

# A governança da informação em empresa de base tecnológica utilizando a modelagem do conhecimento

## *The information governance in a technology-based company using knowledge modeling*

Heloisa Costa<sup>a</sup>, Sonali Paula Molin Bedin<sup>b</sup>, William Barbosa Vianna<sup>c</sup>

<sup>a</sup> helocosta7@hotmail.com

<sup>b</sup> sonali.bedin@ufsc.br

<sup>c</sup> wpwilliam@hotmail.com

**Resumo:** O uso da informação nas organizações tem sido alvo de muitos estudos e aplicações, pois é um fator que gera diferencial competitivo. Organizando e disponibilizando a informação, as empresas percebem a necessidade de identificar e utilizar, criar e gerir os recursos de conhecimento que possuem. Este estudo apresenta um diagnóstico sobre o uso dos diretórios de projetos e atividades, disponibilizados para os colaboradores de uma empresa de base tecnológica, para armazenar as informações e propõe ações para sensibilizar e difundir o uso dos diretórios. Apresenta como procedimentos metodológicos: pesquisa qualitativa, exploratória, utiliza elementos de estudo de caso e análise de conteúdo. Utiliza o Manual de Gestão do Conhecimento como ferramenta de análise do processo de gestão do conhecimento da organização. Foram identificadas algumas áreas que precisam de melhorias para melhor uso e promoção do compartilhamento da informação e conhecimento. Apresenta sugestões para o acesso, compartilhamento e uso da informação.

**Palavras chave:** Gestão da Informação, Gestão do conhecimento, Informação nas empresas, Processo informacional.

**Abstract:** The use information in organizations has been object of many studies and applications because it is a factor that generates competitive advantage. By organizing information and making it available, companies realize the need to identify and utilize, create and manage the knowledge resources they have. This study presents a diagnosis concerning the use of projects' and activities' directories, which are available for the workers of a technology company to store information, and also proposes actions to sensitize people about and disseminate the use of such directories. The methodological procedures presented are qualitative and exploratory research, as well as the use of elements of case study and content analysis. The Knowledge Management Manual was used as a tool to analyze the process of knowledge management within the organization. It was possible to identify some areas that need improvements concerning the use and promotion of knowledge and information. This study also presents suggestions for the access, sharing and use of information.

**Keywords:** Information management, Knowledge management, Information within companies, Informational process.

## 1. Introdução

O uso da informação nas organizações tem sido alvo de muitos estudos e aplicações, pois a informação é vista como fator que gera diferencial competitivo.

Sendo fator que agrega valor às organizações, a informação deve ser tratada e disponibilizada para todos os indivíduos que dela necessitam. Nesse sentido, tanto as organizações quanto as pessoas têm alguns desafios a superar, tais como: a seleção, disseminação, disponibilização, armazenamento e gerenciamento adequados dessa informação.

Como uma organização não funciona sem informação, torna-se fundamental saber utilizá-la e gerenciá-la, adequando os modelos e recursos disponíveis, com o fim de torná-la mais eficiente. Entende-se que quanto mais eficiente for o gerenciamento das informações, mais rapidamente a organização vai atingir suas metas e objetivos.

A organização precisa perceber a necessidade de identificar e utilizar, criar e gerir os recursos de informação e conhecimento que possuem para que possa realizar trocas. Existem inúmeros desafios a serem superados, pois o conhecimento não se trata de um elemento

de fácil gerenciamento. Um dos desafios consiste na conversão do conhecimento individual em um recurso disponível para as outras pessoas.

Por se tratar de um ativo estratégico, o conhecimento tem sido alvo de estudos para implementação de melhorias nos processos das organizações. Com o auxílio de ferramentas da tecnologia da informação é possível propor a melhoria dos processos internos, buscando transferir o conhecimento e o compartilhamento da informação e ideias relevantes para o dia-a-dia da organização.

No entanto, para realizar as alterações necessárias nas estruturas informacionais tradicionalmente utilizadas, surge a necessidade de se rever a cultura das pessoas, sua forma de pensar e de agir. A adoção de novos comportamentos e atitudes não é algo a ser absorvido em um curto período. Portanto, o processo de mudança de cultura, da filosofia de trabalho da organização deve ser pautado em treinamento, capacitação e implantações de mudanças de forma gradativa, respeitando o tempo de aprendizado de cada indivíduo, evitando que seja gerada muita resistência por parte das pessoas.

Sendo assim, este trabalho tem o olhar voltado para o gerenciamento da informação e do conhecimento oriundo das informações produzidas no setor administrativo de uma empresa de base tecnológica – que por questões de sigilo não teve seu nome divulgado nesta pesquisa –, visando sensibilizar e treinar os colaboradores a utilizar os recursos disponíveis para o produtivo gerenciamento e uso de informações e conhecimento produzidos na Instituição.

O objetivo geral da pesquisa foi diagnosticar o uso dos diretórios disponibilizados para o setor administrativo para armazenar as informações e o conhecimento produzidos pelos colaboradores. Como objetivos específicos foram elencados: mapear os diretórios dos projetos e atividades; analisar os diretórios dos projetos e atividades; verificar o processo de compartilhamento e uso do conhecimento interno; propor a adequação da ferramenta para posterior uso; propor ações para sensibilizar e difundir o uso dos diretórios junto aos colaboradores por meio de orientação.

Por ter uma equipe multidisciplinar, a empresa produz documentos de áreas específicas do conhecimento que, agregados, formam um

recurso valioso para o desenvolvimento da organização.

Entende-se que o acesso às informações e documentos produzidos deva ser o ponto de partida para que o conhecimento seja difundido para todos, evitando que cada um guarde arquivos de maneira particular, em seu próprio computador.

Informações são utilizadas para o processo de tomada de decisão, portanto devem ser disseminadas de maneira correta, às pessoas de interesse. Para tanto, acredita-se que o armazenamento adequado e a disponibilização das informações devam ser realizados de modo que venham contribuir para a definição de estratégias e para o processo de tomada de decisão.

A gestão do conhecimento só acontece e se efetiva com a adesão das pessoas. De nada adianta oferecer sofisticados recursos tecnológicos se não houver a participação dos colaboradores no processo de implementação e na sua continuidade. Nesse sentido, é necessário promover a integração da equipe com a aprendizagem e capacitação de novos processos e ideias em relação ao gerenciamento de informações e à gestão do conhecimento.

A justificativa deste estudo está no quão fundamental é a organização iniciar algumas práticas de gestão do conhecimento, com a finalidade de identificar e transformar o conhecimento retido com as pessoas, em um ativo estratégico para a organização, gerador de vantagem competitiva.

Nesse sentido, este estudo se justifica por buscar entender como o processo de gestão da informação e do conhecimento está acontecendo na empresa estudada. Além desse, buscar meios e a definição de uma metodologia adequada para o gerenciamento e disseminação da informação e do conhecimento produzidos na área administrativa da empresa, representando uma aplicação piloto para posterior estudo em toda a empresa.

## **2. Desenvolvimento teórico**

### **2.1. A informação e as pessoas**

A informação está sempre destinada a um público alvo. Para cada informação existe um usuário de interesse que a utiliza para realizar alguma tarefa e obter conhecimento.

Davenport (2001, p. 11) afirma que "nosso

fascínio pela tecnologia nos fez esquecer o objetivo principal da informação: informar. Todos os computadores do mundo de nada servirão se seus usuários não estiverem interessados na informação que esses computadores podem gerar”. Ainda para ele, “informação e conhecimento são, essencialmente, criações humanas, e nunca seremos capazes de administrá-los se não levarmos em consideração que as pessoas desempenham, nesse cenário, um papel fundamental” (Davenport, 2001, p. 12).

Segundo Rezende e Abreu (2003, p. 40) “as empresas estão procurando dar mais atenção ao ser humano, pois é ele que faz com que as engrenagens empresariais funcionem perfeita e harmonicamente, buscando um relacionamento cooperativo e satisfatório para ambas as partes, com objetivos comuns”.

De acordo com Davenport (2001) de nada adianta o investimento em equipamentos de informática e telecomunicações se os funcionários de uma empresa não compartilharem as informações que possuem.

Sabe-se que novas tecnologias impactam sobre as pessoas e sobre os processos, por isso é importante considerar a cultura da empresa e das pessoas na implementação de novos processos. Quando não há um planejamento adequado esta novidade pode gerar resistência e a não aceitação das mudanças propostas.

Rezende (2002, p. 123) citando Stewart (1998) comenta que “o capital intelectual constitui a matéria intelectual, como o conhecimento, a informação, a propriedade intelectual e experiências que podem ser utilizadas para gerar riqueza”.

Ainda para Rezende e Abreu (2003), nas organizações, as pessoas buscam formar grupos com os mesmos objetivos e necessidades que resultam na formação de uma cultura e clima organizacionais próprios. O que é fundamental acontecer neste caso é que haja interação entre os objetivos de determinado grupo e os da empresa, que pode ser obtida com relações de intercâmbio e reciprocidade entre a empresa e as pessoas que nela atuam.

Quando ocorre esta interação, intercâmbio e reciprocidade, fica muito mais fácil garantir o compartilhamento das informações, pois existe um trabalho conjunto.

Davenport (2001, p. 114) acredita que “[...] compartilhar seja algo mais fácil de dizer do que de fazer”. O autor define “o compartilha-

mento das informações como o ato voluntário de colocá-las à disposição de outros” (como referido em Davenport, 2001, p. 115).

O importante é que, tanto as empresas quanto as pessoas criem a consciência do quanto fundamental é o conceito de partilhar informações para o crescimento de ambas as partes.

## 2.2. O uso da informação e do conhecimento nas organizações

O uso da informação por indivíduos de uma organização requer estudo e compreensão das necessidades informacionais de cada um em sua área de competência, bem como dos processos de trabalho da organização.

Para Choo (2006, p. 27), “a informação é um componente intrínseco de quase tudo que uma organização faz”. Segundo o autor não há como uma organização ter clareza de suas fontes tecnológicas de informação sem compreender os processos organizacionais e humanos pelas quais a informação se transforma em percepção, conhecimento e ação.

Entende-se assim, que seja necessária uma análise aprofundada da equipe de trabalho e do ambiente no qual esta equipe está inserida, com o objetivo de se conhecer o perfil de cada indivíduo, suas características, competências e necessidades, para então, adequar os processos de armazenamento e disseminação da informação.

Choo (2006) ressalta que a atual visão de administração e teoria organizacional destaca três arenas distintas nas quais a criação e o uso da informação desempenham um papel estratégico no crescimento e na capacidade de adaptação da empresa, que são: (i) A organização usa a informação para enfrentar as mudanças do ambiente externo, que é muito dinâmico e imprevisível; (ii) O uso estratégico da informação é aquele em que a organização cria, organiza e processa a informação de modo a gerar novos conhecimentos por meio do aprendizado; (iii) O uso estratégico da informação é aquele em que as organizações buscam e avaliam informações de modo a tomar decisões importantes.

