



REVISÃO: GESTÃO DO CONHECIMENTO E SISTEMAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO: FUNDAMENTOS CONCEITUAIS E QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO

By: Maryam Alavi John and Lucy Cook Chair of Information Technology Goizueta Business School Emory University
Atlanta, GA 30322 U.S.A. Maryam_Alavi@bus.Emory.edu

Dorothy E. Leidner Texas Christian University Fort Worth, Texas 76129 U.S.A., and INSEAD 77305 Fontainebleau FRANCE
dorothy.leidner@insead.fr

Universidade de Brasília

Faculdade de Ciência da Informação

Gestão do Conhecimento: Seminário em Organização da Informação – prof. Lillian Alvares

[Apresentador: Cleids Maria Lisbôa Cardoso Soares](#)

[Debatedor: José Ricardo Souza Camelo](#)

Sobre os autores



❑ Maryam Alavi

- ❑ Presidente da Estratégia de Informação John and Lucy Cook, da Escola de Negócios Goizueta, da Emory University. As publicações da Maryams apareceram em vários periódicos acadêmicos, incluindo o Academy of Management Journal, o Education Technology Research and Development, o Information Systems Research, o Management Science e o MIS Quarterly.
- ❑ Vice-presidente da Educação da Associação de Sistemas de Informação (AIS). Ela foi premiada com o título de Marvin Bower Faculty Fellowship na Harvard Business School (1996-1997) e atuou como co-presidente do programa da ICIS (Conferência Internacional sobre Sistemas de Informação) de 1990, e co-presidente do Consórcio de Doutorado de 1995 da ICIS. Maryam foi eleita como membro do AIS em 2000.

❑ Dorothy E. Leidner

- ❑ Professora associada de sistemas de informação na Texas Christian University em Fort Worth, Texas.
- ❑ Recebeu seu Ph.D. em sistemas de informação da Universidade do Texas em Austin, onde também obteve seu MBA e BA. Ela já esteve no corpo docente da Baylor University e foi professora visitante no Instituto Tecnológico e Estudos Superiores de Monterrey, México, no Institut d'Administration des Entreprises na Université de Caen, na França, e na Southern Methodist University, em Dallas, Texas.
- ❑ Publicou sua pesquisa em muitas revistas, incluindo MIS Quarterly, Pesquisa de Sistemas de Informação, Organização de Ciência, e o Journal of Management Information System.

- ❑ **Conhecimento: noção ampla e abstrata que tem debate epistemológico definido na filosofia ocidental desde a era grega clássica**
- ❑ **Crescente interesse em tratar o conhecimento como um recurso organizacional.**
- ❑ **Com interesse no conhecimento organizacional e na Gestão do Conhecimento (KM), os pesquisadores de IS começaram a promover uma classe de sistemas de informação, referido como sistemas de gestão do conhecimento (KMS).**
- ❑ **Objetivo: apoiar a criação, transferência e aplicação de conhecimento organizações.**
- ❑ **Conhecimento e Gerenciamento do Conhecimento: conceitos complexos e multifacetados.**
- ❑ **KMS requer fundamentação em várias literaturas.**
- ❑ **Para ter crédito pesquisa e desenvolvimento KMS devem preservar e ser construídos sobre literaturas significativas em diferentes campos mas, relacionados.**

Objetivo do artigo

Fornecer uma revisão e interpretação de literaturas de gestão do conhecimento em diferentes campos com um olhar votado para identificação de importantes áreas para pesquisa. Apresenta uma visão detalhada do processo de gestão do conhecimento organizacional com foco no papel potencial da tecnologia da informação nesse processo.

Baseando-se na revisão bibliográfica e análise dos processos de gestão do conhecimento, o artigo discute várias questões de pesquisas importantes que envolvem o processo de gestão do conhecimento e o papel da TI em apoio à esses processos.

- ❑ Perspectiva baseada no **conhecimento da empresa** surgiu na literatura de gestão estratégica (Cole 1998; Spender 1996a, 1996b; Nonaka e Takeuchi 1995). -> se baseia e estende a teoria baseada **em recursos da empresa** inicialmente promovido por Penrose (1959) e ampliado por outros (Barney 1991; Conner 1991; Wernerfelt 1984).
- ❑ **A perspectiva baseada no conhecimento** postula que os serviços prestados por recursos tangíveis **dependem de como eles são combinados e aplicados**, que por sua vez é uma função do **know-how da empresa** (conhecimento). Este conhecimento está incorporado e realizado várias entidades, incluindo cultura organizacional e identidade, rotinas, políticas, sistemas e documentos, bem como documentos individuais empregados (Grant 1996a, 1996b; Nelson e Inverno 1982; Spender 1996a, 1996b)
- ❑ Como os **recursos baseados no conhecimento** são geralmente **difíceis de imitar e socialmente complexos**, a visão baseada em conhecimento da empresa postula que esses ativos de conhecimento podem **produzir vantagem competitiva** sustentável a longo prazo. No entanto, é menos o conhecimento existente em um dado momento em si do que a capacidade das empresas de aplicar efetivamente o conhecimento existente para criar novos conhecimentos e tomar ações que formam a base para obter vantagem competitiva a partir de ativos baseados no conhecimento.
- ❑ **Surge a TI** -> efetivação da visão baseada no conhecimento da organização (Internet, intranets, extranets, navegadores, data warehouses, técnicas de mineração de dados e agentes de software) -> **sistematizar, aprimorar e agilizar gestão do conhecimento intra e inter-empresa.**
- ❑ Embora o conceito de codificação, armazenamento e transferência de conhecimento em organizações não seja novo - programas em treinamento e desenvolvimento de empregados, políticas, rotinas, procedimentos, relatórios, e manuais serviram esta função por anos (Alavi e Leidner, 1999) – **organização e prática gerencial tornou-se recentemente mais focado no conhecimento.**
- ❑ Dada a importância de conhecimento organizacional, o **objetivo do artigo** é sintetizar o trabalho centrado no conhecimento e relevante a partir de **múltiplas disciplinas** que na visão dos autores contribuem e modelam o entendimento sobre gestão do conhecimento e sistema de gestão do conhecimento nas organizações.

