



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO**

**SUZANA DE LUCENA LIRA**

**PROMOÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL:  
ações de gestão da informação e do conhecimento no setor contábil da  
UFPB**

João Pessoa/PB  
2012

**SUZANA DE LUCENA LIRA**

**PROMOÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL:**

ações de gestão da informação e do conhecimento no setor contábil da UFPB

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Ciência da Informação do Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal da Paraíba (PPGCI/UFPB) como requisito parcial para a obtenção do título de mestre.

Área de concentração: informação, conhecimento e sociedade

Linha de pesquisa: ética, gestão e políticas de informação

**Orientadora:** profa. Dra. Emeide Nóbrega Duarte

João Pessoa  
2012

L768p Lira, Suzana de Lucena.

Promoção do conhecimento organizacional: ações de gestão da informação e do conhecimento no setor contábil da UFPB/ Suzana de Lucena Lira. - - João Pessoa: [s.n.], 2012.

126f. : il.

Orientadora: Emeide Nóbrega Duarte.

Dissertação (Mestrado)-UFPB/CCSA.

1. Ciência da informação. 2. Gestão da informação. 3. Gestão do conhecimento. 4. Conhecimento organizacional.

UFPB/BC

CDU: 02(043)

**SUZANA DE LUCENA LIRA**

**PROMOÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL:**

ações de gestão da informação e do conhecimento no setor contábil da UFPB

Aprovada com distinção em: 20/03/2012

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação da UFPB, na linha de pesquisa Ética, Gestão e Políticas de Informação, em cumprimento às exigências para a obtenção do título de mestre em Ciência da Informação.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dra. Emeide Nóbrega Duarte  
Orientadora - UFPB

---

Prof. Dr. Edvaldo Carvalho Alves  
Examinador interno - UFPB

---

Prof. Dra. Waleska Silveira Lira  
Examinadora externa- UFPB

## **Dedico**

Ao meu pai, *in memoriam*, pelo esforço, durante toda a sua vida, em demonstrar a importância da educação;

À minha mãe, pela dedicação constante à família;

Aos meus irmãos, exemplos a serem seguidos e admirados;

Ao meu esposo e companheiro de jornada, pelo apoio e pela compreensão;

Aos meus filhos, por saberem compreender as ausências.

## **Agradeço**

Primeiramente, a DEUS, pela vida e pelo modo como enxergo a sua continuidade;

A todos os que me apoiaram e me incentivaram na realização deste trabalho, especialmente na pessoa de Waleska, que foi a primeira a despertar em mim o interesse pelo tema;

A todos que fazem parte do corpo técnico da coordenação de contabilidade e finanças que colaboraram com a pesquisa.

À professora Isa Freire, pelo primeiro contato com a Ciência da Informação ofertado por ela e por ter acreditado em meu projeto;

À professora Emeide Nóbrega Duarte, em quem encontrei amizade, dedicação, apoio e orientação em todos os passos deste trabalho;

Aos professores Waleska Silveira e Edvaldo Alves, por aceitarem participar da Banca examinadora e pelos valiosos contributos no aprimoramento deste trabalho, assim como ao Professor Wagner Junqueira, que participou como suplente da Banca e que nos enviou suas contribuições;

A todos os professores do PPGCI, em especial, àqueles que forneceram a base para a construção desta dissertação, nas pessoas de: Carlos Xavier, Gustavo Freire, Edvaldo Alves, Isa Freire, Joana Coeli Garcia e Emeide Nóbrega Duarte;

A todos da turma de Mestrado 2010, pelas amizades surgidas, pelas experiências trocadas, pelos momentos vividos e lições aprendidas no decorrer da convivência em sala de aula e fora dela.

***“Todo nosso conhecimento inicia-se nos sentidos, passa ao entendimento e termina na Razão.”***

**Immanuel Kant**

## RESUMO

A preocupação crescente com a informação e o conhecimento como fatores que contribuem para a transformação da sociedade, tem estimulado pesquisas que possam vislumbrar o seu processo de gestão, com o intuito de preservá-los nas organizações. O presente estudo discute a relevância da gestão da informação e do conhecimento (GIC) numa instituição de ensino superior público. Diante do rápido processo de crescimento da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), acredita-se que a gestão da informação e do conhecimento possa contribuir para consolidar o processo de modernização da Instituição, onde se requer, cada vez mais, priorização de modelos que contemplem a geração de conhecimento e sua permanência na organização. Tem como foco o estímulo, que pode ser implementado através de ações assertivas na criação e manutenção do conhecimento organizacional, e como objetivo geral, analisar as ações de gestão da informação e do conhecimento do corpo técnico da Coordenação de Contabilidade e Finanças da UFPB. No aspecto metodológico, a pesquisa é caracterizada como estudo de caso e de campo, configura-se como um estudo de caráter qualitativo e quantitativo, exploratório e descritivo. Utiliza como instrumentos de coleta de dados um questionário individual, sem identificação, que permitiu reconhecer as ações de GIC, por meio do “diagnóstico de gestão do conhecimento,” na perspectiva de Bukowitz e Williams, adotado como parâmetro, e a técnica de observação direta, realizada por meio de anotações em diário de campo. Para a organização e a análise dos dados, recorreu-se à análise de conteúdo. Os resultados obtidos revelam que os achados da pesquisa foram positivos para as ações de GIC, notadamente nas categorias: obtenha informação e construa e mantenha o capital intelectual, embora se observe a necessidade de melhorias no que diz respeito ao incentivo ao compartilhamento do conhecimento nos setores que fazem a Coordenação de Contabilidade e Finanças da UFPB.

**Palavras-chave:** Gestão da informação e do conhecimento. Ciência da informação. Conhecimento organizacional.

## ABSTRACT

The growing concern about information and knowledge as factors contributing to the transformation of society, has stimulated research that might catch a glimpse of its management process, in order to preserve them in organizations. This study discusses the importance of information management and knowledge management (IKM) in an institution of higher education. Given the rapid growth process of the Federal University of Paraíba (UFPB), it is believed that the management of information and knowledge can contribute to consolidate the process of modernization of the institution, which requires increasingly prioritizing models that include knowledge generation and its permanence in the organization. It focuses on the stimulus, which can be implemented through assertive actions in creating and maintaining organizational knowledge, and as general purpose, analyze the actions of information management and knowledge of the technical staff of the Department of Accounting and Finance UFPB. In the methodological aspect, the research is characterized as a case study and field, appears as a study of qualitative and quantitative, exploratory and descriptive. Used as instruments of data collection a questionnaire individually, without identification, which allowed us to recognize the actions of GIC through the "diagnostic knowledge management," in view of Bukowitz and Williams, adopted as a parameter, and the technique of direct observation, performed by means of notes in field diary. For organizing and analyzing data, we used content analysis. The results show that the findings of the survey were positive for the actions of GIC, especially in the categories: get information and build and maintain the intellectual capital, although there was a need for improvements with regard to encouraging the sharing of knowledge in the sectors that make the Department of Accounting and Finance UFPB.

**Keywords:** Information management and knowledge. Information Science. Organizational knowledge.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Fluxos Informacionais.....	41
Figura 2 - Uma perspectiva integradora da gestão da informação e do conhecimento.....	45
Figura 3 - O uso da informação para a criação do conhecimento.....	48
Figura 4 - O processo de gerenciamento da informação.....	50
Figura 5 - Dimensões da criação do conhecimento.....	51
Figura 6 - Conversão do conhecimento.....	53
Figura 7 - Modelo de cinco fases do processo de criação do conhecimento.....	55
Figura 8 - Processos essenciais da gestão do conhecimento.....	57
Figura 9 - Modelo de organização de conhecimento.....	61
Figura 10 - Estruturação do Processo de Gestão do Conhecimento.....	63
Figura 11 - Planilha da pontuação individual por passo do processo de GC.....	74
Figura 12 - Planilha de avaliação da pontuação geral do processo de GC.....	75

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Processo de transformação de informação em conhecimento.....	27
Quadro 2 - Conceitos e característica de dados, informação e conhecimento.....	32
Quadro 3 - Autores que embasam o tema Gestão da Informação e do Conhecimento.....	40
Quadro 4 - Processo de construção de sentido.....	47
Quadro 5 - Conhecimento Tácito x Conhecimento Explícito.....	52
Quadro 6 - Dimensões da Gestão da Informação e/ou do Conhecimento.....	65
Quadro 7 - Pessoal por formação acadêmica.....	71
Quadro 8 - Ponderação das variáveis.....	75

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Resultado da categoria: obtenha informação.....	87
Tabela 2 - Resultado da categoria: utilize informação.....	91
Tabela 3 - Resultado da categoria: aprenda conjuntamente.....	93
Tabela 4 - Resultado da categoria: contribua compartilhando.....	97
Tabela 5 - Resultado da categoria: avalie o capital intelectual.....	100
Tabela 6 - Resultado da categoria: construa e mantenha o capital intelectual.....	103
Tabela 7 - Resultado da categoria: descarte por meio da rotatividade de pessoas.....	106

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Passos do processo de diagnóstico de GIC.....	77
Gráfico 2 - Obtenha informação.....	78
Gráfico 3 - Utilize a informação.....	79
Gráfico 4 - Aprenda conjuntamente.....	80
Gráfico 5 - Contribua compartilhando.....	81
Gráfico 6 - Avalie o capital intelectual.....	82
Gráfico 7 - Construa e mantenha o capital intelectual.....	83
Gráfico 8 - Descarte por meio da rotatividade de pessoas.....	84

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

<b>CCF</b>	Coordenação de Contabilidade e Finanças
<b>CI</b>	Ciência da Informação
<b>DAC</b>	Divisão de Acordos e Convênios
<b>DAF</b>	Divisão de Administração Financeira
<b>DC</b>	Divisão de Contabilidade
<b>DGC</b>	Diagnóstico de Gestão do Conhecimento
<b>GC</b>	Gestão do Conhecimento
<b>GI</b>	Gestão da Informação
<b>GIC</b>	Gestão da Informação e do Conhecimento
<b>IES</b>	Instituição de Ensino Superior
<b>PRA</b>	Pró-reitoria Administrativa
<b>SAC</b>	Seção de Análise e Controle
<b>SIAFI</b>	Seção de Processamento de dados Contábeis
<b>TI</b>	Tecnologia da Informação
<b>UFPB</b>	Universidade Federal da Paraíba

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>17</b>
<b>2 OBJETIVOS.....</b>	<b>21</b>
2.1 GERAL.....	21
2.2 ESPECÍFICOS.....	21
<b>3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>22</b>
3.1 CONSIDERAÇÕES SOBRE INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO NA CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO.....	22
3.2 GESTÃO DA INFORMAÇÃO.....	32
3.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	34
3.4 VISÃO INTEGRADA DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO.....	39
3.5 MODELAGENS EM GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO....	45
<b>3.5.1 O uso da informação para a criação do conhecimento defendido por Choo.....</b>	<b>46</b>
<b>3.5.2 Processo de Gestão da Informação proposto por Davenport.....</b>	<b>49</b>
<b>3.5.3 Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional proposta por NONAKA e TAKEUCHI.....</b>	<b>50</b>
<b>3.5.4 Processos essenciais da gestão do conhecimento de autoria de Probst et. al.....</b>	<b>56</b>
<b>3.5.5 A organização do conhecimento proposta por Angeloni.....</b>	<b>58</b>
<b>3.5.6 Processo de Gestão do Conhecimento de Bukowitz e Williams.....</b>	<b>61</b>
3.6 DIMENSÕES IDENTIFICADAS NOS MODELOS QUE FUNDAMENTAM A PESQUISA.....	65
<b>4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>68</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	68
4.2 COORDENADORIA DE CONTABILIDADE E FINANÇAS DA UFPB: O CAMPO DE PESQUISA.....	70
4.3 MODELO ADOTADO COMO PARÂMETRO PARA A PESQUISA.....	72
<b>5 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>76</b>
5.1 ANÁLISE POR CATEGORIA.....	86
<b>5.1.1 Categoria: Obtenha informação.....</b>	<b>86</b>

<b>5.1.2 Categoria: Utilize informação.....</b>	<b>90</b>
<b>5.1.3 Categoria: Aprenda conjuntamente.....</b>	<b>93</b>
<b>5.1.4 Categoria: Contribua compartilhando conhecimento.....</b>	<b>96</b>
<b>5.1.5 Categoria: Avalie o capital intelectual.....</b>	<b>99</b>
<b>5.1.6 Categoria: Construa e mantenha o capital intelectual.....</b>	<b>102</b>
<b>5.1.6 Categoria: Descarte por meio da rotatividade de pessoas.....</b>	<b>105</b>
<b>5.2 ASPECTOS CULTURAIS QUE INTERFEREM NA ADOÇÃO DA GIC NO AMBIENTE OBSERVADO.....</b>	<b>107</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>110</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>115</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Com o fim do segundo milênio, o encurtamento das fronteiras e o advento da globalização, cresce a importância que é dada à informação e ao conhecimento, considerados como geradores de riqueza e de poder na sociedade. Mesmo na agricultura e na indústria de bens de consumo e de capital, a competência é cada vez mais baseada na capacidade de transformar informação em conhecimento e conhecimento em decisões e ações.

As atividades de trabalho evoluíram, até chegar à sociedade contemporânea, em que o trabalho ganha um sentido e uma dimensão nunca antes alcançada por qualquer sociedade anterior à nossa - a nova natureza do trabalho, cada vez mais ligada à informação e ao conhecimento. (FREIRE, 2007)

No Brasil, as Instituições de Ensino Superior estão se preparando para essa nova era do conhecimento, em que se valoriza o papel daqueles que contribuem para o enriquecimento de atividades voltadas para o uso da informação e criação do conhecimento. As Instituições de Ensino Superior (IES) entram nessa Era do conhecimento, com a preocupação de se inserir no contexto, não só para oferecer à sociedade disciplina voltada para o ensino da Gestão da informação e do conhecimento, tanto nos cursos de graduação quanto nos de pós-graduação, mas no reconhecimento de que a gestão da informação e do conhecimento cabe na sua própria forma de administrar. Isso significa que parte das necessidades de melhoria contínua na gestão administrativa favorece seus servidores na possibilidade de desenvolverem pesquisas sobre a forma de gerenciar seu capital intelectual para o aperfeiçoamento da dinâmica dos fluxos informacionais e do conhecimento organizacional.

Este estudo discute a relevância da gestão da informação e do conhecimento (GIC) numa instituição de ensino superior pública. Trata-se de uma organização federalizada há 55 anos, que se expandiu nos últimos anos. Diante do rápido processo de crescimento da UFPB, objeto deste trabalho, acredita-se que a gestão da informação e do conhecimento pode contribuir para consolidar o processo de modernização da Instituição, que requer, cada vez mais, priorização de modelos que contemplem a geração de conhecimento e sua permanência na organização.

Nessa perspectiva, a UFPB, através do cumprimento de seu objetivo, que é o de formar capital intelectual que irá atuar na sociedade, de acordo com suas

prerrogativas de ensino, pesquisa e extensão, vem proporcionando aos Programas de Pós-graduação o incentivo à elaboração de projetos voltados para o crescimento e a valorização dos seus colaboradores. Sendo assim, esta pesquisa tem o foco no estímulo, que pode ser implementado através de ações assertivas na criação e manutenção do conhecimento organizacional.

Em um Setor que desenvolve atividade-meio da Instituição, como a Contabilidade, incorporar o conhecimento aos serviços representa atuar na atividade com mais condições de segurança e objetividade e, se continuamente incrementado no ambiente organizacional, estabelece as diferenças que podem levar ao melhor desempenho.

O que acontece na realidade, porém, é que o atual paradigma produtivo não tem contemplado aspectos básicos que conduzam os trabalhadores à informação e ao conhecimento. Embora a tendência à globalização exija, cada vez mais, que as instituições e os indivíduos desenvolvam atividades na cognição humana, o trabalho programado, braçal, ainda move muitas organizações, onde o estímulo e desenvolvimento do potencial cognitivo individual e coletivo ficam à deriva de tarefas repetitivas e pouco criativas.

A procura pelas maneiras como as instituições administram a informação e o conhecimento em seu ambiente de trabalho, adequando-as (ou não) à rotina dos seus funcionários no aprimoramento individual e coletivo, intriga, de certo modo, quando se repensam as formas do desenvolvimento da criatividade, das inovações utilizadas no investimento do capital intelectual. Esse modo de operacionalização organizacional para a gestão da informação e do conhecimento é a espinha dorsal deste trabalho.

O cenário em estudo é considerado propício à gestão da informação e do conhecimento, não só pelo caráter eminentemente acadêmico, em que se estuda o objeto da Ciência da Informação - a própria informação - dessa feita, voltada para a Contabilidade e para as Finanças – por meio das pessoas que promovem a dinâmica dos fluxos formais para os informais no ambiente organizacional.

Assim sendo, este estudo se justifica porque ainda são escassas as pesquisas realizadas em Setores de Atividade-meio das Instituições de Ensino Superior no Brasil, notadamente nas IES públicas, objetivando evidenciar como estão fazendo uso da informação em suas atividades e gerenciando seu capital

intelectual para a promoção do conhecimento organizacional, assim como busca perceber traços culturais voltados à gestão da informação e do conhecimento.

Os estudos existentes nessa temática são, em sua maioria, evidenciados em instituições do setor privado, tanto no ensino superior, a exemplo dos trabalhos de: Chaves (2009) e Freitas (2007), quanto em organizações, tais como nos trabalhos de: Vasconcelos (2009) e Régis (2009).

Nas atividades da UFPB, há estudos relacionados à aprendizagem organizacional em unidades de informação e aprendizagem informacional entre docentes, bem como de gestão do conhecimento científico em bibliotecas universitárias conforme trabalhos de Duarte et al. (2007, 2008). No entanto, não existem trabalhos publicados relacionados à gestão da informação e do conhecimento nas atividades-meio da UFPB, o que representa um marco que pode servir de instrumento capaz de provocar mudanças na gestão administrativa.

O olhar para essa temática surgiu quando se percebeu que há uma lacuna no que diz respeito à informação e ao conhecimento gerado no Setor de Contabilidade da UFPB e não visualizado sistematicamente. A Coordenadoria de Contabilidade e Finanças está passando por um processo de renovação, em que muitos técnicos estão prestes a se aposentar e outros há poucos anos no setor. Partindo dessa necessidade e da preocupação existente no quadro de pessoal de haver continuidade e aperfeiçoamento nos serviços executados, percebeu-se que o estudo da gestão da informação e do conhecimento, nesse setor, é sobremaneira importante, uma vez que poderão ser implementadas ações que irão facilitar a captação do conhecimento organizacional. Sendo assim, a Instituição poderá ser beneficiada com esta pesquisa, que pode promover a estruturação do capital intelectual da organização a partir dos resultados obtidos.

A necessidade de se investigar como se processam a informação e o conhecimento, dentro do setor de contabilidade da UFPB, parte da perspectiva de poder identificar o contexto adequado onde os sujeitos que têm mais vivência no setor podem expor suas experiências, e que elas podem ser aproveitadas por aqueles que estão iniciando suas atividades nele.

No setor público, especialmente na atividade-meio da Instituição em estudo, a informação e o conhecimento são ainda ferramentas pouco exploradas em termos de visibilidade. A maioria dos que os detêm não tem o hábito de propagá-los nem são estimulados a fazê-lo. Dessa forma, o estudo procura responder ao seguinte

questionamento: **Quais ações de gestão da informação e do conhecimento (GIC) são identificadas na Coordenação de Contabilidade e Finanças, ligada à Pró-reitoria de Administração – PRA - da Universidade Federal da Paraíba – UFPB?**

A presente dissertação está estruturada em seis capítulos, da seguinte forma: inicia-se por esta introdução, seguida pelos objetivos geral e específicos.

O terceiro capítulo comporta a fundamentação teórica, que discorre considerações sobre informação e conhecimento na Ciência da Informação. Em seguida, trata da gestão da informação, da gestão do conhecimento e mostra uma visão integrada da gestão da informação e do conhecimento. Posteriormente, aborda as modelagens em gestão da informação e do conhecimento.

O quarto capítulo é composto pelos procedimentos metodológicos, apresenta o tipo de pesquisa, o método escolhido, a caracterização da pesquisa, o campo de pesquisa e os instrumentos de coleta de dados.

O quinto capítulo apresenta os resultados encontrados através da coleta realizada com a aplicação dos instrumentos de pesquisa, bem como o tratamento estatístico aplicado. Demonstra também a análise dos resultados encontrados.

Por fim, vêm as considerações finais, com os aspectos conclusivos da pesquisa e propostas de ações a serem sugeridas.

## 2 OBJETIVOS

Com a definição dos objetivos, propõe-se traçar uma diretriz que norteie a resolução da problemática. Por isso, apresentam-se os objetivos geral e específicos que se pretendeu alcançar na pesquisa.

### 2.1 GERAL

Analisar as ações de gestão da informação e do conhecimento do corpo técnico da Coordenação de Contabilidade e Finanças da UFPB.

### 2.2 ESPECÍFICOS

- Identificar as dimensões de modelos de gestão da informação e do conhecimento propostos na literatura;
- Diagnosticar o processo de gestão da informação e do conhecimento (GIC) adotado na perspectiva de Bukowitz e Williams (2002), no âmbito das atividades dos técnicos da Coordenação de Contabilidade e Finanças;
- Identificar traços da cultura organizacional voltados para o gerenciamento do capital humano de toda a Coordenação de Contabilidade e Finanças;
- Propor ações de gestão da informação e do conhecimento (GIC), em conformidade com as propostas da literatura pertinente e os resultados obtidos.

### 3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica tem por finalidade demonstrar os conceitos que embasam o tema na perspectiva de pensadores da área, cuja literatura apresenta a construção do conhecimento, a transformação em informação e sua possibilidade de gestão.

#### 3.1 CONSIDERAÇÕES SOBRE INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO NA CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

Informar, a priori, significa dar forma ou aparência, por em forma, em ordem, formar, criar, mas também representar, apresentar, criar uma ideia ou noção. É possível compreendê-la, em geral, como algo que é colocado em forma, em ordem. A informação é, pois, a qualidade da realidade material de ser organizada e sua capacidade de organizar, de classificar em sistema, de criar.

Mattelart (2002, p. 14), ao se referir a Francis Bacon, relata que, em seus escritos, a palavra “informação” significa o mesmo que inteligência. Sua coleta diz respeito ao estado de inteligência, ou seja, usar a informação inteligentemente. Ele coloca como utopia o seu programa de reorganização dos saberes.

Freire (1987) afirma que o sucesso nas atividades produtivas tem-se caracterizado pela busca de informação em fontes relevantes, pela capacidade de absorção de novas tecnologias digitais e, especialmente, pela competência humana em analisar, produzir e avaliar informações.

Choo (2003) segue esse caminho baseado nas seguintes premissas: a) a necessidade da informação surge quando o indivíduo reconhece falhas em seu estado de conhecimento e em sua habilidade de dar sentido à sua experiência; b) a procura pela informação é um processo de busca que pode mudar seu estado de conhecimento; c) o uso da informação ocorre quando o indivíduo seleciona e processa a informação que leva à mudança da sua capacidade de dar sentido à sua experiência e agir ou responder em função do entendimento. A organização, o controle e o uso da informação, ou gestão da informação, apresentam-se como problemas ligados tanto à crescente oferta informacional quanto às novas tecnologias de informação e comunicação.

O autor acrescenta que

a informação é um componente intrínseco de quase tudo que uma organização faz. Sem uma clara compreensão dos processos organizacionais e humanos pelos quais a informação se transforma em percepção, conhecimento e ação, as empresas não são capazes de perceber a importância de suas fontes e tecnologias de informação. (CHOO, 2003, p. 27)

Capurro (2007) nos traz um conceito atual de informação como o conhecimento comunicado. A transição da Idade Média para a Modernidade, em relação ao uso do conceito de informação, deixa a noção de que informar seria dar uma forma à matéria e passar para o contexto da mente. Porém, com o surgimento da teoria da informação, no Século XX, esse deixou de ser um conceito abstrato, e sob a tutela do empirismo, a informação, gradualmente, moveu-se da estrutura para a essência, da forma para a substância, da ordem intelectual para os impulsos sensoriais e passou a ter uma conotação pós-moderna.

De acordo com Le Coadic (1996, p. 5), a informação é um conhecimento inscrito (gravado) sob forma escrita (impressa ou numérica), oral ou audiovisual.

A informação comporta um elemento de sentido. É um significado transmitido a um ser consciente por meio de uma mensagem inscrita em um suporte espacial-temporal: impresso, sinal elétrico, onda sonora, etc. Essa inscrição é feita graças a um sistema de signos (a linguagem), signo esse que é um elemento da linguagem que associa um significante a um significado: signo alfabético, palavra, sinal de pontuação.

Para McGarry (1984), o termo informação, conforme pensado em vários campos do conhecimento, tem uma aproximação com dados e conhecimento. Nesse sentido, a informação seria a 'matéria-prima de que deriva o conhecimento', a partir da qual se estruturam ou se baseiam as informações.

Dentro desse panorama, a principal matéria-prima é a informação. A capacidade de gerar, tratar, processar, filtrar e transmitir informação impõe um grande desafio, tanto para as instituições quanto para os trabalhadores. O desafio é adquirir a competência necessária para transformar informações disponíveis e o conhecimento individual em ações integradas de alto valor agregado ao negócio. (LIRA, 2008)

De acordo com Drucker (1993), todas ou quase a totalidade das tarefas são e serão realizadas por uma organização, seja no formato de uma empresa, sindicato,

hospital, escola ou universidade. Isso é essencial, ainda mais nos dias de hoje, quando, no ambiente organizacional, os funcionários têm sido levados ao desenvolvimento do trabalho intelectual. Ele afirma que não mais existe uma Sociedade Industrial, mas uma Sociedade do Conhecimento. Barbosa (2008) afirma que economistas americanos se interessam pela criação e emergência do setor da economia, que eles chamam de setor da informação ou setor de conhecimento, ou seja, aquelas atividades produtivas que são criadas por meio da informação e do conhecimento.

Sabe-se que conhecimento significa, além de sucesso, investimento em que a organização precisa aplicar. Drucker (1993) aponta que o maior exemplo disso são os países desenvolvidos, que gastam em torno de um quinto do PIB para produzir e disseminar o conhecimento. Portanto, é o seu maior investimento. O retorno que o país ou a instituição tem sobre o conhecimento é cada vez mais um fator determinante de sua permanência na sociedade.

Para Guimarães e Pinho (2007), as atividades de organização, representação e difusão do conhecimento são consideradas o centro da atividade profissional na área da informação, uma vez que esses fazeres se constituem como a ponte que une o conhecimento produzido à geração de um novo conhecimento.

