

Gestão do Conhecimento Pessoal: Definições e Proposições para uma Nova Agenda de Pesquisa

Priscila Aparecida Sousa
pri_uff_adm@yahoo.com.br
UFRRJ

Américo da Costa Ramos Filho
americodacostaramos@gmail.com
UFRRJ

Carlos Henrique de Vasconcelos
carlos_mensagem@yahoo.com.br
UFRRJ

Resumo:No início do século XXI começa a emergir o conceito de gestão do conhecimento pessoal (Personal Knowledge Management- PKM), utilizado pela primeira vez por Frand e Hixon (1999), sob a influência da gestão da informação, tornando-se uma área multidisciplinar a partir da combinação de campos como a gestão do conhecimento (GORMAN E PAULEEN, 2011). Para Jain (2011, p.2-3, tradução livre) gestão do conhecimento pessoal significa “gerenciar e manter o conhecimento pessoal para enriquecer uma base de dados a fim de recuperá-la no tempo de forma eficaz, de modo a utilizar, reutilizar e mobilizá-la para o benefício da pessoa, da organização e da comunidade”. O objetivo deste ensaio é apresentar, através de uma pesquisa bibliográfica, a discussão sobre gestão do conhecimento pessoal, emergente na literatura estrangeira. A literatura incipiente sobre o tema retrata um espaço para a construção e consolidação do campo teórico. Este ensaio tem como objetivo específico propor a construção de uma agenda inicial de pesquisa e discutir como a gestão do conhecimento pessoal se relaciona com a gestão do conhecimento. Com base no levantamento bibliográfico nota-se que o conceito esta relacionado ao modo como os indivíduos adquirem, armazenam, organizam e disseminam o próprio conhecimento referente às questões pessoais e organizacionais, e como eles utilizam e tornam acessíveis estes conhecimentos. Entende-se ainda que a gestão do conhecimento pessoal contribui na tomada de decisões e resolução de problemas. A literatura também indica que as práticas de PKM devem estar alinhadas às práticas de gestão do conhecimento.

Palavras Chave: gestão do conhecimen - gestão do conhecimen - ensaio teórico - -

1. INTRODUÇÃO

O mundo dos negócios passou por transformações, migrando de uma Sociedade Industrial para uma Sociedade do Conhecimento, baseado em serviços e informações (TAKEUCHI e NONAKA, 2008). Devido essas mudanças o debate sobre Gestão do Conhecimento (*Knowledge Management - KM*) tornou-se recorrente na literatura de administração desde a década de 1990 (ROCHA NETO, 2012).

Apesar do crescente volume de publicações sobre o tema, segundo Leite e Costa (2007) são poucos os estudos sobre gestão do conhecimento direcionados a outros tipos de instituições que não sejam empresas, como no caso de universidades, setor público, entre outros.

Sobre a criação do conhecimento pelas organizações Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que o conhecimento é produzido pelo indivíduo e as organizações apoiam os indivíduos criativos proporcionando-os o contexto para a criação do conhecimento.

Com o uso intensivo de conhecimento pelos trabalhadores do conhecimento, termo cunhado por Peter Drucker na década de 1960 para se referir ao novo tipo de trabalhador da emergente Sociedade do Conhecimento (DRUCKER, 2011), somente no final da década de 1990, a gestão do conhecimento estudada a nível organizacional, começa a ser estudada a nível individual.

No início do século XXI começa a emergir o conceito de gestão do conhecimento pessoal (*Personal Knowledge Management- PKM*), termo utilizado pela primeira vez por Frand e Hixon (1999), ainda sob a influência da gestão da informação, tornando-se, com o passar do tempo, uma área multidisciplinar a partir da combinação de campos como a gestão do conhecimento e outras disciplinas (GORMAN E PAULEEN, 2011).

Apesar da literatura sobre gestão do conhecimento pessoal ainda ser escassa, para Gorman e Pauleen (2011) PKM pode ser considerada uma forma de gestão de carreira e vida pessoal, e ajudar os indivíduos a se tornarem mais eficientes e produtivos frente às mudanças ambientais, tanto a nível pessoal quanto organizacional, além de auxiliar na aprendizagem ao longo da vida e no desenvolvimento de competências e redes para ampliar horizontes, servindo não só ao indivíduo, mas a organização e a sociedade como um todo.

Para Jain (2011, p.2-3, tradução livre) gestão do conhecimento pessoal significa “*gerenciar e manter o conhecimento pessoal para enriquecer uma base de dados a fim de recuperá-la no tempo de forma eficaz, de modo a utilizar, reutilizar e mobilizá-la para o benefício da pessoa, da organização e da comunidade*”.

O objetivo deste ensaio é apresentar, através de uma pesquisa bibliográfica, a discussão sobre gestão do conhecimento pessoal, emergente na literatura estrangeira. Para isto foi utilizada a pesquisa bibliográfica que conforme Vergara (2009, p.43) “*é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral*”.

Deste modo, para a elaboração deste artigo foram consultados, no ano de 2013, periódicos, artigos, livros, revistas, sites e blogs sobre a temática gestão do conhecimento pessoal, referentes ao período de 1999 a 2013, sendo utilizados os trabalhos referentes à gestão do conhecimento pessoal aplicados à área de Administração e que se relacionam com o tema gestão do conhecimento.

Apesar de alguns autores relacionarem a gestão do conhecimento pessoal com a gestão da informação, não serão abordados neste trabalho conceitos derivados da gestão da

informação, sendo estes apenas citados ao longo do texto sem muito se aprofundar, pois não se trata do foco do trabalho.

A partir de consulta pelas palavras-chaves “*Personal Knowledge Management*”, “PKM” e “gestão do conhecimento pessoal” nos principais periódicos nacionais e base de dados como Portal CAPES, Scielo e Spell, e internacionais como Emerald, não foram encontradas pesquisas sobre o tema realizadas no país, sendo que as principais publicações são de autores estrangeiros.

No entanto, nas bases internacionais consultadas foram encontrados um total de 32 trabalhos estrangeiros publicados sobre a temática, apresentados no Anexo I. Foram ainda encontrados blogs sobre o tema, como o dos autores Frand e Hixon (1999) considerados os primeiros a utilizarem o termo “*Personal Knowledge Management*”. Além disto, foi utilizado o único livro encontrado sobre o tema, publicado em 2011, intitulado “*Personal knowledge management: individual, organizational and social perspectives*” organizado por Pauleen e Gorman (2011).

