

MELHORES PRÁTICAS PARA APLICAÇÃO DE PROJETOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO: INSTITUINDO AMBIENTES COLABORATIVOS

Luara Cantarella Silva*

Ieda Pelógia Martins Damian**

José Eduardo Santarem Segundo***

Resumo

A crescente demanda pela organização do saber tem intensificado a busca por métodos que definam ações e meios que permitam o tratamento do conhecimento dentro de organizações. O objetivo desse trabalho é analisar e pesquisar de que forma o conhecimento é incorporado na sociedade e como ele é tratado, considerando técnicas de conversão do conhecimento, mediação da informação e de disponibilização do saber através de ferramentas colaborativas. Os resultados demonstram que a gestão do conhecimento é carente de aplicáveis e apresenta atividades relacionadas às melhores práticas para a aplicação de projetos de Gestão do Conhecimento a partir da definição de um processo baseado em etapas que visam auxiliar e colaborar na construção de um ambiente colaborativo que preserve o conhecimento como memória organizacional.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento; Compartilhamento da informação; Mediação da informação; Construção colaborativa da informação.

* Mestranda em Ciência da Informação - Universidade Federal de São Carlos-
Email: lskantarella@gmail.com

** Doutora em Administração - Universidade de São Paulo- Email: iedapm@usp.br

*** Doutor em Ciência da Informação - Universidade de São Paulo-. E-mail:
santarem@usp.br

Abstract

The growing demand for the organization of knowledge has intensified the search for methods that define actions and means for the treatment of knowledge in the organizations. The aim of this study is to analyze and to research how knowledge is incorporated in society and how it is treated, considering conversion techniques of knowledge, information mediation and provision of knowledge through collaborative tools. The results show that knowledge management is lacking in applicable and it presents activities related to best practices for the implementation of knowledge management projects from the definition of a step-based process aimed to assist and to collaborate in building a collaborative environment preserving the knowledge and organizational memory.

Keywords: knowledge management; information sharing; mediation of information; collaborative information construction

Introdução

O conhecimento, quando compartilhado com a finalidade de ampliar e agregar significado para quem o recebe, requer, em algumas situações, técnicas de apropriação para que seu entendimento ocorra com a menor influência de informações externas e que, após sua internalização, possa ser novamente compartilhado. Estas técnicas de apropriação são atividades do mediador, que intervém e atua como intermediário, encurtando a distância entre as pessoas (LARA FILHO, 2009) e colaborando na construção do conhecimento através da ruptura entre as barreiras do saber.

A organização e representação da informação dependem e estão vinculadas à mediação da informação, que atua como instrumento de ligação, bem como a apreensão, o uso, o acesso e a apropriação. Nesse aspecto, a gestão do conhecimento se alia à mediação, pois ambas colaboram para que essa apropriação ocorra de forma abrangente.

A informação e o conhecimento como maquinários da nova geração trazem a ideia de uma sociedade do conhecimento cada vez mais sólida e junto à disponibilidade desse saber, surgem às dificuldades de organizá-lo e tratá-lo. As ferramentas colaborativas

surgem como aliadas deste cenário, sendo incorporadas pelas organizações com o objetivo de manter acessível o conhecimento.

O estímulo ao correto uso destas ferramentas, combinadas à gestão e a organização do conhecimento, propiciam um ambiente mais colaborativo e unificado, com ganhos consideráveis de rendimento dos colaboradores e melhorias contínuas nos serviços ou produtos oferecidos pela organização. Para tanto, são necessárias técnicas que estimulem e organizem o conhecimento produzido e transmitido ao longo dos processos que integram a organização.

Neste contexto, destaca-se a importância de um roteiro de melhores práticas que produzam ações para a execução da gestão do conhecimento com a finalidade de colaborar com as organizações que desejam estimular o desenvolvimento de um ambiente colaborativo nas três grandes seções da GC: transformação do conhecimento; tratamento do conhecimento e disponibilização do conhecimento. Estas seções compreendem às principais atividades para a criação e organização do capital intelectual e fomentam a GC para que sejam identificados os tipos de conhecimento que permeiam a organização e dentre estes conhecimentos, quais são relevantes.

