

Gestão do conhecimento: o que se propõe a gerenciar, afinal?

Autoria: Marcos Mazurek Rodrigues, Alexandre Reis Graeml

Resumo: O objetivo deste estudo foi investigar sobre o que os pesquisadores brasileiros da área de Administração estão falando, quando discutem o tema gestão do conhecimento. Para isso, foi realizada uma pesquisa nas publicações sobre gestão do conhecimento nos anais de eventos da Anpad do período de 1997 a 2010. A metodologia empregada foi a análise de conteúdo. Constatou-se que, ao se referir a *conhecimento*, a maioria dos pesquisadores não faz distinção clara entre *conhecimento* e *informação*, misturando esses conceitos e discutindo *gestão da informação* como se tratasse de *gestão do conhecimento*.

Palavras-chave: Conhecimento. Informação. Gestão do Conhecimento. Gestão da Informação. Análise de Conteúdo.

Introdução

A intensa competição nos mercados da atualidade tem demandado constantes e rápidas transformações nas organizações, o que justifica os esforços por inovação em produtos, serviços e nas formas de produzi-los, procurando o máximo de eficácia nos relacionamentos entre os funcionários de uma empresa, entre empresas e seus parceiros de negócios e com os consumidores.

Neste cenário de acirrada competitividade e crescente pressão por resultados, o conhecimento dos funcionários das organizações e aquele que consegue ser absorvido modificando processos e estruturas surgem como importantes recursos intangíveis a serem explorado (SENGE 2000). Considerando sua relevância competitiva, Stewart (2002) chega a afirmar que os ativos tangíveis, como dinheiro, terrenos, prédios, instalações e equipamentos são menos valiosos que os ativos intangíveis de conhecimento que compõem o capital intelectual das novas organizações. Mas o conhecimento precisa ser administrado para proporcionar os resultados dele esperado, de modo que Terra (2001) lembra que a *gestão do conhecimento* representa um fator essencial de transformação do conhecimento em diferencial competitivo para as organizações.

Na visão de Nonaka e Takeuchi (1997), a criação do conhecimento é uma das atividades básicas das empresas e um dos meios mais importantes pelos quais as organizações criam riquezas. Mas o termo *gestão do conhecimento* passou a ser utilizado mais amplamente apenas a partir do início da década de 1990, disseminando-se nas organizações como uma ferramenta para administrar esse ativo intangível e utilizá-lo de forma estratégica, permitindo que o conhecimento fosse resumido, qualificado e incorporado às ações gerenciais (TERRA, 2001).

Em estudos de levantamentos de publicações em gestão do conhecimento nos eventos da Anpad realizados por Zimmer e Reis (2007), Durante e Maurer (2007), Santos, Souza, Rados e Fialho (2007), Barradas e Campos Filho (2008) e Cherman e Rocha-Pinto (2011), fica evidente que a produção científica sobre o tema *gestão do conhecimento* é difusa em seus objetivos e também no entendimento que se tem do que seja *gestão do conhecimento*. Barradas e Campos Filho (2008) salientam que não existe consenso em relação às tendências para evolução das pesquisas sobre a temática.

Nenhum dos levantamentos da produção científica nacional em *gestão do conhecimento* publicados nos anais de eventos da Anpad no período de pesquisa do presente estudo teve como objetivo de investigação compreender o que os próprios pesquisadores do assunto entendem por *conhecimento*. Isto proporciona uma oportunidade de pesquisa de relevância para a área, principalmente porque existem dúvidas sobre se todos falam da mesma coisa. Alvarenga Neto (2006) levanta essa questão, ao afirmar que a discussão em torno da

gestão do conhecimento alimenta-se da indefinição e da controvérsia sobre o que é *dado*, *informação* e *conhecimento*. Se existe confusão conceitual sobre o que de fato se está gerenciando (ou estudando, no caso da academia), torna-se mister realizar pesquisas que levem os pesquisadores nacionais a perceber que é necessário elucidar questões semânticas concernentes ao próprio entendimento do que é *conhecimento*, antes de se aprofundar no debate de como deve ser feita a sua gestão.

A disseminação de estudos em *gestão do conhecimento* permite indagações sobre qual o verdadeiro *conhecimento* que gera valor para as organizações e sobre até que ponto o *conhecimento* é apropriado como um recurso capaz de ativar a dinâmica da informação, fluxos, processos, criatividade e inovação na criação de novos serviços e produtos. Mas isso só será exequível de uma forma que possa ser compartilhada se houver consenso sobre os significados dos conceitos envolvidos na discussão. O termo *conhecimento* desperta o interesse da humanidade ao menos desde Platão e Aristóteles, mas ainda é nebuloso, na visão de Davenport e Prusak (1999), que consideram fundamental entender o *conhecimento* para o sucesso e até mesmo para a sobrevivência das organizações, levando em conta toda a mobilização que existe em torno do tema nos meios empresariais.

Assim, o presente artigo relata uma pesquisa que analisou o significado do conceito *conhecimento* conforme adotado pelos diversos autores que discutem *gestão do conhecimento* na comunidade científica que se reúne nos eventos da Anpad. Por meio da aplicação de análise de conteúdo às publicações desses pesquisadores, procurou-se responder à seguinte questão principal: o que é *conhecimento* para aqueles que discutem como gerenciá-lo?

Dado, informação e conhecimento

Tanto para Davenport e Prusak (1999), quanto para Nonaka e Takeuchi (2004), a diferenciação entre *dados*, *informação* e *conhecimento* envolve atributos e propriedades de semântica e significados para emissores e receptores de uma mensagem. A Figura 1 procura resumir esses atributos e propriedades de modo a criar uma compreensão comum das diferenças entre estes conceitos. Em consonância com esses autores, Trindade e Oliveira (2007) destacam a dependência entre os conceitos de *dados* e *informação*, já que *dados* representariam a matéria-prima para a criação da *informação*, sendo a *informação* o efeito dos *dados* processados e assimilados, o que origina um significado que pode ser interpretado pelo receptor.

