Informação como objeto – <i>information-as-thing</i>  (ou informação como entidade objetiva, ou informação sintática, ou visão documentalista da informação)	Informação = suporte que a contém (documento)	Michael Buckland, Noriko Kando, Ikujiro Nonaka & Hirotaka Takeuchi, Geni Fernandes, dentre outros
Teoria matemática da informação  (ou visão matemática da informação)	Informação é um valor que não se altera	Shannon & Weaver, Geni Fernandes, dentre outros

### 2.1.2.2 O valor da informação

Além do conceito, vale que também ressaltemos a questão do **valor** da informação. Esse valor é relativo ao receptor da informação: o quanto ele a necessita, em que tempo e para que fins. Sveiby (1998) e Miller (2002) defendem a noção de que a informação não tem tanto valor quanto se imagina, muito menos significado, sendo que no primeiro caso a idéia é uma tentativa de mostrar às organizações que o conhecimento é algo mais importante que a informação.

Buckland (1991) analisa o valor da informação a partir de outro ângulo:

*“[...] if anything is, or might be, informative, then **everything**<sup>16</sup> is, or might well be, information. In which case calling something ‘information’ does little or nothing to define it. If everything is information, then being information is nothing special.”<sup>17</sup>*

À primeira vista, essa afirmação pode, aparentemente, querer diminuir a importância da informação, o que não nos parece uma interpretação correta do intento do autor: ela frisa, sim, a importância de se conceituar o que seja informação, atitude muitas vezes tomada com negligência nos textos sobre gestão do conhecimento.

---

<sup>16</sup> Grifo do autor.

<sup>17</sup> “[...] se qualquer coisa é, ou pode ser, informativa, então **tudo** é, ou pode ser, informação. Nesse caso, chamar algo de ‘informação’ pouco significa para defini-la. Se tudo é informação, então ser informação não tem nada de especial.” (Tradução nossa).

Os autores citados, então, não concordam com a afirmação pura e simples de que informação seja poder; possuir a informação, simplesmente, não é algo valioso, mas sim **possuí-la e utilizá-la** para gerar conhecimento.

O termo “possuir” talvez não seja o mais indicado em relação à informação, visto que ele traz consigo uma dicotomia entre aqueles que possuem algo e os outros que não possuem. A informação é um objeto *sui generis*: ao transferirmos uma informação que possuímos, não a perdemos; o que passa a acontecer nesse momento é que duas pessoas passam a ter uma mesma informação. Esse fato, potencializado pelas novas tecnologias da informação e da comunicação, transforma a expressão “compartilhamento de informação” como mais adequada do que “transferência de informação”.

### 2.1.3 Conhecimento

Assim como a informação, o conhecimento possui as mais diversas conceituações. Sveiby (1998) cita como significados de conhecimento: informação, conscientização, saber, cognição, sapiência, habilidade prática e aprendizado. Segundo ele, o significado depende do contexto em que o termo é utilizado.

Davenport & Prusak (1998) conceituam conhecimento como:

“[...] uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.”

Os autores complementam a conceituação, apresentando os componentes básicos do conhecimento:

- **experiência:**

“[...] refere-se àquilo que fizemos e àquilo que aconteceu conosco no passado. [...] O conhecimento nascido da experiência reconhece padrões que nos são familiares e pode fazer inter-relações entre aquilo que está acontecendo agora e aquilo que antes aconteceu.” (DAVENPORT & PRUSAK, 1998)

- **verdade fundamental:** é aquilo que realmente ocorre; *“a experiência transforma as idéias sobre o que **deve** acontecer em conhecimento daquilo que **efetivamente**<sup>18</sup> acontece.”* (Ibidem);

- **complexidade:** *“a importância da experiência e da verdade fundamental no conhecimento é indicar a capacidade do conhecimento de lidar com a complexidade.”* (Ibidem);

- **discernimento:**

“ele [o conhecimento] pode julgar novas situações e informações à luz daquilo que já é conhecido, e julgar a si mesmo e se aprimorar em resposta a novas situações e informações. O conhecimento pode ser comparado a um sistema vivo, que cresce e se modifica à medida que interage com o meio ambiente.” (Ibidem);

---

<sup>18</sup> Grifos dos autores.

- **normas práticas e intuição:** normas práticas (ou heurística)

“[...] são atalhos para soluções de novos problemas que relembram problemas previamente solucionados [...]. Os dotados de conhecimento enxergam padrões conhecidos em situações novas e podem responder de forma apropriada.” (DAVENPORT & PRUSAK, 1998);

- **valores e crenças:** *“[...] os valores e crenças exercem forte impacto sobre o conhecimento organizacional.”* (Ibidem); *“[...] são partes integrantes do conhecimento, pois determinam, em grande medida, aquilo que o conhecedor vê, absorve e conclui a partir de suas observações.”* (Ibidem)

Podemos apresentar outros conceitos que revelam aspectos importantes do conhecimento. Nonaka & Takeuchi (1998) afirmam que:

“[...] o conhecimento, ao contrário da informação, diz respeito a **crenças e compromissos**. [...] está relacionado à **ação**<sup>19</sup>. [...] É específico ao contexto e relacional.”

---

<sup>19</sup> Grifos dos autores.



Para Fernandes (1993),

"o conhecimento, às vezes também chamado estoque de conhecimento, é, em geral, considerado como sendo uma estrutura imaterial que só pode ser reconhecida como existência no indivíduo conhecedor."

Dixon (2000) trata o conhecimento como ligações de sentido entre a informação e sua aplicação prática; tais ligações são realizadas na mente humana.

Podemos identificar desses conceitos alguns aspectos que merecem atenção mais detalhada:

- o conhecimento é informação contextualizada;
- o conhecimento é criado e se desenvolve na mente humana, mas pode ser representado fisicamente;
- o conhecimento pode ter caráter organizacional.

Tratemos cada um em separado.

### **2.1.3.1 O conhecimento como informação contextualizada**

O conhecimento é visto por diversos autores como a informação à qual foi dado um contexto. Nesse sentido, seria então a informação a matéria-prima do conhecimento, indo ao encontro do que foi mostrado anteriormente no GRÁF. 1.

Alguns conceitos de conhecimento como informação contextualizada:

“**conhecimento**<sup>20</sup> é a informação mais valiosa e, conseqüentemente, mais difícil de gerenciar. É valiosa precisamente porque alguém deu à informação um contexto, um significado, uma interpretação; alguém refletiu sobre o conhecimento, acrescentou a ele sua própria sabedoria, considerou suas implicações mais amplas.” (DAVENPORT, 1998)

“[...] informação é um meio ou material necessário para extrair e construir o conhecimento. Afeta o conhecimento acrescentando-lhe algo ou o reestruturando.” (NONAKA & TAKEUCHI, 1997)

“O conhecimento deriva da informação da mesma forma que a informação deriva de dados. Para que a informação se transforme em conhecimento, os seres humanos precisam fazer virtualmente todo o trabalho.” (DAVENPORT & PRUSAK, 1998)

“[conhecimento é a] estrutura de conceitos relacionados, que podem existir tanto subjetivamente como objetivamente. [...] o conhecimento com o qual se preocupa a CI [ciência da informação] seja o objetivado, observável sob a forma de documentos, o conhecimento comunicado, do consenso, o registrado.” (FERNANDES, 1993)

“[...] o conhecimento é a condição prévia para o surgimento da informação [...]” (Ibidem)

---

<sup>20</sup> Grifo do autor.

“Há uma espécie de superposição entre os significados dos termos informação e conhecimento.” (FERNANDES, 1993)

“A informação, um valor que reduz a incerteza, é ao mesmo tempo um mensurador do conhecimento e um fator de seu incremento.” (Ibidem)

“O conhecimento é uma espécie de resultado do acúmulo de informação. Daí, como a informação é mensurável, pois é um valor, pode-se mensurar a quantidade de conhecimento.” (Ibidem)

“[Formas de transformação da informação em conhecimento].

- Comparação: de que forma as informações relativas a esta situação se comparam a outras situações conhecidas?
- Conseqüências: que implicações estas informações trazem para as decisões e tomadas de ação?
- Conexões: quais as relações deste novo conhecimento com o conhecimento já acumulado?
- Conversação: o que as outras pessoas pensam desta informação?” (DAVENPORT & PRUSAK, 1998)

“O **conhecimento**<sup>21</sup> pode depois ser definido como... ‘crença verdadeira justificada’, ‘capacidade para ação efetiva’, etc. O importante é, afinal, o reconhecimento da existência dos fenômenos de percepção, assimilação e enquadramento da informação dentro de um modelo mental, para que, de repente, se torne parte da cognição do indivíduo. É geralmente reconhecido que esta assimilação sofre uma deformação, devida ao próprio quadro perceptivo (os próprios sentidos e modelos mentais a priori do indivíduo). (CASSAPO, s. d.)

Dessas citações extraímos os pontos fundamentais à noção de conhecimento como informação contextualizada:

- o conhecimento pode derivar da informação;
- o conhecimento valoriza a informação;
- a criação do conhecimento a partir da informação é ação exclusiva dos seres humanos e ocorre a partir de seus processos cognitivos;
- a informação pode reestruturar ou acrescentar algo ao conhecimento já existente;
- além de derivar da informação, o conhecimento é um dos fatores fundamentais para a criação dessa;
- o conhecimento pode ser representado de alguma forma física.

---

<sup>21</sup> Grifo do autor.

### 2.1.3.2 Conversão do conhecimento: interação entre o tácito e o explícito

A dicotomia entre conhecimento tácito e explícito foi popularizada, principalmente, graças à obra de Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi, intitulada *Criação do conhecimento na empresa*, originalmente publicada em 1995. Segundo palavras dos próprios autores, “a pedra fundamental da nossa epistemologia é a distinção entre o conhecimento tácito e o explícito.” (NONAKA & TAKEUCHI, 1997).

Nonaka & Takeuchi compreendem o conhecimento em duas dimensões básicas: “dimensão ontológica”, baseada na idéia de que o conhecimento é criado apenas e tão somente pelos seres humanos e uma “dimensão epistemológica”, na qual o conhecimento se apresenta de duas maneiras: o “conhecimento tácito” (aquele que reside na mente humana e cuja expressão em alguma forma física – documentos e até mesmo a linguagem falada – é difícil) e o “conhecimento explícito” [*Nonaka & Takeuchi (1997<sup>22</sup>) afirmam que o conhecimento explícito ou codificado é aquele que se refere ao conhecimento transmissível através da linguagem sistemática e formal.*] (ALVARENGA NETO, 2002)]

---

<sup>22</sup> NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

A Interação entre tácito e explícito é, para Nonaka & Takeuchi, a responsável pela geração do conhecimento (SVEIBY, 1998). Essa interação se dá de quatro formas, as quais os autores denominaram como “formas de conversão do conhecimento”.

“Nosso modelo dinâmico da criação do conhecimento está ancorado no pressuposto crítico de que o conhecimento humano é criado e expandido através da interação social entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Chamamos essa interação de ‘conversão do conhecimento’.” (NONAKA & TAKEUCHI, 1997).

Cada uma das formas de conversão do conhecimento cria uma forma diferente de conhecimento (FIG. 3):

- **socialização:** conversão do conhecimento tácito em novo conhecimento, também tácito, denominado “conhecimento compartilhado”;

“[...] é um processo de compartilhamento de experiências e, a partir daí, da criação do conhecimento tácito, como modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas. Um indivíduo pode adquirir conhecimento tácito diretamente de outros, sem usar a linguagem [...] mas sim através da observação, imitação e prática.” (Ibidem);

- **externalização:** conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito, denominado “conhecimento conceitual”; “[...] o conhecimento tácito se torna explícito, expresso na forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos.” (Ibidem);
- **combinação:** conversão do conhecimento explícito em novo conhecimento, também explícito, denominado “conhecimento sistêmico”;

“os indivíduos trocam e combinam conhecimentos através de meios como documentos, reuniões, conversas ao telefone ou redes de comunicação computadorizadas. [...] A criação do conhecimento realizada através da educação e do treinamento formal [...] assume essa forma.” (NONAKA & TAKEUCHI, 1997);

- **internalização:** conversão do conhecimento explícito em conhecimento tácito, denominado “conhecimento operacional”;

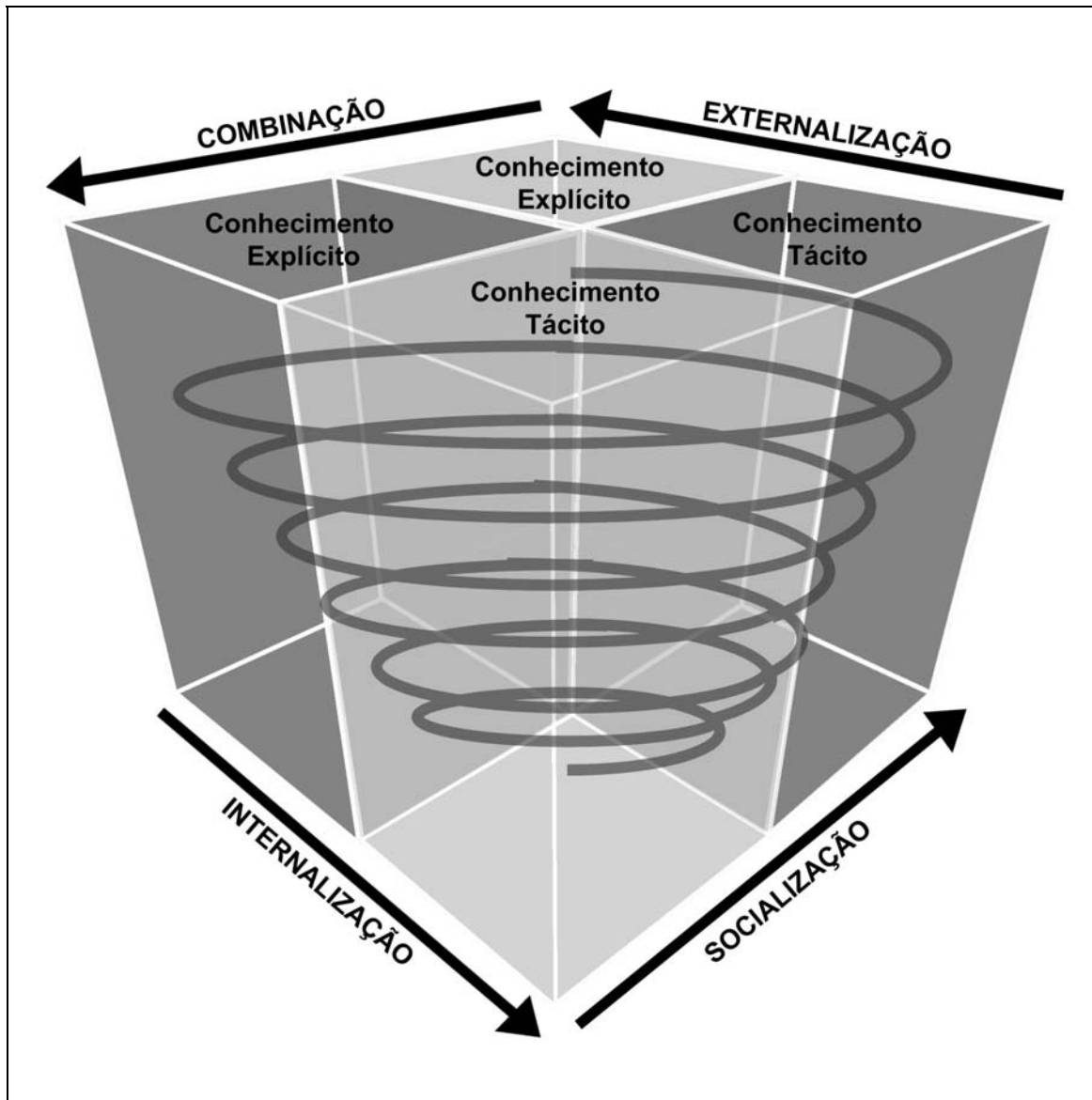
“é intimamente relacionada ao ‘aprender fazendo’. Quando são internalizadas nas bases do conhecimento tácito dos indivíduos sob a forma de modelos mentais ou *know-how* técnico compartilhado, as experiências através da socialização, externalização e combinação tornam-se ativos valiosos.” (Ibidem).

		Conhecimento tácito	em	Conhecimento explícito
Conhecimento do	Conhecimento tácito	(Socialização) <b>Conhecimento Compartilhado</b>		(Externalização) <b>Conhecimento Conceitual</b>
	Conhecimento explícito	(Internalização) <b>Conhecimento Operacional</b>		(Combinação) <b>Conhecimento Sistemico</b>

**FIGURA 3** – Conteúdo do conhecimento criado pelos quatro modos de conversão

Fonte: NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa:** como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

Esses modos de conversão de conhecimento funcionam, em uma maneira ideal, como um ciclo ininterrupto e crescente na organização, o qual Nonaka & Takeuchi denominam “espiral do conhecimento” (FIG. 4), onde os conhecimentos gerados interagem entre si.



**FIGURA 4** – Espiral do conhecimento

Fonte: Adaptado de NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.



Se, por um lado, a distinção do conhecimento entre tácito e explícito facilita a compreensão do fenômeno do conhecimento, por outro ela o simplifica por demais, transformando o conhecimento – essencialmente tácito – em um objeto – conhecimento explícito. Isso afeta diretamente a gestão do conhecimento:

"embora as duas perspectivas na literatura, conhecimento como objeto e conhecimento como processo, sobreponham-se, conduzem mensagens diferentes para os gerentes que tentam entender o que a gestão do conhecimento realmente significa para eles." (SPENDER, 2001)

O conhecimento explícito é considerado como o melhor modo de transmissão de conhecimento. Para Wilson (2002) e Buckland (1991), todavia, conhecimento explícito é informação:

*"whenever we wish to express what we know, we can only do so by uttering messages of one kind or another - oral, written, graphic, gestural or even through 'body language'. Such messages do not carry 'knowledge', they constitute 'information', which a knowing mind may assimilate, understand, comprehend and incorporate into its own knowledge structures."*<sup>23</sup> (WILSON, 2002)

---

<sup>23</sup> "Quando desejamos expressar o que sabemos, só podemos fazê-lo emitindo mensagens de alguma forma – oral, escrita, gráfica, gestual ou mesmo através de 'linguagem corporal'. Essas mensagens não carregam 'conhecimento', elas constituem-se 'informação', que pode ser assimilada, entendida e incorporada às estruturas de conhecimento de um indivíduo." (Tradução nossa).

*“Knowledge [...] can be represented, just as an event can be filmed. However, the representation is no more knowledge than the film is the event. Any such representation is necessarily in tangible form (sign, signal, data, text, film, etc.) and so **representations**<sup>24</sup> of knowledge (and of events) are necessarily ‘information-as-thing’.”<sup>25</sup> (BUCKLAND, 1991)*

Nonaka & Takeuchi (1997) citam Polanyi (1966<sup>26</sup>) como fonte de inspiração para fazerem a distinção entre conhecimento tácito e explícito. O trabalho de Michael Polanyi, *The tacit dimension*, é muito mais uma defesa do ideal tácito do conhecimento, do que propriamente uma separação entre tácito e explícito.

*“The declared aim of modern science is to establish a strictly detached, objective knowledge. [...] But suppose that tacit thought form an indispensable part of all knowledge, then the ideal of eliminating all personal elements of knowledge would, in effect, aim at the destruction of all knowledge.”<sup>27</sup> (POLANYI, 1966)*

---

<sup>24</sup> Grifo do autor.

<sup>25</sup> *“Conhecimento [...] pode ser representado, bem como um evento pode ser filmado. Entretanto, a representação não mais é conhecimento, assim como o filme não é o evento em si. Qualquer representação é feita, necessariamente, de forma tangível (símbolos, sinais, texto, filme, etc.), portanto, a **representação** do conhecimento (e de eventos) é ‘informação enquanto objeto’.” (Tradução nossa).*

<sup>26</sup> POLANYI, Michael. **The tacit dimension**. Reprinted. Gloucester: Peter Smith, 1983 [1966©].

<sup>27</sup> *“O objetivo declarado da ciência moderna é estabelecer um conhecimento objetivo. [...] Mas, supondo que o pensamento tácito forma uma parte indispensável de todo o conhecimento, então, o ideal de eliminação dos elementos pessoais do conhecimento representaria, em efeito, a destruição de todo o conhecimento.” (Tradução nossa).*

Ainda assim, o trabalho de Nonaka & Takeuchi (1997) foi e continua sendo fundamental para “[...] *criar o entendimento, hoje bem disseminado, da diferença entre gerenciar conhecimento e gerenciar documentos [...]*” (CASSAPO, s. d.).

Para melhor compreensão de que o conhecimento é tácito e não deve ser tratado como um objeto, Miller (2002) propõe-nos o simples exercício de substituir o termo “conhecimento”, um substantivo que nos remete à idéia de um objeto, por “aquilo que sabemos”. E muito do que sabemos passa-nos despercebido (POLANYI, 1966), já que o inconsciente representa um importante papel na geração e na utilização do conhecimento humano.

*“This point is supported by the recent work of Pfeffer & Sutton (2000<sup>28</sup>) who point out that ‘The (...) problem with much of the existing literature and practice of knowledge management is that it conceptualizes knowledge as something tangible and explicit that is quite distinct from philosophy or values. (...) The noun ‘knowledge’ implies that knowledge is a ‘thing’ (...). Knowledge is embedded in (...) shared spaces where it is then acquired through one’s own experience or reflections on the experiences of others... Knowledge is intangible.’”<sup>29</sup> (MILLER, 2002)*

Ao externalizarmos ou explicitarmos nosso conhecimento, muito de seu conteúdo se perde na tarefa de codificação. É constantemente utilizada a metáfora do *iceberg*: o conhecimento explicitado é apenas o topo; o que fica

---

28 PFEFFER, J.; SUTTON, R. I. **The knowing-doing gap** - how smart companies turn knowledge into action. Cambridge: Harvard Business School Press, 2000.

<sup>29</sup> *“Este ponto é defendido pelo recente trabalho de Pfeffer & Sutton (2000) que sinaliza que ‘o (...) problema com a maior parte da literatura e da prática de gestão do conhecimento existente é que elas conceituam conhecimento como algo tangível e explícito, o que é muito diferente de seus valores e filosofia. (...) O substantivo ‘conhecimento’ implica que o conhecimento é uma ‘coisa’ (...). O conhecimento se dá em (...) espaços compartilhados onde ele é, então, adquirido através da experiência do próprio indivíduo ou pela reflexão sobre as experiências de outrem... conhecimento é intangível.’” (Tradução nossa).*

implícito (tácito), ou seja, “debaixo d’água” representa parcela muito maior desse conhecimento. Podemos encarar a utilização de um conhecimento também como forma de externalização ou explicitação do mesmo; alguém observando um indivíduo desempenhando uma tarefa, pode visualizar apenas o que há na superfície (a ação em si); muito fica implícito na ação (o conhecimento que o indivíduo utiliza para desempenhá-la). Entretanto, ao nos referirmos à externalização ou explicitação de conhecimento, normalmente nos referimos à formalização desse em um meio qualquer, facilitando sua transferência; para isso, ele é traduzido em informação (informação semântica) e então registrado em um suporte, tornando-se “informação como objeto”. Para Buckland (1991), porém, esse conhecimento explicitado formaria um subconjunto da informação enquanto objeto, sendo uma informação mais valiosa, utilizada em outra classe de sistemas de informação: as **bases de conhecimento**.

A informação é o método mais simples para transmissão de conhecimentos, ainda que represente método de confiança duvidosa (SVEIBY, 1998): codificamos um conhecimento, transformando-o em “informação como entidade objetiva” e o transferimos ao receptor, o qual deve decodificar essa informação, novamente transformando-a em conhecimento; entretanto, por se tratar de sujeitos diferentes (o emissor e o receptor), com experiências e conhecimentos prévios diferentes, nada nos garante que a decodificação gera o mesmo conhecimento que tencionávamos transmitir. Pode até mesmo ocorrer que o receptor não consiga assimilar tal informação de forma a transformá-la em conhecimento.

De forma bastante aproximada a Nonaka & Takeuchi, Boisot (1995<sup>30</sup>), citado por Choo (1998), trabalha o conhecimento a partir de sua classificação em quatro formas (ALVARENGA NETO, 2002):

- **conhecimento codificável:** aquele que pode ser descrito de forma física (escrita, linguagem falada, etc.) sem perder sua essência;
- **conhecimento não-codificável:** não pode ser descrito em formatos físicos sem que ocorra a perda de seu significado;
- **conhecimento difundido:** aquele que é passível de ser comunicado a outrem;
- **conhecimento não-difundido:** que não pode ser comunicado a outrem.

Choo (1998) adiciona às dimensões “tácita” e “explícita” do conhecimento a dimensão denominada “cultural”:

“[...] o conhecimento cultural é aquele que consiste nas estruturas cognitivas e afetivas que são habitualmente utilizadas pelos membros da organização com o intuito de perceber, explicar, avaliar e construir a realidade. [...] inclui as crenças e suposições utilizadas para descrever e explicar a realidade, assim como as convenções e expectativas usadas para conferir valor e significado à nova informação.”  
(ALVARENGA NETO, 2002)

Por fim, Sveiby (1998) caracteriza o conhecimento da seguinte forma:

- **o conhecimento é tácito:** todo conhecimento é tácito, ou baseado no conhecimento tácito;
- **o conhecimento é orientado para a ação;**

---

<sup>30</sup> BOISOT, M. H. **Information space:** a framework for learning in organizations, institutions and

- **o conhecimento é sustentado por regras:** as nossas ações são guiadas por regras (ou modelos mentais) implícitos e, na maior parte do tempo, somos inconscientes deles;
- **o conhecimento encontra-se em constante mutação.**

### 2.1.3.3 Conhecimento organizacional

O conhecimento pode tomar a forma organizacional, esta, aparecendo de diversas maneiras na literatura, seja como sinônimo de conhecimento humano (individual), seja como uma ampliação do conhecimento humano pela organização, ou ainda pela soma dos conhecimentos dos indivíduos na organização:

“[...] o conhecimento só é criado por indivíduos. Uma organização não pode criar conhecimento sem indivíduos. [...] A criação do conhecimento organizacional, pois, deve ser entendida como um processo que amplia ‘organizacionalmente’ o conhecimento criado pelos indivíduos, cristalizando-o como parte da rede de conhecimentos da organização.” (NONAKA & TAKEUCHI, 1997)

“[...] uma visão empresarial apresentada como uma estratégia inequívoca por um líder é transformada organizacionalmente em conhecimento por meio da interação com o ambiente pelos membros da empresa, o que, por sua vez, afeta seu comportamento.” (Ibidem)

“A criação do conhecimento organizacional é uma interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Essa interação é moldada pelas mudanças entre diferentes modos de conversão do conhecimento que, por sua vez, são induzidos por vários fatores.” (Ibidem)

Choo (1998<sup>31</sup>), citado por Barbosa & Paim (2003) nos diz que o conhecimento com os quais uma organização precisa lidar são os mesmos relacionados aos seres humanos: tácito, explícito e cultural.