Para Rezende e Abreu (2003, p. 59) informação e planejamento “são palavras-chave para organizar empresas”. Os autores acreditam que só após a instituição sistematizar, organizar e oportunizar as informações pode pensar na informatização. Para eles, o ideal é

que isso aconteça por meio de um planejamento adequado, dinâmico e interativo.

Este planejamento pode ser efetivado por meio de entrevistas e observação participativa, que permitirá que haja maior interação entre as pessoas e o que elas pensam sobre a informação organizada.

Penrose (1959 como referido em Nonaka & Takeuchi, 1997, p. 40) “considerou o processo de planejamento como fator determinante central do crescimento das empresas”, sugerindo que, “os responsáveis pelo planejamento empresarial criam ‘imagens’ ou modelos mentais da empresa e seu meio, avaliando seus pontos fortes e fracos em termos dos serviços produtivos e das oportunidades e limitações de seu meio”.

O bom gerenciamento da informação permite que os gestores tomem decisões e executem ações que geram dados, informação e conhecimento que compõem um ciclo retroalimentado que vai contribuir com a inteligência empresarial das organizações (Rezende; Abreu, 2003).

De acordo com Tuomi (1999 como referido em Silva, 2004, p. 144), “a informação é convertida em conhecimento quando um indivíduo consegue ligá-la a outras informações, avaliando-a e entendendo seu significado no interior de um contexto específico.

Nesse sentido, entende-se que é necessário um conjunto de informações para que um indivíduo possa obter alguma resposta para suprir uma determinada necessidade.

Drucker (1993 como referido em Nonaka & Takeuchi, 1997) aponta que o conhecimento não é somente mais um recurso utilizado pela nova economia, e sim, um recurso indispensável para qualquer organização. Para o autor, o “trabalhador do conhecimento” tem um papel fundamental na utilização e alocação do conhecimento para um uso produtivo.

Corroborando a ideia de Drucker, Toffler (1990 como referido em Nonaka & Takeuchi, 1997, p. 5) proclama “que o conhecimento é a fonte de poder de mais alta qualidade e a chave para a futura mudança de poder [...] e o substituto definitivo de outros recursos”.

Nonaka e Takeuchi (1997) mencionam que o conhecimento é algo dificilmente visível e exprimível, sendo este basicamente tácito, difícil de formalizar, transmitir e compartilhar com os outros.

*Conclusões, insights e palpites subjetivos in-*

*cluem-se nessa categoria de conhecimento. [...] o conhecimento tácito está profundamente enraizado nas ações e experiências de um indivíduo, bem como em suas emoções, valores ou ideais. (Nonaka & Takeuchi, 1997, p. 7)*

O conhecimento tácito é convertido em explícito e depois novamente em tácito, possibilitando durante essa conversão a criação do conhecimento organizacional. Os executivos japoneses acreditam ser importante o aprendizado a partir da experiência direta e também por meio da tentativa e erro, por meio do corpo, da mente, como uma unidade. “Para os japoneses, conhecimento significa sabedoria adquirida a partir da perspectiva da personalidade como um todo. Essa orientação proporcionou uma base para a valorização da experiência pessoal e física em detrimento da abstração indireta e intelectual” (Nonaka & Takeuchi, 1997, p. 33).

Já, no Ocidente, as organizações trabalham muito com o raciocínio sistêmico, que disponibiliza um conjunto de conhecimentos e ferramentas para que as pessoas possam ver com mais clareza os padrões (Senge, 1990 como referido em Nonaka & Takeuchi, 1997). Ao contrário da filosofia japonesa, a epistemologia ocidental atribui altos valores a teorias e hipóteses abstratas, valorização do conhecimento preciso e conceitual e as ciências sistêmicas.

Na afirmação de Rezende (2002), as empresas vêm experimentando expressivas transformações na gestão dos negócios com o uso da tecnologia da informação. Existe uma preocupação em investir recursos em tecnologia desde que se visualizem os resultados que serão obtidos com estes investimentos, que devem estar voltados para atender às mudanças de necessidades e de demandas do mercado e da sociedade.

A autora defende que a empresa que souber “gerenciar de maneira inteligente as informações obtidas e o consequente conhecimento gerado e incorporado pela empresa a partir dos seus processos de inovação” pode ter um diferencial estratégico (Rezende, 2002, p. 120).

Todos os colaboradores são responsáveis pela criação do conhecimento, desde os funcionários da linha de frente até a alta direção, sendo o conhecimento gerado, produto da interação de todos os setores e hierarquias

(Nonaka & Takeuchi, 1997).

“O diferencial entre as empresas não é mais as máquinas utilizadas no processo produtivo, mas sim o somatório do conhecimento coletivo gerado e adquirido, as habilidades criativas e inventivas, os valores, atitudes e motivação das pessoas que as integram e o grau de satisfação dos clientes” (Rezende, 2002, p. 122).

Por isso, é fundamental que a organização invista na formação de equipes que acumulem conhecimento advindo das experiências, qualificações práticas e conhecimentos técnicos.

Segundo Silva e Ferreira (2009, p. 120), “a organização eficiente da indústria se relaciona à habilidade de direcionar os empregados aos trabalhos para os quais demonstrem maior capacidade e preparo, e à disposição da melhor maquinaria e instrumentos, isto é, capital físico adequado e moderno”.

Na visão de Rezende (2002) para atender as demandas de gestão da informação e do conhecimento, as empresas estão buscando profissionais que sejam especializados em trabalhar a informação de maneira criativa; profissionais que são chamados de “agentes do conhecimento”.

Rezende (2002) categoriza estes profissionais do seguinte modo: a) Agentes criativos: “São profissionais que utilizam a informação na solução de problemas, ou como insumo gerador de ideias que irão fundamentar novas tecnologias e conceitos que, por sua vez, irão proporcionar vantagem competitiva. [...]” (Rezende, 2002, p. 121); b) Agentes intérpretes: “São os profissionais que utilizam o contexto de atuação da organização, utilizando a informação como ferramenta de prospecção e identificação de novos negócios, mercados e tecnologias. [...]” (Rezende, 2002, p. 121); c) Agentes intermediários: São os especialistas em intermediar o acesso à informação, incluindo a identificação das fontes de informação, a seleção e pesquisa, o acesso e divulgação (Rezende, 2002); d) Agentes gestores do conhecimento: São profissionais “cujo papel é a administração do capital intelectual da empresa, também chamado de QI empresarial” (Rezende, 2002, p. 121).

Rezende (2002, p. 122) chama de “inteligência competitiva o processo de monitorar o ambiente competitivo e não apenas o ambiente mercadológico, prática há mais tempo consolidada por meio de pesquisas de mercado ou *marketing*”.

Fuld (1994, como referido em Rezende, 2002, p. 122) “lembra que a informação nunca anda em linha reta e que informações valiosas podem passar despercebidas e por isso é preciso constância e método para trabalhá-la”.

Nesse sentido, Drucker (1993, como referido em Nonaka & Takeuchi, 1997, p. 51) destaca que as organizações devem se preparar para absorver novos conhecimentos e criar o novo por meio dos seguintes pontos: (i) melhoria contínua de todas as atividades; (ii) desenvolvimento de novas aplicações a partir de seus próprios sucessos; (iii) inovação contínua como um processo organizado. Para Sapiro (1993, como referido em Rezende, 2002, p. 122), a atividade de inteligência poderia ser institucionalizada nas empresas por meio de redes de conhecimento, as quais seriam abastecidas por funcionários responsáveis pela coleta de dados e alimentação de uma central de inteligência que os interpretariam e divulgariam.

Drucker (1993, como referido em Nonaka & Takeuchi, 1997, p. 51) também aponta que as organizações devem estar voltadas ao aprendizado e à experiência, pois esses fatores são os que possibilitarão que a empresa incorpore habilidades, que na visão do autor, “[...] não poderia ser explicada por meio de palavras, faladas ou escritas. Só poderia ser demonstrada”.

No entendimento de Silva e Ferreira (2009, p. 124), a capacidade que uma organização tem de efetuar uma combinação dinâmica entre conhecimento tácito e explícito lhe trará vantagens quando estiver relacionada “ao uso do conhecimento acumulado para o aprendizado e a geração de novos conhecimentos, criando assim, novas competências”.

Pode-se constatar, que uma organização ganha quando investe e promove o trabalho em equipe, enxergando nele um forte gerador de conhecimento, pois quando este trabalho é bem organizado e gerenciado pode resultar em conhecimento e em inovação, repercutindo em vantagem competitiva para a organização.

### 2.3. A organização que aprende

No que envolve o processo de aprendizagem nas organizações, é importante destacar o papel que a cultura organizacional exerce sobre os indivíduos.

Para Inazawa (2009, p. 210) a “cultura organizacional é um tema bastante amplo e complexo, que sofre influência tanto da cul-

tura dos indivíduos que trabalham nas organizações, quanto da cultura do país em que as organizações se encontram”.

Na visão de Valentim e Woida (2004), a cultura organizacional tem sido objeto de estudo de diferentes áreas do conhecimento, pois se constitui em elemento fundamental para as organizações sociais. As autoras descrevem que existem duas correntes opostas em relação à definição de cultura organizacional: uma que entende que a cultura organizacional pode ser controlada e, portanto, objeto de gestão e outra que defende que o ser humano é livre para decidir sobre o contexto organizacional que lhe tenta ser imposto.

As autoras destacam ainda que se por um lado os indivíduos que compõem a organização influem diretamente na formação dessa cultura organizacional, por outro a própria organização, em termos sistêmicos, influi na forma que cada indivíduo atua no seu cotidiano. A cultura organizacional perpassa toda organização, sendo sua essência a relação entre as pessoas, tanto no ambiente interno como no ambiente externo à organização.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997) o aprendizado consiste em dois tipos de atividades: a obtenção de *know-how* a fim de resolver problemas específicos com base nas premissas existentes; e, o estabelecimento de novas premissas, com o objetivo de anular as existentes. Para os autores, esses dois tipos de aprendizado interagem, formando uma espécie de espiral dinâmica.

De acordo com os estudos de Senge (1990 como referido em Nonaka & Takeuchi, 1997, p. 52) “muitas organizações sofrem de ‘deficiências de aprendizado’”. O autor sugere o uso de um modelo para ampliar a capacidade de aprendizado da organização denominado “a organização que aprende”. Para o autor “a organização que aprende tem a capacidade de aprendizado gerativo (ou seja, ativo) e de aprendizado adaptativo (ou seja, passivo) como as fontes sustentáveis de vantagem competitiva”.

Para tanto, Senge (1990, como referido em Nonaka & Takeuchi, 1997) sugere que os gestores sigam os seguintes passos: adotar o raciocínio sistêmico; estimular o domínio pessoal de suas próprias vidas; trazer à superfície os modelos mentais predominantes e questioná-los; desenvolver uma visão compartilhada; facilitar o aprendizado da equipe.

Para Santos (2006, p. 50) durante qualquer tipo de troca ou compartilhamento de informações as pessoas aprendem, pois “quem recebe ou envia estas informações precisa ativar mecanismos de aprendizagem no cérebro para conseguir identificar qual a mensagem certa a ser passada e onde se pode armazenar a nova informação absorvida”.