FIGURA 1
Atributos e propriedades de dados, informação e conhecimento

Dados	Informação	Conhecimento
Facilmente observáveis	Dados dotados de significado	Sistema de crenças e valores
Estruturados	Análise do contexto	Assimilação
Quantificáveis	Matéria-prima do conhecimento	De difícil mensuração
Categorizáveis	Induz significados diferentes em indivíduos diferentes	Tácito, pertence ao domínio do indivíduo
Transferíveis	Dissiminável	Difícil de transferir

Fonte: elaborado pelos autores a partir da visão de Davenport e Prusak (1999) e Nonaka e Takeuchi (2004) sobre os significados dos conceitos.

Na visão de Nonaka e Takeuchi (2004), *conhecimento* é similar a e, ao mesmo tempo, diferente de *informação*. Apesar de aparentemente paradoxal, os autores discorrem sobre três aspectos para fazer distinção entre esses conceitos: *crenças e compromissos*, *ação* e *significado*.

Na formulação da teoria do conhecimento organizacional foi adotada a visão de conhecimento tradicional, como uma crença verdadeira e justificada. Nonaka e Takeuchi (2004) lembram que, na epistemologia ocidental, a veracidade é um atributo essencial para o conhecimento, enfatizada na natureza absoluta e não humana, expressa na lógica formal. Esta visão ocidental difere da teoria postulada por esses autores, que defendem o conhecimento como um processo humano dinâmico e justificado na *crença* pessoal dirigida à verdade.

Embora os termos *conhecimento* e *informação* sejam utilizados por muitos como tendo o mesmo significado, para Nonaka e Takeuchi (2004) a diferença está no fato que o *conhecimento* implica em ação. Para eles, os termos precisam ser distintivamente tratados: “a *informação* é um fluxo de mensagens, enquanto o *conhecimento* é criado por esse próprio fluxo de *informação*, ancorado nas *crenças* e *compromissos* de seu detentor. Essa compreensão enfatiza que o *conhecimento* está essencialmente relacionado com a *ação* humana” (NONAKA E TAKEUCHI, 1997, p. 64). A *informação* é, portanto, na visão de Nonaka e Takeuchi (2004), um meio necessário ou material para construir o *conhecimento*. No aspecto de significado, a importância fundamental da *informação* está na semântica, na capacidade de atribuir e transmitir significados.

Davenport e Prusak (1999) demonstram percepção similar ao descrevem a *informação* como uma mensagem, originária de um emissor para um receptor, que tem a capacidade de impactar a forma como o receptor compreende algo. No sentido etimológico da palavra, lembram que *informar* é dar forma a algo. No aspecto da *ação*, a *informação* tem a capacidade de modelar o receptor que tem capacidade de interpretar o conteúdo e agir.

Conhecimento tem como definição algo complexo, resultado da mistura de vários elementos, fluidos, estruturados e intuitivos, de difícil compreensão lógica na sua formação e identificação (DAVENPORT e PRUSAK, 1999).

Conhecimento é uma mistura fluída de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para 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 (DAVENPORT E PRUSAK, 1999, p.68).

Na visão de Nonaka e Takeuchi (2004), a natureza subjetiva da ação humana está ancorada nos sistemas de *compromissos*, *crenças* e *valores* dos indivíduos, como pressuposto fundamental da teoria do conhecimento organizacional. Assim, tanto a *informação* quanto o *conhecimento* estão relacionados à interação social entre indivíduos, porque uns influenciam a maneira de pensar dos outros.

Para Terra (2001), a preocupação com o conhecimento empresarial ganhou expressão a partir da obra de Nonaka e Takeuchi, na década de 1990. Na visão oriental destes autores, o conhecimento é um processo de dualidade interativa entre a razão e a emoção, a mente e o corpo, a análise e a experiência, entre o implícito e o explícito.

Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que a forma tácita do conhecimento representa duas dimensões, uma técnica, na forma de *know-how*, e a outra cognitiva, com simbologia, valores individuais, emoções e ideais. Para esses autores, o conhecimento explícito, expresso em palavras e números, representa apenas uma parte do real significado do conhecimento. Na cultura oriental, valoriza-se muito o conhecimento tácito, amplamente pessoal e de difícil compartilhamento, profundamente influenciado pelas emoções e valores de cada indivíduo. Este pensamento oriental, segundo Terra (2001), desafia as teorias organizacionais ocidentais, que dão muita ênfase ao racional e ao empírico na formação do *conhecimento organizacional*.

A criação do conhecimento na visão de autores ocidentais, conforme observa Terra (2001), e ao contrário do que Nonaka e Takeuchi (1997) vêem nas organizações japonesas, é baseada em uma concepção de organização que funciona como uma máquina de *processamento da informação*. Esta visão clássica mecanicista, associada às teorias da administração de *Frederick Taylor*, considera o conhecimento como algo explícito, formal e sistemático, facilmente compartilhado sob a forma de dados e números. A Figura 2, a seguir, procura estabelecer a diferença entre esses dois tipos de conhecimento.

FIGURA 2

Diferenças entre conhecimento tácito e conhecimento explícito	
Conhecimento tácito (subjetivo)	Conhecimento explícito (objetivo)
Conhecimento da experiência (corpo)	Conhecimento da racionalidade (mente)
Conhecimento simultâneo (aqui e agora)	Conhecimento seqüencial (lá e então)
Conhecimento analógico (prática)	Conhecimento digital (teoria)

Fonte: adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997).