A definição de melhores práticas visa trazer benefícios para a Ciência da Informação, gerando novos conhecimentos úteis para o campo através da contribuição de arranjos práticos de execução de projetos de GC.

A metodologia utilizada nesta pesquisa baseia-se em uma abordagem de natureza qualitativa, de natureza básica, cujo objetivo é gerar novos conhecimentos úteis para o avanço da Ciência da Informação. Quanto à forma de abordagem, trata-se de uma pesquisa empírica e teórica, pois o estudo foi baseado na experiência de realização de um caso de execução de Gestão do Conhecimento em uma organização, que foi evidenciada em pesquisas que buscam interpretar essa experiência de acordo com a literatura estudada. Em relação aos objetivos, é do tipo exploratório, uma vez que foi realizada sobre um problema e, a partir da obtenção de dados, buscaram-se soluções e resultados foram obtidos.

A metodologia divide-se em três vértices:

1 – Estudo teórico por meio do levantamento bibliográfico nas bases primárias e secundárias da Ciência da Informação e de outras áreas acerca dos conhecimentos a serem aplicados no

desenvolvimento de melhores práticas de Gestão do Conhecimento, abrangendo também o levantamento de ferramentas colaborativas de gestão do conhecimento.

2 – Estudo empírico – para oferecer maior concretude aos resultados, este estudo foi desenvolvido através da experiência de execução de um projeto de GC em uma organização, considerando as técnicas realizadas e os resultados obtidos, dessa forma, gerando o objetivo desse trabalho.

3 – Interpretações dos resultados obtidos – a etapa metodológica final consistiu na análise dos resultados confrontando-os com a literatura, a fim de preencher as lacunas das não conformidades metodológicas de Gestão do Conhecimento a partir de estudos teóricos, desenvolvendo assim melhores práticas de aplicação.

Gestão do conhecimento e técnicas de criação e tratamento do conhecimento

Tomando a sociedade do conhecimento proposta por Manuel Castells (1999), na qual o autor a contempla como sendo uma sociedade em rede, definida como uma estrutura social baseada em redes em torno de nós ou ligações que dependem exclusivamente das interações via web, pode-se pensar na relevância da internet como meio que permite a troca, o compartilhamento e a permanência do registro do conhecimento, já que de acordo com Gouveia (2004, p.03) “o conhecimento por ser, em grande parte, resultado da partilha coletiva de significados, é necessariamente construído em sociedade, promovendo valores como a colaboração e a interação”

O enfoque nas relações interativas e colaborativas levou Lévy (2003) a dialogar com noções de inteligência coletiva, que valoriza e reconhece as habilidades individuais visando à distribuição dessa inteligência. Dessa forma, esse trabalho coletivo se aproxima das noções de rede no que diz respeito ao intercâmbio de informações e os meios que permitem isto.

Observa-se então que, contemporaneamente, toda essa valorização do conhecimento e essa busca por meios que viabilizem o acesso trazem junto a necessidade de organizar e tratar o conhecimento que é gerado e consumido de forma não sistemática e

é a partir dessa busca que as noções de gestão do conhecimento passam a interagir com a demanda social.

A gestão do conhecimento visa à construção de um ambiente de aprendizado que preencha as lacunas informacionais de uma sociedade pós-industrial, ela refere-se à criação, identificação, integração, recuperação, compartilhamento e utilização do conhecimento dentro de diversos ambientes.

No enfoque organizacional, a gestão do conhecimento inicia-se a partir da busca por informações que esclareçam uma necessidade informacional e, para obter-se o êxito nessa busca, o processo de contribuição do saber precisa ser contínuo e estar em uma base comum de acesso que permita a integração e colaboração das partes envolvidas.

A integração, como objeto de referência da gestão do conhecimento, permite o gerenciamento e compartilhamento de toda a informação presente em uma organização, possibilitando a ruptura entre o saber interno do ser humano e o saber expresso.

