

IV Seminário de Pesquisa Interdisciplinar
Democracia e informação como ferramentas de inclusão e gestão: um debate
interdisciplinar
Universidade do Sul de Santa Catarina, SC, Brasil, 21, 22 e 23 de maio de 2012

AVALIAÇÃO DOS CICLOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO¹

Patrícia Fernanda Dorow²; Daniel Miglioranza³; João Arthur de Souza⁴

Resumo:

Esse artigo busca apresentar os quatro modelos dos ciclos de Gestão do Conhecimento, Meyer e Zack (1996), Bukowitz e Williams (2000), McElroy (2003), e Wiig (1993). Baseado nesses modelos, um novo ciclo é proposto. Para tal utilizou-se uma pesquisa bibliográfica descritiva, com metodologia qualitativa. Primeiramente são apresentadas a história e as gerações da Gestão do Conhecimento. O ciclo da Gestão do Conhecimento é apresentado, bem como os modelos mencionados. Conclui-se apresentando uma síntese para um novo ciclo de acordo com os anteriores. Posteriormente são apresentadas as principais barreiras encontradas em todos os ciclos de Gestão do Conhecimento como: avaliação do conteúdo, contextualização e arquivamento.

Palavras chave: Gestão do Conhecimento, ciclo, modelo.

Abstract:

This article seeks to present models of the four cycles of Knowledge Management, Meyer and Zack (1996), Bukowitz and Williams (2000), McElroy (2003) and Wiig (1993). Based on these models, a new cycle is proposed. For this we used a qualitative methodology. First are presented the history and generations of Knowledge Management. The cycle of knowledge management is introduced and the models mentioned. It performing a synthesis for a new cycle according to the previous ones. Subsequently we present the main barriers found in all cycles of Knowledge Management as evaluating the content, context and archiving.

Key words: Knowledge Management; cycle; model.

¹ Trabalho apresentado ao GT 2 “Práticas inovadoras de gestão e compromisso social” do IV Seminário de Pesquisa Interdisciplinar – Florianópolis 21, 22 e 23 de maio de 2012.

² Mestranda – Engenharia e Gestão do Conhecimento, UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis- Santa Catarina – Brasil, patriciadorow@gmail.com

³ Graduando – Ciências da Administração, bolsista de Iniciação Científica, UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis- Santa Catarina – Brasil, danielmiglioranza@gmail.com

⁴ Doutor - Engenharia e Gestão do Conhecimento, UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis- Santa Catarina – Brasil,

**IV Seminário de Pesquisa Interdisciplinar
Democracia e informação como ferramentas de inclusão e gestão: um debate
interdisciplinar
Universidade do Sul de Santa Catarina, SC, Brasil, 21, 22 e 23 de maio de 2012**

1. INTRODUÇÃO

O artigo realiza uma análise de ciclos estruturados de gestão de conhecimento em organizações e de modelos de gestão do conhecimento. Destaca que organizações que pretendem se tornar verdadeiramente competitivas nos novos ambientes corporativos, que se baseiam em ativos intangíveis gerados pelo conhecimento, precisam implementar e manter sistemas estruturados de identificação, captura, armazenamento, distribuição e uso deste importante ativo organizacional.

O conhecimento não é apenas o que se sabe, mas essencialmente o que se faz, na sociedade contemporânea onde a competitividade é fator crítica causada devido a expansão global entre as empresas, nesse sentido é fundamental gerencia-ló. Fialho e Ponchirolli (2005, p. 130) definem:

a gestão do conhecimento como estratégica, cuja finalidade é a de converter os bens intelectuais das organizações – tanto informações quanto talentos dos membros – em maior produtividade, novo valor e aumento da competitividade.

Nesse sentido, é primordial não somente a criação, transferência e aplicação do conhecimento, mas também seu gerenciamento. Ainda que recente, a história da gestão do conhecimento (GC) pode ser resumida em três gerações: 1) Conteúdo: que se desenvolveu de 1993 a 2000, com uma predominância nos setores industriais e que levou a muitas decepções ou mesmo fracassos; 2) Contexto: que se desenvolveu a partir de 2000, sobretudo na Europa, em todos os setores organizacionais, inclusive públicos, orientada ao gerenciamento de redes humanas de conhecimento; 3) Cultura (Processo): que se desenvolve atualmente, sobretudo em pesquisas acadêmicas, na qual a gestão do conhecimento torna-se natural, baseada em ambientes de colaboração, tipo *Ba*.

