

# **BASES DE CONHECIMENTO COMO INSTRUMENTOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO**

Maria do Rocio Fontoura Teixeira, CRB-10/457\*

---

**RESUMO:** O artigo aborda a Gestão do Conhecimento (GC), tendo como pano de fundo a era da informação. Apresenta o pensamento de alguns autores que estudam esta área. Aborda as possibilidades de projetos em Gestão do Conhecimento e enfoca, de modo particular, as bases de conhecimento como instrumentos efetivos de viabilização de quaisquer um dos processos de GC. Identifica os objetivos da criação e usos das bases, ressaltando sua finalidade e conteúdo. Conclui evidenciando a importância de considerar o usuário na construção das bases de conhecimento.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão do Conhecimento; Bases de Conhecimento.

**ABSTRACT:** The article approaches Knowledge Management, in the context of information era. Presents the ideas of some authors who are conducting studies in this field. Deals with the possibilities of projects in Knowledge Management and focuses, particularly, knowledge bases as effective instruments for triggering any process of Knowledge Management. Identifies the objectives of creation and use of these bases, highlighting their purpose and content. Concludes for the importance of taking the user in consideration when building up bases of knowledge.

**KEY WORDS:** Knowledge Management; Knowledge Bases.

---

\* Professora Assistente do Departamento de Ciências da Informação da FABICO/UFRGS. Mestre em Administração pelo Programa de Pós-graduação em Administração da UFRGS. Doutoranda em Ciências da Informação e Documentação pela ECA/USP.

## 1 INTRODUÇÃO

Na nova economia, ora vigente, a informação e, por consequência, o conhecimento são as fontes de poder. O modelo gerencial é ser participativo e auto-gerenciado. O trabalho envolve análise, planejamento e criatividade. Os profissionais são empreendedores de idéias. Senge (1990) já mencionava que as melhores organizações do futuro serão aquelas que descobrirão como despertar o empenho e a capacidade de aprender das pessoas em todos os níveis da organização.

Entretanto, nem todos os países e nem todas as organizações evoluíram dentro desse contexto. Sucumbiram ou sobreviveram amargamente. Obviamente, a era da informação não substitui a industrial, assim como esta não substitui a anterior, a era agrícola. Todas elas se complementam em contrapontos essenciais.

E, como consequência dos avanços tecnológicos das últimas décadas, estamos adentrado num novo paradigma tecnológico, econômico e social que diferentes estudiosos coincidem em denominar informacional ou Sociedade da Informação e, que representa uma divisão histórica similar à que se constituiu, em seu tempo, a Revolução Industrial.

As origens da Sociedade da Informação repousam sobre dois tipos de fenômenos interdependentes: o desenvolvimento econômico a longo prazo e a evolução tecnológica.

Castells (1999), em sua obra *A Sociedade em Rede*, menciona a importância de se distinguir as expressões “sociedade da informação” e “sociedade informacional”. A primeira, sociedade da informação, destaca o papel desta última na sociedade. Porém, argumenta ele, a informação, em seu sentido mais amplo, tem sido fundamental em todas as sociedades, mesmo em tempos medievais. Por outro lado, o termo informacional indica o atributo de uma forma específica de organização social onde a geração, o processamento e a transmissão da informação se transformam em fontes fundamentais de produtividade e de poder, devido às novas condições tecnológicas que surgem neste período histórico.

Neste ambiente, exige-se mais das organizações. As ferramentas tecnológicas são essenciais para a formalização e disseminação do conhecimento organizacional. Mas, sozinhas, não atendem às exigências de competitividade da nova economia. É preciso aliar à tecnologia a capacidade do indivíduo em aprender a captar, gerir, disseminar e aplicar o conhecimento dentro da organização.

Para captar o conhecimento, antes de tudo é fundamental ter profissionais capacitados e motivados, com visão de negócio e pleno domínio em suas áreas de atuação. Profissionais que detenham o conhecimento e, principalmente, saibam disseminá-lo por toda a organização, gerando lucros tangíveis e intangíveis.

Isso passa por uma preocupação, transformada em ação, com a construção de um instrumento para a captação e gerenciamento do conhecimento dos profissionais da organização, um repositório de conhecimentos, ou base de conhecimentos.