❑ O artigo está assim organizado:

- ❑ **Primeira sessão apresenta uma **revisão da literatura sobre conhecimento e Organização**** (Esta seção fornece um resumo abrangente de visões alternativas de taxonomias de conhecimento e conhecimento e suas implicações para a gestão do conhecimento)
- ❑ **Segunda sessão adota a **visão de processo de gestão do conhecimento** e apresenta essa visão em detalhe com um **olhar voltado para a identificação do papel potencial das tecnologias da informação** nas várias etapas do processo de gestão do conhecimento.**
- ❑ **Uma perspectiva organizacional mais ampla sobre pesquisa do gerenciamento do conhecimento é então fornecida pela discussão de importantes temas de pesquisa que emergem dessa revisão da literatura.**
- ❑ **A seção final fornece um resumo e apresenta a discussão das quatro conclusões gerais desse trabalho.**

Conhecimento e Organização: Uma visão geral e Conceitos Básicos



- ❑ Não se propõe a sondar, questionar ou refazer o termo conhecimento, nem descobrir a “verdade universal”
- ❑ Importante considerar visões múltiplas do conhecimento, como discutido em:
 - ❑ Tecnologia da informação
 - ❑ Gestão estratégica
 - ❑ Literatura sobre teoria organizacional



Permite sugerir suposições sobre conhecimento subjacente aos processos de gerenciamento do conhecimento organizacional e KMS.

Conhecimento e Organização: Uma visão geral e Conceitos Básicos



❑ A visão hierárquica de dados, Informação e Conhecimento

- ❑ Se o conhecimento não é algo que difere de dados ou informação, então não há nada novo ou interessante sobre a gestão do conhecimento (Fahey e Prusak 1998).
- ❑ Visão comum com diversas variantes menores é que dados são números brutos e fatos, informações são processadas e conhecimento é informação autenticada (Dreske 1981; Machlup 1993; Vance 1997).
- ❑ Tauomi (1999) argumenta que a hierarquia frequentemente assumida de dados para o conhecimento é na verdade o inverso: o conhecimento deve existir antes que a informação possa ser formulada e antes que os dados possam ser medidos para formar informações.

❑ Perspectivas Alternativas no conhecimento

- ❑ Conhecimento é definido como uma crença justificada de que aumenta a capacidade de uma entidade para ação efetiva (Huber 1991; Nonaka 1994).
- ❑ Pode ser visto de várias perspectivas: um **estado da mente**, um **objeto**, um **processo**, uma **condição de ter acesso à informação** ou uma **capacidade**.

Conhecimento e Organização: Uma visão geral e Conceitos Básicos



- ❑ Essas diferentes visões de conhecimento levam a percepções diferentes da gestão do conhecimento (Carlsson et al. 1996).
- ❑ A Tabela 1 resume as várias visões de conhecimento e suas implicações para gestão do conhecimento e sistemas de gestão do conhecimento.

Conhecimento e Organização: Uma visão geral e Conceitos Básicos



Table 1. Knowledge Perspectives and Their Implications			
Perspectives		Implications for Knowledge Management (KM)	Implications for Knowledge Management Systems (KMS)
Knowledge vis-à-vis data and information	Data is facts, raw numbers. Information is processed/ interpreted data. Knowledge is personalized information.	KM focuses on exposing individuals to potentially useful information and facilitating assimilation of information	KMS will not appear radically different from existing IS, but will be extended toward helping in user assimilation of information
State of mind	Knowledge is the state of knowing and understanding.	KM involves enhancing individual's learning and understanding through provision of information	Role of IT is to provide access to sources of knowledge rather than knowledge itself
Object	Knowledge is an object to be stored and manipulated.	Key KM issue is building and managing knowledge stocks	Role of IT involves gathering, storing, and transferring knowledge
Process	Knowledge is a process of applying expertise.	KM focus is on knowledge flows and the process of creation, sharing, and distributing knowledge	Role of IT is to provide link among sources of knowledge to create wider breadth and depth of knowledge flows
Access to information	Knowledge is a condition of access to information.	KM focus is organized access to and retrieval of content	Role of IT is to provide effective search and retrieval mechanisms for locating relevant information
Capability	Knowledge is the potential to influence action.	KM is about building core competencies and understanding strategic know-how	Role of IT is to enhance intellectual capital by supporting development of individual and organizational competencies

Conhecimento e Organização: Uma visão geral e Conceitos Básicos



❑ **Resumo da Perspectiva do Conhecimento**

- ❑ Grande ênfase é dada para entender a diferença entre dados, informação e conhecimento e desenhar as implicações destas diferenças
- ❑ Porque o conhecimento é personalizado para que o conhecimento de um indivíduo ou grupo de indivíduos, deve ser expresso de forma a ser interpretável pelos receptores
- ❑ Apenas a informação que é ativamente processada na mente de um indivíduo, através de um processo de reflexão, esclarecimento ou aprendizagem, pode ser útil