#### 2.1.3.4 Organizações do conhecimento

O termo “organizações do conhecimento” é utilizado para indicar dois conceitos. O primeiro conceito, trabalhado por autores como Senge (1990) e Choo (1998), refere-se a organizações que utilizam a aprendizagem constante para gerar a inovação, manterem-se e posicionarem-se melhor no mercado. São referenciadas por Senge como “organizações que aprendem” e por Choo como “*knowing organizations*”<sup>32</sup>.

Já o segundo conceito, trabalhado especialmente por Sveiby (1996), refere-se a organizações cujo produto oferecido a seus clientes é o conhecimento. Tais organizações possuem as seguintes características:

- são geralmente pertencentes ao setor de prestação de serviços;
- são adaptadas e adaptáveis às necessidades dos seus clientes;
- oferecem o conhecimento como produto à clientela, normalmente na forma de solução para algum problema;
- necessitam de funcionários com alto nível de conhecimento; tais funcionários são o cerne do bom funcionamento dessas organizações;
- dependem muito mais de ativos intangíveis do que tangíveis para seu funcionamento.

---

<sup>31</sup> CHOO, C. W. **The knowing organization**. New York: Oxford University Press, 1998.

<sup>32</sup> A obra do autor, que tem como título a expressão “*knowing organization*” recebeu o título *A organização do conhecimento* em sua edição brasileira.



Podemos afirmar que as empresas de consultoria e instituições de ensino são perfeitos exemplos de organizações do conhecimento, na perspectiva defendida por Sveiby. Além disso, vale lembrar que as duas visões apresentadas se relacionam da seguinte forma: uma organização do conhecimento (como vista por Sveiby) é também uma organização que aprende (como vista por Choo e Senge), já que depende de processos constantes de aprendizagem para se manter em mercados altamente competitivos. Em contrapartida, a organização que aprende não é necessariamente organização do conhecimento, visto que esta última caracteriza-se pelo foco no conhecimento como produto.

#### **2.1.4 Avançando em relação ao conhecimento: trabalhando com a competência**

Se assumimos como premissa que os dados são utilizados para a criação da informação e a informação para a criação do conhecimento, encontraríamos neste último a conclusão dessa “linha evolutiva”? A resposta dada pela literatura é negativa: o conhecimento não constitui o fim.

“Podem depois existir outras camadas intermediárias, sendo que, de qualquer forma, o conhecimento adquirido, com base na informação percebida e interpretada, levará até a **ação**, que gerará **resultados**<sup>33</sup>. Os resultados serão expressos nos termos do ambiente aonde se deseja gerenciar o conhecimento [...]” (CASSAPO, s. d.)

O que viria, então, após o conhecimento? Essa segunda questão não encontra resposta simples, já que não há consenso em relação a ela.

---

<sup>33</sup> Grifos dos autores.

Conquanto “sabedoria” e “perícia”<sup>34</sup> apareçam, “competência” parece ser o termo mais utilizado pelos autores.

Fleury & Fleury (2000<sup>35</sup> - apud FLEURY & FLEURY, 2001) definem competência como “[...] *um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregam valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.*” Neste sentido, competência relacionar-se-ia com a aplicação dos conhecimentos pelo indivíduo que o detém; possui, portanto, caráter muito mais relativo a cada indivíduo do que o conhecimento.

“[Competência] é o conjunto de conhecimentos tácitos particulares de um indivíduo (SVEIBY, 1998<sup>36</sup>) e que lhe permite desempenhar determinadas atividades, tomar algumas atitudes, realizar ações, assumir responsabilidades, adotar um comportamento e gerar resultados em contextos específicos. Sendo assim, engloba as habilidade, as experiências, as qualificações, as percepções, o know-how, a rede social, a escolaridade e outras características particulares de cada membro da organização.” (ROSATTO, 2003)

“Essas competências constituem um ativo intangível de propriedade do próprio indivíduo e não da empresa, mas são a base para o sucesso de suas atividades e para a eficiência e a eficácia dos seus processos de negócios, além de apoiarem sua estratégia organizacional, se transformarem em produtos e serviços e gerarem vantagem competitiva sustentável.” (Ibidem)

---

<sup>34</sup> Para SVEIBY (1998), a perícia é um estágio ainda mais avançado que a competência ou a sabedoria, termos utilizados por ele como sinônimos.

<sup>35</sup> FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.

<sup>36</sup> SVEIBY, Karl-Erik. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

Competência é muito mais do que a soma dos conhecimentos de um indivíduo: refere-se à capacidade desse indivíduo em aplicar bem tais conhecimentos nas situações nas quais eles sejam necessários (ZARIFIAN, 1999<sup>37</sup> apud FLEURY & FLEURY, 2001). Ela é formada por cinco elementos básicos (SVEIBY, 1998; LE BOTERF, 1995<sup>38</sup> apud FLEURY & FLEURY, 2001):

- conhecimento explícito (geralmente adquirido pela educação formal);
- habilidade (o “saber-fazer”);
- experiência (reflexão sobre erros e sucessos do passado);
- julgamentos de valor (os parâmetros que definem o que é certo ou errado para o indivíduo);
- rede social (relacionamento com outros indivíduos).

A competência pode ser vista como característica também organizacional. Certas organizações destacam-se nos seus campos de atuação como sendo melhores que seus concorrentes (LEONARD-BARTON, 1998). Devemos adicionar a esses elementos um importante item: a competência é situacional, ou seja, depende do ambiente em que o indivíduo atue. Um ambiente diferente, apresentando situações diferentes, pode tornar inúteis certas competências de um indivíduo, outrora úteis em outras situações (SVEIBY, 1998).

---

<sup>37</sup> ZARIFIAN, P. **Objectif compétence**: mythe, construction ou réalité? Paris: Liaisons, 1999.

<sup>38</sup> LE BOTERF, G. **De la compétence**: essai sur un attacteur étrange. Paris: Lês Éditions D'Organizations, 1995.

## 2.2 A utilização dos conceitos de dados, informação, conhecimento e competência

Como vimos, os conceitos para informação e conhecimento são variados. Não nos cabe afirmar que determinado conceito seja correto (ou mais correto) e outro não. O que se vê nas pesquisas em ciência da informação é que os autores utilizam os conceitos que melhor se adaptam a seus trabalhos.

À presente dissertação é mais útil que apresentemos os diferentes conceitos, ao invés de elegermos aqueles a utilizar. Visto que se pretende analisar o entendimento das organizações de consultoria sobre, principalmente, o conceito de gestão do conhecimento e, indiretamente, todos a ele relacionados, é necessário dispormos de um rol extenso de conceitos para viabilizar tal análise. Entretanto, ressaltamos a importância da conceituação para trabalhos científicos, sobretudo na ciência da informação:

*“in management consultancy it is, perhaps, not too serious to fail to distinguish between related concepts (although I suspect that management researchers would not be happy with this proposition), but for the fields of information science and information systems, it is clearly necessary for us to distinguish between ‘information’ and ‘knowledge’. Failure to do so results in one or other of these terms standing as a synonym for the other, thereby confusing anyone who wishes to understand what each term signifies.”<sup>39</sup> (WILSON, 2002).*

---

<sup>39</sup> “Na consultoria administrativa talvez não seja algo tão sério falhar em distinguir conceitos relacionados (embora eu suspeite que os pesquisadores em Administração não ficariam felizes com essa afirmação), mas para os campos da Ciência da Informação e Sistemas de Informação é claramente necessário para nós distinguirmos entre ‘informação’ e ‘conhecimento’. Falhar em fazer isso resulta na utilização desses termos como sinônimos, confundindo qualquer um que deseje entender o que significam.” (Tradução nossa).

*“In common usage, these two terms [‘information’ and ‘knowledge’] are frequently used as synonyms, but the task of the academic researcher is to clarify the use of terms so that the field of investigation has a clearly defined vocabulary. The present confusion over ‘knowledge management’ illustrates this need perfectly.”<sup>40</sup> (WILSON, 2002).*

## 2.3 Gestão do conhecimento

Trataremos, agora, especificamente sobre o tema da pesquisa: a gestão do conhecimento.

### 2.3.1 Conceito

A gestão do conhecimento é conceituada de diversas formas na literatura. Para Murici (2001), gestão do conhecimento é:

*“[...] o processo da criação, da organização e da transferência do conhecimento para as pessoas que o necessitam nas organizações. [...] Trata-se do **gerenciamento do fluxo de conhecimentos**<sup>41</sup>, ou seja, a adequada obtenção do conhecimento pelas pessoas que dele precisam para agir, com rapidez.” (MURICI, 2001)*

Tal conceituação salienta como pontos fundamentais da gestão do conhecimento a atenção aos processos (criação, organização e transferência) envolvidos com o conhecimento, o reconhecimento de que o conhecimento

---

<sup>40</sup> *“No cotidiano, esses dois termos [‘informação’ e ‘conhecimento’] são usados como sinônimos, mas a tarefa do pesquisador acadêmico é clarificar a utilização de termos, para que o campo de estudos tenha um vocabulário claramente definido. A atual confusão em torno da ‘gestão do conhecimento’ ilustra essa necessidade perfeitamente.” (Tradução nossa).*

<sup>41</sup> Grifo da autora.

seja inerente aos seres humanos e que ele seja útil e valioso por estar ligado à ação dos indivíduos. Em outra parte de seu texto, Murici (ibidem) alerta para outro ponto crucial à compreensão da gestão do conhecimento: ela não deve ser entendida como um fim em si, mas como um meio de se atingir algum objetivo da organização que a implanta.

Davenport & Prusak (1998<sup>42</sup>), citados por Ponzi & Koenig (2002), conceituam a gestão do conhecimento como “[...] *the process of capturing, distributing, and effectively using knowledge.*”<sup>43</sup> Skyrme (1997<sup>44</sup>), citado pelos mesmos autores, “[...] *suggests that knowledge management is the explicit and systematic management of vital knowledge along with its associated processes of creating, gathering, organizing, diffusing, using, and exploiting that knowledge.*”<sup>45</sup> Tais conceituações avançam em relação àquela apresentada por Murici (2001), ampliando a gama de processos envolvidos com o conhecimento e caracterizando a gestão do conhecimento como algo a ser feito de maneira sistemática.

Probst, Raub & Romhardt (2002) adicionam ao rol de processos relacionados ao conhecimento e, portanto, fundamentais à gestão do conhecimento, a identificação, a aquisição, o desenvolvimento, a partilha/distribuição, a utilização e a retenção do conhecimento.

Para a E-Consulting Corp. (2004), “o conceito de gestão do conhecimento parte da premissa de que todo o conhecimento existente na

---

<sup>42</sup> DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Working knowledge**: how organizations manage what they know. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

<sup>43</sup> “[...] *é o processo de captura, distribuição e efetiva utilização do conhecimento.*” (Tradução nossa).

<sup>44</sup> SKYRME, D. Knowledge Management: making sense of an oxymoron. **Management Insight**, n. 22, 1997. Available from: <<http://www.skyrme.com/insights/22km.htm>>. Cited: 24<sup>th</sup> September 2002.

<sup>45</sup> “[...] *sugere que a gestão do conhecimento seja o gerenciamento explícito e sistemático de conhecimento vital, bem como os processos a ele associados, de criação, recolhimento, organização, difusão, utilização e exploração desse conhecimento.*” (Tradução nossa).

*empresa, na cabeça das pessoas, nas veias dos processos e no coração dos departamentos, pertence também à organização.” Salienta, também, que “[...] todos os colaboradores que contribuem para esse sistema podem usufruir todo o conhecimento presente na organização.”*

“Para a E-Consulting, KM<sup>46</sup> significa organizar e sistematizar, em todos os pontos de contato, a capacidade da empresa de captar, gerar, criar, analisar, traduzir, transformar, modelar, armazenar, disseminar, implantar e gerenciar a informação, tanto interna como externa. Essa informação deve ser transformada efetivamente em conhecimento e distribuída – tornando-se acessível – aos interessados.” (E-CONSULTING CORP., 2004).

Rosatto (2003) conceitua a gestão do conhecimento como um processo que deve estimular a conversão do conhecimento, de tácito em explícito e vice-versa, conforme as idéias de Nonaka & Takeuchi (1997)<sup>47</sup>. A autora também apresenta mais dois interessantes pontos: a gestão do conhecimento deve estar afinada à estratégia da organização e deve ser apoiada pela e responder à alta administração da mesma. Por fim, afirma que a estrutura organizacional, suas ações e ativos intangíveis e os processos de conversão do conhecimento são os elementos fundamentais da gestão do conhecimento.

---

<sup>46</sup> *Knowledge management* (gestão do conhecimento no inglês).

<sup>47</sup> *"Isso nos leva diretamente ao conceito de gestão do conhecimento como a atividade de divulgar e explicitar o conhecimento que está embutido nas práticas individuais ou coletivas da organização (NONAKA & TAKEUCHI, 1995)."* (SPENDER, 2001)

Nehmy (2001) também aponta a ênfase na explicitação do conhecimento tácito, o mais valorizado pela gestão do conhecimento, segundo a autora:

“A ‘gestão do conhecimento’ [...] privilegia a atividade produtiva em si, propondo gerenciar o conhecimento dos trabalhadores e da organização como um todo com o intuito de aumentar a produtividade e em conseqüência a competitividade da empresa. A meta é criar novos conhecimentos a partir da explicitação daqueles conteúdos de caráter operacional do conhecimento dos trabalhadores, ainda não integrados organicamente ao processo de trabalho, de forma a que possam ser apropriados pela empresa e incorporados organicamente ao seu modo de produção.”

Também Van der Spek & Spijervet (1997<sup>48</sup>), citados por Schwartz, Divitini & Brasethvik (2000), trazem-nos o seguinte conceito:

“ (...) *Knowledge management focuses on knowledge as a crucial production factor and consists of activities that aim at optimal use and development of knowledge, now and in the future. KM determines which knowledge, where, in which form and at which point of time should be available within an organization, company or network of institutions. It employs a broad spectrum of techniques and instruments to improve the performance of knowledge operations and the learning capabilities of a system (...).*”<sup>49</sup> (VAN DER SPEK &

---

<sup>48</sup> Van der SPEK, B. R.; SPIJERVET, A. L. **Knowledge management**: dealing intelligently with knowledge. Kenniscentrum CIBIT, 1997.

<sup>49</sup> “ (...) *Gestão do conhecimento focaliza o conhecimento como um fator de produção crucial e consiste em atividades que visam otimizar o uso e desenvolvimento do conhecimento, no presente e no futuro. A gestão do conhecimento determina qual conhecimento, onde, de que maneira e quando ele deve estar disponível em uma organização, companhia ou rede de instituições. Ela emprega um amplo espectro de técnicas e instrumentos para melhorar a performance das operações do conhecimento e as capacidades de aprendizagem de um sistema (...).*’ ” (Tradução nossa)



SPIJERVET, 1997 apud SCHWARTZ, DIVITINI & BRASETHVIK, 2000)

Terra (2001) compreende a gestão do conhecimento como formada por sete dimensões: 1) a definição pela alta administração dos conhecimentos os quais devem ser prioridade para a organização, 2) a incorporação da inovação, experimentação e aprendizagem contínua na cultura organizacional, 3) a estrutura organizacional, 4) a política de administração de recursos humanos, 5) a compreensão de que a tecnologia vem alterando os processos de geração, difusão e armazenamento de conhecimento, 6) a mensuração dos resultados e 7) a necessidade das organizações aprenderem com o ambiente onde estão inseridas.

Por sua vez, Sveiby (2001, 2001a) afirma discordar da noção geral do conceito de gestão do conhecimento. Para ele:

*“Knowledge is a human faculty, not something that can be ‘managed’, except by the individual him/herself. A better guidance for our thinking is therefore phrases such as ‘to be Knowledge Focused’ or to ‘see’ the world from a ‘Knowledge Perspective’. To me Knowledge Management is: **The Art of Creating Value from Intangible Assets**”<sup>50</sup>.<sup>51</sup> (SVEIBY, 2001a)*

O QUADRO 2 resume os conceitos de gestão do conhecimento apresentados.

---

<sup>50</sup> Grifo do autor.

<sup>51</sup> *“O conhecimento é uma faculdade humana, não é algo que pode ser ‘gerenciado’, exceto pelo próprio indivíduo. Uma melhor maneira de pensarmos seriam frases como ‘ser focado no conhecimento’ ou ‘enxergar’ o mundo sob uma ‘perspectiva do conhecimento’. Para mim, gestão do conhecimento é **a arte de criar valor a partir dos ativos intangíveis.**” (SVEIBY, 2001a). (Tradução nossa).*

## QUADRO 2

### Revisão dos conceitos de gestão do conhecimento presentes na literatura

AUTOR(ES)	CONCEITO/CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO
Maria das Graças Murici	<p>Processo de criação, organização e transferência do conhecimento àqueles que dele necessitam para agir</p> <p>Gerenciamento dos “fluxos de conhecimento”</p> <p>É uma ferramenta utilizada para auxiliar as organizações a atingirem seus objetivos</p>
Thomas Davenport & Laurence Prusak	<p>Processo de captura, distribuição e utilização do conhecimento</p>
Skyrme	<p>Gerenciamento sistemático dos conhecimentos vitais à organização e seus processos de criação, reunião, organização, difusão, utilização e exploração</p>
Gilbert Probst, Steffen Raub & Kai Romhardt	<p>Gerenciamento da identificação, aquisição, desenvolvimento, partilha/distribuição, utilização e retenção do conhecimento</p>
E-Consulting Corp.	<p>Organização e sistematização dos processos de captação, geração/criação, análise, tradução, transformação, modelização, armazenagem, disseminação, implantação e gerência da informação e sua transformação em conhecimento</p>
Maria Antonieta Rosatto	<p>Processo de estímulo à conversão do conhecimento</p> <p>A gestão do conhecimento deve estar alinhada à estratégia da organização</p> <p>A gestão do conhecimento deve ser apoiada pela alta gerência e a ela prestar contas</p>
Rosa Maria Quadros Nehmy	<p>Gestão do conhecimento visa à geração de conhecimentos novos a partir da explicitação daqueles tácitos já existentes, incorporados aos processos de trabalho dos indivíduos</p>
Van der Spek & Spijervet	<p>Atividades que visam a otimização do uso e desenvolvimento do conhecimento na organização</p>
José Cláudio Cyrineu Terra	<p>Gestão do conhecimento formada por sete dimensões: 1) definição dos conhecimentos prioritários à organização, 2) busca da inovação, experimentação e aprendizagem contínuos como parte da cultura da organização, 3) estrutura organizacional, 4) política de administração de recursos humanos, 5) entendimento de como as novas tecnologias da informação e comunicação afetam o conhecimento, 6) mensuração de resultados, 7) aprendizagem com o ambiente</p>
Karl-Erik Sveiby	<p>Arte de criar valor a partir dos ativos intangíveis</p>

Esses conceitos merecem sobre eles um olhar criterioso. É preciso salientar que cada um deles é formado a partir de uma idéia que os autores têm sobre o conceito de conhecimento (e os seus correlatos, os dados e a informação, principalmente). Como já vimos, os conceitos de informação e conhecimento apresentam-se das mais variadas formas na literatura. Isoladas, essas conceituações não exprimem completamente o que representa a gestão do conhecimento. A formação de um conceito mais amplo deve ser desenvolvida a partir da utilização de diversos pontos dos conceitos dos autores citados.

É fundamental a afirmação de Murici (2001), salientando que a gestão do conhecimento deve ser uma ferramenta para as organizações, auxiliar na conquista dos objetivos das mesmas e, portanto, não deve ser entendida como um desses objetivos em si. Os anseios de uma organização formalizam-se nas estratégias das quais lançam mão para saciá-los. Sendo a gestão do conhecimento uma ferramenta para tal, ela deve estar alinhada, então, à estratégia organizacional.

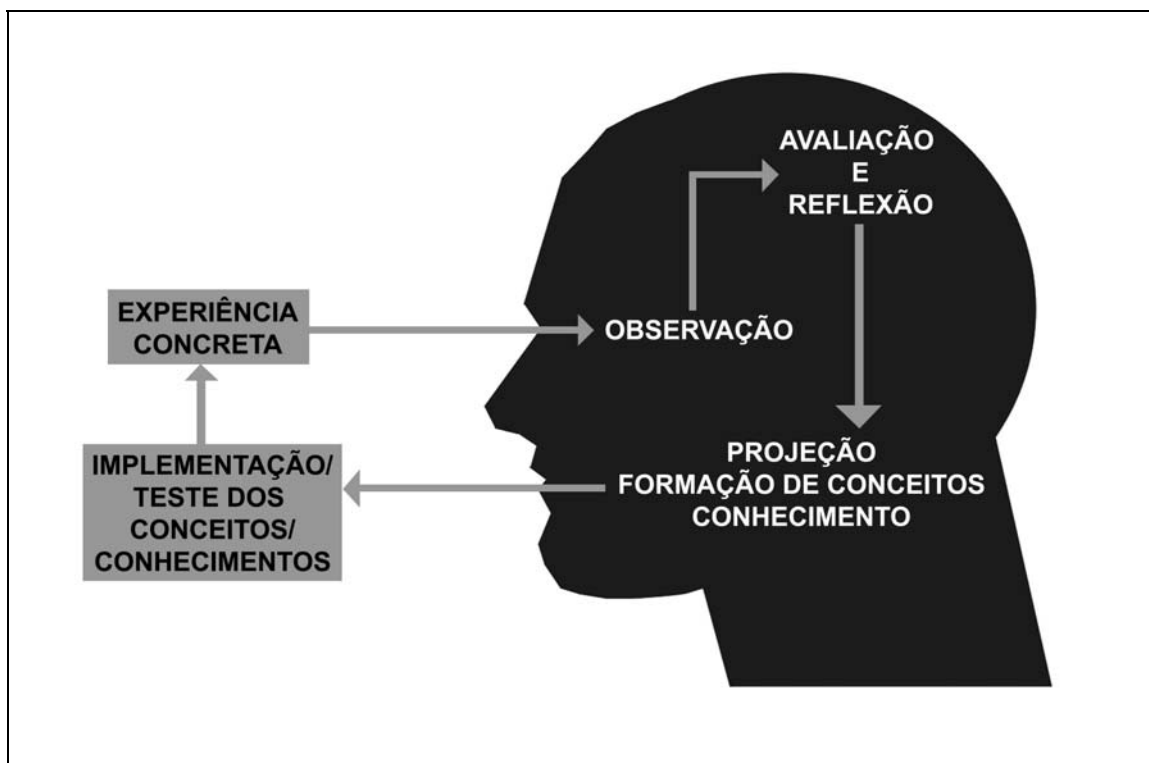
O foco da gestão do conhecimento é o conhecimento possuído pelos indivíduos atuantes nas organizações e expresso pelas ações dos mesmos e pelos resultados dessas ações. Esse conhecimento (ou conhecimentos) é aquele considerado importante à organização para a solução de um problema, desenvolvimento de um produto e para outros fins. É o conhecimento que Skyrme (1997) considera como “conhecimento vital”.

Para serem úteis à organização, os conhecimentos vitais devem deixar de existir apenas na mente dos indivíduos. Eles devem ser, de alguma forma, externalizados (ou explicitados) e socializados para que outros indivíduos possam a eles ter acesso e somá-los a seus próprios, criando novos conhecimentos. Cabe à organização incentivar esse fluxo de conhecimentos, incentivo esse que se dá a partir da sistematização da gestão dos processos envolvidos com o conhecimento: criação, identificação, aquisição (ou recolhimento, ou captação), desenvolvimento, partilha (ou difusão, ou distribuição, ou transferência), utilização e retenção.

### 2.3.1.1 Criação do conhecimento

Como posto anteriormente, as informações interpretadas e sistematizadas pela mente humana, fazendo sentido e influenciando as ações do ser humano constituem o conhecimento. Denomina-se os processos de interpretação e sistematização como aprendizagem. Tanto os indivíduos quanto as organizações aprendem. Kim (1998) se baseia em diversos modelos de aprendizagem, individuais e organizacionais, para formular o seu próprio modelo. Um dos modelos de aprendizagem individual utilizados como base é o modelo de Lewin (ibidem), segundo o qual a aprendizagem inicia-se a partir da vivência de uma experiência concreta, sobre a qual o indivíduo faz observações e reflexões, formando conceitos abstratos (conhecimento) e testando-os em outras situações. O modelo de aprendizagem individual de Kim se assemelha sobremaneira ao de Lewin, alterando a maneira de se denominar cada fase da aprendizagem: o indivíduo observa um fato (dado ou informação), sobre ele faz avaliações, projetando-os mentalmente (conhecimento) e implementando tais projeções. A FIG. 5 demonstra os dois modelos.

A aprendizagem organizacional se dá, de acordo com Kim (1998), a partir da aprendizagem individual. Ressalva, porém, que se trata de conceito muito mais amplo e complexo. Enquanto os indivíduos independem da organização para aprenderem, esta não aprende sem os indivíduos. E nem toda aprendizagem individual e nem todo conhecimento gerado a partir da aprendizagem individual é interessante à organização.