Maturana (2001) define como sendo *conhecimento* as ações, distinções, operações, comportamentos, pensamentos ou reflexões, inseridos no domínio cognitivo de um indivíduo ou grupo. Drucker (1988), por sua vez, apresenta uma definição prática tipicamente ocidental de *conhecimento*, envolvendo a aplicação da *informação* para a obtenção de resultados concretos, que estariam presentes fora das pessoas, na economia, sociedade e até mesmo na disseminação do *conhecimento*. Kotler (1998) volta a enfatizar que o *conhecimento* está na ação e aprendizado das pessoas, um fator comportamental que faz com que os indivíduos adquiram crenças e atitudes, fatores que influenciam no comportamento de consumo. Crença, na visão deste autor, seria um conceito adquirido sobre determinada coisa, já atitude representaria uma ação favorável ou desfavorável, uma avaliação cognitiva, emocional ou tendência de ação sobre coisas e ideias. Alinhado àqueles que valorizam o aspecto cognitivo do conhecimento, Leydesdorff (2001a) lembra que a dimensão cognitiva é composta e condicionada pela variação social. A motivação para publicação de uma obra, por exemplo, pode envolver o cognitivo e o social. O autor pode melhorar sua posição social na área, em termos de reputação e recompensas influenciadas por regras sociais, por meio de suas publicações, mesmo que a contribuição no campo científico não tenha a mesma dimensão.

O reconhecimento, mesmo por autores ocidentais, da dimensão cognitiva do conhecimento, enfatiza a importância dos modelos mentais, crenças e valores das pessoas na forma como percebem o mundo. Nonaka e Takeuchi (1997) ressaltam que, ao se compreender a diferença entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, entre a abordagem ocidental e a japonesa do que é *conhecimento*, torna-se possível entender também a transformação do conhecimento tácito em explícito e a reconversão do conhecimento explícito em tácito. E é aí que se encontra a origem da formação do conhecimento empresarial, compartilhado entre os integrantes de uma organização (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

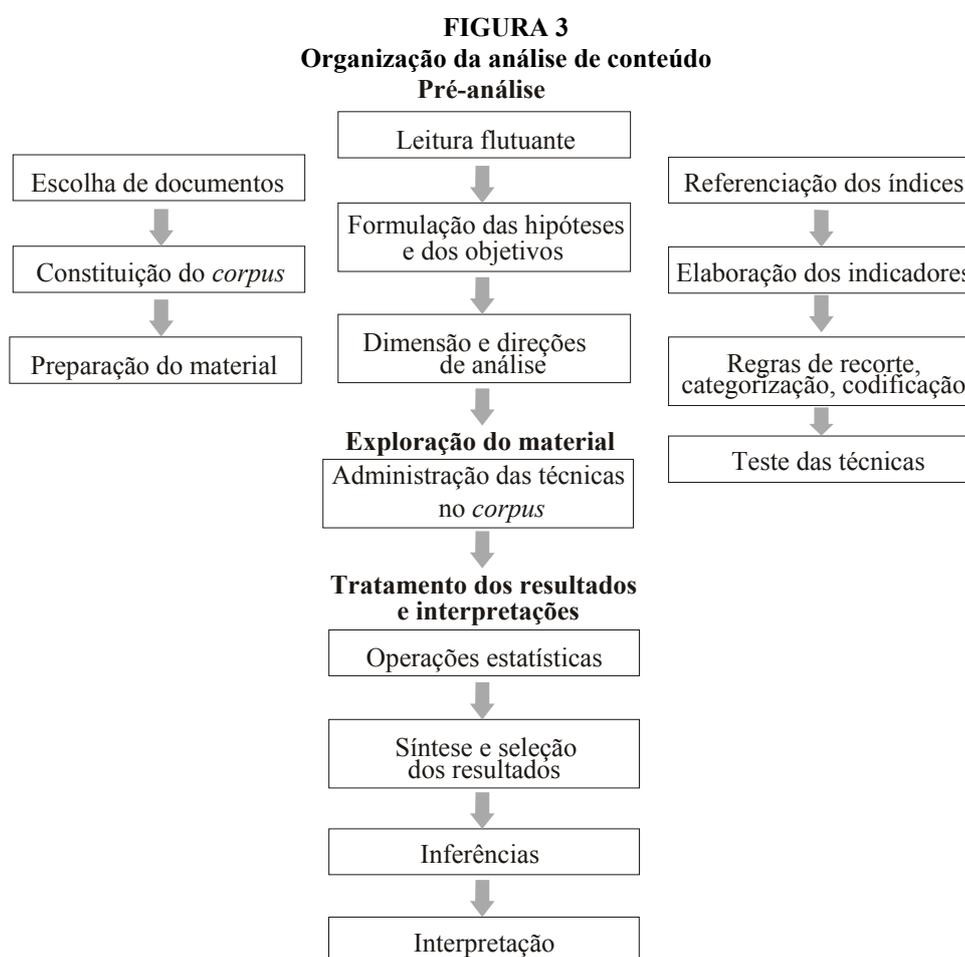
Procedimentos Metodológicos

A pesquisa ocorreu em duas etapas de coleta de dados. Inicialmente, foi realizada uma classificação semântica, por meio de análise de conteúdo categorial, exploratória, descritiva, quantitativa e inferencial qualitativa das publicações sobre a temática gestão do conhecimento contidas nos anais de eventos da Anpad no período de 1997-2010, tendo como objetivo investigar o significado do termo *conhecimento*, conforme adotado pelos pesquisadores interessados na temática *gestão do conhecimento*. A seguir, foi empregada uma classificação taxonômica baseada em dados da formação dos pesquisadores autores dos trabalhos analisados e das divisões da Anpad para as quais os trabalhos foram submetidos, para avaliar a influência dessas variáveis na percepção do significado de *conhecimento*.

A análise de conteúdo envolve um conjunto de técnicas de investigação de temas, análise de significados e tratamento descritivo de análise semântica, que tem como finalidade interpretar um conteúdo manifesto nas comunicações, em busca de inferências baseadas em indicadores qualitativos ou quantitativos obtidos das mensagens analisadas (BARDIN, 2010).