❑ **Taxonomias do Conhecimento**

- ❑ Com base no trabalho de Polanyi (1962, 1967), Nonaka (1994) explicou duas dimensões de conhecimento na organizações: tácito e explícito

Conhecimento e Organização: Uma visão geral e Conceitos Básicos



- ❑ Conhecimento tácito: composto por elementos cognitivos e técnicos (Nonaka, 1994)
- ❑ O conhecimento também pode ser categorizado como individual ou coletivo (Nonaka, 1994)
- ❑ Uma compreensão do conceito de conhecimento e taxonomias do conhecimento é importante porque desenvolvimentos teóricos na área de gestão do conhecimento são influenciados pela distinção entre os diferentes tipos de conhecimento
- ❑ O gerenciamento de conhecimento pode fornecer uma oportunidade para estender o escopo da provisão de conhecimento baseada em TI para incluir os diferentes tipos de conhecimento resumidos na Tabela 2

Conhecimento e Organização: Uma visão geral e Conceitos Básicos



Table 2. Knowledge Taxonomies and Examples

Knowledge Types	Definitions	Examples
Tacit	Knowledge is rooted in actions, experience, and involvement in specific context	Best means of dealing with specific customer
Cognitive tacit:	Mental models	Individual's belief on cause-effect relationships
Technical tacit:	Know-how applicable to specific work	Surgery skills
Explicit	Articulated, generalized knowledge	Knowledge of major customers in a region
Individual	Created by and inherent in the individual	Insights gained from completed project
Social	Created by and inherent in collective actions of a group	Norms for inter-group communication
Declarative	Know-about	What drug is appropriate for an illness
Procedural	Know-how	How to administer a particular drug
Causal	Know-why	Understanding why the drug works
Conditional	Know-when	Understanding when to prescribe the drug
Relational	Know-with	Understanding how the drug interacts with other drugs
Pragmatic	Useful knowledge for an organization	Best practices, business frameworks, project experiences, engineering drawings, market reports

Conhecimento e Organização: Uma visão geral e Conceitos Básicos



❑ **Gestão do conhecimento em Organizações**

- ❑ Gestão do conhecimento refere-se à identificação e alavancagem do conhecimento coletivo em uma organização para ajudar a organização a competir (von Krogh 1998)
- ❑ Gestão do conhecimento supostamente aumenta a capacidade de inovação e capacidade de resposta (Hackbarth 1998)
- ❑ De acordo com Davenport e Prusak (1998) a maioria dos projetos de gestão do conhecimento tem um dos três objetivos
 - ❑ Tornar o conhecimento visível e mostrar o papel do conhecimento em uma organização
 - ❑ Desenvolver uma cultura de conhecimento intensivo encorajando e agregando comportamentos como compartilhamento de conteúdo em detrimento ao acúmulo
 - ❑ Construir uma infra-estrutura de conhecimento

Conhecimento e Organização: Uma visão geral e Conceitos Básicos



❑ **Sistemas de Gestão do Conhecimento (KMS)**

- ❑ referem-se a uma classe de sistemas de informação aplicada a gestão de conhecimento organizacional – sistemas baseados em TI para apoiar e melhorar os processos organizacionais do conhecimento: criação, armazenamento/recuperação, transferência e aplicação.
- ❑ Embora nem todas as iniciativas de GC envolvam uma implementação de TI, e admoestações contra uma ênfase em TI em detrimento das facetas sociais e culturais da GC não são incomuns (Davenport e Prusak 1998; Malhotra 1999; ODell e Grayson 1998), muitas iniciativas de GC confiar na TI como um importante facilitador.
- ❑ Embora a TI não se aplique a todos os problemas de gerenciamento do conhecimento, ela pode oferecer suporte ao KM de diversas maneiras.
- ❑ Três aplicações comuns:
 - ❑ Codificação e partilha de melhores práticas
 - ❑ Criação de diretórios de conhecimento corporativo

Conhecimento e Organização: Uma visão geral e Conceitos Básicos



- ❑ A criação de redes de conhecimento

❑ **Resumo: Conhecimento e Organização**

- ❑ Sistemas de informação projetados para apoiar e aumentar a gestão do conhecimento organizacional precisam complementar e aprimorar as atividades de gestão do conhecimento dos indivíduos e da coletividade – para se alcançar isto o design dos sistemas de informação devem ser enraizados e guiados por uma compreensão da natureza e dos tipos de conhecimento organizacional.