**FIGURA 5** – Modelos de aprendizagem individual de Lewin e Kim

Fonte: baseado em KIM, Daniel H. O elo entre a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional. In: KLEIN, David A. **A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998. Cap. 4, p. 61-92.

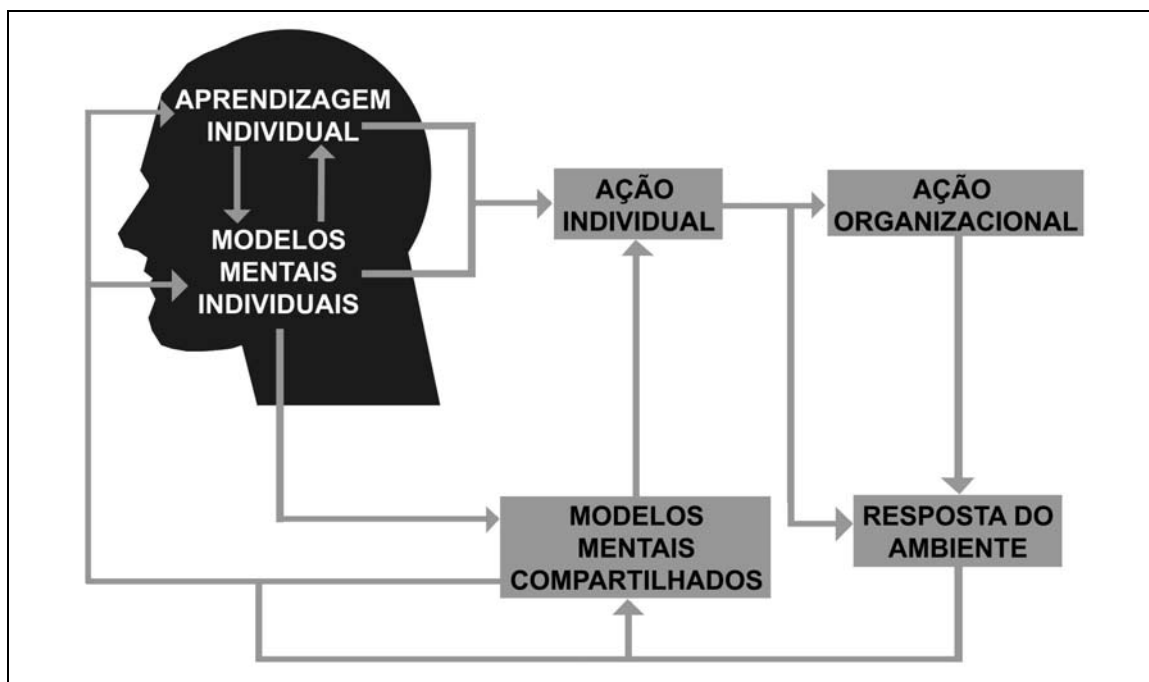
O modelo de March & Olsen (KIM, 1998) para a aprendizagem organizacional, denominado “modelo comportamental”, inicia-se a partir dos modelos mentais<sup>52</sup> do indivíduo, que influenciam suas ações; as ações dos indivíduos influenciam a ação organizacional, a qual gera uma resposta do ambiente, que é vista e analisada pelos indivíduos, podendo alterar seus modelos mentais, acrescentando-lhes itens ou até mesmo suprimindo outros. É

<sup>52</sup> Modelos mentais são imagens internas que criamos para representar o mundo ao nosso redor. Tais imagens influenciam, sobremaneira, a forma como agimos, como passamos a observar os acontecimentos e, portanto, também na nossa aprendizagem (SENGE, 1990).

um modelo cíclico: ele continua ininterruptamente até que o ambiente não mais dê retorno às ações organizacionais.

O modelo de Daft & Weick (“modelo interpretativo” – KIM, 1998) é mais simples que o anterior. Ele se inicia a partir da varredura do ambiente, coletando informações que serão interpretadas, guiando a ação organizacional.

O “modelo integrado de aprendizagem organizacional” de Kim (KIM, 1998) combina seu modelo de aprendizagem individual com os modelos interpretativo e comportamental: a aprendizagem individual gera modificações nos modelos mentais dos indivíduos, que compartilham um modelo mental (organizacional, por assim dizer). Os modelos mentais individuais e os compartilhados regulam as ações individuais e organizacionais, que geram uma resposta do ambiente e, então, um novo ciclo de aprendizagem individual. Esse modelo encontra-se formalizado na FIG. 6.



**FIGURA 6** – Modelo Integrado de Aprendizagem Organizacional de Kim

Fonte: baseado em KIM, Daniel H. O elo entre a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional. In: KLEIN, David A. **A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998. Cap. 4, p. 61-92.

### 2.3.1.2 Identificação do conhecimento

A identificação é a tarefa de mapeamento dos conhecimentos existentes na organização, ou seja, que conhecimentos seus indivíduos possuem e os que necessitam para criar outros e que podem, de alguma forma, servir aos objetivos da organização.



Tal identificação não se refere apenas ao interior da organização, mas também ao ambiente externo onde ela se localiza; mercados, clientes, concorrentes, leis, entre outros. podem fornecer importantes conhecimentos às organizações.

“Identificar o conhecimento externo significa analisar e descrever o ambiente de conhecimento da empresa. [...] A gestão eficaz do conhecimento deve [...] assegurar transparência interna e externa suficientes e ajudar os funcionários individuais a localizarem o que precisam.” (PROBST, RAUB & ROMHARDT, 2002)

### **2.3.1.3 Aquisição, recolhimento ou captação de conhecimento**

A expressão “aquisição de conhecimento” refere-se àquele conhecimento que não é gerado internamente na organização por seus membros. Trata-se de uma importação de conhecimento, que pode se dar de diversas formas, como através da incorporação ou fusão de organizações, trazendo, consigo, seus conhecimentos, embutidos em rotinas, estruturas, produtos e recursos humanos, a contratação de pessoas que detenham o conhecimento que se necessite ou mesmo na forma de “aluguel” de conhecimento, ou seja, a contratação de consultores temporários.

“As empresas importam uma parte substancial de seu conhecimento de fontes externas. [...] As firmas também podem comprar o conhecimento que não conseguem desenvolver por si mesmas, recrutando especialistas ou adquirindo outras empresas particularmente inovadoras.” (PROBST, RAUB & ROMHARDT, 2002)

“Conhecimento adquirido não precisa ser necessariamente recém-criado, mas apenas ser novidade para a organização. [...] A empresa direcionada para o conhecimento precisa contar com a disponibilidade do conhecimento apropriado quando e onde ele possa ser aplicado, e não gerar idéias novas como um fim em si.” (DAVENPORT & PRUSAK, 1998)

Diversas organizações podem, também, unir-se em uma rede de compartilhamento de conhecimentos, sem perder suas individualidades.

#### **2.3.1.4 Desenvolvimento do conhecimento**

O desenvolvimento do conhecimento é um complementador de sua aquisição (PROBST, RAUB & ROMHARDT, 2002). Ele visa tornar o conhecimento útil à organização, habilitando-o a uma ação efetiva na organização, como por exemplo, gerando novos produtos. O desenvolvimento do conhecimento *“[...] inclui todos os esforços administrativos conscientemente direcionados para produzir capacidades que ainda não se encontram presentes na organização, ou que ainda não existem dentro nem fora delas”* (Ibidem).

#### **2.3.1.5 Partilha, difusão, distribuição ou transferência do conhecimento**

O compartilhamento ou transferência de conhecimento ocorre o tempo todo e de forma até mesmo inconsciente nas organizações. Esse fato, entretanto, não significa que as organizações – e a gestão do conhecimento – não precisem preocupar-se com a transferência: *“essas transferências cotidianas do conhecimento fazem parte da vida organizacional. Todavia, elas são localizadas e fragmentárias”* (DAVENPORT & PRUSAK, 1998).

A gestão do conhecimento propõe que a transferência seja sistematizada e consciente, ainda que não extremamente rígida: as pessoas devem ter autonomia no processo e as organizações devem definir os conhecimentos que devem ser disseminados e para quem.

Dixon (2000) afirma que a transferência do conhecimento deve merecer a mesma atenção que a criação do conhecimento, mesmo porque a transferência contribui fundamentalmente à criação de novos conhecimentos: “[*compartilhamento e distribuição do conhecimento...*] são uma condição prévia vital para transformar informações ou experiências isoladas em algo que toda a organização possa utilizar” (PROBST, RAUB & ROMHARDT, 2002).

Bouthillier & Shearer (2002) nos alertam que o foco da gestão do conhecimento deve estar em partilhar conhecimentos, não em distribuí-los:

*“Although knowledge can be acquired at the individual level, to be useful it must be shared by a community, often described as a community of practice. For instance, if there is only one person knowing organizational rules and procedures, such rules and procedures would be useless and meaningless. On the other hand, rules and procedures emanate from communities and exist precisely to regulate group activities. Knowledge sharing is then crucial when new employees arrive and others quit.”*<sup>53</sup> (BOUTHILLIER & SHEARER, 2002).

---

<sup>53</sup> “Embora o conhecimento possa ser adquirido no nível individual, para ser útil ele deve ser partilhado por uma comunidade, freqüentemente descrita como comunidade de prática. Por exemplo, se há apenas uma pessoa com conhecimentos sobre as regras e procedimentos organizacionais, estas seriam inúteis e sem sentido. Em contrapartida, regras e procedimentos emanam de comunidades e existem para regular a atividade de grupos. O compartilhamento de conhecimentos é, então, crucial quando novos empregados chegam e outros saem.” (Tradução nossa).

### 2.3.1.5.1 Formas de transferência do conhecimento

Não há consenso em relação à melhor (ou melhores) formas de transferência do conhecimento. Davenport & Prusak (1998) afirmam que a melhor forma de se transferir conhecimento na organização é a contratação de pessoas perspicazes, que conversem constantemente e, assim, transfiram seus conhecimentos. De qualquer maneira, a externalização do conhecimento e sua socialização são os primeiros e imprescindíveis requisitos para que a transferência ocorra. Sobre essa externalização, Polanyi (1966) diz: *“our body is the ultimate instrument of all our external knowledge, whether intellectual or practical.”*<sup>54</sup>

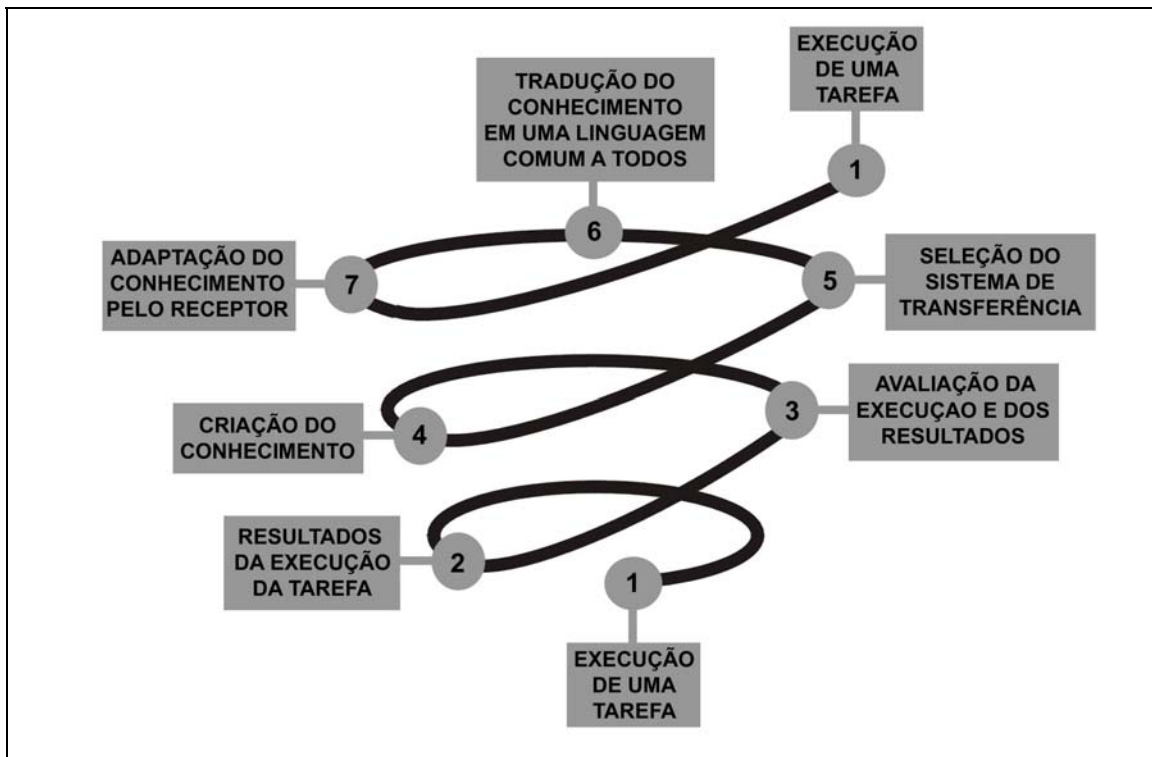
Dixon (2000) salienta que a transferência de conhecimento previamente explicitado ocorre de maneira mais natural que a explicitação de conhecimento ainda puramente tácito e sua posterior transferência. Segundo a autora, o conhecimento já explicitado pertence à organização ou a outrem; já o conhecimento tácito é ainda uma parte de nós. Não que a transferência de conhecimento explícito seja mais simples que a de conhecimento tácito: as duas ações simplesmente exigem métodos diferentes. Outro importante ponto tratado por Dixon é a recompensa pelo compartilhamento de conhecimento. O próprio termo compartilhamento implica dar algo e receber algo em troca. Sistemas de recompensas pelo compartilhamento de conhecimentos são comuns em programas de gestão do conhecimento implantados em diversas organizações.

A efetiva transferência do conhecimento deve ocorrer na organização como um ciclo ininterrupto (FIG. 7), composto por duas fases (DIXON, 2000): 1) a tradução (explicitação) do conhecimento em uma linguagem acessível a todos na organização e 2) a adaptação, pelos receptores, do conhecimento transferido. Já a escolha do método de transferência segue os seguintes

---

<sup>54</sup> “Nosso corpo é o melhor instrumento para externalizar o conhecimento, seja ele intelectual ou prático.” (Tradução nossa).

critérios: 1) quem será o receptor da transferência e 2) se a tarefa que ele executa apresenta similitudes com aquela a partir da qual o conhecimento foi criado, 3) a natureza da tarefa, em termos de rotina e frequência, 4) o tipo de conhecimento a ser transferido, 5) a capacidade de assimilação dos receptores.



**FIGURA 7** – Ciclo de transferência do conhecimento nas organizações

Fonte: baseado em DIXON, Nancy. **Common knowledge**: how companies thrive by sharing what they know. Boston: Harvard Business School Press, 2000.

Cinco formas de transferência do conhecimento são propostas por Dixon (2000):

- transferência serial (*serial transfer*) – uma equipe que realiza a tarefa repete sua realização em contexto diferente;

- transferência próxima (*near transfer*) – transferência de conhecimento de uma equipe para outra que esteja realizando tarefa similar, em contexto similar, mas em local diferente;
- transferência distante (*far transfer*) – transferência de conhecimento tácito de uma equipe para outra, na qual a tarefa não é rotineira;
- transferência estratégica (*strategic transfer*) – transferência de conhecimento extremamente complexo de uma equipe a outra, separadas tanto no tempo quanto no espaço;
- transferência especializada (*expert transfer*) – transferência de conhecimento explícito sobre uma tarefa que é realizada sem freqüência.

#### 2.3.1.5.2 Bases de conhecimento

Bases de conhecimento são “estoques” ou “armazéns” de conhecimento, locais onde ele deve ser guardado e recuperado quando necessário. É ainda um conceito em discussão e polêmico. Isso porque são, na verdade, **estoques de conhecimento explícito**, conhecimento que, para muitos, é informação<sup>55</sup>. Assim, coincide-se com o conceito de bases de informação.

O conceito de bases de conhecimento se disseminou graças ao desenvolvimento e à ampla utilização das novas tecnologias da informação e da comunicação. Elas funcionam como facilitador à transferência do conhecimento explícito nas organizações. Davenport & Prusak (1998) enumeram os três tipos mais comuns de bases de conhecimento, denominadas de acordo com o tipo de conhecimento armazenado:

---

<sup>55</sup> Para Buckland (1991), como visto anteriormente, um tipo especial de “informação como entidade objetiva”.

- bases de conhecimento externo (conhecimento adquirido de fontes externas à organização, assemelhando-se, assim, à inteligência competitiva<sup>56</sup>);
- bases de conhecimento interno estruturado (relatórios de pesquisa, manuais de métodos formais de produção, entre outros);
- bases de conhecimento interno informal (os mais comuns são as chamadas melhores práticas).

É importante salientar que o ser humano é um agente fundamental às bases de conhecimento, afinal, ele é o gerador do conhecimento e o utilizador dessas bases: *“grande parte da energia devotada à gestão do conhecimento foi dirigida para a tentativa de tratar o conhecimento como uma entidade independente das pessoas que o criam e usam.”* (DAVENPORT & PRUSAK, 1998). Como nos lembra Terra (1999):

“(...) apesar da crescente importância dos sistemas de informação, como repositórios do conhecimento organizacional, são, principalmente, as pessoas que aprendem, criam, detêm e transmitem o conhecimento relevante para o sucesso das empresas.”

Nem todo conhecimento pode ser satisfatoriamente explicitado. Acreditar que sim pode tornar infrutíferas iniciativas no sentido de estocar conhecimento (SCHWARTZ, DIVITINI & BRASETHVIK, 2000). Além disso, a simples existência de uma base de conhecimentos não quer dizer que ela será utilizada. Para isso, muitas vezes, as organizações promovem incentivos, o que, segundo Dixon (2000), funciona apenas no primeiro momento. É preciso, ainda de acordo com a autora, mudar essa noção de bases de conhecimento como “armazéns”: *“A database [or also a knowledge base] is like a black hole. It*

---

<sup>56</sup> A busca e coleta de informações no ambiente externo das organizações.

*gives nothing back – no thank you, no smile, no sigh of relief, no enthusiasm on the other end of the line*<sup>57</sup> (DIXON, 2000).

### 2.3.1.5.3 Inibidores à transferência do conhecimento

Os principais inibidores à transferência do conhecimento são, de acordo com Davenport & Prusak (1998), de natureza cultural. Os autores denominam esses inibidores como atritos, pois “[...] *eles retardam ou impedem a transferência e tendem a erodir parte do conhecimento à medida que ele tenta se movimentar pela organização.*”

Tentando evitar esses inibidores ou atritos, muitas organizações partem da premissa de que seja preciso criar uma cultura voltada à aprendizagem, para que a transferência do conhecimento e a própria gestão do conhecimento fluam de maneira tranqüila. Dixon (2000) vai no sentido oposto, afirmando que a própria transferência e o compartilhamento em si são suficientes para criar essa cultura na organização. Davenport & Prusak (1998) citam outro problema na transferência do conhecimento: os receptores, muitas vezes, não conseguem compreender o conhecimento que recebem, o que torna a transferência inútil.

Por fim, Dixon (2000) trata da questão das novas tecnologias da informação e da comunicação. Tais tecnologias são ferramentas facilitadoras da transferência, mas são consideradas por muitas organizações como o foco central do processo. De acordo com a autora, os melhores sistemas de gestão do conhecimento por ela estudados constituíam mescla entre tecnologia e relacionamentos face-a-face: “[...] *one does not replace the other, although clearly one can greatly enhance the other.*”<sup>58</sup>

---

<sup>57</sup> “Uma base de dados [ou também de conhecimentos] é como um buraco negro. Ela não lhe dá nada de volta – nenhum agradecimento, nenhum sorriso, nenhum sinal de alívio, nenhum entusiasmo no outro lado da linha.” (Tradução nossa).

<sup>58</sup> “[...] *uma não substitui o outro, embora claramente uma pode aprimorar o outro.*” (Tradução nossa).



### 2.3.1.6 Utilização do conhecimento

A utilização do conhecimento está no foco central da gestão do conhecimento. Se o conhecimento não for utilizado, tornam-se inúteis os processos anteriormente descritos de criação, identificação, aquisição, desenvolvimento e transferência.

“O objetivo integral da gestão de conhecimento é assegurar que o conhecimento presente em uma organização seja aplicado produtivamente em seu benefício. Infelizmente, a identificação e a distribuição bem-sucedidas de conhecimento importante não garantem que ele será utilizado nas atividades diárias da empresa.” (PROBST, RAUB & ROMHARDT, 2002)

### 2.3.2 Origens da gestão do conhecimento

Os antecedentes principais à noção de gestão do conhecimento, segundo Nehmy (2001), são a idéia de organizações aprendizes, de Peter Senge, e os trabalhos de Peter Drucker. Ambos demonstram a importância e explicitamente direcionam as ações das organizações ao conhecimento.

Wilson (2002) pesquisou, na *Web of Science*, artigos no período entre 1981 e 2002 e a expressão “gestão do conhecimento” só aparece em títulos a partir de 1986.

Especificamente tratando da gestão do conhecimento, não devemos atribuir-lhe uma origem única, mas uma série de trabalhos e autores que formaram seus pilares. Cronologicamente, podemos citar, além de Senge (*A quinta disciplina*, 1990) e Drucker (*Administrando para o futuro*, 1992; *Sociedade pós-capitalista*, 1994):

- as pesquisas em inteligência artificial de Debra Amidon e Karl Wigg, nos Estados Unidos, em fins da década de 1980. O termo gestão do conhecimento foi utilizado por Wigg em apresentações, em 1986 e em em

um artigo, um dos primeiros, segundo SVEIBY (2001), a trazer o termo no título: *Knowledge management: an Introduction*, de 1990;

- o trabalho do sueco Karl-Erik Sveiby, visando desenvolver estratégias para uma organização que não possuía formas tradicionais de produção de conhecimento, onde estas eram baseadas na criatividade e no conhecimento dos seus indivíduos. As conclusões desse trabalho, definidas por ele como “estratégia baseada na competência”, foram publicadas em 1986, sob o título *Kunskapsföretaget (The know-how company*, no inglês). No livro *Kunskapsledning*<sup>59</sup> (*Knowledge management*), de 1990, o autor relaciona fortemente os conceitos de capital intelectual e gestão do conhecimento;
- Thomas Stewart e seu artigo *Brain power – how intellectual capital is becoming America's most valuable asset* (1991), publicado na revista *Fortune*, delineando a noção de capital intelectual;
- relatórios de pesquisa europeus, publicados entre 1992 e 1994, em especial *Towards a methodology for knowledge management* (1994), escrito pelo holandês Rob van der Spek;
- o grupo de pesquisadores japoneses, comandado por Ikujiro Nonaka, ocupado em estudar a inovação nas organizações desde o início da década de 1980. Um dos pupilos de Nonaka, Hiroyuki Itami, observou em seu livro *Mobilising invisible assets* que pouca atenção era dada aos ativos intangíveis nas empresas norte-americanas. Essa questão levou à publicação, em 1995, do livro *The knowledge creating company*, de Nonaka & Takeuchi, que redefiniu a gestão do conhecimento no mundo.

---

<sup>59</sup> Uma forma de enxergar o mundo e a organização (SVEIBY, 2001).

Nehmy (2001) cita ainda uma pesquisa do periódico *Knowledge management*<sup>60</sup>, de 1999, que indica as obras consideradas o cerne das idéias da gestão do conhecimento: *Wellspring of knowledge* (Leonard-Barton); *The knowledge-creating company* (Nonaka & Takeuchi); *The new organization wealth* (Sveiby); *The living company* (de Geus) e *Intellectual capital* (Edvinson & Malone).

### 2.3.3 Bases teóricas da gestão do conhecimento

A teoria da gestão do conhecimento demonstra, através de suas características, ser formada de idéias tomadas emprestadas de diversas disciplinas. É natural, portanto, que várias disciplinas dediquem esforços em estudá-la.

Sveiby (2001a) subdivide os estudos em gestão do conhecimento em duas ênfases.

- **Ênfase nas NTICs:** reúne autores advindos principalmente de campos da tecnologia da informação; tendem a enxergar o conhecimento como objeto que pode ser identificado e tratado nos sistemas de informação.

“Por outro lado, ignorar os recursos atualmente disponíveis de tecnologia da informação seria uma ingenuidade extrema. As empresas podem e devem utilizar a tecnologia como catalisadora de suas iniciativas de gestão do conhecimento.”  
(CARVALHO, 2003)

---

<sup>60</sup> <http://www.kmmag.com>

“Um programa de gestão do conhecimento liderado e conduzido apenas por profissionais oriundos do departamento de informática tem tudo para ser fracassado, pois tenderá a colocar a tecnologia em primeiro lugar, deixando as pessoas em segundo plano.” (CARVALHO, 2003)

- **Ênfase na pessoas:** reúne autores advindos principalmente de campos das ciências humanas e ciências sociais aplicadas; enxergam o conhecimento como “[...] *um complexo conjunto de habilidades dinâmicas [...], em constante mudança*” (SVEIBY, 2001a). O foco de estudos dessa ênfase é o gerenciamento dessas habilidades dinâmicas individuais e organizacionais. Segundo Nehmy (2001), essa ênfase reserva pouco destaque à incorporação das novas tecnologias da informação e comunicação, privilegiando a consciência do trabalhador.

“[...] Uma organização não consegue implantar o **Modelo de Gestão do Conhecimento**<sup>61</sup>, se não considerar os indivíduos como os atores que encenam o papel principal no cenário dos negócios dentro da nova realidade.” (ROSATTO, 2003)

Conforme posto na introdução deste trabalho, Barbosa & Paim (2003) citam a administração, a tecnologia da informação e a ciência da informação como as disciplinas formadoras dos pilares teóricos da gestão do conhecimento (conforme visto na FIG. 1). Cada uma delas contribui, dentro de sua especialidade, para a formação do quadro teórico geral da gestão do conhecimento: a administração, com os estudos sobre aprendizagem, cultura e desenvolvimento organizacional, além da gestão de recursos humanos; a ciência da computação, com suas pesquisas em computação pessoal, desenvolvimento de *software*, redes de comunicação, organização e tratamento da informação; a ciência da informação, com os estudos de usuário e, também, a organização e tratamento da informação.

