

## XVIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2017

### GT-4 – Gestão da Informação e do Conhecimento

#### GESTÃO DO CONHECIMENTO: EXISTE APENAS UMA?<sup>1</sup>

Mauro Araújo Câmara (Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG)

Marta Araújo Tavares Ferreira (Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG)

#### *KNOWLEDGE MANAGEMENT: IS THERE JUST ONE?*

#### **Modalidade de Apresentação: Comunicação Oral**

**Resumo:** A Gestão do Conhecimento vem promovendo uma transformação na maneira de se gerir as organizações, se consolidando como uma prática essencial na gestão da informação e de ativos intangíveis. O que se percebe é que existe, na literatura da Ciência da Informação, uma ênfase no conhecimento explícito, formalizado e estruturado como mecanismos de organização, disseminação e recuperação das informações disponíveis no ambiente organizacional. Porém, o conhecimento é fruto das habilidades práticas desenvolvidas ao longo do tempo pelos trabalhadores, chamado de conhecimento tácito. Este artigo entende que é necessário aprofundar os estudos na gestão do conhecimento tácito, e até mesmo se pensar na construção de uma Gestão Integrada do Conhecimento.

**Palavras-Chave:** Gestão do Conhecimento; Conhecimento Reificado; Conhecimento Tácito; Expertise; Gestão Integrada do Conhecimento.

**Abstract:** Knowledge Management has been promoting a transformation in the way that organizations are managed, consolidating themselves as a key practice in information management and intangible assets. In the literature of Information Science is perceived that there is an emphasis on explicit, formalized and structured knowledge as mechanisms of organizing, dissemination and retrieval of information available in the organizational environment. However, knowledge is the result of the practical skills developed over time by workers, called tacit knowledge. This article understands that it is necessary to deepen the studies in the tacit knowledge management, and even to think about construction of an Integrated Knowledge Management.

**Keywords:** Knowledge management; Reified knowledge; Tacit knowledge; Expertise; Integrated knowledge management.

---

<sup>1</sup> Os autores agradecem à Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (FAPEMIG) pelo apoio recebido para participação no evento.

## **1 INTRODUÇÃO**

Conforme afirma Alvarenga-Neto (2005), a gestão do conhecimento (GC) vem se constituindo em uma inovação organizacional, requerendo, assim, uma nova forma de se olhar e de se pensar a organização. De fato, a GC vem se consolidando como uma prática essencial na gestão da informação e de ativos intangíveis (patentes, marcas, propriedade intelectual, conhecimentos) das organizações (STEWART, 1998). Este fortalecimento como campo de estudo vem contrariando até mesmo as previsões dos anos 1990-2000 de que este seria mais um modismo na área de gestão organizacional.

A necessidade das organizações em criar vantagem competitiva diante do mercado globalizado tem provocado, de forma permanente, a busca de novos conhecimentos desenvolvidos pelo grupo de atores de seu processo produtivo. O crescimento vertiginoso na produção de novas informações e conhecimentos tem exigido, cada vez mais, o uso de tecnologias de informação para o seu controle e armazenamento.

A evolução tecnológica, fruto da transformação de conhecimento em produtos, serviços e processos tem caracterizado o paradigma técnico-econômico vigente. Este é entendido como um conjunto de transformações organizacionais, administrativas e tecnológicas que caracterizam um período de mudança econômica mundial, baseados no uso de novos insumos que se tornam os motores da economia de determinada época (LASTRES; FERRAZ, 1999). O paradigma atual tem como insumos principais a tecnologia de informação e a eletrônica digital. Sua principal característica é a de que a tecnologia é utilizada para atuar sobre a própria informação e conhecimento produzidos, dando capacidade de expansão ainda maior na produção de novas informações e novos conhecimentos.

A gestão do conhecimento, amparada por estas tecnologias, apresenta abordagens que se destacam na literatura da Ciência da Informação que estão, em grande medida, voltadas para a gestão do conhecimento explícito. Isto pode ser comprovado pelas definições que fundamentam a gestão do conhecimento. Porém, em alguns conceitos apresentados pelos principais autores da área fazem referência ao conhecimento tácito sem, contudo, haver um aprofundamento no tema. Alguns autores chegam a referenciar o conhecimento tácito em seus trabalhos, mas não aprofundam a ponto de tratá-lo como uma gestão à parte. Leonard-Barton (1998), por exemplo, afirma que as organizações são estruturas financeiras, mas também de saber. Para a autora,

os conhecimentos se acumulam na cabeça dos empregados e se incorporam às máquinas, aos *softwares* e aos processos organizacionais de rotina. Parte desse conhecimento e desse *know-how* é essencial meramente para sobreviver ou para se nivelar à concorrência. Mas são as aptidões estratégicas que distinguem uma empresa em termos de competitividade. A gestão desses bens cognitivos estratégicos determina a capacidade da empresa de sobreviver, adaptar-se, competir (LEONARD-BARTON, 1998, p.11).