Processo de Gerenciamento do Conhecimento Organizacional: Um framework para análise do papel de um Sistema de Informação



- ❑ Nesta seção, o autor desenvolve uma estrutura sistemática que será usada para analisar e discutir o papel potencial das tecnologias de informação na gestão do conhecimento organizacional
- ❑ Este framework é fundamentado na sociologia do conhecimento (Berger e Luckman 1967; Gurvitch 1971; Holzner e Marx 1979) e é baseado na visão das organizações como coletivos sociais e “Sistemas de Conhecimento”
- ❑ De acordo com essa estrutura, as organizações, como sistemas de conhecimento, consistem em quatro conjuntos de processos de conhecimento socialmente divulgados:
 - ❑ (1) criação (também referido como construção)
 - ❑ (2) armazenamento / recuperação
 - ❑ (3) transferência
 - ❑ (4) aplicação

(Holzner e Marx 1979; Pentland 1995)

Processo de Gerenciamento do Conhecimento Organizacional: Um framework para análise do papel de um Sistema de Informação



❑ Criação de conhecimento

- ❑ A criação de conhecimento organizacional envolve o desenvolvimento de novos conteúdos ou a substituição de conteúdos existentes dentro do conhecimento tácito e explícito da organização (Pentland, 1995).
- ❑ Por meio de processos sociais e colaborativos, bem como de processos cognitivos individuais (por exemplo, reflexão), o conhecimento é criado, compartilhado, ampliado e justificado em contextos organizacionais (Nonaka, 1994).
- ❑ Quatro modos de criação de conhecimento foram identificados: socialização, externalização, internalização e combinação (Nonaka 1994)
 - ❑ Socialização: tácito em novos conhecimentos tácitos através de interação e experiências compartilhadas entre membros da organização
 - ❑ Combinação: criação de novo conhecimento explícito fundindo, categorizando, reclassificando e sintetizando conhecimento (relatório de pesquisa de literatura)
 - ❑ Externalização e internalização: envolvem interações e conversões entre conhecimento tácito e explícito

Processo de Gerenciamento do Conhecimento Organizacional: Um framework para análise do papel de um Sistema de Informação