Wilson (2002), em pesquisa realizada através da ferramenta *Web of Science*, levantou 242 artigos publicados em 2001 contendo a expressão gestão do conhecimento (*knowledge management*). Tais artigos eram trazidos por 106 periódicos diferentes. Wilson classificou os periódicos em 26 áreas do conhecimento, sendo seis dessas áreas contendo mais de três periódicos: ciência da computação e sistemas de informação (26 periódicos), ciência da informação e biblioteconomia (18 periódicos), administração (13 periódicos), inteligência artificial (10 periódicos), engenharia (8 periódicos) e medicina (4 periódicos). Podemos concluir que estas eram as áreas que, em 2001, demonstravam maior preocupação com o tema.

Davenport & Cronin (2000) citam três domínios, os quais apresentam interesse na gestão do conhecimento.

- **KM1 – ciência da informação e biblioteconomia:** tendem a enxergar a gestão do conhecimento como um novo rótulo para gestão da informação.
- **KM2 – engenharia de processos:** a gestão do conhecimento é vista como gerenciamento de *know-how*, enfatizando processos e atividades de negócios.

“Apesar das diferenças de abordagem, as noções de gestão do conhecimento atualmente prevalentes têm um elemento em comum. O conhecimento é visto como *know-how*, isto é, como o saber envolvido na solução de problemas. O conhecimento organizacional é visto como o *know-how* coletivo da organização, a sua expertise, uma competência expressa no conhecimento que essa organização coletivamente acumulou e nos problemas que ela efetivamente consegue resolver.”  
(VASCONCELOS, 2001)

---

<sup>61</sup> Grifo da autora.

- **KM3 – teoria organizacional:** compreende o conhecimento como a capacidade das organizações em interagir e adaptar-se a um dado ambiente.

Em seu trabalho, os autores identificam também os “pecados mortais” que eventualmente aparecem nos projetos de gestão do conhecimento e os domínios aos quais são relacionados (QUADRO 3).

## QUADRO 3

Pecados mortais da gestão do conhecimento (segundo FAHEY & PRUSAK, 1998<sup>62</sup>)

PECADOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO	DOMÍNIOS A QUE SÃO GERALMENTE ASSOCIADOS
Não desenvolver uma definição funcional de conhecimento	KM1
Privilegiar a armazenagem de conhecimentos em detrimento ao fluxo de conhecimentos	KM1
Enxergar o conhecimento como algo predominantemente existente fora da mente dos indivíduos	KM1 e KM2
Não compreender que um dos propósitos intermediários fundamentais da gestão do conhecimento é criar contextos de compartilhamento	KM1 e KM2
Prestar pouca atenção ao papel e à importância do conhecimento tácito	KM1 e KM2
Desconectar o conhecimento de sua utilização	KM1
Subestimar o pensamento e o raciocínio	Todos
Focar o passado e o presente, não o futuro	KM1
Falhar ao reconhecer a importância da experimentação	KM1 e KM2
Substituir o contato humano pelo tecnológico	KM1 e KM2
Procurar formas objetivas para mensurar o conhecimento	KM1 e KM2

Fonte: adaptado de DAVENPORT, Elisabeth; CRONIN, Blaise. **Knowledge management: semantic drift or conceptual shift?** [On-line]. 2000. [Cited July 19<sup>th</sup> 2004]. Available from *World Wide Web*: <[http://www.alise.org/conferences/conf00\\_Davenport-Cronin\\_paper.htm](http://www.alise.org/conferences/conf00_Davenport-Cronin_paper.htm)>.

62 FAHEY, L.; PRUSAK, L. The eleven deadliest sins of knowledge management. **California Management Review**, v. 40, n. 03, p. 265-275, Spring 1998.

### 2.3.4 Analisando a gestão do conhecimento: considerações sobre alguns trabalhos

Trabalhos de diversos autores trazem importantes considerações acerca de determinados aspectos da gestão do conhecimento, sobre os quais nos deteremos rapidamente.

#### 2.3.4.1 Gestão do conhecimento: modismo gerencial?

Como toda prática alçada a patamares de destaque na ciência administrativa – ou em qualquer ciência –, a gestão do conhecimento é vista com desconfiança por alguns gerentes organizacionais e também por alguns acadêmicos. Essa desconfiança é justificada pela pré-existência de modismos gerenciais no passado não muito remoto das organizações.

Ponzi & Koenig (2002) analisam a gestão do conhecimento sob o ponto de vista dos modismos gerenciais, visando “[...] *to illuminate its current state of development.*”<sup>63</sup> Os autores utilizam como referencial o fato de que a existência dos modismos gerenciais segue determinados padrões. Segundo eles, os modismos podem ser classificados em “*fads*” ou “*fashions*”<sup>64</sup>; a diferença entre eles é que “[...] *fads emerge quickly and are adopted with great zeal, then peak and decline just as fast. Fashions, on the other hand, are fads that briefly show signs of maturity before declining (WASSON, 1978<sup>65</sup>)*”<sup>66</sup> (PONZI & KOENIG,

---

<sup>63</sup> “[...] *iluminar seu estado de desenvolvimento atual*” (tradução nossa).

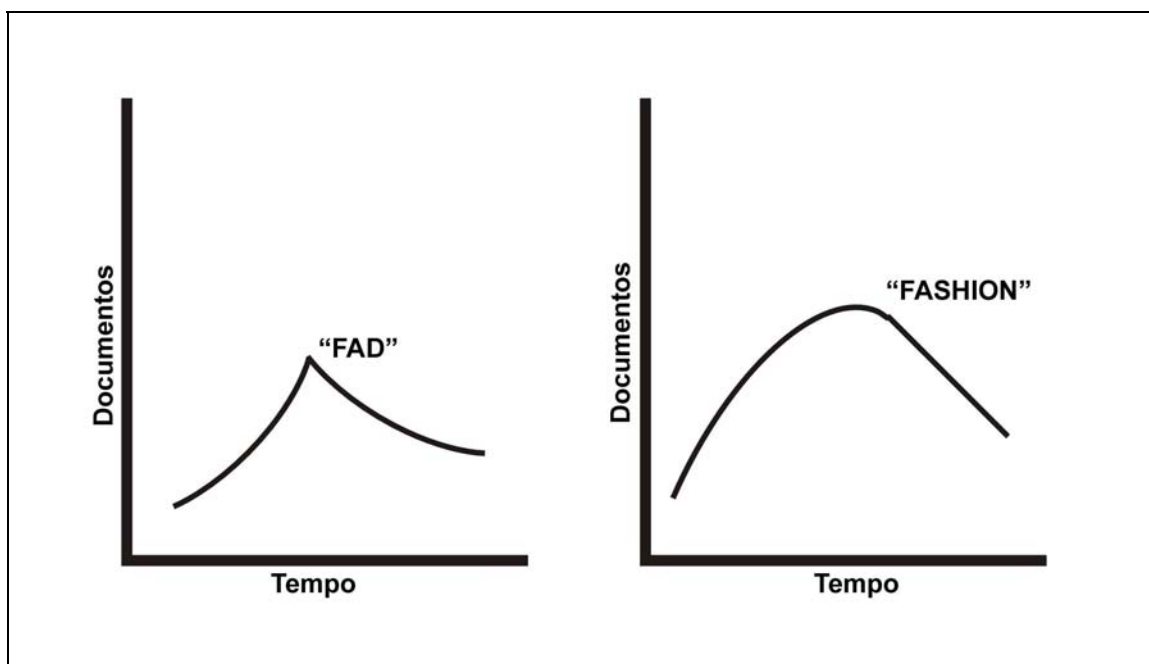
<sup>64</sup> Tanto “*fads*” quanto “*fashions*” podem ser traduzidos como “modismos”.

<sup>65</sup> WASSON, C. **Dynamic competitive strategy & product life cycles**. Austin: Austin Press, 1978.

<sup>66</sup> “[...] *fads emergem rapidamente e são adotados com grande entusiasmo, então atingem seu apogeu e declinam na mesma velocidade. Fashions, em contrapartida, são fads que brevemente mostram sinais de maturidade antes do declínio.*” (Tradução nossa).



2002). O GRAF. 2 ilustra o ciclo de vida dos modismos gerenciais (*fads* e *fashions*).

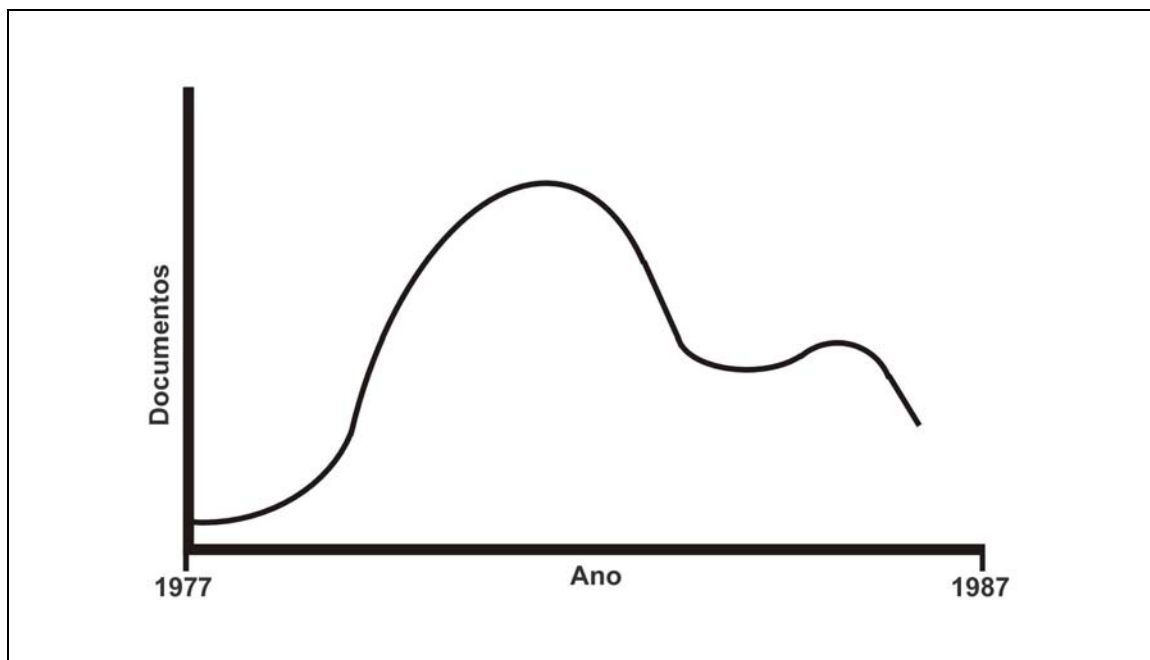


**GRÁFICO 2** – Ciclo de vida dos modismos gerenciais – *fads* e *fashions*

Fonte: WASSON, C. **Dynamic competitive strategy & product life cycles**. Austin: Austin Press, 1978. Apud PONZI, L. ;KOENIG, M. Knowledge management: another management fad? **Information Research**, V. 08, N. 01, October 2002. Available form: <<http://informationr.net/ir/8-1/paper145.html>>. Cited: May 26<sup>th</sup> 2004.

Baseados na análise dos ciclos de qualidade, qualidade total e reengenharia, Ponzi & Koenig (2002) defendem entre quatro e seis anos após o surgimento de um modismo para a ocorrência de seu ápice. Isto foi verificado a partir da análise bibliométrica (quantidade de artigos publicados) sobre cada um deles. Iniciando-se a partir da emergência dos modismos, a análise do número de artigos publicados demonstrou que os ciclos de qualidade (GRAF.

3), a qualidade total (GRAF. 4) e a reengenharia (GRAF. 5) seguiram o padrão de modismo indicado como *fashion*<sup>67</sup>.

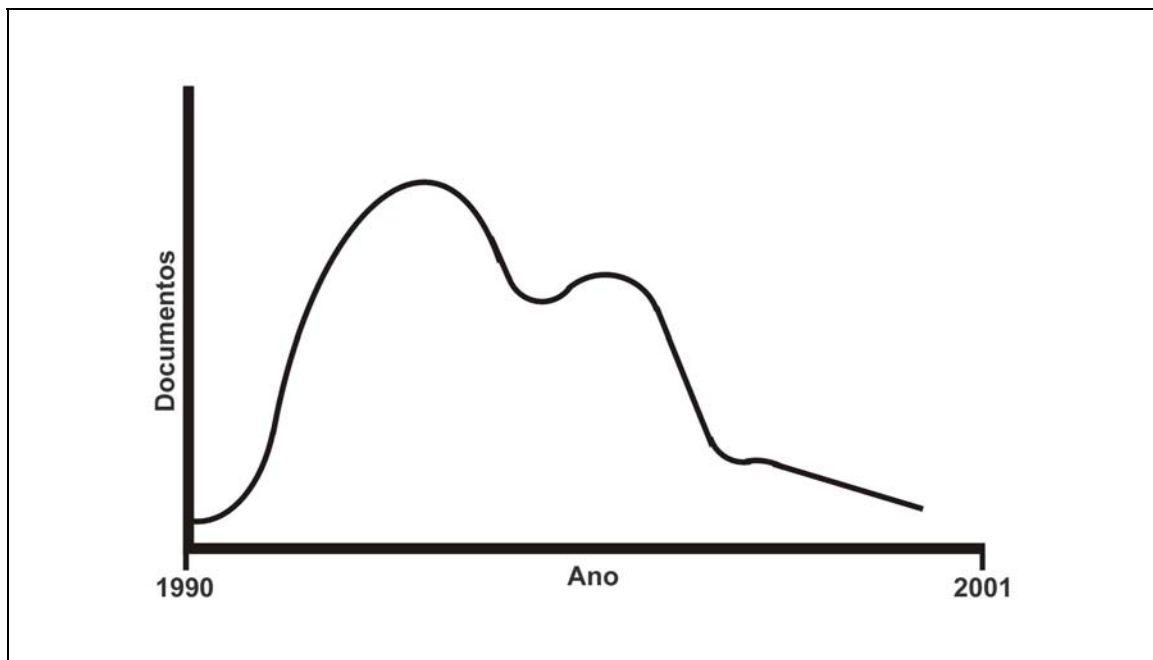


**GRÁFICO 3** – Ciclo de vida dos ciclos de qualidade

Fonte: Adaptado de ABRAHAMSON, E. Managerial fad and fashion: the diffusion and rejection of innovations. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 3, p. 586-612, 1991. Apud PONZI, L. ;KOENIG, M. Knowledge management: another management fad? **Information Research**, V. 08, N. 01, October 2002. Available form: <<http://informationr.net/ir/8-1/paper145.html>>. Cited: May 26<sup>th</sup> 2004.

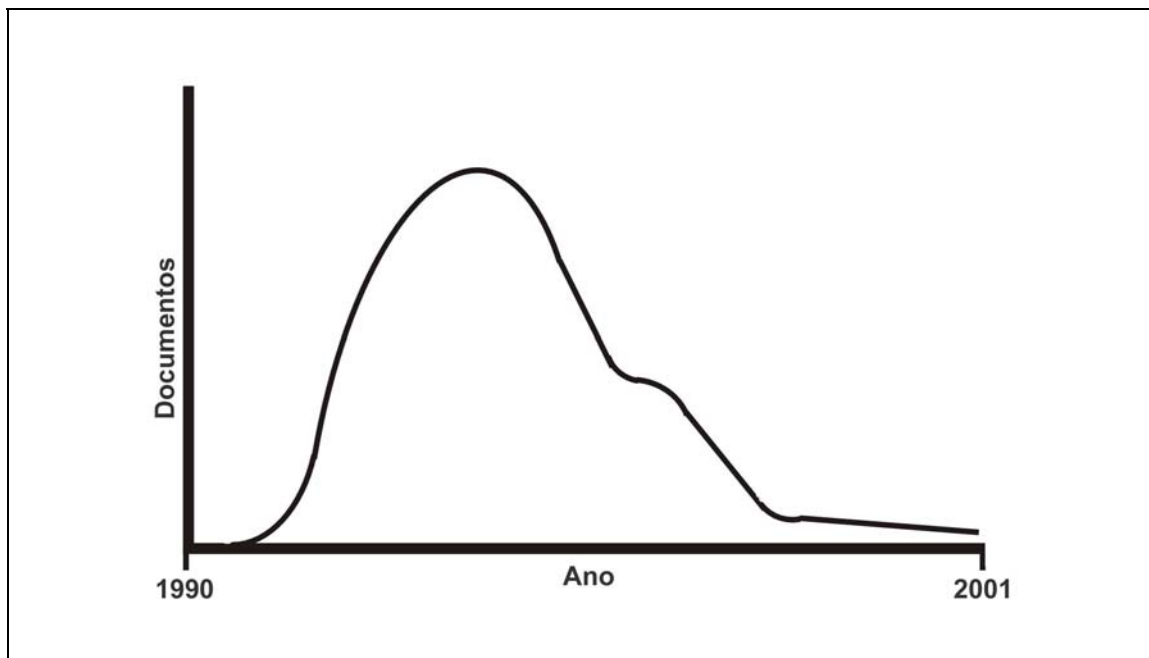
---

<sup>67</sup> Os autores ressaltam que a análise proposta em sua pesquisa é limitada, pois se concentrou apenas em três modismos gerenciais e na utilização de três bases de dados para a pesquisa bibliométrica.



**GRÁFICO 4** – Ciclo de vida da qualidade total

FONTE: Adaptado de PONZI, L. ;KOENIG, M. Knowledge management: another management fad? **Information Research**, V. 08, N. 01, October 2002. Available form: <<http://informationr.net/ir/8-1/paper145.html>>. Cited: May 26<sup>th</sup> 2004.



**GRÁFICO 5** – Ciclo de vida da reengenharia

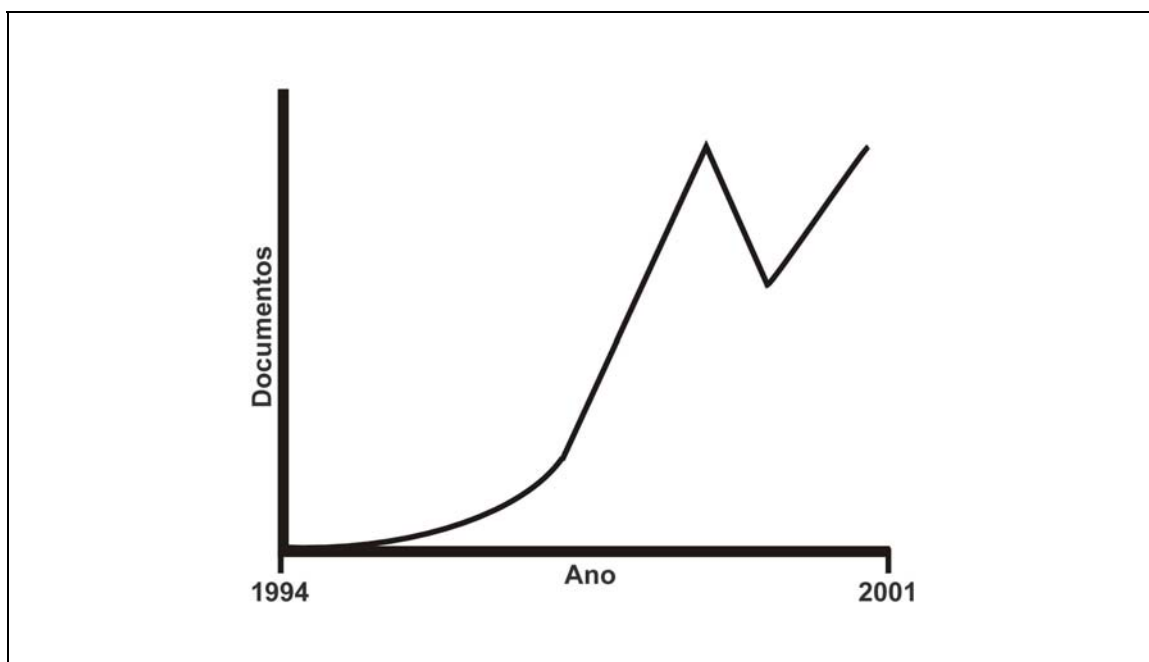
FONTE: Adaptado de PONZI, L. ;KOENIG, M. Knowledge management: another management fad? **Information Research**, V. 08, N. 01, October 2002. Available form: <<http://informationr.net/ir/8-1/paper145.html>>. Cited: May 26<sup>th</sup> 2004.

Aplicando a metodologia proposta, Ponzi & Koenig (2002) analisaram a gestão do conhecimento<sup>68</sup>. O resultado da análise do ciclo de vida da gestão do conhecimento, de 1991 a 2001 – e ainda em curso, vale lembrar – mostra que a gestão do conhecimento ultrapassou a marca dos “quatro a seis anos” (GRAF. 6) característica dos modismos apresentados anteriormente, o que, de

---

<sup>68</sup> Foram utilizadas três bases de dados, nas quais efetuaram buscas pela presença da expressão *knowledge management* (gestão do conhecimento) no título, resumo ou campos de descrição dos artigos.

acordo com os autores, “[...] suggest that knowledge management has weathered the five-year mark and perhaps is becoming an addition to the management practice.”<sup>69</sup> O ciclo também demonstra outro comportamento diferenciado da gestão do conhecimento em relação aos modismos: a gestão do conhecimento expandiu-se rapidamente no período entre 1997 e 1999, sofrendo uma retração em 2000, porém, voltou a crescer a partir de 2001.



**GRÁFICO 6** – Ciclo de vida da gestão do conhecimento

FONTE: Adaptado de PONZI, L. ;KOENIG, M. Knowledge management: another management fad? **Information Research**, V. 08, N. 01, October 2002. Available form: <<http://informationr.net/ir/8-1/paper145.html>>. Cited: May 26<sup>th</sup> 2004.

Outra informação surgida da pesquisa de Ponzi & Koenig (2002) é o aumento, no correr dos anos, do número de ciências que se propuseram a estudar a gestão do conhecimento. Em 1991, artigos de periódicos de três

<sup>69</sup> “[...] sugere que a gestão do conhecimento resistiu à marca de cinco anos e talvez esteja se tornando um adicional à prática administrativa” (tradução nossa).

ciências (em ordem decrescente de quantidade de artigos: administração – *management*, ciência da computação e negócios – *business*) tratavam da gestão do conhecimento; já em 2001, eram oito disciplinas (em ordem decrescente de quantidade de artigos: ciência da computação, negócios, administração, ciência da informação – e biblioteconomia –, engenharia, ciências sociais, psicologia e energia e combustíveis). No total, entre 1991 e 2001 apareceram artigos em periódicos de 11 áreas do conhecimento (as oito já citadas, mais estudos multidisciplinares, pesquisa de operações e planejamento & desenvolvimento).<sup>70</sup>

O trabalho de Ponzi & Koenig (2002) não nos permite concluir se a gestão do conhecimento constitui ou não um modismo gerencial, visto que ela ainda é tema de publicações e prática em curso. Se o for, está claro que seguirá um padrão diferente de modismos anteriores. Mas, pode-se afirmar que ela ainda vai trazendo elementos adicionais às práticas administrativas das organizações, assim como a qualidade o fez anteriormente.

#### **2.3.4.2 Prática da gestão do conhecimento no Brasil**

No primeiro bimestre de 2004 foi publicado um estudo<sup>71</sup> realizado pela E-Consulting Corp. que visava “[...]identificar a visão, a utilização, as tendências e os resultados alcançados e esperados por empresas brasileiras e seus executivos a respeito da gestão do conhecimento [...]”. Foram entrevistados executivos de 200 organizações brasileiras, escolhidas por serem aquelas mais representativas em seus segmentos de mercado (comércio, indústria, serviços e terceiro setor), dentre as quais aproximadamente 58% já adotaram a gestão do conhecimento (formal ou informalmente) e outras 34% pretendiam adotá-la.

---

<sup>70</sup> Subdivisão das ciências apresentada conforme aparecem no texto dos autores.

<sup>71</sup> E-CONSULTING CORP. A gestão do conhecimento na prática. **HSM Management**, v. 08, n. 42, jan./ fev. 2004.

Informações interessantes são identificadas pelo estudo. Segundo o que foi concluído pela E-Consulting, a maior parte dos executivos das organizações pesquisadas (aproximadamente 56%) compreendiam a gestão do conhecimento como um conceito gerencial ou um sistema de gerenciamento corporativo. Entretanto, apenas a minoria (aproximadamente 6%) identificava na gestão do conhecimento uma ferramenta para auxiliar a organização na competição pelo mercado; eram um pouco mais, aproximadamente 7%, aqueles que visualizavam a gestão do conhecimento como uma tecnologia para o gerenciamento. Em contrapartida, quando perguntados sobre que impactos da correta implementação da gestão do conhecimento traria às organizações, a maioria dos executivos respondeu que ela ditará quais as organizações sairão vencedoras (aproximadamente 46%<sup>72</sup>) e quais teriam sua longevidade comprometida (aproximadamente 39%<sup>73</sup>) na batalha pelo mercado.

Quando indagados sobre que departamentos organizacionais deveriam envolver-se na implantação da gestão do conhecimento<sup>74</sup>, a alta gestão apareceu em aproximadamente 95% das respostas dos executivos, seguida por recursos humanos (aproximadamente 74%) e tecnologia da informação (72%), demonstrando concordância com o que prega a teoria em gestão do conhecimento: a importância do envolvimento da alta administração na implantação da gestão do conhecimento.