Valentim (2008, p. 19) refere que

o conhecimento é produto de um sujeito cognitivo que a partir da internalização de diferentes informações e percepções elabora ou reelabora seu 'novo' conhecimento. Acredito que o conhecimento construído por um indivíduo alimenta a construção do conhecimento coletivo e, por outro lado, o conhecimento coletivo alimenta a construção do conhecimento individual em ambientes organizacionais.

O conhecimento é considerado como fator essencial, adquirido através da busca e do uso da informação, bem como de um processo de aprendizado mútuo, que requer das organizações treinamento contínuo.

Conforme Le Coadic (1996, p. 9), o estado de conhecimento de um indivíduo sobre determinado assunto, em determinado momento, é representado por uma estrutura de conceitos ligados por suas relações: imagem do mundo. Quando se constata uma deficiência ou uma anomalia desse estado de conhecimento, encontra-se em um estado anômalo de conhecimento (BELKIN, 1980). Tenta-se

obter uma informação ou informações que corrigirão essa anomalia. Disso resultará um novo estado de conhecimento. É o que Brookes (1990, p.131) quis esquematizar e representar sob a forma do que chamou de equação fundamental da Ciência da Informação, que exprime a passagem de um estado de conhecimento para outro, com a contribuição de um conhecimento extraído de uma informação, que indica o efeito dessa modificação.

$$K[S] + \Delta I = K[S + \Delta S],$$

- Estrutura de conhecimento –  $K[S]$
- Informação -  $\Delta I$
- Efeito da modificação -  $\Delta S$
- Nova estrutura modificada de conhecimento -  $K[S + \Delta S]$

A modificação do estado de conhecimento acontece por meio de um processo *continuum*. Dentro das organizações, requer um ambiente propício para que se compartilhe o conhecimento, e esse processo está interligado com a cultura organizacional voltada para a aprendizagem e a troca de experiências.

O privilégio observado em relação à questão do conhecimento aponta para a relevância do capital humano na nova sociedade da informação. Entretanto, não se trata, simplesmente, de formar um mercado de trabalho, mas de criar condições para que os setores da sociedade possam participar, de maneira ativa, das novas formas de produção e gestão da informação, como usuários ou consumidores e, principalmente, como produtores de informação. Esse é o desafio enfrentado pelos trabalhadores, de modo geral. Tal condição faz com que se tenha de participar cada vez mais de processos de aprendizado contínuo (FREIRE, 2007).

O conhecimento e a informação tecem uma malha intrincada, em que surgem novos formatos redesenhados, entre eles, as redes de compartilhamento, que substituem a estrutura piramidal e, forçosamente, as relações de trabalho, nos sentidos verticais e horizontais, e que não são mais tão hierarquizadas (CARVALHO, 2009, p. 142).

Bukowitz e Williams (2002, p.18) asseveram que capital intelectual ou conhecimento tem por definição qualquer coisa valorizada pela organização, que esteja contida nas pessoas, ou seja, derivada de processos, de sistemas e da cultura organizacional – conhecimento e habilidades individuais, normas e valores, bases de dados, metodologias, *software*, *know-how*, licenças, marcas e segredos comerciais.

Sobre isso, Hessen (2000, p. 22) afirma:

Quando falamos em conhecimento, sempre pensamos apenas numa apreensão racional do objeto. O que se pergunta é se, além desse conhecimento racional, existe outro, de outro tipo, um conhecimento que, por oposição ao conhecimento racional-discursivo, poderíamos chamar de intuitivo.

O conhecimento intuitivo, portanto, seria aquele em que o indivíduo age de acordo com a experiência, com aspectos da cognição em que se acredita que dará certo, com a percepção do algo mais que existe em cada um e que não é possível descrevê-lo.

Destacado por diversos autores como um bem intangível, o conhecimento passa a ser a grande preocupação das organizações. Nonaka (1997) enfatiza essa preocupação quando mostra a importância da participação das pessoas nas suas definições de conhecimento e quando afirma que os seres humanos são necessários para a criação de conhecimentos, visto que os novos conhecimentos sempre se originam nas pessoas. Nas organizações, o conhecimento, normalmente, está embutido nas rotinas, nos processos, nas práticas e nas normas organizacionais, que podem ser atividades criadoras de conhecimento, cujo lugar é dentro dos seres humanos e entre eles.

Probst, Raub e Romhardt (2002, p.29) definem assim o termo conhecimento:

É o conjunto total incluindo cognição e habilidades que os indivíduos utilizam para resolver problemas. Ele inclui tanto a teoria quanto a prática, as regras do dia-a-dia e as instruções como agir. O conhecimento baseia-se em dados e informações, mas, ao contrário deles, está sempre ligado a pessoas. Ele é construído por indivíduos e representa suas crenças sobre relacionamentos causais.

Para Davenport (1998, p.6), o conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado,

a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e a incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. O autor enfatiza que, para transformar informação em conhecimento, os seres humanos precisam fazer todo o trabalho que se caracteriza pelos processos de:

Quadro 1 - Processo de transformação de informação em conhecimento

<b>Processo</b>	<b>Questão</b>
Comparação	De que forma as informações relativas a essa situação se comparam a outras situações conhecidas?
Consequências	Que implicações essas informações trazem para as decisões?
Conexões	Quais as relações desse novo conhecimento com o conhecimento já acumulado?
Conversaão	O que as outras pessoas pensam dessa informação?

Fonte: Davenport (1998)

De acordo com Choo (2003, p.25), “conhecimento organizacional é um processo social no qual o saber está ligado ao fazer, e o fazer leva à criação de significado no contexto da organização e de seu ambiente.” Ele acrescenta que

o conhecimento organizaonal é a propriedade emergente da rede de processos de uso da informação, por meio dos quais a organização constrói significados comuns sobre suas ações e sua identidade; descobre, partilha e aplica novos conhecimentos; e empreende ações padronizadas por meio da busca, avaliação e seleção de alternativas. Cada maneira de utilizar a informação coloca em jogo um conjunto específico de necessidades e recursos cognitivos, emocionais e situacionais. O conhecimento organizacional ocorre quando os recursos de cada maneira de utilizar a informação se conectam e complementam os recursos das outras maneiras, e a organização é capaz de manter ciclos contínuos de aprendizagem, inovação e ação.

Goméz (2004) observa que, se aceitarmos que a produção de conhecimento requer um sujeito coletivo, um grupo seria adequado, um conjunto de indivíduos reunidos por um projeto ou programa de ação que partilham objetivos comuns e que, ao mesmo tempo em que compartilham e constroem práticas, experiências e espaços sociais, partilham e constroem uma teia de significados expressa em inscrições e textos documentários.

Sob o ponto de vista de Choo (2003, p.179), enquanto a maior parte do conhecimento de uma organização tem suas raízes na especialização e na experiência de cada um de seus membros, a empresa oferece um contexto físico, social e cultural para que a prática e o crescimento desse conhecimento adquiram significado e propósito.

O conhecimento dentro da organização é construído por meio da coletividade, em que as pessoas compartilham informações e experiências que são transformadas em conhecimento, que constituem o aprendizado e o desenvolvimento organizacional (AMORIM; TOMAÉL, 2011)

O conhecimento inclui todos os conceitos disponíveis e o *know-how*, que são vitais e que fazem da organização algo desejado e necessário aos colaboradores. Terra (2000, p. 70) acredita “que a principal vantagem competitiva das empresas se baseia no capital humano ou ainda no conhecimento tácito que seus funcionários possuem”, pois esse é difícil de ser imitado e copiado. Esse é, ao mesmo tempo, individual e coletivo e leva mais tempo para ser construído, pois está na cabeça das pessoas.

Para o conhecimento ser reconhecido como tal, é preciso ser aprovado em termos de um critério de verdade socialmente aceito, com a avaliação formal de fatos ou apresentação de dados. Ele é decorrente da interpretação da informação e de sua utilização para gerar novas ideias, resolver problemas ou tomar decisões, e existe quando uma informação é explicada e suficientemente compreendida por alguém. Conhecimento é, também, o resultado de nossa aprendizagem, daquilo que experimentamos e podemos utilizar novamente em diversas situações (LIRA, 2007).

Ducheyne (2008), ao se referir à ontologia e à epistemologia de Otlet (1934), alega que representar e disseminar o conhecimento é e continuará a ser uma busca contínua das futuras gerações, especialmente da Era do Conhecimento, assim como a ciência nunca estará completa e nossos conceitos nunca serão suficientes.

A visão de como a teoria funciona numa ciência interpretativa e que difere das ciências experimentais está em anotar o significado que as ações sociais particulares têm para os atores, o que o conhecimento atingido demonstra sobre a sociedade e sobre a vida social.

A Ciência da Informação surgiu logo depois da segunda guerra mundial, com o propósito de estabelecer nuances até então relegadas, de cuidar de toda

a gama de informações dos diversos ramos a que pertencem, de maneira a dar um tratamento adequado aos tidos 'documentos', cuja abrangência foi ampliada em virtude do seu precursor Paul Otlet. Seu objeto de estudo - 'a informação' – é bem diversificado, com muitas controvérsias a respeito dessa apropriação pela Ciência da Informação.

A postura de Marteleto (2002, p.102) é a de que existe 'relevância interdisciplinar das teorias sociais na compreensão das questões práticas e teóricas da informação'. A autora ressalta que 'informação não é processo, matéria ou entidade separada das práticas e representações de sujeitos que vivem na sociedade e interagem inseridos em determinados espaços e contextos culturais'. Assim, deve-se assumir a inserção da CI nas Ciências Sociais, já que o objeto de pesquisa – a informação - é socialmente produzido, transferido e usado.

Garcia (2001, p.1) demonstra que

é inegável que a ciência evolui a partir de uma dicotomia que, se por um lado pode ser perigosa por conduzir a simplificações de conceitos, por outro funciona como estímulo, pois perpassa a natureza e a vida cotidiana dos seres humanos, impelindo-os a questioná-la, isto é, funcionando como estímulo para a construção de novos conhecimentos.

O desafio de propor uma pesquisa que enfoca a importância da promoção do Conhecimento organizacional, através de ações que estimulem a Gestão da informação e do Conhecimento, articula-se com o contexto dinâmico da atual Sociedade, onde, de acordo com Valentim (2008, p. 20), "a informação e o conhecimento são insumos do fazer organizacional e fundamentais para o processo decisório. Não consigo separar informação e conhecimento, visto que um alimenta o outro, ou seja, é um processo dual necessário para a evolução do sujeito". Nesse sentido, a autora reforça que todo trabalho realizado na área de Ciência da Informação deveria levar em conta essa relação extremamente forte e inseparável, que se articula com o campo da Ciência da Informação, redefinida assim por Saracevic (1996, p. 47):

A CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO é um campo dedicado às questões científicas e à prática profissional voltadas para os problemas da efetiva comunicação do conhecimento e de seus registros entre os seres humanos, no contexto social,

institucional ou individual do uso e das necessidades de informação.

Essa concepção está de acordo com alguns autores da área que defendem os paradigmas de Capurro, de que a Ciência da Informação tanto se manifesta no aspecto físico quanto no cognitivo e no social, sem focar apenas uma das vertentes, embora, em algum momento, estará presente mais um aspecto do que outro.

As categorias em que Freire (2006) reúne os vários olhares da ciência da informação sobre seu objeto de estudo são: recuperação da informação, que abrange a representação da informação; comunicação da informação, voltada para as tecnologias de informação e comunicação; e estudos da cognição, que envolve os estudos de usuários, aplicações de inteligência artificial e os estudos ligados à aprendizagem em meio virtual.

A partir da literatura, Stumpf (2009) identificou os paradigmas físico, cognitivo e o social. A primeira abordagem estaria voltada para a transferência da informação, privilegiando o caráter tangível do conteúdo dos documentos. O segundo paradigma identificado pela autora é o cognitivista, explicitado em artigo de Belkin e Robertson (1976) que, apoiando-se em Brookes (1975), conceituam a CI como “disciplina orientada à efetiva transferência da informação desejada, do gerador humano para o usuário humano, ocorrendo com isto uma mudança na estrutura do conhecimento do indivíduo”. Nas décadas de 1980 e 1990, a autora identifica a emergência do terceiro paradigma na Ciência da Informação, o social, quando os autores desse campo científico passam a abordar “a busca do sujeito em sociedade, conectado ao seu grupo e às razões situacionais e contextuais que influenciam suas necessidades de informação”.

A concepção interdisciplinar do termo, no Século XX, gerou uma controvérsia filosófica sobre o conceito de informação, com sua origem na cibernética, porque os conceitos de comunicação e informação foram concebidos em um alto nível de abstração e não reduzidos à comunicação do conhecimento humano. As concepções sobre informação, dentro da filosofia da ciência, desde o final dos anos 70, tem sido de reumanizar o conceito de informação e colocá-lo no contexto social.

Saracevic (1992) destaca a sua conexão 'inexorável' à tecnologia da informação, o que não é prerrogativa apenas desse campo. Em 1996, redefine a Ciência da Informação como o campo dedicado à investigação/pesquisa científica e à prática profissional, que trata dos problemas da comunicação efetiva do conhecimento e dos registros do conhecimento entre pessoas e no contexto social, dos usos individuais ou institucionais e das necessidades de informação. No tratamento desses problemas de interesse particular, tira-se a maior vantagem possível da moderna tecnologia da informação.

Pinto (2007) esclarece que a pluridisciplinaridade diz respeito ao estudo de apenas um objeto, de uma disciplina por várias disciplinas simultaneamente, com o fim de que o objeto se enriqueça pelo cruzamento das diversas disciplinas. A transdisciplinaridade põe fim às fronteiras rígidas das ciências abrindo diálogo entre elas, sem que uma tenha domínio sobre as outras, mas que sejam complementares.

O "romantismo do número", segundo a expressão do sociólogo Max Weber, será posto à prova pela gestão pragmática da sociedade industrial. Os homens contaram os números e, por fim, somente os números contaram (MATTELART, 2002, p. 32).

O rigor científico, que quantifica, acaba objetivando os fenômenos, fazendo com que o conhecimento ganhe em rigor e perca em substância. Nesse contexto, surge um novo paradigma, que vem tratar da ciência pós-moderna como um conhecimento prudente e leva em conta um paradigma social, em que se busca uma vida descente, vislumbrando conceitos de ser humano, cultura e sociedade, o que aproxima o diálogo com outras formas de conhecimento. Boaventura (1988) propõe a ciência pós-moderna com os seguintes traços: a analogia, em que o conhecimento se desenvolve através do próprio conhecimento; a pluralidade de métodos, em que a expressão pós-moderna é intertextual: a intertextualidade se organiza em torno de temas, sinalizando um conhecimento indiviso; e a escrita científica, na qual o cientista compõe o seu estilo, o que significa que a interação sujeito/objeto expressa-se de modo personificado.

O conhecimento está relacionado à ação, sempre com algum fim, ao contrário da informação, conforme mostra o quadro abaixo.

Quadro 2 - Conceitos e característica de dados, informação e conhecimento

Dados	Informação	Conhecimento
Simples observação sobre o estado do mundo	Dados dotados de relevância e propósito	Informação valiosa da mente humana, que inclui reflexão, síntese e contexto.
Facilmente estruturado	Requer unidade de análise.	De difícil estruturação
Facilmente obtido por máquinas	Exige consenso em relação ao significado.	De difícil captura em máquinas
Frequentemente quantificado	Exige, necessariamente, a mediação humana.	Frequentemente tácito
Facilmente transferível		De difícil transferência

Fonte: Davenport e Prusak (1998, p. 8)

O conhecimento, ao contrário da informação, diz respeito a crenças e compromissos. É a função de uma atitude, perspectiva ou intenção específica (LIRA, 2007). Dessa forma, a informação e o conhecimento se complementam e se transformam, como elementos formadores da Ciência Social e, particularmente, da Ciência da Informação, cuja principal característica é a interdisciplinaridade, inclusive com a Administração.

### 3.2 GESTÃO DA INFORMAÇÃO

A gestão da informação, especificamente, envolve os estudos e as práticas gerenciais que permitem a construção, a disseminação e o uso da informação. Esse processo engloba a gestão de recursos informacionais e de conteúdos, a gestão de tecnologias da informação e a gestão das pessoas envolvidas nesses subprocessos. Tal entendimento se encontra fundamentado em Barbosa (2008), para quem a gestão da informação e a gestão do conhecimento focam dois importantes fenômenos organizacionais: o primeiro corresponde à informação ou ao conhecimento registrado, e o segundo refere-se ao conhecimento pessoal, muitas vezes, tácito, que precisa ser descoberto e socializado para ser efetivamente utilizado. Nesse conjunto, a Ciência da Informação se apresenta como base estrutural porque, na qualidade de ciência social aplicada, dedica-se, ao mesmo

tempo, ao estudo das propriedades gerais e das condições da informação e aos processos que possibilitam seu processamento, sua disponibilização e seu uso efetivo (SOUZA et al., 2011, p. 59).

O processo informacional, que parte da necessidade, da busca e do uso da informação, nas atividades de inteligência competitiva em uma empresa, tem início com um diagnóstico de necessidades de informação, que conduz à aquisição da informação que, uma vez organizada e armazenada, é distribuída para seus usuários na forma de produtos e serviços de informação, que serão utilizados no processo decisório em nível estratégico.

A gestão da informação está intrinsecamente relacionada à gestão do conhecimento, porquanto o conhecimento, uma vez externalizado por uma pessoa, pode ser transformado em informação que, quando internalizada por outra, transforma-se em conhecimento.

Barbosa (2008) afirma que há três universos de informação e conhecimento nas organizações: o conhecimento que está documentado e registrado nos vários tipos de documentos que a organização utiliza, em bases de dados, que é o universo da informação; o universo do conhecimento, que consiste no que está na cabeça das pessoas, e esse universo do conhecimento pessoal é dividido no tácito, que não pode ser expresso, e em outra parte que pode ser comunicado para outras pessoas.

Segundo Barbosa (2008), à medida que os ambientes profissionais e de negócios se tornam mais complexos e mutantes, a informação se transforma em uma arma capaz de garantir a devida antecipação e análise de tendências, bem como a capacidade de adaptação, de aprendizagem e de inovação. Isso é o que Mokyr (2002) chama de conhecimento útil, que consiste em dois elementos. O primeiro é o conhecimento "que", ou conhecimento proposicional, constituído de crenças a respeito dos fenômenos e das regularidades do nosso mundo natural. Uma vez possuído, o conhecimento "que" pode produzir o conhecimento "como", ou seja, o conhecimento instrucional ou prescritivo, também chamado de técnicas. É esse tipo de conhecimento - o conhecimento útil - que é objeto de estudo da comunidade acadêmica e elemento motivador dos esforços de gerenciamento em contextos organizacionais, seja em empresas, em entidades públicas ou em organizações do terceiro setor.

A correlação entre gestão da informação e gestão do conhecimento e, por conseguinte, a conjugação de seus estudos, parece ter por fundamento o entendimento de que as estruturas de informação disponíveis nos diversos suportes e recursos informacionais são também estruturas de conhecimento. De outra forma, da mesma maneira que uma estrutura de informação se apresenta como potencialmente informacional, apresenta-se, também, embora que em outro nível, como estrutura de conhecimento e, por conseguinte, como possibilidade de gerar novo conhecimento (SOUZA et al., 2011, p. 59).

### 3.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Os rápidos avanços em tecnologia e sistemas de informação, nos últimos dez anos, tiveram um significativo impacto sobre os processos organizacionais e sua aprendizagem, a qual se tornou a principal razão para o desenvolvimento da literatura de gestão do conhecimento em que o discurso tem sido moldado e influenciado pela convergência dos sistemas de informação, de aprendizagem organizacional e de literaturas. O terceiro pilar, na integração, é a influência da cultura e do ambiente social em conhecimento de práticas de gestão e processos.

Gerir o conhecimento, na visão de Terra (2005, p.4), significa organizar os principais processos e ferramentas gerenciais e tecnologias à luz de uma melhor compreensão dos processos de geração, identificação, validação, disseminação, compartilhamento e uso dos conhecimentos estratégicos para gerar resultados (econômicos) para a empresa e benefícios para os colaboradores. <<http://www.terraforum.com.br>>

Já Davenport e Prusak (1998, p.196) consideram que a gestão do conhecimento baseia-se em recursos existentes, com os quais a sua organização pode já estar contando - uma boa gestão de sistemas de informação, uma gestão de mudança organizacional e boas práticas de gestão de recursos humanos. Se você tem uma boa biblioteca, um sistema de banco de dados textuais ou, até mesmo, programas educativos eficazes, provavelmente a sua empresa já está fazendo alguma coisa que poderia ser chamada de gestão do conhecimento. Para Bukowitz e Williams (2002, p.17), “a gestão do

conhecimento é o processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir de seu conhecimento ou capital intelectual”.

Jashapara (2004) propõe uma estrutura interdisciplinar útil para ressituar a gestão do conhecimento entre acadêmicos e profissionais, uma vez que o discurso da gestão do conhecimento atual está fragmentado. Os pilares principais do quadro teórico abordado por ele são: aprendizagem organizacional; sistemas e tecnologia; cultura e estratégia. As noções de partilha de conhecimento, capital social e os processos de aprendizagem organizacional fornecem *insights* fundamentais para a gestão do conhecimento. Esses processos são explorados com base em uma perspectiva de desenvolvimento social, cognitivo e tecnológico.

As redes informais, dentro desses ambientes sociais, chamados de "comunidades de prática", têm sido consideradas importantes na sua capacidade de transferir o conhecimento tácito dentro das organizações. A ênfase está na aprendizagem e em uma mudança do modo de programação tradicional de estratégia. Concorrência e mudança estratégica são vistas como intimamente ligadas. A partilha do conhecimento é, provavelmente, a mais importante prática de gestão do conhecimento, uma vez que incorpora todas as oportunidades e desafios da gestão de ativos intangíveis.

Nonaka (2000) argumenta que o principal desafio na gestão do conhecimento é desenvolver a nossa compreensão de "conhecimento" tácito, explorar as formas de articulação desse valioso recurso e compartilhá-lo através de uma organização. O exame das tecnologias e de seus efeitos sobre as práticas organizacionais tem sido limitado. O discurso emergente de gestão do conhecimento vem de uma variedade de perspectivas da disciplina, e sua força reside na capacidade de adotar uma abordagem integrada, interdisciplinar e perspectiva estratégica, em que a gestão do conhecimento é definida como a aprendizagem efetiva dos processos associados à exploração e à partilha de conhecimento humano (tácito e explícito), que utilizam tecnologia apropriada e ambiente cultural para aumentar o capital intelectual e o desempenho de uma organização. O ponto de partida para essa definição é a aprendizagem organizacional. Um dos principais desafios na gestão do conhecimento está no conhecimento gerado em uma organização que pode ser partilhado eficazmente através de processos formais e informais.

A tecnologia tem desempenhado um papel importante na partilha de conhecimento, particularmente com o advento de tecnologias como *Internet*, *intranet* e sistemas de *groupware*. Em contextos competitivos, a partilha de conhecimento pode não ser desejável, uma vez que as empresas podem perder a vantagem competitiva através de transferência de conhecimento interfirmas. No entanto, em contextos públicos, pode ser desejável para reunir os recursos e conhecimentos além das fronteiras que levam à solução do desafio de problemas sociais (JASHAPARA, 2004).

A perspectiva das finanças e da contabilidade, na gestão do conhecimento, manifesta-se por meio da crescente preocupação das instituições, no sentido de gerenciarem seu capital intelectual e seus ativos intangíveis.

A gestão do conhecimento se associa à gestão de recursos humanos, visto que envolve o gerenciamento de competências e os talentos pessoais. Assim, a sua implementação demanda o desenvolvimento de uma cultura organizacional receptiva, na qual se valoriza o compartilhamento do conhecimento. A gestão do conhecimento contribui decisivamente para que a organização se adapte às condições mutáveis do seu ambiente por intermédio da aprendizagem organizacional.

Silva e Valentim (2008, p.159) reconhecem que,

como o conhecimento reside nas pessoas, a tarefa da gestão do conhecimento é utilizar-se de métodos, técnicas, instrumentos e ferramentas que ajudem as pessoas a explicitar o conhecimento construído, de forma a compartilhá-lo no ambiente organizacional, contudo é importante o papel da organização quanto a promover uma cultura que motive as pessoas a esse compartilhamento.

A estrutura que norteia e dá condições para a criação e a gestão do conhecimento inicia-se pela sistematização da tarefa que, certamente, define como as pessoas se relacionam em seu trabalho, posiciona as expectativas individuais e coletivas e promove a influência da percepção de como tudo se processa no ambiente organizacional. Cada pessoa é um universo embutido, enquanto indivíduo produtivo na coletividade, e apresenta, portanto, características pessoais, reações individuais e formas de desenvolvimento comportamental diversificado, que formam a cultura da organização.

Bukowitz e Williams (2002, p.211) argumentam que

as organizações que se baseiam no conhecimento entendem que os empregados não são úteis apenas pelo que sabem, mas pelo que continuam a aprender. Se a cultura aprova a aprendizagem contínua, em vez de fazer dela algo que os empregados são forçados a realizar no seu tempo livre, esses empregados tendem a oferecer o seu conhecimento pelo bem geral da organização.

Na Gestão do Conhecimento, é significativa a preocupação com a memória organizacional, como uma instância da memória coletiva, considerando que a memória organizacional é relativa à história da organização, pode ser utilizada no processo decisório presente e propõe a elaboração de registros de memória específicos, sem explicitar como seria a apropriação do conhecimento ou dos registros informacionais anteriormente acumulados nas diversas unidades da organização. (OLIVEIRA; RODRIGUES, 2008).

Garcia (2001, p.2) considera que a cultura resulta do conhecimento experiencial e acrescenta que “o homem utiliza o conhecimento prático e a ciência para produzir bens e serviços que facilitam sua vida, estão a seu dispor, e fazem parte de sua cultura”.

A problemática do envolvimento das pessoas numa organização para uma cultura de compartilhamento se associa a uma efetiva estrutura que incentive as relações sociais harmoniosas nos diversos setores e que enriqueça o conhecimento organizacional.

Hessen (2000, p.80) refere que só é possível uma solução efetiva do problema quando supomos outra fonte de conhecimento além da sensação e do pensamento: a experiência e a intuição interna. Sua importância se ilumina a partir de uma consideração histórica da cultura humana.

Choo (2003, p. 190) esclarece que o conhecimento cultural consiste em estruturas cognitivas e emocionais que, habitualmente, são usadas pelos membros da organização para perceber, explicar, avaliar e construir a realidade.