Aqui, a autora aponta a evidente importância do indivíduo no desenvolvimento de competitividade da organização quando ela ressalta a necessidade de gerir os “bens cognitivos”, isto é, o conhecimento desenvolvido pelos colaboradores e que é reificado nas máquinas, nos *softwares* e processos organizacionais. De acordo com Leonard-Barton (1998), o ponto de partida para se gerir o conhecimento em uma organização é compreender as aptidões estratégicas, pois estas se constituem em vantagem competitiva para a empresa e estão relacionadas às atividades geradoras de conhecimento em seu processo produtivo. “A construção do saber ocorre combinando-se as diversas individualidades das pessoas a um conjunto específico de atividades”. A gestão do conhecimento deve abarcar a administração desta combinação (LEONARD-BARTON, 1998, p.24).

Sveiby (1998) também defende essa abordagem quando apresenta a “Gestão do capital intelectual” da organização. O autor divide a sua proposta em três partes: a “Estrutura externa” (ou capital cliente), que compreende os relacionamentos externos da organização, considerando clientes, fornecedores, concorrentes, imagem da empresa; a “Estrutura interna” (ou capital estrutural), que aborda os relacionamentos internos, incluindo os procedimentos, métodos, processos, programas computacionais, patentes e modelos desenvolvidos internamente. E a terceira, relacionada às “Competências dos funcionários” (ou capital humano), que diz respeito às habilidades e atitudes dos colaboradores no desempenho de suas atividades.

Assim, se se tem um consenso da área sobre a existência de dois tipos de conhecimento (tácito e explícito), por que não são exploradas, na Ciência da Informação, dois tipos de gestão do conhecimento? O objetivo deste trabalho é trazer à tona o debate do por que só é tratada apenas uma Gestão do Conhecimento. Este questionamento é fruto de inquietações que emergiram durante a pesquisa desenvolvida sobre o tema, na qual se buscava avaliar a possibilidade de se adotar a gestão do conhecimento tácito na administração pública brasileira. Partindo de estudos oriundos da engenharia de produção, a gestão do conhecimento tácito vem sendo adotada no campo da indústria com resultados promissores

em termos de gerir a expertise dos profissionais da organização. Assim, a contribuição do presente artigo é despertar para uma nova forma de se pensar a gestão do conhecimento.

## **2 QUESTÃO CONCEITUAL**

O termo gestão do conhecimento, segundo Liebowitz (1999), foi cunhado por Karl Wiig (1993) em 1986, na Conferência da Organização Internacional do Trabalho, quando definiu a gestão do conhecimento como: “construção, renovação e aplicação sistemáticas, explícitas e deliberadas do conhecimento para maximizar a eficiência e o retorno relacionados aos ativos de conhecimento da organização” (LIEBOWITZ, 1999, p.6; WIIG, 1993).

Dixon (2009) esclarece que antes da primeira onda da gestão do conhecimento, no início dos anos 1990, o que havia em termos de gerenciamento de conhecimento nas organizações se dava por meio de gestão de documento e informação, claramente identificada como tal. Se a organização pensava no conhecimento como um todo, o que se pensava era o conteúdo das aulas de formação e treinamento focado no desenvolvimento individual.

Neste mesmo período, Peter Druker (1993) chamou a atenção para o tema da GC quando trouxe à luz o que nomeou de “a era do conhecimento”, fazendo referência a um contexto em que a riqueza e o poder, antes vinculados a terra e a capital, estava mudando para uma nova economia, baseada em conhecimento, e as organizações precisavam estar atentas às mudanças (DIXON, 2009).

Na perspectiva de Barbosa, Sepúlveda e Costa (2009), a gestão do conhecimento pode ser entendida como um “conjunto de processos por meio dos quais as organizações buscam, organizam, disponibilizam, compartilham e usam a informação e conhecimento com vistas à melhoria do seu desempenho”. Estes processos são normalmente apoiados pelo uso de tecnologias e dependem, fundamentalmente, do compartilhamento do conhecimento entre funcionários e da comunicação desses com setores externos (BARBOSA; SEPÚLVEDA; COSTA, 2009, p.14).

Partindo dos conceitos apresentados é possível destacar, com clareza, que a gestão do conhecimento direciona a sua maior preocupação para a criação, organização e disseminação do conhecimento explícito, estruturado. Esta predominância se deve, em grande medida, ao aumento da demanda de se controlar, usar, recuperar e proteger as informações e o conhecimento construídos em seus processos produtivos.