Para Bardin (2010), criar inferências envolve a capacidade do pesquisador de realizar operações lógicas na análise de mensagens, admitindo-se uma proposição decorrente da sua ligação com outras proposições tidas como verdadeiras. Krippendorff (1988) também apresenta visão semelhante ao compreender a análise de conteúdo como uma técnica capaz de possibilitar inferências válidas e reaplicáveis dentro de um determinado contexto.

A análise de conteúdo foi organizada seguindo três fases cronológicas, conforme proposto por Bardin (2010): (1) pré-análise, (2) exploração do material e tratamento dos resultados e (3) inferência e interpretação, conforme pode ser visto na Figura 3.



Fonte: Bardin (2010).

A constituição do *corpus* de pesquisa envolveu a identificação dos artigos publicados nos anais de eventos da Anpad no período de 1997-2010 que tratavam da temática *gestão do conhecimento*, listados na Tabela 1. Foi empregada a *regra da exaustividade*, com base na qual todos os artigos que tinham como palavra-chave a expressão *gestão do conhecimento* foram coletados para análise. Após a constituição do *corpus* de pesquisa, foi empregada a *leitura flutuante*, como primeiro contato dos pesquisadores com os documentos analisados.

TABELA 1
Corpus da pesquisa

Ano	Nº publicações	Área acadêmica		Nº autores
1999	1	ADI	ENANPAD	3
2001	1	ADI	ENANPAD	1
2002	1	GCT	ENANPAD	2
	1	ADI	ENANPAD	3
2006	7	CON	SIMPÓSIO	19
	1	ADI	ENANPAD	3
	3	GCT	SIMPÓSIO	7
	1	MKT	ENANPAD	2
	1	APB	ENANPAD	3
2007	6	ADI	ENANPAD	11
	5	ADI	ENADI	13
	1	GPR	ENANPAD	3
	1	ESO	ENANPAD	2
2008	6	GCT	SIMPÓSIO	18
	4	ADI	ENADI	10
2009	4	ADI	ENADI	11
	5	ADI	ENANPAD	13
2010	1	GCT	SIMPÓSIO	4
	3	ADI	ENANPAD	11
53				139

Fonte: elaborado pelos autores a partir dos dados de pesquisa.

Nota: do total de 75 artigos pré-selecionados para compor o *corpus* de pesquisa, foram excluídos 22 artigos que se caracterizaram como ensaios teóricos. Isso foi feito porque, para os fins propostos, eram demandados estudos empíricos em ambientes organizacionais.

O processo de agrupamento de dados brutos dos artigos em unidades de recorte, enumeração e classificação ocorreu de acordo com o proposto por Bardin (2010) para categorização de unidades de análise em duas dimensões. Partiu-se do mais complexo para o mais elementar, ou seja, das unidades de contexto (significados) para as unidades de registro (palavras ou termos adotados na categorização), procurando-se compreender o sentido semântico daquilo cuja gestão os artigos tratavam.

Na etapa da exploração do material, foram aplicados os procedimentos de recorte e enumeração da codificação dos textos, por meio da leitura e releitura de todos os artigos componentes do *corpus* de pesquisa. Na etapa de tratamento dos resultados e interpretações, as variáveis de pesquisa adotadas para investigar o significado de *conhecimento* foram classificadas, com base nas unidades de registro *dado*, *informação* e *conhecimento*, com o sentido semântico atribuído por Davenport e Prusak (1999) e por Nonaka e Takeuchi (2004).

Além da classificação semântica, procurou-se segmentar os resultados os dados obtidos com base em duas variáveis de controle que podiam ter alguma influência sobre o

fenômeno estudado. Para isso, foi adotada uma classificação taxonômica com base na área de formação (em nível de graduação) dos autores dos artigos analisados e na área temática (divisão da Anpad) a que os artigos foram submetidos. A estrutura de codificação é apresentada na Figura 4, a seguir.

FIGURA 4
Codificação da análise de conteúdo e levantamento de dados

	Unidade de análise		
	Unidade de contexto	Unidade de registro	
(1) classificação semântica	significação semântica	1	dado
		2	informação
		3	conhecimento
(2) classificação taxonômica	Levantamento de dados		
	área de formação	área de publicação	

Fonte: elaborado pelos autores.

A operacionalização da categorização pretendida ameniza problemas de dificuldade de replicabilidade da pesquisa, decorrentes das interpretações dos pesquisadores envolvidos na categorização, uma vez que, conforme lembra Krippendorff (1988), uma análise de conteúdo pode ter resultados diversos para diferentes analistas, se as variáveis não estiverem claramente definidas. Assim, particularmente no caso da classificação semântica apresentada na Figura 4, sentiu-se a necessidade de descrever detalhadamente o significado adotado nessa pesquisa para cada unidade de registro, contribuindo para minimizar divergências que poderiam ocorrer se o estudo fosse realizado por pesquisadores diversos (ver a Figura 5).

FIGURA 5
Variáveis de atributos e propriedades do conhecimento

(1) **dado**: a unidade de análise foi classificada como *dado* quando o *conhecimento* abordado no artigo analisado estava em estado bruto, codificado, categorizado, quantificável, sem unidade de contexto, ausente de significados e interpretação pela ação dos indivíduos.

(2) **informação**: a unidade de análise foi classificada como *informação* quando o *conhecimento* abordado no artigo em análise apresentava propriedades de dados tratados, inseridos em significados, fluxos e processos organizacionais, rotinas, normas e procedimentos. Contextos, significados, culturas, culturas organizacionais, estratégias empresariais, treinamentos, apareciam como parte da preocupação de gestão, não havendo geração, contudo, de novos conhecimentos para os indivíduos, apenas padronização de procedimentos para ações táticas e operacionais em ambientes organizacionais.

(3) **conhecimento**: a unidade de análise foi classificada como *conhecimento* quando o *conhecimento* abordado no artigo em análise foi percebido como parte do domínio cognitivo do indivíduo, envolvendo crenças e valores, sendo internalizado e tácito, inerente ao indivíduo, disseminável por meio da socialização. Também foi classificada como *conhecimento*, quando referindo-se a conhecimento explícito, presente no ambiente, em normas e procedimentos, inseridos na cultura organizacional, de fácil assimilação, associação e internalização.