Para que o processo de conversão do conhecimento ocorra, efetivamente, é necessária a existência de um contexto específico, em termos de tempo, espaço e relacionamento entre indivíduos. Nonaka et al. (2000) denominam tal contexto de *ba*. A criação de conhecimento sem um local não é possível, e o conceito de *ba* busca unificar o espaço físico (como o de uma sala de reunião), o espaço virtual (tal como

e-mail e outras TIC) e o espaço mental (como ideias e modelos mentais compartilhados).

Dentro do processo de criação de conhecimentos, Nonaka et al. (2000) apresentam quatro tipos de *ba*: *originating ba*, *dialoguing ba*, *systematizing ba* e *exercising ba*. Cada tipo de *ba* suporta um particular modo de converter o conhecimento em cada uma das fases do processo.

*Originating ba* é o espaço em que o conhecimento é originado, por meio da interação face a face, em que os indivíduos compartilham sentimentos, emoções e experiências vividas.

O primeiro *ba* em que inicia o processo de criação de conhecimento e é associado ao processo de socialização do conhecimento tácito. Experiências de práticas exercidas são transmitidas diretamente entre os indivíduos, que são a chave para converter o conhecimento tácito em conhecimento explícito. Assim, *originating ba* é um espaço onde emergem a confiança e o comprometimento de nova forma de agir, formando a base para a criação de conhecimentos entre indivíduos.

*Dialoguing ba* é mais conscientemente construído em relação ao *originating ba*. Através do diálogo, os indivíduos compartilham suas experiências e habilidades e as convertem em termos e conceitos comuns. O *dialoguing ba* funciona como uma plataforma para o processo de externalização do conhecimento, em que o conhecimento tácito é tornado explícito, ou seja, o conhecimento tácito de práticas exercidas passa a ser explícito através de documentos, cartilhas etc.

O *systemizing ba* é definido como uma interação coletiva ou virtual e oferece um contexto para a combinação de novo conhecimento explícito. Nessa fase do processo, as tecnologias de informação, como redes *on-line*, *groupware* etc., podem exercer um papel relevante para a sistematização do conhecimento explícito gerado.

O *exercising ba* é definido como o espaço e o momento em que o conhecimento que foi socializado, combinado e sistematizado é novamente interpretado e internalizado pelo sistema cognitivo dos indivíduos. Nesse tipo de *ba*, o conhecimento explícito é transformado em conhecimento tácito, ou seja, o conhecimento criado é internalizado em forma de novos conceitos, práticas e comportamento. (LIRA, 2008)

Robredo (2005) destaca que a etapa fundamental do processo de gestão da informação e do conhecimento é o da análise da informação em sua aquisição. Na armazenagem, existe a preocupação com os sistemas de gestão do conhecimento, para os quais é fundamental poder pesquisar, analisar e reprocessar dados e informações. O autor registra que a importância da armazenagem organizada no ciclo da gestão do conhecimento reside em transformar o conhecimento tácito em conhecimento explícito e que a criação de um novo conhecimento é uma combinação dos dois, pois, através da troca de conhecimentos explícitos, as pessoas criam novo conhecimento tácito.

### 3.4 VISÃO INTEGRADA DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO

Os autores que embasam este estudo têm como foco principal de suas abordagens a Gestão da Informação e/ou do Conhecimento, como, por exemplo, Barbosa (2008), Valentim (2007), Choo (2003), Probst et al. (2002), Bukowitz e Willams (2002), Von Krog, Ichijo e Nonaka (2000), Angeloni (1999), Davenport (1998), Nonaka e Takeuchi (1997). Eles exploram o tema de Informação e de Conhecimento no que diz respeito à possibilidade de sua gestão e indicam modelos que servirão de base para a investigação.

Para uma melhor visualização, apresentamos o quadro abaixo, que traz alguns autores que serão utilizados nesta pesquisa:

Quadro 3 - Autores que embasam o tema Gestão da Informação e do Conhecimento

<b>AUTOR</b>	<b>ANO</b>	<b>TÍTULO</b>
NONAKA, I; TAKEUCHI, H.	1997	Criação de conhecimento na empresa
DAVENPORT, T.	1998	Ecologia da Informação
ANGELONI, Maria Terezinha	1999	Organizações de Conhecimento: dos modelos à aplicação prática
VON KROG et al.	2000	Possibilidades para criação do conhecimento
PROBST et al.	2002	Gestão do Conhecimento: os elementos construtivos do sucesso
BUKOWITZ,W.; WILLIAMS, R.	2002	Manual de Gestão do Conhecimento
CHOO, C. W.	2003	A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado
VALENTIM, M. L. P.	2007	Informação, conhecimento e inteligência organizacional
BARBOSA, R. R.	2008	Gestão da informação e do conhecimento

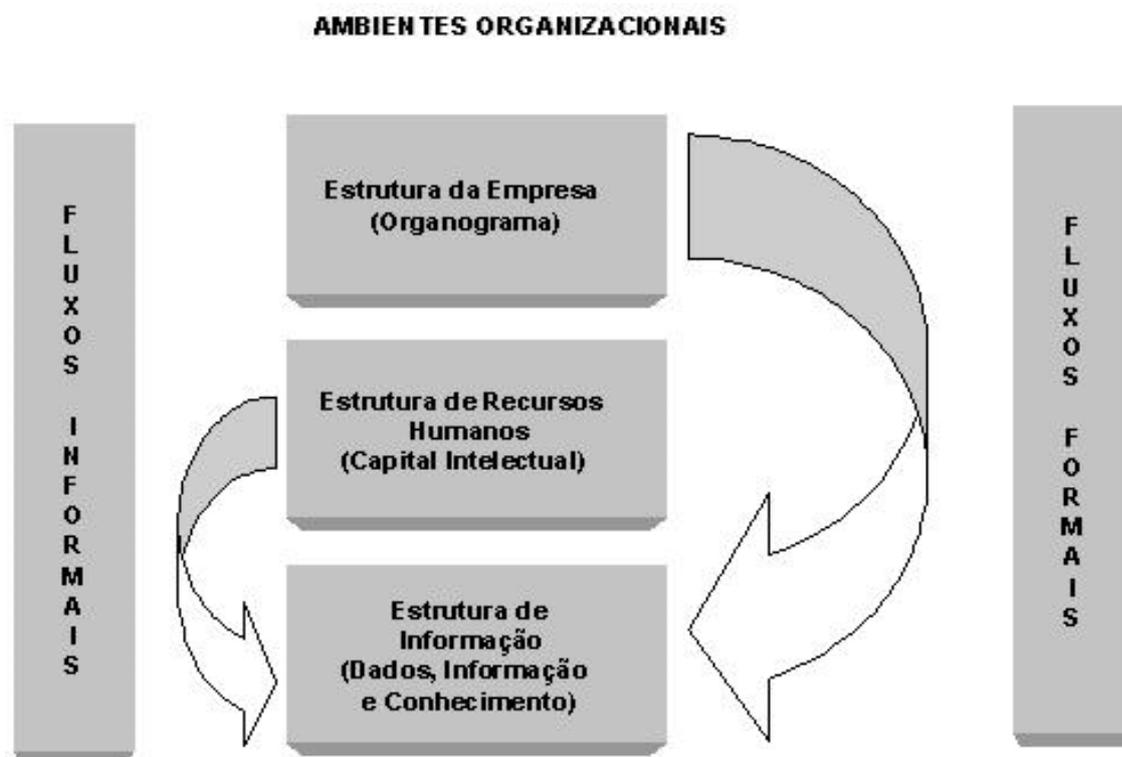
Fonte: A autoria própria (2011)

A gestão da informação e a gestão do conhecimento são entendidas como ações complementares, uma vez que a gestão da informação “atua diretamente com os fluxos formais da organização; seu foco é o negócio da organização, e sua ação é restrita às informações consolidadas em algum tipo de suporte (impresso, eletrônico, digital etc.), ou seja, o que está explicitado”, e a gestão do conhecimento “atua diretamente com os fluxos informais da organização; seu foco é o capital intelectual corporativo e sua ação é restrita à cultura e comunicação corporativa, ou seja, o que não está explicitado. Na literatura, utiliza-se de forma recorrente a expressão conhecimento tácito” (VALENTIM, 2007).

A figura abaixo mostra os fluxos informacionais no ambiente organizacional.

Figura 1: Fluxos informacionais

## Fluxos Informacionais



Fonte: Valentim (2010).

Polanyi (1967, p. 4) escreveu em "A dimensão tácita" que devemos partir do fato de que "podemos saber mais do que podemos dizer". Ele denominou essa fase de pré-lógica do saber como "conhecimento tácito". O conhecimento tácito inclui uma gama de informações conceituais e sensoriais e imagens que podem ser exercidas em uma tentativa de dar sentido a algo. Muitos pedaços de conhecimento tácito podem ser reunidos para ajudar a formar um novo modelo ou teoria.

O pensamento de Polanyi (1967) foi de que os atos criativos (especialmente os atos de descoberta) são disparados através de fortes sentimentos pessoais e compromissos (daí o título do seu mais famoso trabalho, *Personal Knowledge*). O argumento do autor era de que suposições, palpites e imaginações que fazem parte dos atos exploratórios são motivados pelo que ele descreve como "paixões". Eles podem muito bem ser destinados a descobrir a "verdade", mas não são, necessariamente, de uma forma que pode ser expressa em termos proposicionais ou formais.

Esse conhecimento latente na mente das pessoas é a capacidade de reconhecer um rosto que se vê em uma multidão, de dar as características de um indivíduo que foi visto apenas uma vez ou de poder passar para outrem o modo como fazer algo que, para alguns, é corriqueiro, simples e automático. O propósito é identificar esse conhecimento e, uma vez apreendido, torná-lo formal para ser gerido de forma que outros possam utilizá-lo, aperfeiçoá-lo e disseminá-lo.

A organização da aprendizagem, na área administrativa, é algo que a literatura mais contemporânea aponta (CHOO 2003, NONAKA e TAKEUCHI, 1997; TERRA, 2000) justamente porque existe uma preocupação crescente com a forma de se realizar o trabalho no ambiente organizacional. A nova sociedade do conhecimento não aceita mais ambientes inalterados, burocráticos, sem flexibilidade e integração. Ao contrário, a criatividade, as ações integradas e arrojadas privilegiam inovações num ambiente não isolado, interdisciplinar, onde é possível tomar decisões sem comprometer a capacidade individual e, muito menos, o resultado positivo.

Nessa perspectiva, surgiram áreas como a Gestão da Informação (GI) e a Gestão do Conhecimento (GC). A primeira lida com o conhecimento registrado em diversos tipos de documentos e tem como principal objetivo identificar e potencializar os recursos informacionais de uma organização, ensinando-a a aprender e a adaptar-se às mudanças ambientais. Já a segunda valoriza o conhecimento individual e coletivo como principal recurso para o sucesso de uma organização, promovendo seu compartilhamento por meio da aprendizagem de forma direta e indireta. (TARAPANOFF, 2001; BARBOSA, 2008; VALENTIM, 2007)

Terra (2000) aponta para o fato de que a criação e a gestão do conhecimento, em uma determinada organização, dependem de uma série de fatores que, ao longo do tempo, fornecem um diagnóstico de suas reais possibilidades. Freire (2007) ressalta que esse momento histórico, em que as organizações estão voltadas para o conhecimento, exige dos trabalhadores um aprendizado contínuo para lidar com as novas exigências profissionais e sociais. A formação profissional, de forma individual ou coletiva, sua resposta à organização e ao mercado e a maneira como cria e transmite o conhecimento é que vão mediar os resultados no ambiente organizacional.

A aprendizagem organizacional também se vale de um processo dual, pois, ao mesmo tempo em que relaciona, isola, associa, dissocia, analisa e sintetiza.

Esses movimentos dialógicos estão alicerçados em informação e conhecimento e é essa dinâmica que proporciona ação (MORIN, 1999).

Duarte (2008) considera que o processo de aprendizagem está intimamente ligado à gestão do conhecimento. O conhecimento é um recurso que pode e deve ser gerenciado para melhorar o desempenho das organizações. Para que isso aconteça, é preciso que elas descubram as formas pelas quais o processo de aprendizagem pode ser estimulado e que investiguem como o conhecimento organizacional pode ser administrado para atender às suas necessidades estratégicas, disseminado e aplicado por todos como uma ferramenta para o sucesso organizacional.

Von Krogh et al. (2000) oferecem cinco possibilidades para a aprendizagem organizacional ou cinco possibilitadores de criação do conhecimento, a saber: instilar a visão do conhecimento; gerenciar as conversas; mobilizar os ativistas do conhecimento; criar o contexto adequado e globalizar o conhecimento local. São formas de ampliar conhecimento dentro das organizações para capacitar as pessoas para o aprendizado.

De acordo com Barbosa (2008), esses autores concluem que os gerentes devem promover a criação de conhecimentos, em vez de controlá-la como forma de facilitar sua criação na empresa. Observa-se, entretanto, que o questionamento levantado por Krogh, Ichizo e Nonaka diz respeito ao que significa “gestão”. Afinal, o que são os elementos “capacitadores” acima indicados, senão processos gerenciais? Podem não ser processos “intensos”, ou que possam “sufocar” a criação do conhecimento, mas, nem por isso, deixam de ser processos gerenciais, no sentido de que são concebidos e planejados, executados e, posteriormente, avaliados. Ao se limitarem os processos gerenciais àqueles “intensos” e “sufocantes”, não se pode falar de gestão de recursos humanos, gestão de pessoas e de gestão de competências, para citar apenas alguns processos gerenciais (BARBOSA, 2008, p. 11).

A Ciência da Computação, como já se demonstrou, mantém estreitas conexões tanto com a gestão da informação quanto com a gestão do conhecimento. Em especial, destacam-se, nesse sentido, os sistemas de informação, as redes e as ferramentas de colaboração. Atualmente, observa-se o intenso desenvolvimento de sistemas que possibilitam a colaboração entre pessoas. Esse é, sem dúvida, um

fenômeno que pode aprofundar, e, até, eliminar as já tênues distinções entre a gestão da informação e a do conhecimento. (BARBOSA, 2008)

Para Barbosa (2008), enquanto a gestão da informação se associa intimamente à gestão eletrônica de documentos e aos sistemas de informação, a gestão do conhecimento relaciona-se com a gestão do capital intelectual e de ativos intangíveis, bem como a aprendizagem organizacional. Nesse caso, fica evidente a influência de disciplinas relacionadas à administração; das finanças, no caso do capital intelectual e do comportamento organizacional, e da gestão estratégica, no caso da aprendizagem organizacional. Por outro lado, a GI mantém estreita conexão disciplinar com a Ciência da Informação, a Ciência da Computação, a Biblioteconomia e a Arquivologia.

Barbosa considera, ainda, que a gestão do conhecimento se associa à gestão de recursos humanos, posto que envolve o gerenciamento de competências e talentos pessoais. E argumenta que sua regular aplicação requer uma cultura organizacional voltada para a valorização do compartilhamento do conhecimento. Além disso, a gestão do conhecimento contribui decisivamente para que a organização se adapte às condições mutáveis do seu ambiente por intermédio da aprendizagem organizacional. Esse processo de adaptação é objetivo também da gestão estratégica, na qual ele destaca os objetivos e as metas da organização que devem alinhar-se com os recursos de informação e a estratégia dos sistemas. Destaca, também, a inteligência competitiva, ou inteligência empresarial, em que uma série de processos, por meio dos quais informações relevantes a respeito do ambiente empresarial externo são obtidas e utilizadas como insumo ao processo decisório estratégico.

A perspectiva das finanças e da contabilidade na gestão do conhecimento se manifesta por meio da crescente preocupação das empresas, no sentido de gerenciarem seu capital intelectual e seus ativos intangíveis. Enquanto os autores do campo da Contabilidade já têm se ocupado com a contabilização de recursos humanos há cerca de três décadas, foi por meio do trabalho de autores como Stewart (1998, 2002) que a expressão capital intelectual tornou-se popular. Esse autor desenvolve o conceito de capital intelectual como sendo constituído de três elementos. O capital humano envolve o talento, a experiência e a capacidade de inovação das pessoas; o capital estrutural é a soma dos ativos tangíveis de uma empresa, que inclui ativos financeiros, fábricas, máquinas e equipamentos, bem

como a infraestrutura física de distribuição e vendas. Observa-se, portanto, que o conceito de capital intelectual relaciona-se tanto com a gestão da informação, quando ele se refere a informações registradas, quanto com a gestão do conhecimento, quando diz respeito ao valor contido no talento e na experiência.

Figura 2: Uma perspectiva integradora da gestão da informação e do conhecimento



Fonte: Barbosa (2008)

Essa abordagem tem norteado o pensamento e a aplicação da gestão da informação e do conhecimento em todo o mundo, mesmo que o contexto original de sua criação e aplicação seja fortemente influenciado por aspectos próprios da cultura japonesa, inclusive com o uso de modelagens, como as destacadas a seguir.

### 3.5. MODELAGENS EM GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO

Diversos modelos são apresentados na literatura para a implantação de processo de gestão da informação e do conhecimento. A seguir, serão apresentados modelos de gestão da informação e/ou do conhecimento, tais como: O Modelo de uso da informação para criação do conhecimento defendido por Choo (2003); o Modelo de processo de gestão da informação proposto por Davenport (1998); o Modelo de Criação do Conhecimento Organizacional proposto por Nonaka e

Takeuchi (1997); o modelo de gestão do conhecimento desenvolvido por Probst et al. (2002); o Modelo de gestão do conhecimento conforme Angeloni (1999) e o Modelo, na perspectiva de Bukowitz e Williams (2002), de processo de gestão do conhecimento.

Esses modelos servirão de parâmetro para atingir os objetivos da pesquisa, o que se demonstrará através da explanação que segue.

### **3.5.1 O uso da Informação para a criação do conhecimento defendido por Choo**

O modelo elaborado por Choo (2003) reconhece a dificuldade do problema e elucida que as 'Organizações do Conhecimento' fazem uso estratégico da informação para atuar em três arenas distintas e imbricadas, a saber: Construção de sentido; (*sense making*), Criação de conhecimento; (através da aprendizagem organizacional) e Tomada de decisão (com base no princípio da racionalidade limitada).

Na etapa de construção de sentido, Choo (2003) afirma que o objetivo imediato do '*sense making*' é permitir que os membros da organização construam um entendimento compartilhado do que é a organização e o que ela faz. O objetivo de longo prazo é garantir que a empresa se adapte e continue a prosperar em um ambiente dinâmico. A inteligência competitiva e o escaneamento ambiental sistemático são iniciativas empresariais de construção de sentido. Nonaka e Takeuchi (1997) tipificam o conhecimento em duas dimensões – o tácito e o explícito – e Choo (2003) acrescenta a contribuição de outra importante dimensão do conhecimento - o conhecimento cultural. O processo de criação de significado é exemplificado no Quadro 4, abaixo.

Quadro 4 - Processo de construção de sentido

Necessidade de informação	Busca de informação	Uso da informação
.Quais são as novas tendências da indústria/setor?	.Escaneamento ambiental	.Redução de incerteza e ambiguidade
.Quais são as competências essenciais dos concorrentes?	.Sistema de informações	.Construção de conhecimento compartilhado
.O que os nossos clientes valorizam?	.Pesquisas	.Processo decisório

Fonte: Choo (2003)

A etapa de criação do conhecimento é o momento em que as organizações criam ou adquirem, organizam e processam a informação, com o propósito de gerar novo conhecimento através da aprendizagem organizacional. O novo conhecimento gerado permite que a organização desenvolva novas habilidades e capacidades, crie novos produtos e serviços, aperfeiçoe os antigos e melhore seus processos organizacionais. O real significado do livro de Choo, “*The Knowing Organization*”, é “A organização Cognoscente”, que traz a ideia de uma organização aprendiz, como afirma Barbosa (2008).

A última etapa do modelo de Choo (2003) é a que se refere ao processo decisório. Nessa etapa, a empresa deve escolher a melhor opção entre todas as que se configuram e persegui-la com base na estratégia empresarial. Para o autor, as decisões das organizações partem do princípio da racionalidade limitada, que é limitada aos níveis individual, - habilidade, hábitos e reflexos – pela extensão do conhecimento e da informação possuída e pelos valores e concepções de propósito, que podem divergir dos objetivos organizacionais.

Os três modos de uso da informação se apoiam mutuamente. A criação de significado mostra como os membros da organização dão sentido ao que acontece no ambiente. Essa criação de significado extraída dos modelos mentais e experiências dos membros da organização. A interpretação comum resultante oferece uma base para todas as ações organizacionais.

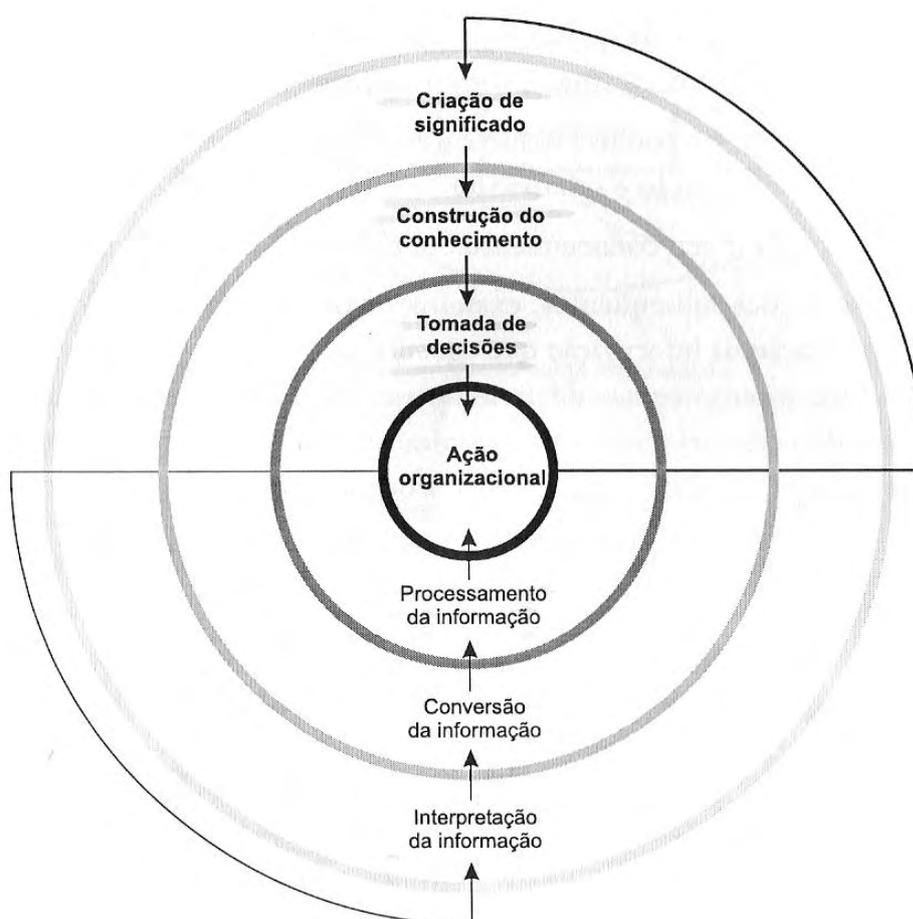
A construção do conhecimento mostra como o conhecimento tácito dos indivíduos pode ser liberado e convertido em conhecimento explícito, capaz de criar inovação.

Finalmente, quando a compreensão e o conhecimento convergem para a ação, os membros da organização devem escolher entre os cursos de ação

disponíveis. A tomada de decisões mostra como as escolhas são feitas, dado que os que decidem têm suas capacidades cognitivas e de processamento da informação limitadas (Choo, 2003, p. 50).

As dimensões do modelo descrito por Choo (2003) são apresentadas graficamente na figura três:

Figura 3: O uso da Informação para a criação do conhecimento



Fonte: Choo (2003)

Aplicando as três perspectivas de Choo - a) *Sense Making*, a criação de significados ou sentidos; b) *Knowledge creation*, a construção do conhecimento e c) *decision making*, a tomada de decisão, a organização busca o seu verdadeiro sentido e seu significado para os que a fazem. Somando-se ao conhecimento cultural existente, faz com que o ambiente informacional gere um alto valor agregado para os processos de criação, intercâmbio, retenção e reuso da informação e do conhecimento.

### 3.5.2 Processo de Gestão da Informação proposto por Davenport

O modelo proposto por Davenport (1998) para a gestão da informação contempla quatro etapas.

A primeira diz respeito à determinação das exigências, em que se identificam as informações em função do fator humano. Segundo Davenport (1998), esse primeiro passo é problemático, pois demanda que as pessoas da organização percebam o ambiente que cerca as informações. Para o autor (1998, p. 178), “o passo um do processo parece assim a mais subjetiva das atividades, sendo impossível, para qualquer grupo externo à função, compreender de que tipo de informações um gerente realmente precisa”.

A segunda etapa desse modelo prevê a obtenção da informação, fase na qual a fonte é definida e em que se classifica a informação obtida. Portanto, é uma fase dependente da intervenção humana, que requer que se busquem, de maneira ininterrupta, as informações necessárias. Davenport (1998, p. 181) afirma que “[...] o processo mais eficaz é aquele que incorpora um sistema de aquisição contínua”. A execução desse passo consiste nas seguintes atividades: explorar as informações, que deve ser realizada de maneira eficaz; classificar as informações e formatar e estruturar as informações, o que significa dizer que a organização deve gerenciar os documentos de que dispõe e estruturá-los para, em seguida, formatá-los.

Na terceira etapa desse modelo, a fase de distribuição, deverá ser analisada a alternativa entre levar a informação ao usuário ou identificar sua existência, permitindo o acesso a quem se interessar. É a fase de gerenciamento da informação que se refere à maneira pela qual as informações são buscadas e divulgadas para os membros da organização. Davenport (1998, p. 189) assegura que “a distribuição envolve a ligação de gerentes e funcionários com as informações de que necessitam. Se os outros passos do processo estiverem funcionando, então a distribuição será mais efetiva [...]”.

Na quarta etapa, tem-se o uso da informação, em que se valida o modelo ao se controlar a efetividade das informações obtidas. Esse último passo diz respeito ao emprego da informação disponível aos usuários da organização. O autor afirma que (1998, p. 194) “a maneira como um funcionário procura, absorve e digere a informação antes de tomar uma decisão – ou se ele faz isso – depende pura e simplesmente dos meandros da mente humana”. Ao finalizar a explanação sobre os

passos para o gerenciamento da informação, Davenport (1998) chama a atenção para o fato de que o fluxo da informação deva ser gerenciado de modo ativo pelos gestores da organização.