Porém, existe uma questão conceitual sobre o que pode ser entendido como informação e conhecimento que deve ser retomada para o que se discute neste artigo, uma vez que, baseado na literatura do campo da Ciência da Informação, a conceituação desses termos nunca conseguiu alcançar um consenso que pudesse atender, de forma definitiva, os estudos da área (ALVARENGA-NETO, 2005). Os esforços articulados em livros, artigos, teses e outras publicações buscam por definições, tanto de forma isolada quanto pelo entendimento do conjunto, como um processo sequenciado de “dado-informação-conhecimento”.

Iniciando pela perspectiva de Davenport (1998) para compreender tais conceitos, dados são fatos brutos, sem contexto específico, que representam descrição elementar de coisas, eventos, ou atividades do mundo. Eles podem ser estruturados, transferidos e manipulados por máquinas. Para o autor, a informação representa dados coletados, organizados, ordenados, aos quais são atribuídos significado e contexto, de modo que adquirem um valor adicional, além do próprio valor do dado, isto é, ao receber atributos diferentes, os dados se transformam em diferentes informações. Complementando a afirmativa, Drucker (1988) defende que são as pessoas que fornecem relevância e propósito aos dados, transformando-os em informação. A informação requer unidade de análise e exige consenso em relação ao significado, isto é, uma vez explicitada, ela deve fazer sentido tanto para o emissor quanto para o receptor.

Já conhecimento, segundo Davenport (1998), é “informação valiosa na mente humana”. O conhecimento inclui reflexão, síntese e contexto, é difícil de ser capturado por máquinas e de ser transferido para outro indivíduo, por ser tácito. Para Sveiby (1998), o conhecimento é capacidade de agir, inferindo que ele está próximo ou leva à ação. E Dixon (2000) afirma que conhecimento são as ligações significativas que as pessoas constroem, em suas mentes, entre informação e sua aplicação em dado contexto. Os referidos autores afirmam que o conhecimento representa a soma das experiências de uma pessoa e ele só existe na mente humana.

Há de se concordar aqui com a conceituação dos autores no que se refere a dados e informação. Dados, como fatos brutos, sem tratamento, representando alguma coisa do mundo, e a informação, como dado contextualizado que adquire significado e é útil para os seres humanos, por ter sido explicitada e disponibilizada. Quanto a conhecimento, os autores afirmam que é algo da mente humana que pode ser aplicado na ação ou pode ser

transformado em algo como resultado do próprio conhecimento, mas deve-se acrescentar que ele é também incorporado no indivíduo.

Desta forma, fazendo um contraponto com a terminologia adotada pela gestão do conhecimento, Ribeiro (2013b) ressalta que o termo “conhecimento explícito” chega a ser impróprio quando se faz referência a conhecimento. Para o autor, os recursos utilizados para a estruturação e disseminação deste “conhecimento” por meio de livros, manuais, padrões, máquinas, instruções e outros, não são nem conhecimentos explícitos, nem “tipos de conhecimento”, mas “produtos do conhecimento”. Eles “são tentativas de capturar o conhecimento localizado na sociedade. O seu significado e contemporaneidade vêm da maneira como são projetados, usados, mantidos e modificados na sociedade em que estão inseridos, e não de si mesmos” (RIBEIRO, 2013b, p.432).

O autor entende ser mais adequado o termo “conhecimento reificado”, afirmando que

o conceito de "produtos do conhecimento" traz de volta a localização social do conhecimento. Isso problematiza a necessidade de desenvolver e valorizar o conhecimento tácito dos usuários de qualquer artefato que esteja sendo transferido de um local para outro. É uma proposta para substituir o uso (fácil) de "conhecimento explícito" por questões sobre a reificação do conhecimento, aprendizagem e imersão em uma forma de vida (RIBEIRO, 2013b, p.433).

Desta forma, há que se fazer uma diferenciação de qual gestão trata a literatura citada. Se for da gestão de um “conhecimento” que foi externalizado de alguma forma (objeto, documento, equipamento, programa), explicitado e colocado à disposição para que outros possam interpretá-lo e fazer uso dele, deveria ser referido como gestão da informação. Daí a preocupação em sistematizá-lo, estruturá-lo para a disseminação e uso nos processos da organização.

Se for do “conhecimento” que está na mente das pessoas, desenvolvido pela experiência, pela prática de uma determinada atividade que dá ao indivíduo a capacidade de produzir resultados satisfatórios e diferenciados na execução dos processos organizacionais e que pode ser aplicado em ações, a referência a ser adotada é de gestão do conhecimento tácito. Dessa forma, será possível se pensar em duas gestões: do conhecimento (reificado) e do conhecimento tácito.