Fonte: elaborado pelos autores.

As variáveis *dado*, *informação* e *conhecimento* foram operacionalizadas e levadas para interpretação e indução após o recorte dos temas e unidades de registro, por meio da lógica e da semântica dos códigos e indicadores da mensagem. Bardin (2010) ressalta que, para inferência de resultados dos significados dos textos, a mensagem deve ser analisada sistematicamente com relação a todas as variáveis, significação e código da informação, seus emissores (representados pelos autores dos textos) e receptores (indivíduo ou grupo de indivíduos que recebe a mensagem), seus códigos e significados.

Assim, para todos os artigos que compuseram o *corpus* da pesquisa, as passagens dos textos analisados foram coletadas, classificadas, identificadas e justificadas, conforme exemplos de classificação de textos de artigos apresentados na Figura 6.

FIGURA 6

Exemplo de trecho de artigo que levou à sua classificação como tratando de informação e conhecimento simultânea e indistintamente, ao discutir o seu gerenciamento:	
12/2006	[...] os resultados obtido apontam que não existe um alinhamento entre as variáveis do modelo com os mecanismos de codificação e personalização da informação e do conhecimento , apesar da utilização de sistemas colaborativos e preocupações estratégicas com as práticas de gestão do conhecimento [...] (pág. 01).
Exemplo de trecho de artigo que levou à sua classificação como tratando de informação como se fosse conhecimento:	
16/2009	[...] nesta organização existe uma preocupação consolidada quanto ao conhecimento explícito, através do armazenamento de documentos . No entanto, em relação ao conhecimento tácito as iniciativas estão num estágio inicial, onde se observa a disponibilização dos currículos dos funcionários, sendo possível identificar as especialidades de cada um e formas de contato. Os documentos são armazenados em um local único, com a possibilidade de acesso remoto, o que é importante considerando a atuação internacional da organização [...].(pág.06).
Exemplo de trecho de artigo que levou à sua classificação como tratando de dados, informação e conhecimento simultânea e indistintamente, ao discutir o seu gerenciamento:	
04/2007	[...] a GC deve ter como aliada fundamental a comunicação institucional, veículo para a disseminação do conhecimento tácito ou explícito . F) A GC deve fazer uso de um software que propicie diferentes serviços relacionados ao conhecimento como: padronização e facilidades de identificação, recolhimento, geração, seleção, registro, atualização e exclusão, disseminação e memória [...]. (pág. 15).

Fonte: elaborado pelos autores a partir de dados de pesquisa.

A classificação taxonômica dos autores com base em sua formação compreendeu o levantamento de dados sobre os autores dos artigos selecionados, a partir da Plataforma *Lattes*. A classificação com base na divisão da Anpad (sub-área temática) resultou do simples registro dos anais e seção dentro dos anais em que o artigo foi publicado.

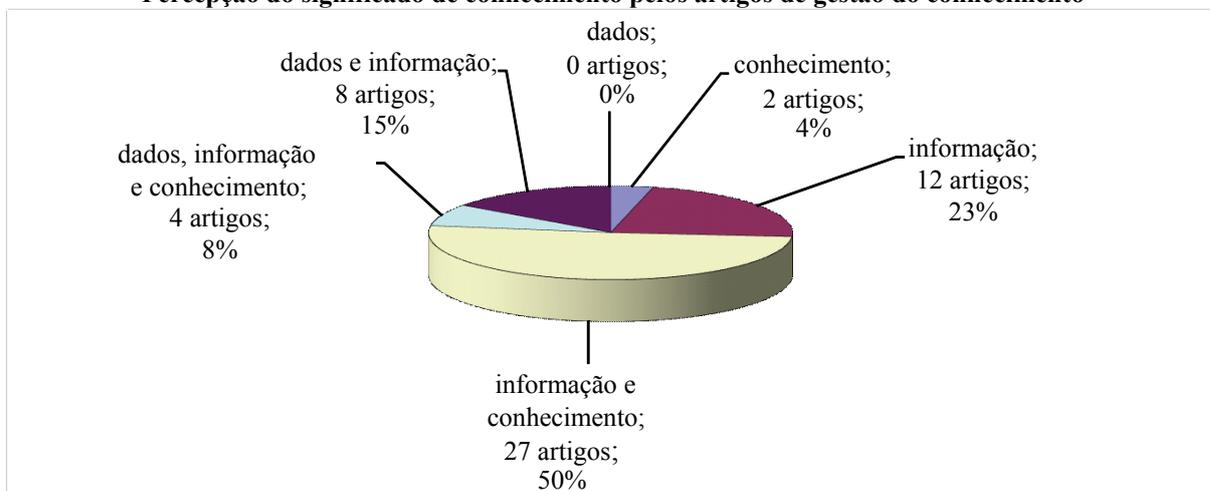
Apresentação e análise dos resultados

A classificação semântica realizada neste estudo, baseada nos entendimentos de Davenport e Prusak (1999) e Nonaka e Takeuchi (2004) sobre o significado de *dados*, *informação* e *conhecimento*, evidencia que os pesquisadores do tema *gestão do conhecimento* não compartilham do mesmo conjunto de significados para *conhecimento* ao discutirem a sua gestão. Muitos deles tratam indistintamente desses conceitos, como se tratassem exatamente da mesma coisa ou como se sua gestão pudesse ser feita sem levar em consideração as diferenças existentes.