Mesmo sendo está uma área relativamente nova, existem vários modelos de ciclos de GC, que visam melhorar o processo em um todo. Esse artigo se justifica pela

IV Seminário de Pesquisa Interdisciplinar
Democracia e informação como ferramentas de inclusão e gestão: um debate
interdisciplinar
Universidade do Sul de Santa Catarina, SC, Brasil, 21, 22 e 23 de maio de 2012

necessidade de explicar os principais ciclos de GC, para tanto se utilizou uma pesquisa bibliográfica descritiva, com abordagem qualitativa, os modelos apresentados foram baseados no livro “*Knowledge Management in Theory and Practice*”. Descreve as principais fases envolvidas no ciclo da GC. Seu principal objetivo é propor um ciclo de GC, de acordo com os quatro ciclos de GC contidos no livro “*Knowledge Management in Theory and Practice*” são eles: Meyer e Zack (1996), Bukowitz e Williams (2000), McElroy (2003), e Wiig (1993). Na segunda seção aspectos referentes a história, gerações e ciclo da GC são contemplados, bem como a exemplificação e características dos quatro ciclos contemplados. Na seção 3 conclusões é proposto um ciclo de GC integrado, baseado nos quatro ciclos anteriores. Posteriormente são identificados os principais desafios e vantagens encontradas em cada fase do ciclo de GC. Finalmente são apresentadas as barreiras detectadas em todos os ciclos abordados.

2. HISTÓRIA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

A gestão do conhecimento é uma disciplina relativamente recente e tem uma curta história. Uriarte (2008) ilustra essa posição apresentando que os trabalhos acadêmicos que balizaram a criação dessa disciplina foram aqueles de Peter Drucker (anos 70), de Karl-Erik Sveiby (anos 80) e de Nonaka e Takeuchi (anos 90). O quadro a seguir apresenta os principais eventos relacionados à estruturação da disciplina de gestão do conhecimento.

IV Seminário de Pesquisa Interdisciplinar
Democracia e informação como ferramentas de inclusão e gestão: um debate
interdisciplinar
Universidade do Sul de Santa Catarina, SC, Brasil, 21, 22 e 23 de maio de 2012

FIGURA 1: PRINCIPAIS EVENTOS RELACIONADOS À ESTRUTURAÇÃO DA DISCIPLINA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Anos 80	<ul style="list-style-type: none"> • Reconhecimento do conhecimento como ativo competitivo da organização. • Peter Drucker cunhou o termo 'trabalhador do conhecimento'. • Origem dos conceitos de 'aquisição de conhecimento', 'engenharia de conhecimento' e 'sistemas baseados em conhecimento'. • Consórcio de empresas americanas intitulado <i>Iniciativa para Gerenciamento de Ativos de Conhecimento</i>.
Anos 90	<ul style="list-style-type: none"> • Publicação do livro <i>The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamic of Innovation</i> por Nonaka e Takeuchi (1995). • Reconhecimento de que a competitividade das empresas líderes mundiais devia-se em grande parte aos seus robustos ativos de conhecimento. • Gestão do conhecimento passa a ser vista como alternativa às fracassadas Gestão da Qualidade Total e iniciativas de reengenharias dos processos de negócio.

Fonte: Uriarte, 2008

2.1 GERAÇÕES DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

É possível se fazer a distinção entre duas gerações de aplicações de GC: (a) a primeira geração quando a ênfase era dada à tecnologia e (b) a segunda geração quando se passou a dar ênfase às pessoas (URIARTE, 2008). A primeira geração da gestão do conhecimento, a qual falhou por diversas razões, envolveu principalmente a captura de informação e experiência para torná-las facilmente acessíveis a outros usuários da organização. Portanto, a GC se restringia à captura do conhecimento.

Na segunda geração, por sua vez, as organizações passaram a ser reconhecidas como capazes de aprender. A ênfase, nessa nova abordagem, passou a ser dada mais às pessoas, aos seus comportamentos e às formas de trabalho do que à aplicação de tecnologias. Segundo Dalkir (2005), GC é uma área de estudos multidisciplinares que encontra na literatura mais de uma centena de definições, propostas por autores atuantes nos campos da administração de negócios, das ciências

IV Seminário de Pesquisa Interdisciplinar
Democracia e informação como ferramentas de inclusão e gestão: um debate
interdisciplinar
Universidade do Sul de Santa Catarina, SC, Brasil, 21, 22 e 23 de maio de 2012

da cognição e conhecimento e das áreas de processos e tecnologia. Neste artigo foco de interesse está contextualizado nos ciclos de GC.

2.2 O CICLO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

A GC é caracterizada por um processo cíclico que consiste na aquisição, no estabelecimento, na disseminação, no desenvolvimento e na aplicação do conhecimento. Adquirir conhecimento é incorporar novo conhecimento à organização (BATISTA, 2012). Para tanto, apenas conhecimentos estratégicos são importantes, uma vez que contribui para a execução das atividades centrais do negócio e para o desenvolvimento das competências-chave da organização (ZOLINGEN, *et al.*, 2001). Para isso é necessário primeiramente reconhecer o conhecimento e as fontes de conhecimento na organização. A tabela 1 apresenta as etapas do processo encontradas na literatura.