Em relação aos benefícios obtidos ou esperados com a implantação da gestão do conhecimento, a resposta mais recorrente (aproximadamente 80%<sup>75</sup>) identifica a necessidade das organizações em melhor aproveitarem o conhecimento nelas existente. Complementarmente, outra questão indicou

---

<sup>72</sup> Nessa questão os executivos podiam escolher mais de uma opção.

<sup>73</sup> Idem.

<sup>74</sup> Idem.

<sup>75</sup> Idem.

como principal fonte de conhecimento para as organizações elas próprias (aproximadamente 84%<sup>76</sup>) – nessa questão, os clientes foram também citados como importantes fontes de conhecimento (aproximadamente 78%<sup>77</sup>). Os executivos também identificaram a gestão do conhecimento como uma forma de alavancar a competência das organizações: 76%<sup>78</sup> deles acreditavam que um dos benefícios da gestão do conhecimento seja proporcionar diferenciação de suas organizações em relação às outras no mercado.

#### **2.3.4.3 Gestão do conhecimento: uma comparação entre Brasil e Estados Unidos**

O terceiro trabalho analisado, desenvolvido por Damiani, Galery & Novaes (2003) teve o objetivo, declarado pelos autores, de “[...] *to evaluate its implantation and use, comparing national and American companies [...]*”<sup>79</sup>. O trabalho é, na verdade, o confronto de informações de duas investigações sobre a aplicação da gestão do conhecimento nas organizações: a primeira realizada em 1999 e a segunda em 2002.

---

<sup>76</sup> Idem.

<sup>77</sup> Idem.

<sup>78</sup> Idem.

<sup>79</sup> “[...] *avaliar sua implantação e utilização, comparando as empresas nacionais com as norte-americanas [...]*”. (Tradução nossa).



As organizações brasileiras foram selecionadas nas edições de 1999 das revistas *Maiores e Melhores* (edição especial da revista *Exame*) e *Fortune 500* (listagem anual das 500 maiores empresas dos Estados Unidos, publicada pela revista *Fortune*). Sobre as informações coletadas, algumas considerações se tornam pertinentes, conforme se segue.

- A porcentagem das organizações que consideram a gestão do conhecimento importante para seu futuro declinou entre as organizações brasileiras, de aproximadamente 81% em 1999 para aproximadamente 78% em 2002; entre as norte-americanas, de aproximadamente 92% em 1999 para aproximadamente 89% em 2002, apesar de manter patamares elevados<sup>80</sup>.
- Nenhuma das organizações, norte-americanas e brasileiras, tanto em 1999 quanto em 2002, consideraram a gestão do conhecimento como uma tendência passageira<sup>81</sup>.

---

<sup>80</sup> Observação: em 1999, foram coletadas as respostas de 73 organizações brasileiras e 12 norte-americanas; em 2002, estes números foram reduzidos: 18 brasileiras e 9 norte-americanas. Este fato pode ter influenciado na redução dos percentuais nas respostas.

<sup>81</sup> O número de organizações pesquisadas foi o mesmo do item anterior, o que demonstra que a redução de organizações pesquisadas realmente influenciou em alguns percentuais.

- A porcentagem de organizações que adotaram iniciativas de gestão de conhecimento aumentou, atingindo, curiosamente, números semelhantes entre as organizações brasileiras e norte-americanas (de, aproximadamente 15% em 1999 para aproximadamente 33% em 2002 entre as brasileiras; de, aproximadamente 25% em 1999 para aproximadamente 33% em 2002 entre as norte-americanas).
- Em 1999 todos os projetos de gestão do conhecimento das organizações brasileiras<sup>82</sup> e norte-americanas<sup>83</sup> estavam em pleno ou parcial funcionamento. Já em 2002, os projetos de aproximadamente 11% dessas organizações<sup>84</sup> não estavam em funcionamento.
- Quanto à coordenação dos projetos de gestão do conhecimento nas organizações: em 1999, no Brasil, a maioria dos projetos era levada a cabo pelos setores de tecnologia da informação, aproximadamente 47%<sup>85</sup>, número que caiu em 2002 para aproximadamente 40%<sup>86</sup>, perdendo o primeiro posto para a soma de outros setores que não o de tecnologia (projetos e novas áreas, específicas para a gestão do conhecimento).
- Uma informação interessante para a nossa pesquisa é relacionada à utilização, pelas organizações, de serviços de consultoria externa para a implantação da gestão do conhecimento: no Brasil, a porcentagem subiu de aproximadamente 19% em 1999<sup>87</sup> para aproximadamente 22% em

---

<sup>82</sup> Levantamento realizado em 33 organizações.

<sup>83</sup> Levantamento realizado em 9 organizações.

<sup>84</sup> Porcentagens semelhantes tanto nas organizações brasileiras (9 pesquisadas) e norte-americanas (9 pesquisadas).

<sup>85</sup> De 38 organizações.

<sup>86</sup> De 10 organizações.

<sup>87</sup> 42 organizações pesquisadas.

2002<sup>88</sup>. Já nos Estados Unidos, observou-se o movimento oposto: aproximadamente 10% das organizações recorreram a serviços de consultoria em 1999<sup>89</sup>, número que foi reduzido a aproximadamente zero em 2002<sup>90</sup>.

- É interessante observar que a maioria das organizações brasileiras pesquisadas (aproximadamente 100% em 1999 e aproximadamente 78% em 2002) compreende que o projeto de gestão do conhecimento implantado correspondeu às suas expectativas, enquanto, nas organizações norte-americanas, a resposta positiva decaiu (de aproximadamente 86% em 1999 para aproximadamente 50% em 2002). Apesar disso, as organizações, nos Estados Unidos, sustentavam, em 2002, a intenção de manter investimentos na gestão do conhecimento (aproximadamente 100% das organizações – número aproximadamente 10% mais representativo que no Brasil).

Os autores ressaltam em suas conclusões que o baixo número de organizações pesquisadas pode levar a compreensões distorcidas sobre a utilização da gestão do conhecimento nas organizações. Ainda assim, as informações coletadas constituem um interessante retrato comparativo entre mundos diferentes.

---

<sup>88</sup> 9 organizações pesquisadas.

<sup>89</sup> 10 organizações pesquisadas.

<sup>90</sup> 9 organizações pesquisadas.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a coleta dos dados necessários à investigação do problema de pesquisa proposto nesta dissertação e alcance dos objetivos fixados, optou-se por realizar pesquisa exploratória, utilizando o método de *survey*. A *World Wide Web* foi utilizada tanto como ferramenta para a busca das informações a partir das quais foram definidos o universo, a população e a amostra a ser pesquisada, quanto para a aplicação do questionário.

#### 3.1 Universo de pesquisa

Organizações brasileiras ou estrangeiras, com atuação e representação estabelecidas no Brasil, prestadoras de serviços de consultoria em gestão do conhecimento constituíram o universo da pesquisa.

As organizações de consultoria podem ser classificadas na categoria denominada por SVEIBY (1996) como “organizações do conhecimento”. São organizações que compõem uma subdivisão no setor de serviços e que têm como principal característica a comercialização de conhecimentos (através da prestação de serviços – que emergem a partir da resolução das demandas) adaptados a seus clientes<sup>91</sup>. Numa comparação entre organizações tradicionais e organizações do conhecimento, SVEIBY (1996) afirma que *“the ‘production’ of the Knowledge organisations is solving problems that are hard to solve in a*

---

<sup>91</sup> Tomado por essa perspectiva, o conceito de **organizações do conhecimento** de SVEIBY não deve ser confundido com conceitos próximos, como o de **organizações aprendizes** (SENGE, 1990) ou **knowing organizations** (CHOO, 1998), que são organizações engajadas com a aprendizagem contínua (individual e organizacional), levando à inovação de produtos e processos. O conceito de SVEIBY engloba o de organizações aprendizes, mas o extrapola, apresentando como característica central das organizações do conhecimento o fato de não só gerarem, mas também – e principalmente – comercializarem conhecimento.

*standardised manner*” (SVEIBY, 1996)<sup>92</sup>. Ou seja, oferecem soluções personalizadas, inovadoras.

Dentre as diversas características das organizações do conhecimento citadas por SVEIBY (1996), destaca-se a pouca presença de ativos tangíveis, incluindo aí, imóveis e equipamentos, e alto volume de ativos intangíveis. Dessa forma, a liberdade de atuação de um consultor por todo o país é limitada apenas pelo interesse do cliente e pelos gastos com seu deslocamento. Nesse universo a população foi definida conforme explicitado a seguir.

### 3.1.1 População de pesquisa

A partir dos mesmos critérios utilizados para a definição do universo a população foi definida. As organizações foram identificadas utilizando-se os seguintes motores de busca de informações na Internet: *Google*<sup>93</sup>, *Yahoo!*<sup>94</sup>, *Aonde?*<sup>95</sup> e *TodoBR*<sup>96</sup>, escolhidos por serem ferramentas de ampla utilização.

Os motores de busca são ferramentas que listam o maior número possível de páginas, sem organizá-las hierarquicamente. Surgiram com o crescimento espantoso da *Web* (CENDÓN, 2001). Utilizam-se de programas lançados periodicamente na Internet, percorrendo-a, indo de um documento a outro a partir dos *links* neles encontrados. Apesar de oferecerem em suas bases grande quantidade de páginas para pesquisa, os melhores motores não contêm nem 60%<sup>97</sup> das páginas da *Web* (Ibidem). Numa pesquisa do *website*

---

<sup>92</sup> “A ‘produção’ das organizações do conhecimento é a resolução de problemas que são difíceis de serem resolvidos a partir de maneiras já conhecidas.” (Tradução nossa).

<sup>93</sup> <http://www.google.com.br>

<sup>94</sup> <http://www.yahoo.com.br>

<sup>95</sup> <http://www.aonde.com.br>

<sup>96</sup> <http://www.todobr.com.br>

<sup>97</sup> Números de 2001.

*Search Engine Watch*<sup>98</sup>, referente ao mês de abril de 2004, o *Google* e o *Yahoo!* foram as ferramentas de busca mais utilizadas, respondendo, respectivamente, por 36,2% e 23,6% das utilizações dentre as 19 ferramentas pesquisadas<sup>99</sup>.

O levantamento das organizações de consultoria foi guiado pela seguinte metodologia:

- a) utilização do *Google*, *Yahoo!*, *Aonde?* e *TodoBR*;
- b) seleção de resultados referentes a:
  - organizações de consultoria brasileiras ou estrangeiras, desde que possuíssem filial no Brasil e aqui prestassem serviços e que oferecessem serviços de consultoria e treinamento em gestão do conhecimento;
  - presença explícita do termo “gestão do conhecimento” no conteúdo do *website* (descrição dos serviços).

Obteve-se como resultado, no período compreendido entre 17 de abril de 2004 e 03 de julho de 2004, o endereço dos *websites* de 124 organizações (QUADRO 4).

---

<sup>98</sup> <http://www.searchenginewatch.com>

<sup>99</sup> Para os resultados da pesquisa e metodologia:  
<<http://searchenginewatch.com/reports/article.php/3099931>> (acesso em 20 de junho de 2004).

#### QUADRO 4

Levantamento de organizações de consultoria nas ferramentas *Google*, *Yahoo!*, *Aonde?* e *TodoBR*

<b>MOTOR UTILIZADO</b>	Google <http://www.google.com.br>	Yahoo! <http://www.yahoo.com.br>	Aonde? <http://www.aonde.com.br>	TodoBR <http://www.todobr.com.br>
<b>EXPRESSÃO DE BUSCA</b>	Consultoria + “gestão do conhecimento”	Consultoria + “gestão do conhecimento”	Consultoria + “gestão do conhecimento”	Consultoria + “gestão do conhecimento”
<b>OBSERVAÇÕES</b>	Pesquisa apenas por páginas em português	Pesquisa apenas por páginas em português		
<b>DATA DA BUSCA</b>	De 17 de abril a 31 de maio de 2004	De 18 de abril a 24 de abril de 2004	22 de abril de 2004	26 de junho a 03 de julho de 2004
<b>NÚMERO DE ORGANIZAÇÕES</b>	76	27	13	8

NOTA: *Websites* de organizações que apareceram em mais de um motor foram incluídas apenas uma vez.

Além das pesquisas através de motores de busca, convites para responder ao questionário foram enviados a outras organizações de consultoria encontradas através de navegação habitual pela Internet, como algumas citadas no *website* da *Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento* (SBGC). Um convite foi também postado na lista de discussão *Competitive Knowledge*<sup>100</sup>, também na Internet, mantida pela *Informal Informática*, congregando grande número de profissionais e interessados na gestão do conhecimento.

### **3.1.1.1 Elementos da população de pesquisa**

Compuseram o conjunto dos elementos da população da pesquisa aquelas organizações da população cujos *websites* traziam formas de contato, como formulários de envio de informações e/ou endereço de *e-mail*, possibilitando o envio de convite para acesso à página na Internet na qual o questionário foi publicado. Nessa situação encontravam-se 79 organizações<sup>101</sup>. O número final dos elementos da população da pesquisa, entretanto, não pode ser aferido, visto que parte das organizações não foi contatada diretamente, mas através da lista de discussão *Competitive Knowledge*.

#### **3.1.1.1.1 Amostra pesquisada**

Foram obtidas 19 respostas ao questionário, número de organizações que compuseram, assim, a amostra da pesquisa. Não se pode afirmar qual foi a representatividade estatística dessa amostra, pois não há dados disponíveis sobre quantas organizações efetivamente prestam consultoria em gestão do conhecimento no Brasil. Qualitativamente, entretanto, pôde-se concluir que a amostra selecionada traria informações interessantes sobre a prestação de

---

<sup>100</sup> [competitive-knowledge-subscribe@yahoogroups.com](mailto:competitive-knowledge-subscribe@yahoogroups.com)

<sup>101</sup> Para a lista de organizações, ver ANEXO B.



serviços de consultoria em gestão do conhecimento no Brasil, uma vez que contemplava organizações ligadas a diversas áreas do conhecimento.

Cada um dos componentes da amostra foi encaixado em uma das categorias de classificação abaixo, representativas da área de atuação principal das organizações:

- administração de empresas/processos gerenciais;
- tecnologia da informação/informática;
- gestão de documentos/gestão de informações;
- gestão do conhecimento.

Acreditava-se que tais categorias sintetizavam os pontos sugeridos por alguns autores como bases teóricas da gestão do conhecimento, citados no referencial teórico deste documento:

- Sveiby (2001a):
  - ciências tecnológicas (ênfase nas novas tecnologias da informação e comunicação) e ciências humanas e sociais aplicadas (ênfase nas pessoas).
- Barbosa & Paim (2003):
  - administração, ciência da informação e ciência da computação.
- Wilson (2002):
  - ciência da computação e sistemas de informação, ciência da informação e biblioteconomia, administração, inteligência artificial e engenharia.

- Davenport & Cronin (2000):
  - ciência da informação e biblioteconomia, engenharia de processos e teoria organizacional.

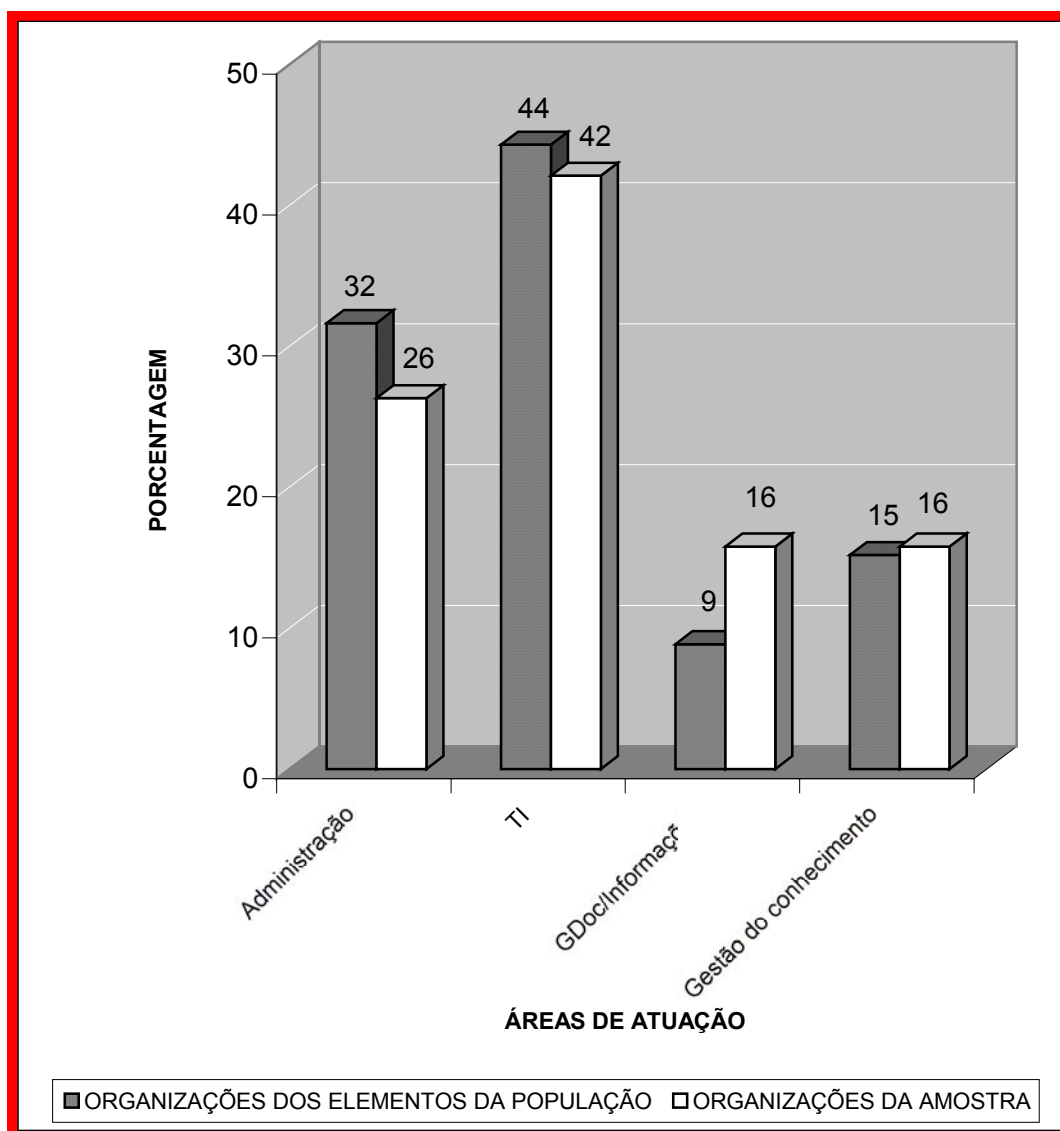
A grande dúvida na escolha das categorias referiu-se à gestão de documentos. Organizações outrora especializadas apenas nesta área, hoje atuam, em sua grande maioria, também com gestão da informação, entendida como algo muito além do conteúdo dos documentos por elas organizados. Algumas, como demonstra a listagem dos elementos da população de pesquisa, passaram também a oferecer serviços em gestão do conhecimento. Gerou dúvidas o fato de ter havido organizações que atuavam com a gestão da informação sem atuar, de maneira explícita, com a gestão de documentos. Também essas organizações trabalhavam com a gestão do conhecimento. Como solução, optou-se por agregar as organizações especializadas em gestão de documentos àquelas em gestão da informação, reservando a categoria “gestão do conhecimento” àquelas cuja especialização referia-se unicamente à gestão do conhecimento.

Aplicando essa classificação aos elementos da população encontramos organizações em todas as categorias propostas (TAB. 1) e em distribuição bastante aproximada à da amostra, conforme demonstra o GRAF. 7.

**TABELA 1**

Distribuição da amostra de pesquisa pelas categorias de classificação propostas

<b>ÁREAS DE ATUAÇÃO</b>	<b>ORGANIZAÇÕES</b>	<b>%</b>
Tecnologia da informação/informática	8	42,11
Administração de empresas/processos gerenciais	5	26,32
Gestão de documentos/informações	3	15,79
Gestão do conhecimento	3	15,79
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>100,00</b>



**GRÁFICO 7** – Comparação entre a distribuição dos elementos da população e da amostra da pesquisa pelas categorias propostas

NOTA: porcentagem aproximada.

### 3.2 Instrumento de coleta de dados

Um questionário foi desenvolvido e submetido a consultores em gestão do conhecimento das organizações que compõem os elementos da população

de pesquisa. O questionário foi disponibilizado em uma página na Internet, parte de um *website*<sup>102</sup> que traz informações sobre o projeto de pesquisa. O *link* para acesso ao questionário foi enviado às organizações via *e-mail*, nos períodos de primeiro a 15 de dezembro de 2004, de 05 a 30 de janeiro de 2005 e de 05 a 15 de julho de 2005. Alguns fatos em relação ao questionário:

- devido ao curto espaço de tempo disponível entre a elaboração do questionário e sua aplicação, não houve um pré-teste do mesmo;
- entre a primeira e a segunda disponibilização do *link* para resposta, foram retirados alguns itens do questionário; os itens remanescentes apresentavam a mesma forma que na primeira disponibilização;
- optou-se por um questionário curto e com opções pré-escolhidas, visando agilizar o preenchimento por parte das organizações;
- não foram incluídas perguntas diretas, como “o que é o conhecimento para sua organização?”, tentando evitar respostas que refletissem outras opiniões que não a do respondente.

O modelo do questionário é trazido no ANEXO A.

---

<sup>102</sup> <http://www.danielmoreira.pro.br>

## 4 RESULTADOS DA PESQUISA

São apresentadas, a seguir, as informações coletadas através do instrumento de pesquisa.

### 4.1 Localização das organizações

A maior parte das organizações de consultoria respondentes ao questionário (aproximadamente 52%) tinham suas matrizes localizadas na Região Sudeste do país. Se somarmos a elas as organizações localizadas na Região Sul, que juntamente com a Sudeste compõe o eixo econômico mais importante do país, tínhamos então um percentual aproximado de 79%. A TAB. 2 traz a consolidação das informações sobre a localização das organizações.

**TABELA 2**

Localização das organizações de consultoria em gestão do conhecimento

<b>REGIÃO</b>	<b>ORGANIZAÇÕES</b>	<b>%</b>
Sudeste	10	52,63
Sul	5	26,32
Nordeste	2	10,53
Centro-Oeste	2	10,53
Norte	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>100,00</b>

## **4.2 Classificação das organizações**

A maior parte da amostra da pesquisa foi composta de organizações da área de “tecnologia da informação/informática” (aproximadamente 42%). Completaram a amostra organizações da área de “administração de empresas/processos gerenciais” (aproximadamente 26%), “gestão de documentos/informações” e “gestão do conhecimento” (aproximadamente 16% cada uma). A TAB 1, mostrada previamente, consolida estas informações.

### **4.2.1 Localização das organizações por área de atuação**

Ao aplicarmos a classificação das organizações à localização das mesmas, algumas interessantes informações apareceram (TAB. 3):

- a Região Sudeste foi a única a apresentar organizações de todas as categorias e em números semelhantes, exceto na categoria “gestão de documentos/informações”;
- organizações atuantes exclusivamente na área de “gestão do conhecimento” se concentraram na Região Sudeste;
- organizações da área de “tecnologia da informação/informática” só não apareceram na Região Norte, onde não houve representantes na amostra pesquisada.

TABELA 3

Localização das organizações de consultoria em gestão do conhecimento por área de atuação

ÁREAS DE ATUAÇÃO	LOCALIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES				
	Norte	Nordeste	Sul	Sudeste	Centro-Oeste
Administração de empresas/processos gerenciais	-	1	1	3	-
Tecnologia da informação/informática	-	1	2	3	2
Gestão de documentos/informações	-	-	1	2	-
Gestão do conhecimento	-	-	-	3	-
<b>TOTAL</b>	-	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>11</b>	<b>2</b>
<b>%</b>	-	<b>10,53</b>	<b>21,05</b>	<b>57,89</b>	<b>10,53</b>

### 4.3 Filiação à SBGC

Foi solicitado no questionário que fosse indicada a filiação ou não das organizações e/ou de seus consultores à *Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento* (SBGC).

Em aproximadamente 53% dos casos (10 respostas), nem as organizações nem os seus consultores eram associados à SBGC. Aproximadamente 42% das organizações (8 organizações) possuíam consultores filiados à SBGC; isso demonstrou que a associação à Sociedade é



ainda muito mais uma iniciativa individual que organizacional. Apenas uma organização respondente era filiada e em nenhum caso organização e seus consultores eram conjuntamente filiados à SBGC.

Ressaltemos que a filiação à SBGC ou a qualquer outra sociedade ou associação não é requisito para que uma organização preste consultoria, seja ela em que área for, mas a alta porcentagem de consultores filiados à SBGC demonstra um movimento positivo da área de gestão do conhecimento em direção a um futuro de desenvolvimento bem alicerçado.

A TAB. 4 informa sobre a filiação das organizações e consultores, cruzando estas informações com a área de atuação organizacional. Pelo menos uma organização de cada área disse contar com consultores filiados à SBGC. Apenas a categoria “gestão do conhecimento” apresentou consultores filiados na maioria de suas organizações participantes da pesquisa. A única organização filiada respondente ao questionário atuava na área de “gestão de documentos/informações”.

TABELA 4

Filiação à SBGC por área de atuação das organizações

ÁREAS DE ATUAÇÃO	FILIAÇÃO			
	Nenhuma filiação	Organização filiada	Consultores filiados	Organização e consultores filiados
Administração de empresas/processos gerenciais	3	-	2	-
Tecnologia da informação/informática	5	-	3	-
Gestão de documentos/informações	1	1	1	-
Gestão do conhecimento	1	-	2	-

NOTA: respostas por organizações.

#### 4.4 Formação dos consultores

A aplicação do questionário visou também identificar as formações dos consultores atuantes nas organizações de consultoria (TAB. 5). Em outras palavras: os serviços de consultoria em gestão do conhecimento, no Brasil, são prestados por pessoas com quais formações?

Incluídos dois níveis de formação, graduação e pós-graduação, a “administração” apareceu nas respostas de todas as organizações, tendo sido,, portanto, a mais freqüente. Todas as formações sugeridas no questionário –

“administração”, “ciência da computação”, “ciência da informação”, “comunicação social”, “engenharia, psicologia” – foram apontadas.