Figura 4: O processo de gerenciamento da informação



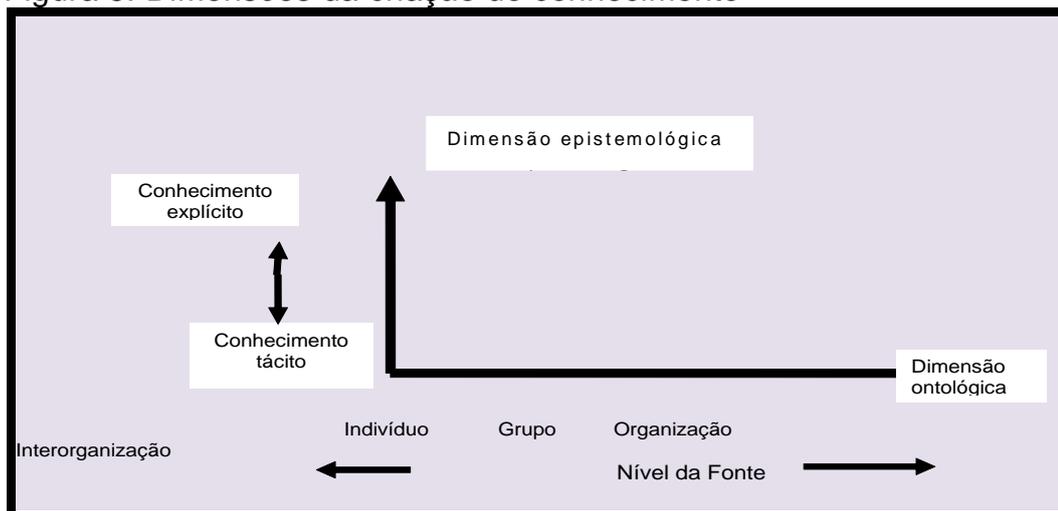
Fonte: Davenport (1998)

### **3.5.3 Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional proposta por NONAKA e TAKEUCHI (1997)**

A teoria de criação do conhecimento organizacional é apresentada por Nonaka e Takeuchi (1997, p. 65) sob a ótica da dimensão ontológica e da dimensão epistemológica da criação do conhecimento. A dimensão ontológica se preocupa com o conhecimento organizacional, em oposição à criação do conhecimento individual, além de relacionar os níveis de entidades criadoras do conhecimento (individual, grupal, organizacional e interorganizacional).

O aspecto ontológico parte do princípio de que o conhecimento só é criado por indivíduos, ou seja, uma organização não pode criar conhecimento sem os indivíduos, porquanto esse é um processo que amplia organizacionalmente o conhecimento criado de forma individual. A dimensão epistemológica tem como foco principal a distinção entre conhecimento tácito e explícito. É a partir dessa sistematização que ocorre a espiral da criação do conhecimento, que surge no momento em que a interação entre conhecimento tácito e conhecimento explícito é elevada dinamicamente de um nível ontológico inferior até níveis mais altos. A figura 5 ilustra as duas dimensões.

Figura 5: Dimensões da criação do conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 45)

Para Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento pode ser classificado como tácito, que é altamente pessoal, difícil de formalizar, o que dificulta a transmissão e o compartilhamento. O conhecimento tácito está profundamente enraizado nas ações e experiências de um indivíduo, bem como em suas emoções, valores, desejos ou ideais.

O outro tipo de conhecimento, na visão dos autores supracitados, é o conhecimento explícito, que é expresso em palavras e números, facilmente comunicado e compartilhado sob a forma de dados brutos, fórmulas científicas, procedimentos codificados ou princípios universais; pode ser facilmente processado por um computador, transmitido eletronicamente ou armazenado em banco de dados. O segredo para a criação do conhecimento está na mobilização e na conversão do conhecimento tácito.

Tanto o conhecimento tácito quanto o explícito são mutuamente complementares. Esses, por sua vez, interagem um com o outro e realizam trocas nas atividades criativas dos seres humanos. O quadro 5 mostra as especificidades dos tipos de conhecimento.

Quadro 5 - Conhecimento tácito x conhecimento explícito

<b>Conhecimento tácito (subjetivo)</b>	<b>Conhecimento explícito (objetivo)</b>
▪ Conhecimento da experiência (corpo)	▪ Conhecimento da racionalidade (mente)
▪ Conhecimento simultâneo (aqui e agora)	▪ Conhecimento sequencial (lá e então)
▪ Conhecimento análogo (prática)	▪ Conhecimento digital (teoria)

Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 67)

O pressuposto de que o conhecimento é criado por meio da interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito fez Nonaka e Takeuchi (1997) postularem quatro modos diferentes de conversão do conhecimento, quais sejam:

- De conhecimento tácito em conhecimento tácito – Socialização;
- De conhecimento tácito em conhecimento explícito – Externalização;
- De conhecimento explícito em conhecimento explícito – Combinação;
- De conhecimento explícito em conhecimento tácito – Internalização.

Compartilhar o conhecimento tácito é o objetivo da socialização que, isoladamente, constitui-se numa forma limitada de se criar o conhecimento. A facilidade com que uma organização alavanca o conhecimento está na razão direta da eficiência da conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito. A criação do conhecimento organizacional é uma interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o explícito.

Os autores afirmam que o modelo dinâmico da criação do conhecimento é fundamentado no pressuposto de que o conhecimento humano é criado e expandido através da interação social entre o conhecimento tácito e o explícito. Essa interação é moldada pelas mudanças entre diferentes modos de conversão do conhecimento, que são induzidas a vários fatores, conforme mostra a Figura 6.

Figura 6: Conversão do conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997)

A socialização gera o conhecimento compartilhado; a externalização gera o conhecimento conceitual; a combinação dá origem ao conhecimento sistêmico; a internalização produz conhecimento operacional.

O conhecimento conceitual é originado por meio da externalização e refere-se a metáforas e analogias; o conhecimento sistêmico é produzido com base nos processos de combinação, na forma de geração de protótipos e de tecnologias de novos componentes; o conhecimento operacional origina-se nos processos de internalização, traduzidos na forma de gerenciamento de projeto, processo de produção, uso de novos produtos e implementação de políticas.

Dentro da organização, o conhecimento não é criado nem desenvolvido sozinho. Esse processo envolve a criação do conhecimento individual, que se amplia em comunidades de interação que transpassam seções, departamentos, divisões e organizações. O conhecimento tácito, criado e acumulado em nível individual, deve ser mobilizado por ela e ampliado organizacionalmente pelos quatro modos de conversão, constituindo a chamada espiral do conhecimento.

Nonaka e Takeuchi (1997) salientam que a função da organização, no processo de criação do conhecimento organizacional, é de fornecer o contexto apropriado para facilitar as atividades em grupo e para criar e acumular conhecimento em nível individual. Colocam cinco condições, em nível organizacional, que promovem a espiral do conhecimento, a saber:

a) Intenção: no desenvolvimento da capacidade organizacional de adquirir, criar, acumular e explorar o conhecimento, está a essência da criação do conhecimento organizacional – a estratégia. Conceituar uma visão e relacioná-la ao tipo de conhecimento que deve ser desenvolvido e sua efetiva implementação são o ponto crítico da estratégia da empresa que quer associar tecnologias essenciais a atividades de negócios.

b) Autonomia: em nível individual, todos os membros de uma organização devem agir de forma autônoma conforme as circunstâncias. A postura empresarial que assegura a autonomia está mais propensa a manter mais flexibilidade ao adquirir, interpretar e relacionar informação.

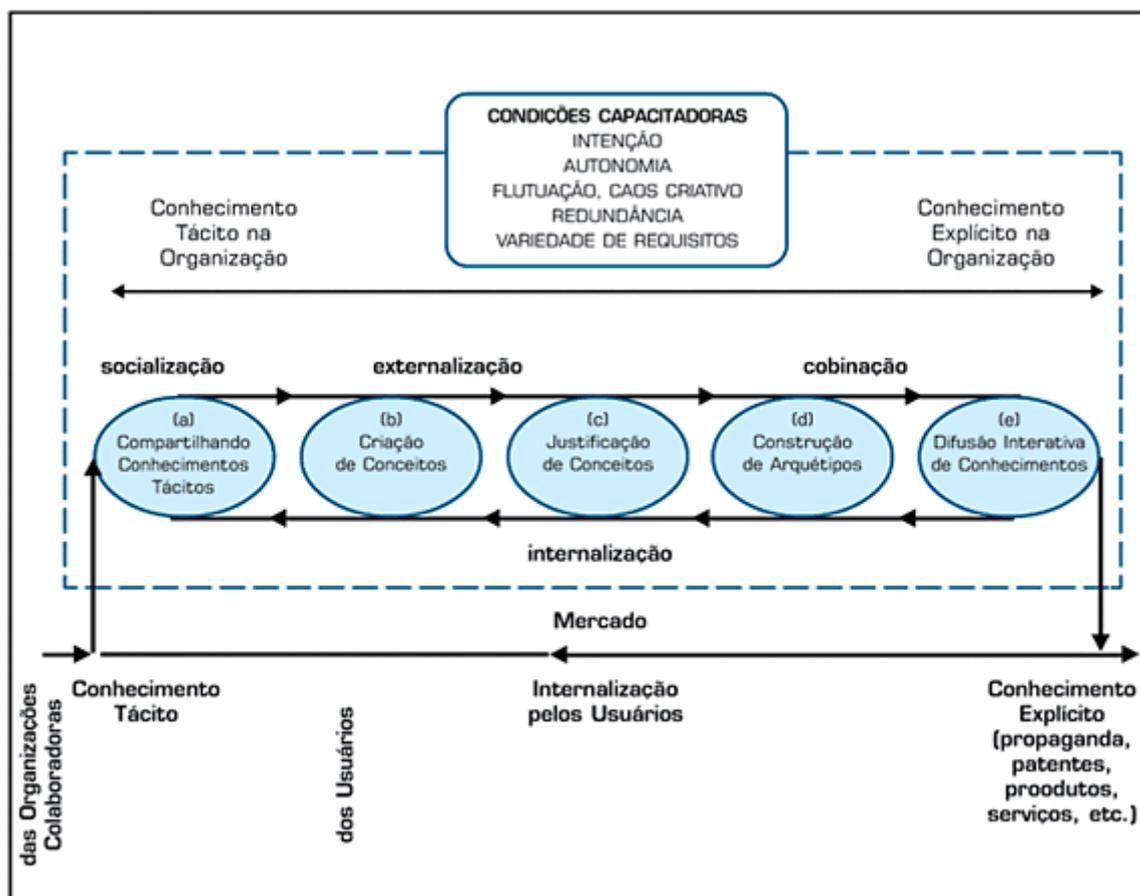
c) Flutuação e caos: essas condições estimulam a interação entre a organização e o ambiente externo. Em uma empresa, a introdução da flutuação é feita por meio de colapsos de rotinas, hábitos ou estruturas cognitivas. Um processo contínuo de questionamento e reconsideração de premissas existentes estimula a criação do conhecimento.

d) Redundância: no mundo dos negócios, a redundância refere-se à superposição intencional de informações sobre atividades da empresa e responsabilidades da gerência e sobre a empresa como um todo.

e) Variedades e requisitos: o enfrentamento dos desafios impostos por um ambiente de extrema complexidade é enormemente facilitado pela diversidade interna de uma organização. Esse ambiente de negócios requer o desenvolvimento de uma estrutura horizontal e flexível na qual as diferentes unidades são interligadas por uma rede de informação.

A partir dos quatro modos de conversão, da espiral e das cinco condições capacitadoras da criação do conhecimento, Nonaka e Takeuchi (1997, p. 96) apresentam um modelo integrado de cinco fases do processo de criação do conhecimento organizacional, “usando construtos básicos desenvolvidos dentro do contexto teórico e incorporando a dimensão de tempo”, conforme visto na figura 7.

Figura 7: Modelo de cinco fases do processo de criação do conhecimento



Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997.p.26)

A 1ª Fase significa o compartilhamento do conhecimento tácito, ou seja, o início do processo, a criação de um campo no qual os indivíduos possam interagir uns com os outros através de diálogos pessoais. Há, então, o compartilhamento de experiências entre pessoas com diferentes históricos, perspectivas e motivações. É uma etapa crítica de todo o processo de criação do conhecimento.

A 2ª Fase refere-se à criação de conceitos. Nessa fase, ocorre a interação mais intensa entre o conhecimento tácito e o explícito. Por meio do compartilhamento de um modelo mental, é formado um campo de interação, o modelo mental tácito é verbalizado em palavras, frases e cristalizado em conceitos explícitos. Tal fase corresponde à externalização.

A 3ª Fase é a da justificação de conceitos e parte da definição do conhecimento como “crença verdadeira e justificada”, novos conceitos criados por indivíduos ou pela equipe precisam ser justificados em determinado

momento do processo. A justificação está relacionada ao processo de determinação de que os conceitos recém-criados são realmente úteis para a organização, que deve conduzir a justificação de conceitos criados anteriormente na fase de criação de conceitos. Essa etapa corresponde à combinação.

A 4ª Fase é a da construção de um arquétipo, em que um conceito justificado é transformado em algo tangível. O arquétipo é construído com a combinação entre o conhecimento explícito recém-criado e o conhecimento explícito existente. Essa fase assemelha-se ao modo de combinação.

A 5ª Fase é a difusão interativa do conhecimento: “o novo conceito, que foi criado, justificado e transformado em modelo, passa para um novo ciclo de criação de conhecimento em um nível ontológico diferente. Esse processo interativo e em espiral [...] ocorre tanto dentro da organização quanto entre organizações”.

#### **3.5.4 Processos essenciais da gestão do conhecimento de autoria de Probst et al. (2002)**

Os processos essenciais da gestão do conhecimento apresentados por Probst et al. (2002) mostram uma estrutura integrada que serve de base para todas as intervenções que tenham como objetivo estruturar recursos de conhecimento. Para isso, o autor delinea os processos essenciais para a construção do processo de gerenciamento do conhecimento, conforme mostram os itens abaixo relacionados:

- Identificação do conhecimento: significa analisar e descrever o ambiente de conhecimento da empresa;
- Aquisição do conhecimento: diz respeito à importação de uma parte substancial de conhecimento de fontes externas à organização, como por exemplo: o conhecimento proveniente das relações com os clientes, fornecedores, concorrentes, parceiros e outros.
- Desenvolvimento do conhecimento: complementa o processo de aquisição do conhecimento e está centrado na geração de novas habilidades,

novos produtos, ideias e processos mais eficientes, através dos esforços para a criação de capacidades que ainda não se encontram presentes na organização;

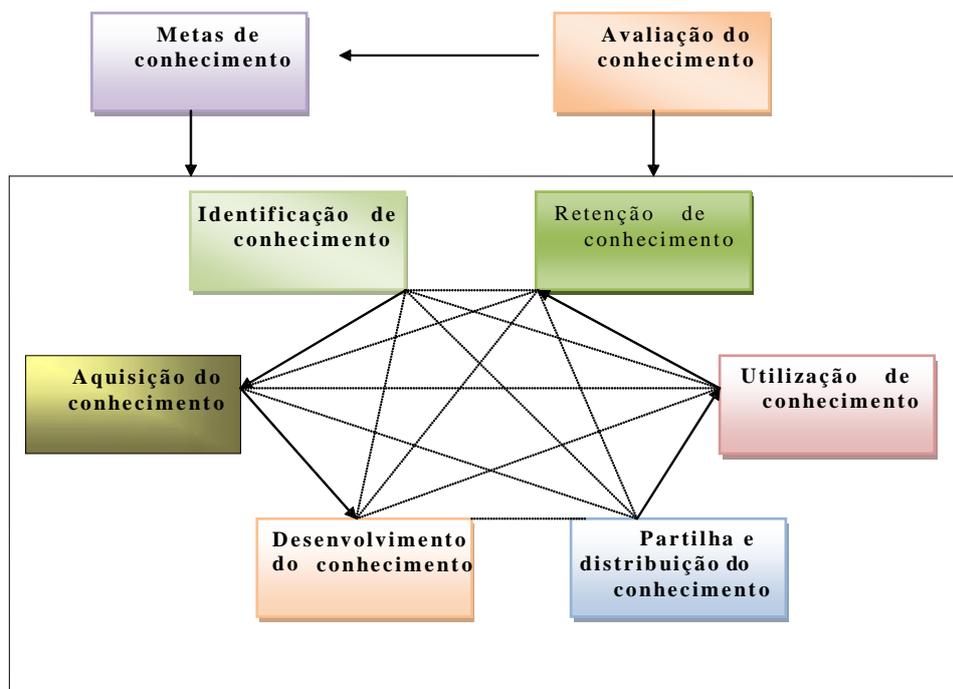
- Compartilhamento e distribuição do conhecimento: processo de compartilhamento e disseminação do conhecimento, já existentes na organização;

- Utilização do conhecimento: refere-se aos esforços para assegurar que o conhecimento presente em uma organização seja aplicado para garantir que as habilidades e os ativos de conhecimento sejam totalmente utilizados;

- Retenção do conhecimento: depende do uso adequado e eficiente de diversos meios de armazenagem da organização.

Os processos essenciais descritos por Probst et al. (2002) são apresentados graficamente na figura abaixo:

Figura 8: Processos essenciais da gestão do conhecimento



Fonte: Adaptado de Probst et al.(2002, p.26)

Esse modelo mostra a importância dos processos essenciais, conforme demonstrado na figura, que geram um quadro amplo dos problemas operacionais que podem surgir ao se considerar o conhecimento como um recurso e, da mesma forma, podem surgir dificuldades se a organização desconsiderar a

gestão do conhecimento dentro de estratégia global. A prescrição dos autores é de que as intervenções operacionais estejam sob uma estrutura de coordenação que lhe dê orientação.

As metas de conhecimento esclarecem a orientação estratégica da gestão do conhecimento e os objetivos concretos de intervenções específicas, e a avaliação do conhecimento fornece dados essenciais para o controle estratégico de projetos de gestão do conhecimento.

### **3.5.5 A organização do conhecimento proposta por Angeloni (1999)**

Outro modelo de organização de conhecimento criado por Angeloni (1999) surgiu através da união do modelo de Prax (1997) com as variáveis abordadas pelos pesquisadores do Instituto de Tecnologia de Massachusetts – EUA (MIT), que trabalham com aprendizagem.

A partir desse modelo, define-se a organização de conhecimento como aquela voltada para a criação, o armazenamento e o compartilhamento do conhecimento, através de um processo catalisador cíclico - a partir de três dimensões: infraestrutura organizacional, pessoas e tecnologia - visando ao alcance dos objetivos individuais e organizacionais.

A primeira dimensão está relacionada à infraestrutura organizacional, que se refere à construção de um ambiente favorável ao objetivo da organização de conhecimento, composta pelas variáveis:

- visão holística: a visão organizacional deverá evitar o vislumbramento dos acontecimentos e dos processos organizacionais de forma fragmentada, contemplando-os de forma sistêmica, buscando as interseções e interações de cada parte com o todo;

- cultura: deve ser positiva em relação ao conhecimento e tem como princípios fundamentais a confiança, a franqueza e a colaboração, ou seja, voltada para valores e crenças que viabilizam as atividades criadoras do conhecimento;

- estilo gerencial: a gestão deve estar baseada no desenvolvimento de práticas organizacionais que fomentem princípios como a participação, a flexibilidade, a autonomia e o apoio, entre outros, e os gestores devem estar conscientes do papel fundamental que desempenham como mola propulsora da organização;

- estrutura: a organização deve ser fundamentada em processos e em estruturas que possibilitem a flexibilidade, a comunicação e a participação das pessoas. As práticas e as políticas devem servir de apoio à criação, ao armazenamento e ao compartilhamento do conhecimento.

A segunda dimensão diz respeito às pessoas que, nas organizações de conhecimento, são profissionais altamente qualificados, como afirmam Sveiby (1998); Stewart (1998); e Davenport & Prusak (1998). Está relacionada às características necessárias às atividades do conhecimento e é composta por:

- aprendizagem: necessidade de contínuo aprendizado como forma de fazer frente às mudanças macro e microambientais;

- modelos mentais: ideias profundamente enraizadas, que interferem nos atos e nas decisões das pessoas e os moldam. É necessário um processo de contínua reflexão, criação e recriação desses modelos em que as pessoas passam por verdadeiros processos de desaprendizagem;

- compartilhamento: as pessoas estão voltadas para a disseminação do conhecimento, compartilhando experiências e ideias. Outro aspecto fundamental dessa variável é a construção de um sentido compartilhado, que cria uma imagem do futuro desejado e explicita a forma (valores) com que a organização espera chegar até lá;

- intuição: fundamental, em virtude da complexidade do ambiente organizacional e das limitações do modelo racional de tomada de decisão; e

- criatividade e inovação: as pessoas são perceptíveis a novas criações e a formas de colocá-las em prática, essencial para o atual contexto organizacional.

A terceira dimensão do modelo diz respeito à tecnologia, que funciona como um suporte para a criação, a disseminação e o armazenamento do conhecimento. É constituída das seguintes tecnologias:

- redes: a ligação da empresa em redes (intranets, extranets e internet) facilita a integração, o compartilhamento, o armazenamento, a disseminação e a facilidade de acesso ao conhecimento;

- “datawarehouse”: conjunto de dados baseados em um determinado assunto, não voláteis, variáveis, utilizados para a tomada de decisões;

- “groupware”: base de apoio para o trabalho em grupo de pessoas, separadas ou unidas pelo tempo e pelo espaço. É uma interface da passagem do conhecimento;

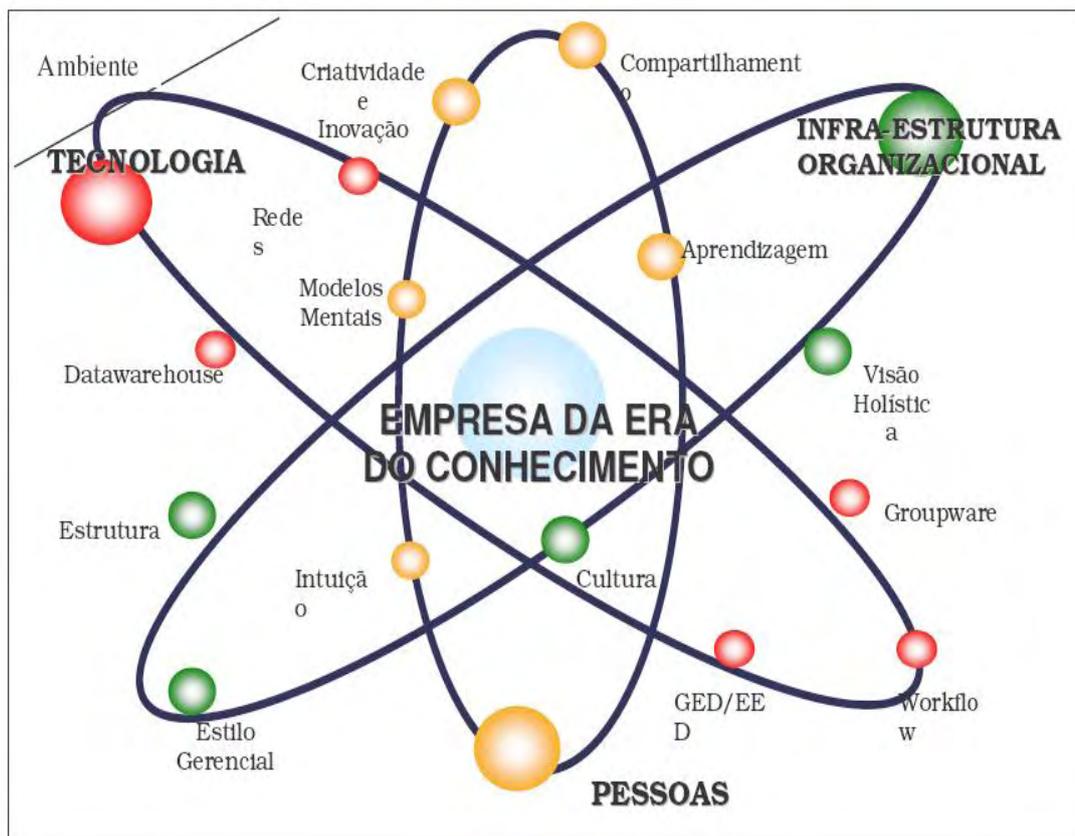
- “workflow”: ferramenta tecnológica que possibilita a captação da “inteligência” de um determinado processo, através da geração, do controle e de sua automatização;

- GED/EED: a gestão eletrônica de dados e a edição eletrônica dos dados reagrupam informações facilitando seu arquivamento, acesso, consulta e difusão, tanto em nível interno quanto externo.

O modelo foi construído sob a forma de átomo para que se possa compreender a organização de conhecimento como um conjunto de variáveis dinâmicas que interagem constantemente, de forma cíclica, contrariamente ao paradigma cartesiano. Vale salientar que esse modelo de organização de conhecimento não teve como objetivo, nesse primeiro momento, abordar as variáveis e os fatores do ambiente externo.

As dimensões do modelo descrito por Angeloni (1999) são apresentados graficamente na figura a seguir:

Figura 9: Modelo de organização de conhecimento



Fonte: Angeloni (1999)

### 3.5.6 Processo de Gestão do Conhecimento de Bukowitz e Williams

O modelo apresentado por Bukowitz e Williams (2002) objetiva auxiliar os profissionais de negócios a entenderem as implicações desse novo mundo em que vivemos, onde é uma exigência gerenciar o que não podemos ver.

A proposta do diagnóstico da gestão do conhecimento é um instrumento de avaliação que permite determinar como está o desempenho da organização nos vários aspectos da Gestão do Conhecimento (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002, p.29).

A avaliação da Gestão da informação e do Conhecimento na CCF, objeto da presente pesquisa, assume papel relevante porque permitirá que a organização conheça se está implementando e em que medida tem incentivado a Gestão da informação e do Conhecimento e fornecerá elementos necessários para a formulação de uma estratégia, cujo ponto de partida será o resultado da avaliação,

para que seja possível iniciar ações de gestão da informação e do conhecimento de forma assertiva e mais avançada.

Para as autoras, a gestão do conhecimento é o processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir do seu conhecimento ou capital intelectual. Esse modelo apresenta o processo de gestão do conhecimento dividido em dois cursos de ações, que estão agrupados simultaneamente nas organizações: o tático e o estratégico.

O primeiro curso de ação, o tático, refere-se à utilização cotidiana do conhecimento, para responder às demandas ou às oportunidades do mercado, e seguem estes passos: obtenha, utilize, aprenda e contribua. Apesar de terem sido descritos de forma contínua, como mostrado na Figura 10, Bukowitz e Williams (2002, p.25) defendem que cada passo do processo tem um conjunto central de atividades suficientemente coerentes entre si para distingui-lo do passo seguinte.