FIGURA 2: CICLOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO: ETAPAS DOS PROCESSOS DO CONHECIMENTO NA LITERATURA

Autores	Processos do Conhecimento
Alavi e Leidner (2001)	Criar, armazenar e recuperar, transferir, aplicar
Becerra-Fernandez <i>et al.</i> (2004)	Descobrir, capturar, compartilhar, aplicar
Bukowitz e Williams (2003)	Adquirir, usar, aprender, contribuir, acessar, construir e suportar, redirecionar
Daverport e Prusak (1998)	Gerar, codificar, transferir
Hoffmann (2001)	Criar, armazenar, distribuir, aplicar
Jashapara (2004)	Organizar, capturar, avaliar, compartilhar, estocar e atualizar
Maier (2004)	Descobrir, publicar, colaborar, aprender
Meyer e Zack (1996)	Adquirir, refinar, estocar e recuperar, distribuir, atualizar
Nickols (1999)	Adquirir, organizar, especializar, estocar e acessar, recuperar, distribuir, conservar, disponibilizar
Rao (2005)	Criar, codificar, recuperar, aplicar, distribuir, validar, localizar, personalizar
Wiig (1993)	Criar, procurar, compilar, transformar, disseminar
Wong e Aspinwall (2004)	Adquirir, organizar, compartilhar, aplicar

Fonte: Dalkir, 2005

IV Seminário de Pesquisa Interdisciplinar
Democracia e informação como ferramentas de inclusão e gestão: um debate
interdisciplinar
Universidade do Sul de Santa Catarina, SC, Brasil, 21, 22 e 23 de maio de 2012