Como pode ser visto na Figura 7, apenas 2 dos 53 artigos (4%) se referem unicamente a *conhecimento*, da forma como seria entendido por Davenport e Prusak (1999) e Nonaka e Takeuchi (2004). Em todos os demais casos há confusão de significados ou uso do termo *gestão do conhecimento* de forma a envolver também gestão de informação ou, até mesmo, gerenciamento de dados. Não foi detectado nenhum caso em que o pesquisador fala de *gestão do conhecimento* quanto tudo aquilo de que trata é gestão de *dados*. Mas em 15% dos casos o que se faz menção de gerenciar são *dados e informações* e em 23% dos casos apenas *informação*, ainda que se chame a isto de *gestão do conhecimento*. Ainda de acordo com a Figura 7, cerca de 50% dos artigos não distinguem *conhecimento* e *informação* ao discutirem

gestão do conhecimento e aproximadamente 8% tratam *conhecimento, informação e dados* de forma indiferenciada.

FIGURA 7
Percepção do significado de conhecimento pelos artigos de gestão do conhecimento



Fonte: elaborado pelos autores a partir de dados empíricos da pesquisa.

Os achados dessa pesquisa confirmam o que Alvarenga Neto (2006) já havia percebido: existe uma falta de padrão nas definições conceituais adotadas pelos pesquisadores da área de gestão do conhecimento. A falta de um “dialeto” comum não colabora para o estabelecimento de um diálogo profícuo entre esses pesquisadores e para a compreensão compartilhada dos fenômenos estudados. Tampouco facilita a utilização dos resultados dos seus trabalhos na prática empresarial, já que nunca se sabe exatamente o que é que se pretende efetivamente gerir a partir da adoção do ferramental da assim chamada *gestão do conhecimento*.

Por outro lado, o fato de muitos autores discutirem *conhecimento e informação* sem se preocuparem em fazer distinção entre eles, ao tratarem de *gestão do conhecimento*, talvez se deva às organizações criarem tanto *conhecimento* quanto *informação* nos seus processos de inovação, como lembram Nonaka e Takeuchi (1997). Não é assim tão surpreendente que boa parte dos estudos de *gestão do conhecimento* se refira a *gestão da informação*. Os resultados obtidos corroboram a visão de Marchand e Davenport (2004), citados por Alvarenga Neto (2007, p. 3), para quem grande parte do que se convencionou chamar, ou a que se atribui o nome de *gestão do conhecimento*, é na verdade, *gestão da informação*, que, por sua vez, é apenas um dos componentes da *gestão do conhecimento*.

A fim de analisar a possível influência dos processos de cognição na formação do conhecimento científico, conforme proposto por Leydesdorff (2001b), foi realizado um levantamento da área de formação dos autores dos artigos adotados como *corpus* da pesquisa, chegando-se ao resultado mostrado na Tabela 2, a seguir.

No levantamento da formação, em nível de graduação, dos pesquisadores de *gestão do conhecimento* que participam da comunidade científica da Anpad, percebe-se a concentração da grande área do conhecimento Ciências Sociais Aplicadas, com ênfase para os cursos de Administração e Economia. Este resultado era previsível, considerando que a Anpad é uma associação de pesquisa da área de Administração. Nas demais áreas, não houve uma concentração em cursos específicos. A área de Engenharias, segunda de maior representatividade, apresentou uma distribuição mais equilibrada entre seus diversos cursos de graduação.

TABELA 2
Área de formação do pesquisador em Gestão do Conhecimento

Ciências Sociais Aplicadas		Engenharias		Ciências Exatas		Ciências Humanas	
Administração	47	Eng. Elétrica	7	Ciência da Computação	3	Psicologia	3
Economia	10	Eng. Mecânica	5	Informática	2		
Ciências Contábeis	3	Eng. Civil	4	Estatística	1		
Comunicação Social	2	Eng. Química	2	Proc. de Dados	1		
Rel. Internacionais	1	Eng. Produção	2	Tec. Proc. Dados	1		
Gestão de Empresas	1	Eng. Aeronáutica	2				
Direito	1	Agronomia	2				
Desenho Industrial	1	Eng. Metalúrgica	1				
Biblioteconomia	1	Eng. Computação	1				
Arq. e Urbanismo	1						
68		26		8		3	

Fonte: elaborado pelos autores a partir de acesso à Plataforma *Lattes*.

Nota: O levantamento envolveu um total de 126 autores, responsáveis por 139 autorias. Destes, dezoito não foram localizados na Plataforma *Lattes* e dois não continham informações sobre a área de graduação, de modo que não puderam ser incluídos nessa análise. Houve ainda um autor das Ciências Biológicas (Enfermagem), omitido na tabela 2.

Devido à baixa representatividade das demais grandes áreas de formação, e ao fato de as redes de coautoria entre os autores envolverem pesquisadores com formações distintas, não foi possível comprovar estatisticamente se as diferentes percepções do significado de *conhecimento* estão associadas às diferentes visões de mundo proporcionadas pelas diversas formações em nível de graduação.

A Tabela 3 mostra como os pesquisadores se organizaram para a produção em coautoria dos artigos analisados. Dezenove artigos foram escritos por autores com formação em Ciências Sociais Aplicadas, três por autores das Engenharias e um por autores da área de Ciências Exatas. Todos os demais artigos envolveram autores com formações distintas trabalhando em parceria.

TABELA 3
Agrupamento de áreas de formação dos pesquisadores em Gestão do Conhecimento

nº artigos	nº autores	áreas de graduação do agrupamento de autores
19	38	ciências sociais aplicadas
10	31	ciências sociais aplicadas e engenharias
1	4	ciências sociais aplicadas, engenharias e ciências exatas
1	2	ciências sociais aplicadas e ciências humanas
3	5	engenharias
1	2	engenharias e ciências exatas
1	4	engenharias, ciências exatas e ciências humanas
1	2	ciências exatas
1	2	ciências exatas e ciências humanas
15	49	formação dos pesquisadores não identificada

53 **139**

Fonte: elaborado pelos autores a partir de dados obtidos da Plataforma *Lattes*.