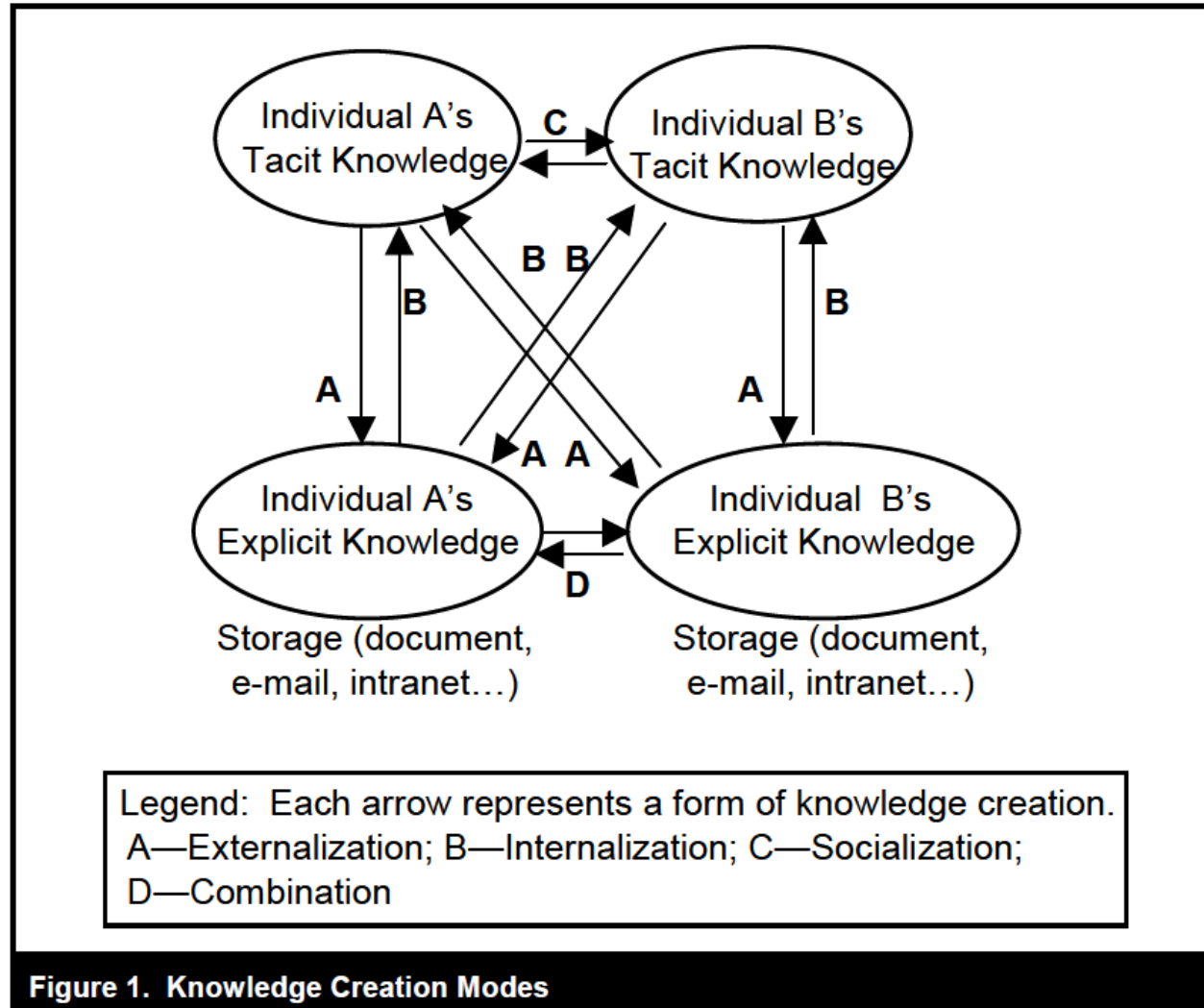


Figure 1. Knowledge Creation Modes

❑ **Armazenamento / Recuperação de Conhecimento**

- ❑ Estudos empíricos mostraram que, enquanto organizações criar conhecimento e aprender, eles também esquecer (ou seja, não lembrar ou perder a noção do conhecimento adquirido) (Argote et al. 1990; Darr et al. 1995).
- ❑ Assim, o armazenamento, organização e recuperação de conhecimento organizacional, também como memória organizacional (Stein e Zwass 1995; Walsh e Ungson 1991), constituem um aspecto importante da gestão do conhecimento organizacional eficaz.
- ❑ Memória Organizacional inclui conhecimento que reside em vários componentes formulários, incluindo documentação escrita, informações armazenadas em bases de dados eletrônicas, codificadas conhecimento humano armazenado em sistemas especialistas, procedimentos e processos organizacionais documentados e conhecimento tácito adquirido por indivíduos e redes de indivíduos (Tan et al. 1999)
- ❑ Memória individual é desenvolvido com base nas observações de uma pessoa, experiências e ações (Argyris e Schön 1978; Nystrom e Starbuck 1981; Sanderlands e Stablein 1987)
- ❑ Coletivo ou memória organizacional é definida como "os meios pelo qual conhecimento do passado, experiência, e eventos influenciam presente organizacional atividades "(Stein e Zwass 1995, p. 85)

Processo de Gerenciamento do Conhecimento Organizacional: Um framework para análise do papel de um Sistema de Informação



- ❑ A memória organizacional é classificada como semântica ou episódica (El Sawy et al. 1996; Stein e Zwass 1995)
- ❑ Memória pode ter positivo e negativo influências potenciais no comportamento e desempenho.
- ❑ Do lado positivo, baseando-se e relacionando mudança organizacional na experiência passada facilita implementação da mudança (Wilkins and Bristow 1987).
- ❑ Por outro lado, a memória tem um potencial negativo influência sobre o indivíduo e organizacional desempenho.
 - ❑ No nível individual, a memória pode resultar em viés de tomada de decisão (Starbuck e Hedberg 1977)
 - ❑ No nível organizacional, a memória pode levar à manutenção do status quo reforçando aprendizado de loop único (definido como um processo de detectar e corrigir erros) (Argyris e Schön 1978).
- ❑ Apesar das preocupações sobre o possível constrangimento papel da memória organizacional, existe um perspectiva positiva sobre a influência dos recursos de TI memória organizacional sobre o comportamento e desempenho de indivíduos e organizações

Processo de Gerenciamento do Conhecimento Organizacional: Um framework para análise do papel de um Sistema de Informação



Transferência de conhecimento

- Tendo discutido a criação de conhecimento e armazenamento / recuperação, agora expandimos a Figura 1 para Figura 2 e considere a importante questão de transferência de conhecimento. As setas da Figura 1 são agora representado como setas de mão dupla.

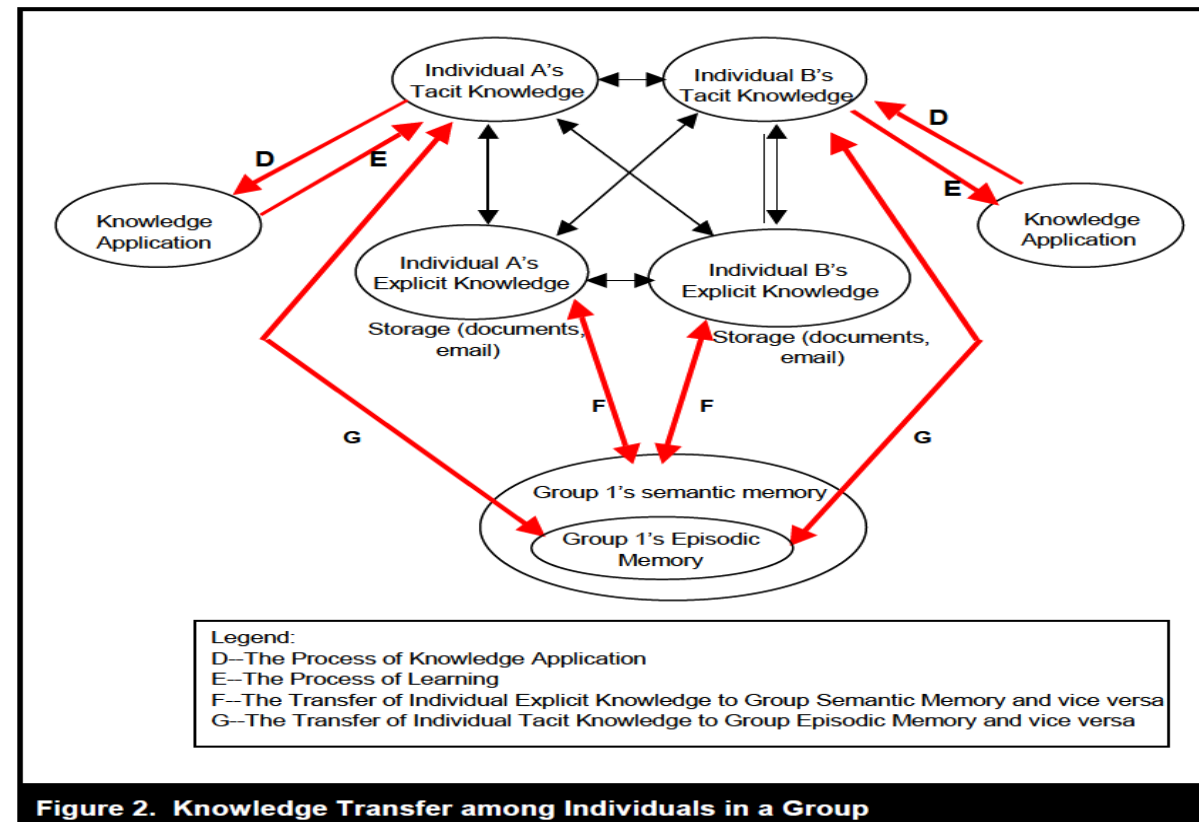


Figure 2. Knowledge Transfer among Individuals in a Group

Processo de Gerenciamento do Conhecimento Organizacional: Um framework para análise do papel de um Sistema de Informação