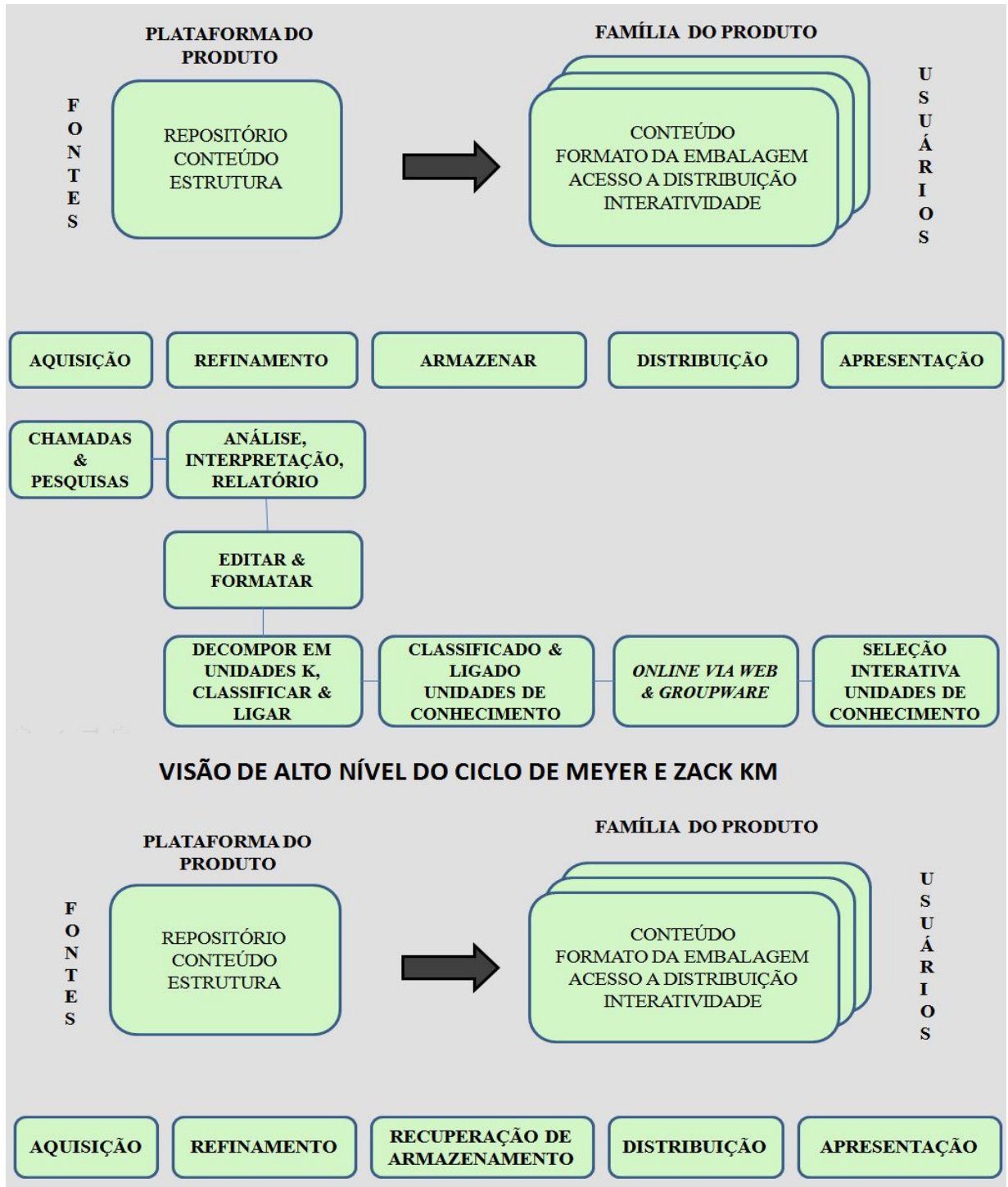
2.3 O CICLO DA GC DE MEYER E ZACK

Esse ciclo sugere que a investigação e o conhecimento sobre design de produtos seja passada para o domínio intelectual e sirva de base para um ciclo de GC. Suas fases envolvidas na são (captura, criação, codificação, compartilhamento). Aqui as interfaces entre cada etapas são projetadas para serem transparentes e padronizadas. Aponta que o conhecimento ativo reside nas pessoas da organização e não nela em si (KIMIZ, 2005). Ainda que as tecnologias de GC sejam classificadas diferentemente a depender da visão que se tem do processo de GC e das etapas envolvidas, percebe-se que o entendimento e classificação dessas tecnologias estão diretamente ligados ao contexto específico onde são utilizadas. A figura abaixo demonstra as principais fases do ciclo de Meyer e Zack. Meyer e Zack (1996).

O armazenamento pode ser físico ou digital, a distribuição é a forma como o produto é enviado ao utilizador final como fax, e-mail, e também de que forma, linguagem etc (MEYER, ZACK, 1996). O último passo é sua apresentação ou uso, aqui são avaliadas as fases anteriores, caso seu conteúdo não seja utilizavel o ciclo falhou, pois não agregou valor para o indivíduo e para a organização. O repositório e a refinaria permitem a filtragem do conhecimento, para que seja armazenado apenas o conhecimento valioso para a empresa, essa etapa de refinamento é crucial no ciclo. O conteúdo do repositório deve ser constantemente analisado para alcançar uma maior padronização do conteúdo. O modelo Meyer e Zack é uma das descrições mais completas dos elementos-chaves envolvidos no modelo de GC, sua força deriva principalmente seu paradigma abrangente de processamento de informações, que é quase totalmente adaptável ao conteúdo do conhecimento (KIMIZ, 2005).

IV Seminário de Pesquisa Interdisciplinar
Democracia e informação como ferramentas de inclusão e gestão: um debate
interdisciplinar
Universidade do Sul de Santa Catarina, SC, Brasil, 21, 22 e 23 de maio de 2012

FIGURA 3 CICLO GESTÃO DO CONHECIMENTO DE MEYER E ZACK



Fonte: KIMIZ, 2005

IV Seminário de Pesquisa Interdisciplinar
Democracia e informação como ferramentas de inclusão e gestão: um debate
interdisciplinar
Universidade do Sul de Santa Catarina, SC, Brasil, 21, 22 e 23 de maio de 2012

2.4 O CICLO DA GC DE BUKOWITZ E WILLIAMS

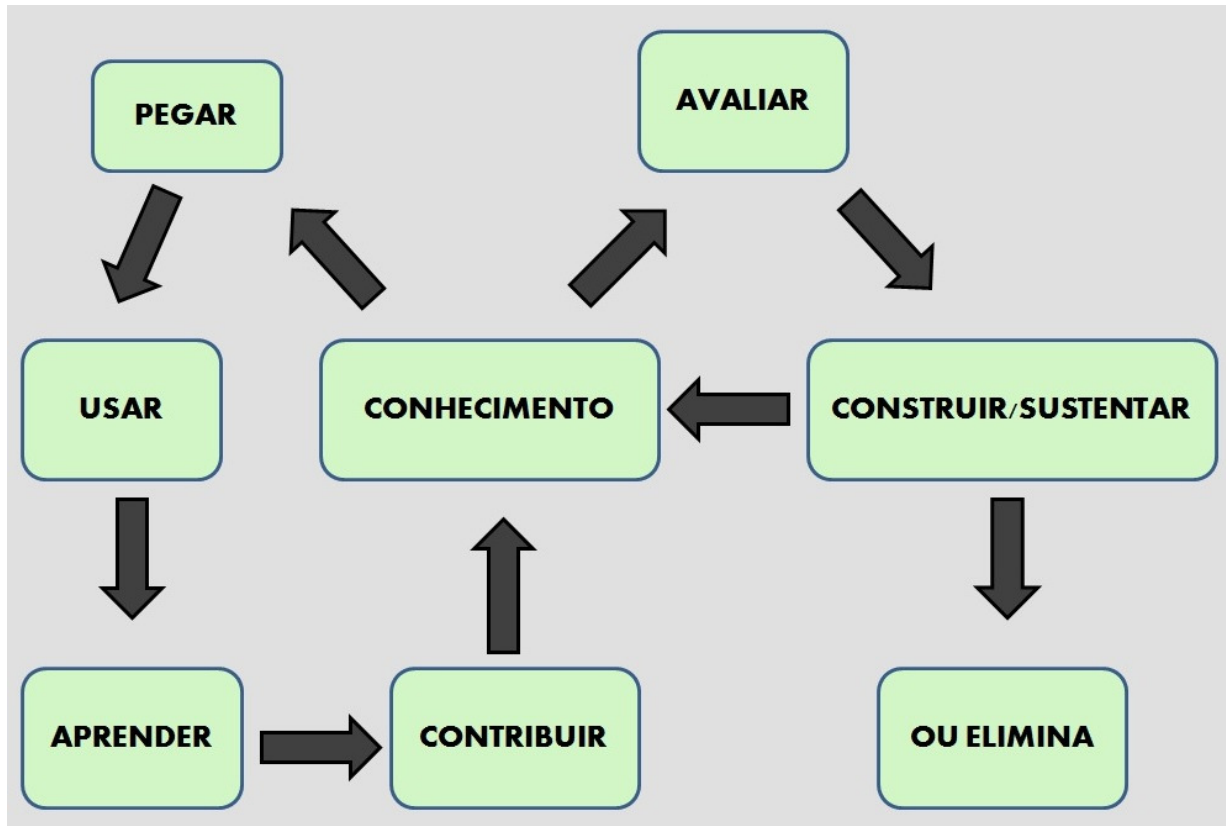
Para Bukowitz e Williams (2002), o ciclo de Gestão do Conhecimento está estruturado em dois tipos de processos simultâneos. O primeiro é a utilização de conhecimento no dia-a dia para responder às demandas ou às oportunidades de mercado. O segundo, de mais longo prazo, se refere à combinação do intelectual com as exigências estratégicas. O conhecimento pode ser encontrado em várias fontes na organização, tais como: repositórios de conhecimento; relacionamentos; tecnologias de informação, infra-estrutura de comunicação; conjunto de habilidades funcionais; *know how* do processo; responsabilidade ambiental; inteligência organizacional; e fontes externas. O Processo de GC de Bukowitz e Williams é estruturado com dois “lados”: o “lado” tático e o “lado” estratégico. Os processos do “lado” tático são: i) obtenha; ii) utilize; iii) aprenda; e iv) contribua, e estão descritos brevemente a seguir:

■ O processo obtenha consiste em buscar a informação necessária para tomar decisões, resolver problemas e inovar. A grande dificuldade nesta fase é o enorme volume de informação. Por isso, os profissionais da informação serão cada vez mais necessários.

Bukowitz e Williams argumentam que a diferença entre GC e gestão da informação é que para a GC obter conteúdo não inclui somente o conteúdo tradicional ou explícito (documento físico ou eletrônico), mas conhecimento tácito (especialistas). Na figura abaixo é apresentado o ciclo e suas fases.

IV Seminário de Pesquisa Interdisciplinar
Democracia e informação como ferramentas de inclusão e gestão: um debate
interdisciplinar
Universidade do Sul de Santa Catarina, SC, Brasil, 21, 22 e 23 de maio de 2012

FIGURA 4 CICLO DE GC DE BUKOWITZ E WILLIAMS



Fonte: KIMIZ, 2005

- No processo utilize, ocorre a combinação de informação de formas novas e interessantes para promover a inovação organizacional.
- No processo “aprenda” se refere ao processo formal de aprendizagem a partir de experiências como meio para criar vantagem competitiva. Como exemplo, os autores citam os casos de sucesso e aqueles em que a organização não obteve bons resultados (lições aprendidas). A aprendizagem é uma fase intermediária entre a implementação de idéias e a geração de novas idéias.
- No processo “contribua” diz respeito à ação dos funcionários de registrar o que eles aprenderam na base do conhecimento coletivo, isto é, nos repositórios do conhecimento. Como exemplo, os autores citam o compartilhamento das melhores

IV Seminário de Pesquisa Interdisciplinar
Democracia e informação como ferramentas de inclusão e gestão: um debate
interdisciplinar
Universidade do Sul de Santa Catarina, SC, Brasil, 21, 22 e 23 de maio de 2012

práticas e das lições aprendidas para que outros colaboradores não cometam os mesmos erros cometidos anteriormente.

Já a parte estratégica da estruturação do processo de GC tem por objetivo alinhar a estratégia de conhecimento da organização com a estratégia geral de negócios. Esses processos são: 1) avalie; 2) construa e mantenha; e 3) descarte, descritos a seguir:

- No processo avalie a organização avalia seu capital intelectual, isto é, suas competências (capital humano), o relacionamento com o cliente (capital do cliente), a base de conhecimento; processos de trabalho, infra-estrutura tecnológica, valores, normas e cultura (capital organizacional); e a relação entre os capitais humano, do cliente e organizacional (capital intelectual) Aqui a organização define o conhecimento crítico para cumprir sua missão; mapeia o capital intelectual atual e compara com suas futuras necessidades de conhecimento. Também elabora indicadores para demonstrar que a base do conhecimento está crescendo e que a organização está obtendo lucro com os investimentos no capital intelectual e constata o impacto do conhecimento no desempenho organizacional.
- O processo construa e mantenha, assegura que o capital intelectual futuro da organização a manterá viável e competitiva. Investir em recursos no conhecimento e na manutenção do conhecimento é preciso. Os recursos devem ser canalizados para criar e reforçar o conhecimento existente.
- No processo descarte, a organização não deve manter ativos sejam eles físicos ou intelectuais, caso esses não criem mais valor. Aqui a organização precisa examinar seu capital intelectual, para verificar se os recursos utilizados para manter este capital intelectual não seriam mais bem utilizados de outra maneira.