Na Tabela 4, procurou-se separar os artigos que têm ao menos um autor da área de Ciências Sociais Aplicadas dos artigos produzidos por autores de outras áreas, na tentativa de identificar diferenças na forma de perceber o significado de *conhecimento*. Os dois agrupamentos de artigos formados a partir desta segmentação tratam *conhecimento* e *informação* de forma conjunta, em suas análises de gestão do conhecimento, na maioria dos casos (58% dos casos de artigos em que ao menos um autor é proveniente das Ciências Sociais Aplicadas e 31% dos outros casos). Mas, para o agrupamento de artigos com autores de outras áreas, a *informação* é o objeto de atenção quando se discute *gestão do conhecimento* em 38% das situações. Embora o número de casos representados seja pequeno (cinco artigos nessa situação específica), o que torna a análise percentual arriscada, por ser muito sensível a pequenas variações nas quantidades absolutas, as diferenças obtidas ensejam, ao menos, a realização de novos estudos que possam confirmar os indícios de variação na percepção do significado de *conhecimento* com base na área de formação dos pesquisadores que estudam a sua gestão.

TABELA 4
Percepção do significado de conhecimento em função da área de graduação dos autores

	Artigos com pelo menos um autor das ciências sociais aplicadas		Artigos de autores de unicamente de outras áreas		Total	
artigos	40		13		53	
autores	98		41		139	
conhecimento	2	5%	0	0%	2	4%
conhecimento e informação	23	58%	4	31%	27	51%
conhecimento, informação e dados	3	8%	1	8%	4	8%
informação	7	18%	5	38%	12	23%
informação e dados	5	13%	3	23%	8	15%

Fonte: elaborado pelos autores a partir de dados empíricos da pesquisa.

Na Tabela 5 foram separados os artigos por áreas de publicação nos eventos da Anpad para identificar se isso afetava a percepção do significado de *conhecimento*.

TABELA 5
Percepção do significado de conhecimento em função da área acadêmica (divisão da Anpad) a que o artigo foi submetido

	Classificação				
	geral	ADI	GCT	CON	Outras áreas
artigos	53 (100%)	31 (58,5%)	11 (20,6%)	7 (13,2%)	4 (7,5%)
autores	139 (100%)	79 (56,8%)	31 (22,3%)	19 (13,7%)	10 (7,2%)
inclui conhecimento	33 (62,3%)	20 (64,5%)	6 (54,5%)	3 (42,9%)	4 (100%)
só informação e dados	20 (37,7%)	11 (35,5%)	5 (45,5%)	4 (57,1%)	

Nota 1: os percentuais para artigos e autores estão calculados na horizontal e para as percepções de conhecimento na vertical.

Nota 2: *outras áreas* envolve artigos submetidos às divisões GPR, APB, MKT e ESO da Anpad

Mais uma vez, a baixa frequência de artigos publicados sobre a temática *gestão do conhecimento* nas divisões Gestão de Ciência, Tecnologia e Inovação (GCT) e Contabilidade (CON), isso sem falar das divisões Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho (GPR), Administração Pública (APB), Marketing (MKT) e Estratégia em Organizações (ESO), as

quais tiveram apenas um artigo publicado sobre o assunto durante todo o período analisado, tornou impossível a realização de qualquer inferência com validade estatística sobre a influência da comunidade (neste caso “sub-comunidade”) científica à qual os pesquisadores estão ligados. Procurou-se então identificar se ao menos os autores discutiam a gestão de *conhecimento* em seus trabalhos, ou se restringiam à gestão de *informação ou dados*. Constatou-se que uma porcentagem significativa dos artigos (37,7% do total) se restringiu a falar da gestão de *informação ou dados*, por mais que afirmasse estar discutindo *gestão do conhecimento*. Embora esse comportamento tenha ocorrido com mais frequência na divisão de Contabilidade (57,1%), o que talvez já fosse esperado, em função das características da atividade do contador, muito afeito a trabalhar com dados numéricos e absolutamente tangíveis, não deixa de surpreender a alta incidência desses casos também nas áreas de Gestão de Ciência, Tecnologia e Inovação (45,5%) e Administração da Informação (35,5%).

Assim, embora tenha faltado evidência estatística de que diferentes percepções do significado de *conhecimento* podem decorrer das diferentes áreas de formação dos pesquisadores ou das comunidades acadêmicas com que interagem, o que corroboraria a visão de Leydesdorff (2001b), para quem o conhecimento científico é influenciado pelos fenômenos da comunicação, cognição e por regras sociais da comunidade de cientistas, acredita-se que a análise realizada seja útil ao menos para fomentar a discussão sobre o assunto. Tal discussão contribui para que os pesquisadores estejam sempre conscientes de que pensam suas ideias com um conjunto de ideias que as precede e que essa perspectiva a partir da qual analisam os fenômenos em geral tem influência nos resultados a que se chega.

Considerações finais

Na amostra de artigos sobre *gestão do conhecimento* considerada, *conhecimento* e *informação* são tratados em pelo menos metade dos casos de uma forma que não se consegue distingui-los. Nessas circunstâncias, fica difícil compreender se o que se discute se refere realmente à *gestão do conhecimento* ou apenas à *gestão da informação*. A discussão sobre modelos de gestão, capital intelectual, práticas de *e-learning*, inteligência competitiva e aprendizagem organizacional é eclipsada pela discussão de sistemas informatizados que, em alguns casos, não fazem mais do que proporcionar o armazenamento e recuperação de *dados*.

Raros são os estudos de *gestão do conhecimento* que tratam o *conhecimento* como uma representação cognitiva e semântica da capacidade do saber e aprender.

Ao invés de investigar as dimensões do *conhecimento* em seus atributos tácitos e explícitos, os artigos analisados frequentemente apresentam estudos de caso com forte viés para a *gestão da informação*, conforme já havia identificado Alvarenga Neto (2007).