**TABELA 5**

Formação dos consultores das organizações

<b>ÁREAS DE FORMAÇÃO</b>	<b>ORGANIZAÇÕES</b>	<b>% DAS ORGANIZAÇÕES</b>
Administração	19	100,00
Outras	13	68,42
Engenharia	7	36,84
Ciência da Computação	6	31,58
Ciência da Informação	4	21,05
Psicologia	3	15,79
Comunicação Social	2	10,53

NOTA: respostas múltiplas.

Analizamos também as informações sobre a formação dos consultores, considerando graduação e pós-graduação em separado (TAB. 6). Tanto separadamente, quanto de forma agregada, percebemos que as posições das áreas de formação nas respostas não se alteraram. A “administração” apareceu como a mais freqüente (em aproximadamente 89% das organizações como graduação e aproximadamente 79% como pós-graduação), seguida pela “engenharia” (aproximadamente 42% das organizações como graduação e aproximadamente 26% como pós-graduação), “ciência da computação”

(aproximadamente 26% das organizações como graduação e aproximadamente 16% como pós-graduação), “ciência da informação”<sup>103</sup> (aproximadamente 21% das organizações como graduação e aproximadamente 16% como pós-graduação), “psicologia” (aproximadamente 16% das organizações como graduação e aproximadamente 11% como pós-graduação) e “comunicação social” (aproximadamente 11% das organizações como graduação e sem respostas como pós-graduação). Outras áreas, somadas, representaram aproximadamente 58% como graduação e aproximadamente 47% como pós-graduação.

---

<sup>103</sup> Incluindo as formações em arquivologia, biblioteconomia, documentação, museologia e afins.

TABELA 6

Formação dos consultores das organizações por níveis de ensino

ÁREAS DE FORMAÇÃO	NÍVEIS DE ENSINO NAS ORGANIZAÇÕES			
	Graduação	% das organizações	Pós-Graduação	% das organizações
Administração	17	89,47	15	78,95
Outras	11	57,89	9	47,37
Engenharia	8	42,11	5	26,32
Ciência da Computação	5	26,32	3	15,79
Ciência da Informação	4	21,05	3	15,79
Psicologia	3	15,79	2	10,53
Comunicação Social	2	10,53	-	-

NOTA: Respostas múltiplas.

Cruzando as informações sobre a formação dos consultores com a área de atuação das organizações, descobrimos que todas as organizações participantes da pesquisa, de todas as áreas de atuação, apresentaram em seus quadros consultores com formação (graduação e/ou pós-graduação) em “administração”.

Nas respostas das organizações das áreas de “administração de empresas/processos gerenciais” e “tecnologia da informação/informática”, vistas como um todo, apareceram todas as opções de formação disponíveis no questionário. A área de atuação que menor número de formações apresentou foi a de “gestão do conhecimento”, na qual as organizações assinalaram as opções “administração”, “engenharia” e “outras formações” (TAB. 7).

TABELA 7

Formação dos consultores (todos os níveis) por área de atuação das organizações

ÁREAS DE FORMAÇÃO	ORGANIZAÇÕES POR ÁREAS DE ATUAÇÃO							
	Administração de empresas/ processos gerenciais	% das organizações	Tecnologia da informação/ informática	% das organizações	Gestão de documentos/ informações	% das organizações	Gestão do conhecimento	% das organizações
Administração	5	100,00	8	100,00	3	100,00	3	100,00
Engenharia	3	60,00	2	25,00	1	33,33	1	33,33
Outras	2	40,00	5	62,50	3	100,00	3	100,00
Ciência da Computação	1	20,00	4	50,00	1	33,33	-	-
Ciência da Informação	1	20,00	1	12,50	2	66,67	-	-
Comunicação Social	1	20,00	1	12,50	-	-	-	-
Psicologia	1	20,00	1	12,50	1	33,33	-	-

NOTA: Respostas múltiplas.

#### 4.5 Produtos, projetos e serviços em gestão do conhecimento

O instrumento de pesquisa abriu espaço para que as organizações citassem produtos, serviços e tipos de projetos que desenvolviam e/ou ofereciam para seus clientes.

Foram citados 19 tipos diferentes de produtos, serviços ou projetos (TAB. 8<sup>104</sup>). O mais citado (por aproximadamente 58% das organizações) foi a “implantação da gestão do conhecimento nas organizações clientes”. O “desenvolvimento de portais corporativos e serviços baseados em intra e Internet” vieram logo a seguir, citados por aproximadamente 37% das organizações. Empatados em terceiro, vieram os serviços de “gestão da informação” e “inteligência competitiva” – gestão de informações advindas do ambiente externo das organizações, utilizadas no embasamento à tomada de decisões – citados, cada um, em aproximadamente 26% das respostas).

---

<sup>104</sup> Por se tratar de respostas abertas, as mesmas foram distribuídas pelas categorias dispostas na tabela, sendo agrupadas aquelas que fossem semelhantes.

**TABELA 8**

Produtos, projetos e serviços em gestão do conhecimento oferecidos pelas organizações de consultoria

<b>PRODUTOS/ PROJETOS/SERVIÇOS</b>	<b>ORGANIZAÇÕES</b>	<b>% DAS ORGANIZAÇÕES</b>
Implantação da gestão do conhecimento	11	57,89
Portais corporativos, Intranet e Internet	7	36,84
Gestão da informação	5	26,32
Inteligência competitiva	5	26,32
Treinamentos	4	21,05
Implantação de <i>software</i> de gestão do conhecimento	4	21,05
Gestão de tecnologias da informação	3	15,79
Gestão de competências	3	15,79
Gestão de documentos	2	10,53
Comunidades de prática	2	10,53
Gestão do capital intelectual	2	10,53
Gestão de recursos humanos	2	10,53
Memória organizacional	1	5,26
Aprendizagem organizacional	1	5,26
Universidades corporativas	1	5,26
Avaliação dos conhecimentos dos clientes das organizações	1	5,26
Mapeamento de conhecimentos	1	5,26
Desenho de processos de trabalho	1	5,26
Bases de conhecimento	1	5,26



Vendo sob o ponto de vista da área de atuação das organizações, aquelas de “administração de empresas/processos gerenciais” (TAB. 9) citaram 10 diferentes tipos de produtos/projetos/serviços. Os dois mais citados foram complementares: a “implantação da gestão do conhecimento”, citada por todas as organizações da área, e o “treinamento/educação” dos membros das organizações clientes, citado por 80% das organizações da área.

Organizações da área de “tecnologia da informação/informática” (TAB. 10) citaram nove tipos diferentes de produtos/projetos/serviços. Os mais citados foram o “desenvolvimento de portais corporativos e serviços baseados em intranet e Internet” (aproximadamente 63% das organizações), a “implantação da gestão do conhecimento” e serviços de “inteligência competitiva” (aproximadamente 38% cada).

Em relação às organizações da área de “gestão de documentos/informações”, foram citados 10 diferentes produtos/projetos/serviços (TAB. 11), destacando-se a “gestão de informações”, citada por todas elas, e a “gestão dos documentos”, citada por aproximadamente 68% das organizações.

Por fim, as organizações da área de “gestão do conhecimento” citaram seis diferentes produtos/projetos/serviços (TAB. 12). Entretanto, nesse caso, nenhum deles foi lembrado por todas as organizações; “portais corporativos” e a “implantação da gestão do conhecimento” estiveram mais próximos disso, com aproximadamente 68% das citações cada um.

TABELA 9

Produtos, projetos e serviços em gestão do conhecimento oferecidos pelas organizações de consultoria da área de administração de empresas/processos gerenciais

PRODUTOS/ PROJETOS/SERVIÇOS	ORGANIZAÇÕES DA ÁREA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS/PROCESSOS GERENCIAIS	% DAS ORGANIZAÇÕES
Implantação da gestão do conhecimento	5	100,00
Treinamentos	4	80,00
Implantação de <i>software</i> de gestão do conhecimento	1	20,00
Inteligência competitiva	1	20,00
Gestão de competências	1	20,00
Aprendizagem organizacional	1	20,00
Gestão do capital intelectual	1	20,00
Gestão de recursos humanos	1	20,00
Universidades corporativas	1	20,00
Avaliação dos conhecimentos dos clientes das organizações	1	20,00

**TABELA 10**

Produtos, projetos e serviços em gestão do conhecimento oferecidos pelas organizações de consultoria da área de tecnologia da informação/informática

<b>PRODUTOS/ PROJETOS/SERVIÇOS</b>	<b>ORGANIZAÇÕES DA ÁREA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO/INFORMÁTICA</b>	<b>% DAS ORGANIZAÇÕES</b>
Portais corporativos, Intranet e Internet	5	62,50
Implantação da gestão do conhecimento	3	37,50
Inteligência competitiva	3	37,50
Gestão da informação	2	25,00
Gestão de tecnologias da informação	2	25,00
Implantação de <i>software</i> de gestão do conhecimento	1	12,50
Gestão do capital intelectual	1	12,50
Desenho de processos de trabalho	1	12,50
Bases de conhecimento	1	12,50

TABELA 11

Produtos, projetos e serviços em gestão do conhecimento oferecidos pelas organizações de consultoria da área de gestão de documentos/informações

<b>PRODUTOS/ PROJETOS/SERVIÇOS</b>	<b>ORGANIZAÇÕES DA ÁREA DE GESTÃO DE DOCUMENTOS/INFORMAÇÕES</b>	<b>% DAS ORGANIZAÇÕES</b>
Gestão da informação	3	100,00
Gestão de documentos	2	66,67
Implantação da gestão do conhecimento	1	33,33
Implantação de <i>software</i> de gestão do conhecimento	1	33,33
Inteligência competitiva	1	33,33
Gestão de tecnologias da informação	1	33,33
Comunidades de prática	1	33,33
Gestão de competências	1	33,33
Gestão de recursos humanos	1	33,33
Mapeamento de conhecimentos	1	33,33

TABELA 12

Produtos, projetos e serviços em gestão do conhecimento oferecidos pelas organizações de consultoria da área de gestão do conhecimento

<b>PRODUTOS/ PROJETOS/SERVIÇOS</b>	<b>ORGANIZAÇÕES DA ÁREA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO</b>	<b>% DAS ORGANIZAÇÕES</b>
Implantação da gestão do conhecimento	2	66,67
Portais corporativos, Intranet e Internet	2	66,67
Implantação de <i>software</i> de gestão do conhecimento	1	33,33
Memória organizacional	1	33,33
Comunidades de prática	1	33,33
Gestão de competências	1	33,33

A “implantação da gestão do conhecimento”, apesar de não ser apontada por todas as organizações, recebeu citações em todas as áreas de atuação, em conjunto com a “implantação de software de gestão do conhecimento”.

#### **4.6 Objeto da gestão do conhecimento**

Esta parte do questionário trouxe uma lista de pontos, dos quais cada organização deveria indicar os três que, em sua opinião, representariam o objeto ou o foco sobre o qual a gestão do conhecimento deveria concentrar-se (TAB. 13).

Neste item não houve citação unânime. A maior porcentagem atingida foi pela “gestão de competências”, lembrada por aproximadamente 58% das organizações. Apareceram, completando a lista dos três mais citados, o “mapeamento de conhecimentos e competências” (aproximadamente 42% das organizações) e a “gestão da inovação” (aproximadamente 37% das organizações). Dois pontos não foram indicados: a “gestão de recursos humanos” e a “gestão das tecnologias da informação”.

**TABELA 13**

Objetos da gestão do conhecimento para as organizações de consultoria

<b>OBJETOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO</b>	<b>ORGANIZAÇÕES</b>	<b>% DAS ORGANIZAÇÕES</b>
Gestão de competências	11	57,89
Mapeamento de conhecimentos e competências	8	42,11
Gestão de documentos	7	36,84
Gestão da inovação	7	36,84
Criação/organização/ utilização de documentos sobre processos de produção, manuais, patentes, etc.	4	21,05
Treinamento/ aperfeiçoamento/ formação	4	21,05
Gestão das informações vindas do ambiente externo da organização	4	21,05
Gestão da comunicação	2	10,53
Incentivo à criatividade	2	10,53
Gestão de recursos humanos	-	-
Gestão da tecnologia da informação	-	-

As organizações de consultoria da área de “administração de empresas/processos gerenciais” indicaram seis objetos diferentes para a gestão do conhecimento (TAB. 14). Os três mais citados, por 60% das organizações, foram a “gestão de competências”, o “mapeamento de conhecimentos e competências” e o “treinamento/aperfeiçoamento/formação dos indivíduos”.

**TABELA 14**

Objetos da gestão do conhecimento para as organizações de consultoria da área de administração de empresas/processos gerenciais

<b>OBJETOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO</b>	<b>ORGANIZAÇÕES EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS/PROCESSOS GERENCIAIS</b>	<b>% DAS ORGANIZAÇÕES</b>
Gestão de competências	3	60,00
Mapeamento de conhecimentos e competências	3	60,00
Treinamento/ aperfeiçoamento/ formação	3	60,00
Gestão da comunicação	1	20,00
Gestão da inovação	1	20,00
Gestão das informações vindas do ambiente externo da organização	1	20,00



As organizações da área de “tecnologia da informação/informática” respondentes citaram oito objetos diferentes (TAB. 15). Três foram os mais citados, por aproximadamente 63% das organizações da área: a “gestão de documentos”, a “gestão de competências” e a “gestão da inovação”.

**TABELA 15**

Objetos da gestão do conhecimento para as organizações de consultoria da área de tecnologia da informação/informática

<b>OBJETOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO</b>	<b>ORGANIZAÇÕES EM TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO/ INFORMÁTICA</b>	<b>% DAS ORGANIZAÇÕES</b>
Gestão de documentos	5	62,50
Gestão de competências	5	62,50
Gestão da inovação	5	62,50
Gestão das informações vindas do ambiente externo da organização	3	37,50
Criação/organização/ utilização de documentos sobre processos de produção, manuais, patentes, etc.	1	12,50
Gestão da comunicação	1	12,50
Mapeamento de conhecimentos e competências	1	12,50
Treinamento/ aperfeiçoamento/ formação	1	12,50

As organizações da área de “gestão de documentos/informações” citaram cinco objetos (TAB. 16). O “mapeamento de conhecimentos e competências” foi o único citado por todas as organizações da área participantes da pesquisa.

**TABELA 16**

Objetos da gestão do conhecimento para as organizações de consultoria da área de gestão de documentos/informações

<b>OBJETOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO</b>	<b>ORGANIZAÇÕES EM GESTÃO DE DOCUMENTOS/ INFORMAÇÕES</b>	<b>% DAS ORGANIZAÇÕES</b>
Mapeamento de conhecimentos e competências	3	100,00
Criação/organização/ utilização de documentos sobre processos de produção, manuais, patentes, etc.	2	66,67
Gestão de documentos	1	33,33
Gestão da inovação	1	33,33
Incentivo à criatividade	1	33,33

Por fim, as organizações da área de “gestão do conhecimento” citaram cinco objetos (TAB. 17). A “gestão de competências” foi citada por todas elas.

**TABELA 17**

Objetos da gestão do conhecimento para as organizações de consultoria da área de gestão do conhecimento

<b>OBJETOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO</b>	<b>ORGANIZAÇÕES EM GESTÃO DO CONHECIMENTO</b>	<b>% DAS ORGANIZAÇÕES</b>
Gestão de competências	3	100,00
Gestão de documentos	1	33,33
Criação/organização/ utilização de documentos sobre processos de produção, manuais, patentes, etc.	1	33,33
Mapeamento de conhecimentos e competências	1	33,33
Incentivo à criatividade	1	33,33

#### **4.7 Sucesso da gestão do conhecimento**

Pedimos que as organizações escolhessem em uma listagem os cinco pontos que considerassem fundamentais ao sucesso de um projeto de gestão do conhecimento. As respostas com maior frequência foram:

- o “alinhamento da gestão do conhecimento à estratégia organizacional”, citado por aproximadamente 79% das organizações;
- a “existência ou desenvolvimento de cultura de compartilhamento de informações e conhecimentos”, citada por aproximadamente 68% das organizações;
- o “apoio da alta administração ao projeto”, citado por aproximadamente 63% das organizações;

- “investimentos em gerenciamento de informações e conhecimento”, citado por aproximadamente 42% das organizações; e
- o “mapeamento do conhecimento na organização” e a “educação e treinamento continuados”, empatados, citados por aproximadamente 37% das organizações.

Apenas dois pontos não foram citados: a “gestão dos recursos humanos” e a “justificação da implantação da gestão do conhecimento a todos os membros da organização”. A TAB. 18 traz a íntegra das respostas.

**TABELA 18**

Pontos fundamentais ao sucesso de um projeto de gestão do conhecimento para as organizações de consultoria

<b>PONTOS</b>	<b>ORGANIZAÇÕES</b>	<b>% DAS ORGANIZAÇÕES</b>
Alinhamento da gestão do conhecimento à estratégia organizacional	15	78,95
Existência ou desenvolvimento de cultura de compartilhamento de informações e conhecimentos	13	68,42
Apoio da alta administração ao projeto	12	63,16
Investimentos em gerenciamento de informações e conhecimento	8	42,11
Educação e treinamento continuados	7	36,84
Mapeamento do conhecimento na organização	7	36,84
Indivíduos como centro do projeto	5	26,32
Mapeamento das atividades, processos e fluxos de trabalho na organização	4	21,05
Uso da Internet e intranet como ferramenta de colaboração	2	10,53
Monitoração do ambiente externo	2	10,53
Disponibilização dos serviços de gestão do conhecimento a todos os membros da organização	1	5,26
Montagem de equipes multifuncionais e interdisciplinares	1	5,26
Sistema de recompensas ao compartilhamento e uso de informações e conhecimentos	1	5,26
Rastreamento, mensuração e disseminação das melhores práticas	1	5,26
Gestão dos recursos humanos	-	-
Justificar a implantação da gestão do conhecimento a todos os membros da organização	-	-

Podemos apresentar as informações das respostas anteriores especificando-as por área de atuação das organizações. As organizações da área de “administração de empresas/processos gerenciais” (TAB. 19) foram unânimes em citar o “alinhamento da gestão do conhecimento à estratégia organizacional” como um dos principais fatores de sucesso de um projeto de gestão do conhecimento.

Entre as organizações de consultoria da área de “tecnologia da informação/informática” (TAB 20), não ocorreram pontos unânimes; os dois mais citados, por 75% delas, foram a “existência ou desenvolvimento de cultura de compartilhamento de informações e conhecimentos” e o “alinhamento da gestão do conhecimento à estratégia organizacional”.

Para as organizações da área de “gestão de documentos/informações” (TAB. 21), foram unânimes a “existência ou desenvolvimento de cultura de compartilhamento de informações e conhecimentos” e o “apoio da alta administração ao projeto”.

A unanimidade, em relação às organizações da área de “gestão do conhecimento” (TAB. 22) ocorreu tanto em relação ao alinhamento da “gestão do conhecimento à estratégia organizacional”, quanto em relação ao “apoio da alta administração ao projeto”.

**TABELA 19**

Pontos fundamentais ao sucesso de um projeto de gestão do conhecimento para as organizações de consultoria da área de administração de empresas/processos gerenciais

<b>PONTOS</b>	<b>ORGANIZAÇÕES EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS/PROCESSOS GERENCIAIS</b>	<b>% DAS ORGANIZAÇÕES</b>
Alinhamento da gestão do conhecimento à estratégia organizacional	5	100,00
Investimentos em gerenciamento de informações e conhecimento	3	60,00
Educação e treinamento continuados	3	60,00
Existência ou desenvolvimento de cultura de compartilhamento de informações e conhecimentos	3	60,00
Mapeamento do conhecimento na organização	3	60,00
Monitoração do ambiente externo	2	40,00
Apoio da alta administração ao projeto	1	20,00
Sistema de recompensas ao compartilhamento e uso de informações e conhecimentos	1	20,00

**TABELA 20**

Pontos fundamentais ao sucesso de um projeto de gestão do conhecimento para as organizações de consultoria da área de tecnologia da informação/informática

<b>PONTOS</b>	<b>ORGANIZAÇÕES EM TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO/INFORMÁTICA</b>	<b>% DAS ORGANIZAÇÕES</b>
Alinhamento da gestão do conhecimento à estratégia organizacional	6	75,00
Existência ou desenvolvimento de cultura de compartilhamento de informações e conhecimentos	6	75,00
Apoio da alta administração ao projeto	5	62,50
Investimentos em gerenciamento de informações e conhecimento	4	50,00
Educação e treinamento continuados	3	37,50
Indivíduos como centro do projeto	3	37,50
Mapeamento do conhecimento na organização	3	37,50
Mapeamento das atividades, processos e fluxos de trabalho na organização	3	37,50
Uso da Internet e intranet como ferramenta de colaboração	2	25,00
Rastreamento, mensuração e disseminação das melhores práticas	1	12,50



**TABELA 21**

Pontos fundamentais ao sucesso de um projeto de gestão do conhecimento para as organizações de consultoria da área de gestão de documentos/informações

<b>PONTOS</b>	<b>ORGANIZAÇÕES EM GESTÃO DE DOCUMENTOS/INFORMAÇÕES</b>	<b>% DAS ORGANIZAÇÕES</b>
Apoio da alta administração ao projeto	3	100,00
Existência ou desenvolvimento de cultura de compartilhamento de informações e conhecimentos	3	100,00
Investimentos em gerenciamento de informações e conhecimento	1	33,33
Alinhamento da gestão do conhecimento à estratégia organizacional	1	33,33
Indivíduos como centro do projeto	1	33,33
Disponibilização dos serviços de gestão do conhecimento a todos os membros da organização	1	33,33
Montagem de equipes multifuncionais e interdisciplinares	1	33,33
Mapeamento das atividades, processos e fluxos de trabalho na organização	1	33,33

TABELA 22

Pontos fundamentais ao sucesso de um projeto de gestão do conhecimento para as organizações de consultoria da área de gestão do conhecimento

PONTOS	ORGANIZAÇÕES EM GESTÃO DO CONHECIMENTO	% DAS ORGANIZAÇÕES
Alinhamento da gestão do conhecimento à estratégia organizacional	3	100,00
Apoio da alta administração ao projeto	3	100,00
Educação e treinamento continuados	1	33,33
Existência ou desenvolvimento de cultura de compartilhamento de informações e conhecimentos	1	33,33
Indivíduos como centro do projeto	1	33,33
Mapeamento do conhecimento na organização	1	33,33

#### 4.8 Obras em gestão do conhecimento

No final do questionário foi aberto um espaço para que cada organização citasse três obras que considerasse fundamentais à compreensão da gestão do conhecimento. Obtiveram-se 24 respostas à questão, aparecendo 17 obras diferentes. As mais citadas foram *Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial*, do consultor brasileiro José Cláudio Cyrineu Terra, datado de 2001, e *Criação do conhecimento na empresa: como as empresas*

*japonesas geram a dinâmica da inovação*, dos japoneses Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi, cuja edição brasileira data de 1997 e a original de 1995; cada uma destas obras representou aproximadamente 15% das respostas. Do consultor Terra, foi também lembrada a obra em parceria com Cindy Gordon, *Portais corporativos: a revolução na gestão do conhecimento*, de 2002. A TAB. 23 traz as obras citadas.

TABELA 23

## Obras fundamentais à compreensão da gestão do conhecimento

OBRA/AUTOR(ES)/ANO	OCORRÊNCIAS (POR ÁREA DE ATUAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES)				TOTAL
	Administração	Gestão de documentos/ informações	TI/ informática	Gestão do conhecimento	
Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial / José Cláudio Cyrineu Terra / 2001	1	0	2	1	4
Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação / Ikujiro Nonaka & Hirotaka Takeuchi / 1997	1	1	2	0	4
Portais corporativos: a revolução na gestão do conhecimento / José Cláudio Cyrineu Terra & Cindy Gordon / 2002	0	0	1	1	2
A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento / Karl Erik Sveiby / 1998	0	1	1	0	2
A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende / Peter M. Senge / 1998	1	0	1	0	2
Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual / Thomas H. Davenport & Laurence Prusak / 1998	0	0	2	0	2
Gestão de empresas na era do conhecimento / Ricardo Vidigal da Silva & Ana Neves (Eds.) / 2003	0	0	0	1	1
Organizações do conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologia / Maria Terezinha Angeloni / 2002	0	0	0	1	1

Manual de gestão do conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa / Wendi R. Bukowitz & Ruth L. Williams / 2002	0	0	0	1	1
Building a knowledge driven organization / Robert H Buckman / 2004	0	0	0	1	1
Enterprise knowledge portals / Heidi Collins / 2003	0	0	0	1	1
Knowledge engineering and management: the CommonKADS Methodology / Guus T. Schreiber, Nigel Shadbolt, Walter Van de Velde, et al. / 1999	0	0	1	0	1
Pays de connaissances / Michel Authier / 1998	0	1	0	0	1
The knowing-doing gap: how smart companies turn knowledge into action / Jeffrey Pfeffer & Robert I. Sutton / 1999	0	0	1	0	1
Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências / Gustavo G. Boog & Madalena Boog (Orgs.) / 2002	1	0	0	0	1
Recursos humanos 100%: a função do RH no terceiro milênio / Marcio Dayrell Batituci / 2000	1	0	0	0	1
The knowledge evolution: expanding organizational intelligence / Verna Allee / 1997	1	0	0	0	1

## 5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Apresentamos a seguir análises sobre as informações coletadas na aplicação do questionário junto às organizações, sob o ponto de vista dos objetivos da pesquisa. Antes, porém, vale que destaquemos aquelas informações que puderam auxiliar-nos no entendimento sobre o mercado de prestação de consultoria em gestão do conhecimento no Brasil.