A prática desse ciclo de GC tem comprovado que o compartilhamento do conhecimento ocorre muito bem sem qualquer remuneração direta (KIMIZ, 2005). Esse ciclo traz duas novas fases críticas: a aprendizagem de conteúdos de conhecimento e a decisão quanto a que tipo de conhecimento deve ser mantido ou alienar a organização

IV Seminário de Pesquisa Interdisciplinar
Democracia e informação como ferramentas de inclusão e gestão: um debate
interdisciplinar
Universidade do Sul de Santa Catarina, SC, Brasil, 21, 22 e 23 de maio de 2012

quanto a esse conteúdo de conhecimento. Esse ciclo de GC é mais abrangente do que o ciclo de Meyer e Zack porque a noção do conhecimento tácito, bem como a GC explícito foi incorporada (KIMIZ, 2005, p. 35).

2.5 O CICLO DA GC DE MCELROY

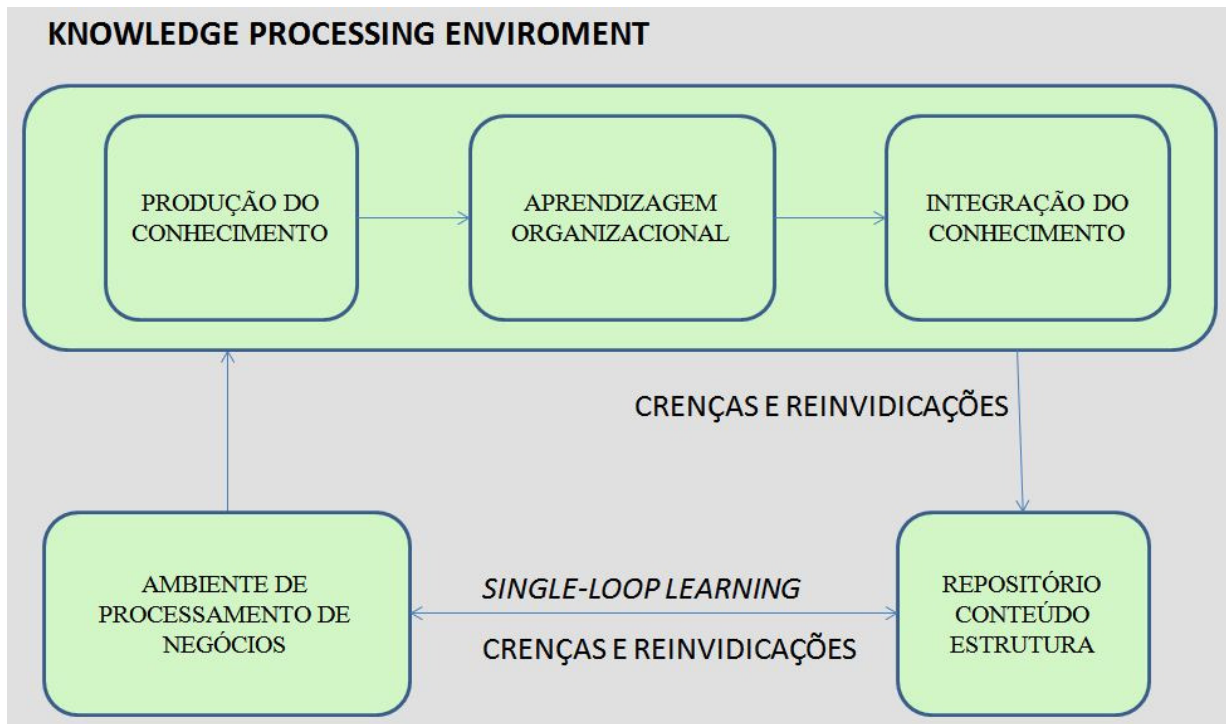
Esse ciclo surgiu em 2001, como uma nova GC, desenvolvida por Firestone e McElroy (2003), consultores e sócios fundadores do Consórcio Internacional de Gestão do Conhecimento, com base no trabalho inicial de McElroy (1999). Eles acreditavam nessa nova perspectiva para responder às questões atuais, até então não atendidas, e nas perspectivas futuras da GC que estavam paralisadas na visão anterior. Trata-se de uma designação para o conjunto de temas, práticas e modelos que enfatizam a integração do conhecimento baseado em três etapas fundamentais: a evolução do conhecimento organizacional: a produção do conhecimento, a integração do conhecimento e a retroalimentação. O modelo pretende ser integrativo e de amplo escopo, abrangendo tópicos afins, como estratégia e cultura organizacionais, redes sociais, melhores práticas, capital intelectual, tecnologia e criação de sentido (CAMPOS, 2007).