De acordo com Santos (2006, p. 51), “o processo de aprendizagem, seja individual ou organizacional, remete sempre à análise de questões como raciocínio, estruturas mentais, integração, compartilhamento, entre outras que são controversas por natureza”.

Senge (1998, como referido em Santos, 2006, p. 52) apresenta regras ou requisitos mínimos para que uma organização estimule a aprendizagem, que são as chamadas ‘cinco disciplinas’, “as quais a organização deve desenvolver para estar continuamente em processo de aprendizagem” e que interagem entre si:

1. *Maestria pessoal*: está relacionada com o autoconhecimento e com a capacidade de produzir resultados a partir da associação de princípios, métodos e técnicas, que estão articulados com a visão pessoal de cada indivíduo, permitindo que os resultados obtidos estejam afinados com esta visão.
2. *Modelos mentais*: que se trata de imagens e narrativas internas que influenciam o modo como as pessoas veem e percebem o mundo, buscando entender os mecanismos internos do próprio indivíduo e das outras pessoas.
3. *Visão compartilhada*: aborda as questões relacionadas à clareza e compartilhamento de objetivos em comum, que são construídos a cada dia através da articulação dos sentidos comuns de visão, valores, objetivos tanto em relação ao universo interno quanto em relação ao mundo exterior.
4. *Aprendizado em grupo*: relacionada ao desenvolvimento de habilidades coletivas e de ações coordenadas, proporcionando o entendimento de que uma pessoa precisa da outra para atingir um resultado. Estimula o diálogo e a discussão por meio de redes, que visam à solução de problemas, a criação de novos produtos e o fortalecimento dos relacionamentos.
5. *Pensamento sistêmico*: consiste em um modelo conceitual, formado por um conjunto de conhecimentos e ferramentas, que bus-

cam o aperfeiçoamento do processo de aprendizagem como um todo, e permite que sejam traçadas estratégias, delimitando o tempo e o espaço para a implementação de ações.

As cinco disciplinas são fundamentais para o processo de aprendizagem organizacional, pois estão relacionadas tanto com a filosofia quanto com a prática. Todas se integram e permitem que sejam desenvolvidas as capacidades de aprendizagem coletiva.

Na visão de Terra (2000), as organizações têm pela frente o grande desafio de passarem do paradigma do treinamento para o do aprendizado.

Para Eboli (2004) os programas de treinamento e desenvolvimento de uma organização estão voltados para o desenvolvimento de habilidades específicas, enfatizando as necessidades individuais e não interagindo com a estratégia da empresa.

Assim como as equipes de outras áreas da organização, as equipes de informação devem ser altamente especializadas e capacitadas a fornecer um amplo leque de informações à organização.

Para Davenport (2001, p. 149) as equipes de informação devem ter as seguintes características:

- a) *Compreensão abrangente da área de atuação e conhecimento da estrutura e da função da empresa;*
- b) *Conhecimento sobre as diferentes fontes de informações da organização;*
- c) *Facilidade de acesso a tecnologias de informação;*
- d) *Entendimento político associado à habilidade para exercer liderança;*
- e) *Fortes qualificações para relações interpessoais;*
- f) *Expressiva orientação para o conjunto do desempenho do negócio, em vez de submissão a objetivos funcionais da organização.*

Pode-se perceber que, a partir dos itens listados, uma equipe de informação necessita de capacitação e atualização constante para que possa atender às demandas da organização.

É importante entender o processo de aprendizagem organizacional e compreender que as organizações precisam rever suas práticas de treinamento, puramente táticas, para práticas de aprendizagem voltadas à estratégia da empresa.

## 2.4. Gestão do conhecimento nas organizações

O conhecimento que uma organização possui gera o diferencial competitivo perante suas concorrentes. Como visto nos capítulos anteriores, o conhecimento é construído a partir da transformação da informação produzida pelas pessoas. A maneira como a organização utiliza esta informação e a transforma em conhecimento, faz com que ela obtenha vantagem competitiva.

Para superar os desafios organizacionais as empresas estão buscando assumir uma postura voltada para a gestão do conhecimento.

Segundo Angeloni (2008), a gestão do conhecimento permeia o estudo dos saberes humanos de modo mais amplo levando ao conhecimento organizacional. Esse movimento permite que a organização se recrie e realize ações autônomas de mudanças para solucionar problemas que já existem e os que possam vir a surgir.

De acordo com Bukowitz e Williams (2002, p. 17), “a gestão do conhecimento é o processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir do seu conhecimento ou capital intelectual” e, esta “[...] riqueza acontece quando uma organização utiliza conhecimento para criar processos mais eficientes e efetivos”, criando valor para o cliente.

A gestão do conhecimento se faz necessária para que a informação produzida possa ser compartilhada por meio das tecnologias de maneira mais proveitosa.

*A gestão do conhecimento organizacional é um conjunto de processos que governa a aquisição, a criação, o compartilhamento, o armazenamento e a utilização de conhecimento no âmbito das organizações. Uma organização do conhecimento é aquela em que o repertório de saberes individuais e dos socialmente compartilhados pelo grupo é tratado como um ativo valioso, capaz de entender e vencer as contingências ambientais. Nessa organização se observa uma forte ênfase na criação de condições ambientais, sociais e tecnológicas que viabilizem a geração, a disponibilização e a internalização de conhecimentos por parte dos indivíduos, com o propósito de subsidiar a tomada de decisões.* (Angeloni, 2008, p. 2)

Teorizando sobre a Gestão do Conhecimento nas organizações, Angeloni (2008) aborda a criação do modelo teórico para a organização do conhecimento. A partir dos estudos de pesquisadores como Schon e Prax foi possível con-

vencionar um modelo voltado para os sistemas sociais (Schon, 1971, como referido em Angeloni, 2008) e modelo tridimensional (Prax, 1997, como referido em Angeloni, 2008).

No modelo que trata as dimensões dos sistemas sociais, Schon (1971, como referido em Angeloni, 2008, p. 3) afirma que “todo sistema social é constituído por uma estrutura, uma tecnologia e uma teoria”, sendo cada um desses termos definidos da seguinte maneira:

- *Estrutura*: consiste nas relações estabelecidas entre os indivíduos e na organização dos atributos básicos e dos papéis a serem desempenhados por eles, não apenas do ponto de vista burocrático-legal, mas também do informal, já que tais papéis são eivados de comprometimentos ideológicos, teóricos e indicam certo *status*. Existe, assim, uma estrutura informal paralela à formal, que reagiria mais rapidamente às situações, na medida em que apresenta maior flexibilidade (Angeloni, 2008, p. 3).
- *Tecnologia*: é o conjunto de normas, ferramentas e técnicas consistentes que visam a otimizar atividades e alcançar metas. Tecnologia aqui não é apenas sinônimo de informática, mas também de técnicas e modos conhecidos de implementar as ações organizacionais. Não existe sistema social sem uma tecnologia pela qual ele tenha se desenvolvido. (Angeloni, 2008, p. 3)
- *Teoria*: exprime-se pelo conjunto de regras epistemológicas por meio das quais se interpretam a realidade interna e externa ao ambiente organizacional. Como na estrutura, há uma teoria formal e uma teoria informal coexistindo na organização. A teoria formal seria aquela que preconiza normas de conduta profissional, técnica e ética, e a informal diria respeito a noções subjacentes acerca do trabalho e do negócio, normas e práticas não oficializadas e decorrentes de experiências passadas. (Angeloni, 2008, p. 4). No entendimento desse modelo, quando qualquer uma dessas dimensões sofre modificações, causam impactos nas outras duas, devido à sua interatividade.

De acordo com Angeloni (2008) o modelo tridimensional de Prax se fundamenta em três dimensões de análise, necessárias à busca da transformação de uma organização baseada no paradigma do conhecimento:

- *Dimensão do homem*: pode-se definir o com-

plexo conceito de “conhecimento” por meio dos grandes estágios da história da comunicação - o oral, o escrito e o das novas tecnologias comunicacionais na empresa. Esses vários modos exercem uma grande influência sobre os modelos mentais e cognitivos dos agentes de comunicação.

- *Dimensão da empresa*: abrange os conceitos de conhecimento e comunicação e a problemática do conhecimento coletivo, ao mesmo tempo em que situa os jogos e perspectivas estratégicas desse conhecimento para as empresas contemporâneas.
- *Dimensão de novas tecnologias*: consiste em um elenco de recursos tecnológicos que favorecem a engenharia do conhecimento.

Uma empresa voltada ao conhecimento emerge de interações contínuas e recursivas entre as três dimensões.

Segundo Angeloni (2008, p. 6), “a organização do conhecimento não é uma prática tão incipiente e recente”.

O conceito de modelo de organização do conhecimento vem se aprimorando desde os estudos de Schon e Prax, e pode contar com a obra de outros autores importantes, tais como: Nonaka e Takeuchi, Galbraith, Senge, entre outros que contribuem com inúmeras reflexões e subsídios teóricos “[...] para o refinamento das ideias conceituais básicas que alicerçam o constructo, notadamente no que se refere ao delineamento das variáveis constitutivas do modelo” (Angeloni, 2008, p. 6).

Na visão de Angeloni (2008), a proposta de um novo modelo de organização do conhecimento é composta por três dimensões interagentes e interdependentes:

- *Dimensão infraestrutura organizacional*: que é formada pela cultura, estilo gerencial, estrutura e visão holística. “A visão holística busca transformar o entendimento organizacional fragmentado [...] em uma visão mais ampla, a visão do todo” (Angeloni, 2008, p. 8). Para que isso aconteça, a organização deve fortalecer a cultura e buscar um estilo gerencial que privilegie a gestão participativa, obter um modelo de gestão diferente da estrutura rígida utilizada no início do século XX.
- *Dimensão pessoas*: refere-se “às características pessoais relacionadas ao conhecimento. É composta pelas variáveis aprendizagem, modelos mentais, comparti-



lhamento, criatividade e inovação, e intuição [...]”. Essa dimensão está relacionada “à integração dos vários níveis de conhecimento e de expressão, à ação coordenadora de todos os indivíduos e ao desenvolvimento de suas habilidades”. A ampliação do conhecimento refere-se ao ato de aprender e desaprender, trabalhando os modelos mentais, fatores essenciais aos colaboradores inseridos nas organizações da era do conhecimento (Angeloni, 2008, p. 8-9).

- *Dimensão tecnologia*: está relacionada à utilização dos recursos tecnológicos pelas organizações para gerenciar o conhecimento já produzido e o em desenvolvimento. A tecnologia se caracteriza em um suporte para a gestão do conhecimento organizacional disponibilizando ferramentas para criar, armazenar, resgatar e distribuir conhecimentos. Em um primeiro momento são consideradas para suporte à engenharia do conhecimento as seguintes tecnologias: redes, *data warehouse*, *workflow* e gestão eletrônica de documentos (GED) (Angeloni, 2008, p. 8).