Ressalta-se que este trabalho não tem a intenção de esgotar a temática sobre gestão do conhecimento pessoal, mas sim, apresentar um conceito pouco explorado na literatura brasileira, porém debatido desde o início do século XXI e presente em artigos encontrados nas principais bases internacionais como Emerald, por exemplo.

A literatura incipiente sobre o tema retrata um espaço para a construção e consolidação do campo teórico. Deste modo, este ensaio tem como objetivo específico estimular mais estudos a respeito do tema e propor a construção de uma agenda inicial de pesquisa. Busca-se, ainda, como objetivo específico, discutir como a gestão do conhecimento pessoal se relaciona com a gestão do conhecimento.

Portanto, este artigo inicia-se com a seção de Introdução, em que são apresentados a temática e os objetivos da pesquisa. Na seção seguinte apresenta-se a revisão de literatura, primeiramente, com uma breve revisão sobre gestão do conhecimento. Em seguida é apresentada a temática gestão do conhecimento pessoal, abordando sua origem e as principais definições encontradas na literatura. Na seção posterior é apresentada a relação entre gestão do conhecimento pessoal e a gestão do conhecimento. E, por último, a seção de Considerações finais encerra o trabalho resgatando os objetivos de pesquisa, e propondo uma agenda de pesquisa com sugestões para novos estudos.

2. GESTÃO DO CONHECIMENTO: UM BREVE HISTÓRICO

O campo de estudos sobre gestão do conhecimento começou a ganhar folego a partir da década de 1980. Wiig (1997) ao traçar uma linha do tempo sobre gestão do conhecimento identifica que na década de 70 a empresa Chaparral Steel começou a adotar a gestão do conhecimento em sua estrutura organizacional interna e estratégia corporativa ao gerenciar explicitamente o conhecimento. Segundo o autor o conceito de gestão do conhecimento (*Knowledge Management – KM*) foi introduzido pela primeira vez no ano de 1986 na palestra “*Management of Knowledge: Perspectives of a New Opportunity*” em uma conferência europeia sobre gestão, e em 1987 foi publicado o primeiro livro sobre o tema pelos autores Sveiby e Lloyd. Em 1989 é publicado na *Sloan Management Review* o primeiro artigo sobre gestão do conhecimento e nesta data várias empresas de consultoria começaram a gerar esforços para gerir o conhecimento. A partir de então o tema começa a despertar interesses tanto no meio organizacional quanto no meio acadêmico.

Dalkir (2005) evidencia o caráter multidisciplinar da área de gestão do conhecimento e aponta que o conceito pode ser entendido a partir de três perspectivas: a perspectiva da

empresa, a perspectiva das ciências cognitivas e da ciência do conhecimento, e a perspectiva dos processos/tecnologia.

Baseadas nas ideias de Barclay e Murray (1997) e Grey (1996) para explicar a definição de gestão do conhecimento da perspectiva da empresa, Dalkir (2005) utiliza os fragmentos dos autores citados apontando que desta perspectiva a gestão do conhecimento pode ser entendida como uma atividade de negócios que trata os componentes de conhecimento da organização de forma explícita de acordo com as estratégias organizacionais e conecta os elementos dos ativos intelectuais aos resultados positivos organizacionais. E ainda é uma abordagem integrada para a criação, captura, organização, acesso e uso do capital intelectual da empresa.

Da perspectiva das ciências cognitivas, ao citar Wiig (1993), Dalkir (2005) indica que a gestão do conhecimento baseada neste ponto de vista é a acumulação de conhecimentos gerados e vivenciados ao longo do tempo a partir de diversas transformações contextuais e que se bem utilizado permite aumentar a eficácia.

E, por último, ao apresentar a perspectiva processos/tecnologia baseada nas ideias de algumas publicações online, Dalkir (2005) indica que nesta perspectiva gestão do conhecimento é entendida como: um processo de transformar informação em conhecimento acessível a outros indivíduos; uma abordagem para gerenciar o uso de informações que possam ser utilizadas no processo de decisão; e ainda como um repositório virtual de informações relevantes para o trabalhador do conhecimento.

Sobre a criação do conhecimento organizacional Nonaka e Takeuchi (1997) argumentam que pode ser entendida como um processo que amplia, a nível organizacional, o conhecimento gerado pelos indivíduos, tornando-o parte da organização.

Para Wiig (1997, p.8, tradução livre) “a gestão do conhecimento precisa entender, focar e gerenciar sistematicamente a criação, renovação e aplicação deliberada e explícita do conhecimento, ou seja, gerenciar processos efetivos de conhecimento”.

Assim, os objetivos da gestão do conhecimento elencados por Wiig (1997, p.8, tradução livre) são:

1. Fazer a ação empresarial tão inteligível quanto possível para assegurar a sua viabilidade e sucesso total.
2. Obter de outra forma o melhor valor para seus ativos do conhecimento.

Dito isto Wiig (1997, p.8, tradução livre) afirma que para alcançar estes objetivos as organizações devem “construir, transformar, organizar, implantar e utilizar os ativos de conhecimento de forma eficaz.” Sendo assim o autor ressalta que “o objetivo geral da gestão do conhecimento é maximizar a eficácia relacionada com o conhecimento da empresa e retornos de seus ativos de conhecimento e renová-los constantemente.”

Segundo Dalkir (2005, p.20, tradução livre) os benefícios da gestão do conhecimento aplicam-se aos indivíduos, comunidades de prática e organização. Conforme o autor os benefícios de KM para o indivíduo são:

- a) Ajuda as pessoas a fazerem o seu trabalho e economizar tempo através de uma melhor tomada de decisão e resolução de problemas.
- b) Constrói um sentimento de laços comunitários dentro da organização.
- c) Ajuda as pessoas a se manterem atualizadas.
- d) Fornece desafios e oportunidades para contribuir.