A experiência adquirida com o uso do conhecimento na base da organização da origem a novas reivindicações e crenças resultando em um novo ciclo. Os processos chave para a produção do conhecimento são a aprendizagem individual e em grupo. Aqui conhecimento é informação até que seja validado e isso envolve sua codificação em nível organizacional (MCELROY, 2003).

Uma das grandes forças desse ciclo, é a descrição clara de como o conhecimento é avaliado e como uma decisão consciente, irá ou não ser integrada na memória organizacional. A validação de conhecimento, é um passo que distingue claramente a GC a partir do gerenciamento de documentos. O ciclo focaliza os processos para identificar qual conteúdo de conhecimento é de valor para a organização e seus colaboradores.

IV Seminário de Pesquisa Interdisciplinar
Democracia e informação como ferramentas de inclusão e gestão: um debate
interdisciplinar
Universidade do Sul de Santa Catarina, SC, Brasil, 21, 22 e 23 de maio de 2012

FIGURA 5 CICLO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO DE MCELROY



Fonte: KIMIZ, 2005

2.6 O CICLO DA GC DE WIIG

Apresenta as três condições para uma organização conduzir seus negócios com sucesso. Primeiro ela deve ter um negócio (produtos, serviços e clientes). Segundo deve possuir recursos (pessoas, capital e instalações). E finalmente ela deve ter a capacidade de agir, essa última condição é enfatizada em seu ciclo (KIMIZ, 2005).

Ele demonstra como o conhecimento é criado e usado pelas pessoas dentro das organizações, o ciclo é sistematizado em quatro passos. O primeiro é a construção do conhecimento, aprender com a experiência pessoal, com a educação formal e treinamento; com as fontes de inteligência, e com os meios de comunicação, livros e colegas de trabalho (pares). O segundo é o armazenamento do conhecimento: ele pode estar na cabeça dos indivíduos ou em um banco de dados. O terceiro é o intercâmbio

IV Seminário de Pesquisa Interdisciplinar
Democracia e informação como ferramentas de inclusão e gestão: um debate
interdisciplinar
Universidade do Sul de Santa Catarina, SC, Brasil, 21, 22 e 23 de maio de 2012

do conhecimento. E o quarto e último, é a aplicação do conhecimento, onde ele pode ser utilizado de diversas maneiras, de acordo com o contexto e com a finalidade.

Segundo Wiig (1993) são cinco as fases principais: 1) obtenção (criação) do conhecimento: que ocorre por meio de projetos, experimentação, raciocínio e contratação de novas pessoas, observação do mundo real como visitas *in loco*, etc. 2) Análise do conhecimento: ouvir uma explicação, selecionar temas e selecionar conceitos para uma análise mais aprofundada. 3) Síntese ou reconstrução: é a generalização do material analisado, para obter princípios mais amplos, gerando hipóteses para explicar observações. 4) Codificação e modelagem do conhecimento: é a forma como se representa o conhecimento em nossas mentes (modelos mentais). 4) Organização do conhecimento: é como montamos o conhecimento em um modelo coerente, documentado em livros e manuais para sua futura codificação em um repositório. Esta organização é feita geralmente utilizando alguma forma de ontologia do conhecimento (modelo conceitual) e taxonomia (regras de classificação).

No quadro a seguir estão resumidos os principais usos do conhecimento que podem ser identificados em uma organização.

FIGURA 6: USOS DO CONHECIMENTO

<i>Objetivo</i>	<i>Exemplo</i>
Usar o conhecimento para realizar tarefa de rotina	i) Fazer produtos padrão; ii) prestar serviços padrão; iii) usar a rede de contatos de especialistas para descobrir quem detém conhecimento sobre um assunto específico
Usar o conhecimento geral para analisar situações excepcionais	Identificar qual é o problema e prever as possíveis conseqüências
Usar o conhecimento para descrever a situação e a extensão dos problema	Identificar o problema e mostrar como lidar com ele
Selecionar conhecimento especial e relevante para lidar com a situação	Identificar quem você precisa consultar para atacar o problema
Observar e caracterizar a situação fazendo uso de conhecimento especial	Comparar os padrões conhecidos, analisar a história e colecionar e organizar a informação necessária para agir
Analisar a situação com conhecimento	Julgar se o problema pode ser resolvido internamente ou será necessária ajuda externa
Resumir soluções alternativas com conhecimento existente	Identificar opções e listar possíveis alternativas
Avaliar alternativas potenciais usando	Identificar riscos e benefícios de cada alternativa

IV Seminário de Pesquisa Interdisciplinar
Democracia e informação como ferramentas de inclusão e gestão: um debate
interdisciplinar
Universidade do Sul de Santa Catarina, SC, Brasil, 21, 22 e 23 de maio de 2012

conhecimento especial	possível
Usar o conhecimento para decidir o que fazer	Listar alternativas, selecionar uma e verificar "in loco"
Implementar a alternativa selecionada	Executar a tarefa e autorizar a equipe a prosseguir com a alternativa selecionada

Fonte: DALKIR, 2005

Uma grande vantagem da abordagem desse ciclo é a clara e detalhada descrição de como a memória organizacional é colocada em uso, a fim de gerar valor para os indivíduos e grupos e da própria organização. A variedade de formas em que o conhecimento pode ser aplicado e utilizado estão ligados à tomada de decisão seqüencial e as características individuais. Esse ciclo também enfatiza o papel do conhecimento e da habilidade, o uso comercial do conhecimento, as restrições que podem evitar que o conhecimento seja plenamente utilizado, as oportunidades e alternativas, a gestão desse conhecimento, e o valor agregado esperado para a organização.