Atualmente, devido ao grande fluxo informacional, as pessoas não sabem o que devem guardar e como guardar, o que devem compartilhar e como realizar este compartilhamento e estas práticas e sistemas podem contribuir para o aprendizado de como compartilhar o conhecimento.

Para melhor entender a ideia de que existem diferentes formas de conhecimento, destaca-se a categorização adotada por Nonaka e Takeuchi (1991), que abordam um conceito importante da diferença entre conhecimento explícito e implícito.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1991, como referido em Bukowitz & Williams (2002, p. 19), “o ‘conhecimento explícito’ é aquele que os indivíduos são capazes de expressar com bastante facilidade, utilizando a linguagem ou outras formas de comunicação - visuais, sonoras, corporais”.

Na visão de Nonaka e Takeuchi (1991, como referido em Bukowitz & Williams, 2002, p. 19), já “o ‘conhecimento implícito’ é aquele que um indivíduo é incapaz de articular e, portanto, de converter em informação”.

Existe também o ‘conhecimento potencial’, que “está relacionado ao conhecimento que se pode obter e extrair a partir da análise em grandes volumes de dados”. Esta análise conta

com o auxílio de diversas tecnologias que podem transformar estes dados em informação (Ferreira, 2007, p. 21).

Choo (2006, p. 37) lembra também do conhecimento tácito, que é o “conhecimento pessoal, que é difícil formalizar ou comunicar aos outros”.

Para Choo (2006) o conhecimento organizacional é criado a partir da interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. As quatro maneiras de conversão do conhecimento se retroalimentam, numa espiral contínua de construção do conhecimento organizacional (Nonaka & Takeuchi, 1991). A construção do conhecimento começa sempre com os indivíduos que têm algum *insight* ou intuição para realizar melhor suas tarefas.

### 3. Diagnóstico da organização

A empresa estudada está situada em Florianópolis, um polo de tecnologia conhecido nacional e internacionalmente. Atualmente possui em sua equipe de trabalho 15 colaboradores. Por ser uma empresa que trabalha com tecnologia e inovação, possui uma equipe multidisciplinar que produz informação relevante para ser utilizada por todos os colaboradores.

Os profissionais que hoje trabalham na empresa seguem as normas de funcionamento e infraestrutura pré-definidas. Em relação ao gerenciamento da informação eletrônica, segue-se o modelo de arquivamento que utiliza os diretórios alocados no servidor principal. Neste servidor estão os diretórios que armazenam as informações produzidas diariamente pela organização, que é alimentado atualmente por sete pessoas, respeitando os níveis de acesso atribuídos a cada uma delas.

Para inserir os documentos e informações nos diretórios, o colaborador deve conhecer a cartilha orientativa da estrutura de diretórios. Trata-se de um documento norteador que define como devem ser as nomenclaturas dos tipos documentais existentes na organização. A cartilha de diretórios tem a finalidade de esclarecer como os colaboradores devem acomodar os documentos nos diretórios, utilizando uma nomenclatura já definida, mantendo um padrão de arquivamento. A cartilha está separada por departamentos e explica que tipos de diretórios podem existir em cada um desses departamentos, bem como os níveis

**Quadro 1.** Exemplo de padrão para nomenclatura dos documentos

Nomes de diretórios e arquivos sem acentuação, cedilha ou espaços; Ex.: Apresentacoes, Analise_Critica
Separar com "_" ou juntar as palavras; Ex.: BancoDeDados, Especificacao_Requisitos
Separar campos com sinal de menos (-); Ex.: T0042-Fornecedores-V0
Letras de siglas (2D, 3D, V0, V1), bem como as iniciais de nome, devem ser sempre maiúsculas; Ex.: SP035-Chapa_Fix_Camera-V0
Idealmente não ultrapassar 25 caracteres.

Fonte: Extraído da cartilha de diretórios da empresa estudada (2016).

de acesso que cada um deles permite. A cartilha é apresentada atualmente em formato de texto monográfico, porém para melhor visualização e entendimento das informações nela contida, optou-se por transcrever o documento em formato de tabela, a ser apresentada na Seção 5.2.

Para a utilização dos diretórios foi elaborado um padrão para nomear os diretórios, indicando como criar a nomenclatura do documento, conforme segue o exemplo do Quadro 1.

#### 4. Procedimentos metodológicos

Por concentrar-se na investigação de uma única empresa, esta pesquisa caracteriza-se como estudo de caso aplicado ao setor administrativo. De acordo com Silva e Menezes (2005, p. 21), o estudo de caso “envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento”. Nesse sentido, este estudo se propôs a analisar a forma de gerenciamento e disseminação das informações e documentos do setor administrativo da empresa, para então, propor a implementação de um processo de ações que possam trazer melhorias.

De acordo com Vergara (2007), os tipos de pesquisa podem ser definidos por dois critérios básicos: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, uma pesquisa pode ser: Exploratória: que é aquela realizada em áreas de pouco conhecimento sistematizado, assim sendo, não comporta hipóteses na sua fase inicial, porém no decorrer da pesquisa estas poderão surgir naturalmente; Descritiva: é aquela que expõe características claras e bem delineadas de determinada população ou fenômeno, para isso envolve técnicas padronizadas e bem estruturadas de coletas de seus

dados.

Segundo Gil (2002), a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo mais explícito e, tem como objetivo principal, o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Assim, entende-se que a pesquisa é exploratória e descritiva, pois tem em seu objetivo geral a proposta de diagnosticar (explorar e descrever) o uso dos diretórios disponibilizados para armazenamento e compartilhamento da informação,

Vergara (2007) destaca que, quanto aos meios de investigação, uma pesquisa pode ser: de campo: baseia-se pela experiência que está sendo aplicada na investigação e é realizada exatamente no local onde são observados os fenômenos estudados; documental: por meio de análises em documentos encontrados em órgãos públicos ou privados, ou com pessoas que detenham a guarda destes documentos; bibliográfica: é aquela realizada com base em material publicado em livros, jornais, revistas, sites na internet, e que sejam disponibilizados ao público em geral.

Como este estudo trata a realidade de uma empresa, foi utilizada a pesquisa qualitativa, que “[...] trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos [...]” (Minayo, 2002, p. 21-22). Entende-se que a abordagem trazida pela pesquisa qualitativa possa contribuir muito para o desenvolvimento da pesquisa, uma vez que o ambiente a ser estudado, bem como o problema de pesquisa, está relacionado diretamente à cultura, às suas crenças e valores desenvolvidos ao longo da carreira profissional das pessoas e advindos da própria organização. Também porque o instrumento de coleta de dados elaborado foi um questionário com per-

guntas abertas. Para consolidar e caracterizar as respostas foi utilizada a técnica da análise de conteúdo.

Para coletar os dados primários foram utilizadas duas ferramentas, um questionário composto por sete questões abertas que retrataram a opinião dos colaboradores em relação à utilização dos diretórios disponibilizados no servidor da organização, que buscou saber a respeito da gestão da informação, e, também, questões sobre o perfil socioeconômico dos colaboradores, tais como: tempo que trabalha na empresa, formação escolar e função que exerce.

Foi aplicado, ainda, o diagnóstico de gestão do conhecimento (DGC), a partir do modelo extraído do livro de Bukowitz e Williams (2002), que tem por objetivo identificar as áreas de gestão do conhecimento nas quais a organização é fraca e, dessa forma, direcionar para os campos em que há necessidade de melhorias.

A aplicação do questionário e do DGC forneceram um panorama detalhado sobre a gestão da informação e do conhecimento, permitindo que se pudesse conhecer de maneira ampla, o fenômeno estudado. Vale destacar que o objetivo do DGC vai ao encontro do objetivo do trabalho que é o de verificar em que nível a organização está em relação ao compartilhamento das informações e do conhecimento.

O DGC é dividido em sete seções que correspondem a sete capítulos de exercícios do Manual de Gestão do Conhecimento. Estes capítulos discutem cada passo do processo de gestão do conhecimento. Cada seção é composta por uma lista de 20 proposições que avaliaram qual o atual panorama da gestão da informação e da gestão do conhecimento na empresa.

Cada uma das seções corresponde a um capítulo do Manual de Gestão do Conhecimento, os quais correspondem a um verbo/ação que precisa passar por melhorias (ou não) dentro do processo de gestão do conhecimento: - seção 1: Obtenha; - seção 2: Utilize; - seção 3: Aprenda; - seção 4: Contribua; - seção 5: Avalie; - seção 6: Construa/sustente; - seção 7: Despoje.

Os critérios de avaliação são: F - a afirmação é fortemente descritiva da organização; M - a afirmação é moderadamente descritiva da organização; e, Fr - a afirmação é fracamente descritiva da organização. A avaliação será

direcionada ao uso dos diretórios como repositório de informação e conhecimento e como ocorre o compartilhamento. Para cada seção do DGC é atribuída uma pontuação que fornecerá um percentual. A média é realizada por seção e depois se obtém um total geral.

Essa categorização facilita a análise do DGC e a interpretação das questões e permite que sejam aplicadas as sugestões e medidas sugeridas pelas autoras Bukowitz e Williams (2002), promovendo a implementação de melhorias e promovendo o crescimento da organização.

A população escolhida para a aplicação da pesquisa foi composta pelos colaboradores da empresa estudada que utilizam os diretórios, compreendendo o total de sete pessoas. Estas pessoas possuem diferentes funções e níveis hierárquicos. Foram entrevistados: um gerente, um diretor, um analista de negócios, um analista de projetos, uma secretária executiva, uma bibliotecária e uma coordenadora de logística e infraestrutura. Ficaram fora do grupo de pesquisa apenas os colaboradores que não utilizam os diretórios, por não constituírem a razão de análise desta pesquisa.

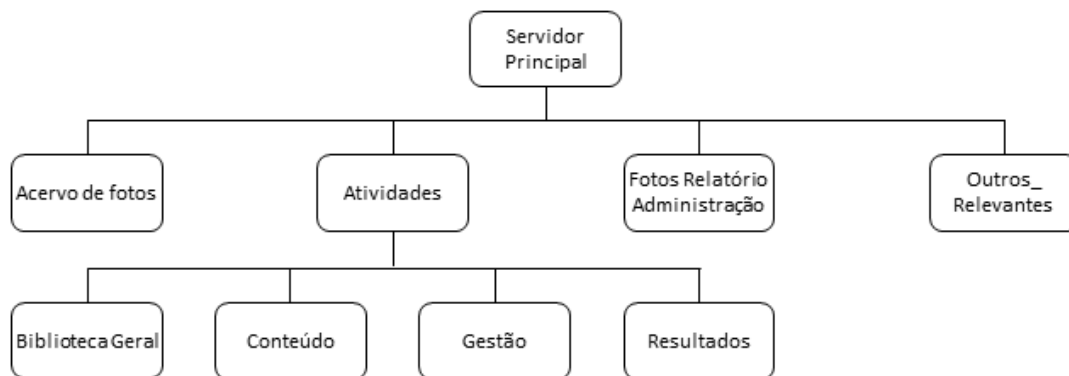
Também foi realizado o mapeamento dos diretórios utilizados pelos entrevistados. Esse mapeamento possibilitou estabelecer um comparativo sobre a forma como os diretórios são utilizados e as orientações fornecidas pela cartilha de diretórios.