No segundo curso, o estratégico, que é de mais longo prazo, estão contemplados os passos: avalie, construa/mantenha e descarte, e a meta é o alinhamento da estratégia de conhecimento com a estratégia geral dos negócios da organização. Segundo Bukowitz e Williams (2002, p.26), “a gestão do conhecimento, em nível estratégico, exige uma avaliação contínua do capital intelectual existente e uma comparação com necessidades futuras”.

A estruturação do processo de Gestão do conhecimento, dividida nos cursos de ação tático e estratégico, está demonstrada na figura seguinte.

Figura 10: Estruturação do processo de Gestão do Conhecimento



Fonte: Bukowitz e Williams (2002, p.24)

Os passos do processo do diagnóstico de gestão da informação e do conhecimento são os seguintes:

O processo tático contempla quatro passos, que identificamos como as pessoas reúnem a informação de que necessitam, utilizam a informação e o conhecimento, aprendem e devolvem para que outros utilizem em seu trabalho diário, conforme discriminados abaixo:

- Obtenha informação – a busca por informações é a fase inicial de todo processo de gestão, principalmente diante do desafio de analisar enormes quantidades de informações para se encontrar a que realmente se adequa às necessidades. Esse é um passo do processo de GIC, que aborda os aspectos de como obter as informações indispensáveis à organização, para que ela se torne mais eficiente, num contexto em que o advento de novas tecnologias permitiu um fluxo inimaginável de informações para dentro das organizações.

- Utilize a informação – nesse processo de utilização da informação, é considerado o aspecto de criação, de experimentação, de inovação e de uso estratégico da

informação. Esse passo aborda a celeridade com que as informações fluem na organização e a criatividade com que os seus membros as combinam de maneiras novas e interessantes para criar soluções inovadoras.

- Aprenda conjuntamente – é o processo que integra a maneira como as pessoas trabalham e como se perfaz a aprendizagem conjuntamente. Trata-se do passo em que é discutido como as organizações integram o processo de aprendizagem à maneira como as pessoas trabalham, de forma a criar vantagem competitiva.

- Contribua compartilhando – nesse ponto, estão as melhores práticas de gestão, quando se consegue aplicar o conhecimento individual no grupo do qual faz parte, seja partilhando experiências, seja transferindo-as aos menos experientes. O desafio está em demonstrar que, mesmo na transferência de informações, estão se gerando novos conhecimentos. Nesse passo, são discutidas maneiras de incentivar a contribuição individual para a construção do conhecimento organizacional e a infraestrutura necessária para apoiar essa contribuição.

O processo estratégico exige uma avaliação contínua do capital intelectual existente e uma comparação com necessidades futuras. Essa parte do processo preocupa-se mais com o papel de grupos e lideranças e está subdividida conforme os três passos abaixo:

- Avalie o capital intelectual – nesse ponto, a organização deve considerar o conhecimento existente e necessário para atingir sua missão e prever as necessidades futuras de conhecimento para possibilitar a mensuração do desenvolvimento do capital intelectual. Esse passo aborda formas de desenvolver medidas que demonstrem que a organização está aumentando a sua base de conhecimento e como está lucrando com o seu investimento em capital intelectual.

- Construa e mantenha o capital intelectual – esse passo requer a construção do capital intelectual, através dos relacionamentos, para obter valor e manter a organização em patamar viável de desenvolvimento e entrelaçamento de saberes. Nesse passo, abordam-se formas de obter valor, a partir dos relacionamentos com os empregados, com os clientes, com as comunidades nas quais operam e com os concorrentes, e como gerir esses relacionamentos.

- Descarte por meio da rotatividade de pessoas – nesse ponto, a organização deve estar preparada para a rotatividade, para o desprendimento, para o momento de despojamento, mesmo que seja do conhecimento, porque até ele necessita de mudanças. Esse passo aborda formas de as organizações examinarem o seu capital intelectual, tanto em termos de custos de oportunidades, quanto de fontes de valor alternativas, para manter apenas o que lhes é estrategicamente viável.

### 3.6 DIMENSÕES IDENTIFICADAS NOS MODELOS QUE FUNDAMENTAM A PESQUISA

Para alcançar o primeiro objetivo específico da pesquisa - identificar as dimensões dos modelos de Gestão da informação e do Conhecimento, apresentados na literatura – elencamos, no quadro abaixo, a relação das dimensões identificadas, seus conteúdos e autores.

Quadro 6 - Dimensões da gestão da informação e/ou do conhecimento

<b>AUTOR</b>	<b>DIMENSÃO</b>	<b>CONTEÚDO</b>
CHOO, C. W., 2003. A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado.	Criação de significado/sentido; Construção do conhecimento; Tomada de decisão	Processamento da informação; Conversão da informação; Interpretação da informação
DAVENPORT, T., 1998. Ecologia da Informação	Determinação de exigências; Obtenção; Distribuição; Utilização.	Tipo de informação necessária; Fonte de exploração, classificação e formatação/estruturação da informação; Acesso à informação; Emprego da informação para a tomada de decisão.
NONAKA, I; TAKEUCHI, H., 1997. Criação de conhecimento na empresa	Dimensão ontológica – conhecimento Organizacional X conhecimento individual Dimensão epistemológica –	Espiral do conhecimento: Socialização, Externalização, Combinação, Internalização 5 condições: intenção,

	conhecimento tácito X conhecimento explícito	autonomia, flutuação e caos, redundância, variedades e requisitos
PROBST et al., 2002. Gestão do Conhecimento: os elementos construtivos do sucesso	Metas de conhecimento; Avaliação do conhecimento.	Identificação do conhecimento; aquisição de conhecimento; desenvolvimento, compartilhamento e distribuição; utilização; retenção (armazenamento).
ANGELONI, M. T., 1999. Organizações de Conhecimento: dos modelos à aplicação prática.	Infraestrutura;  Pessoas;  Tecnologia	Visão holística, cultura, estilo gerencial, estrutura; Aprendizagem, modelos mentais, compartilhamento, intuição, criatividade e inovação; Redes, <i>datawarehouse</i> , <i>groupware</i> , <i>workflow</i> , GED/EED.
BUKOWITZ,W.; WILLIAMS, R., 2002. Manual de Gestão do Conhecimento	Tática;  Estratégica.	Obtenha; utilize; aprenda; contribua. Avalie; construa/mantenha; descarte.

Fonte: Autoria própria (2011)

Na descrição dos modelos de gestão da informação e/ou do conhecimento e suas dimensões expostas no quadro acima, podem-se identificar diversas semelhanças.

A dimensão criação de significado, em que se verifica o processamento da informação, partindo da necessidade, da busca e do uso da informação do modelo de Choo (2003), está em consonância com os passos do processo tático: obtenha e utilize informação do modelo de Bukowitz e Williams (2002), como também há semelhança com o modelo de Davenport (1998), em que se verifica, na dimensão determinação de exigências, o tipo de informação necessária, na dimensão obtenção, a fonte de exploração, classificação e formatação ou estruturação da informação.

A construção do conhecimento, que se verifica pela conversão da informação apresentada na dimensão do modelo de Choo (2003), é evidenciada na dimensão epistemológica de Nonaka e Takeuchi (1997), através da espiral do conhecimento, em que o conhecimento tácito se transforma em explícito e volta a transformar-se em tácito pelos processos de socialização, externalização, combinação e internalização. Verifica-se o compartilhamento, a aprendizagem, que está constante na dimensão 'pessoas', do modelo de Angeloni (1999), e no modelo de Probst et al. (2002), que se assemelha à dimensão tática nos passos 'aprenda e contribua compartilhando conhecimento' do modelo de Bukowitz e Williams (2002).

A dimensão estratégica do modelo de Bukowitz e Williams (2002) aborda os passos avalie, construa e mantenha e descarte, em que se verifica semelhança com os objetivos e as metas de conhecimento, do modelo de Probst et al. (2002), e com a dimensão avaliação do conhecimento, em que se avaliam o capital intelectual, a propriedade intelectual e os ativos intangíveis.

Já a dimensão 'tomada de decisão', que requer a interpretação da informação, está presente nos modelos de Choo (2003) e de Davenport (1998). Verificam-se, ainda, nos passos 'avalie, construa/mantenha e descarte', do modelo de Bukowitz e Williams (2002), aspectos de tomada de decisão, enquanto no modelo de Probst et al. (2002), verificam-se, nas próprias dimensões, as metas e a avaliação do conhecimento.

Comparando os modelos apresentados, pode-se verificar que todos apresentam a informação e/ou o conhecimento como foco principal, diferenciando-se, devido a uma maior concentração na forma de analisar as variáveis e de contextualizá-las em nível interno e externo à organização. No entanto, a proposta de Bukowitz e de Williams (2002) foi escolhida como parâmetro, por se adequar mais ao cenário em estudo, ao objeto e aos objetivos propostos na pesquisa e por apresentar dimensões concernentes à informação e ao conhecimento, assim como, indicadores que permitem diagnosticar as ações de Gestão da Informação e do Conhecimento, conforme se pode constatar na seção referente aos procedimentos metodológicos.

## 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

### 4.1. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa visa fazer uma análise a partir do diagnóstico das ações exercidas de gestão da informação e do conhecimento do corpo técnico da Coordenação de Contabilidade e Finanças da UFPB. Caracteriza-se como estudo de caso e de campo, na visão de Zanella (2009, p.88) os estudos de campo pesquisam situações reais. Este estudo parte da aplicação do modelo proposto por Bukowitz e Williams (2002), para possibilitar uma posterior proposta de ação de gestão da informação e do conhecimento de acordo com a análise e os resultados encontrados.

Yin (2005) afirma que o estudo de caso permite uma investigação para se preservarem as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real – tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de setores econômicos.

Um dos objetivos específicos da presente pesquisa é identificar as dimensões dos modelos de gestão da informação e do conhecimento propostos na literatura. Portanto, caracteriza-se como pesquisa exploratória e descritiva, uma vez que busca reunir autores que tratam do tema, estabelecendo as características das dimensões identificadas, tanto através de semelhanças quanto de diferenças entre elas.

Para Braga (2007), a pesquisa exploratória objetiva reunir dados, informações, padrões, ideias ou hipóteses sobre um problema ou questão com pouco ou nenhum estudo anterior. Esse tipo não pretende testar hipótese, mas procurar padrões. Como metodologias mais adequadas, o autor sugere o estudo de caso, a observação, a análise histórica, levantamento em fontes secundárias, como informações bibliográficas e documentais. Quanto à coleta de dados, entrevistas, questionário, grupos focais e outros. Para a análise dos dados, o autor diz ser mais adequada a análise de conteúdo.

O objetivo específico de diagnosticar o processo de gestão da informação e do conhecimento adotado na perspectiva de Bukowitz e Williams (2002), no âmbito das atividades dos técnicos da CCF, tem como base a aplicação de um

questionário, de onde se extrai os dados com a finalidade de tratá-los no aspecto quantitativo. Desta forma, a pesquisa também se configura como quantitativa, que conforme definição de Zanella (2009, p.77), “pesquisa quantitativa é aquela que se caracteriza pelo emprego de instrumentos estatísticos, tanto na coleta como no tratamento dos dados, e que tem como finalidade medir relações entre as variáveis”.

Outro aspecto a considerar, na metodologia aplicada ao presente estudo, é o aspecto qualitativo para atingir o objetivo específico - identificar traços da cultura organizacional voltados para o gerenciamento do capital humano de toda a Coordenação de Contabilidade e Finanças.

A metodologia qualitativa, segundo definição de Minayo e Sanches (1993), “trabalha com valores, crenças, representações, hábitos, atitudes e opiniões e adequa-se a aprofundar a complexidade de fenômenos, fatos e processos particulares e específicos de grupos mais ou menos delimitados em extensão e capazes de serem abrangidos intensamente”.

Assim, esta pesquisa se configura como um estudo de caráter qualitativo e quantitativo, exploratório e descritivo, em que se empregarão as seguintes técnicas e instrumentos de coleta de dados:

a) Aplicação de um questionário individual, conforme Apêndice A, sem identificação, com a marcação da opinião de cada pesquisado da forma como identifica cada afirmativa relativa àquele passo do processo, marcando um dos itens – (F) forte, (M) moderado, (Fr) fraco, a todos os técnicos do setor, tais como o coordenador de contabilidade e finanças, os chefes dos setores, os diretores das divisões ligadas à coordenação e demais técnicos que fazem parte da Coordenação, para identificar de que forma é realizada a gestão da informação e do conhecimento, tanto no âmbito individual quanto do grupo em que estão inseridos, e para verificar o intercâmbio de conhecimento entre os setores que fazem parte de toda a Coordenação.

b) Técnica de observação direta, por meio de anotações em diário de campo, com o fim de explorar os aspectos positivos e negativos dos processos de gestão da informação e do conhecimento e identificar os traços existentes de cultura organizacional, para verificar o comportamento dos técnicos em suas rotinas de

trabalho, se as informações são compartilhadas e se estão disponíveis e acessíveis no âmbito das atividades desenvolvidas pelos técnicos da Coordenação de Contabilidade e Finanças da Universidade Federal da Paraíba.

Para Richardson (1999, p.259), a observação é o exame minucioso ou a mirada atenta sobre um fenômeno em seu todo ou em algumas de suas partes; é a captação precisa do objeto examinado.

A análise dos dados coletados buscou demonstrar a situação dessa Coordenação, no que se refere aos aspectos da existência ou não de algum sistema de compartilhamento de conhecimentos para enriquecer o conhecimento organizacional. Adotou-se a análise de conteúdo a partir dos procedimentos utilizados e analisou-se o conhecimento organizacional com base no diagnóstico do processo de gestão da informação e do conhecimento.

Para Valentim (2005), o objeto da análise de conteúdo é a palavra, especificamente o aspecto individual (sujeito) da linguagem. Um dos mais importantes aspectos da análise de conteúdo é a inferência, entendida como dedução lógica, que objetiva reconhecer, no conteúdo da mensagem, duas questões: a) causas ou antecedentes da mensagem e b) efeitos ou consequências das mensagens (BARDIN, 2009).

De acordo com Woida (2010, p.101), o método da análise de conteúdo é essencial para conhecer realidades, principalmente quando o problema da pesquisa envolve questões referentes à cultura.

#### 4.2. COORDENADORIA DE CONTABILIDADE E FINANÇAS DA UFPB: O CAMPO DE PESQUISA

A UFPB tem sua estrutura hierárquica regulamentada pelo Regimento Interno aprovado pela Resolução N.º 257/79. Conta-se hoje com a Reitoria como Órgão Máximo da Instituição e várias Pró-reitorias, entre elas, a Pró-reitoria Administrativa (PRA), que tem vinculada a ela a Coordenação de Contabilidade e Finanças, cuja estrutura está subdividida nos seguintes setores, conforme a resolução: Assessoria para Assuntos de Auditoria; Assessoria para Assuntos Administrativos; Secretaria; DC – Divisão de Contabilidade, que compreende: a Seção de Escrituração, a Seção de Análise e Controle; a Seção de Processamento de Dados Contábeis (SIAFI). DAF

– Divisão de Administração Financeira, dividida em: Seção de Execução Orçamentária; Seção de Pagamento; Seção de Tomada de Contas. DAC – Divisão de Acordos e Convênios, assim dividida: Seção de Registro e Controle; Seção de Análise e Avaliação.

Os técnicos que fazem parte da Coordenação são: o coordenador geral de contabilidade e finanças; o diretor da DC; o diretor da DAF; o diretor da DAC; o chefe da SAC; o chefe da Seção de Processamento de Dados Contábeis - SIAFI; os contadores; os administradores; os técnicos de Contabilidade e os técnicos administrativos.

Alguns setores descritos acima, previstos na Resolução, não existem mais na situação atual, como Assessoria para assuntos de auditoria e Assessoria para assuntos administrativos. Em algumas seções, foram extintos os seguintes cargos de chefia: seção de pagamento; seção de tomada de contas; seção de escrituração; seção de registro e controle e seção de análise e avaliação.

Para uma melhor visualização, elaboramos o demonstrativo abaixo, que explicita a situação (2010) da Coordenação em relação ao seu quadro de pessoal por formação acadêmica:

Quadro 7 - Pessoal por formação acadêmica

<b>Formação acadêmica</b>	<b>Quantidade</b>
Ensino médio	05
Técnicos em Contabilidade	03
Graduados	08
Especialistas	19
Mestres	00
<b>Total</b>	<b>35</b>

Fonte: Pesquisa direta (2010)

O quadro de pessoal da Coordenação conta hoje com 35 (trinta e cinco) servidores. Dentre os 19 (dezenove), que são especialistas, dois são administradores, e os demais são contadores. Entre os graduados, um está cursando Especialização, e dois dentre os que são especialistas estão com Mestrado em andamento. Existem ainda três contadores que também são Bacharéis em Direito.

#### 4.3 MODELO ADOTADO COMO PARÂMETRO PARA A PESQUISA

Para verificar a situação e analisar as ações exercidas de gestão da informação e do conhecimento dos setores que fazem parte da Coordenação de Contabilidade e Finanças da UFPB, utilizou-se o modelo proposto para o Diagnóstico do Manual de Gestão do Conhecimento de Bukowitz e Williams (2002), adaptando-o à realidade da instituição pública pesquisada, o que corrobora o pensamento de Barbosa (2008, p. 190), que indica como primeiro passo para se construir uma gestão da informação e do conhecimento nas organizações a elaboração de um diagnóstico.

O modelo proposto pelas autoras contempla sete categorias com vinte afirmativas para identificar, entre três alternativas, a que melhor se adéqua à organização ou ao setor aplicado. Para a aplicação do modelo na CCF da UFPB, fez-se uma adaptação nas afirmativas, reestruturando cada passo, contemplando dez afirmativas cada um, que melhor respondesse às características do setor analisado, de acordo com a visão de cada técnico.

Adotou-se a proposta dessas autoras para servir de parâmetro para identificar a existência de processo de Gestão da informação e do Conhecimento no Setor de Atividade-meio da UFPB. A escolha desse modelo se justifica porque, por meio dele, é possível analisar e realizar um estudo exploratório e contemplar maior compatibilidade com as premissas de cada fase do processo e os objetivos definidos para a pesquisa.

A proposta das autoras de diagnóstico do processo de gestão do conhecimento teve em sua estrutura algumas adaptações para ser aplicada adequadamente ao setor em estudo, primeiro porque se trata de uma organização pública, onde consideramos os clientes internos os próprios técnicos que atuam na Coordenação de Contabilidade e Finanças, e os externos, os dos demais setores da instituição.

Além dessa adaptação, foi reduzida de 20 para 10 afirmativas em cada passo do processo e se contemplam, no diagnóstico, passos referentes à gestão da informação, tais como 'obtenha informação', 'utilize informação' e 'construa e mantenha o capital intelectual', os quais são relacionados com os fluxos formais de informação e são mais adequados ao processo de gestão da informação. Já os passos 'aprenda conjuntamente', 'contribua compartilhando conhecimento',

‘avalie o capital intelectual’ e ‘descarte por meio da rotatividade de pessoas’, estão mais relacionados à gestão do conhecimento, pois se utilizam de afirmativas relacionadas aos fluxos informais de informação, com vistas a avaliar a existência de compartilhamento de conhecimento e de incentivo à aprendizagem organizacional.

A estrutura do diagnóstico é dividida em sete seções, que fazem parte do processo de gestão da informação e do conhecimento proposto. Cada seção contempla dez afirmativas, com três alternativas de identificação (forte, moderado e fraco). O processo divide-se em duas partes: a parte tática, que está subdividida em quatro processos: ‘obtenha informação’, ‘utilize informação’, ‘aprenda conjuntamente’ e ‘contribua compartilhando conhecimento’; a parte estratégica está subdividida em três processos: ‘avalie o capital intelectual’, ‘construa/mantenha o capital intelectual’ e ‘descarte por meio da rotatividade de pessoas’.

Para efeitos práticos da pesquisa, os passos foram dissociados das partes tática e estratégica e passaram a constituir um único corpus de categorias, que permite diagnosticar as ações exercidas de gestão da informação e do conhecimento do corpo técnico da Coordenação de Contabilidade e Finanças da UFPB.

Na aplicação do questionário, preenchido por todos os técnicos da Coordenação de forma individual, sem identificação, avaliou-se de que forma eles veem o comportamento da informação e do conhecimento pelo setor e como identificam ações de gestão da informação e do conhecimento.

Após a aprovação da pesquisa pelo Comitê de Ética do Hospital Universitário Lauro Wanderley, iniciou-se o trabalho de campo, com a aplicação dos questionários aos técnicos ligados à Coordenação de Contabilidade e Finanças da UFPB. Foram aplicados 35 questionários aos técnicos que desempenham suas atividades na referida Coordenação e recebidos 31 respondidos, ou seja, 89% do total aplicado.

Para calcular a pontuação de cada categoria, computa-se o número referente a cada uma das três alternativas, no total das dez afirmativas, multiplica-se o item (F) forte por três, o item (M) moderado por dois, e o (Fr) fraco por um, somando-se o resultado. A pontuação máxima possível é trinta, e a obtenção do resultado em percentual divide-se por trinta, conforme demonstrado na figura abaixo. A adaptação

do modelo das autoras nesse ponto refere-se à pontuação máxima possível que seria 60, caso fossem aplicados os questionários com 20 afirmativas.

Figura 11: Planilha da pontuação individual por passo do processo de GIC

<b>Pontuação da Seção n</b>	
<b>Calculando a pontuação</b>	
Número de Fs	<input type="text"/> x 3 = <input type="text"/>
Número de M's	<input type="text"/> x 2 = <input type="text"/>
Número de Fr's	<input type="text"/> x 1 = <input type="text"/>
Pontuação da seção:	<input type="text"/> Pontos
Pontuação máxima possível:	30
<b>Pontuação percentual:</b>	<input type="text"/> % para a seção n
(a pontuação da seção dividida por 30)	

Fonte: Adaptado de Bukowitz e Williams (2002, p.34)

Na última seção, apura-se o resultado geral do processo de Gestão da Informação e do Conhecimento no setor aplicado, conforme demonstrado na figura abaixo.

Figura 12: Planilha de avaliação da pontuação geral do Processo de GIC

Seção	Pontos	Percentual do Passo	Corresponde a ...
Seção 1	<input type="text"/>	<input type="text"/> %	Obtenha
Seção 2	<input type="text"/>	<input type="text"/> %	Utilize
Seção 3	<input type="text"/>	<input type="text"/> %	Aprenda
Seção 4	<input type="text"/>	<input type="text"/> %	Contribua
Seção 5	<input type="text"/>	<input type="text"/> %	Avalie
Seção 6	<input type="text"/>	<input type="text"/> %	Construa e Mantenha
Seção 7	<input type="text"/>	<input type="text"/> %	Descarte
<b>Total</b>	<input type="text"/>	Pontuação total no processo de Gestão do Conhecimento	
<b>Total possível</b>	210		
<b>Pontuação</b>			
<b>Percentual Geral</b>	<input type="text"/>	% para o processo de Gestão do Conhecimento. [Pontuação total dividida por 210]	

Fonte: Adaptado de Bukowitz e Williams (2002, p.47).

Depois da aplicação dos questionários, foram apuradas as pontuações, através das planilhas acima, obtendo-se os resultados apresentados na seção seguinte. Nesse caso, a adaptação consiste na pontuação total possível que seria 420, caso fossem aplicados os questionários com 20 afirmativas.

Considerando os pesos atribuídos às variáveis, relativos a cada afirmativa das categorias do processo de GIC, de 3 (três) para a variável forte, 2 (dois) para a moderada e 1 (um) para a fraca, tem-se a soma dos pesos 6. Criando uma ponderação temos o resultado percentual conforme quadro abaixo:

Quadro 8 – Ponderação das variáveis

Variáveis	Escala percentual
Forte	Acima de 50% até 100%
Moderada	Acima de 17% até 50%
Fraca	De 0% até 17%

Fonte: Autoria própria (2012)

Aplicando-se a escala da tabela acima, identificamos de que forma é considerado cada passo do processo de GIC no setor contábil da UFPB, conforme se demonstra a seguir.

## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Foram aplicados 35 questionários aos técnicos que desempenham suas atividades na Coordenação de Contabilidade e Finanças, dos quais foram recebidos 31 respondidos, ou seja, 89% dos questionários aplicados foram respondidos.

Na avaliação do primeiro curso de ação - o tático - os passos 'obtenha informação', 'utilize a informação', 'aprenda conjuntamente' e 'contribua compartilhando conhecimento' apresentam como melhor desempenho o passo 'obtenha informação', com 65% de resultado, enquanto 'utilize a informação' representa o de menor desempenho, com 55% de resultado.

Na avaliação do curso de ação estratégico, os passos 'avalie o capital intelectual', 'construa e mantenha o capital intelectual' e 'descarte por meio da rotatividade de pessoas' apresentam como melhor desempenho o passo 'construa e mantenha o capital intelectual' com 61%, enquanto o passo 'avalie o capital intelectual' representa o de menor desempenho nesse curso de ação, com 53%. Esse passo exige mais atenção em todo o processo de Gestão da informação e do conhecimento, diagnosticado na Coordenação de Contabilidade e Finanças da UFPB.

De acordo com a aplicação dos questionários, obtiveram-se, como resultado geral de todo o processo de diagnóstico de gestão da informação e do conhecimento, os percentuais demonstrados no gráfico abaixo.

Os resultados obtidos com a aplicação dos questionários foram os seguintes:

### Pontuação do diagnóstico de GIC

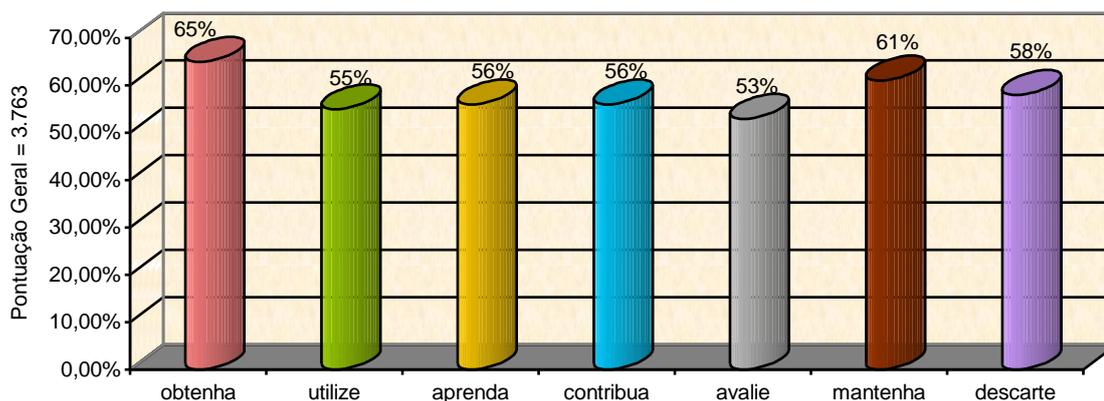
Calculando a pontuação

31 questionários

	Percentual	Pontos
Seção 1 - Obtenha	65	604
Seção 2 - Utilize	55	511
Seção 3 - Aprenda	56	521
Seção 4 - Contribua	56	519
Seção 5 - Avalie	53	495
Seção 6 - Construa	61	570
Seção 7 - Descarte	58	543
Pontuação atingida no setor		3763
Pontuação total possível		6510
<b>PONTUAÇÃO PERCENTUAL GERAL</b>	<b>58</b>	<b>% para a GIC</b>

## Pontuação atingida

Gráfico 1- Passos do Processo de Diagnóstico de GIC



Fonte: Elaboração própria, 2011

Pode-se verificar que todos os passos do processo obtiveram percentuais acima de 50%, e a pontuação percentual geral do setor contábil ficou em 58%, o que significa que os resultados foram positivos para as ações de GIC.