Os modelos de execução de gestão do conhecimento compreendem em atividades focadas na identificação dos tipos de conhecimento que permeiam a organização e na forma como estes são tratados, visando sua conversão e apropriação. Destacam-se os seguintes modelos:

1) **Modelo de conversão do conhecimento de Nonaka e Takeuchi:** para possibilitar a ruptura entre os saberes, Nonaka e Takeuchi (1997) referem-se ao processo de transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito como forma de tornar patrimônio o saber de uma organização, seja ela formal ou informal. Há quatro formas de conversão que geram quatro tipos de conhecimentos: Socialização (tácito para tácito); Externalização (tácito para explícito); Combinação (explícito para explícito); e Internalização (explícito para tácito). A espiral do conhecimento ganha mobilidade a partir do compartilhamento do conhecimento individual que quando convertido em conhecimento explícito, abrange a um grupo ou comunidade.

2) **Modelo de Gestão na sociedade do conhecimento de Cavalcanti, Gomes e Pereira:** baseia-se em quatro capitais do

conhecimento que definem o universo de uma organização, reconhecendo os meios externos e internos: (1) Capital Ambiental, que descreve o ambiente que a organização está inserida; (2) Capital Estrutural está relacionado à infraestrutura da organização, a forma como ela é gerida, sua cultura organizacional e o seu funcionamento; (3) Capital Humano é o ativo intangível, é o capital intelectual do indivíduo, são as habilidades, as competências e as experiências do indivíduo; e (4) Capital de Relacionamento que é a rede de interações da organização, é o capital que estimula a construção de alianças estratégicas.

As tecnologias da informação e comunicação alinhadas à gestão do conhecimento permitem que a sociedade em rede de Castells (1999) dialogue com os modelos de gestão do conhecimento a partir da visão de conhecimento integrado que somado à presença da internet possibilita a interação simultânea desfazendo as barreiras físicas e geográficas, permitindo que o conhecimento circule e seja compartilhado.

Ferramentas colaborativas para a execução de projetos de GC

A informação e o conhecimento como maquinários da nova geração trazem a ideia de uma sociedade do conhecimento cada vez mais sólida e junto à disponibilidade desse saber, surgem às dificuldades de organizá-lo e tratá-lo.

Ferramentas colaborativas surgem como aliadas desse cenário, elas têm sido incorporadas pelas organizações com o objetivo de manter acessível o conhecimento.

A tecnologia da informação teve o início de sua adesão no ambiente empresarial a partir da década de 50 e com o surgimento dos computadores pessoais, na década de 80, sistemas de gestão corporativos foram cada vez mais integrados às empresas. (VASKEVITCH, 1995).

A quantidade de informação produzida, armazenada, consumida e descartada dentro dos ambientes organizacionais evidencia a necessidade de estabelecer estratégias e instrumentos que gerenciem esses ativos de forma que sejam melhores utilizados.

Os softwares colaborativos apoiam o trabalho em grupo de forma coletiva e intensificam o desenvolvimento de um fluxo informacional institucionalizado.

Dentre as vantagens de se usar ferramentas colaborativas, podem-se listar:

- Registro das informações.
- A validação do conteúdo informacional registrado é feita por diversas pessoas e sua atualização é contínua.
- A organização como um todo possui mais informações do que um colaborador isolado.
- Identificação e compreensão das lacunas informacionais da organização. (onde estão as maiores dificuldades dos colaboradores)
- Estímulo à inovação
- Valorização do conhecimento dos colaboradores

A tecnologia da informação dá sustentação a todos os processos de informação, ela gerencia as etapas auxiliando na definição dos responsáveis pelas tarefas e na verificação de seu cumprimento bem como na organização do fluxo de informação. Para Davenport & Prusak (1998, p.156),

O objetivo das ferramentas de Gestão do Conhecimento é modelar parte do conhecimento que existe nas cabeças das pessoas e nos documentos corporativos, disponibilizando-o para toda a organização. A mera existência de conhecimento na empresa é de pouco valor, se este não estiver acessível. Com estas ferramentas pretende-se que o conhecimento possa fluir através de redes de comunidades, transformando a tecnologia em um meio e o conhecimento em uma mensagem.