Além da aplicação do questionário e do DGC, foi analisada a cartilha orientativa para o uso dos diretórios. Esta análise objetivou verificar as dificuldades encontradas e propor as melhorias necessárias para seu uso.

Após essas análises foram obtidos os resultados que apontaram as melhorias a serem realizadas em relação ao processo de gestão da informação e do conhecimento. O resultado obtido por meio do questionário e do DGC, bem como a análise dos diretórios, permitiram desenvolver as ações referentes aos objetivos propostos nesta pesquisa.

É importante destacar que já é definido que o acesso aos documentos e informações é liberado para todos os colaboradores da empresa, com algumas restrições em pastas que contém informações sobre recursos humanos (dados pessoais de colaboradores).

Por fim, após as análises propostas foram listadas as maiores dificuldades encontradas e pontos a serem melhorados em relação ao processo de gestão da informação e do conhe-

**Figura 1.** Estrutura básica dos diretórios

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

cimento e, propostas soluções para que a organização possa implementá-las se assim o desejar.

Para análise do questionário foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, proposta por Bardin (2004), considerando que foram elaboradas questões abertas sobre a utilização dos diretórios.

As questões foram elaboradas com vistas a responder sobre a utilização dos diretórios, se as pessoas conhecem a estrutura elaborada, as nomenclaturas definidas, e, se sabem como e o que compartilhar. De qualquer forma, buscou-se interpretar as respostas obtidas da melhor maneira possível, possibilitando apresentar resultados valiosos para a comunidade interessada.

A interpretação com significação profunda exige uma observação cuidadosa, pois, geralmente, por detrás do discurso aparente, simbólico e polissêmico, pode haver um sentido a desvendar. A análise de conteúdo trabalha com a perspectiva de se buscar descrever o que não está aparente (Bardin, 2004).

## 5. Análise dos dados

A análise dos dados está apresentada da seguinte forma: (i) Mapeamento e análise dos diretórios; (ii) Análise da cartilha orientativa para uso dos diretórios; (iii) Interpretação dos resultados obtidos por meio do questionário aplicado; (iv) Interpretação do DGC.

### 5.1. Mapeamento e análise dos diretórios

Os diretórios da empresa foram mapeados para que fosse realizada a análise e comparada ao conteúdo da cartilha orientativa do uso dos diretórios.

Ao acessar a rede, o colaborador autenti-

cado, seleciona o diretório e tem acesso às pastas para guardar a documentação produzida por ele, ou ainda, acessar outros documentos que sejam de seu interesse, desde que o acesso a este documento esteja liberado para ele. Caso o colaborador necessite de liberação para acessar algum diretório para o qual não tem permissão, deve efetuar uma solicitação por e-mail para o setor de informática, com cópia para seu superior, para que seja aprovada a liberação para o caminho desejado.

A estrutura básica dos diretórios utilizados pelo setor administrativo é representada na Figura 1. Pode-se perceber que se trata de uma estrutura muito enxuta. No entanto, cabe ressaltar que os diretórios: acervo de fotos, fotos relatório administração e outros\_relevantes, possuem inúmeros outros diretórios e documentos, mas que não serão detalhados nesta análise, por não existir a necessidade deste detalhamento. A análise realizada vai levantar apenas como se dá o uso do diretório 'Atividades', por estar contemplado na cartilha orientativa para uso dos diretórios, permitindo assim, que sejam realizadas as devidas comparações entre o que está determinado pela cartilha e a forma como este diretório é utilizado pelo colaborador.

### 5.2. Análise da cartilha orientativa para uso dos diretórios

A estrutura básica dos diretórios foi definida de acordo com um conjunto de boas práticas que a empresa possui, apresentando-se conforme indicado na Figura 2.

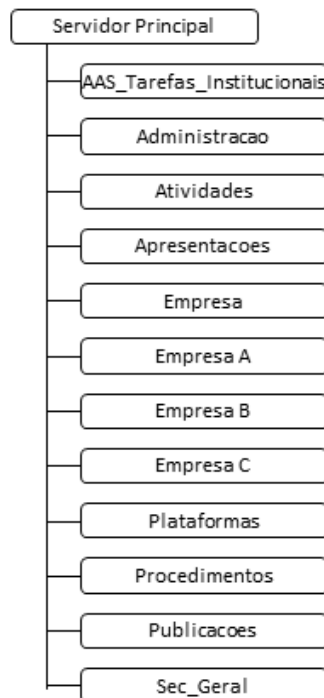
Conforme a cartilha orientativa para uso dos diretórios, a estrutura básica dos diretórios deveria seguir o padrão apresentado no Quadro 2.

No entanto, percebe-se que a estrutura atu-

**Quadro 2.** Cartilha orientativa para uso dos diretórios.

<b>EMPRESA</b>			
<b>Sigla</b>	<b>Significado</b>	<b>Conteúdo</b>	<b>Acessibilidade</b>
Assembleia e Conselhos	x-x-x-x	Atas, Convocações de Reuniões, Documentos para Estudo do Conselho, Encaminhamentos, Resoluções.	x-x-x-x
Direcao Administrativa	x-x-x-x	Controle de caixa, Orçamentos, Contratos, Quadro funcional, Regimentos, Estatutos.	x-x-x-x
Direcao C&T	x-x-x-x	Metas Físicas, Políticas de Projetos, Negociação com Clientes em Potencial, Projetos Especifico.	x-x-x-x
Direcao de Operacao	x-x-x-x	Relatórios de Viagens, Correspondências, Relatórios, Gráficos, Ordem de Serviços.	x-x-x-x
Direcao Executiva	x-x-x-x	Solicitações, Negociações.	x-x-x-x
Presidencia	x-x-x-x	Cartas, Autorizações, Memorandos.	x-x-x-x

Fonte: Adaptado da Intranet da empresa estudada (2016).

**Figura 2.** Estrutura básica dos diretórios no servidor principal.

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

al (Figura 3) não segue este padrão. Esta ocorrência deve-se ao fato de que a cartilha ter sido elaborada no ano de 2004 e nunca ter passado por uma revisão. Mudanças são realizadas em termos práticos, mas o documento norteador não é atualizado e repassado para os colaboradores, usuários dos diretórios. Dessa forma, os colaboradores utilizam os diretórios da maneira que julgam ser mais adequada às suas necessidades, buscando atender as demandas da rotina de trabalho.

Deve-se destacar que alguns diretórios utilizados na empresa seguem o padrão determinado pela cartilha, como no diretório ‘ativida-

dades’, o qual está desmembrado em quatro diretórios, conforme apresenta a Figura 4.

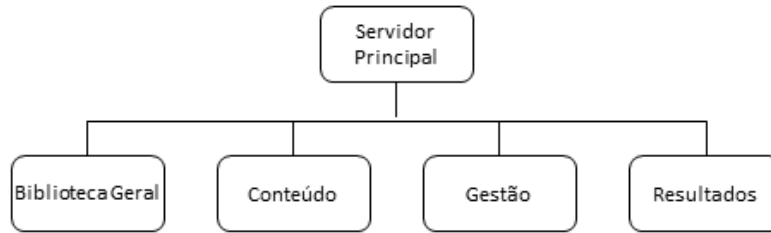
Pode-se observar que a estrutura montada segue parcialmente as determinações da cartilha de diretórios. O padrão sugerido para o desmembramento de uma atividade seria: nome da atividade (ex. UX000\_EmpresaXYZ), que deveria conter as seguintes pastas: Aquisições, Comunicação, Contratual, Financeira, RH, Escopo, Riscos, Biblioteca\_Infs, Desenv\_Técnico, Doc\_Final, Marketing, Relatórios e Proposta\_XXX. No entanto, percebe-se que não existe indicação alguma na cartilha para a criação de um diretório denominado ‘Resultados’ e que, o diretório ‘BibliotecaGeral’ não segue a nomenclatura sugerida pela cartilha, que é ‘Biblioteca\_Infs’. Assim, se evidencia o não cumprimento da determinação para utilização dos diretórios, o que faz com que a instituição não consiga estabelecer um padrão, seguindo algumas boas práticas já validadas pela mesma.

### 5.3. Interpretação dos resultados obtidos por meio do questionário aplicado

O questionário aplicado buscou saber informações sobre o perfil pessoal e profissional dos colaboradores. Foi composto por 11 questões, subdivididas em duas partes: perfil socioeconômico: faixa etária, escolaridade, tempo de empresa, cargo e, sete questões específicas sobre a utilização dos diretórios e compartilhamento das informações.

Os resultados obtidos foram essenciais para complementar a aplicação do DGC e confrontar com as análises da cartilha orientativa e com o mapeamento dos diretórios.

A faixa etária dos colaboradores entrevistados ficou entre 21 e 40 anos, com grau de es-

**Figura 3.** Estrutura básica dos diretórios.

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

**Figura 4.** Desmembramento do diretório 'Atividades' do servidor.

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

colaridade superior completo. Também se evidenciou o tempo, em anos, em que cada colaborador trabalha na Instituição. Destaca-se que das sete pessoas entrevistadas cinco possuem mais de dois anos de casa e que duas delas trabalham há menos de um ano. As sete pessoas entrevistadas ocupam funções distintas na organização, sendo estas: analista de negócios, gerente executiva, diretor, coordenadora de logística e infraestrutura, bibliotecária, analista de projetos e secretária executiva. Dessa forma, pode-se concluir que, independentemente do cargo que ocupam as pessoas não recebem uma orientação padrão sobre a utilização dos diretórios quando passam a utilizar o servidor da empresa.

Observa-se que grande parte dos colaboradores sabe utilizar os diretórios disponibilizados no servidor da empresa, sendo que apenas um dos entrevistados afirmou saber utilizar parcialmente. Todos os colaboradores desconhecem a existência deste documento que, atualmente, encontra-se disponível na intranet da empresa. Pode-se concluir que as pessoas utilizam os diretórios, afirmam saber utilizar, mas sequer conhecem o documento elaborado para este fim. Como se dá este uso? Imagina-se que a orientação que algumas dessas pessoas receberam tenha sido repassada por outros colaboradores que saibam utilizar a estrutura dos diretórios ou que os documentos tenham sido alocados nas pastas sem seguir os padrões definidos na cartilha orientativa.

Concluiu-se que 86% dos entrevistados não

conhecem ou conhecem apenas algumas nomenclaturas utilizadas para nomear documentos. Este é um ponto importante, pois não se deve utilizar os diretórios sem conhecer as nomenclaturas e as boas práticas de uso determinadas pela instituição.

A maioria dos entrevistados não recebeu treinamento sobre a utilização dos diretórios, no entanto estes colaboradores utilizam os diretórios para alocar os documentos que produzem e para buscar informações que necessitam no seu dia-a-dia. Um dos colaboradores mencionou que ajudou a desenvolver o padrão utilizado, mas não recebeu treinamento depois da estrutura finalizada.