Mas, só isso não basta. É importante estruturar a base de conhecimentos a partir da visão do profissional, cliente/usuário da informação, dentro de uma abordagem centrada não no sistema de informação, ou não tecnologia de informação, mas no comportamento do cliente da informação, de seus anseios e suas angústias.

## 2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Chama-se Gestão do Conhecimento (GC), a coleção de processos que governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização (TEIXEIRA FILHO, 1999).

Por sua vez, Krogh *et al.* (2000), entende que a Gestão do Conhecimento é o conjunto de estratégias, planos, processos e sistemas orientados para a administração do capital intelectual da organização, incluindo a identificação do conhecimento necessário e seu provimento, o mapeamento do conhecimento existente, a criação de novos conhecimentos, sua conservação, proteção e expansão, e seu aproveitamento como fator de produção e como gerador de negócios e diferenciais competitivos.

Sob outro enfoque, o KNOWLEDGE Management Glossary (2000) define Gestão do Conhecimento como as ações sistemáticas para localizar, entender e usar conhecimentos para criar valor; ajudar informações e conhecimentos a fluir para as pessoas certas, nos momentos certos, de forma a que se possa agir da maneira mais eficiente e eficaz. Neste sentido, Burlton (2000) diz que Gestão do Conhecimento é o conjunto de práticas que melhora a capacidade dos recursos humanos e aumenta a sua habilidade para compartilhar o que sabem. Ela deve estar orientada para a melhoria da performance da organização.

Corrall (1999) menciona que a Gestão do Conhecimento envolve uma visão mais holística da informação, não somente combinando

informação interna e externa – prática comum em algumas bibliotecas corporativas e, relativamente rara em outros setores – mas, também, coordenando planejamento e controle da informação (monitoramento) e, consolidando informação informal (“soft”) e formal (“hard”). Continua a autora, referindo-se à necessidade da Gestão do Conhecimento em manter um foco estratégico no conhecimento de valor, concentrando-se no conhecimento que irá contribuir para a melhoria do desempenho organizacional.

É possível afirmar-se, então, que a Gestão do Conhecimento é o conjunto de estratégias, planos, processos e sistemas orientados para a administração do capital intelectual da organização, incluindo a identificação do conhecimento necessário e seu provimento, o mapeamento do conhecimento existente, a criação de novos conhecimentos, sua manutenção, proteção e expansão, e seu aproveitamento como fator de produção e como gerador de negócios e diferenciais competitivos.

Gestão do Conhecimento é um conceito que integra diferentes perspectivas nas organizações: documentação de sistemas e processos, treinamento, comunicação organizacional, informações de suporte à decisão, tecnologia, marketing, recursos humanos, intranets, internet e outros. Da mesma forma, também é um amplo processo organizacional que envolve a criação do conhecimento, a memória organizacional, o mapeamento de informações e competências, a integração e a disseminação do conhecimento existente.

O interesse pelo Conhecimento nas organizações teve início a partir da constatação de que o valor de mercado de diversas empresas, como Lotus, Microsoft, Apple, Amazon.com, Yahoo!, Nokia, Skandia, Nike, Benneton e outras, é muito maior do que o valor do seu patrimônio físico (instalações, equipamentos, etc.). O valor total das ações dessas empresas incorpora “intangíveis”, tais como: o valor das marcas, as patentes, a capacidade de inovação, o talento dos funcionários, as suas relações com seus clientes, entre outros fatores. As empresas se voltaram para a Gestão do Conhecimento no intuito de entender, organizar, controlar e lucrar com esse valor intangível (o Conhecimento).

A Gestão do Conhecimento, do ponto de vista acadêmico, é um campo de estudos novo e, situa-se na confluência entre a Teoria da Organização, Estratégia Empresarial, Cultura Administrativa, Sistemas de Informação e Comunicação.