### **3 GESTÃO DO CONHECIMENTO TÁCITO**

A terminologia conhecimento tácito foi cunhada por Michel Polanyi (1958), referindo-se ao conhecimento que é construído por meio de experiências. O termo tem sido

sistematicamente referenciado por autores no campo da Ciência da Informação (GRANT, 2007, p.173), mas com pouco aprofundamento. Polanyi descreve o conhecimento tácito como algo pessoal, uma habilidade ou destreza para se fazer algo ou solucionar um problema, a qual é baseada, em parte, na própria experiência e aprendizado. Para Haldin-Herrgard (2004), a principal característica do conhecimento tácito é a dificuldade de sua verbalização e isto leva ao uso de alguns conceitos, ou epítomes (termo usado para resumir ou sintetizar algo), utilizados como exemplos de um saber intangível.

Alguns destes epítomes vêm sendo aplicados na linguagem diária, inclusive na acadêmica, de forma a facilitar a compreensão do termo. A depender do contexto, eles podem ser empregados com diferentes definições. Por exemplo: “Intuição” é expressa como um conhecimento sem razão consciente; “Perfil” (*skill*) está associado a habilidades físicas, cognitivas e de coordenação. O termo “*Insight*” é usado como compreensão instantânea de um conhecimento. O “*Know-how*” é visto como habilidade de saber fazer. A “Crença” (*belief*) é entendida como uma compreensão própria do mundo (opinião). Os “modelos mentais” são como estruturas cognitivas formadas pela abstração da experiência e a “inteligência prática” é entendida como habilidade pessoal de aplicar componentes de inteligência nas atividades (HALDIN-HERRGARD, 2004, p.8). Em síntese, trata-se de um conhecimento que, em geral, não se consegue explicá-lo.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento tácito tem uma natureza que constitui “algo puramente pessoal e profundamente enraizado nas ações, experiências, valores, ideais ou mesmo emoções de cada pessoa, difícil de formalizar e ele é criado em um contexto prático específico” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.66). Torna-se importante salientar aqui que a afirmação dos autores, apesar de fazer referência a “um contexto específico”, não menciona o caráter social do conhecimento. Na perspectiva sociológica (INGOLD, 2000; WITTGENSTEIN, 1976), o conhecimento tácito se desenvolve pela prática, mas é socialmente construído, dentro de uma forma de vida.

Da mesma forma, Choo (2003) destaca que o conhecimento tácito é utilizado pelos integrantes da organização para desempenhar suas tarefas e é difícil de ser verbalizado, sendo externalizado por meio das habilidades pessoais com base na ação. O autor afirma que o conhecimento tácito “é vital para a organização porque as empresas podem aprender e inovar, estimulando, de algum modo, o conhecimento tácito de seus membros” (CHOO, 2003, p.189).

**XVIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2017  
23 a 27 de outubro de 2017 – Marília – SP**

O autor reforça que, para que o conhecimento tácito seja compartilhado na organização, é necessário que ele seja explicitado. Dessa forma, a instituição poderá se apropriar desse conhecimento (CHOO, 2003, p.180). Considerando as definições adotadas no início deste tópico, na afirmação do autor deve ser feita uma ressalva. O conhecimento tácito deve ser sim, externalizado pelos atores, com base na ação, mas a partir do momento que ele é explicitado, ele deixa de ser tácito e passa a ser reificado.

Provavelmente, o que o autor propõe é a transformação do conhecimento incorporado dos atores em algo que seja possível de ser acessado por outros, na perspectiva de capturar a representação daquele saber. Não é possível um indivíduo utilizar o conhecimento tácito de outro. Na verdade, o que pode ocorrer é o indivíduo tentar identificar, perceber ou observar as habilidades de outro e tentar reproduzi-las, copiá-las, mas dentro de um contexto em que ele se identifique habilitado para tal.

Fazendo referência a Polanyi (1958, p.4), quando ele afirma, sobre conhecimento tácito, que “nós sabemos mais do que podemos dizer”, Ribeiro (2013a) observa que este é um tipo de conhecimento (tácito) que é desenvolvido pelos seres humanos por meio das experiências vivenciadas ao longo da vida e que é difícil, e por vezes, impossível de ser transmitido por meio de manuais ou instruções (RIBEIRO, 2013a, p.338). A partir desta observação, o autor chama atenção para duas abordagens controversas sobre a relação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito.