Percebe-se que 71% dos entrevistados não sabem ou sabem parcialmente quais documentos compartilhar no servidor. Esta resposta fundamenta o fato de o compartilhamento da informação não acontecer de forma eficiente, pois as pessoas não sabem o que podem compartilhar, nem como guardar os documentos nos diretórios.

Apenas um dos colaboradores acha a estrutura elaborada para os diretórios simples, mas aponta em sua resposta que é difícil recuperar os documentos, opinião esta de outras duas pessoas. De fato, a recuperação dos documentos é difícil, pois não existe uma ferramenta de busca eficaz para consulta. Os demais colaboradores têm a opinião de que a estrutura elaborada para os diretórios é complexa e burocrática e que são utilizadas siglas e nomenclaturas desconhecidas dificultando a re-

cuperação da informação.

As respostas obtidas com o questionário foram fundamentais para que se pudesse saber quem conhecia e quem não conhecia a estrutura de diretórios para guardar e compartilhar os documentos produzidos. Ao se cruzar alguns dados, percebeu-se que as pessoas que estão há menos tempo na empresa não conhecem a cartilha de diretórios e nem receberam treinamento, não conhecem as nomenclaturas e nem sabem quais documentos podem e/ou devem compartilhar, mas utilizam a estrutura mesmo assim, e afirmaram, na primeira questão que lhes foi apresentada, que sabem utilizar os diretórios. É importante destacar que, provavelmente, estes colaboradores não estejam alocando os documentos de forma correta, uma vez que desconhecem a estrutura e as nomenclaturas utilizadas para este fim. Também é importante destacar que mesmo o diretor e gerente não conhecem a cartilha orientativa e as nomenclaturas e as boas práticas para nomear documentos, o que faz com que a sua equipe também não saiba e, não veja isso como sendo um ponto relevante no gerenciamento das informações.

#### 5.4. Interpretação do DGC

A aplicação do DGC buscou identificar quais as áreas da gestão do conhecimento necessitam de melhorias. Esta análise será apresentada por seção do DGC, que somam um total de sete seções.

Vale ressaltar que a pontuação média obtida pelas organizações que testaram em campo o DGC foi de 30 a 70% para cada seção (Bukowitz & Williams, 2002). O percentual alcançado com a aplicação do DGC no setor administrativo da empresa foi de 65%, estando assim, dentro da média indicada pelas autoras do Manual de Gestão do Conhecimento.

Nas interpretações que seguem são levantadas para análise, apenas os imperativos que apresentaram maior percentual de proposições fracamente descritivas, com a finalidade de restringir o estudo apenas aos pontos que necessitam de mais atenção e aplicação de melhorias.

#### Seção 1 - Obtenha

A seção 1 corresponde à palavra "Obtenha". O total de pontos desta seção foi de 64%. Essa seção aborda aspectos referentes à obtenção da informação como sendo uma atividade co-

mun nas organizações, porém levanta questões relacionadas a encontrar a informação correta por meio de tecnologias adequadas e gerir esta informação para seu posterior uso. Para obter a informação desejada, seja ela qual for, a organização precisa superar os seguintes desafios: articulação, consciência, acesso, orientação e abrangência.

Conforme análise das respostas obtidas por meio dos DGCs respondidos pelos sete colaboradores da organização estudada, pode-se observar que, no resultado total, foi constatado que em relação à obtenção da informação, a organização apresentou que 21% representam que as proposições colocadas são fortemente descritivas, 50% são moderadamente descritivas e 29% são fracamente descritivas.

Ao se detalhar este resultado, pôde-se verificar que os pontos que mais necessitam de atenção estão relacionados aos imperativos: acesso e abrangência (ambos com 34% para as proposições fracamente descritivas).

O percentual obtido para o acesso, está relacionado aos instrumentos/ferramentas que são utilizados para encontrar a informação, com as tecnologias utilizadas para navegação (*browser*) na internet, e a participação do usuário na adaptação dos instrumentos disponíveis.

Observa-se neste imperativo um percentual considerável para a indicação de melhorias, pois o resultado apresentado ficou em 34% para fracamente descritiva e em 49% para moderadamente descritiva. Estas melhorias estão relacionadas ao desafio de encontrar melhores maneiras dos usuários navegarem até o que necessitam (puxar) e de capturar o que os usuários necessitam em primeiro lugar (empurrar). Para isso, é necessário equilibrar as tecnologias de puxar e empurrar e, envolver o usuário na criação de instrumentos de navegação e captura.

Em relação ao imperativo 'abrangência', considera-se que a infraestrutura de conhecimento se apresenta abrangente e bem organizada. A abrangência está relacionada à organização dispor de fontes de informação digital, uma base de conhecimento que reúna as melhores práticas, habilidades e experiências já desenvolvidas na organização, fazendo com que os repositórios sejam fontes de informação úteis. Os desafios do imperativo 'abrangência' têm seu foco na gestão da informação coletiva e individual, desenvolvendo processos

que permitam a reutilização do conhecimento.

Observa-se neste imperativo um percentual semelhante ao imperativo ‘acesso’, que ficou em 34% para fracamente descritiva e em 49% para moderadamente descritiva. Para fortalecer o imperativo ‘abrangência’ a organização necessita “entender como os sistemas geridos centralizadamente e os de publicação individual equilibram-se e que tipo de informação é apropriada para cada um” (Bukowitz & Williams, 2002, p. 87). As autoras defendem que o ideal é que o usuário tenha condições de navegar facilmente entre esses dois sistemas. Outro fator importante que diz respeito à abrangência é o fato de a organização “ter uma estrutura e processos sólidos para tornar o conhecimento organizacional disponível assegurará essencialmente que as pessoas utilizarão a informação” (Bukowitz & Williams, 2002, p. 89).

### Seção 2 - Utilize

A seção 2 do DGC se refere a palavra “Utilize”. O total de pontos obtidos nesta seção foi de 71%. Esta seção aborda aspectos referentes à utilização da informação não apenas de forma efetiva e eficiente, mas com inovação, estando a organização voltada para o encorajamento da criatividade, da experimentação e da receptividade. Após localizar e obter conhecimento a organização precisa saber de que forma utilizá-lo, aplicá-lo. Para isso, deve superar os seguintes desafios: permeabilidade e liberdade.

A análise geral da seção 2 considerou que as proposições colocadas em relação ao verbo “utilizar”, são 21% fracamente descritivas, 45% moderadamente descritivas e 34%, fortemente descritivas.

O imperativo ‘permeabilidade’, que apresentou o resultado fracamente e moderadamente descritivo de 65%, se refere ao fato de a organização transpor seus limites não somente na obtenção da informação, mas também na utilização desta informação em situações novas. Estes limites podem ser físicos ou não. O fato é que limites rígidos impõem grandes barreiras que impedem o fluxo de ideias e a possibilidade de inovação.

O imperativo ‘liberdade’, que apresentou em seu resultado de fracamente e moderadamente descritivo o total de 67%, visa aprofundar na organização a liberdade que o indivíduo tem de usar sua criatividade para obter resul-

tados novos e melhores. Este imperativo está relacionado à valorização das contribuições de todos na organização e à criação de tempo e espaço para jogar, criar e inventar novas formas de gerar resultados.

### Seção 3 - Aprenda

A seção 3 do DGC se refere ao verbo “Aprenda”. O total de pontos obtidos nesta seção foi de 69%. Esta seção aborda aspectos referentes à aprendizagem. O desafio que as organizações tem para achar maneiras de integrar a aprendizagem com o modo como as pessoas trabalham. Para isso, as organizações devem superar os seguintes desafios: visibilidade e familiarização.

A seção ‘Aprenda’ apresentou o resultado geral de 20% para fracamente descritiva, 54% para moderadamente descritiva e 26% para fortemente descritiva.

O imperativo ‘visibilidade’ mostrou um percentual um pouco mais elevado (29%) do que o imperativo ‘familiarização’, na observação fracamente descritiva, sugerindo que há menos intimidade da organização com os aspectos que envolvem este imperativo.

O imperativo ‘visibilidade’ funciona em nível organizacional e individual. Ele está relacionado ao processo de aprendizagem dentro da organização como um meio de alcançar metas, fortalecendo o conceito de aprender e contribuir.

De acordo com o DGC categorizado, os 11% que se apresentam como sendo fracamente descritivos para o imperativo ‘familiarização’ abrangem, principalmente, a aplicação do conhecimento já existente a novas situações do trabalho, ao fato de se conversar quando se obtém sucesso ao fim de um projeto, em relação a se ver o fracasso como uma oportunidade para aprender, ou ainda tratar as discordâncias como uma forma de se aprender com o outro. Este imperativo está relacionado ao fato de que o processo de aprendizagem deve se tornar um hábito e não um evento esporádico.

### Seção 4 - Contribua

A seção 4 do DGC se refere ao verbo “Contribua”. O total de pontos obtidos nesta seção foi de 66%. Esta seção aborda aspectos referentes à contribuição que as pessoas podem oferecer em relação ao seu *know-how*. Esta seção esclarece que, apesar do volume de



tecnologias disponíveis para compartilhar a informação e o conhecimento, elas podem não se apresentar tão eficientes, tendo em vista que o indivíduo não atribui valor a este processo, e não atribuindo valor, ele não colabora e não compartilha. O desafio está em a organização criar uma cultura de contribuição e apoiar o processo de contribuição por meio das estruturas e das funções. Para tanto, a organização deve superar os seguintes desafios e imperativos: motivação, facilitação e confiança.

A seção ‘Contribua’ apresentou o resultado geral de 22% para fracamente descritiva, 58% para moderadamente descritiva e 20% para fortemente descritiva, mantendo a média apresentada por todas as seções já descritas até o momento.

Os percentuais obtidos para o imperativo ‘motivação’ apresentam 14% para as proposições fracamente descritivas, 69% para as moderadamente descritivas e, 17% para as fortemente descritivas. O imperativo ‘motivação’ diz respeito à motivação que cada indivíduo tem para compartilhar o conhecimento que possui, e que esta motivação varia de acordo com os benefícios recebidos pelo compartilhamento.

O imperativo ‘facilitação’, apresentou 20% para as proposições fracamente descritivas, 59% para as moderadamente descritivas e 21% para as fortemente descritivas. Este imperativo está relacionado à criação de sistemas, estruturas e redes que facilitem e apoiem o processo de contribuição.

O panorama do imperativo ‘confiança’, apresentou 39% para as proposições fracamente descritivas, 40% para as moderadamente descritivas e 21% para as fortemente descritivas. Este imperativo ressalta a importância de a organização promover a compreensão e o respeito pelo valor do conhecimento compartilhado, criando políticas para o compartilhamento e valorizando as ideias individuais, respeitando a propriedade intelectual.