Já para as comunidades de prática Dalkir (2005, p.20, tradução livre) elenca os seguintes benefícios:

- a) Desenvolve habilidades profissionais.
- b) Promove mentoring par a par.
- c) Facilita a construção de redes e a colaboração mais eficaz.
- d) Desenvolve um código de ética profissional, que os membros podem seguir.
- e) Desenvolve uma linguagem comum.

E por último os benefícios apontados por Dalkir (2005, p.20-21, tradução livre) para as organizações são os seguintes:

- a) Ajuda a estratégia da unidade.
- b) Resolve problemas rapidamente.
- c) Difunde as melhores práticas.
- d) Melhora o conhecimento incorporado em produtos e serviços.
- e) Desenvolve ideias e aumenta as oportunidades de inovação.
- f) Permite às organizações manterem-se à frente da concorrência.
- g) Constrói memória organizacional.

Ao realizar pesquisa bibliográfica para identificar o “estado da arte” sobre a temática de gestão do conhecimento Rocha-Neto (2012) identificou que a gestão do conhecimento passou por três fases distintas e caminha para o que ele chama de quarta fase.

Segundo Rocha-Neto (2012):

Conforme proposto por Snowden (2003) a Gestão do Conhecimento evoluiu em três gerações: a primeira, voltada apenas para mapeamento de armazenamento dos conhecimentos existentes e disponíveis nas organizações; a segunda, para o compartilhamento e conversão de conhecimentos tácitos e explícitos segundo o modelo em espiral (NONAKA e TAKEUSHI, 1997); a terceira, para a criação de conhecimentos, introdução de inovações e proteção intelectual. Neste ensaio, o que se propõe é que há um movimento na direção de uma quarta geração para tratar a Gestão Social do Conhecimento do ponto de vista da Teoria da Complexidade [...].” (ROCHA-NETO, 2012, p.101).

Dalkir (2005) já sinalizava a emergência da quarta fase de gestão do conhecimento baseado na ciência da complexidade afirmando que:

A gestão do conhecimento representa uma resposta ao desafio de tentar gerir este complexo ambiente de trabalho, sobrecarga de informações. Como tal, KM é talvez mais categorizado como uma ciência da complexidade. (DALKIR, 2005, p.18, tradução livre)

Segundo Dalkir (2005) as três fases anteriores de gestão do conhecimento estão relacionadas à tecnologia da informação, pessoas e contexto. Para o autor a primeira fase esta relacionada às tecnologias da informação em que a busca e o armazenamento eram utilizados para lidar com a sobrecarga de informações. Na segunda fase levou-se em conta o componente humano das organizações, dando mais ênfase às pessoas e a criação de novos conhecimentos a partir da interação em comunidades de prática. E a terceira fase identificada por Dalkir (2005) diz respeito ao contexto compartilhado em que o conteúdo é captado através do contexto e

deve ser descrito e organizado de forma que os usuários finais possam acessá-lo e aplicá-lo facilmente.

Apesar do reconhecimento destas fases, um dos modelos mais utilizados na literatura para explicar gestão do conhecimento é o modelo espiral, também conhecido como modelo SECI (Socialização-Externalização-Combinação-Internalização), desenvolvido por Nonaka e Takeuchi (1997), a partir da interação entre conhecimento tácito e explícito, explicados a seguir.

Nonaka e Takeuchi (1997) argumentam que o conhecimento é formado por dois componentes dicotômicos: o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Segundo os autores o conhecimento tácito está relacionado às experiências dos indivíduos, sendo de difícil formulação e codificação, e o conhecimento explícito pode ser codificado e transmissível em linguagem formal ou sistêmica (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

A partir da interação entre conhecimento tácito e explícito Nonaka e Takeuchi (1997) propuseram quatro modos de conversão do conhecimento, que formam um espiral. Segundo os autores as formas de conversão do conhecimento são (Takeuchi e Nonaka, 2008, p.23):

- (1) Socialização: Compartilhar e criar conhecimento através de experiência direta.
- (2) Externalização: Articular conhecimento tácito através do diálogo e da reflexão.
- (3) Combinação: Sistematizar e aplicar conhecimento explícito e a informação.
- (4) Internalização: Aprender e adquirir novo conhecimento tácito na prática.

Onde a socialização ocorre no nível do indivíduo para o indivíduo, a externalização acontece no nível do indivíduo para o grupo, a combinação no nível do grupo para a organização e a internalização no nível da organização para o indivíduo, conforme Figura 1.

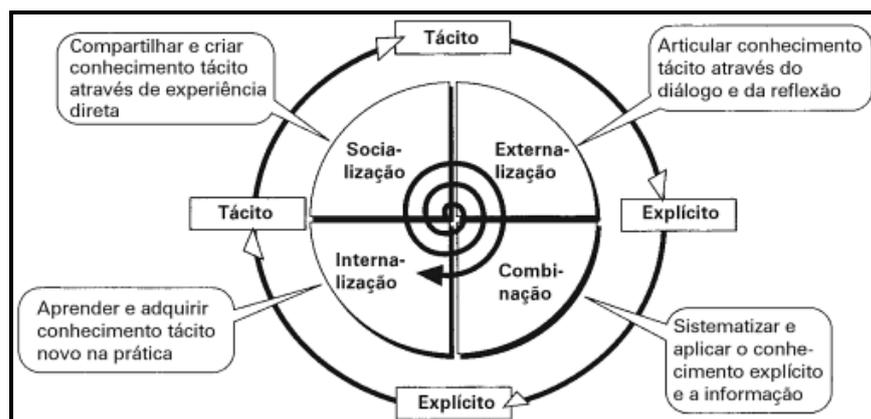


Figura 1: Processo SECI

Fonte: Takeuchi e Nonaka (2008, p.24)

Este modelo é útil para a visualização da conversão do conhecimento desde o nível individual, passando pelo grupo até chegar à organização e retornar para o indivíduo, e assim por diante.

3. GESTÃO DO CONHECIMENTO PESSOAL: EVOLUÇÃO E DEFINIÇÕES

A partir do modelo proposto por Nonaka e Takeuchi (1997) observa-se que o conhecimento passa por diversos estágios e também ocorre no nível individual, visto que os autores reconhecem que o conhecimento é gerado pelo indivíduo. Diante do exposto destaca-se a temática gestão do conhecimento pessoal apresentada nesta seção.