- ❑ Considerando a natureza distribuída da organização cognição, um importante processo de conhecimento gestão em configurações organizacionais é o transferência de conhecimento para locais onde é necessário e pode ser usado.
- ❑ No entanto, isso não é processo simples em que as organizações muitas vezes não sabe o que eles sabem e têm sistemas fracos para localizar e recuperar o conhecimento que reside neles (Huber 1991).
- ❑ Gupta e Govindarajan (2000) conceituaram a transferência de conhecimento (conhecimento flui em sua terminologia) em termos de cinco elementos: (1) valor percebido da unidade de origem conhecimento, (2) disposição motivacional do fonte (ou seja, a sua vontade de compartilhar conhecimento), (3) existência e riqueza de canais de transmissão, (4) disposição motivacional do receptor unidade (ou seja, a sua vontade de adquirir conhecimentos da fonte) e (5) a capacidade de absorção da unidade receptora definida como a capacidade não apenas para adquirir e assimilar, mas também para usar o conhecimento (Cohen e Levinthal, 1990).
- ❑ O menos controlável elemento é o quinto: o conhecimento deve ir através de um processo de recreação na mente do receptor (El Sawy et al. 1998). Esta recreação depende da capacidade cognitiva do receptor para processar os estímulos de entrada (Vance e Eynon 1998).
- ❑ A maioria da literatura se concentra no terceiro elemento, o dos canais de transferência de conhecimento. Os canais de transferência de conhecimento podem ser informais ou formal, pessoal ou impessoal (Holtham e Courtney 1998)

Processo de Gerenciamento do Conhecimento Organizacional: Um framework para análise do papel de um Sistema de Informação



- ❑ O menos controlável elemento é o quinto: o conhecimento deve ir através de um processo de recreação na mente do receptor (El Sawy et al. 1998). Esta recreação depende da capacidade cognitiva do receptor para processar os estímulos de entrada (Vance e Eynon 1998).
- ❑ Os canais de transferência de conhecimento podem ser informais ou formal, pessoal ou impessoal (Holtham e Courtney 1998).
- ❑ TI pode suportar todas as quatro formas de conhecimento transferência, mas tem sido principalmente aplicada a meios impessoais (através de locais como o Lotus Notas bancos de dados de discussão) e formal, impessoal significa (como mapas de conhecimento ou diretórios).

❑ **Aplicação de Conhecimento**

- ❑ Um aspecto importante do conhecimento baseado teoria da empresa é que a fonte de competitividade vantagem reside na aplicação do conhecimento e não no próprio conhecimento.
- ❑ Grant (1996b) identifica três mecanismos primários para a integração do conhecimento para criar capacidade organizacional: diretivas, organização rotinas e equipes de tarefas independentes.
- ❑ A tecnologia pode suportar a aplicação do conhecimento pelo conhecimento incorporado nas rotinas organizacionais.

Processo de Gerenciamento do Conhecimento Organizacional: Um framework para análise do papel de Sistema de Informação



- ❑ Procedimentos que são ligados à cultura podem ser incorporado em TI para que os próprios sistemas tornam-se exemplos de normas organizacionais.
- ❑ O sistema transmite as normas e crenças realizada pelo chefe da empresa para os membros organizacionais (Bloodgood e Salisbury 1998).
- ❑ Embora existam desafios na aplicação conhecimento existente, a TI pode ter uma influência na aplicação do conhecimento. Pode melhorar a integração e a aplicação do conhecimento facilitando uma captura, atualização e acessibilidade de diretrizes organizacionais.

❑ **Resumo: Processo de Gerenciamento de Conhecimento Organizacional**

- ❑ Uma das implicações importantes deste quadro é que o conhecimento gestão consiste em um processo dinâmico e contínuo conjunto de processos e práticas incorporados em indivíduos, assim como em grupos e estruturas. A qualquer momento e em qualquer parte do uma dada organização, indivíduos e grupos podem estar envolvido em vários aspectos diferentes e processos de gestão do conhecimento.
- ❑ A Figura 3 baseia-se na Figura 2 para ilustrar a “web” das atividades de gestão do conhecimento configurações organizacionais. A figura introduz dois novos grupos - Grupos 2 e 3 - para ilustrar a transferência de conhecimento potencial entre grupos. Para Para fins de simplicidade, apenas um membro é representado nos Grupos 2 e 3. Ela mostra a transferência a transferência de conhecimento entre indivíduos e grupos.