Uma delas entende o conhecimento tácito como o contrário do explícito, sendo este apresentado como um conhecimento que pode ser formalizado por meio da linguagem escrita, expressão matemática, manuais (Nonaka; Takeuchi, 1997). A outra abordagem percebe os conhecimentos tácito e explícito como complementares, e que mesmo o mais explícito dos tipos de conhecimento é sustentado pelo conhecimento tácito (Tsoukas, 2005, p.158), isto é, todo conhecimento explícito precisa de um conhecimento tácito para ser assimilado.

Cook e Brown (1999, p.381) expõem outra controvérsia quanto à natureza do conhecimento quando afirmam a existência de duas correntes. Uma é a “epistemologia da posse”, que trata o conhecimento como algo que as pessoas possuem e tendem a dar maior importância ao explícito, e a outra, a “epistemologia da prática”, em que o “saber como ação” é o foco principal: o conhecimento é entendido como sendo propriedade de um grupo social e



se constitui em uma “forma de vida”, em referência ao estudo de Wittgenstein (1976, p.226) (RIBEIRO, 2013a, p.338).

Segundo Ribeiro (2013), o conhecimento

é socialmente acordado, modificado e transmitido; ele requer “imersão” para ser desenvolvido; ele tem “fronteiras” que definem quem está dentro e quem está fora, quem é um membro e quem não é, quem foi socializado dentro dele e quem não foi. O conhecimento é também governado por regras, datado e situado: perceber, ver e fazer as coisas “da mesma” maneira (Wittgenstein, 1976, p. 84) ou “apropriadamente” é o resultado de um acordo social – seja ele tácito ou não – que muda com as circunstâncias e com o tempo (RIBEIRO, 2013a, p. 338).

Esta abordagem está baseada no trabalho de Wittgenstein (1976) no qual “a essência do conhecimento tácito está na habilidade de participar por completo em uma “forma de vida””, o que Collins (2007) chamou de “conhecimento tácito coletivo”. Este está relacionado a habilidades que se desenvolvem a partir do entendimento de contextos sociais permitindo ao indivíduo agir com base no que é considerado um “modo adequado” de agir naquela comunidade.

Além deste, Ribeiro (2013a) apresenta outros dois sentidos para o conhecimento tácito. Um, para caracterizar as habilidades físicas e sensoriais do indivíduo, identificado como “conhecimento tácito somático”. Como exemplo clássico tem-se as habilidades desenvolvidas pelo ser humano para ser capaz de andar de bicicleta (RIBEIRO, 2013a, p.339). O outro sentido é a capacidade de construir conhecimento tácito pelas práticas pressupostas que o indivíduo aprende sem perceber o processo pelo qual ele se tornou parte de um grupo. Um exemplo é quando indivíduos experientes em uma atividade percebem novatos fazendo algo diferente na mesma área, isto é, quebrando regras pressupostas, o que o autor denominou “conhecimento tácito contingencial”, incorporado implicitamente nas práticas de uma forma de vida (ligado às práticas do trabalho).

#### **4 NÍVEIS DE IMERSÃO E DE SIMILARIDADE**

De acordo com a metodologia de gestão do conhecimento tácito, desenvolvida por Riberio (2007), o conhecimento tácito vai se desenvolvendo à medida que uma pessoa se insere na atividade que ela realiza em uma dada comunidade. Esse envolvimento permite que ela desenvolva habilidades para fazer o que ela faz, da melhor maneira possível, de forma adequada, seguindo regras estabelecidas pelo grupo e até mesmo estabelecendo

**XVIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2017  
23 a 27 de outubro de 2017 – Marília – SP**

novas regras. Para se aproveitar da melhor expertise disponível na organização, a metodologia define uma conceituação para os níveis de imersão.

O objetivo do conceito é classificar, em níveis, os tipos de experiência a que os indivíduos foram submetidos ou vivenciaram dentro de uma forma de vida ou coletividade. Essas experiências podem ser de leitura, de observação, de experiência prática ou combinadas. O primeiro nível de imersão é identificado como “autodidata”. O autodidata é aquela pessoa que procura aprender um determinado assunto por conta própria, sem ter contato com pessoas especialistas da área.

O segundo nível de imersão é chamado de “socialização linguística”. Esta socialização ocorre quando uma pessoa tem contato com um domínio, auxiliado por um expert, fora do ambiente em que esse conhecimento possa ser aplicado. Pode-se pensar em uma sala de aula, por exemplo, onde o indivíduo “aprende” uma matéria sem colocar em prática os ensinamentos. Neste caso, a pessoa estaria apenas “conversando” sobre o assunto e construindo ideias sobre ele.