Na sequencia, são apresentadas ferramentas que foram analisadas e entende-se que podem ser utilizadas como alternativas no compartilhamento de informações para a gestão do conhecimento, com destaque para a compreensão de como os instrumentos tecnológicos podem influenciar no progresso da gestão do conhecimento. Estas ferramentas, apesar de possuírem diferentes

perfis, objetivam o mesmo resultado que é a organização e o acesso à informação.

As ferramentas podem ser classificadas em três grupos: Armazenamento do conhecimento; Compartilhamento do conhecimento; e Descobrimto do conhecimento. Para este estudo, são detalhadas a seguir as ferramentas relacionadas ao grupo de “Compartilhamento do conhecimento”.

- **Open Text:** possibilita a integração com outros sistemas como: Oracle, Microsoft, SAP o que permite que os sistemas se conectem e gerenciem diferentes tarefas em conjunto. As soluções do Open Text tiveram início com o produto *LiveLink* que foi o primeiro sistema colaborativo de documentos corporativos desenvolvido e, ao longo de sua existência, sofreu diversas adequações seguindo às demandas do mercado tornando-se hoje o *OpenTextContentSuite*, sistema que “facilita uma gestão ágil da informação” (OPEN TEXT, 2015)¹, incorporando noções de compartilhamento aos seus usuários. Dentre algumas das soluções oferecidas pelo Open Text, estão a Gestão e o Compartilhamento de Conteúdo. As soluções apresentadas por esta ferramenta estão diretamente relacionadas à proposta de projeto de GC desse trabalho, pois permitem o compartilhamento do conhecimento e a dinâmica da atualização das informações.

- **IBM Notes²:** Sistema cliente servidor de trabalho colaborativo e e-mail, é uma ferramenta de gestão dos conhecimentos internos à organização que visam dar suporte para o compartilhamento de informações e a integração entre os funcionários na organização. Foi desenvolvida pela IBM e permite a interação entre a organização e seu conhecimento tácito de forma a explorar seu capital intelectual. Todo conteúdo é capturado em forma de documentação eletrônica. Esses documentos são indexados, de forma completa, e são definidas palavras chaves que permitem a sua recuperação. IBM Notes é uma ferramenta aplicável ao desenvolvimento de projetos em que possível trabalhar em conjunto, criar relatórios e discutir alterações que podem ser feitas dividindo

¹ <http://www.opentext.com.br/>

² [https://www-01.ibm.com/software/br/lotus/products/notes/;](https://www-01.ibm.com/software/br/lotus/products/notes/)

informações. Sua usabilidade evidencia as noções de ambiente colaborativo e de fluxo de informação.

- **Lotus Quickr**³: também desenvolvida pela IBM, esta ferramenta permite a administração de conteúdo de qualquer suporte, seja texto, áudio ou vídeo, possibilitando a atualização constante dos arquivos que são utilizados de forma mútua e colaborativa por vários usuários. É um software de colaboração em equipe que visa o acesso e a interação entre as pessoas, as informações e os materiais de projeto necessários para trabalhar. Disponibiliza bibliotecas de conteúdo, fóruns de discussão em equipe, wikis, e conectores que facilitam o compartilhamento de documentos e informação entre uma equipe, trabalhando com seu sistema de gerenciamento de conteúdo corporativo.

- **Wiki**: proposta colaborativa que permite a edição coletiva de documentos usando um sistema que não necessita que o conteúdo seja revisto e aprovado antes de sua publicação. A essência da Wiki corresponde às interligações que as páginas sofrem, sendo possível gerar links internos e externos ao software o que torna a ferramenta dinâmica. Alguns exemplos de Wikis são os softwares Pmwiki, Twiki, MoinMoin e MediaWiki, tendo este último como abordagem dessa ferramenta.