Processo de Gerenciamento do Conhecimento Organizacional: Um framework para análise do papel de Sistema de Informação

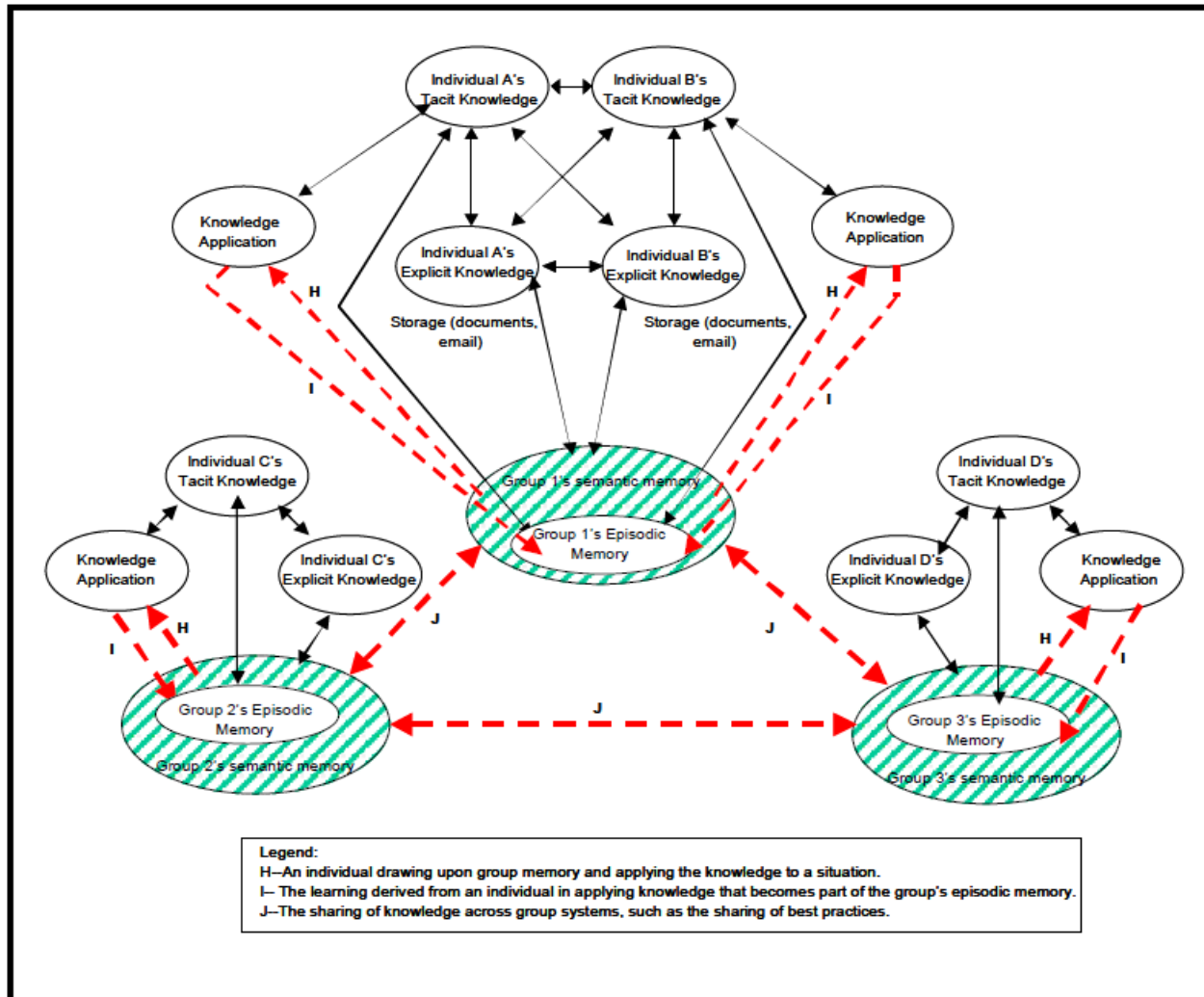


Figure 2. Knowledge Transfer among Individuals in a Group

Processo de Gerenciamento do Conhecimento Organizacional: Um framework para análise do papel de Sistema de Informação



- A Tabela 3 resume os quatro processos e o papel potencial da TI na facilitação de cada processo.

Table 3. Knowledge Management Processes and the Potential Role of IT				
Knowledge Management Processes	Knowledge Creation	Knowledge Storage/Retrieval	Knowledge Transfer	Knowledge Application
Supporting Information Technologies	Data mining Learning tools	Electronic bulletin boards Knowledge repositories Databases	Electronic bulletin boards Discussion forums Knowledge directories	Expert systems Workflow systems
IT Enables	Combining new sources of knowledge Just in time learning	Support of individual and organizational memory Inter-group knowledge access	More extensive internal network More communication channels available Faster access to knowledge sources	Knowledge can be applied in many locations More rapid application of new knowledge through workflow automation
Platform Technologies	Groupware and communication technologies			
	INTRANETS			

Questões de pesquisa em Gestão do Conhecimento



- ❑ A revisão de literatura sobre conhecimento, gestão do conhecimento e sistemas de gestão do conhecimento, descobre uma ampla gama de correntes de pesquisas potenciais.
- ❑ Enquanto muita teoria existe sobre gestão do conhecimento, pouco trabalho empírico foram realizadas.
- ❑ Existem grandes lacunas no corpo do conhecimento nesta área.
- ❑ Nesta seção os autores destacam alguns temas de pesquisa que visam tapar estas “brechas”.
 - ❑ **Questões de pesquisa sobre Criação de conhecimento**
 - ❑ **Questões de pesquisa sobre Armazenamento e Recuperação do conhecimento**
 - ❑ **Questões de pesquisa sobre Transferência de conhecimento**
 - ❑ **Questões de pesquisa sobre Aplicação de Conhecimento**
 - ❑ **TI e Iniciativas na Gestão do Conhecimento**

Table 4. Research Questions Concerning Knowledge Creation

Research Question 1: What conditions facilitate knowledge creation in organizations?