No terceiro nível, chamado de “contiguidade física”, já ocorre uma aproximação das ações de um determinado domínio técnico, mas sem ter contato direto com a prática em si. O aprendizado se estabelece no nível da observação. O outro nível é a “imersão física”, que se caracteriza pelo envolvimento direto do indivíduo com a prática, isto é, efetivamente atuando de forma direta com a atividade (RIBEIRO, 2007).

Esta tipologia dos níveis de imersão pode ser entendida de forma isolada, mas, em geral, em ambiente de trabalho, ela ocorre de forma concomitante. Por exemplo, quando uma pessoa dá explicações (socialização linguística) no local da atividade sobre os elementos do trabalho durante uma visita técnica (contiguidade física) ou fornece instruções gestuais ou verbais (socialização linguística) preparando outra pessoa para a atividade (imersão física). Em diferentes condições, um tipo de imersão pode sobressair em relação aos outros.

Utilizando-se desta classificação é possível tipificar o conhecimento de uma pessoa se for analisado o tipo de imersão que ela se submeteu ao longo do tempo. O problema que surge, neste sentido, é o de qualificar a experiência do indivíduo. Para identificar a pessoa que possui o conhecimento mais adequado para uma determinada função é necessário conhecer a experiência dela. Para isso, seria necessário analisar cada detalhe das experiências que ela vivenciou em atividade, o que tornaria uma tarefa impossível. Uma alternativa viável foi a de adotar uma abordagem na qual apenas as especificidades mais

importantes da função a ser preenchida e a experiência que poderia promover o desenvolvimento do conhecimento tácito seriam considerados.

O conceito de “níveis de similaridade” foi adotado para qualificar a experiência de trabalhadores experientes. A ideia é comparar a experiência prévia, o local e o tipo de atividade do indivíduo com a função que ele pode vir a desempenhar, isto é, quanto maior similaridade, mais próxima se está da experiência necessária e vice-versa. Se é possível identificar na experiência prática do trabalhador habilidades desenvolvidas que são necessárias para o desempenho de uma nova função, maior será a chance deste indivíduo conseguir realizar adequadamente a tarefa. Neste sentido, o termo “similar” é fundamental, pois a experiência prévia do indivíduo indica o quão aculturado ele é, dentro do contexto que se espera que ele atue adequadamente. A metodologia define três níveis de similaridade: alta, média e baixa.

Pessoas classificadas de “alta similaridade” são aquelas que possuem maior quantidade de conhecimento tácito relacionado às habilidades requeridas para a atividade demandada ou necessitando de profissionais para participarem dela. Os de “média similaridade” são as pessoas que já atuaram em contextos diferentes, mas utilizaram instrumentos, equipamentos ou recursos similares, em processos diferentes, e vice-versa. E os classificados como de “baixa similaridade” são pessoas que não tiveram experiência no contexto analisado e também não possuem domínio dos instrumentos requeridos para a atividade, mas possuem noções básicas da área de atuação (RIBEIRO, 2013a, p.347).

Dessa forma, só será possível confirmar se os indivíduos classificados como de “alta similaridade” realmente possuem os conhecimentos tácitos requeridos para a atividade após a sua inserção nela. Já em relação aos de “baixa similaridade”, é possível verificar se os trabalhadores não possuem o conhecimento necessário verificando a “forma de vida” das quais eles não tiveram oportunidade de se aculturar. Da mesma forma, também é possível identificar os trabalhadores que têm algum conhecimento tácito analisando a “forma de vida” anterior em que ele participou e se ela se sobrepõe em relação ao novo contexto, o que seria classificado como de média similaridade.

O autor destaca ainda que, dizer que o indivíduo “possui” conhecimento tácito deve ser visto como resultado dele ter se tornado membro de uma forma de vida, mas se ele deixa de participar nessa forma de vida, o que ele “sabia” pode ser irrelevante para o momento presente, em função das mudanças nas práticas daquele tempo. Neste ponto é

que a análise da experiência prévia se torna importante para aplicar o conceito de similaridade (RIBEIRO, 2013a, p.347).

Em termos práticos, a gestão do conhecimento tácito indica a oportunidade de as empresas capitalizarem a experiência e o conhecimento tácito de seus trabalhadores, de uma maneira sistemática e com o devido reconhecimento. Por fim, podem-se esperar impactos positivos na capacidade de absorção das empresas, bem como na sua gestão, em seus sistemas de recursos humanos, na prevenção de acidentes e na produtividade.