As organizações de consultoria participantes localizam-se, mormente, nas regiões Sudeste e Sul do país, com predomínio da primeira. Lembremos que as organizações de consultoria, como típicas organizações do conhecimento, pouco são limitadas por fronteiras políticas, podendo sua atuação abranger todo o território nacional e até mesmo além. Pode-se afirmar, por informações colhidas em seus *websites*, que muitas têm filiais espalhadas pelo Brasil. O questionário pediu que se citasse a localidade da matriz. A porcentagem de organizações participantes localizadas na Região Centro-Oeste (aproximadamente 11%) era esperada, visto que Brasília concentra o foco político do país, sendo o Estado um grande cliente das organizações de consultoria. Impressionou o número de participantes da Região Nordeste, em número igual ao da Região Centro-Oeste, numa confirmação da não-limitação por fronteiras dessas organizações.

Tanto de acordo com o levantamento inicial (via motores de busca na Internet) quanto de acordo com as informações prestadas no decorrer da pesquisa, as organizações cuja competência essencial seja a tecnologia da informação dominam o mercado de gestão do conhecimento, pelo menos em termos de quantidade de organizações atuando com a temática. É interessante o fato de que a minoria delas se concentra unicamente no desenvolvimento e/ou comercialização de *software* para gestão do conhecimento, dedicando-se, a maior parte delas, a outros aspectos. Vale também citar que grande parte das organizações de consultoria especializadas em gestão de documentos e gestão de informações oferece consultoria em gestão do conhecimento, como evolução natural de seus serviços.

O baixo número de organizações filiadas à *Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento* (SBGC) demonstra que o foco da atenção da *Sociedade* deveria ser transferido dos consultores – pessoas físicas (aproximadamente 42% das organizações pesquisadas possuem consultores filiados) – para as organizações em si – pessoas jurídicas.

Apesar de, numericamente, as organizações de consultoria da área de tecnologia da informação dominarem o mercado pesquisado, a formação tecnológica (ciência da computação) apareceu apenas na quarta posição, presente em aproximadamente 32% das organizações. Entretanto, antecipando uma sugestão para pesquisa futura, o grande número de formações não-identificadas pode incluir em seu bojo novas vertentes de formação no campo tecnológico, como sistemas de informação. O QUADRO 8 compara as áreas de formação e atuação mais citadas com aquelas trazidas à luz pela pesquisa de Wilson (2002). A forte presença das áreas de administração de empresas, ciência da computação e ciência da informação, tanto em termos de atuação das organizações quanto em termos de formação de consultores, vai ao encontro do que Barbosa & Paim (2003) sugerem como os pilares teóricos da gestão do conhecimento (FIG. 1).

### QUADRO 5

Comparação entre as áreas de atuação das organizações de consultoria, formação dos consultores e áreas de periódicos trabalhados por Wilson (2000)<sup>105</sup>.

ÁREAS DE ATUAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES	ÁREAS DE FORMAÇÃO DOS CONSULTORES	ÁREAS DOS PERIÓDICOS QUE TRATARAM SOBRE A GESTÃO DO CONHECIMENTO (WILSON, 2002)
Tecnologia da informação/informática	Administração	Ciência da computação e sistemas de informação
Administração de empresas/processos gerenciais	Outras	Ciência da informação e biblioteconomia
Gestão de documentos/informações	Engenharia	Administração
Gestão do conhecimento	Ciência da computação	Inteligência artificial
-	Ciência da informação (incluindo arquivologia, biblioteconomia e museologia)	Engenharia
-	Psicologia	Medicina
-	Comunicação social	-

NOTA: Das mais citadas para as menos citadas.

<sup>105</sup> WILSON, T. D. The nonsense of “knowledge management”. [On-line]. **Information Research**, v. 08, n. 01, October 2002. [Cited 31<sup>st</sup> May 2004]. Available from *World Wide Web*: <<http://InformationR.net/ir/8-1/paper144.html>>.



## 5.1 O conceito de gestão do conhecimento

Fica implícita no questionário a intenção de, nessa dissertação, se compreender o entendimento das organizações de consultoria sobre o conceito de gestão do conhecimento através de uma abordagem indireta, verificando suas respostas acerca dos produtos, projetos e serviços em gestão do conhecimento com os quais trabalham, quais os objetos ou focos e os pontos-chave para o sucesso de um projeto de gestão do conhecimento.

A partir das respostas obtidas, podemos concluir que, para as organizações de consultoria:

a) a gestão do conhecimento deve focalizar:

- a gestão de competências;
- o mapeamento de conhecimentos e competências;
- a gestão de documentos;
- a gestão da inovação;

b) o sucesso da gestão do conhecimento depende:

- do alinhamento da gestão do conhecimento à estratégia organizacional;
- da existência ou do desenvolvimento de uma cultura de compartilhamento de informações e conhecimentos;
- do apoio da alta administração ao projeto de gestão do conhecimento;
- de investimentos em gerenciamento de informações e conhecimentos;
- de educação e treinamento continuados;
- do mapeamento do conhecimento na organização;

c) os principais produtos, projetos e serviços em gestão do conhecimento são:

- a implantação da gestão do conhecimento como um todo;
- o desenvolvimento de portais corporativos e a utilização de ferramentas baseadas na utilização de Intranet e Internet;
- a gestão da informação;
- a inteligência competitiva;
- os treinamentos dos membros da organização, direcionados ao desenvolvimento dos conhecimentos dos mesmos;
- a implantação de *software* de gestão do conhecimento.

Num exercício de síntese, poderíamos afirmar que, para as organizações de consultoria participantes da pesquisa, a gestão do conhecimento é:

**a geração de conhecimentos nas organizações através da gestão dos documentos e informações internas e externas (inteligência competitiva), o mapeamento dos conhecimentos e competências pré-existentes em seus indivíduos, visando gerar a inovação.**

Para ser bem-sucedida, a gestão do conhecimento deve ser apoiada pela alta administração da organização que a implanta e deve ter seus objetivos alinhados aos objetivos traçados pela estratégia de atuação da organização. A gestão do conhecimento é potencializada pela pré-existência e/ou desenvolvimento de uma cultura de compartilhamento de informações e conhecimentos e pela educação continuada de seus membros.

A essência dos conceitos de gestão do conhecimento retirados da literatura aparecem nesta síntese:

- a gestão do conhecimento não é um objeto em si, mas um meio auxiliar no alcance dos objetivos das organizações;
- para auxiliar no alcance dos objetivos das organizações, deve se alinhar às estratégias das mesmas;
- baseia-se na sistematização da criação, identificação, aquisição (ou recolhimento, ou captação), desenvolvimento, partilha (ou difusão, ou distribuição, ou transferência), utilização e retenção do conhecimento.

Podemos, afinal, afirmar que, em uma perspectiva geral, o entendimento das organizações prestadoras de serviços de consultoria em relação ao conceito de gestão do conhecimento é semelhante ao apresentado pelos principais autores que trabalham na área; ou seja, os resultados desta pesquisa vão ao encontro dos resultados da revisão de literatura.

## **5.2 O conceito de gestão do conhecimento e as áreas de atuação específicas das organizações**

Apresenta-se, a seguir, a síntese de conceitos de gestão do conhecimento específicos por área de atuação das organizações, obtidos a partir das respostas sobre produtos, projetos e serviços em gestão do conhecimento, objetos ou focos e os pontos-chave para o sucesso de um projeto de gestão do conhecimento.

### 5.2.1 Tecnologia da informação/informática

Para as organizações de consultoria desta área, as bases da gestão do conhecimento encontram-se nos itens abaixo:

a) a gestão do conhecimento deve focalizar:

- a gestão de documentos;
- a gestão de competências;
- a gestão da inovação;

b) o sucesso da gestão do conhecimento depende:

- do alinhamento da gestão do conhecimento à estratégia organizacional;
- da existência ou do desenvolvimento de uma cultura de compartilhamento de informações e conhecimentos;
- do apoio da alta administração ao projeto de gestão do conhecimento;
- de investimentos em gestão de informações e conhecimentos;
- de educação e treinamento continuados;
- da consideração dos indivíduos como o centro do projeto de gestão do conhecimento;
- do mapeamento do conhecimento na organização;
- do mapeamento das atividades, processos e fluxos de trabalho da organização;

c) os principais produtos, projetos e serviços em gestão do conhecimento são:

- o desenvolvimento de portais corporativos e a utilização de ferramentas baseadas na utilização de Intranet e Internet;
- a implantação da gestão do conhecimento como um todo;
- a inteligência competitiva;
- a gestão da informação;
- a gestão das tecnologias da informação.

Em resumo, para as organizações da área tecnológica em geral, gestão do conhecimento é:

**a gestão dos documentos, informações internas e externas e de competências nas organizações a fim de alcançar a inovação, tendo sempre os indivíduos como foco.**

Para ser bem-sucedida, deve ser apoiada pela alta administração da organização que a implanta e deve ter seus objetivos alinhados aos objetivos traçados pela estratégia de atuação da organização, e é potencializada pela pré-existência e/ou desenvolvimento de uma cultura de compartilhamento de informações e conhecimentos, pela educação continuada de seus membros e utilização das tecnologias da informação, como portais corporativos, intranet e Internet.

Vimos que as organizações de consultoria da área tecnológica referem-se à utilização das tecnologias da informação apenas como ferramentas. Ao citarem os indivíduos como cerne da gestão do conhecimento, vão de encontro ao sugerido por Sveiby (2001a), que as ciências tecnológicas tendem a enxergar a gestão do conhecimento como ênfase nas NTICs e no conhecimento como um objeto a ser gerenciado pelos sistemas de informação. Temos assim uma prova de maturidade destas organizações no Brasil, o que pode ser explicado pela presença de consultores com formação em ciências

sociais aplicadas, em especial administração, em seus quadros, em número maior até que os de formação tecnológica.

### **5.2.2 Administração de Empresas/processos gerenciais**

Para as organizações de consultoria desta área, são seguintes as bases da gestão do conhecimento:

a) a gestão do conhecimento deve focalizar:

- a gestão de competências;
- o mapeamento de conhecimentos e competências;
- o treinamento/aperfeiçoamento/formação dos membros da organização;

b) o sucesso da gestão do conhecimento depende:

- do alinhamento da gestão do conhecimento à estratégia organizacional;
- de investimentos em gerenciamento de informações e conhecimentos;
- de educação e treinamento continuados;
- da existência ou do desenvolvimento de uma cultura de compartilhamento de informações e conhecimentos;
- do mapeamento do conhecimento na organização;

c) os principais produtos, projetos e serviços em gestão do conhecimento são:

- a implantação da gestão do conhecimento como um todo;
- os treinamentos dos membros da organização, direcionados ao desenvolvimento dos conhecimentos dos mesmos.

Para tais organizações, em síntese, gestão do conhecimento é:

**o mapeamento dos conhecimentos e das competências existentes na organização e a geração de novos conhecimentos, através da gestão da informação e da aprendizagem constante de seus membros.**

Para ser bem-sucedida, deve ter seus objetivos alinhados aos objetivos traçados pela estratégia de atuação da organização e é potencializada pela pré-existência e/ou desenvolvimento de uma cultura de compartilhamento de informações e conhecimentos e pela educação continuada de seus membros.

Se as organizações da área tecnológica privilegiaram as NTICs como ferramentas da gestão do conhecimento, para as organizações da área de administração de empresas a principal ferramenta é a educação continuada. Respostas referentes a objetivos específicos para a gestão do conhecimento, como o alcance da inovação, não foram freqüentes. Privilegiou-se o meio em detrimento ao fim.

### **5.2.3 Gestão de documentos/informações**

Organizações de consultoria desta área consideram que:

a) a gestão do conhecimento deve focalizar:

- o mapeamento de conhecimentos e competências;
- a criação, organização e utilização de documentos sobre processos de produção, manuais, patentes, etc.;

b) o sucesso da gestão do conhecimento depende:

- do apoio da alta administração ao projeto de gestão do conhecimento;
- da existência ou do desenvolvimento de uma cultura de compartilhamento de informações e conhecimentos;

c) os principais produtos, projetos e serviços em gestão do conhecimento são:

- a gestão da informação;
- a gestão de documentos.

Resumindo, gestão do conhecimento para as organizações de consultoria da área de gestão de documentos e informações refere-se ao:

**mapeamento dos conhecimentos e das competências existentes na organização e o incentivo à explicitação e ao uso desses conhecimentos pelos membros da organização.**

Seu sucesso depende da pré-existência e/ou desenvolvimento de uma cultura de compartilhamento de informações e conhecimentos e do apoio da alta administração da organização ao projeto. Além disso, tem na gestão de documentos e na gestão da informação importantes ferramentas.

O baixo número de organizações desta área, participantes da pesquisa, compromete a análise do ponto principal, desenvolvido por Davenport & Cronin (2000): o de que pessoas e organizações da área de gestão de documentos e informações (ciência da informação e biblioteconomia, nas palavras dos autores) tendem a enxergar a gestão do conhecimento como um novo rótulo para a gestão da informação. O que as informações coletadas permite-nos afirmar é que, em relação a essas organizações, especificamente no caso brasileiro, a gestão do conhecimento equilibra-se na dicotomia conhecimento tácito e conhecimento explícito, sendo este último representado pelo conhecimento formalizado em documentos, passível, portanto, de gestão documental. Porém, gestão de documentos e gestão da informação aparecem muito mais como ferramentas auxiliares à gestão do conhecimento do que como sinônimos da mesma.



#### 5.2.4 Gestão do conhecimento

Na opinião das organizações cuja atuação (ou competência essencial) se restringe à gestão do conhecimento:

a) a gestão do conhecimento deve focalizar:

- a gestão de competências;
- a gestão de documentos;
- a criação, organização e utilização de documentos sobre processos de produção, manuais, patentes, etc.;
- o mapeamento de conhecimentos e competências na organização;
- o incentivo à criatividade.

b) o sucesso da gestão do conhecimento depende:

- do alinhamento da gestão do conhecimento à estratégia organizacional;
- do apoio da alta administração ao projeto;
- da educação e treinamento continuados dos membros da organização;
- da existência ou do desenvolvimento de uma cultura de compartilhamento de informações e conhecimentos;
- da consideração dos indivíduos como centro do projeto de gestão do conhecimento;
- do mapeamento do conhecimento na organização;

c) os principais produtos, projetos e serviços em gestão do conhecimento são:

- a implantação da gestão do conhecimento como um todo;
- o desenvolvimento de portais corporativos e a utilização de ferramentas baseadas na utilização de Intranet e Internet;
- a implantação de *software* de gestão do conhecimento;
- memória organizacional;
- as comunidades de prática;
- a gestão de competências.

Ou seja, para as organizações de consultoria de atuação específica em gestão do conhecimento, ela é:

**a gestão das competências individuais e organizacionais, através da gestão de documentos e conhecimentos explícitos e do mapeamento de conhecimentos e competências já existentes.**

Seu sucesso depende do apoio da alta administração da organização que a implanta e seus objetivos devem ser alinhados aos objetivos traçados pela estratégia de atuação da organização. A gestão do conhecimento é potencializada pela pré-existência e/ou desenvolvimento de uma cultura de compartilhamento de informações e conhecimentos, pela educação continuada dos membros da organização, pela colocação dos indivíduos como cerne do projeto e pelo constante incentivo à criatividade.

Ainda que a pesquisa fosse prejudicada pela baixa participação de organizações da área, ficou patente a proximidade da conceituação com diversas características da gestão do conhecimento citadas na literatura. É interessante ressaltar a importância dada à criatividade, uma característica

inerente ao ser humano, corroborando a consideração das pessoas como centro do projeto, enfatizada na literatura.

### **5.3 Organizações ligadas a instituições de ensino**

Das 19 organizações participantes da pesquisa, apenas duas<sup>106</sup> (aproximadamente 11%) são ligadas a instituições de ensino superior. Para estas organizações:

a) a gestão do conhecimento deve focalizar:

- o mapeamento de conhecimentos e competências;
- a criação, organização e utilização de documentos sobre processos de produção, manuais, patentes, etc.;
- a gestão de documentos;
- a inteligência competitiva;
- a gestão da inovação;

b) o sucesso da gestão do conhecimento depende:

- da existência ou do desenvolvimento de uma cultura de compartilhamento de informações e conhecimentos;
- do apoio da alta administração ao projeto de gestão do conhecimento;

---

<sup>106</sup> Uma da área de “administração de empresas/processos gerenciais” e outra da área de “gestão de documentos/informações”.

- da montagem de equipes multitarefa e interdisciplinares;
- do mapeamento das atividades, processos e fluxos de trabalho da organização;
- de educação e treinamento continuados;
- do alinhamento da gestão do conhecimento à estratégia organizacional;
- da monitoração do ambiente externo da organização;
- de investimentos em gerenciamento de informações e conhecimentos;
- do mapeamento do conhecimento na organização;

c) os principais produtos, projetos e serviços em gestão do conhecimento são:

- gestão de documentos;
- gestão da informação;
- comunidades de prática;
- treinamentos dos membros da organização, direcionados ao desenvolvimento dos conhecimentos dos mesmos;
- inteligência competitiva;

Sintetizando, poderíamos afirmar que, para as organizações de consultoria ligadas a instituições de ensino, a gestão do conhecimento é:

**a geração e utilização de conhecimentos (inclusive explícitos) nas organizações através da gestão dos documentos e informações (internas e externas – inteligência competitiva), o mapeamento (e a gestão) dos conhecimentos e competências pré-existentes em seus colaboradores, visando gerar a inovação.**

Seu sucesso depende do apoio pela alta administração da organização que a implanta, da existência ou do desenvolvimento de uma cultura de compartilhamento e deve ter seus objetivos alinhados aos objetivos traçados pela estratégia de atuação da organização. A gestão do conhecimento é potencializada pela educação continuada dos membros da organização, bem como a montagem de equipes multitarefa e interdisciplinares.

Como visto, o conceito apreendido através das respostas das organizações ligadas a instituições de ensino, não só vai na mesma direção do conceito das organizações em geral, como o ultrapassa, acrescentando alguns elementos.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa visou analisar as características da prestação de serviços de consultoria em gestão do conhecimento pelas organizações de consultoria em atuação no Brasil, num estudo exploratório para confrontar teoria e prática.

Vimos que a maior parte das organizações de consultoria que prestam serviços em gestão do conhecimento situam-se, ou têm suas matrizes, nas regiões Sudeste e Sul do país e são representadas, mormente, por aquelas que atuam na área de “tecnologia da informação/informática”.

Acredita-se que os objetivos da pesquisa tenham sido alcançados ao se comparar o entendimento das organizações de consultoria sobre o conceito de gestão do conhecimento com alguns aspectos revelados na revisão de literatura, conforme se segue.

Para Sveiby (2001a), a gestão do conhecimento, basicamente, se divide em duas ênfases: ênfase nas NTICs – reúne autores advindos principalmente de campos das ciências tecnológicas; tendem a enxergar o conhecimento como um objeto que pode ser identificado e tratado nos sistemas de informação – e ênfase nas pessoas – reúne autores advindos principalmente de campos das ciências humanas e ciências sociais aplicadas; enxergam o conhecimento como “[...] *um complexo conjunto de habilidades dinâmicas [...], em constante mudança*” (SVEIBY, 2001a). Pode-se perceber, através dos resultados da pesquisa, que a divisão da gestão do conhecimento nestas duas ênfases, pelo menos no caso das organizações brasileiras, é hoje dificilmente observável. As organizações de consultoria da área tecnológica demonstram compreender que as NTICs atuam como ferramentas na gestão do conhecimento e que o foco deve estar no ser humano, o gerador do conhecimento.

Barbosa & Paim (2003) citam a administração, a ciência da computação e a ciência da informação como as disciplinas formadoras dos pilares teóricos

da gestão do conhecimento. Embasados nas informações acerca da formação dos consultores das organizações, podemos não apenas concordar com os autores, mas também acrescentar a engenharia como um quarto pilar teórico da gestão do conhecimento.

Wilson (2002) identificou artigos publicados em 2001 contendo a expressão gestão do conhecimento (*knowledge management*). Concluiu que as áreas de ciência da computação e sistemas de informação, ciência da informação e biblioteconomia, administração, inteligência artificial, engenharia e medicina eram, em 2001, vale ressaltar, aquelas que demonstravam maior preocupação com o tema. As áreas mais recorrentes no trabalho de Wilson – ciência da computação e sistemas de informação, ciência da informação e biblioteconomia, administração e engenharia – demonstraram supremacia na formação dos consultores em gestão do conhecimento no Brasil.

Davenport & Cronin (2000) citam três domínios que apresentam interesse na gestão do conhecimento: KM1 – ciência da informação e biblioteconomia; tendem a enxergar a gestão do conhecimento como um novo rótulo para gestão da informação –, KM2 – engenharia de processos; a gestão do conhecimento é vista como gerenciamento de *know-how*, enfatizando processos e atividades de negócios – e KM3 – teoria organizacional; compreende o conhecimento como a capacidade das organizações em interagir e adaptar-se a determinado ambiente –. O que vimos foi que as organizações de cada área têm uma compreensão básica da gestão do conhecimento bastante aproximada dos conceitos sobre o tema presentes na literatura e condensados no referencial teórico deste trabalho. As diferenças maiores aparecem na citação de produtos, projetos e serviços em gestão do conhecimento, nas quais as organizações de cada área privilegiam suas especialidades. Deduz-se que as subdivisões colocadas pelos autores (KM1, KM2 e KM3) devem-se aplicar muito mais em relação aos indivíduos (consultores) das referidas áreas do que às organizações. Uma pesquisa neste sentido poderia confirmar ou não esta hipótese.

É preciso salientar um fato interessante, observado através das respostas das organizações ao questionário: a competência – ou a gestão de competências – apareceu com enorme frequência, seja como objeto, como ponto fundamental ao sucesso ou como produtos/projetos/serviços em gestão do conhecimento. Se a distinção entre informação e conhecimento é tênue, mais ainda é a distinção entre conhecimento e competência. Davenport & Cronin (2000) citam a falta de definição funcional de conhecimento como um dos grandes pecados que se pode cometer em relação à gestão do conhecimento (QUADRO 3). Se os autores, por um lado, afirmam ser essa falta inerente, em especial, às organizações ou à área da ciência da informação, a pesquisa demonstra que ela ocorre também nas demais áreas. Não se pode, a partir das informações colhidas, afirmar se tantas referências à competência revelam confusão sobre seu conceito ou uma tentativa de ir além do conhecimento. Como uma pesquisa exploratória, este trabalho visou lançar luzes sobre um terreno pouco trilhado pela pesquisa acadêmica e espera-se que possa servir como ponto de partida para pesquisas futuras no sentido de aprofundar a temática da consultoria em gestão do conhecimento no Brasil.

### **6.1 Sugestões para pesquisas futuras**

A partir deste trabalho exploratório, podem ser sugeridos alguns temas para futuras pesquisas, conforme explicitado a seguir:

- o entendimento sobre os conceitos de dado, informação, conhecimento e competência das organizações de consultoria em gestão do conhecimento;
- o entendimento sobre os conceitos de dado, informação, conhecimento e competência dos consultores em gestão do conhecimento;
- se a gestão do conhecimento e a gestão de competências são conceitos afins, porém diferentes, ou se são considerados sinônimos;



- a aplicação do problema e objetivos desta pesquisa em outra, cujo universo estudado seja o dos consultores em gestão do conhecimento (pessoas físicas);
- a relação conceitual entre conhecimento explícito (ou explicitado) e informação;
- quais as formações aparecem quando as organizações citam “outras”.

## 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVARENGA NETO, Rivadávia Correa Drummond de. **Gestão da informação e do conhecimento nas organizações**: análise de casos relatados em organizações públicas e privadas. Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais; Escola de Ciência da Informação; Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, 2002. (Dissertação. Mestrado em Ciência da Informação).

BABBIE, Earl. **Métodos de pesquisas de survey**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

BARBOSA, Ricardo Rodrigues; PAIM, Ísis. Da gerência de recursos informacionais à gestão do conhecimento. *In*: PAIM, Ísis (org.). **A gestão da informação e do conhecimento**. Belo Horizonte: Escola de Ciência da Informação da UFMG, 2003. Capítulo 1, p. 07-31.

BOUTHILLIER, France; SHEARER, Kathleen. Understanding knowledge management and information management: the need for an empirical perspective. [*On-line*]. **Information Research**, v. 08, n. 01, October 2002. [Cited: July 2004]. Available from *World Wide Web*: <<http://InformationR.net/ir/8-1/paper141.html>>.

BUCKLAND, Michael K. Information as thing. **Journal of the American Society for Information Science**, v. 42, n. 05, p. 351-60, 1991.

CARVALHO, Rodrigo Baroni de. **Tecnologia da informação aplicada à gestão do conhecimento**. Belo Horizonte: C/Arte, 2003.

CASSAPO, Felipe M. **O que entendemos exatamente por “conhecimento tácito” e “conhecimento explícito”**. [s. l.]: [s. n.], [s. d.]. Disponível em <<http://www.sbgc.org.br>>. Acessado em: 13 de abril de 2005.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. 2 ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999. (A era da informação: economia, sociedade e cultura; v. 01).

CENDÓN, Beatriz Valadares. Ferramentas de busca na *web*. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 30, n. 01, p. 39-49, jan./abr. 2001.

CHOO, C. W. **The knowing organization**: how organizations use information for construct meaning, create knowledge and make decisions. New York: Oxford Press, 1998.

CUNHA, Isabel Ferin. Contra a fragmentação: da informação ao conhecimento. **Leituras**, Lisboa, v. 03, n. 01, p. 75-83, abr./out. 1997.

DAMIANI, Wagner Bronze; GALERY, Augusto; NOVAES, Fernando. **Knowledge management: a comparison between Brazilian and North-American**. [On-line]. [Acesso em 20 de junho de 2005]. Disponível na *World Wide Web*: <[http://www.damiani.net/km\\_iamot.pdf](http://www.damiani.net/km_iamot.pdf)>.

DAVENPORT, Elisabeth; CRONIN, Blaise. **Knowledge management: semantic drift or conceptual shift?** [On-line]. 2000. [Cited July 19<sup>th</sup> 2004]. Available from *World Wide Web*: <[http://www.alise.org/conferences/conf00\\_Davenport-Cronin\\_paper.htm](http://www.alise.org/conferences/conf00_Davenport-Cronin_paper.htm)>.