A temática gestão do conhecimento pessoal (*Personal Knowledge Management - PKM*) começa a ser explorada no início do século XXI a partir da ideia de “trabalhador do conhecimento” proposta por Peter Drucker na década de 1960 (NONAKA e TAKEUCHI, 1997; GORMAN e PAULEEN; 2011; JAIN, 2011). Segundo Drucker (2011) os trabalhadores do conhecimento se diferem dos trabalhadores industriais por possuir educação formal e especializada, capacidade de aplicar conhecimentos teóricos e analíticos, desempenhar funções que muitas das vezes não exige trabalho manual ou esforço físico, buscar aprendizado contínuo e serem detentores das ferramentas de produção, no caso o conhecimento.

Entretanto, segundo Jain (2011) a expressão “*personal knowledge*” já havia sido apresentada por Polanyi em seu livro “*Personal Knowledge: towards a post-critical philosophy*”, publicado em 1958. Já o termo “*Personal Knowledge Management*” foi utilizado pela primeira vez por Frand e Hixon (1999) onde os autores definem PKM como um quadro para organizar e integrar informações que consideramos importante para integrar nossa base de conhecimentos.

Por se tratar de um campo de pesquisa incipiente, com pouco mais de 10 anos, e ser multidisciplinar sofrendo influências de diversas áreas, como, por exemplo, a gestão do conhecimento, ainda não há muitas pesquisas empíricas e conceitos bem definidos sobre gestão do conhecimento pessoal. (GORMAN e PAULEEN, 2011).

Ao apresentarem pela primeira vez o termo *Personal Knowledge Management*, Frand e Hixon (1999) sugerem que PKM é concebido pelos indivíduos para uso pessoal, sendo aplicado a quaisquer pessoas de qualquer área, devido a grande quantidade de informações geradas a partir da evolução da informática e acesso a redes de informações, tornando-se parte da rotina e sendo usada ao trabalhar com informações e conhecimentos no processo criação, aquisição, avaliação, organização e armazenamento, catalogação e indexação e recuperação da memória pessoal, ao se lidar com vários documentos de fontes distintas, podendo ser implementada a partir do desenvolvimento de mapas mentais criando uma estrutura organizacional para facilitar a busca e relacionar informações pessoais e profissionais.

Apesar de Frand e Hixon (1999) terem proposto a PKM como uma disciplina derivada da gestão da informação tendo a tecnologia, na época, emergente pelo boom da Internet e pela evolução dos recursos tecnológicos, como o coração da PKM ao auxiliar no processo de armazenamento, categorização, indexação, entre outros, atualmente a tecnologia deve ser vista como uma ferramenta aliada a PKM e não como substituta a ela, já que os fundamentos de PKM vão muito além de manusear dados, levando-se em conta as habilidades dos indivíduos de interpretá-los e utilizá-los da melhor maneira para apoiar no processo de decisão e alcançar a eficácia, o que a difere da gestão da informação conforme relatado por Gorman e Pauleen (2011).

Pauleen (2009) declara que o foco da PKM está em ajudar os indivíduos a se tornarem mais eficazes em ambientes pessoais, organizacionais e sociais. O autor afirma ainda que a preocupação na PKM está em como as pessoas se tornam trabalhadores do conhecimento e como elas se mantêm atualizadas. Para Wiig (2011, p.230) o objetivo principal de PKM é o desejo de tornar os cidadãos altamente experientes.

Segundo Gorman e Pauleen (2011), a necessidade de aprofundar os estudos sobre PKM deve-se às mudanças ambientais (organizacionais e sociais) como a sobrecarga de

informações gerada pelo avanço tecnológico, e às mudanças na relação de trabalho devido às pressões competitivas e a flexibilização destas relações deixando sob responsabilidade do indivíduo seu próprio desenvolvimento e aperfeiçoamento.

Para Wiig (2011) PKM tem tornado uma questão central com três objetivos: (i) do ponto de vista pessoal, em que o objetivo é a realização pessoal e qualidade de vida, (ii) do ponto de vista econômico e de negócios da sociedade, em que o objetivo é as competências da força de trabalho, e por último (iii) do ponto de vista funcional e operacional da sociedade, sendo o objetivo neste caso as capacidades de cidadania e comportamento social.

Segundo Pauleen (2009) as pesquisas empíricas realizadas na área relatam questões sobre tecnologia online e processos sociais, estando divididas entre uma perspectiva mais técnica derivadas da gestão da informação e uma abordagem mais ampla focada no desenvolvimento de habilidades e atitudes.

Buscando elucidar o entendimento sobre gestão do conhecimento pessoal vigente na literatura, a seguir serão apresentadas algumas definições sem a intenção de esgotar o tema.

Para Jain (2011, p.2-3, tradução livre) gestão do conhecimento pessoal significa:

[...] gerenciar e manter o conhecimento pessoal para enriquecer uma base de dados a fim de recuperá-la no tempo de forma eficaz, de modo a utilizar, reutilizar e mobilizá-la para o benefício da pessoa, da organização e da comunidade.

Pode-se notar que para o autor a definição adotada ainda está ligada ao conceito de gestão da informação que visa a partir de dispositivos tecnológicos maneiras para armazenar, disseminar e contribuir com o conhecimento.

Segundo Cheong e Tsui (2010):

Independentemente de como a gestão do conhecimento pessoal é definida por diferentes estudiosos, o objetivo principal de PKM é fornecer um quadro para os trabalhadores do conhecimento individual para gerenciar novas informações, integrá-lo e enriquecer o conhecimento individual de cada banco de dados de uma forma eficaz. Fazer isso com sucesso irá capacitar cada indivíduo para aplicar facilmente o seu próprio conhecimento pessoal em lidar com novos e antigos problemas, aprender com novas experiências e criar novos conhecimentos. É um processo contínuo e interativo, que não é independente de outros processos de gestão de conhecimento. (CHEONG e TSUI, 2010, p.176, tradução livre)

Cheong e Tsui (2010) também se utilizam de uma abordagem voltada para o manuseio de informações, porém ressaltam que é necessário ao indivíduo desenvolver certas habilidades para realizar a PKM de forma eficaz.