## **5 METODOLOGIA**

O artigo buscou suscitar o debate sobre o uso do termo “gestão do conhecimento” no campo da Ciência da Informação. O trabalho é resultado de um intenso levantamento bibliográfico durante a pesquisa de doutoramento. Posteriormente, para o trabalho de campo, utilizou-se dos fundamentos da *Grounded Theory* (GLASER; STRAUSS, 1967), metodologia direcionada para pesquisas qualitativas, a qual defende o desenvolvimento de teorias fundamentadas nos dados ao invés de dedução de hipóteses analisáveis a partir de teorias já existentes (CHARMAZ, 2009).

O trabalho se baseou ainda, no objeto teórico do “curso da ação”, apresentado por Theureau (2014). Partindo da ideia de “atividade de um indivíduo” no trabalho ou “engajado em uma atividade prática” qualquer, o autor entende a atividade como sendo um objeto complexo de ser estudado cientificamente. Theureau (2014) propõe compreender a interação da ação, percepção e situação por tratar a cognição como um saber do sujeito a cada instante, fruto da relação do sujeito com o meio.

O estudo do curso da ação se torna essencial para o conjunto do domínio cognitivo em dois aspectos. Um, o ontológico, que “se propõe a tratar dos fenômenos do domínio cognitivo, do qual se propõe a dar conta o estudo do curso da ação”. E o outro, epistemológico, que “considera a possibilidade de recolher dados em situação de trabalho”, para análise desses fenômenos (THEUREAU, 2014, p.94).

A pesquisa utilizou a técnica de análise da atividade, a qual parte das premissas apresentadas no embasamento teórico do curso da ação. Esta defende que a atividade humana é entendida como sendo cognitiva, isto é, o conhecimento ou saber está sempre implicado na ação produtora do saber; e autônoma, ou seja, há um sistema fechado constituído pelo ator e pelo ambiente, onde um depende do outro para existir. Além disso, a

atividade humana é encarnada (não existe separação entre o corpo e o espírito; pensar é uma ação do corpo) e é situada, considerando a existência de outros atores que participam da atividade (ANTIPOFF, 2014).

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A gestão do conhecimento vem promovendo uma inovação organizacional, requerendo, assim, uma nova forma de se olhar e de se pensar a organização. Vários estudos no campo da Ciência da Informação têm se debruçado sobre ele. Como existe, sistematicamente, uma referência sobre a existência de dois tipos de conhecimento (tácito e explícito), o questionamento que se apresenta é de qual conhecimento esta gestão está se referindo.

Trazendo o suporte teórico da engenharia da produção, em que vem sendo adotada a gestão do conhecimento tácito no segmento da indústria, este artigo sugere que esta gestão seja pensada nos estudos da Ciência da Informação. A gestão do conhecimento, como disseminada na literatura da CI, possibilita, em grande medida, os elementos estruturantes e estruturados da informação, uma vez que diversas práticas de gestão do conhecimento já vêm sendo testadas, implementadas e aprimoradas, descritas e prescritas em modelos de GC, mas apresenta lacunas por não aprofundar na gestão do conhecimento tácito.

Se a capacidade produtiva que contribui para o desenvolvimento e a perpetuação das organizações é proveniente da experiência de seus colaboradores, torna-se essencial aprofundar o estudo sobre o conhecimento prático. Explorar a experiência do indivíduo na realização das atividades no trabalho (gestão do conhecimento tácito) torna-se essencial para a preservação do saber, mesmo que exista uma avalanche de recursos tecnológicos disponíveis podendo ser implementados nas organizações.

Alguns estudos (DURAFFOURG, 2013) vêm mostrando insucessos das organizações quando tentam introduzir, mesmo com as mais modernas tecnologias, algum tipo de automatização de tarefas sem levar em consideração o “saber fazer” dos operários ou executores da atividade. Entende-se que é necessário dar maior atenção à forma como ocorre o trabalho real, uma vez que é por meio dele que o “saber fazer” se desenvolve. E o “saber fazer” precisa ser preservado, dando oportunidade de ser desenvolvido e aprimorado pelas novas gerações de empregados que chegam às organizações.

**XVIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2017  
23 a 27 de outubro de 2017 – Marília – SP**

Nesse sentido, poderia se pensar, até mesmo, em se desenvolver uma Gestão Integrada do Conhecimento, permitindo a preservação, recuperação, organização e disseminação do conhecimento reificado, como fruto do conhecimento dos colaboradores, bem como a análise da expertise destes, com forma de preservar o conhecimento desenvolvido ao longo dos anos pela experiência prática do trabalho.

**REFERÊNCIAS**

ALVARENGA NETO, Rivadávia Correa Drummond de. **Gestão do conhecimento em organizações**: proposta de mapeamento conceitual integrativo. 2005. 400pp. Tese (Doutorado) – Escola de Ciência da Informação, UFMG.