- **MediaWiki**⁴: software livre de recurso Wiki que tem como seu principal utilizador, a Wikipédia. Oferece um ambiente direcionado a inserção de documentos que permite a categorização de forma hierárquica dos registros, o que gera uma relação associativa que possibilita que a atualização do conteúdo seja mais dinâmica e colaborativa. Através dele é possível criar links, realizar discussões sobre assuntos, inserir vídeos, imagens e referenciar usuários para que participem de forma ativa das discussões a respeito do conteúdo de um determinado artigo. Oferece uma plataforma que visa à colaboração não tendo como objetivo estabelecer responsáveis e criar vínculos entre o produtor do artigo e seus complementadores o que torna as publicações independentes e livres para serem editadas de acordo com a ideologia definida de atualização.

³<http://www-03.ibm.com/software/products/pt/quickr/>

⁴<https://www.mediawiki.org/wiki/MediaWiki/>

Melhores práticas para aplicação de projetos de GC

A gestão do conhecimento é resultado da busca por um equilíbrio informacional dentro de uma organização que vise à capacitação de seus colaboradores. Para tanto, são necessárias técnicas que estimulem e organizem o conhecimento produzido e transmitido ao longo dos processos que integram a empresa.

A definição de uma metodologia possibilita a replicação de atividades de execução de um projeto, formalizando e padronizando ações que tenham um objetivo estabelecido. A metodologia orienta para a realização das etapas de um conjunto de ações de forma genérica, o que implica em ajustes considerando seu local de aplicação.

A importância de um roteiro de melhores práticas que produzam ações para a execução da gestão do conhecimento tem como finalidade colaborar com organizações que pretendam estimular o desenvolvimento de um ambiente colaborativo, definindo melhores práticas de execução para três grandes seções da GC que são a Transformação, o Tratamento e a Disponibilização do Conhecimento. Essas seções compreendem às principais atividades para a criação e organização do capital intelectual, elas fomentam a gestão do conhecimento permitindo que sejam identificados quais tipos de conhecimento permeiam a empresa e dentre esses conhecimentos, quais são relevantes.

As melhores práticas visam apresentar possíveis atividades relacionadas à gestão do conhecimento, promovendo a potencialização do capital humano, valorizando a relação entre empresa e colaborador. A gestão do conhecimento busca colaborar e ser uma facilitadora que viabilize o compartilhamento e acesso ao capital intelectual dos colaboradores tendo como objetivo tornar patrimônio o saber da organização. Para tornar possível essa interação, este estudo propõe melhores práticas como procedimentos de aplicação que tem como resultado final instituir uma ferramenta colaborativa que organize as informações documentais produzidas a partir da GC e permita o controle de acesso e de utilização.

A utilização de uma ferramenta colaborativa viabiliza a integração, promove o gerenciamento e o compartilhamento de toda informação produzida e possuída pela organização, possibilita a ruptura entre o saber interno e o saber expresso das pessoas.

As organizações apresentam divisões internas denominadas setores ou áreas, em que cada um desses setores tem cargos e responsabilidades específicas que recebem e produzem informações relacionadas ao contexto em que atuam na organização. Para tanto, as melhores práticas são apresentadas em caráter seccionado, são aplicadas por área (setores), entretanto, considerando os cruzamentos de informações entre todos os setores de uma organização.

Dessa forma, as melhores práticas de GC visam, inicialmente, gerenciar o conhecimento das áreas, tratá-los separadamente, identificando pontos em comum entre todas elas, contribuindo assim com a eliminação das lacunas informacionais setoriais, pois muitas informações produzidas por uma determinada área são de grande valia para várias outras, porém não há essa troca.

As atividades para essa proposta de melhores práticas de aplicação são gerais, ordenadas e seguem uma estrutura de roteiro que aponta os passos para a aplicação de um projeto de GC em uma organização.

Roteiro das atividades:

- Mapeamento das áreas/setores: identificação dos setores ou áreas da organização na qual a gestão do conhecimento será executada. Tal mapeamento é necessário para que a compreensão do fluxo informacional seja feita individualmente.
- Atividades Gerais: conjunto de atividades relacionadas à gestão e a organização do conhecimento que devem ser realizadas em nível organizacional.
- Atividades Específicas: atividades ligadas à gestão e a organização do conhecimento específicas a determinadas áreas organizacionais;
- Acompanhamentos e atividades: acompanhamento e avaliação das atividades realizadas.