Já a abordagem de PKM adotada por Davenport (2011) é a seguinte:

[...] está focada em melhorar o desempenho a nível individual dos trabalhadores do conhecimento. Ela é projetada para permitir capacidades de trabalhadores do conhecimento - para apoiar a sua criação, distribuição ou aplicação do conhecimento - com abordagens individualizadas e autonomia individual sobre implementação. (DAVENPORT, 2011, p.168-169, tradução livre)

Observa-se que para Davenport (2011) PKM está relacionada às habilidades individuais de cada indivíduo necessárias para melhorar seu desempenho.

Portanto, nota-se que as ideias de Cheong e Tsui (2010) vão ao encontro das apresentadas por Jain (2011), porém além dos autores entenderem PKM como uma forma de manusear informações e criar um banco de dados, também acrescentam que deve-se capacitar os indivíduos para que estes possam aplicar e gerar novos conhecimentos de forma contínua. Ou seja, não depende somente da interação do indivíduo com os sistemas de informação, mas com as capacidades e habilidades pessoais de gerar e aplicar conhecimentos, o que também aparece nas ideias de Davenport (2011).

Após organizar um quadro com a definição de alguns autores sobre PKM, Jain (2011, p.2, tradução livre) apresenta as seguintes características de PKM:

- a) Concentra-se no conhecimento pessoal;
- b) Refere-se ao conhecimento que é importante para um indivíduo em particular, o trabalho e as capacidades sociais;
- c) É a gestão do conhecimento pessoal para torná-lo facilmente acessível e utilizável;
- d) É a base para a gestão do conhecimento organizacional;
- e) Enfatiza a importância de PKM, a fim de melhorar a produtividade organizacional e,
- f) É uma atividade contínua.

Wright (2005) a partir dos resultados encontrados em seu estudo de caso propõe uma abordagem de PKM que pode ser definida como “a capacidade de acessar e aplicar as informações e o conhecimento dos recursos e processos para melhorar a eficácia, a produtividade e a inovação dos trabalhadores.” O autor considera que PKM auxilia no processo de tomada de decisão e resolução de problemas.

Ao adaptar o modelo de competências do trabalhador do conhecimento de Tissen et al. (1998), Wright (2005) sugere que PKM envolve uma combinação de habilidades cognitivas, informações e competências sociais, adicionando aprendizado e desenvolvimento a estas competências.

Segundo Wright (2005) PKM pode ser considerada contextual, sendo que a capacidade de aplicar as competências, anteriormente definidas pelo autor, depende das influências sociais e organizacionais. Deste modo o autor reconheceu em seu estudo de caso que o grupo estudado demonstrou as seguintes características individuais: forte motivação em suas atividades de trabalho; compromisso com a aprendizagem contínua; vontade de assumir riscos e ser inovador; e capacidade colaborativa ao trabalhar com outros. No entanto afirma que estas características individuais são impactadas por influências de trabalho e educacionais.

Nos resultados de sua pesquisa Wright (2005) concluiu que (i) PKM é um processo inconsciente, (ii) que as atividades de PKM ocorrem naturalmente, (iii) que cada trabalhador desenvolve suas práticas de PKM e (iv) que PKM se desenvolve a partir da interação social. Porém cabe ressaltar que por se tratar de um estudo de caso, os resultados encontrados por Wright (2005) podem não ser generalizáveis, porém fornecem indícios para novas pesquisas.

Diante das ideias expostas anteriormente, sobre as habilidade e atitudes necessárias que o indivíduo deve desenvolver para realizar a PKM, cabe ressaltar as cinco áreas essenciais ou estratégias propostas por Gorman e Pauleen (2011) como: (a) gestão, (b) aprendizagem, (c) comunicação e habilidades interpessoais, (d) uso da tecnologia e (e) previsão e antecipação, sendo esta última, segundo os autores, a mais difícil de ser desenvolvida.

A estratégia de PKM apresentada por Gorman e Pauleen (2011) denominada gestão está relacionada à autogestão que o indivíduo deve possuir para definir uma estratégia de PKM

que melhor lhe atenda e o mantenha atualizado para alcançar objetivos desejados, ao mesmo tempo em que o melhora interiormente e desenvolve uma filosofia de vida.

No que concerne à estratégia de aprendizagem esta pode ser determinada pelas mudanças ambientais e pelo interesse pessoal do indivíduo em estudar sobre determinado tema. Segundo os autores ler amplamente sobre uma variedade de temas contribui para expandir horizontes. Desta forma ressaltam que a organização pode proporcionar oportunidades para o desenvolvimento pessoal, mas a responsabilidade final fica a cargo do indivíduo.

Em relação à comunicação e habilidades interpessoais os autores destacam que a comunicação engloba uma variedade de competências e habilidades e que o conhecimento intercultural facilita neste processo ao proporcionar ao indivíduo apreender com os outros e ter a capacidade de compreender outras visões de mundo adquirindo conhecimentos gerados por outras comunidades. Já a habilidade interpessoal remete a capacidade de interagir com os outros através de networking o que proporciona acesso a pessoas com conhecimentos a nível local e global.

Já o uso da tecnologia é visto como uma ferramenta auxiliar à PKM ao disponibilizar mais facilmente a informação, porém o indivíduo deve possuir o que Gorman e Pauleen (2011) chamam de “informaton literacy” que é a habilidade de identificar a relevância da informação e saber onde encontrá-la, além de ter a habilidade de criar sua biblioteca pessoal com categorização e taxinomias significantes.

E por último, a estratégia que os autores consideram a mais difícil de ser desenvolvida, a antecipação e previsão, resulta da experiência e da habilidade de pesquisa do indivíduo que através do conhecimento acumulado por leituras, observações, entre outros meios, ajudam a visualizar padrões que podem auxiliar no processo de tomada de decisões futuras em situações de alta complexidade ou de incertezas. Lembrando que segundo Gorman e Pauleen (2011) as estratégias apresentadas estão interligadas.

Deste modo Gorman e Pauleen (2011) argumentam que PKM não é apenas uma forma de gerenciar a carreira, mas auxilia na aprendizagem ao longo da vida e no desenvolvimento de competências e redes para ampliar horizontes, tornando o indivíduo mais reflexivo e sábio, servindo não só ao indivíduo, mas a organização e a sociedade como um todo.