Há, entretanto, um conceito central, utilizado pela maioria dos autores, de Nonaka; Takeuchi (1997) que é o do conhecimento



tácito versus o conhecimento explícito. Por conhecimento tácito, entende-se aquele que as pessoas possuem, mas não está descrito em nenhum lugar, residindo apenas na cabeça das pessoas. O conhecimento explícito é aquele que está registrado de alguma forma, e assim disponível para as demais pessoas. Muito do que é feito, então, em Gestão do Conhecimento é em cima dessas sucessivas passagens de conhecimento tácito para explícito, e vice versa, na chamada “espiral do conhecimento”. Muito do que a Tecnologia da Informação e a área de Recursos Humanos tem feito, nessa área, é facilitar e organizar esses processos de conversão de conhecimento.

A Gestão do Conhecimento trabalha, principalmente, com aqueles aspectos críticos para a adaptação e sobrevivência da empresa, diante de um ambiente de mudança crescente e descontínua. Para as empresas mais inovadoras, o conhecimento coletivo já é reconhecido como uma competência fundamental para a performance organizacional, e se baseia nas habilidades e experiências individuais em relação ao trabalho realizado.

Nas empresas, a Gestão do Conhecimento pode ser vista como um grande processo, em analogia ao processo de Qualidade Total. Nessa linha, elas começam a preocupar-se com o conhecimento tácito e sua explicitação em todos os seus processos de negócio. Estimativas de especialistas internacionais prevêem que, nos próximos dois a cinco anos, as empresas gastarão mais com Gestão do Conhecimento, especificamente com consultoria, serviços, softwares e produtos para, do que gastaram com Qualidade ou Reengenharia.

Muitos teóricos da Administração, como J. Nasbitt e Peter Drucker referiam-se ao tema no início da década de 80, ou seja, há cerca de 20 anos, na “sociedade pós-capitalista”, na “era da informação”. Autores como Thomas Davenport, Gary Hamel e C. K. Prahalad já traziam, no fim da década de 80, a questão da inovação para o centro das discussões estratégicas nos negócios.

Já nesta década, é possível citar-se os trabalhos de Thomas Davenport e Laurence Prusak (*Working Knowledge*), de Thomas Stewart (*Intellectual Capital*), de Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi (*Criação do Conhecimento na Empresa*), de Don Tapscott (*The Digital Economy*), de Wayne Applehans, Alden Globe e Greg Laugero (*Managing Knowledge*), de Frances Horibe (*Managing Knowledge Workers*), de Larry Kahaner (*Competitive Intelligence*).

Também, o tema Gestão do Conhecimento tem sido contemplado com inúmeros eventos internacionais e, mais recentemente,

nacionais, como o 19º Congresso Brasileiro de Biblioteconomia e Documentação 2000, o I Workshop Brasileiro de Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento.

Todas as grandes consultorias já incorporaram a Gestão do Conhecimento em seu discurso de vendas. Muitas já tem áreas específicas de projeto sobre GC. Outras desenvolvem softwares para Gestão do Conhecimento, em Intranet, para Internet, de documentação eletrônica, de gestão de processos, etc.

Por ser uma área relativamente nova, a maioria das organizações somente agora está começando a interessar-se pelo assunto. Algumas iniciativas de projetos-piloto podem ser encontradas na literatura nacional e internacional.

Neste momento, as possibilidades de projetos em GC são:

- Memória Organizacional, onde são revistos os processos organizacionais, as mídias usadas, as responsabilidades e tecnologias empregadas, visando registrar, de forma acessível, o acervo de conhecimentos da organização;
- Gestão de Processos, onde a ordem é repensar os processos da empresa à luz dos conceitos e ferramentas da Gestão do Conhecimento;
- Comunicação Intraempresarial, que dota a organização de infra-estrutura e tecnologia adequadas e, intervém na cultura organizacional, de forma a otimizar a comunicação de conhecimentos entre as pessoas;
- E-Business, que transforma os processos de negócio, visando aproveitar as oportunidades de inovação oferecidas pela “desintermediação” e o contato mais direto com clientes e fornecedores;
- Inteligência Competitiva, que cria processos e ferramentas que permitem a organização monitorar melhor seu mercado e a concorrência, com informações de apoio à decisão nos negócios;
- Formação do Trabalhador do Conhecimento, que revê o perfil profissional das pessoas, na organização e no mercado de trabalho, à luz das transformações induzidas nos processos de negócio pela Gestão do Conhecimento.