- Definição de indicadores: desenvolvimento de indicadores de desempenho, divididos em indicadores de processo e de resultado.
- Finalização: acompanhamento do projeto implantado de modo que sejam identificados pontos que devam ser melhorados.

Na sequência, são feitas importantes considerações a respeito das atividades listadas no roteiro proposto.

Em relação às Atividades Gerais, deve-se destacar a necessidade de realizar o diagnóstico para identificar o grau de maturidade da organização em gestão do conhecimento que tem a função de medir o grau de envolvimento da empresa com a gestão do conhecimento, através dele é possível identificar a posição que a organização ocupa e qual posição ela deseja alcançar, traçando a estratégia da GC.

Para viabilizar o diagnóstico, a técnica G-KMMM de Pee e Kankanhall (2009) que sofreu algumas adequações para ser mais bem aplicada, torna-se a mais indicada. A G-KMMM é baseada em três critérios (pessoas, processos e tecnologia) e em cinco estágios de maturidade que são descritos pelos autores da seguinte maneira: inicial; consciente; definido; gerenciado; e otimizado.

Faz-se necessário também à definição do comitê fixo que tem o objetivo, a partir do resultado do diagnóstico, de definir um plano para a GC de curto e longo prazo, como estratégia, pensa-se nas seguintes ações: gerar vantagem competitiva; estimular a inovação; acelerar o aprendizado organizacional; e ampliar a capacidade de resposta frente aos desafios de negócios.

A partir da estratégia moldada, o comitê fixo deve realizar uma verificação contínua do alinhamento da GC com a estratégia da empresa. O comitê fixo também é responsável, baseando-se nos resultados do diagnóstico, por colaborar na definição de quais setores serão tratados, bem como na composição do comitê temporário que executará as Atividades Específicas como divulgar a importância da GC e sensibilizar a organização; avaliar e comunicar os resultados e benefícios da GC ao longo do processo de implantação.

Transformação do Conhecimento

A mediação atua nas interações entre os colaboradores que compõem o setor e o responsável pela GC que, através da reflexão sobre as atividades cotidianas dos colaboradores, descreve o fluxo informacional da área, identificando as dificuldades encontradas visando solucioná-las através do desenvolvimento de documentos que auxiliem na execução das atividades.

Como anteriormente mencionado, estabelecer uma ferramenta de documentação é uma das atividades propostas, pois ela prevê que as organizações com dificuldade de organizar seu conhecimento precisam de um ambiente que estimule o compartilhamento e que registre as informações existentes para que o conhecimento fique instituído e integrado à empresa. Acompanhando as noções de rede que interagem a partir de ligações que permitam a troca de informação, as ferramentas online possibilitam esse compartilhamento, edição e acesso mútuo.

Com o término da execução das Atividades Gerais e das Atividades Específicas no setor, fica a cargo do responsável pela gestão do conhecimento o acompanhamento inicial da execução, fazendo observações e avaliações durante o período de maturação, que para as melhores práticas de aplicação, será, aproximadamente, de dois meses após o término da implantação completa, posteriormente o gestor responsável é o encarregado por acompanhar a evolução, tendo em vista que serão determinados responsáveis pela nutrição da GC.

Com a gestão do conhecimento determinada tanto em estratégia, como em aplicação, indica-se o desenvolvimento de indicadores de desempenho que podem ser divididos em dois tipos: Indicadores de processo que propõem-se a evidenciar iniciativas da organização quanto à GC; e Indicadores de resultado que refletem o alcance dos objetivos operacionais ou estratégicos.

O trabalho com a GC é constante e sua aplicação não possui prazo e duração, seu tratamento sempre deve estar alinhado e integrado às atividades e processos da organização, pois o conhecimento não se esgota e não deixa de ser produzido e disseminado.

Após a instalação do projeto de GC em setores da empresa, ele deve ser acompanhado e adequado sempre que necessário. Caso ao longo do processo de acompanhamento das atividades sejam identificados pontos que devam ser melhorados, uma nova análise deve ser feita.