No ambiente organizacional, a informação parece apresentar mais utilidade do que o próprio conhecimento, que dela se origina, talvez por ser mais facilmente tratada e armazenada. Paradoxalmente, os pilares das novas “organizações do conhecimento” parecem estar sendo sustentados na disponibilidade e disponibilização de *informação*.

A unidade de análise *conhecimento*, isoladamente, não é abordada em profundidade ou frequência razoável nos estudos de *gestão do conhecimento*. Nas práticas investigadas pelos autores nacionais, o *conhecimento* parece estar inserido em um conjunto de *informações*, e as *informações* é que são consideradas estratégicas para o desenvolvimento de novos produtos e processos e na obtenção de ganhos de custos, tempo e escala de produção, entre outros fatores tangíveis.

A verdadeira essência da unidade *conhecimento* deveria estar direcionada para a aprendizagem organizacional. Mas o *conhecimento* investigado nas práticas de *gestão do*

conhecimento não apresenta essa dimensão cognitiva, ao menos não com a frequência que poderia ser esperada.

Especula-se que as *informações* sejam tão valorizadas, dentro do ambiente organizacional, pela importância estratégica que atribuem ao decisor: afinal, dispor da *informação* permite chegar ao *conhecimento*. Mas esta constatação exigiria a realização de estudos adicionais que vão além do escopo ora pretendido.

Apesar da constituição complexa e multifacetada da cognição ser mais afeita a estudos da psicologia, aprendizagem e até da filosofia, áreas muitas vezes alheias à ciência da administração, a análise no limiar da percepção cognitiva teve como objetivo interpretar as origens, os cenários, perspectivas e elementos de indução que, conforme Leydesdorff (2001b) influenciam a produção do conhecimento científico, especialmente devido às regras sociais da comunidade de cientistas. Infelizmente, na análise dos aspectos cognitivos, não foi possível constatar estatisticamente, por meio dessa pesquisa, se a área de publicação acadêmica e a área de formação dos autores condicionam a percepção do significado de *conhecimento*, em virtude de as frequências absolutas em algumas categorias serem baixas, no *corpus* de análise.

Em suma, a análise apresentada respondeu a pergunta inicialmente proposta neste estudo sobre o que é *conhecimento* para aqueles que discutem como gerenciá-lo? Fica evidenciado que os pesquisadores nacionais da área de Administração, quando abordam *gestão do conhecimento*, misturam conceitos e tratam de *conhecimento* e *informação* indistintamente. Em virtude disso, muito da discussão que é feita, refere-se a *gestão da informação* e não à *gestão do conhecimento*, com grandes implicações sobre a sua aplicação prática no ambiente organizacional.

Referências

- ALVARENGA NETO, R. C. D. (2007). Da gênese à revelação – a gestão do conhecimento no contexto organizacional brasileiro: um estudo de caso no centro de tecnologia canavieira (CTC). Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 31.
- ALVARENGA NETO, R. C. D. (2006). Gestão do conhecimento em organizações atuantes no Brasil: de deriva semântica “*pop-management*” a realidade teórico-prática. Anais do Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica da Anpad, Gramado, RS, Brasil, 24.
- BARDIN, L. (2010). Análise de Conteúdo. Lisboa: Edições 70.
- BARRADAS, J. S.; CAMPOS FILHO, L. A. N. (2008). Resultado do levantamento em tendências de gestão do conhecimento no Brasil. Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 32.
- CHERMAN, A.; R. S. ROCHA-PINTO. (2011). Gestão do conhecimento no Brasil: uma visão da academia. Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 35.
- DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. (1999). Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus.
- DRUCKER, P. (1988). The coming of the new organization. Harvard Business Review in Knowledge Management. (11) 26-34.
- DURANTE, D. G.; MAURER, S. A. (2007). Gestão do conhecimento e da informação: revisão da produção científica do período 2000-2005. Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 31.

- GOLDONI, V.; OLIVEIRA, M. (2006). Indicadores do processo de gestão do conhecimento: a visão de especialistas. Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Salvador, BA, Brasil, 30.
- KOTLER, Philip. (1993). Administração de marketing: Análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas.
- KRIPPENDORFF, K. (1998). Content analysis: an introduction to its methodology. Newbury Park: Sage.
- LEYDESDORFF, Loet. (2001a). *The challenge of scientometrics: The development, measurement, and self-organization of scientific communications*. Chicago: Universal Publishers.
- LEYDESDORFF, Loet. (2001b). *Scientific communication and cognitive codification. Social systems theory and the sociology of scientific knowledge*. European Journal of Social Theory, (10) p. 375-388.
- MATURANA, H. (2001). Cognição, ciência e vida cotidiana. Belo Horizonte: Editora UFMG.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. (1997). Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram dinâmica de inovação. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues e Priscila Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. (2004). Gestão do conhecimento. Tradução Ana Thorel. Porto Alegre: Bookman.
- SANTOS, J. L. S.; SOUZA, L. L. C.; RADOS, G. J. V.; FIALHO, F. A. P. (2007). Mapeamento da produção acadêmica em gestão do conhecimento no âmbito do Enanpad: uma análise 2000 a 2006. Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 31.
- SENGE, P. M. (2000). A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende. Tradução O.P. Traduções. São Paulo: *Best Seller*.
- STEWART, T. A. (2002). A riqueza do capital intelectual: o capital intelectual e a organização do século XXI. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. 2. edição. Rio de Janeiro.
- TERRA, J. C. C. (2001). Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial. 2. edição. São Paulo.
- TRINDADE, L. B.; OLIVEIRA, M. (2007). Atributos para avaliação da quantidade da informação em sistemas de gestão do conhecimento. Anais do Encontro de Administração da Informação da Anpad, Florianópolis, SC, 1.
- ZIMMER, M. V.; Reis, R. P. (2007). Estado-da-arte sobre a produção científica brasileira em gestão do conhecimento: um estudo em periódicos nacionais e nos anais do Enanpad período de 1997- 2006. Anais do Encontro de Administração da Informação da Anpad, Florianópolis, SC, 1.