As organizações que testaram o instrumento obtiveram a média de 55%, conforme Bukowitz e Williams (2002, p. 47).

Conforme se depreende do quadro de ponderação das variáveis, o percentual de 58% obtido no setor contábil é considerado forte para a existência de ações de gestão da informação e do conhecimento. Embora se perceba que podem ser melhorados muitos aspectos relacionados ao tema.

Para calcular a pontuação de cada subcategoria, computa-se o número referente a cada uma das três alternativas respondidas pelos pesquisados, multiplica-se o item (F) forte por três, o item (M) moderado por dois e o item (Fr) fraco por um, somando-se o resultado. O valor em percentual é obtido dividindo-se o total de cada variável pelo resultado da soma.

As pontuações para as organizações que testaram em campo o diagnóstico foram de 30% a 70% para cada seção, conforme Bukowitz e Williams (2002, p. 47).

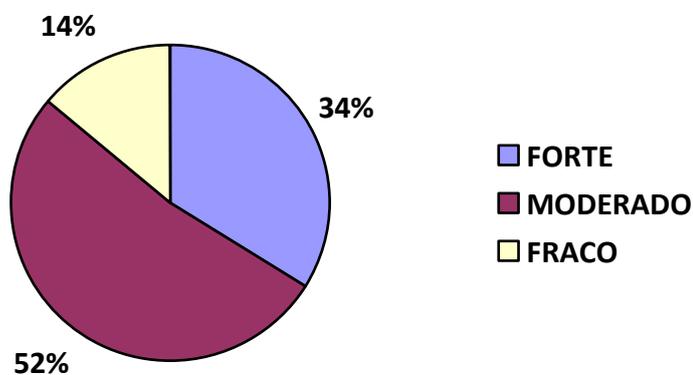
### Pontuação da seção 1 - Obtenha informação

Calculando a pontuação

31 questionarios

Nº de Forte	68	x 3 =	204
Nº de Moderado	158	x 2 =	316
Nº de Fraco	84	x 1 =	84
	310		
Pontuação			604
Pontuação total possível			930
Pontuação percentual			65 % para a seção

Gráfico 2- Obtenha informação



Fonte: Elaboração própria, 2011

Pode-se verificar que, para esse passo do processo, o percentual atingido foi de 65%. Pode inferir que a busca de informação pelo setor contábil é bem realizada. De acordo com o gráfico, o passo 'obtenha informação' corresponde a 52% respondido de forma moderada, 34%, forte, e 14%, como fraco.

Nessa categoria do processo pode-se perceber que o percentual de 65% é considerado forte para as ações de busca da informação, conforme se avalia pelo quadro de ponderação das variáveis, sendo este o passo mais fortemente avaliado.

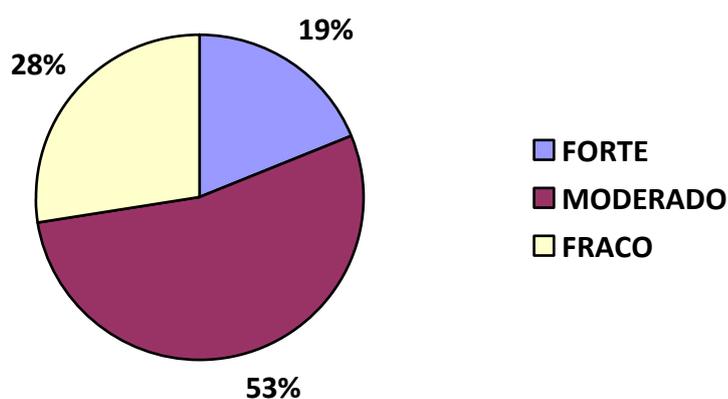
## Pontuação da seção 2 - Utilize a informação

Calculando a pontuação

31 questionarios

Nº de Forte	32	x 3 =	96
Nº de Moderado	137	x 2 =	274
Nº de Fraco	141	x 1 =	141
	310		
Pontuação			511
Pontuação total possível			930
Pontuação percentual			55 % para a seção

Gráfico 3- Utilize a informação



Fonte: Elaboração própria, 2011

Verifica-se que o passo 'utilize a informação' obteve o percentual de 55% e que as respostas do questionário ficaram em 53% como moderadas, 28%, como fracas, e 19%, fortes.

Essa categoria foi avaliada em 55%, o que se infere pela aplicação do quadro de ponderação das variáveis, que tem aspectos considerados forte, uma vez que está acima de 50%, mesmo que na utilização da informação possam ser melhoradas muitas ações.

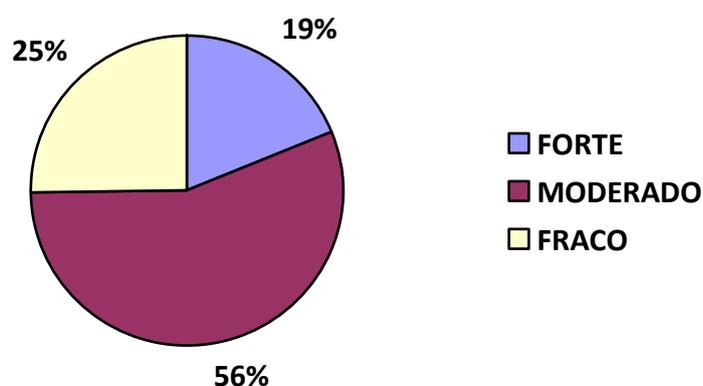
### Pontuação da seção 3 - Aprenda conjuntamente

Calculando a pontuação

31 questionarios

Nº de Forte	33	x 3 =	99
Nº de Moderado	145	x 2 =	290
Nº de Fraco	132	x 1 =	132
	310		
Pontuação			521
Pontuação total possível			930
Pontuação percentual			56 % para a seção

Gráfico 4- Aprenda conjuntamente



Fonte: Elaboração própria, 2011

De acordo com os resultados, o passo 'aprenda conjuntamente' obteve o percentual de 56%. Percebe-se, pelo gráfico acima, que as respostas ficaram em 56% como moderada, 19%, forte, e 25%, fraca.

O percentual de 56% para essa categoria revela que, com a aplicação do quadro de ponderação das variáveis, esta é também avaliada como forte, porém revela que há um distanciamento em relação ao melhor percentual, o que significa que muitas ações de aprendizagem conjunta podem ser implementadas e aperfeiçoadas no setor contábil.

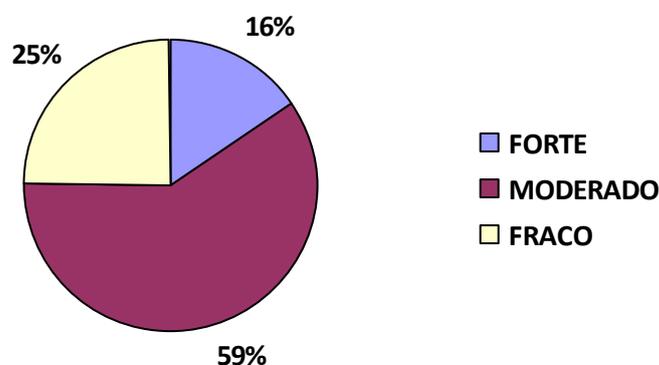
### Pontuação da seção 4 - Contribua compartilhando

Calculando a pontuação

31 questionarios

Nº de Forte	27	x 3 =	81
Nº de Moderado	155	x 2 =	310
Nº de Fraco	128	x 1 =	128
	310		
Pontuação			519
Pontuação total possível			930
Pontuação percentual			56 % para a seção

Gráfico 5- Contribua compartilhando



Fonte: Elaboração própria, 2011

Pode-se verificar que o passo 'contribua compartilhando' obteve também o percentual de 56%. O gráfico acima demonstra que as respostas ficaram em 59% como moderada, 16%, forte, e 25%, fraca.

Verifica-se nessa categoria que o percentual de 56% é considerado forte no quadro de ponderação das variáveis, mas infere-se que há muito que se aperfeiçoar no que diz respeito à contribuição através do compartilhamento do conhecimento.

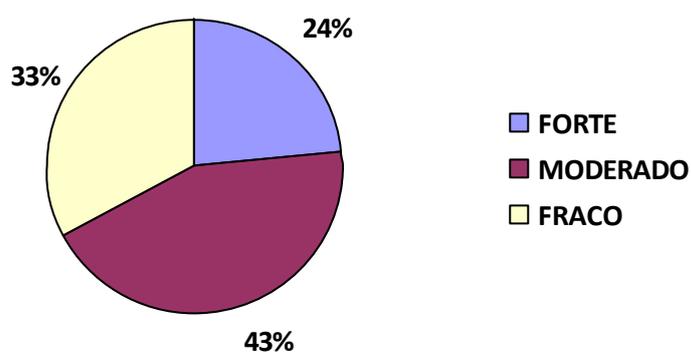
### Pontuação da seção 5 - Avalie o capital intelectual

Calculando a pontuação

31 questionarios

Nº de Forte	39	x 3 =	117	
Nº de Moderado	107	x 2 =	214	
Nº de Fraco	164	x 1 =	164	
	310			
Pontuação			495	
Pontuação total possível			930	
Pontuação percentual			53	% para a seção

Gráfico 6 – Avalie o capital intelectual



Fonte: Elaboração própria, 2011

Pode-se verificar que o passo avalie o capital intelectual obteve o percentual de 53%. E percebe-se pelo gráfico acima que as respostas ficaram em 43% como moderadas, 24% forte e 33% fraca.

Para essa categoria verifica-se que o percentual de 53%, pouco acima da margem moderada do quadro de ponderação das variáveis, revela que embora tenha atingido a variável forte, está mais distante do percentual máximo, sendo a mais baixa percentagem dentre as sete categorias avaliadas.

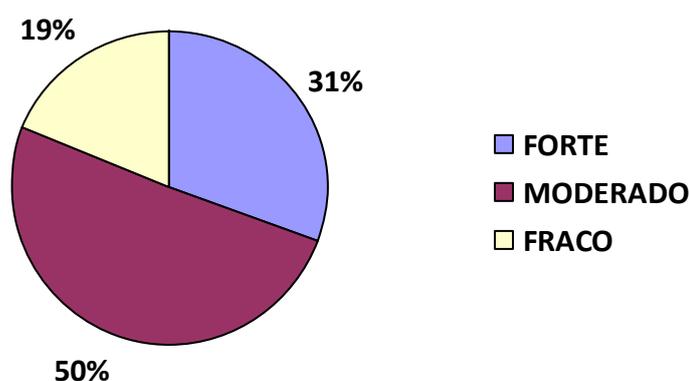
### Pontuação da seção 6 – Construa e mantenha o capital intelectual

Calculando a pontuação

31 questionários

Nº de Forte	58	x 3 =	174	
Nº de Moderado	144	x 2 =	288	
Nº de Fraco	108	x 1 =	108	
	310			
Pontuação			570	
Pontuação total possível			930	
Pontuação percentual			61	% para a seção

Gráfico 7 – Construa e mantenha o capital intelectual



Fonte: Elaboração própria, 2011

Em relação ao passo ‘construa e mantenha o capital intelectual’, o percentual foi de 61%, as respostas ficaram em 50% com a opção moderada, 31%, forte, e 19%, fraca.

Essa categoria é considerada forte com a aplicação do quadro de ponderação das variáveis, sendo bem avaliada, obtendo o percentual de 61% na construção e manutenção do capital intelectual no setor contábil.

### Pontuação da seção 7 - Descarte por meio da rotatividade de pessoas

Calculando a pontuação

31 questionarios

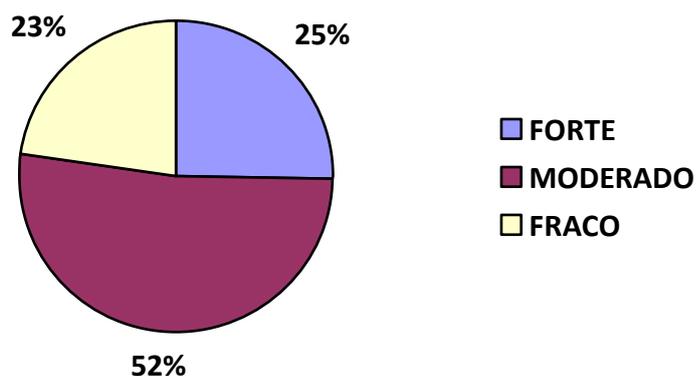
Nº de Forte

Nº de Moderado

Nº de Fraco

46	x 3 =	138	
141	x 2 =	282	
123	x 1 =	123	
310			
Pontuação		543	
Pontuação total possível		930	
Pontuação percentual		58	% para a seção

Gráfico 8 – Descarte por meio da rotatividade de pessoas



Fonte: Elaboração própria, 2011.

No que se refere ao passo ‘descarte por meio da rotatividade de pessoas’, obteve-se o percentual de 58%. De acordo com o gráfico acima, 51% dos entrevistados optou pela alternativa moderada, 25%, assinalaram o item forte e 24% fraca.

Em relação a essa categoria, com a aplicação do quadro de ponderação das variáveis, percebe-se uma boa avaliação considerada forte, com um percentual de 58%, mesmo que possa melhorar nas ações referentes a despojamento.

Pode-se observar que, no curso de ação tático, o passo que apresentou melhor desempenho foi 'obtenha informação', com 65%. Esse resultado indica que a Coordenação de Contabilidade e Finanças, quando necessita obter informação, tem 65% de chance de obtê-la, através das pessoas, dos grupos, de bases de dados e de instrumentos *on-line*, inclusive a *internet*.

Já o passo 'utilize a informação' obteve 55% de resultado, representando o menor percentual do curso de ação tático. Esse passo do processo requer uma análise mais apurada, uma vez que corresponde a fazer uso de ideias, de espaço de trabalho, de fluxo da informação para melhorar o serviço, mas que pode ser incrementado através de reuniões não estruturadas, que colaboram com os demais setores que compõem a Coordenação.

Os passos 'aprenda conjuntamente' e 'contribua compartilhando conhecimentos' apresentam 56% de resultado. O primeiro representa o engajamento das equipes, dentro e fora da organização, para que possam trabalhar juntas, expor experiências e aprender mutuamente.

No passo 'contribua compartilhando conhecimento', a coordenação procura promover a aproximação dos setores que a compõem para que as experiências sejam compartilhadas. Porém, nos aspectos individuais, nas barreiras físicas e de sistemas de integração, esse passo precisa ser bem articulado para que o compartilhamento do conhecimento seja estimulado.

Na análise do segundo curso de ação - o Estratégico - os passos 'avalie o capital intelectual', 'construa e mantenha o capital intelectual' e 'descarte por meio da rotatividade de pessoas' apresentam os resultados abaixo.

O passo que apresenta melhor desempenho é o 'construa e mantenha o capital intelectual', com 61%, o que representa que a Coordenação de contabilidade e finanças mantém um bom nível de capital intelectual, seja encorajando-o na alavancagem do conhecimento do grupo, seja nas atividades externas que contribuem para o enriquecimento das ideias no trabalho.

Já o passo 'avalie o capital intelectual' obteve 53%, que representa o menor percentual do curso de ação estratégico, bem como de todo o processo de diagnóstico de gestão da informação e do conhecimento. Esse passo do processo

apresenta a questão da mensuração do capital intelectual da coordenação, das medidas de desempenho e de qualidade, de avaliação de gestão e requer uma análise mais aprofundada, em virtude de se tratar de assunto ainda tênue para uma instituição pública.

Quanto ao passo 'descarte por meio da rotatividade de pessoas', teve como resultado 58%, em que as decisões de despojamento de conhecimento fogem ao controle da Coordenação, tendo como principal foco a falta de controle na manutenção do capital intelectual e a importância estratégica desse capital para o Setor.

## 5.1 ANÁLISE POR CATEGORIA

### 5.1.1 Categoria: Obtenha informação

Analisando-se o passo 'obtenha informação', observa-se que, das 10 afirmações dos 31 questionários respondidos, obtiveram-se 68 respostas de fortemente apresentada no setor; 158 indicaram a opção 'moderada', e 84, apresenta-se como fraca para se obter informação. O passo 'obtenha informação' significa a busca por informações - fase inicial de todo processo de gestão, principalmente diante do desafio de analisar grandes quantidades de informações para se encontrar a que realmente se adequa às necessidades. Com essas adaptações, formou-se o corpus de categoria a seguir:

No que diz respeito ao passo 'Obtenha Informação', todas as subcategorias: explicar a necessidade de informação; documentar e compartilhar informação; manter atualizados os meios de aprendizagem; treinar novos sistemas para melhorar a eficiência; solicitar informação somente quando necessário; identificar especialista na busca da informação; importância de especialista na informação; pesquisar informação, tarefa realizável; variedade de aplicações e bases de dados onde pesquisar e ajuda de especialista em informação *on-line* e *internet* foram submetidas aos indicadores avaliativos: forte (peso 3), moderado (peso 2) e fraco (peso 1).

Das afirmações desse passo do processo, destaca-se que as pessoas só solicitam informação quando realmente necessitam dela, ou seja, 55% dos respondentes atribuem como fortemente identificada na coordenação essa

afirmação. Já em relação às afirmações “as pessoas fornecem explicações completas quando solicitam informações” e “quando as pessoas recebem a tarefa de pesquisar informação, são capazes de realizá-la”, 68% e 65% dos respondentes, respectivamente, atribuem como moderadas essas afirmações. Já as afirmações: “o treinamento de novos sistemas focaliza como essas tecnologias podem ser utilizadas para melhorar a qualidade e a eficiência da forma como as pessoas trabalham”, “os grupos e os indivíduos documentam e compartilham informação sobre seus conhecimentos rotineiramente”, e “os especialistas em informação da instituição ajudam as pessoas a utilizarem instrumentos *on-line*, incluindo a *internet*”, 48%, 42% e 42% dos pesquisados, respectivamente, atribuem como fracas essas afirmações na coordenação.

O primeiro passo do processo de diagnóstico de Gestão da Informação e do Conhecimento é o OBTENHA INFORMAÇÃO, correspondente à forma como as pessoas reúnem a informação de que necessitam em seu trabalho diário.

Para melhor visualização dos resultados obtidos, elaborou-se a Tabela 1, a partir de subcategorias formadas pelas questões afirmativas que compõem os instrumentos de coleta de dados aplicados no ambiente organizacional, com os respectivos indicadores, pesos e percentuais.

Tabela 1 – Resultado da categoria ‘Obtenha informação’

<b>AFIRMATIVAS/INDICADORES</b>	<b>FORTE (peso 3)</b>	<b>MODERADA (peso 2)</b>	<b>FRACA (peso 1)</b>	<b>Total</b>
Explicar a necessidade de informação	32%	63%	5%	100%
Documentar e compartilhar informação	23%	53%	24%	100%
Manter atualizados os meios de armazenagem	30%	57%	13%	100%
Treinar novos sistemas para melhorar a eficiência	29%	42%	29%	100%
Solicitar informação somente quando necessitam	70%	26%	4%	100%
Identificar especialista na busca de informação	29%	61%	10%	100%
Importância de especialista na informação	38%	53%	9%	100%
Pesquisar informação, tarefa realizável	25%	65%	10%	100%
Variedade de aplicações e bases de dados onde pesquisar	22%	58%	20%	100%
Ajuda de especialista em informação <i>on-line</i> e <i>internet</i>	28%	48%	24%	100%

Fonte: Pesquisa direta, 2011.

A primeira subcategoria diz respeito à explicação completa da necessidade de informação. Conforme se depreende da aplicação do questionário e dos pesos atribuídos a cada variável, observa-se que, no setor contábil, para obter informação, os técnicos procuram explicar completamente suas necessidades de informação de forma mais moderada (63%). Choo (2003) considera a necessidade de informação a primeira etapa do processo de construção de sentido do seu modelo de organização do conhecimento.

Para documentar e compartilhar informação, os técnicos do setor contábil afirmam que se dá de forma mais moderada (53%), embora esteja bem dividida a opinião de que isso ocorre de forma forte ou fraca. Uma das etapas do processo de criação de significado do modelo de Choo (2003) reconhece que, no uso da informação, o conhecimento compartilhado é construído.

Em relação a manter atualizados os meios de armazenagem da informação, a maioria dos técnicos de Contabilidade afirma que acontece de forma mais moderada (57%), e apenas 13% dos pesquisados acreditam ser fraca essa afirmativa. Um dos processos essenciais descritos no modelo de Probst et al. (2002) é a retenção do conhecimento, que depende do uso adequado e eficiente de diversos meios de armazenagem da organização.

No aspecto treinar novos sistemas para melhorar a eficiência, 42% afirmam ser de forma moderada, enquanto 29% afirmam ser forte, e o mesmo percentual acredita ser fraca essa afirmativa. Uma das dimensões do modelo de Angeloni (1999) contempla a tecnologia que destaca os novos sistemas.

Quanto a solicitar informação só quando necessitam dela, 70% dos pesquisados afirmam ser forte no setor, 26%, moderada, e apenas 4% afirmam ser fraca. Essa subcategoria foi a mais avaliada.

As comunidades de especialistas são facilmente identificáveis, e fica claro onde ir buscar informação. Nesse aspecto, 61% dos técnicos do setor afirmam ser moderada essa afirmativa, enquanto 29% afirmam ser forte, e apenas 10%, que é fraca. A etapa de construção de sentido do modelo de Choo (2003) considera a busca de informação um dos três pilares da obtenção de informação (necessidade, busca e uso da informação).

No que se refere à importância de especialista na identificação da informação, 53% dos respondentes afirmam ser de forma moderada, 38% acreditam ser forte, e

9% afirmam ser fraca. O modelo de Davenport (1998) contempla a identificação da informação em função do fator humano para a determinação das exigências do processo de gestão da informação, ou seja, a importância de especialista para identificar a informação necessária.

Considerando a capacidade de realizar pesquisa de informação, caso as pessoas recebam essa tarefa, 65% dos pesquisados responderam que é uma tarefa realizável moderadamente, 25%, forte, e 10%, fraca. A pesquisa é um dos passos da busca de informação, segunda etapa do processo de criação de sentido de Choo (2003).

Em relação à ampla variedade de aplicações e bases de dados onde pesquisar, 58% dos pesquisados apontaram a alternativa moderada no setor, 22%, forte, e 20%, fraca. A dimensão tecnologia do modelo de Angeloni (1999) vislumbra sistemas de pesquisa.

Quanto à ajuda de especialistas em informação para utilizar instrumentos *on-line*, inclusive *internet*, 48% dos pesquisados afirmam ser moderada no setor, 28% acreditam ser forte, e 24% afirmam ser fraca. O fator humano é considerado essencial nos modelos apresentados.

O percentual de 65% obtido para o passo 'Obtenha informação' é identificado pelas questões que influenciaram o diagnóstico da dimensão em análise, em cuja maioria a variável moderada ficou acima de 50%.

O resultado revela que, para explicar a necessidade de informação, documentar e compartilhar informação, os técnicos do setor consideram ser de forma mais moderada, o que significa que ainda podem ser melhorados esses aspectos. Quanto às afirmativas 'manter atualizados os meios de armazenagem'; 'treinar novos sistemas'; 'identificação, importância e necessidade de ajuda de especialista em informação', 'variedade de aplicações e bases de dados onde realizar pesquisa' e 'possibilidade de pesquisar', todas foram consideradas moderadamente possíveis.

Não foram identificados pontos muito fracos nesse passo, apenas foi detectada pequena carência de treinamento em novos sistemas, o que afeta o emprego de novas tecnologias para produzir melhorias, qualidade e eficiência nas rotinas de trabalho das pessoas.

Como ponto forte, o diagnóstico revela que os técnicos do setor solicitam informações quando realmente necessitam dela. Isso evidencia o interesse e o comportamento pró-ativo na busca de informação.

A obtenção da informação é um passo do processo explorado por vários autores, entre os quais, destacam-se: Choo (2003), que considera, na dimensão criação de sentido/significado, os passos do processamento da informação: necessidade, busca e uso da informação; Davenport (1998), que trata a obtenção de informação como uma das dimensões do seu modelo, que requer a fonte de exploração, classificação e formatação/estruturação da informação; os quais reforçam o passo do processo da dimensão tática do modelo de Bukowitz e Williams (2002), que aborda como primeiro passo para o diagnóstico a obtenção de informação.

### **5.1.2 Categoria: Utilize informação**

O passo seguinte do processo de diagnóstico de Gestão da Informação e do Conhecimento é o UTILIZE INFORMAÇÃO, em que se considera o aspecto de criação, de experimentação, de inovação e de uso estratégico da informação. Essa categoria é formada pelas seguintes subcategorias: 'mudanças no espaço para trabalhar em conjunto'; 'todos falam se têm ideia ou opinião a oferecer'; 'colaboração com demais setores fortalece o próprio'; 'ideias promissoras não importam de quem vêm'; 'reuniões não estruturadas ajudam a criar soluções'; 'envolver servidores na criação é uma prática'; 'qualquer boa ideia consegue apoio para prosseguir'; 'a Organização é flexível ao invés de rígida'; 'espaço de trabalho planejado para promover fluxo de ideias' e 'na Organização podem-se utilizar informação para melhorar o trabalho'.

Para melhor visualizar os resultados obtidos, elaborou-se a Tabela 2, a partir de subcategorias formadas pelas questões afirmativas que compõem os instrumentos de coleta de dados aplicados no ambiente organizacional, com os respectivos indicadores, pesos e percentuais.