Considerações Finais

A gestão do conhecimento, vista a partir de sua implementação, ecoa em situações controversas e que nem sempre resultam em resgate e gestão do patrimônio tácito da organização, já que ao gerir algo não palpável, dialogamos com as imprecisões de um processo que requer compreensão e entendimento de sensações intrínsecas aos integrantes de uma organização.

O detalhamento de atividades que viabilizem trabalhos de gestão do conhecimento, ao longo da pesquisa, mostrou-se como uma tarefa que expande uma variável muito grande. Muitas são as áreas que oferecem meios de tratar o conhecimento dentro de organizações, entretanto, poucas são as que conseguem definir ações que considerem a dificuldade das pessoas de externalizarem seus conhecimentos e de expressarem suas necessidades. Apesar das técnicas de conversão do conhecimento, o grande desafio se faz ao nos depararmos com a presença dos confrontos de necessidade e com o fato de estarmos lidando com algo não palpável – que é o conhecimento-, e advindo de seres humanos e não máquinas. À medida que a sociedade industrial, que tinha a máquina como sua principal fonte de trabalho, foi se transformando, e o conhecimento atuando como novo maquinário de produção, a forma de tratamento do conhecimento como ligação entre a atividade e a sua execução tornou-se um novo desafio, dando início aos questionamentos a respeito da GC.

O desenvolvimento de uma listagem de melhores práticas para aplicação de projetos em gestão do conhecimento busca expandir as teorias que cercam a área no âmbito da Ciência da Informação, rompendo com as dificuldades lançadas inicialmente sobre a externalização do conhecimento e identificação das necessidades

através da aplicação da mediação nas relações de interação, trazendo a dinâmica da interpretação de uma necessidade individual de uma pessoa pertencente a um grupo traduzindo esta em possíveis atividades de gestão do conhecimento e, posteriormente, alocando as interpretações em ferramentas colaborativas que permitam a interação entre as pessoas.

A aplicação do método proposto nesse trabalho tem como objetivo minimizar os impactos de incertezas relacionadas ao desenvolvimento de atividades que busquem organizar o conhecimento e torná-lo acessível a partir de técnicas de identificação, transformação, tratamento e disponibilização do conhecimento, tendo como suporte as teorias da Ciência da Informação, dessa forma agregando novos possíveis recursos para a expansão da GC no cenário da C.I.

REFERÊNCIAS

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. 4. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999. v.1

CAVALCANTI, M. C. B.; GOMES, E. B. P.; NETO, A. F. P.; **Gestão de Empresas na Sociedade do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DAVENPORT, T., PRUSAK L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

GOUVEIA, L. M. B. **Sociedade da informação: notas de contribuição para uma definição operacional**. In: Homepage LMBG, 2004. Disponível em: <http://homepage.ufp.pt/lmbg/reserva/lbg_socinformacao04.pdf> Acesso em: 28 Mai. 2015.

IBM Business Consulting Services. Da gestão de TI à gestão em TI. HSM Management, São Paulo, v.5, n.40, set.-out./2003.

IBM. Disponível em:<<http://www.ibm.com/br-pt/>>Acesso em: 8 out.2015.

LARA FILHO, D. **Museu, objeto e informação.** Campinas, v. 21, n. 2, 2009.

LÉVY, P. **A inteligência coletiva:** por uma antropologia do ciberespaço. 4. ed. São Paulo: Loyola, 2003.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa:** como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OPEN TEXT. Disponível em:<<http://www.opentext.com.br/>>Acesso em: 22 set. 2015.

PEE, L G; KANKANHALLI, A. **A Model of Organizational Knowledge Management Maturity based on People, Process, and Technology. Journal of Information & Knowledge Management,** v. 8, n. 2, p. 79-99, 2009. Disponível em:<http://www.researchgate.net/publication/263803353_A_Model_of_Organisational_Knowledge_Management_Maturity_Based_on_People_Process_and_Technology>Acesso em: 15 out. 2015.

VASKEVITCH, D. **Estratégias: cliente/servidor.** São Paulo: Berkeley, 1995.