Anteriormente a Gorman e Pauleen (2011), Prusak e Cranefield (2011) já haviam apresentado quatro práticas de PKM a partir de suas experiências e observações pessoais que consideram eficazes para a gestão do conhecimento pessoal como (i) scan and reinvent¹, (ii) examinar e filtrar, (iii) investir em suas redes de relacionamento e (iv) sair do escritório.

A primeira prática, scan and reinvent, apresentada por Prusak e Cranefield (2011) diz respeito ao contexto local e global no qual o indivíduo e a organização estão inseridos. Os autores sugerem que deve haver uma adaptabilidade das lições globais aprendidas à realidade local para que o conhecimento local seja reinventado gerando novas ideias e produtos. Ressaltam ainda que novas oportunidades para a construção do conhecimento podem estar além do local de trabalho cabendo ao indivíduo buscar oportunidades externas à empresa para adquirir este conhecimento.

A segunda prática proposta por Prusak e Cranefield (2011), examinar e filtrar, é considerada pelos autores como vital para a gestão do conhecimento pessoal, pois o indivíduo deve saber filtrar e selecionar as informações mais relevantes e de qualidade evitando perda de tempo e “paralisa” na tomada de decisão devido a complexidade e ao grande volume de

¹ Devido não encontrar uma tradução que expresse o sentido original da prática proposta por Prusak e Cranefield (2011), optou-se por manter a expressão em inglês.

informações no qual somos bombardeados frequentemente. Já que os autores entendem que esta habilidade não se aprende na universidade, mas trata-se da capacidade de discernimento e julgamento do indivíduo, Prusak e Cranefield (2011) sugerem que este deve verificar a credibilidade das informações encontradas utilizando recomendações de especialistas ou sistemas tecnológicos próprios, mas atentam que a escolha da informação a ser utilizada e a interpretação crítica da mesma cabe ao próprio indivíduo.

Prusak e Cranefield (2011) apresentam a terceira prática de PKM, investir em sua rede de relacionamento, em que recomendam investir tempo e esforço nas redes de relacionamentos. Porém aconselham a procurar pessoas com habilidades complementares, pois segundo os autores grupos que possuem diversidades cognitivas apresentam melhores resultados do que grupos com habilidades em comum, já que envolve diversas fontes de conhecimento.

Na quarta e última prática apresentada por Prusak e Cranefield (2011), sair do escritório, os autores indicam a socialização e troca de experiências entre indivíduos como modo de aquisição do conhecimento tácito e estímulo à criatividade, e ainda afirmam que se permanecermos no mesmo ambiente por muito tempo corremos o risco de ficar presos em formas rígidas de pensamento. Prusak e Cranefield (2011) articulam que algumas empresas usam alguns pontos de ambiente informal para isso, como cafés, por exemplo, e que não se trata apenas de socialização, mas também de construção do capital social, ou seja, a promoção de confiança mútua que gera cooperação, compartilhamento de conhecimento, lealdade e compromisso, conforme ressaltam os autores.

Nota-se que as estratégias e práticas de PKM apresentadas por Gorman e Pauleen (2011) e Prusak e Cranefield (2011), podem ser consideradas complementares, no entanto, ambos se baseiam em proposições teóricas, o que sugere a investigação destas a partir de novos estudos empíricos, que também podem indicar a identificação de novas práticas não tratadas antes pelos autores.

4. A RELAÇÃO ENTRE GESTÃO DO CONHECIMENTO PESSOAL E GESTÃO DO CONHECIMENTO

Sobre a relação entre gestão do conhecimento pessoal e gestão do conhecimento e a discussão sobre a responsabilidade do indivíduo e da organização em gerir o conhecimento Apshvalka e Wendorff (2005), ao se basearem nas declarações de Schermerhorn (2001) e Barth (2002), já haviam se posicionado ao afirmarem que “a atividade de KM em uma organização implica evidentemente gestão do conhecimento organizacional e PKM como atividades complementares que inevitavelmente resultam da presença de organização formal e organização informal.” Neste contexto os autores afirmam que o conhecimento é criado na mente dos indivíduos e que somente este pode gerir o que esta em sua mente. Desta forma o autor considera cada indivíduo como um sistema autogerido cabendo à organização fornecer as ferramentas, técnicas e processos propiciando um ambiente adequado para tal.

Para Gorman e Pauleen (2011) apesar de PKM ser considerada uma área derivada da gestão do conhecimento organizacional ou *Knowledge Management* (KM), segundo os autores PKM não deve ser considerada como mais uma ramificação de KM, já que o foco esta no indivíduo e o mesmo é responsável pelo próprio conhecimento. Por outro lado, Jain (2011) aponta que a organização deve ser responsável tanto quanto o indivíduo pela gestão do conhecimento pessoal promovendo meios para que ele possa gerenciá-lo, através de treinamentos, para alinhar as metas individuais às organizacionais buscando assim alcançar maior eficiência e produtividade. No entanto os dois concordam que deve haver uma integração entre KM e PKM para alcançar a eficiência organizacional.

Davenport (2011) acredita que a abordagem de PKM resulta da aplicação das abordagens de gestão da informação e da gestão do conhecimento organizacional (*Organizational Knowledge Management - OKM*) no nível individual aos trabalhadores do conhecimento e alega que na prática é impossível excluí-las da PKM.

Dentre as ações a nível organizacional, sugeridas por Davenport (2011), para auxiliar na PKM estão: segmentação de programas para diferentes tipos de trabalhadores do conhecimento; desenvolvimento de ferramentas e modelos; criação de grupos de suporte holísticos através das tecnologias e melhores ofertas educativas. Já em relação às atividades individuais que podem ser buscadas a nível individual Davenport (2011, p.186-187, tradução livre) considera as seguintes:

- a) Identificar que tipos de informações e conhecimento são particularmente importantes para a vida e carreira do indivíduo, e focar na gestão deles;
- b) Buscar conhecimento ou instrução em habilidades e comportamentos de conhecimento pessoal críticos, como a pesquisa;
- c) Criar um conjunto de taxonomias pessoais e arquivos estruturados para que conhecimentos importantes possam ser facilmente armazenados e recuperados, seja online ou off-line;
- d) Desenvolver comportamentos e rotinas que realizem objetivos principais relativos ao conhecimento e que se ajuste com o trabalho e os objetivos do indivíduo;
- e) Dominar novas tecnologias relevantes para o uso pessoal quando elas se tornam disponíveis.