### Seção 5 - Avalie

A seção 5 do DGC se refere ao verbo “Avalie”. O total de pontos obtidos nesta seção foi de 64%. Esta seção dá início às ações consideradas estratégicas, juntamente com as seções seguintes: construa e mantenha, e descarte. O maior desafio da organização em relação a esta seção está em manter o

processo estratégico contínuo, responsabilizando a liderança designada formalmente e estimar o conhecimento existente relativo a necessidades futuras. Para isso a organização deve aprender a avaliar o capital intelectual, construindo, sustentando ou o descartando, por meio da superação dos seguintes imperativos e desafios: perspectiva e integração.

A seção ‘Avalie’ apresentou o resultado geral de 29% para fracamente descritiva, 49% para moderadamente descritiva e 22% para fortemente descritiva.

O imperativo ‘perspectiva’ apresentou 22% para as proposições fracamente descritivas, 51% para as moderadamente descritivas e 27% para as fortemente descritivas. Este imperativo está relacionado ao fato de a organização utilizar seu conjunto de fatos e de crenças comumente compartilhados para capturar o impacto do conhecimento sobre o desempenho organizacional.

O imperativo ‘integração’ apresentou 32% para as proposições fracamente descritivas, 48% para as moderadamente descritivas e 20% para as fortemente descritivas. O imperativo ‘integração’ enfoca que a organização deve incorporar no seu processo geral de gestão um novo conjunto de esquemas, processos e medidas que avaliem toda a base de recursos a partir das quais a organização gera valor.

### Seção 6 - Construa e Mantenha

A seção 6 do DGC se refere aos verbos “Construa e Mantenha”. O total de pontos obtidos nesta seção foi de 68%. Nesta etapa do processo de gestão do conhecimento, a organização precisa lançar um novo olhar sobre o que significa gerenciar. Enfatiza que a organização deve construir conhecimento e fortalecer seus relacionamentos com empregados, fornecedores, clientes, comunidades e concorrentes, com o objetivo de agregar valor a partir desses relacionamentos, o que resultará em vantagem competitiva. Para isso a organização deve superar os seguintes imperativos e desafios: direção, conexão, reconhecimento e reciprocidade.

A seção ‘Construa e Mantenha’ apresentou o resultado geral de 23% para fracamente descritiva, 50% para moderadamente descritiva e 27% para fortemente descritiva.

O imperativo ‘direção’ foi um dos imperativos desta seção que apresentou um percentual dos mais altos em relação às proposições fra-

camente descritivas. Este imperativo está relacionado à canalização dos recursos para promover o reabastecimento e a criação de conhecimento.

O imperativo ‘conexão’ é retratado com um percentual mais baixo de proposições fracamente descritivas (12%), 49% moderadamente descritiva e 39% fortemente descritiva. Este imperativo se relaciona à capacidade que a organização tem de criar relacionamentos que promovem os seus objetivos de gestão do conhecimento, formando conexões exclusivas e duradouras com as pessoas.

Em relação ao imperativo ‘reconhecimento’ os resultados se mantiveram na média geral, apresentando 24% para as proposições fracamente descritivas, 47% para as moderadamente descritivas e 29% para as fortemente descritivas. O imperativo ‘reconhecimento’ prevê que a organização deve saber como extrair o valor integrado no conhecimento.

No imperativo ‘reciprocidade’, percebe-se um percentual bem maior de proposições fracamente descritivas (36%), 53% moderadamente descritiva e 11% fortemente descritiva. O imperativo ‘reciprocidade’ está relacionado à existência de um acordo entre a organização e seus membros sobre as políticas, os procedimentos e as normas culturais.

## Seção 7 - Descarte

A seção 7 do DGC se refere ao verbo “Descarte”. O total de pontos obtidos nesta seção foi de 71%. Nesta etapa do processo de gestão do conhecimento, a organização tem o desafio de entender o processo de descarte das bases de conhecimento. Destaca que a organização deve se movimentar no sentido de abandonar as atividades e os recursos que produzem resultados valiosos. Para isso a organização deve superar os seguintes imperativos e desafios: abstenção e conversão.

A seção ‘Descarte’ apresentou o resultado geral de 17% para fracamente descritiva, 51% para moderadamente descritiva e 32% para fortemente descritiva.

O imperativo ‘abstenção’ está relacionado ao fato de a organização acrescentar à sua filosofia a ideia de não absorver o conhecimento que não é estratégico. Entende-se que o não absorver ou criar conhecimento força as organizações a conceber novas maneiras de perseguir os objetivos estratégicos.

O imperativo ‘conversão’ está associado à

ideia de que o conhecimento é um dreno de recursos que é convertido em fonte de valor. O conhecimento é despojado de uma maneira planejada, deliberada, as práticas de promoção são revistas para que não se perca pessoas com conhecimento estrategicamente importante.

## 6. Dificuldades e recomendações

A partir das análises realizadas (mapeamento dos diretórios, análise da cartilha dos diretórios, interpretação do questionário e do DGC), foram identificadas algumas ações para implementações de melhoria que tem como finalidade garantir um melhor uso da informação e promoção do compartilhamento da informação e do conhecimento.

### 6.1. Mapeamento dos diretórios, análise da cartilha orientativa para o uso dos diretórios e do questionário

Referente ao mapeamento dos diretórios e à análise da Cartilha Orientativa para o Uso dos Diretórios, pôde-se perceber que existe uma distância entre o que ela propõe como sendo o padrão ideal e a forma como os diretórios são utilizados. Este distanciamento se dá em virtude de a organização não comunicar os procedimentos e boas práticas com certa frequência e regularidade, tendo em vista o não estabelecimento de uma rotina de treinamento e capacitação desse processo.

Com a análise do questionário percebeu-se que, em sua maioria, os colaboradores que utilizam a estrutura de diretórios, o fazem de maneira informal e aleatória, sem se ater às regras estabelecidas, pelo simples fato de não a conhecerem. Algumas regras de utilização parcialmente cumpridas foram repassadas verbalmente por outros colaboradores de maneira informal.

Para este aspecto pontual, sugere-se que a organização regularize a cartilha de diretórios, atualizando-a e descrevendo detalhadamente sua estrutura. Conforme realizado neste estudo, acredita-se a transformação da cartilha em um quadro (formato tabela) torne-a mais didática, facilitando seu entendimento. É importante que seja descrito e explicado qual o objetivo de cada diretório, quais documentos podem ser alocados em cada um dos diretórios e informados os níveis de acessibilidade de cada um deles. Cabe ressaltar que as atualiza-

ções da cartilha de diretórios devem ser baseadas em pesquisas realizadas com quem utiliza esses diretórios, com o fim de atender as necessidades de cada colaborador e às demandas da organização, tendo em vista que a estrutura dos diretórios foi considerada complexa, confusa e burocrática por, praticamente, 100% dos entrevistados. A atualização da cartilha deve ser feita regularmente, considerando que os processos da organização são extremamente dinâmicos. Deve-se pensar em um responsável ou um grupo de pessoas que possa monitorar essas mudanças, atualizando a cartilha e comunicando as alterações para os colaboradores.

O passo seguinte é escrever um procedimento que detalhe a forma de utilização dos diretórios e comunicá-lo. Foi possível perceber, com a entrevista realizada, que a organização tem procedimentos testados e validados, no entanto não comunica esses procedimentos de forma regular e integral, o que faz com que, somente parte dos colaboradores, os conheça. Se este processo for feito regularmente, a partir da adesão da alta direção, diretorias e gerências, gradativamente, toda a equipe vai sendo capacitada e a organização criará uma cultura de uso dos diretórios, seguindo o padrão definido. Isso fará com que as pessoas tenham menos dificuldades em recuperar e compartilhar a informação.

No entanto, é importante destacar que foi identificada na pesquisa a dificuldade que se tem em recuperar a informação na estrutura de diretórios criada para alojar os documentos. A estrutura não possui um mecanismo de busca eficiente, o que dificulta a localização e recuperação da informação. Nesse sentido, o usuário, muitas vezes, deixa de salvar um documento produzido por ele nas pastas devidas, porque posteriormente, não consegue recuperá-lo.

Atribui-se a não utilização dos diretórios ao fato de que as pessoas não sabem como e onde guardar os documentos que produzem. Identificou-se que a regra de nomenclatura disponível é incompleta e pouco explicativa e, portanto, não instiga o colaborador ao seu uso.

Para a questão da recuperação da informação sugere-se que sejam criados mecanismos de recuperação da informação, ou mesmo, adotado o uso de alguma ferramenta de recuperação da informação, como por exemplo, a ferramenta de busca nativa própria do sistema

operacional em uso, que geralmente indexa o documento ou o diretório pelo nome, permitindo sua rápida recuperação.

## 6.2. Interpretação do DGC

Em relação à interpretação do DGC foi possível identificar inúmeros pontos em relação à gestão do conhecimento que devem receber atenção por parte da organização. Parte das sugestões foi extraída do Manual de Gestão do Conhecimento. Destaca-se, principalmente, os seguintes imperativos:

- **Acesso:** está relacionado aos instrumentos/ferramentas utilizados para encontrar a informação, com as tecnologias utilizadas para navegação (*browser*) na internet, e a participação do usuário na adaptação dos instrumentos disponíveis. Estas melhorias estão relacionadas ao desafio de encontrar melhores maneiras dos usuários navegarem até o que necessitam e de capturar o que necessitam em primeiro lugar. Alguns instrumentos podem ser utilizados para facilitar este processo, como por exemplo, catálogos que contenham informações com as quais o indivíduo possa realizar a busca por palavras-chave, categorias de documentos, organização funcional, entre outras formas.

A partir da análise, percebe-se que a organização não dispõe de bases de conhecimento para guardar a informação e o conhecimento gerados por seus especialistas. Quando se lança alguma iniciativa, o processo não é validado com todos e não é comunicado devidamente, o que faz com que a ideia decline. A organização possui uma intranet, porém ela não é uma base atualizada constantemente, o que faz com que as pessoas não a utilizem. A atualização é a base de qualquer sistema de informação, tanto que, as informações mais consultadas pela intranet são as que recebem atualização permanente, tais como ramais internos, cargos, nome completo dos colaboradores e alguns manuais de procedimentos internos (setor de informática e setor de RH) disponibilizados pela instituição.

- **Abrangência:** se relaciona com a forma como a infraestrutura do conhecimento está organizada. Envolve o uso de repositórios individuais e coletivos que interagem, promovendo o compartilhamento do conhecimento organizacional.

Esta questão tem relação com a anterior, pois falta ainda à organização dispor de fontes de informação digital, uma base de conhecimento que reúna as melhores práticas, habilidades e experiências já desenvolvidas na organização, fazendo com que os repositórios sejam fontes de informação úteis. Assim, será possível gerenciar a informação coletiva e individual e desenvolver processos que permitam a reutilização do conhecimento. Vale ressaltar que, para criar uma base de conhecimento, a organização deve estruturar seus processos, procedimentar as atividades (documentar) e comunicar estas práticas para todos os envolvidos.