Research Question 1a: Do certain organizational cultures foster knowledge creation?

Research Question 1b: Can IT enhance knowledge creation by enabling weak ties to develop and by reinforcing existing close ties?

Research Question 1c: How is knowledge originating from outside a unit evaluated for internal use?

Research Question 1d: Does lack of a shared context inhibit the adoption of knowledge originating from outside a unit?

Table 5. Research Questions Concerning Knowledge Storage and Retrieval

Research Question 2: What incentives are effective in encouraging knowledge contribution and sharing in organizations?

Research Question 2a: How much context needs to be included in knowledge storing to ensure effective interpretation and application?

Research Question 2b: Is stored knowledge accessed and applied by individuals who do not know the originator of the knowledge?

Research Question 2c: What retrieval mechanisms are most effective in enabling knowledge retrieval.

Table 6. Research Questions Concerning Knowledge Transfer

Research Question 3: How can knowledge be effectively transferred among organizational units?

Research Question 3a: To what degree does the application of IT to knowledge transfer increase the transfer of knowledge among individuals within a group and between groups?

Research Question 3b: What organizational and technical strategies are effective in facilitating knowledge transfer?

Research Question 3c: What social, cultural, or technical attributes of organizational settings encourage knowledge transfer by balancing the push and pull processes?

Research Question 3d: Does the application of IT to knowledge transfer inadvertently discourage external searches for knowledge?

Table 7. Research Questions Concerning Knowledge Application

Research Question 4: How can an organization encourage application of knowledge that is made available?

Research Question 4a: What factors contribute to the knowing-doing gap in organizations and how can they be reduced or eliminated?

Research Question 4b: What organizational practices can help bridge the knowledge application gap?

Table 8. Research Questions Concerning the Application of IT to Knowledge Management

Research Question 5: What are the consequences of increasing the breadth and depth of available knowledge, via information technology, on organizational performance?

Research Question 5a: How can an organization ensure that knowledge captured via information technology is effectively modified where necessary prior to application?

Research Question 5b: How can an organization ensure that IT captures modifications to knowledge along with the original knowledge?

Research Question 5c: How do individuals develop trust in knowledge captured via IT, the originator of which they may not know?

Research Question 5d: What factors are related to the quality and usefulness of information systems applied to knowledge management initiatives?

Resumo e Conclusões



- ❑ Neste trabalho, os autores apresentam uma discussão sobre conhecimento, gestão do conhecimento e sistemas de gestão do conhecimento baseados numa revisão, interpretação e síntese de uma ampla gama de literatura relevante. Várias conclusões gerais foram apresentadas:
 - ❑ A revisão da literatura revelou a complexidade e natureza multifacetada da conhecimento organizacional e gestão do conhecimento. Diferente perspectivas e taxonomias do conhecimento foram revisados e discutidos. Por exemplo, o conhecimento pode ser tácito ou explícito; pode se referir a um objeto, um estado cognitivo ou uma capacidade; pode residir em indivíduos, grupos (isto é, sistemas sociais), documentos, processos, as ou computador repositórios. Assim, uma abordagem única de gestão do conhecimento organizacional e sistema de gestão do conhecimento podem ser desenvolvidas. Uma variedade de abordagens de gestão do conhecimento e sistemas precisam ser empregados nas organizações para lidar eficazmente com a diversidade de tipos de conhecimento e atributos.
 - ❑ A gestão do conhecimento envolve processos distintos mas interdependentes de criação, armazenamento e recuperação, transferência e aplicação de conhecimento. A qualquer momento, uma organização e seus membros podem estar envolvidos em várias cadeias de processos de gerenciamento de conhecimento. Como tal, a gestão do conhecimento não é um fenômeno organizacional monolítico, mas dinâmico e contínuo. Além disso, a complexidade, os requisitos de recursos e as ferramentas e abordagens subjacentes dos processos de gestão do conhecimento variam com base no tipo, escopo e características dos processos de gestão de conhecimento.

Resumo e Conclusões



- ❑ O KMS, com base em várias ferramentas e recursos de TI, pode desempenhar várias funções de suporte aos processos de gestão do conhecimento organizacional. Exemplos específicos de TI para suporte dos quatro processos de gestão do conhecimento delineados no artigo foram apresentados na seção de estrutura. É importante observar que o KMS, com base em vários recursos de TI flexíveis, pode levar a várias formas de suporte ao KM, estendendo-se além do armazenamento tradicional e da recuperação de conhecimento codificado.
- ❑ Perguntas de pesquisa sobre os processos de gestão do conhecimento organizacional e o papel da TI nesses processos foram apresentados. Essas perguntas podem formar a base de pesquisas futuras.
- ❑ Conhecimento organizacional e gestão do conhecimento são tópicos populares em várias literaturas existentes, incluindo gestão estratégica e teoria organizacional, bem como sistemas de informação. Portanto, é importante que os pesquisadores da IS estejam cientes, compreendam e desenvolvam o trabalho já significativo nas grandes literaturas existentes. Isto proporcionará a diversidade de perspectivas e abordagens que o estudo de tal fenômeno multifacetado e complexo requer.