Tabela 2 – Resultado da categoria ‘Utilize informação’

<b>AFIRMATIVAS/INDICADORES</b>	<b>FORTE (peso 3)</b>	<b>MODERADA (peso 2)</b>	<b>FRACA (peso 1)</b>	<b>Total</b>
Mudanças no espaço para trabalhar em conjunto	36%	47%	17%	100%
Todos falam se têm ideia ou opinião a oferecer	11%	68%	21%	100%
Colaboração com demais setores fortalece o próprio	41%	38%	21%	100%
Ideias promissoras não importam de quem vem	26%	59%	15%	100%
Reuniões não estruturadas ajudam a criar soluções	6%	65%	29%	100%
Envolver servidores na criação é uma prática	8%	17%	75%	100%
Qualquer boa ideia consegue apoio para prosseguir	7%	50%	43%	100%
A Organização é flexível ao invés de rígida	11%	75%	14%	100%
Espaço de trabalho planejado para promover fluxo de ideias	7%	39%	54%	100%
Na Organização, podem utilizar informação para melhorar o trabalho.	20%	68%	12%	100%

Fonte: Pesquisa direta, 2011.

A primeira subcategoria desse passo diz respeito a mudanças no espaço de trabalho, baseadas na necessidade de se trabalhar em conjunto. Conforme se depreende da aplicação do questionário e dos pesos atribuídos a cada variável, observa-se que, no setor contábil, na utilização da informação, os técnicos acreditam que as mudanças no espaço de trabalho se dão de forma mais moderada (47%), 36% afirmam ser forte, e 17%, fraca.

Na subcategoria ‘todos falam se têm ideia ou opinião a oferecer’, os técnicos do setor contábil afirmam que se dá de forma mais moderada (68%).

A colaboração com os demais setores para fortalecer o próprio é vista pela maioria dos técnicos de Contabilidade como sendo uma atitude boa a ser tomada de forma mais forte (41%), 38% afirmam ser moderada, e 21% dos pesquisados acreditam ser fraca essa afirmativa.

No aspecto ‘ideias promissoras não importam de quem vêm’, 59% apontaram a alternativa moderada, enquanto 26% optaram pelo item forte, e 15%, fraca. Quanto a reuniões não estruturadas para ajudar a criar soluções, 65% dos pesquisados afirmam ser moderada no setor, 29% acreditam ser fraca, e apenas 6% afirmam ser forte.

Envolver os servidores no processo de criar e desenvolver modelos e serviços novos é uma prática bem estabelecida na organização. Nesse aspecto, 75% dos técnicos do setor afirmam que essa afirmativa é fraca, enquanto 17% acham que é moderada, e apenas 8% afirmam ser forte.

No que se refere 'a qualquer boa ideia se consegue apoio para prosseguir nela, 50% dos respondentes afirmam ser de forma moderada, 43%, fraca, e apenas 7% afirmam ser forte.

No que se refere ao item 'considerando a Organização flexível ao invés de rígida, 75% dos pesquisados afirmam ser moderada essa afirmação, 11% acreditam ser forte, e 14%, fraca.

Em relação ao 'espaço de trabalho planejado para promover fluxo de ideias', 54% dos pesquisados apontaram a afirmativa fraco no setor, 39%, moderado, e 7%, forte.

Quanto a poder utilizar a informação que se obtém na Organização para melhorar o trabalho, 68% dos pesquisados afirmam ser moderada, 20%, forte, e 12%, fraca.

O percentual de 55% obtido para o passo 'Utilize informação' é identificado pelas questões que influenciaram o diagnóstico dessa dimensão, em que a variável moderada ficou também acima de 50%. O resultado revela que as afirmativas 'todos falam se têm ideia ou opinião a oferecer'; 'ideias promissoras não importam de quem vêm são incentivadas'; 'reuniões não estruturadas ajudam a criar soluções'; 'qualquer boa ideia consegue apoio para prosseguir'; 'a Organização é flexível ao invés de rígida'; e 'na Organização podem utilizar informação para melhorar o trabalho' foram consideradas moderadas no setor.

Não foram identificados pontos muito fracos nesse passo, apenas detectada pequena deficiência quanto ao espaço de trabalho planejado para promover fluxo de ideias, o que pode afetar o fluxo de informações.

Como ponto forte, o diagnóstico revela que a colaboração com os demais setores fortalece o próprio. Isso demonstra que, através da troca de informações, os setores se enriquecem, e isso favorece o incremento do emprego da informação para melhorar os processos de seu uso na Organização.

Os autores que reforçam a utilização da informação são: Davenport (1998), na dimensão do seu modelo utilização, em que explora o emprego da informação para a tomada de decisão, e Choo (2003), que aborda a interpretação da informação

para a tomada de decisão. Na dimensão de avaliação do conhecimento proposta por Probst et al. (2002), um dos seus conteúdos requer a utilização da informação; os quais corroboram com a dimensão tática de Bukowitz e Williams (2002), em que um dos passos é a utilização da informação.

### 5.1.3 Categoria: Aprenda conjuntamente

O próximo passo do processo de diagnóstico de Gestão da Informação e do Conhecimento é o APRENDA CONJUNTAMENTE. O desafio para as organizações é achar maneiras de integrar a aprendizagem com o modo como as pessoas trabalham.

Fazem parte dessa categoria as seguintes subcategorias: ‘as equipes engajam-se em experiência de aprendizagem fora do trabalho por uma maneira melhor de trabalharem juntas’; ‘Refletir sobre lições aprendidas é uma prática na Organização’; ‘Aplicam o que aprenderam fora da Organização no trabalho’; ‘O processo de aprendizagem inclui obter retorno dos colegas com frequência’; ‘Quando ocorre falha, a primeira resposta é não determinar a culpa’; ‘Na Organização, o fracasso é oportunidade de aprender’; ‘A Organização apoia a atividade de grupo que promove aprendizagem mútua’; ‘Aprender com as falhas auxilia o trabalho subsequente’; ‘Assegurar responsabilidades em comum, para aprender uns com os outros’ e ‘As discordâncias são oportunidades para aprender com os outros’.

Para visualizar bem mais os resultados obtidos, elaborou-se a Tabela 3, a partir de subcategorias formadas pelas questões afirmativas que compõem os instrumentos de coleta de dados aplicados no ambiente organizacional, com os respectivos indicadores, pesos e percentuais.

Tabela 3 – Resultado da categoria ‘Aprenda conjuntamente’

<b>AFIRMATIVAS/INDICADORES</b>	<b>FORTE (peso 3)</b>	<b>MODERADA (peso 2)</b>	<b>FRACA (peso 1)</b>	<b>Total</b>
As equipes engajam-se em experiência fora do trab. por maneira melhor de trabalharem juntas.	26%	34%	40%	100%
Refletir s/ lições aprendidas é uma prática na Organização.	12%	63%	25%	100%
Aplicam o que aprenderam fora da Organização no trabalho.	20%	68%	12%	100%

O processo de aprendizagem inclui obter retorno dos colegas com frequência.	18%	55%	27%	100%
Qdo ocorre falha, a primeira resposta é não determinar a culpa.	11%	68%	21%	100%
Na Organização, o fracasso é uma oportunidade de aprender.	12%	60%	28%	100%
A Organização apoia a atividade de grupo, que promove aprendizagem mútua.	0%	37%	63%	100%
Aprender com as falhas auxilia o trabalho subsequente.	26%	59%	15%	100%
Assegurar responsabilidades em comum, para aprender uns com os outros.	39%	46%	15%	100%
As discordâncias são oportunidades para aprender com os outros.	17%	63%	20%	100%

Fonte: Pesquisa direta, 2011.

Em relação à primeira subcategoria - as equipes engajam-se em experiência fora do trabalho para encontrar maneiras melhores de trabalhar junto – 40% dos técnicos responderam que as equipes engajam-se de forma mais fraca, 34%, moderada, e 26%, forte.

Na subcategoria ‘refletir sobre as lições aprendidas com as experiências de trabalho é uma prática estabelecida na organização’, observa-se que os técnicos do setor contábil afirmam que isso ocorre de forma mais moderada (63%).

Em relação à subcategoria ‘As pessoas aplicam o que aprenderam fora da organização ao seu trabalho’, a maioria dos técnicos de Contabilidade optaram pela alternativa moderada (68%), 20%, forte, e apenas 12% dos pesquisados acreditam ser fraca essa afirmativa.

No que diz respeito à subcategoria ‘com frequência, o processo de aprendizagem inclui obter o retorno dos colegas’, 55% dos técnicos indicaram a alternativa moderada, 27%, fraca, e 18% acredita ser forte essa afirmativa.

Quanto à subcategoria ‘quando ocorre uma falha, a primeira resposta é não determinar a culpa, 66% dos pesquisados afirmam ser moderada no setor, 21%, fraca, e 11%, forte.

Na organização, o fracasso é considerado uma oportunidade para aprender. Nesse aspecto, 60% dos técnicos do setor afirmam ser moderada essa afirmativa, 28%, fraca, e 12%, forte.

No que se refere à organização apoiar atividades de grupo que promovem a aprendizagem mútua, 63% dos respondentes optaram pela alternativa fraca e 37%, moderada. Ninguém marcou o item forte. Essa subcategoria foi considerada a mais fraca pelos técnicos.

Aprender com as falhas está incorporado a como conduzir o trabalho subsequente. Para 59% dos pesquisados, essa afirmativa é moderada, 26% acreditam ser forte, e 15%, fraca.

Em relação a tentar assegurar que as pessoas tenham algumas responsabilidades em comum, de modo que seja mais fácil aprender uns com os outros, 46% dos pesquisados afirmam ser moderada no setor, 39% acreditam ser forte, e 15% afirmam ser fraco.

Quanto a tratar as discordâncias como oportunidades para aprender com os outros, 63% dos pesquisados marcaram a alternativa moderada, 20%, a fraca, e 17%, a opção forte.

O percentual de 56% obtido para o passo 'Aprenda conjuntamente' é identificado pelas afirmativas que influenciaram o diagnóstico dessa dimensão, em que das dez afirmativas, sete foram avaliadas pela variável moderada acima de 50%. O resultado revela que as subcategorias: 'Refletir sobre lições aprendidas é uma prática na Organização'; 'Aplicar o que aprenderam fora da Organização no trabalho'; 'O processo de aprendizagem inclui obter retorno dos colegas com frequência'; 'Quando ocorre falha, a primeira resposta é não determinar a culpa'; 'Na Organização, o fracasso é oportunidade de aprender'; 'Aprender com as falhas auxilia o trabalho subsequente' e 'As discordâncias são oportunidades para aprender com os outros' foram consideradas moderadas no setor.

Não foram identificados pontos muito fracos nesse passo, no entanto, foi detectado como fraco, com percentual acima de 60%, o apoio pela Organização de atividade de grupo que promova aprendizagem mútua, o que dificulta o compartilhamento do conhecimento organizacional.

Como ponto forte, o diagnóstico revela que se tenta assegurar que as pessoas tenham algumas responsabilidades em comum, de modo que seja mais fácil aprender uns com os outros. Isso demonstra que a divisão de responsabilidades facilita a aprendizagem organizacional.

No modelo proposto por Angeloni (1999), a dimensão 'Pessoas' contempla a aprendizagem como uma necessidade contínua para fazer frente às mudanças na organização. A etapa de criação do conhecimento do modelo de Choo (2003) é o momento em que as organizações criam ou adquirem, organizam e processam a informação, com o propósito de gerar novo conhecimento através da aprendizagem organizacional. Duarte (2008) considera que o processo de aprendizagem está

intimamente ligado à gestão do conhecimento; estes autores demonstram que estão de acordo com o modelo de Bukowitz e Williams (2002), em que o passo 'Aprenda conjuntamente' é o processo que integra a maneira como as pessoas trabalham e como se perfaz a aprendizagem conjuntamente.

#### **5.1.4 Categoria: Contribua compartilhando conhecimento**

O próximo passo do processo de diagnóstico de Gestão da Informação e do Conhecimento é o CONTRIBUA COMPARTILHANDO CONHECIMENTO, que diz respeito ao compartilhamento do conhecimento, ou seja, transferir o conhecimento individual para a organização, promovendo a compreensão e o respeito pelo valor do conhecimento compartilhado. É tornar o conhecimento individual disponível para toda a organização. A necessidade de inspirar a contribuição é o guia do movimento de gestão do conhecimento, porque visualiza como as pessoas se sentem sendo parte da organização.

Fazem parte dessa categoria as seguintes subcategorias: 'Interações físicas reforçam as comunicações eletrônicas'; 'Compartilhar conhecimento não diminui o valor pessoal para a organização'; 'Ligam-se grupos para promover o compartilhamento de conhecimento'; 'O espaço de armazenamento do conhecimento eletrônico e físico ajuda a receber contribuição'; 'as pessoas dominam as ideias e as experiências que compartilham com os outros'; 'O sistema de avaliação de desempenho incorpora compartilhamento'; 'Interações físicas utilizadas para transferir conhecimento "implícito"'; 'A organização procura remover barreiras ao compartilhamento de conhecimento'; 'Os processos para contribuir com o conhecimento são integrados no trabalho'; 'O compartilhamento de conhecimento é reconhecido publicamente'.

A responsabilidade da organização é criar uma cultura de contribuição e apoiar o seu processo por meio das estruturas e das funções.

A Tabela 4, a seguir, ilustra os resultados obtidos a partir de subcategorias formadas pelas questões afirmativas que compõem os instrumentos de coleta de dados aplicados no ambiente organizacional, com os respectivos indicadores, pesos e percentuais.

Tabela 4 – Resultado da categoria: ‘contribua compartilhando conhecimento’

<b>AFIRMATIVAS/INDICADORES</b>	<b>FORTE (peso 3)</b>	<b>MODERADA (peso 2)</b>	<b>FRACA (peso 1)</b>	<b>Total</b>
Interações físicas reforçam as comunicações eletrônicas.	5%	84%	11%	100%
Compartilhar conhecimento não diminui o valor pessoal p/ organização	43%	52%	5%	100%
Ligam-se grupos para promover o compartilhamento de conhecimento.	16%	65%	19%	100%
O espaço de armazenamento de conhecimento eletrônico e físico ajuda a receber contribuição.	17%	60%	23%	100%
As pessoas dominam as ideias e as experiências que compartilham com outros.	13%	54%	33%	100%
O sistema de avaliação de desempenho incorpora compartilhamento.	12%	65%	23%	100%
Interações físicas utilizadas são para transferir conhecimento "implícito".	6%	65%	29%	100%
A organização procura remover barreiras para o compartilhamento de conhecimento.	0%	59%	41%	100%
Os processos para contribuir com conhecimento são integrados no trabalho.	24%	44%	32%	100%
O compartilhamento de conhecimento é reconhecido publicamente.	0%	55%	45%	100%

Fonte: Pesquisa direta, 2011.

A primeira subcategoria diz respeito às interações físicas que são utilizadas para reforçar as comunicações eletrônicas. Percebe-se que, no setor contábil, os técnicos acreditam que essas interações se dão de forma mais moderada, com 84%.

Em relação à subcategoria ‘compartilhar conhecimento não diminui o valor do indivíduo para a organização’, os técnicos do setor contábil afirmam que se dá de forma mais moderada (52%), 43% consideraram forte, e apenas 5% apontaram a alternativa fraca.

No que diz respeito à subcategoria ‘ligam-se as pessoas por meio de unidades organizacionais e grupos funcionais tradicionais para promover o compartilhamento de conhecimento’, a maioria dos técnicos entrevistados respondeu que isso ocorre de forma mais moderada (65%), 16%, de maneira forte, e 19% dos pesquisados acreditam que é de forma fraca.

Para a subcategoria ‘os espaços eletrônicos e físicos de armazenamento de conhecimento têm estrutura que ajuda as pessoas a direcionarem as suas contribuições, os resultados foram estes: 60% dos técnicos indicaram a opção moderada, 23%, fraca, e 17% acredita ser forte essa afirmativa.

Quanto a se 'as pessoas têm voz ativa no que acontece com as ideias e *expertises* que compartilham com as outras, 54% dos pesquisados afirmam ser moderada no setor, 33%, fraca, e 13%, forte.

Quando perguntados sobre se o compartilhamento do conhecimento é incorporado ao sistema de avaliação de desempenho, 65% dos técnicos do setor escolheram a alternativa moderada, 23%, a fraca, e 12%, a forte.

No que se refere às interações físicas utilizadas para transferir conhecimento "implícito" difícil de articular, 65% dos respondentes afirmam ser de forma moderada, 29% acreditam ser fraca, e apenas 6% acharam que é forte. Essa subcategoria foi considerada a mais fraca pelos técnicos.

Sobre se a 'organização procura maneiras de remover barreiras impostas ao compartilhamento de conhecimento', 59% dos pesquisados marcaram a opção moderada, e 41%, a fraca. Ninguém afirmou que é forte.

Quando perguntados sobre se 'os processos para contribuir com o conhecimento para a organização são normalmente integrados nas atividades de trabalho, 44% dos pesquisados responderam que essa afirmativa é moderada no setor, 24% acreditam ser forte, e 32% afirmam ser fraco.

Quanto a 'se o compartilhamento de conhecimento é reconhecido publicamente', 55% dos pesquisados afirmam ser moderada no setor, e 45%, fraca. Ninguém afirma que é forte.

O percentual de 56% também foi obtido para o passo 'Contribua compartilhando conhecimento', identificado pelas afirmativas que influenciaram o diagnóstico dessa dimensão, em que, das dez afirmativas, apenas uma não foi avaliada pela variável moderada acima de 50%.

O resultado revela que as subcategorias: 'Interações físicas reforçam as comunicações eletrônicas'; 'Compartilhar conhecimento não diminui o valor pessoal para a organização'; 'Ligam-se grupos para promover o compartilhamento de conhecimento'; 'O espaço de armazenamento do conhecimento eletrônico e físico ajuda a receber contribuição'; 'as pessoas dominam as ideias e as experiências que compartilham com outros'; 'O sistema de avaliação de desempenho incorpora compartilhamento'; 'Interações físicas utilizadas para transferir conhecimento "implícito"'; 'A organização procura remover barreiras para o compartilhamento de conhecimento' e 'O compartilhamento de conhecimento é reconhecido publicamente' foram consideradas moderadas no setor. A única afirmativa que foi avaliada

moderadamente abaixo de 50% foi a de que ‘os processos para contribuir com o conhecimento para a Organização são normalmente integrados nas atividades de trabalho’ que, mesmo assim, ficou avaliada em 44% moderadamente, seguida pela variável fraca (32%).

Não foram identificados pontos muito fracos nesse passo, apesar de as subcategorias: ‘a Organização procura maneiras de remover as barreiras impostas ao compartilhamento de conhecimento’ e ‘o compartilhamento de conhecimento é reconhecido publicamente’ terem sido avaliadas como fracas, com percentual acima de 40%.

Como ponto forte, o diagnóstico revela que as pessoas diriam que compartilhar conhecimento não diminui o valor do indivíduo para a organização. Isso demonstra que elas não acreditam que vão perder espaço na organização pelo fato de compartilhar conhecimento.

Os autores que propõem o compartilhamento do conhecimento são: Nonaka e Takeuchi (1997), que abordam que compartilhar o conhecimento tácito é o objetivo da socialização, a criação de um campo no qual os indivíduos possam interagir uns com os outros através de diálogos pessoais. Há, então, o compartilhamento de experiências entre pessoas com diferentes históricos, perspectivas e motivações. Probst et al. (2002) destacam, em seu modelo, um dos processos essenciais, que é o compartilhamento e a distribuição do conhecimento: processo de compartilhamento e disseminação do conhecimento, já existentes na organização. Angeloni (1999) destaca, na dimensão ‘Pessoas’, o compartilhamento: as pessoas estão voltadas para a disseminação do conhecimento, compartilhando experiências e ideias. Todos esses autores veem confirmar o modelo usado como parâmetro de Bukowitz e Williams (2002), o qual considera que o passo ‘contribua compartilhando’ corresponde a aplicar o conhecimento individual no grupo do qual faz parte, seja partilhando experiências, seja transferindo-as para os menos experientes.

#### **5.1.5 Categoria: Avalie o capital intelectual**

O próximo passo do processo de diagnóstico de Gestão da Informação e do Conhecimento é o AVALIE O CAPITAL INTELECTUAL. Nesse ponto, a organização deve considerar o conhecimento existente e necessário para atingir sua missão e

prever as necessidades futuras de conhecimento para possibilitar a mensuração do desenvolvimento do capital intelectual.

A categoria 'Avalie o capital intelectual' é composta pelas seguintes subcategorias: 'O processo de mensuração do conhecimento ajuda a entender o que tenta gerir'; 'Medem-se o processo de GIC e os resultados'; 'Podem-se vincular atividades de GIC a resultados mensuráveis'; 'Conhece-se que medida é utilizada para monitorar o processo de GIC e resultado'; 'Conversa-se sobre medir conhecimento e entende-se prontamente'; 'Desenvolve-se esquema que vincula atividades de GIC a resultados estratégicos'; 'Publica-se documento interno relatando qualidade com que se faz GIC'; 'A avaliação do capital intelectual é parte de processo de mensuração de desempenho'; 'Há algum tempo, pratica-se GIC sem dar esse nome'; 'A equipe tem experiência em avaliação, mensuração e operação de GIC e resultado'.

A avaliação é o reflexo da estratégia e um instrumento para implementá-la. Ela fornece informações sobre o que é realmente importante para a organização gerando mudanças.

A Tabela 5 demonstra os resultados obtidos a partir de subcategorias formadas pelas questões afirmativas que compõem os instrumentos de coleta de dados aplicados no ambiente organizacional, com os respectivos indicadores, pesos e percentuais.

Tabela 5 – Resultado da categoria: 'avaliar o capital intelectual'

<b>AFIRMATIVAS/INDICADORES</b>	<b>FORTE (peso 3)</b>	<b>MODERADA (peso 2)</b>	<b>FRACA (peso 1)</b>	<b>Total</b>
O processo de mensuração do conhecimento ajuda a entender o que tenta gerir.	44%	49%	7%	100%
Medem-se o processo de GIC e os resultados.	29%	42%	29%	100%
Podem-se vincular atividades de GIC a resultados mensuráveis.	25%	61%	14%	100%
Conhece-se que medida é utilizada para monitorar o processo de GIC e o resultado.	14%	37%	49%	100%
Conversa-se sobre medir conhecimento e entende-se prontamente.	20%	39%	41%	100%
Desenvolve-se esquema que vincula atividades de GIC a resultados estratégicos.	6%	47%	47%	100%
Publica-se documento interno relatando qualidade com que se faz GIC.	7%	31%	62%	100%
A avaliação do capital intelectual é parte de processo de mensuração de desempenho.	26%	34%	40%	100%

Há algum tempo, pratica-se GIC sem dar esse nome,	18%	55%	27%	100%
A equipe tem <i>expertise</i> em avaliação, mensuração e operação de GIC e resultado.	26%	34%	40%	100%

Fonte: Pesquisa direta, 2011

Em relação à primeira subcategoria – se o processo de mensuração do conhecimento ajuda a entender o que tenta gerir - o que se depreende da aplicação do questionário e dos pesos atribuídos a cada variável, é que, na avaliação do capital intelectual, esse aspecto foi de moderadamente a fortemente avaliado pelos técnicos, que atribuíram 44% como forte, 49%, moderado, e apenas 7% afirmam ser fraco.

Na subcategoria ‘medem-se o processo de GIC e os resultados, observa-se que os técnicos do setor contábil afirmam que se dá de forma mais moderada (42%), embora haja um equilíbrio entre os que afirmam ser forte e fraca essa mensuração, que ficou em 29%.

As subcategorias ‘podem-se vincular atividades de GIC a resultados mensuráveis e ‘há algum tempo, pratica-se GIC sem dar esse nome’, para a maioria dos técnicos da contabilidade se dá de forma mais moderada acima de 50%.

A subcategoria que foi avaliada com o maior percentual de fraca, acima de 50%, foi ‘publica-se documento interno relatando qualidade com o que se faz GIC, ou seja, demonstra que, no setor, há pouca relevância na publicação de documentos que reflitam sobre a gestão da informação e do conhecimento na unidade da organização.

As subcategorias ‘Conhece-se que medida é utilizada para monitorar o processo de GIC e resultado’; ‘Conversa-se sobre medir conhecimento e entende-se prontamente’; ‘A avaliação do capital intelectual é parte de processo de mensuração de desempenho’ e ‘A equipe tem *expertise* em avaliação, mensuração e operação de GIC e resultado’ tiveram pontuação com percentual acima de 40% na variável fraca. Esse resultado indica que, na avaliação do capital intelectual da unidade, esses aspectos ainda estão pouco visíveis.

A subcategoria ‘Desenvolve-se esquema que vincula atividades de GIC a resultados estratégicos’ teve o mesmo percentual para as variáveis moderada e fraca (47%), porém chama a atenção o fato de apresentar o menor percentual para a variável forte, com apenas 6%, o que significa que as atividades existentes de

gestão da informação e do conhecimento apresentam pouca vinculação com os resultados estratégicos da organização.

Esse passo obteve o percentual mais baixo (53%) de todo o processo, o que demonstra que a Instituição de Ensino Superior pública, no que diz respeito ao Setor de Contabilidade e Finanças, ou seja, o setor de atividade meio da organização, ainda está deficitária na avaliação do seu capital intelectual, o que resulta numa prática que deve ser incrementada. Essa é uma situação que tende a mudar, uma vez que está sendo instituído, no setor público como um todo, um sistema de reconhecimento, mensuração e evidenciação dos ativos intangíveis.

Há autores que se referem ao capital intelectual como sendo uma prioridade da GIC. Os autores do campo da Contabilidade já têm se ocupado com a contabilização de recursos humanos há cerca de três décadas, e foi por meio do trabalho de autores como Stewart (1998, 2002) que a expressão capital intelectual tornou-se popular. Ele defende que o conceito de capital intelectual relaciona-se tanto com a gestão da informação, quando ele se refere a informações registradas, quanto com a gestão do conhecimento, quando diz respeito ao valor contido no talento e na experiência.

Para Barbosa (2008), enquanto a gestão da informação se associa intimamente com a gestão eletrônica de documentos e os sistemas de informação, a gestão do conhecimento relaciona-se com a gestão do capital intelectual e de ativos intangíveis. Já Bukowitz e Williams (2002) consideram o passo 'avalie o capital intelectual' aquele em que a organização deve verificar o conhecimento existente e necessário para atingir sua missão e prever as necessidades futuras de conhecimento para possibilitar a mensuração do desenvolvimento do capital intelectual. Isso demonstra que o modelo utilizado na pesquisa considera a avaliação do capital intelectual um passo que deve ser apreciado nas ações de gestão da informação e do conhecimento.

#### **5.1.6 Categoria: Construa e mantenha o capital Intelectual**

O próximo passo do processo de diagnóstico de Gestão da Informação e do Conhecimento é o CONSTRUA E MANTENHA O CAPITAL INTELECTUAL. Esse passo no processo requer a construção do capital intelectual através dos

relacionamentos, que obtêm valor e mantém a organização em patamar viável de desenvolvimento e entrelaçamento de saberes.