- *Visibilidade*: relaciona-se ao processo de aprendizagem dentro da organização como um meio de alcançar metas, fortalecendo o conceito de aprender e contribuir. Para que haja melhorias em relação a este imperativo, a organização precisa realizar dinâmicas de grupo, entender os processos de trabalho e verificar qual o impacto que essas dinâmicas e processos têm nos resultados alcançados. Com a aplicação das dinâmicas, o grupo acaba desenvolvendo uma relação de confiança, construindo relacionamentos mais profundos e redes de conhecimentos mais amplas.
- *Confiança*: Este imperativo ressalta a importância de a organização promover a compreensão e o respeito pelo valor do conhecimento compartilhado, criando políticas para o compartilhamento e valorizando as ideias individuais, respeitando a propriedade intelectual. Para isso a organização deve reconhecer as contribuições individuais por meio da vinculação desta com o nome do autor original, promover o compartilhamento de ideias e *expertises* entre as pessoas e também reconhecer publicamente o compartilhamento do conhecimento e, garantir o entendimento das pessoas sobre o que recebem e repassam por meio do compartilhamento.
- *Integração*: enfoca que a organização deve incorporar no seu processo geral de gestão um novo conjunto de esquemas, processos e medidas que avaliem toda a base de recursos a partir das quais a organização gera valor. É importante elaborar esquemas que vinculem as atividades de gestão do conhecimento aos resultados estratégicos da organização, bem como descrever as princi-

pais alavancas estratégicas que podem ser utilizadas para estimular e gerenciar a criação, o fluxo e a armazenagem do conhecimento. As bases e as práticas já existentes podem ser consideradas ações do processo de gestão do conhecimento, por isso é necessário medir o processo de gestão do conhecimento e os seus resultados.

- *Direção*: está relacionada à canalização dos recursos para promover o reabastecimento e a criação de conhecimento. A tecnologia deve ser utilizada para melhorar o fluxo da informação e para promover o relacionamento entre as pessoas. Deve ser planejada de acordo com a necessidade e prática de trabalho das pessoas, para promover o relacionamento entre as pessoas que não se veem, apoiar redes virtuais de relacionamento para geração de ideias e criação do conhecimento.
- *Reciprocidade*: está relacionado à existência de um acordo entre a organização e seus membros sobre as políticas, os procedimentos e as normas culturais. Quando existe este acordo é possível que os membros participem do desenvolvimento e crescimento da organização. Geralmente, uma organização possui políticas e normas, mas as pessoas não sabem onde encontrá-las. Para estabelecer a reciprocidade entre a organização e seus membros, as organizações precisam alinhar os valores formais e informais, tratar as pessoas como fontes de valor ao invés de custos, elaborar uma política formal que assegure que a tecnologia e as ideias sejam compartilhadas entre as unidades e além das fronteiras dos grupos.

Esses foram os principais pontos que necessitam de um olhar mais apurado da organização. Sabe-se que a implementação de programas de gestão do conhecimento não é tão simples de se iniciar e, principalmente, de se dar continuidade. No entanto, é preciso que a organização inicie, de forma gradativa, um esboço de mudança. Ao se iniciar um processo de mudança que passe a valorizar as pessoas, a organização vai atrair aliados para sua proposta de implementação da gestão do conhecimento. Durante todas as análises foi possível perceber pontos em comum entre elas, que necessitam de maior atenção por parte da organização, tais como: treinamento, capacitação e fortalecimento do processo de aprendizagem (de forma contínua), estimulando a

troca de informação e do conhecimento, que tende a fortalecer as redes e alianças internas e irá contribuir para o compartilhamento da informação; não esquecer de valorizar as contribuições e respeitar a propriedade intelectual.

A mudança da ferramenta (diretórios) passa pelo processo proposto no DGC também. Nesse sentido, entende-se ser fundamental que a ferramenta esteja adequada às necessidades dos colaboradores, respeitando as políticas e regras determinadas pela organização.

## 7. Considerações finais

Este trabalho foi fundamental para esclarecer e aprender sobre os aspectos que envolvem a gestão da informação e do conhecimento nas organizações.

Ficou claro que, para que as organizações participem da economia do conhecimento precisam sistematizar os processos que abrangem a administração informacional e precisam, nesse processo, envolver as pessoas nas mudanças necessárias.

Também é notório que, todo princípio de mudança organizacional, seja ela qual for, deve partir da liderança, que deve estar altamente motivada para promover a mudança da cultura organizacional, tendo em vista a implementação da gestão do conhecimento. Outro detalhe importante, em relação à postura da liderança, é o fato de que o líder não deve mais se situar no topo da organização, e sim no centro dela, não só estabelecendo a estratégia, mas comunicando-a de forma a convencer toda sua equipe.

Pôde-se entender que, um dos maiores desafios da gestão do conhecimento é a transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito, permitindo que todos os indivíduos da organização possam contribuir e compartilhar suas experiências, crenças, sen-

timentos, vivências, valores e aprendizados.

A gestão do conhecimento está associada à melhoria do processo informacional e depende da análise e relação da organização com o ambiente econômico, social, tecnológico e envolve também as pessoas e como elas aprendem.

Vale ressaltar que o investimento em tecnologias é importante, mas pouco pode ajudar no compartilhamento das informações e do conhecimento, se os usuários dessas tecnologias não investirem em mudança de cultura e de atitude, voltada para o compartilhamento.

Nesse sentido, é imperativo destacar que a utilização da tecnologia adequada às necessidades da organização e dos seus processos, pode fazer a diferença, como no caso da empresa estudada, onde foi constatada a dificuldade da recuperação da informação.

Por isso, é importante considerar que é preciso promover a mudança de cultura corporativa e que dela depende o sucesso da gestão do conhecimento na organização, tendo em vista que a cultura é responsável pelo fluxo de crenças, valores e políticas que irão estimular a criação do conhecimento organizacional.

No tocante à utilização dos repositórios de informação (diretórios) da empresa, ficou evidenciado que alguns colaboradores receberam orientação de outros usuários, funcionários há mais tempo, o que caracteriza um processo de transmissão do conhecimento (tácito para tácito), o que deixa clara a existência do processo de socialização, realizada de maneira informal e aleatória.

Por fim, deve-se destacar que o sucesso das organizações que utilizam modelos de gestão orientados para o conhecimento está no compartilhamento individual e coletivo, valorizando as ideias das pessoas e reconhecendo a autoria das contribuições.

## Referências

- Angeloni, M. T. (Org.) (2008). *Organizações do conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologia* (2ª ed.). São Paulo: Saraiva.
- Bardin, L. (2004). *Análise de conteúdo* (3ª ed). Lisboa: Edições 70.
- Bukowitz, W. R. & Williams, R. L. (2002). *Manual de gestão do conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa*. Porto Alegre: Bookman.
- Choo, C. W. (2006) *A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões*. São Paulo: SENAC.
- Davenport, T. H. (2001). *Ecologia da informação: porque só a tecnologia não basta para o sucesso da informação* (4ª ed.). São Paulo, Futura.

- Eboli, M. (2004). *Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades*. São Paulo: Gente.
- Ferreira, V. R. B. (2007) *A utilização de práticas de gestão do conhecimento em organizações da sociedade civil que trabalham com projetos de inclusão digital: um estudo de caso* (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento.
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa* (4ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Inazawa, F. K. (2009). O papel da cultura organizacional e da aprendizagem para o sucesso da gestão do conhecimento. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 14(3), 206-220.
- Minayo, M. C. S. (Org.). (2002). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Petrópolis: Vozes.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1997). *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação* (13ª ed.) Rio de Janeiro: Elsevier.
- Rezende, D. A. & Abreu, A. F. (2003). *Tecnologia da informação: aplicada a sistemas de informação empresariais* (3ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Rezende, Y. (2002). Informação para negócios: os novos agentes do conhecimento e a gestão do capital intelectual. *Ciência da Informação*, 31(2), 120-128.
- Santos, C. S. (2006). *O acesso ao conhecimento em sistemas inteligentes de gestão e análise estratégicas: uma aplicação na segurança pública* (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento.
- Silva, L. (2004). Gestão do conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento. *Ciência da Informação*, 33(2), 143-151.
- Silva, A. B. O. & Ferreira, M. A. T. (2009). Gestão do conhecimento e teoria da firma. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 14(3), 116-139.
- Silva, E. L. & Menezes, E. M. (2005). *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação* (4ª ed.). Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da UFSC.
- Terra, J. C. C. (2000). *Gestão do conhecimento, o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade*. São Paulo: Negócio.
- Valentim, M. L. P. & Woida, L. M. (2004). Cultura organizacional no processo de inteligência competitiva. *DataGramaZero*, 5(4).
- Vergara, S. C. (2007). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração* (9ª ed.). São Paulo: Atlas.

## Sobre os autores

### **Heloisa Costa**

Possui graduação em Biblioteconomia pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Especialização em Gestão de Unidades de Informação pela Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC), Mestrado em Ciência da Informação pela UFSC e curso doutorado no Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação (PGCIN-UFSC). Atuou como professora substituta no Departamento de Ciência da Informação da Universidade Federal de Santa Catarina. Membro pesquisador do Grupo de Pesquisa Gestão Estratégica da Informação, Empreendedorismo e Inovação. Possui experiência como consultora em gestão de acervos documentais e bibliográficos e na área de Ciência da Informação, com ênfase em gestão de unidades de informação e gestão de documentos. Atua como revisora de documentos e trabalhos acadêmicos, incluindo normalização ABNT.

### **Sonali Paula Molin Bedin**

Professora Assistente do Departamento de Ciência da Informação da Universidade Federal de Santa Catarina-UFSC. Doutoranda do Programa de Pós Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal de Santa Catarina-UFSC. Mestrado em Ciência da Informação pelo Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal de Santa Catarina-UFSC. Especialização em Desenvolvimento e Gerenciamento de Sistemas de Informação em C&T pelo Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal do Rio Grande-FURG. Graduação em Biblioteconomia pela Universidade do Estado de Santa Catarina-UDESC. Membro pesquisador participante do Instituto de Pesquisas Biblion na linha de pesquisa Sustentabilidade em Unidades de Informação. Membro pesquisador participante do Grupo de Pesquisa Gestão Estratégica da Informação, Empreendedorismo e Inovação.

### **William Barbosa Vianna**

Professor Adjunto da Universidade Federal de Santa Catarina. Atualmente é Coordenador do Bacharelado em Ciência da Informação (2017-2019). Campo do Conhecimento: Ciência da Informação. Área de atuação: Gestão da Informação. Doutorado em Engenharia de Produção (2011). Mestrado Profissional em Administração (USF, 2004). Mestrado em Engenharia de Produção (UFSC, 2008). Graduação em Ciências Humanas - Filosofia (UCDB-1989). Áreas de interesse: (i) Gestão Estratégica da Informação; (ii) Curadoria Digital; (iii) Tecnologia Assistiva; (iv) Bibliotecas Escolares; (v) Big Data & Teoria da Decisão; (vi) Epistemologia aplicada a tópicos interdisciplinares em Ciência da Informação. É líder do grupo de pesquisa em Gestão Estratégica da Informação, Empreendedorismo e Inovação.