Porém, Davenport (2011) chama a atenção para o fato de que poucas são as organizações que auxiliam os trabalhadores do conhecimento a realizarem PKM e identifica através de sua pesquisa que existem variações na importância dada a PKM pelas empresas. Desta maneira o autor reconhece três tipos de posicionamentos das empresas em relação à PKM. O primeiro tipo está relacionado às empresas que priorizam a PKM e agem ativamente para melhorar as práticas e processos relacionados. O segundo são aquelas empresas que identificam a necessidade de PKM, mas não utilizam ou subutilizam ações de PKM atuando assim de forma mais passiva. E por último o terceiro tipo de empresa identificado pelo autor são aquelas que não reconheceram ainda a importância de PKM e não fazem nada a respeito.

Com base na literatura Jain (2011) destaca os benefícios individuais e organizacionais provenientes da PKM, conforme apresentado no Quadro 1 a seguir:

Quadro 1: Benefícios individuais e organizacionais da PKM

Benefícios individuais da PKM	Benefícios organizacionais da PKM
<ul style="list-style-type: none"> • PKM pode resolver o problema da sobrecarga de informação; • Os indivíduos podem reconhecer seu próprio valor e, conseqüentemente, tomar as melhores decisões para o autodesenvolvimento; • As pessoas são mais bem equipadas para trabalhar e serem mais produtivas; • PKM permite a informação e tomada de decisão 	<ul style="list-style-type: none"> • Melhoria da produtividade e desempenho; • Inovação contínua; • Tomada de decisão eficaz; • Disseminação de conhecimento interno e, • Consciência da informação externa.

baseada no conhecimento;

- Os funcionários se sentem motivados se ferramentas e métodos de PKM são dados para facilitar suas vidas e sua empregabilidade;

- Faz as pessoas pensarem criticamente e se tornarem inovadoras;

PKM identifica as lacunas de conhecimento pessoal e de competências e baseia-se na capacidade;

- PKM administra o capital humano pessoal para a excelência profissional (Mart & Enache 2008; Cheong & Tsui 2010).

Fonte: Adaptado de Jain (2011, tradução livre)

Pelo exposto pode-se notar a importância da gestão do conhecimento pessoal para os indivíduos e para a organização no sentido de buscar novas formas e ferramentas para gerar, armazenar e disseminar o conhecimento pessoal contribuindo para a eficácia e obtenção de vantagem competitiva.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme apresentado por Dalkir (2005) a gestão do conhecimento passou por três fases distintas relacionadas à tecnologia da informação, pessoas e contexto, caminhando para quarta fase referente à ciência da complexidade. No início do século XXI a gestão do conhecimento começa a ser estudada no âmbito individual dando origem ao conceito de gestão do conhecimento pessoal.

Com base no levantamento bibliográfico sobre gestão do conhecimento pessoal nota-se que o conceito está relacionado ao modo como os indivíduos adquirem, armazenam, organizam e disseminam o próprio conhecimento referente às questões pessoais e organizacionais, e como eles utilizam e tornam acessíveis estes conhecimentos. Entende-se ainda que a gestão do conhecimento pessoal contribui na tomada de decisões e resolução de problemas. A literatura também indica que as práticas de PKM devem estar alinhadas às práticas de gestão do conhecimento, e que a organização deve dar suporte para que o indivíduo realize sua gestão do conhecimento pessoal.

Neste trabalho, a proposta principal era apresentar a temática de gestão do conhecimento pessoal e secundariamente propor uma agenda de pesquisa e relacionar a gestão do conhecimento pessoal à gestão do conhecimento. O objetivo geral foi atendido no decorrer da terceira seção em que foram apresentadas as definições de PKM. O objetivo específico de relacionar a gestão do conhecimento pessoal à gestão do conhecimento foi atendido na quarta seção na qual abordou as principais discussões sobre esta relação presentes na literatura. Já o objetivo específico de propor uma agenda inicial de pesquisa será atendido nas considerações propostas nesta seção.

Sugere-se como agenda de pesquisa sobre gestão do conhecimento pessoal estudos que busquem:

- a) Realizar pesquisas empíricas sobre PKM que retratem a realidade brasileira;
- b) Investigar a influência da cultura organizacional e nacional na gestão do conhecimento pessoal, visto que os principais estudos são estrangeiros e supõe-se que as práticas de PKM podem variar de acordo com a cultura de cada país;

- c) Conhecer os antecedentes e consequentes das práticas de PKM;
- d) Aferir resultados individuais e organizacionais de PKM, e;
- e) Gerar novos debates e definições a respeito da temática.

A temática está longe de ser esgotada e deste modo, encerra-se com o seguinte questionamento: Seria a gestão do conhecimento pessoal uma nova fase da gestão do conhecimento ou um novo campo de estudo? Para esta pergunta ainda não há uma resposta consensual, porém os estudos sobre PKM vêm se consolidando no exterior e com este artigo busca-se iniciar uma discussão sobre a temática em nível nacional.