3. CONCLUSÕES

Com base nos ciclos de GC apresentados é proposto um ciclo de GC integrado. As três etapas principais são: 1) Criação ou captura de conhecimento: seria a identificação ou codificação, o conhecimento interno e o saber fazer da organização, juntamente com o conhecimento externo do ambiente. Depois de comprovado do valor do conteúdo, é feita sua contextualização. 2) Compartilhamento e disseminação de conhecimento: identificar suas principais vantagens e a melhor forma de traduzi-lá ao usuário final. 3) aquisição e aplicação de conhecimento: essa fase obtém sucesso, se a qualidade do conteúdo for boa e sem problemas incorporados .

A utilização e validação do conteúdo são realizadas pelos próprios usuários, bem como as indicações de melhores práticas.

Pode se concluir, que apenas a organização e reflexão das melhores práticas aprendidas, permitirá que a organização aprimore seus conhecimentos duramente conquistados. O armazenamento e compartilhamento do conhecimento com um público

IV Seminário de Pesquisa Interdisciplinar
Democracia e informação como ferramentas de inclusão e gestão: um debate
interdisciplinar
Universidade do Sul de Santa Catarina, SC, Brasil, 21, 22 e 23 de maio de 2012

mais amplo, e as TIC'S (tecnologias, informação e comunicação) irão fornecer a infraestrutura necessária para lapidar o conhecimento valioso da organização. Os processos de negócio e facilitadores culturais irão fornecer as oportunidades e incentivos necessários para que todos os participantes se tornem ativos ao longo do ciclo de GC.

Em geral, para criar um contexto organizacional propício à GC é preciso alterar os valores e a cultura da organização, assim como os comportamentos e os métodos de trabalho, de forma a facilitar as interações entre as pessoas e o acesso aos conhecimentos existentes na organização.

Finalmente demonstra-se que as barreiras encontradas em todos os quatro ciclos de GC analisados foram: avaliação do conteúdo com base nas metas organizacionais, contextualização do conteúdo para melhor entendimento entre todos envolvidos, arquivamento, conforme necessário e modificação do âmbito de cada projeto do conhecimento.

REFERÊNCIAS

BATISTA, F. F. *Proposta de Modelo de Gestão do Conhecimento para Administração Pública*. Brasília: IPEA, 2012.

CAMPOS, L. F. B. *Análise da nova gestão do conhecimento: perspectivas para abordagens críticas*. Perspectivas em Ciência da Informação, Belo Horizonte, v. 12, n. 1, p. 104-122, jan./abr. 2007.

DALKIR, K. *Knowledge management in theory and practice*. Burlington, MA. Elsevier, 2005, 356p.

FIALHO, F. A. P.; PONCHIROLLI, O. *Gestão estratégica do conhecimento como parte empresarial*. In: Revista FAE, vol. 8. n.1, p.127-138, jan/jun 2005.

KIMIZ, D.. *Knowledge Management in Theory and Practice*. Boston: Elsevier, 2005.

McElroy, M. (2003). *The new knowledge management: complexity, learning and sustainable innovation*. Boston, MA: Butterworth-Heinemann.

IV Seminário de Pesquisa Interdisciplinar
Democracia e informação como ferramentas de inclusão e gestão: um debate
interdisciplinar
Universidade do Sul de Santa Catarina, SC, Brasil, 21, 22 e 23 de maio de 2012

McElroy, M. (1999, April). *The knowledge life cycle*. Presented at the ICM Conference on KM. Miami, FL.

McELROY, M. W. *A framework For Knowledge Management*. In: *The New Knowledge Management: Complexity, Learning and Sustainable Innovation*, Butterworth & Heinemann, Burlington - USA, 2003 - cap. 2 p. 38-40.

MEYER, M., and ZACK, M. (1996). *The design and implementation of information products*. *Sloan Management Review*, 37(3): 43–59.

Nickols, F. (1996). *Cooperative development of a classification of knowledge management functions*.

URIARTE JR., F. A. *Introduction to Knowledge Management*. ASEAN Foundation, Jakarta, Indonesia, 2008.

ZOLINGEN, S.J; STREUMER, J.N & STOOKER, M. *Problems in knowledge management: a case study of a knowledge-intensive company*. *International Journal of Training and Development*. p. 168-184, 2001.

WIIG, K. (1993). *Knowledge management foundations*. Arlington, TX: Schema Press.