O tema Gestão do Conhecimento pode, ainda ter diferentes abordagens, todas válidas e complementares. Seriam elas: abordagem estratégica, abordagem do trabalho, abordagem da tecnologia, abordagem social, abordagem antropológica e, a abordagem econômica.

A Gestão do Conhecimento visa, principalmente, compartilhar o conhecimento internamente, atualizar o conhecimento, processar e aplicar o conhecimento para algum benefício organizacional, encontrar o conhecimento internamente, adquirir conhecimento externamente, reutilizar conhecimento, criar novos conhecimentos e, compartilhar o conhecimento com a comunidade externa à empresa.

Desta forma, o instrumento que pode, efetivamente, viabilizar quaisquer processos de Gestão do Conhecimento é a base de conhecimentos, ou os chamados repositórios de conhecimento.

A construção de bases de conhecimento é um grande desafio, particularmente, para a área de Tecnologia da Informação, que deve migrar de uma posição de suporte a processos para o suporte de competências. É preciso sair do patamar do processamento de transações, da integração da logística, do fluxo de trabalho e do comércio eletrônico e, agregar um perfil de construção de formas de comunicação, de conversação e aprendizado “on the job”, de comunidades de trabalho e, de estruturação e acesso às idéias e experiências.

### 3 BASES DE CONHECIMENTO

Davenport; Prusak (1998) afirmam que 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. Para eles, esta forma de abstração do conhecimento não é algo novo; na verdade, é tão antigo quanto o próprio advento do livro. O objetivo típico desse tipo de projeto é pegar o conhecimento incorporado em documentos e, colocá-lo num repositório onde possa ser facilmente armazenado e recuperado. Em sua pesquisa, os autores identificaram três tipos básicos de repositório de conhecimento: 1) conhecimento externo – ex. inteligência competitiva; 2) conhecimento interno estruturado – ex. relatórios de pesquisa, materiais e métodos de marketing orientado para produtos; 3) conhecimento interno informal – ex. bancos de dados de discussão repletos de *know-how*.

Um repositório de conhecimentos, ou base de conhecimentos, pode, de acordo com Davenport e Prusak (1998) contemplar o armazenamento do conhecimento e da informação. Se a distinção entre conhecimento e informação for vista mais como um contínuo do que como uma marcada dicotomia, a maioria dos projetos volta-

dos para o conhecimento interno trabalham com o meio do contínuo – informação que representa conhecimento para certos usuários.

Brooking (1999) refere-se às bases de conhecimento como um dos passos para o crescimento de uma organização baseada no conhecimento. As bases devem saber o que cada pessoa da organização sabe. Iniciam pela identificação de um grupo que poderia beneficiar-se em saber mais sobre seus colegas e suas atividades. A autora menciona ainda alguns sistemas pilotos com grupos de vinte pessoas.

Dutta (1998) diz que uma base de conhecimentos tem um impacto direto na gestão do conhecimento nas organizações. Ela auxilia a captura de alguns aspectos articulados do conhecimento ativo numa organização. Desta forma, o desenvolvimento de uma base de conhecimentos resulta na criação de conhecimentos ativos tangíveis que podem ser distribuídos e influenciar a organização. O conhecimento, objeto da base de conhecimentos, pode ser tanto de natureza tangível, como manuais e documentos, bem como intangíveis, resultado da experiência humana. Enquanto um sistema de informações convencional pode estocar a informação de um documento ou manual, o poder adicional da base de conhecimentos repousa na habilidade de também estocar como o documento ou o manual é interpretado (ou usado) pelos especialistas ou usuários. Isto significa capturar o conhecimento intangível associado ao uso do conhecimento ativo tangível.

Nonaka; Takeuchi (1997) afirmam que as atividades criadoras do conhecimento realizadas dentro do sistema de negócios e os níveis de equipe de projeto são captados e recontextualizados na base de conhecimento da empresa como um todo. O conhecimento explícito, assim como o tácito, é captado e recontextualizado com base nos princípios filosóficos que regem a organização. Essa recontextualização favorece uma cultura organizacional única, que reorienta a mentalidade de todos os funcionários.