6. REFERÊNCIAS

- APSHVALKA, D.; WENDORFF, P.** A framework of personal knowledge management in the context of organisational knowledge management. In: Proceedings of the 6th European Conference on Knowledge Management (ECKM). Proceedings... . Limerick: University of Limerick, p. 34 – 41, 2005.
- CHEONG, K. F. R.; TSUI, E.** The roles and values of personal knowledge management: an exploratory study. *Vine: The journal of information and knowledge management systems*, v. 40, n. 2, p.204-227, mar. 2010.
- DALKIR, K.** Knowledge management in theory and practice. Massachusetts: Elsevier, 2005.
- DAVENPORT, T. H.** Personal knowledge management and knowledge worker capabilities. In: PAULEEN, D. J.; GORMAN, G. E.(Org.) *Personal Knowledge Management: individual, organizational and social perspectives*. Farnham Surrey: Gower Publishing Limited, 2011.
- DRUCKER, P.** Administrando em tempos de grandes mudanças. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- FRAND, J.; HIXON, C.** Personal knowledge management: who, what, why, when, where, how? 1999. Disponível em: <<http://www.anderson.ucla.edu/faculty/jason.frand/researcher/speeches/PKM.htm>>. Acesso em: 10 mai. 2013.
- GORMAN, G. E.; PAULEEN, D. J.** The nature and value of personal knowledge management. In: PAULEEN, D. J.; GORMAN, G. E.(Org.) *Personal knowledge management: individual, organizational and social perspectives*. Farnham Surrey: Gower Publishing Limited, 2011.
- JAIN, P.** Personal knowledge management: the foundation of organizational knowledge management. *SA Jnl Libs e Info Sci*, Vol. 77, No. 1, pp. 1-14, 2011.
- LEITE, F. C. L.; COSTA, S. M. S.** Gestão do conhecimento científico: proposta de um modelo conceitual com base em processos de comunicação científica. *Ci. Inf., Brasília*, v. 36, n. 1, p. 92-107, jan./abr. 2007.
- NONAKA, I. ; TAKEUCHI, H.** Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- PAULEEN, D. J.** Personal knowledge management: putting the “person” back into the knowledge equation. *Online Information Review*. v. 33, n.02, p.221-224, 2009.
- PAULEEN, D. J.; GORMAN, G. E.(Org.)** Personal knowledge management: individual, organizational and social perspectives. Farnham Surrey: Gower Publishing Limited, 2011.
- PRUSAK, L.; CRANFIELD, J.** Managing your own knowledge: a personal perspective. In: PAULEEN, D. J.; GORMAN, G. E.(Org.) *Personal Knowledge Management: individual, organizational and social perspectives*. Farnham Surrey: Gower Publishing Limited, 2011.
- ROCHA-NETO, I.** Gestão do conhecimento e complexidade. *Revista de Gestão e Projetos - GeP*, São Paulo, v. 3, n. 1, p 94-126, jan./jun. 2012.
- TAKEUCHI, H ; NONAKA, I.** Criação e dialética do conhecimento. In: TAKEUCHI, H ; NONAKA, I.. *Gestão do conhecimento*. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- VERGARA, S. C.** Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 10ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- WIIG, K. M.** Knowledge management: an introduction and perspective. *The Journal of Knowledge Management*. v. 1, n. 1. Set. 1997.

WIIG, K. M. The importance of personal knowledge management in the knowledge society. In: PAULEEN, D. J.; GORMAN, G. E.(Org.) Personal Knowledge Management: individual, organizational and social perspectives. Farnham Surrey: Gower Publishing Limited, 2011.

WRIGTH, K. Personal knowledge management: supporting individual knowledge worker performance. Knowledge Management Research & Practice v. 3, p. 156–165, Abr. 2005.

ANEXO I - QUADRO DE PUBLICAÇÕES SOBRE PKM

Anexo I: Quadro de publicações sobre PKM

Nº	Autores	Ano	Título
1	Frاند e Hixon	1999	Personal Knowledge Management: Who, What, Why, When, Where, How?
2	Bailey e Clarke	2001	Managing knowledge for personal and organizational benefit
3	Apshvalka e Wendorff	2005	A Framework of Personal Knowledge Management in the Context of Organisational Knowledge Management
4	Efimova	2005	Understanding personal knowledge management: A weblog case
5	Wright	2005	Personal knowledge management: supporting individual knowledge worker performance
6	Jefferson	2006	Taking it personally: personal knowledge management
7	Grundspenkis	2007	Agent based approach for organization and personal knowledge modelling: knowledge management perspective
8	Pettenati, Cigognini, Mangione e Guerin	2007	Using Social Software For Personal Knowledge Management In Formal Online Learning
9	Agnihotri e Troutt	2008	The effective use of technology in personal knowledge management A framework of skills, tools and user context
10	Garcia	2008	Developing Connectivity: a PKM path for higher education workplace learners
11	Jones	2008	Personal knowledge management through communicating
12	Mittal	2008	Personal Knowledge Management: A Study of Knowledge Behaviour of Academicians
13	Razmerita, Kirchner e Sudzina	2008	Personal knowledge management The role of Web 2.0 tools for managing knowledge at individual and organisational levels
14	Völkel	2008	From Documents to Knowledge Models
15	Völkel e Abecker	2008	Cost-benefit analysis for the design of personal knowledge management systems
16	Völkel e Haller	2008	Conceptual data structures for personal knowledge management
17	Zhang	2008	Personalising organisational knowledge and organisationalising personal knowledge
18	Cheong e Tsui	2009	The roles and values of personal knowledge management: an exploratory study
19	Pauleen	2009	Personal knowledge management Putting the “person” back into the

Nº	Autores	Ano	Título
			knowledge equation
20	Smedley	2009	Modelling personal knowledge management
21	Cheong e Tsui	2010	From Skills and Competencies to Outcome-based Collaborative Work: Tracking a Decade's Development of Personal Knowledge Management (PKM) Models
22	Hussain, Ahmed e Si	2010	Personal Knowledge Abilities and Knowledge Management Success
23	Jain	2010	Personal knowledge management: the foundation of organisational knowledge management
24	Chatti	2011	Knowledge management: a personal knowledge network perspective
25	Bedford	2012	Enabling Personal Knowledge Management with Collaborative and Semantic Technologies
26	Cheng	2012	Exploring a personal knowledge management model of pre-service teachers for effective learning
27	Mary e Crystal	2012	Noteworthy Productivity Tools for Personal Knowledge Management
28	Wright	2012	PKM Diagnostic Assessment
29	Wright	2012	Personal Knowledge Management Planning Guide
30	Zhen, Song e He	2012	Recommender systems for personal knowledge management in collaborative environments
31	Ismail, Ahmad e Hassan	2013	Emerging personal intelligence in collective goals: data analysis on the bottom-up approach from PKM to OKM
32	Schmitt	2013	Knowcations: A Meme-Based Personal Knowledge Management System-in-Progress
33	Sondari	2013	Personal Knowledge Management 2.0

Fonte: Elaboração própria