ANTIPOFF, Renata Bastos Ferreira. **Competência prática, cognição e matemática na atividade de trabalhadores pouco escolarizados da construção civil**. 2014. 179pp. Tese (Doutorado) – Faculdade de Educação, UFMG.

BARBOSA, Ricardo Rodrigues; SEPÚLVEDA, Maria Inês Moreira; COSTA, Mateus Uerlei Pereira da. Gestão da Informação e do conhecimento na era do compartilhamento e da colaboração. **Informação & Sociedades**: Estudos, João Pessoa, v. 19, n. 2, p. 13-24, maio/ago. 2009.

CHARMAZ, Kathy. **A construção da Teoria Fundamentada**: Guia Prático para Análise Qualitativa. Porto Alegre: ArtMed, 2009.

CHOO, Chun W. **The Knowing Organization**. Oxford: Oxford University Press, 1998.

COLLINS, Harry. Bicycling on the moon: Collective tacit knowledge and somatic-limit tacit knowledge. **Organization Studies**, 28(2), 257-262. 2007.

COOK, Scott D. N.; BROWN, John Seely. Bridging epistemologies: The generative dance between organizational knowledge and organizational knowing. **Organization Science**, v.10, n.4, p.381-400. 1999.

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

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

DIXON, Nancy M. **Where knowledge management has been and where it is going**. Disponível em: <<http://www.nancydixonblog.com/2009/07/>>. Acesso em: 28 set. 2015.

DRUCKER, Peter F. The coming of the new organization. **Harvard Business Review**, v.66, p.45-53, jan./fev. 1988.

**XVIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2017**  
**23 a 27 de outubro de 2017 – Marília – SP**

DURAFFOURG, Jacques. Um robô, o trabalho e os queijos: algumas reflexões sobre o ponto de vista do trabalho. **Trabalho & Educação**, Belo Horizonte, v.22, n.2, p.37-50, mai./ago.2013.

GLASER, B; STRAUSS, A. L. **The discovery of Grounded Theory: strategies for qualitative research**. Chicago: Aldine de Gruyter. 1967.

GRANT, Kenneth A. Tacit Knowledge Revisited – We Can Still Learn from Polanyi. **The Electronic Journal of Knowledge Management**, v. 5, Issue 2, pp 173–180, 2007. Disponível em: <<http://www.ejkm.com>>. Acesso em: 21 jun. 2015.

HALDIN-HERRGÅRD, Tua. Diving under the surface of tacit knowledge. **Conference proceedings**. 5th European Conference on Organisational Knowledge, Learning and Capability. April 2004. Innsbruck, Austria. 2004.

INGOLD, Tim. **From the transmission of representations to the education of attention**. University of Manchester, UK. 1997. Disponível em: <<http://lhc.ucsd.edu/mca/Paper/ingold/ingold1.htm>>. Acesso em: 13 abr. 2016.

LASTRES, H. M. M.; FERRAZ, J. C. Economia da Informação, do Conhecimento e do Aprendizado, In: LASTRES, H. M. M.; FERRAZ, J. C. **Informação e Globalização na Era do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

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

LIEBOWITZ, J. **Building Organizational Intelligence: A Knowledge Management Primer**. New York: CRC Press, 1999.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

POLANYI, Michel. **Personal Knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy**. University of Chicago Press, Chicago, 1958.

RIBEIRO, Rodrigo. **Knowledge transfer**. 2007. 257pp. Tese. School of Social Sciences, Cardiff University.

RIBEIRO, Rodrigo. Tacit Knowledge Management. **Phenom. Cogn. Sci.** 12:337–366 DOI 10.1007/s11097-011-9251-x. 2013a.

RIBEIRO, Rodrigo. Remarks on explicit knowledge and expertise acquisition. **Phenom. Cogn. Sci.** 12:431–435 DOI 10.1007/s11097-012-9268-9. 2013b.

STEWART, Tomas A. **Capital Intelectual: A Nova Vantagem Competitiva das Empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. Cap. 2, p.17-33.

**XVIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2017**  
**23 a 27 de outubro de 2017 – Marília – SP**

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

THEUREAU, Jacques. **O curso da ação**: método elementar. Ensaio de antropologia enativa e ergonomia de concepção. Belo Horizonte: Editora Fabrefactum, 2014.

TSOUKAS, Haridimos. **Complex knowledge**. Oxford: Oxford University Press, 2005.

WIIG, Karl M. **Application in Public Administration**. Paper prepared for Public Administration of the City of Taipei, República de Formosa. 2000.

WITTGENSTEIN, Ludwig. **Philosophical Investigations**. Oxford: Blackwell, 1976.