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

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DIXON, Nancy. **Common knowledge**: how companies thrive by sharing what they know. Boston: Harvard Business School Press, 2000.

DRUCKER, Peter F. **Administrando para o futuro**. Os anos 90 e a virada do século. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1992.

\_\_\_\_\_. **Sociedade pós-capitalista**. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1994.

E-CONSULTING CORP. A gestão do conhecimento na prática. **HSM Management**, v. 08, n. 42, jan./ fev. 2004.

FERNANDES, Geni Chaves. **O que é ciência da informação**: identificação através de relações conceituais a partir de três visões. Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro, 1993. (Dissertação. Mestrado em Ciência da Informação).

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Desenvolver competências e gerir conhecimentos em diferentes arranjos empresariais – o caso da indústria brasileira de plástico. *In*: FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JÚNIOR, Moacir de Miranda (Orgs). **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001. P. 189-211.

HANSON, Wayne. What do you know? [*On-line*]. *Government Technology*, February 2000. [Cited: May 29<sup>th</sup> 2004]. Available from *World Wide Web*: <<http://www.govtech.net/magazine/gt/2000/feb/kmfocusfldr/kmfocus.phtml>>.

KANDO, Noriko. **Information concepts reexamined**. [*On-line*]. [Cited: September 1997]. Available from *World Wide Web*: <<http://www.rd.nacsis.ac.jp/~kando/inf.html>>.

KIM, Daniel H. O elo entre a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional. *In*: KLEIN, David A. **A gestão estratégica do capital intelectual**: recursos para a economia baseada em conhecimento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998. Cap. 4, p. 61-92.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica**. 14 ed. rev. ampl. Petrópolis: Vozes, 1994.

KUBR, M. (Ed.). **Consultoria**: um guia para a profissão. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1986.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1986.

LASTRES, Helena Maria Martins; FERRAZ, João Carlos. Economia da informação, do conhecimento e do aprendizado. *In*: LASTRES, H. M. M.; ALBAGLI, Sarita. (Orgs.). **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. Capítulo 01, p. 27-57.

LEONARD-BARTON, Dorothy. **Nascentes do saber**. Criando e sustentando as fontes de informação. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1998.

MALHOTRA, Yogesh. Knowledge management and new organization forms: a framework for business model innovation. *In*: Malhotra, Yogesh (Org.). **Knowledge management and virtual organization**. Hershey; London: Idea Group Publishing, 2000. Chapter 01, p. 02-19.

MILLER, Frank J. I = 0 (Information has no intrinsic meaning). [*On-line*]. **Information Research**, v. 08, n. 01, 2002. [Cited: July 2004]. Available from *World Wide Web*: <<http://InformationR.net/ir/8-1/paper140.html>>.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 19 ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

MURICI, Maria das Graças. **Gestão do conhecimento organizacional na realidade brasileira: um estudo de caso**. Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais; Escola de Ciência da Informação; Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, 2001. (Dissertação. Mestrado em Ciência da Informação).

NASCIMENTO, Nivaldo José do. **Avaliação de sites sobre gestão do conhecimento: um estudo exploratório**. Belo Horizonte: Escola de Ciência da Informação da UFMG, 2000. (Dissertação, Mestrado em Ciência da Informação).

NEHMY, Rosa Maria Quadros. **O ideal do conhecimento codificado na “era da informação”**: o programa de gestão do conhecimento. Belo Horizonte: Escola de Ciência da Informação da UFMG, 2001. (Tese, Doutorado em Ciência da Informação).

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**. Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

POLANYI, Michael. **The tacit dimension**. Reprinted. Gloucester: Peter Smith, 1983 [1966©].

PONZI, L.; KOENIG, M. Knowledge management: another management fad? [On-line]. **Information Research**, V. 08, N. 01, October 2002. [Cited: May 26<sup>th</sup> 2004]. Available from *World Wide Web*: <<http://informationr.net/ir/8-1/paper145.html>>.

PROBST, Gilbert; RAUB, Steffen; ROMHARDT, Kai. **Gestão do conhecimento**: os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2002.

ROSATTO, Maria Antonieta. **Gestão do conhecimento**: a busca da humanização, transparência, socialização e valorização do intangível. Rio de Janeiro: Interciência, 2003.

SCHWARTZ, David G.; DIVITINI, Monica; BRASETHVIK, Terje. On knowledge management in the Internet age. *In*: \_\_\_\_\_. **Internet-based organizational memory and knowledge management**. London; Hershey: Idea Group Publishing, 2000. Chapter 01, p. 01-23.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização que aprende. São Paulo: Best Seller, 1990.

SPENDER, J. C. Gerenciando sistemas de conhecimento. *In*: FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JÚNIOR, Moacir de Miranda (Orgs). **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001. P. 27-49.

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

\_\_\_\_\_. **Intellectual capital and knowledge management.** [On-line]. April 1998; updated: April 2001. [Cited: May 27<sup>th</sup> 2004]. Available from *World Wide Web*: <<http://www.sveiby.com/articles/IntellectualCapital.html>>.

\_\_\_\_\_. **The knowledge organisation.** [On-line]. 1994; updated: 1996. [Cited: May 27<sup>th</sup> 2004]. Available from *World Wide Web*: <<http://www.sveiby.com/articles/KOS1.html>>.

\_\_\_\_\_. **What is knowledge management?** [On-line]. March 1996; updated March 1998, June 1998, March 1999, April 2000, April 2001a. [Cited May 27<sup>th</sup> 2004]. Available from *World Wide Web*: <<http://www.sveiby.com/articles/KnowledgeManagement.html>>.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento: aspectos conceituais e estudo exploratório sobre as práticas de empresas brasileiras.** São Paulo: Universidade de São Paulo/ Escola Politécnica/ Departamento de Engenharia de Produção, 1999. (Tese de doutorado).

VASCONCELOS, Flávio C. Da gestão do conhecimento à gestão da ignorância: uma visão co-evolucionária. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 01, p. 98-102, out./dez. 2001.

WILSON, Ian E. Information, knowledge, and the role of Archives. **Canadian Journal of Information and Library Science**, v. 25, n. 01, p. 19-34, 2000.

WILSON, T. D. The nonsense of "knowledge management". [On-line]. **Information Research**, v. 08, n. 01, October 2002. [Cited 31<sup>st</sup> May 2004]. Available from *World Wide Web*: <<http://InformationR.net/ir/8-1/paper144.html>>.

YUEXIAO, Zhang. Definitions and sciences of information. **Information Processing & Management**, v. 24, n. 04, p. 479-491, 1988.

## 8 ANEXOS

### 8.1 Anexo A - Questionário

<p><b>Obs: caso você não possua informações suficientes para responder a alguma(s) questão(s), a(s) mesma(s) pode(m) ser deixada(s) em branco. Ao enviar as respostas, aparecerá uma página de agradecimento. Se o envio falhar, o seu navegador abrirá novamente este questionário (neste caso, pedimos que tente reenviar os dados).</b></p>	
<b>01</b>	<b>IDENTIFICAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO (Estes dados não serão divulgados na pesquisa, servindo apenas para efeito de identificação)</b>
<b>01.1</b>	<b>Dados da organização</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nome:</li> <li>• Cidade (matriz):</li> <li>• Estado (matriz):</li> </ul>
<b>02</b>	<b>IDENTIFICAÇÃO DO CONSULTOR RESPONDENTE DO QUESTIONÁRIO (Estes dados não serão divulgados na pesquisa, servindo apenas para efeito de identificação)</b>
<b>02.1</b>	<b>Dados do consultor</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nome:</li> <li>• E-mail:</li> </ul>
<b>03</b>	<b>CONSULTORIA EM GESTÃO DO CONHECIMENTO</b>
<b>03.1</b>	<b>Escolha, dentre as opções, aquela (ou aquelas) que melhor descreve a área de atuação em consultoria da organização onde você atua</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administração de empresas/processos gerenciais</li> <li>• Gestão de documentos/gestão de informações</li> <li>• Tecnologia da Informação/informática</li> <li>• Gestão do conhecimento</li> </ul>
<b>03.2</b>	<b>Sua organização e/ou consultores são filiados à Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC)?</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sim, apenas a organização</li> <li>• Sim, a organização e consultores</li> <li>• Sim, apenas consultores</li> <li>• Não, nem a organização nem qualquer consultor</li> </ul>



<b>03.3</b>	<b>Das formações abaixo, quais aparecem entre os profissionais que trabalham com a consultoria em gestão do conhecimento da organização onde você atua?</b>	
	Graduação	Pós-Graduação
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administração (qualquer ênfase ou especialidade)</li> <li>• Ciência da Computação</li> <li>• Ciência da Informação (ou Arquivologia, ou Biblioteconomia, ou Museologia ou</li> <li>• Documentação</li> <li>• Comunicação Social (qualquer ênfase ou especialidade)</li> <li>• Engenharia (qualquer ênfase ou especialidade)</li> <li>• Psicologia</li> <li>• Outras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administração (qualquer ênfase ou especialidade)</li> <li>• Ciência da Computação</li> <li>• Ciência da Informação (ou Arquivologia, ou Biblioteconomia, ou Museologia ou</li> <li>• Documentação</li> <li>• Comunicação Social (qualquer ênfase ou especialidade)</li> <li>• Engenharia (qualquer ênfase ou especialidade)</li> <li>• Psicologia</li> <li>• Outras</li> </ul>
<b>03.4</b>	<b>Que tipos de produtos/projetos/serviços em gestão do conhecimento são oferecidos/desenvolvidos aos clientes da organização de consultoria onde você atua? (Cite em linhas gerais)</b>	
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1)</li> <li>2)</li> <li>3)</li> <li>4)</li> <li>5)</li> </ol>	
<b>03.5</b>	<b>Escolha, dentre as opções, as 3 (três) que melhor exprimam, na visão da organização onde você atua, qual os objetos da gestão do conhecimento</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A gestão dos documentos (inclusive eletrônicos) da organização</li> <li>• A criação/organização/utilização de documentos relativos a processos de produção e serviços, manuais, patentes e outros do gênero</li> <li>• A eficaz alocação dos recursos humanos da organização</li> <li>• A gestão das competências de cada membro da organização</li> <li>• A gestão da tecnologia da informação da organização</li> <li>• A gestão de e-mails, ofícios, memorandos, telefonemas e outros documentos ou formas de comunicação da organização</li> <li>• A gestão da inovação</li> <li>• O mapeamento de conhecimentos e competências dos indivíduos da organização</li> <li>• Aplicação sistemática de programas de treinamento, aperfeiçoamento e/ou formação dos indivíduos da organização</li> <li>• Incentivo sistemático à criatividade no ambiente organizacional</li> <li>• Atenção às informações advindas do ambiente externo da organização (mercados, concorrentes, governo, clientes, legislação, etc.)</li> </ul>	

<b>03.6</b>	<b>Escolha, dentre as opções, as 5 (cinco) que melhor representem os pontos fundamentais ao sucesso de um projeto de gestão do conhecimento, na visão da sua organização</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investimentos em gerenciamento de informação e conhecimento</li> <li>• Uso da Internet e Intranet como ferramenta de colaboração entre os indivíduos da organização</li> <li>• Ênfase na educação e treinamento continuados dos indivíduos da organização</li> <li>• Alinhamento da gestão do conhecimento com a estratégia da organização</li> <li>• Apoio da alta administração ao projeto</li> <li>• Existência ou desenvolvimento de uma cultura de compartilhamento de informações e conhecimentos</li> <li>• Colocar os indivíduos como centro do projeto de gestão do conhecimento</li> <li>• Disponibilização dos serviços ligados à gestão do conhecimento a todos os indivíduos da organização, em qualquer nível</li> <li>• Monitoração do ambiente externo da organização (mercados, concorrentes, governo, clientes, legislação, etc.)</li> <li>• Mapeamento do conhecimento na organização</li> <li>• Atenção à gestão de recursos humanos</li> <li>• Justificar a implantação da gestão do conhecimento a todos os indivíduos da organização, em qualquer nível</li> <li>• Montagem de equipes multifuncionais e interdisciplinares</li> <li>• Sistema de recompensas para aqueles que colaboram com o compartilhamento e uso de informações e conhecimentos</li> <li>• Mapeamento das atividades, processos e fluxos de trabalho na organização</li> <li>• Rastreamento, mensuração e disseminação das melhores práticas</li> </ul>
<b>03.7</b>	<b>Em sua opinião, quais as 3(três) obras (livros, teses, dissertações ou artigos) fundamentais na compreensão da gestão do conhecimento?</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Título:</li> <li>• Autor(es):</li>   <li>• Título:</li> <li>• Autor(es):</li>   <li>• Título:</li> <li>• Autor(es):</li> </ul>

## 8.2 Anexo B – Elementos da população de pesquisa

	<b>ORGANIZAÇÃO</b>	<b>WEBSITE</b>
1	ASSESSORIA EM DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO LTDA - ADETEC	<a href="http://www.adetec.ol.com.br/">http://www.adetec.ol.com.br/</a>
2	ANIMUS CONSULTORIA E TREINAMENTO	<a href="http://www.animusconsultoria.com.br/">http://www.animusconsultoria.com.br/</a>
3	ANTONIOELLI ASSESSORIA E CONSULTORIA EMPRESARIAL LTDA	<a href="http://www.antonioelliconsultoria.com.br/juridica/servico06.htm">http://www.antonioelliconsultoria.com.br/juridica/servico06.htm</a>
4	APOENA CONSULTORIA E SISTEMAS	<a href="http://www.apoena.com.br/consultoria2.html">http://www.apoena.com.br/consultoria2.html</a>
5	AVANTI OUTDOOR TRAINING & CONSULTORES ASSOCIADOS	<a href="http://www.avantioutdoor.com.br/produtos_semi.htm">http://www.avantioutdoor.com.br/produtos_semi.htm</a>
6	BELGO MINEIRA SISTEMAS – BMS	<a href="http://www.bms.com.br/content/interna_servicos.asp">http://www.bms.com.br/content/interna_servicos.asp</a>
7	BHS	<a href="http://www.bhs.com.br/content/servicos_gestao_conhecimento.asp">http://www.bhs.com.br/content/servicos_gestao_conhecimento.asp</a>
8	BOHM	<a href="http://www.bohminteral.com.br/businessintelligence.htm">http://www.bohminteral.com.br/businessintelligence.htm</a>
9	BRODBECK CONSULTORES EM INFORMÁTICA S.A.	<a href="http://www.brodbeck.com.br/areas.html#km">http://www.brodbeck.com.br/areas.html#km</a>
10	CEMAY	<a href="http://www.cemay.com.br/maling/rhGeral.htm">http://www.cemay.com.br/maling/rhGeral.htm</a>
11	CENTRO DE CAPACITAÇÃO E CONSULTORIA EM GESTÃO DA INFORMAÇÃO	<a href="http://www.decigi.ufpr.br/cccgi/consult.htm">http://www.decigi.ufpr.br/cccgi/consult.htm</a>
12	CENTRO DE REFERÊNCIA EM INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL – CRIE/ COPPE/UFRJ	<a href="http://www.crie.coppe.ufrj.br/">http://www.crie.coppe.ufrj.br/</a>
13	COMPETE.NET – REDE DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL – CRIE/COOPE/UFRJ	<a href="http://www.competenet.org.br/servicos/servicos.htm">http://www.competenet.org.br/servicos/servicos.htm</a>
14	CONCEITO INTELLIGENCE	<a href="http://www.okportal.com.br/01a.htm">http://www.okportal.com.br/01a.htm</a>
15	CORE CONNECTION	<a href="http://www.coreconnection.com.br/fr_products.htm">http://www.coreconnection.com.br/fr_products.htm</a>
16	CORPORATE INFO	<a href="http://www.kmportal.com.br/kmportal/view_article.asp?id=55">http://www.kmportal.com.br/kmportal/view_article.asp?id=55</a>
17	COZER CONSULTORIA	<a href="http://www.cozer.com.br/cons_capitalhumano.php">http://www.cozer.com.br/cons_capitalhumano.php</a>
18	DELOITTE	<a href="http://www.deloitte.com/dtt/">http://www.deloitte.com/dtt/</a>
19	DESENVOLVIMENTO DE DISPOSITIVOS INSTITUCIONAIS – DDIC	<a href="http://www.ddic.com.br">http://www.ddic.com.br</a>
20	DIGIDATA CONSULTORIA E SERVIÇOS DE PROCESSAMENTO DE DADOS	<a href="http://www.digidata.com.br/digidata2004/index.php?site=2&amp;menu=18&amp;submenu=0&amp;nova=18">http://www.digidata.com.br/digidata2004/index.php?site=2&amp;menu=18&amp;submenu=0&amp;nova=18</a>
21	DOCUMENTAR	<a href="http://www.documentar.com.br">http://www.documentar.com.br</a>
22	EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA E TECNOLOGIA – EADTEC	<a href="http://www.eadtec.com.br/eadtec/">http://www.eadtec.com.br/eadtec/</a>
23	EDUCAÇÃO CORPORATIVA LTDA – EDUCOR	<a href="http://www.educor.com.br/apresentacao_educor.htm">http://www.educor.com.br/apresentacao_educor.htm</a>
24	EDUVIR	<a href="http://www.eduvir.com.br/">http://www.eduvir.com.br/</a>
25	EFIX	<a href="http://www.efix.com.br">http://www.efix.com.br</a>
26	E-OFFICE TECNOLOGIA & QUALIDADE	<a href="http://www.e-office.inf.br/consultoria.asp">http://www.e-office.inf.br/consultoria.asp</a>

27	ÊXITO CONSULTORIA EMPRESARIAL	<a href="http://www.exitoconsultoria.com.br/apresentacao.html">http://www.exitoconsultoria.com.br/apresentacao.html</a>
28	FIBER CONSULTING	<a href="http://www.fiber.com.br/html/solucoes/atuacao.htm">http://www.fiber.com.br/html/solucoes/atuacao.htm</a>
29	FLAG INTELLIWAN	<a href="http://www.flag.com.br/inst/negocios/gp/consultoria.asp">http://www.flag.com.br/inst/negocios/gp/consultoria.asp</a>
30	FOCUS TRAINING & CONSULTING	<a href="http://www.fpavan.com.br/focus_mainframe.htm">http://www.fpavan.com.br/focus_mainframe.htm</a>
31	FORTES CONSULTORIA	<a href="http://www.fortes.inf.br/index_02.html">http://www.fortes.inf.br/index_02.html</a>
32	GNU BIS	<a href="http://www.gnubis.com.br/bin/view/Main/Services">http://www.gnubis.com.br/bin/view/Main/Services</a>
33	GRUPO EMPRESA DE RECURSOS HUMANOS	<a href="http://www.empresa.com.br/">http://www.empresa.com.br/</a>
34	GRUPO SECREL	<a href="http://www.gruposecrel.com.br/mc2.html">http://www.gruposecrel.com.br/mc2.html</a>
35	GRUPO TBA	<a href="http://www.tba.com.br/atuacao_manage.asp">http://www.tba.com.br/atuacao_manage.asp</a>
36	INFORMAL INFORMÁTICA	<a href="http://www.informal.com.br">http://www.informal.com.br</a>
37	INFORMATION FOR BUSINESS – I4B	<a href="http://www.i4b.com.br/empresa_servicos.htm">http://www.i4b.com.br/empresa_servicos.htm</a>
38	INSTITUTO MVC	<a href="http://www.institutomvc.com.br">http://www.institutomvc.com.br</a>
39	ICS	<a href="http://www.icsonline.com.br">http://www.icsonline.com.br</a>
40	INTELIGÊNCIA INFORMÁTICA	<a href="http://www.intelig.com.br">http://www.intelig.com.br</a>
41	INTERCORP CONSULTORIA	<a href="http://www.intercorp-consultoria.com.br/portal_corporativo.php">http://www.intercorp-consultoria.com.br/portal_corporativo.php</a>
42	INTTEGRE	<a href="http://geocities.yahoo.com.br/alexdo Brasil70/inttegre.htm">http://geocities.yahoo.com.br/alexdo Brasil70/inttegre.htm</a>
43	IT PARTNERS	<a href="http://www.itpartners.com.br">http://www.itpartners.com.br</a>
44	KNOWLEDGE NETWORKS & BUSINESS SOLUTIONS – KNBS	<a href="http://www.knbs.com.br">http://www.knbs.com.br</a>
45	LABORATÓRIO DE SISTEMAS AVANÇADOS DE GESTÃO DA PRODUÇÃO – COPPE/UFRJ	<a href="http://www.sage.coppe.ufrj.br/consultorias.html">http://www.sage.coppe.ufrj.br/consultorias.html</a>
46	LATEC	<a href="http://www.latec.uff.br">http://www.latec.uff.br</a>
47	LEXICALITY	<a href="http://www.lexicality.com/empresa.html">http://www.lexicality.com/empresa.html</a>
48	LIVRONLINE	<a href="http://www.livronline.com/quemsomos/negocio.html">http://www.livronline.com/quemsomos/negocio.html</a>
49	MADE INTERNET SERVICES	<a href="http://www.made.com.br/f_quem_empresa.htm">http://www.made.com.br/f_quem_empresa.htm</a>
50	METTA INTERNET SOLUTIONS	<a href="http://www.metta.com.br/servicos.asp">http://www.metta.com.br/servicos.asp</a>
51	MILESTONE	<a href="http://www.milestone-ti.com.br/home.jsp">http://www.milestone-ti.com.br/home.jsp</a>
52	MKM CONSULTING	<a href="http://www.mkmconsulting.com.br">http://www.mkmconsulting.com.br</a>
53	MULTIVIRTUAL	<a href="http://www.multivirtual.com.br/empresa">http://www.multivirtual.com.br/empresa</a>
54	NETWORKER LTDA	<a href="http://www.networker.com.br">http://www.networker.com.br</a>
55	NEWAGE CONSULTORES	<a href="http://www.newageconsultores.com.br/">http://www.newageconsultores.com.br/</a>

56	NÚCLEO DE ESTUDOS EM GESTÃO DA INFORMAÇÃO, DO CONHECIMENTO E DA TECNOLOGIA – NEGICT	<a href="http://www.negict.cse.ufsc.br/quem_somos.htm">http://www.negict.cse.ufsc.br/quem_somos.htm</a>
57	NÚCLEO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL (NIE/PUC-PR)	<a href="http://www.nie.pucpr.br/">http://www.nie.pucpr.br/</a>
58	NÚCLEO DE INFORMAÇÃO TECNOLÓGICA E GERENCIAL – NITEG – ECI/UFMG	<a href="http://niteg.eci.ufmg.br/">http://niteg.eci.ufmg.br/</a>
59	ORGANIZAÇÃO EFICAZ DE ARQUIVOS	<a href="http://www.organiz.com.br/empresa.htm">http://www.organiz.com.br/empresa.htm</a>
60	PÁDUA CONSULTORES	
61	PARADIGMA INTERNET	<a href="http://www.paradigma.com.br/Institucional">http://www.paradigma.com.br/Institucional</a>
62	PERSPECTIVA	<a href="http://www.perspectivas.com.br/index2.htm">http://www.perspectivas.com.br/index2.htm</a>
63	QUADRATA	<a href="http://www.Quadrata.com.br/rel_11062002.htm">http://www.Quadrata.com.br/rel_11062002.htm</a>
64	REDINTELIGENTE	<a href="http://www.redinteligente.com.br/Site/index.html">http://www.redinteligente.com.br/Site/index.html</a>
65	SANTTANA QUALIDADE E COMPETITIVIDADE	<a href="http://www.santtana.com.br/gq.htm">http://www.santtana.com.br/gq.htm</a>
66	SERVIÇO FEDERAL DE PROCESSAMENTO DE DADOS – SERPRO	<a href="http://www.serpro.gov.br/linhas_negocio">http://www.serpro.gov.br/linhas_negocio</a>
67	SIGMA CONSULTORES	<a href="http://www.sigmaconsultores.com.br/">http://www.sigmaconsultores.com.br/</a>
68	SINAPSE TECNOLOGIA & NEGÓCIOS	<a href="http://www.stn.com.br/servicos_consultoria.html">http://www.stn.com.br/servicos_consultoria.html</a>
69	SOFHAR GESTÃO & TECNOLOGIA	<a href="http://www.sofhar.com.br/solucao_integracao/gestao_conhecimento.asp">http://www.sofhar.com.br/solucao_integracao/gestao_conhecimento.asp</a>
70	PORTALON SAPIENS	<a href="https://ssl54.locaweb.com.br/street/street/pub/6_35.asp">https://ssl54.locaweb.com.br/street/street/pub/6_35.asp</a>
71	TERRAFORUM CONSULTORES	<a href="http://www.terraforum.com.br">http://www.terraforum.com.br</a>
72	UHEL CONSULTING	<a href="http://www.uhel.com.br/pasta3.asp">http://www.uhel.com.br/pasta3.asp</a>
73	VETTA TECHNOLOGIES	<a href="http://www.vettatech.com/br/pre_pressRelease.htm">http://www.vettatech.com/br/pre_pressRelease.htm</a>
74	WAY AMADEUS	<a href="http://www.wayamadeus.com.br">http://www.wayamadeus.com.br</a>
75	WEBLIFE	<a href="http://www.weblife.com.br/site/index.php?section=weblife">http://www.weblife.com.br/site/index.php?section=weblife</a>
76	WEBTRAINING	<a href="http://www.webtraining.com.br/siga">http://www.webtraining.com.br/siga</a>
77	YKP INFORMÁTICA	<a href="http://www.ykp.com.br/solu_ges.htm">http://www.ykp.com.br/solu_ges.htm</a>

78	ZEROUM DIGITAL	<a href="http://www.zeroum.com.br/site/2_oque.php#consultoria">http://www.zeroum.com.br/site/2_oque.php#consultoria</a>
79	ZUMBLE	<a href="http://www.zumble.com.br">http://www.zumble.com.br</a>