Então, é possível afirmar-se que bases de conhecimento são bases que registram todo o aprendizado coletivo de equipes, ou pessoas das organizações. A idéia por trás é tornar “explícito” o conhecimento “implícito” que cada analista, técnico ou gerente adquiriu ao longo de sua experiência na organização, em relação aos problemas e soluções cotidianos.

Os objetivos da criação e uso dessas bases são:

- redução do retrabalho, pelo aproveitamento de soluções anteriormente aplicadas;



- treinamento efetivo, pois aprende-se com as experiências uns dos outros;
- facilidade na organização do trabalho, por concentrar em um só lugar (a Intranet, por exemplo) todas as referências existentes;
- redução do tempo de busca e recuperação de informações e materiais, já que funciona como um “índice geral” sobre tudo que foi e é produzido pelas pessoas;
- transformação da produção intelectual das pessoas em patrimônio realmente disponível para toda a empresa, ao invés de estar nas cabeças, gavetas e disquetes individuais;
- maior independência entre “quem fez” e “o que foi feito”, por estar tudo registrado e acessível;
- maior transparência à gestão, por tomar os procedimentos, documentos, decisões, etc., mais acessíveis a todos;
- rodízio nas atribuições e tarefas, pelo conhecimento sobre um determinado assunto, cliente ou problema não estar mais restrito a quem vivenciou a situação;
- redução de custos na criação, manutenção e distribuição de documentação relativa aos negócios;
- melhoria na comunicação organizacional, reduzindo o tempo de “setup”, planejamento e organização de projetos, pela facilidade de acesso a dados “históricos” em meio eletrônico.

Uma base de conhecimentos é construída a partir de informações de interesse da organização, como, por exemplo, legislação de proteção ao consumidor, normas de garantia, regras de procedimentos internos, casos de atendimento, manuais de produtos e outros assuntos de interesse.

Tem como usuários naturais os administradores e funcionários, podendo, conforme suas características, estender-se à rede de distribuidores, revendedores autorizados, prestadores de serviços em assistência técnica, etc.

As finalidades da base são o acesso imediato e ordenado, pelos usuários, de informação de interesse da empresa, propiciando:

- a) tratamento uniforme da informação, facilitando sua alimentação, atualização e recuperação (acesso) pelo usuário interessado;
- b) uniformidade da informação disponível, evitando entendimentos diversos ou informação desatualizada;

- c) economia na comunicação entre os usuários, todos remetidos para uma base comum;
- d) aumento de eficiência das áreas envolvidas no cumprimento de rotinas e procedimentos, dependentes de acesso à informações.

A base de conhecimentos é desenvolvida com ferramenta de gerenciamento de documentos, permitindo sua organização e recuperação por palavras-chave, além de ordenação prévia por áreas ou campos previamente definidos.

Uma base de conhecimentos é subdividida em:

- uma base de regras que descreve o conhecimento do especialista;
- uma base de fatos constituída por dados quantitativos e qualitativos providos pelos usuários.

Também, a base necessita de um mecanismo de inferência capaz de fazer deduções baseadas no conhecimento expresso na própria base. Relaciona os assuntos com as atividades, na perspectiva de cada usuário e permite acompanhar a evolução dos processos.

O conteúdo informacional de uma base de conhecimentos deve contemplar, preliminarmente, o seguinte:

- os usuários da informação;
- a comunidade de usuários que irá participar do processo (onde estão, qual seu perfil de autorização, que tipo de equipamento e ligação usam);
- a interface (browser, consultas, análises e relatórios);
- controle de acesso (segurança, perfis de acesso, autenticação);
- a pesquisa (mecanismos de busca, agentes de software, personalização);
- as aplicações (glossário, indexação, aplicativos em bancos de dados);
- a comunicação (grupos de trabalho, correio eletrônico, intranets, extranets, internet);
- os repositórios (Web, bases de dados, sistemas conveniados, diretórios públicos).

Entretanto, a base de conhecimentos continua sendo apenas um sistema de informação, ou melhor, um instrumento de Gestão do Conhecimento organizacional. E, portanto, deve ser desenhada para aqueles que realmente formam seu conteúdo: os profissionais da organização.

## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Gestão do Conhecimento permite uma otimização e uso adequados de dados, informações e conhecimentos nas organizações. Neste contexto, várias ferramentas mostram-se extremamente úteis no monitoramento do mercado de atuação da organização e de seus concorrentes, com a busca de informações de apoio à tomada de decisões. As bases de conhecimentos vem em auxílio da organização, incorporando-se à arquitetura do conhecimento, criando um vocabulário comum e tipos de conteúdos bem definidos.

Entretanto, é de extrema importância para o desenho das bases de conhecimento reconhecer a centralidade do indivíduo e entender a mudança na natureza da informação, como afirma Morris (1986) quando diz que as mudanças de cenário criam ameaças ao papel dos intermediários tradicionais da informação. Hoje a informação é eletrônica e as tecnologias integradas. Portanto, a informação é cada vez mais personalizada e customizada.

Desta forma, as abordagens alternativas, centradas no usuário, ou ainda, da percepção do usuário, caracterizam-se, de acordo ainda com Dervin; Nilan (1986), por: observar o ser humano como sendo construtivo e ativo, considerar o indivíduo como sendo orientado situacionalmente, visualizar holisticamente as experiências do indivíduo, focalizar os aspectos cognitivos envolvidos, analisar sistematicamente a individualidade das pessoas e, empregar maior orientação qualitativa.

Construir uma base de conhecimentos a partir da perspectiva do indivíduo é admiti-lo como o centro do fenômeno, considerando sua visão, necessidades, opiniões e danos como elementos significantes e influentes.

Na área da Ciência da Informação, a abordagem alternativa tem sido trabalhada em diferentes vertentes, como a Abordagem de Valor Agregado, de Robert Taylor; a Abordagem do Estado de Conhecimento Anômalo, de Belkin e Oddy e Brooks, a Abordagem do Processo Construtivista, de Carol Kuhlthau e, a Abordagem Sense-Making, de Brenda Dervin.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1 BROOKING, A *Corporate Memory: strategies for Knowledge Management*. London: Thomson, 1999.

- 2 BURLTON, R. *Definição da Gestão do Conhecimento na Perspectiva de Negócios*. Disponível em: <<http://www.informal.com.br>> 2000. Acesso em: 23 ago. 2000.
- 3 CASTELLS, M. *A Sociedade em Rede*. 2. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- 4 CORRALL, S. *Are We in the Knowledge Management Business?* Disponível em: <<http://www.rdg.ac.uk/libweb/>> 1999 Acesso: em 02 jul. 2000.
- 5 DAVENPORT, T. H. ; PRUSAK, L. *Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- 6 DERVIN, B.; NILAN, M. Information Needs and Uses. *Annual Review of Information Science and Technology*, White Plains, v. 21, p. 3-33, 1986.
- 7 DUTTA, S. Strategies for Implementing Knowledge-based Systems. In: KNOWLEDGE Management: a new competitive asset. New York: Special Libraries Association, 1998.
- 8 KNOWLEDGE Management Glossary. *Knowledge Management*. Disponível em: <<http://www.janelanaweb.com>> 1999. Acesso em: 09 set. 2000.
- 9 KROGH, G. V.; ICHIJO, K.; NONAKA, I. *Enabling Knowledge Creation: how to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation*. New York: Oxford University, 2000.
- 10 MORRIS, R. C. T. Toward a User-Centered Information Science. *Journal of the American Society for Information Science*, Washington, v. 45, n. 1, p. 20-30, 1994.
- 11 NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação do Conhecimento na Empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- 12 SENGE, P. M. *A Quinta Disciplina*. São Paulo: Best-Seller, 1990.
- 13 TAPSCOTT, D. *Economia Digital: promessa e perigo na era da inteligência em rede*. São Paulo: Makron Books, 1997.
- 14 TEIXEIRA FILHO, J. *Tecnologia da Informação para a Gestão do Conhecimento*. Disponível em: <<http://www.informal.com.br/>> 1999. Acesso em: 15 jun. 1999.