A categoria ‘Construa e mantenha o capital intelectual’ é composta por estas subcategorias: ‘Rotineiramente, pergunta-se como alavancar conhecimento para outras áreas’; ‘Não importa qual grupo propõe ideia ou tecnologia, qualquer um pode utilizá-la’; ‘Acredita-se que GIC é assunto de todos’; ‘Encoraja-se a pensar nas atividades não ligadas ao trabalho que beneficiam a Organização’; ‘Os sistemas de TI conectam-se com fontes de informação necessária para o trabalho’; ‘A organização trata as pessoas como fontes de valor ao invés de custos’; ‘Geralmente, as pessoas confiam na informação que encontram nos sistemas de TI’; ‘Vê-se a TI como instrumento para ajudar a fazer o trabalho’; ‘Há política formal que compartilhe a tecnologia e ideias entre os grupos’ e ‘Os serviços são vistos como tendo uma dimensão tangível e uma intangível’.

Para ilustrar os resultados obtidos, veja-se a Tabela 6, a partir de subcategorias formadas pelas questões afirmativas que compõem os instrumentos de coleta de dados aplicados no ambiente organizacional, com os respectivos indicadores, pesos e percentuais.

Tabela 6 – Resultado da categoria: ‘construa e mantenha o capital intelectual’

<b>AFIRMATIVAS/INDICADORES</b>	<b>FORTE (peso 3)</b>	<b>MODERADA (peso 2)</b>	<b>FRACA (peso 1)</b>	<b>Total</b>
Rotineiramente, pergunta-se como alavancar conhecimento para outras áreas.	13%	54%	33%	100%
Não importa qual grupo propõe ideia ou tecnologia, qualquer um pode utilizá-la.	12%	65%	23%	100%
Acredita-se que GIC é assunto de todos.	58%	30%	12%	100%
Encoraja-se a pensar nas atividades não ligadas ao trabalho que beneficiam a Organização.	23%	53%	24%	100%
Os sistemas de TI conectam-se com fontes de informação necessária para o trabalho.	32%	49%	19%	100%
A organização trata as pessoas como fontes de valor ao invés de custos.	13%	48%	39%	100%
Geralmente, as pessoas confiam na informação que encontram nos sistemas de TI.	32%	62%	6%	100%
Vê-se a TI como instrumento para ajudar a fazer o trabalho.	72%	25%	3%	100%
Há política formal que compartilhe a tecnologia e ideias entre os grupos.	0%	65%	35%	100%
Os serviços são vistos como tendo uma dimensão tangível e intangível.	16%	70%	14%	100%

Fonte: Pesquisa direta, 2011.

As subcategorias: 'Rotineiramente, pergunta-se como alavancar conhecimento para outras áreas'; 'Não importa qual grupo propõe a ideia ou a tecnologia, qualquer um pode utilizá-la'; 'Encoraja-se a pensar nas atividades não ligadas ao trabalho que beneficiam a organização'; 'Geralmente, as pessoas confiam na informação que encontram nos sistemas de TI'; 'Há política formal que compartilhe a tecnologia e ideias entre os grupos' e 'Os serviços são vistos como tendo uma dimensão tangível e uma intangível' foram avaliadas pelos técnicos do setor de forma mais moderada, com percentual acima de 50%.

O que se depreende da aplicação do questionário e dos pesos atribuídos a cada variável é que, no setor contábil, na construção e manutenção do capital intelectual, os técnicos acreditam que essa seção é moderadamente satisfatória, embora ninguém tenha avaliado a subcategoria 'Há política formal que compartilhe a tecnologia e ideias entre os grupos' como forte no setor.

Não foram identificados pontos muito fracos nesse passo, apesar de as subcategorias 'Rotineiramente, pergunta-se como alavancar conhecimento para outras áreas'; 'A organização trata as pessoas como fontes de valor ao invés de custos' e 'Há política formal que compartilhe a tecnologia e ideias entre os grupos' terem sido avaliadas como fracas, com um percentual acima de 33%.

Como ponto forte, o diagnóstico revela que as subcategorias 'Acredita-se que a Gestão da informação e do conhecimento é assunto de todos' e 'Vê-se a TI como instrumento para ajudar a fazer o trabalho' foram avaliadas com percentual acima de 50% na variável forte, esta última com o percentual expressivo de 72%. Isso demonstra que a maior parte dos técnicos considera a TI como aliada na execução do trabalho.

Muitos autores abordam a preocupação com o capital intelectual nas organizações, uma vez que o foco da gestão da informação e do conhecimento são as pessoas e aquilo que elas podem ofertar para enriquecer o conhecimento organizacional. Nessa perspectiva, as finanças e a contabilidade manifestam crescente preocupação das empresas, no sentido de gerenciarem seu capital intelectual e seus ativos intangíveis.

No que diz respeito à construção e à manutenção desse capital intelectual na instituição, Nonaka (2000) argumenta que a aprendizagem efetiva dos processos associados à exploração e à partilha de conhecimento humano (tácito e explícito)

utiliza tecnologia apropriada e o ambiente cultural para aumentar em uma organização o capital intelectual e o desempenho. Esta opinião vem ratificar os argumentos das autoras Bukowitz e Williams (2002) que abordam que esse passo no processo requer a construção do capital intelectual através dos relacionamentos, para obter valor e manter a organização em patamar viável de desenvolvimento e entrelaçamento de saberes.

### **5.1.7 Categoria: Descarte por meio da rotatividade de pessoas**

O último passo do processo de diagnóstico de Gestão da Informação e do Conhecimento é o DESCARTE POR MEIO DA ROTATIVIDADE DE PESSOAS. Esse passo aborda formas de a organização examinar o seu capital intelectual, tanto em termos de custos de oportunidades quanto de fontes de valor alternativas, para manter apenas o que lhes é estrategicamente viável. Nesse ponto, a organização deve estar preparada para a rotatividade, para o desprendimento e para o momento de despojamento, mesmo que seja do conhecimento, porque até ele necessita de mudança.

Essa categoria envolve as subcategorias: 'A decisão de adquirir conhecimento é baseada em quanto se pode alavancá-lo'; 'Quando há nova oportunidade, reinstrumentam-se habilidades existentes'; 'Decisões de despojamento baseada na importância estratégica do capital intelectual'; 'Entende-se o impacto das relações na produtividade antes da automatização'; 'Participa-se de grupo de pesquisa para sentir necessidade de conhecimento novo'; 'Quando se descarta serviço ou grupo, trata-os com dignidade e respeito'; 'Regularmente, revê práticas para perceber perda de pessoas estrategicamente importantes'; 'Colocam-se pessoas como aprendizes em outras organizações para adquirir novos conhecimentos'; 'Antes de dispensar pessoas, tenta-se ver habilidades para outro lugar' e 'Faz-se uso de relações informais para manter base de conhecimento atualizada'.

A Tabela 7, a seguir, ilustra os resultados obtidos a partir de subcategorias formadas pelas questões afirmativas que compõem os instrumentos de coleta de dados aplicados no ambiente organizacional, com seus indicadores, pesos e percentuais.

Tabela 7 – Resultado da categoria: ‘descarte por meio da rotatividade de pessoas’

<b>AFIRMATIVAS/INDICADORES</b>	<b>FORTE (peso 3)</b>	<b>MODERADA (peso 2)</b>	<b>FRACA (peso 1)</b>	<b>Total</b>
A decisão de adquirir conhecimento é baseada em quanto se pode alavancá-lo.	43%	52%	5%	100%
Quando há nova oportunidade, reinstrumentam-se habilidades existentes.	33%	57%	10%	100%
Decisões de despojamento baseadas na importância estratégica do capital intelectual	17%	60%	23%	100%
Entende-se o impacto das relações na produtividade antes da automatização.	22%	58%	20%	100%
Participa-se de grupo de pesquisa para sentir necessidade de conhecimento novo.	7%	50%	43%	100%
Quando se descarta serviço ou grupo, trata-os com dignidade e respeito.	34%	55%	11%	100%
Regularmente, revê práticas para perceber perda de pessoas estrat. Importantes.	40%	27%	33%	100%
Colocam-se pessoas como aprendizes em outras organizações para adquirir novos conhecimentos.	0%	56%	44%	100%
Antes de dispensar pessoas, tenta-se ver habilidades para outro lugar.	13%	54%	33%	100%
Faz-se uso de relações informais para manter base de conhecimento atualizada.	28%	45%	27%	100%

Fonte: Pesquisa direta, 2011

As subcategorias: ‘A decisão de adquirir conhecimento é baseada em quanto se pode alavancá-lo’; ‘Quando há nova oportunidade, reinstrumentam-se habilidades existentes’; ‘Decisões de despojamento baseadas na importância estratégica do capital intelectual’; ‘Entende-se o impacto das relações na produtividade antes da automatização’; ‘Participa-se de grupo de pesquisa para sentir necessidade de conhecimento novo’; ‘Quando se descarta serviço ou grupo, trata-os com dignidade e respeito’; ‘Colocam-se pessoas como aprendizes em outras organizações para adquirir novos conhecimentos’ e ‘Antes de dispensar pessoas, tenta-se ver habilidades para outro lugar’ obtiveram percentuais acima de 50% para a variável moderada, ou seja, a maioria das subcategorias dessa seção foi avaliada de forma moderada pelos técnicos do setor.

A subcategoria ‘Faz-se uso de relações informais para manter base de conhecimento atualizada’, embora tenha ficado com percentual abaixo de 50% na variável moderada, teve como percentual 27% fraca e 28% forte, ficando ainda com maior percentual na variável moderada (45%).

Apenas a subcategoria 'Regularmente, revê práticas para perceber perda de pessoas estrategicamente importantes' foi avaliada em 40% como forte, 33%, fraca, e 27%, moderada pelos técnicos do setor contábil. Isso indica que essa percepção é significativa no que diz respeito à rotatividade de pessoas na Instituição.

O modelo de organização do conhecimento proposto por Angeloni (2002) destaca a dimensão pessoas, que são profissionais altamente qualificados, como afirmam Sveiby (1998), Stewart (1998) e Davenport & Prusak (1998), e está relacionada às características necessárias às atividades do conhecimento. Considera aspectos de aprendizagem, modelos mentais, compartilhamento, intuição, criatividade e inovação. Isto demonstra que está de acordo com o modelo apresentado por Bukowitz e Williams (2002), o qual destaca o desprendimento com a rotatividade de pessoas para favorecer o exame do seu capital intelectual, tanto em termos de custos de oportunidades, quanto de fontes de valor alternativas, para manter apenas o que é estrategicamente viável para a organização.

Diante do desafio de se manter na instituição um capital intelectual que propicie a criação, a manutenção, a avaliação, o compartilhamento, a utilização e a obtenção da informação e do conhecimento, a organização necessita de uma cultura propícia até mesmo para o despojamento do seu capital intelectual, portanto segue alguns aspectos observados nesta pesquisa.

## 5.2 ASPECTOS CULTURAIS QUE INTERFEREM NA ADOÇÃO DA GIC NO AMBIENTE OBSERVADO

Através da observação direta e da análise dos aspectos culturais percebidos após as leituras realizadas na temática, pode-se verificar a existência de uma cultura de compartilhamento quase imperceptível, embora existam grupos coesos em relação a essa ação.

A coordenação era composta de duas assessorias, além da secretaria. Com a extinção tácita das assessorias para assuntos de auditoria e para assuntos administrativos, o coordenador abraçou toda a responsabilidade de decisão baseada apenas em sua percepção e nos pareceres técnicos das divisões.

No que diz respeito à percepção de uma cultura organizacional voltada para o enriquecimento e a preservação do capital intelectual, observa-se que, no setor

contábil, há uma hierarquia bem estabelecida, em que a Coordenação Geral de Contabilidade e Finanças tem forte ligação intermediária com os órgãos superiores e os setores subordinados a ela. Percebe-se que a preocupação com a rotatividade de pessoas se estabelece, principalmente, pela estrutura de pessoal lotado na coordenação. Há, ainda, pessoas com tempo suficiente para se aposentar e os que adentraram a instituição há pouco tempo. Na categoria 'descarte por meio da rotatividade de pessoas', constata-se que ninguém avaliou como forte a colocação de pessoas em outros lugares como aprendizes para adquirir novos conhecimentos, razão por que é possível inferir que não há estímulo para a aquisição de novos conhecimentos em outros setores ou em outra instituição.

Verifica-se, também, que não existe uma cultura forte de despojamento, característica do setor público que, há bem pouco tempo, consegue manter o pessoal na instituição sem haver uma rotatividade muito grande, pois aqueles que conseguem adentrar o serviço público procuram permanecer nele, envidando esforços para se engajar na rotina de trabalho, participando de treinamento, capacitação, especialização, programas de educação continuada e pós-graduação.

Quando da análise do passo 'contribua compartilhando conhecimento', do diagnóstico de gestão da informação e do conhecimento, verificou-se a responsabilidade da organização em criar uma cultura de contribuição. Isso significa que, quando o conhecimento individual é estimulado, sua transmissão na organização contribui para o enriquecimento do conhecimento coletivo, e ele pode ser registrado e passado adiante para aqueles que estão pouco tempo na instituição.

Para Duarte (2003, p. 283), o compartilhamento do conhecimento em equipes emerge como solução para que ele se torne coletivo, e não, individual, para evitar a formação de grupos detentores que constituirão uma ameaça à organização. Como se vê, as questões atuais residem na definição de estratégias de conhecimento que prescindam de uma cultura voltada para tal negócio. A autora acrescenta que a Gestão do Conhecimento consiste na Integração de processos simultâneos, desde a criação até o uso pleno do conhecimento viabilizado pela cultura de aprendizado e de compartilhamento, no ambiente das organizações.

Nesse sentido, a cultura existente na organização pesquisada, no âmbito da Coordenação de Contabilidade e Finanças, pode até estar voltada para a interação entre os setores que a fazem, porém ainda está distante do esperado, uma vez que não contempla aspectos de estímulo a relações de grupo, como pode ser constatado

nas subcategorias: 'a Organização procura maneiras de remover as barreiras impostas ao compartilhamento de conhecimento' e 'o compartilhamento de conhecimento é reconhecido publicamente', que foram avaliadas como fracas, com um percentual acima de 40%. Dito de outra forma, a cultura de compartilhamento ainda não é percebida pelos técnicos do setor contábil da UFPB, embora o diagnóstico revele que as pessoas diriam que compartilhar conhecimento não diminui o valor do indivíduo para a organização. Isso demonstra que as pessoas não acreditam que vão perder espaço na organização pelo fato de compartilhar conhecimentos.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral desta dissertação foi analisar as ações de gestão da informação e do conhecimento do corpo técnico da Coordenação de Contabilidade e Finanças da UFPB. Para se atingir esse objetivo, foram respondidos quatro objetivos específicos. O primeiro propôs identificar as dimensões de modelos de gestão da informação e do conhecimento propostos na literatura. Para respondê-lo, realizou-se uma pesquisa bibliográfica de autores que se utilizam da temática.

Os autores pesquisados abordam a temática gestão da informação e/ou do conhecimento. Embora alguns discutam de forma separada, há os que propõem a análise de forma conjunta ou integrada. Foram identificadas as dimensões utilizadas pelos teóricos quanto aos aspectos estruturais dos seus modelos, apresentando em cada uma seus conteúdos. Pode-se concluir que a gestão da informação remete a fluxos formais da informação, e sua gestão é focada nos aspectos relacionados à busca, à utilização e à manutenção da informação dentro da organização. Já a gestão do conhecimento está focada nos fluxos informais da informação, os quais estão contidos nos aspectos de aprendizagem, compartilhamento, avaliação e desprendimento do conhecimento, bem como na reconstrução de conhecimento ou nova percepção de conhecimento, tanto através da inovação quanto da recriação do conhecimento.

Considerando os modelos apresentados, em que se identificam as dimensões e seus conteúdos, que tratam sobre aspectos da gestão da informação e do conhecimento, observa-se que os autores pesquisados demonstram haver gestão da informação quando há necessidade, busca, utilização, acesso, emprego na tomada de decisão, interpretação, distribuição e armazenamento da informação. Há gestão do conhecimento quando a informação é convertida para a construção do conhecimento, a criação, a retenção, a transformação, a socialização, a interiorização, a externalização e a combinação do conhecimento.

Posteriormente, para responder ao segundo objetivo específico - diagnosticar o processo de gestão da informação e do conhecimento (GIC) - adotado na perspectiva de Bukowitz e Williams (2002), no âmbito das atividades dos técnicos da Coordenação de Contabilidade e Finanças, utilizaram-se os sete questionários, contendo dez afirmativas adaptadas à realidade da instituição analisada, o que

resultou num diagnóstico minucioso dos aspectos relacionados à gestão da informação e do conhecimento.

No que diz respeito à gestão da informação, verificou-se que, quando necessitam de informação, as pessoas solicitam, buscam, fornecem explicações completas e são capazes de realizar pesquisas. Além disso, a troca de informações entre os setores é evidenciada, ideias são incentivadas, reuniões não estruturadas podem contribuir para a solução de problemas e podem utilizar a informação para melhorar o trabalho. Na gestão do conhecimento, considera-se o processo de aprendizagem um dos mais importantes, em que as discordâncias são consideradas como oportunidade de aprender, as pessoas aplicam o que aprendem fora da organização, aprendem com as falhas, não determinam a culpa nem o compartilhamento do conhecimento e não acreditam que, compartilhando conhecimento, estarão diminuindo seu valor para a instituição. Isso significa que, embora não esteja clara a ideia de gestão do conhecimento, identifica-se que o aspecto de passar adiante as experiências aos recém-chegados existe e que, diferentemente de uma instituição privada, na instituição pública, não se verifica a retenção de conhecimento por receio de desvalorização do indivíduo.

O diagnóstico mostrou que há gestão da informação em “obtenha informação e utilize a informação”, bem como no passo “construa e mantenha o capital intelectual”, embora necessite de forma mais evidente demonstrar os fluxos informacionais que sirvam de diretriz para os demais setores. Há gestão do conhecimento, nos passos “aprenda conjuntamente”, “contribua compartilhando conhecimentos”, “avalie o capital intelectual” e “descarte por meio da rotatividade de pessoas”, o que demonstra que, muitas vezes, está-se executando a gestão do conhecimento sem se dar conta disso.

Os passos do diagnóstico: “obtenha informação” e “construa e mantenha o capital intelectual”, em que se verificam afirmativas relacionadas tanto à gestão da informação quanto à gestão do conhecimento, foram mais bem avaliados pelos técnicos do setor contábil, e, dos passos do diagnóstico relacionados à gestão da informação, “utilize a informação” ficou abaixo dos demais, acima apenas do passo “avalie o capital intelectual”. Os passos do diagnóstico mais relacionados à gestão do conhecimento foram bem avaliados. “Construa e mantenha o capital intelectual” e “descarte por meio da rotatividade de pessoas” obtiveram os maiores índices, ficando abaixo apenas do passo “obtenha informação”.

Quanto ao terceiro objetivo específico - identificar traços da cultura organizacional voltados para o gerenciamento do capital humano de toda a Coordenação de Contabilidade e Finanças - verificou-se, através da observação direta e de determinadas afirmativas contidas no questionário, que a cultura da organização está voltada para uma hierarquia bem definida, em que os setores a que está subordinada a coordenação e os subordinados a ela estão em constante interação e precisam de informações que perpassam entre eles. Há aspectos relacionados à cultura da instituição de incentivo à capacitação, à qualificação, aos cursos de aperfeiçoamento, de multiplicadores, treinamentos, ou seja, cada vez mais, as organizações voltadas para o conhecimento estão engajadas no processo de melhoria na eficiência do seu capital intelectual, que corresponde à essência da organização.

No que se refere ao quarto objetivo específico que corresponde a propor ações de gestão da informação e do conhecimento (GIC), em conformidade com as propostas da literatura pertinente e os resultados obtidos, constatou-se que, diante do desafio de estruturar um diagnóstico das condições existentes na coordenação de contabilidade e finanças da UFPB, quanto às ações relacionadas à gestão, os resultados são favoráveis ao incremento da proposta de formalização dos fluxos informacionais. Já se percebe a existência de processos relacionados à gestão da informação quando das relações entre os setores na dinâmica dos serviços da coordenação. Acredita-se que os processos podem melhorar com a padronização dos relatórios de gestão de cada setor ligado à coordenação.

Em relação à gestão do conhecimento, os resultados da pesquisa demonstram que há processos bem estabelecidos, no que diz respeito ao compartilhamento do conhecimento, embora de forma esporádica, de acordo com o surgimento de problemas relacionados a demandas específicas, principalmente de momentos que remontam à história da organização. Depreende-se dos resultados que a gestão do conhecimento pode ser alavancada com o incentivo a reuniões não estruturadas, onde se pode introduzir o gerenciamento de conversas, a colaboração entre os setores com o incremento de ideias, de solução de problemas, de aprendizagem, de colaboração através do compartilhamento de conhecimentos.

Feitas essas considerações, pode-se afirmar que os objetivos específicos foram alcançados de forma satisfatória, com a identificação das dimensões a que se propôs o estudo, como também através do diagnóstico do processo de gestão da

informação e do conhecimento apresentado, com a identificação de traços da cultura organizacional e as propostas de ações de gestão da informação e do conhecimento no setor contábil da UFPB, o que resulta no alcance do objetivo geral - analisar as ações de gestão da informação e do conhecimento do corpo técnico da coordenação de contabilidade e finanças - e na resposta à questão formulada no início do estudo: Quais ações de gestão da informação e do conhecimento são identificadas na coordenação de contabilidade e finanças da UFPB?

As ações de gestão da informação podem ser identificadas na busca por informações, cujos indicadores mostram que 65% dos técnicos do setor utilizam ferramentas para obter informações. Explicam a necessidade, documentam e compartilham informação; mantêm atualizados os meios de armazenagem; identificam e dão importância a especialistas na informação; realizam a tarefa de pesquisar, mesmo que numa variedade de aplicações e bases de dados, tudo de forma moderada. Quanto a treinar novos sistemas para melhorar a eficiência, foi avaliado um pouco abaixo.

Na utilização da informação, observou-se que a troca de informações entre os setores é incentivada e que, na organização, a informação pode ser empregada para a melhoria do trabalho. Em relação ao passo “contribua”, há aspectos relacionados à gestão da informação, no que se refere ao espaço de armazenamento eletrônico e físico, que ajuda a receber contribuições de conhecimento, e o sistema de avaliação de desempenho desenvolvido na instituição incorpora o compartilhamento do conhecimento. Já o passo “avalie o capital intelectual” fornece informações sobre o que realmente é importante para a organização. Por meio desse passo, medem-se o processo de gestão da informação e do conhecimento e os resultados, embora não tenham sido bem avaliados. No passo, “construa e mantenha o capital intelectual”, as subcategorias: ‘os sistemas de TI conectam-se com fontes de informação necessária para o trabalho’; ‘as pessoas confiam na informação que encontram nos sistemas de TI’ e ‘vê-se a TI como instrumento para ajudar a fazer o trabalho estão todas relacionadas à gestão da informação.

No que se refere às ações relacionadas à gestão do conhecimento, as afirmativas ‘as pessoas compartilham informação sobre seus conhecimentos’, ‘as mudanças no espaço de trabalho são baseadas na necessidade de se trabalhar em conjunto’, ‘refletem sobre as lições aprendidas com as experiências de trabalho’, ‘aplicam no trabalho o que aprenderam fora da organização’, ‘o compartilhamento do

conhecimento é incorporado ao sistema de avaliação de desempenho', 'acredita-se que a gestão do conhecimento é assunto de todos', 'participa-se de grupos de pesquisa para adquirir conhecimento novo' e 'faz-se uso de relacionamentos informais para manter a base de conhecimento atualizada' estão contidas nos sete passos do diagnóstico e foram avaliadas moderadamente no setor contábil.

Com as análises demonstradas e as perspectivas de implementação de ações que visem à preservação do conhecimento organizacional, bem como de melhoria na gestão da informação e do conhecimento no setor contábil, com a possibilidade de se estender para outros setores, pretende-se divulgar a pesquisa e o apoio dos gestores para essa concretização.

Na perspectiva de novos estudos que contemplem mudanças na gestão administrativa, com o incremento da demanda por serviços com mais eficiência e maior grau de complexidade, diante do crescimento da UFPB, se requer, cada vez mais, estudos relacionados à gestão da informação e do conhecimento que possam abranger demais setores da atividade-meio.

Devem-se focar os serviços de setores que necessitam do aprimoramento nos fluxos informacionais para a promoção do conhecimento organizacional.

Sendo assim, sugere-se aplicar a pesquisa em outros setores, bem como aprofundar o estudo para que sejam realizadas comparações com as ações de gestão já implementadas na UFPB.

## REFERÊNCIAS

- AMORIM, F. B.; TOMAÉL, M. I. **Gestão da informação e do conhecimento na prática organizacional**: análise de estudos de casos. Revista Digital de Biblioteconomia, Campinas, v.8, n.2, p. 1-20, jan/jun. 2011.
- ANGELONI, Maria Terezinha. **Organizações de conhecimento**: dos modelos à aplicação prática. Florianópolis: UFSC: Programa de Pós-graduação de Administração, 1999.
- \_\_\_\_\_. **Organizações de conhecimento**: infraestrutura, pessoas e tecnologia. São Paulo: Saraiva, 2003. 215p.
- BARBOSA, Ricardo Rodrigues; A Gestão do Conhecimento e a Ciência da Informação: entrevista com o professor, efetuada por SILVA, A. K. A. **Informação & Sociedade**: Estudos, v.18, n.3, p.187-196, set/dez.2008.
- \_\_\_\_\_. Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. **Informação & Informação**, Londrina, v.13, n.esp., p.1-25, 2008.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.
- BELKIN, N. J. **Anomalous states of knowledge as a basis for information retrieval**. Canadian Journal of Information Science, 5, 1980.
- BRAGA, K. S. Aspectos relevantes para a seleção de metodologia adequada à pesquisa social em Ciência da Informação. In: \_\_\_\_\_. **MULLER, S. P. M. Métodos para pesquisa em ciência da informação**. Brasília: Thesaurus, 2007.
- BROOKES, .B. C. **The foundations of information science**. Journal of Information Science, 2, 1990, p. 125-133.
- BUKOWITZ, W.; WILLIAMS, R. **Manual de Gestão do Conhecimento**: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- CAPURRO, Rafael. **Epistemologia e Ciência da Informação**. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 5., 2003, Belo Horizonte. Anais... Belo Horizonte: Associação Nacional de Pesquisa e Pós-graduação em Ciência da Informação e Biblioteconomia, 2003.
- CAPURRO, Rafael; HJORLAND, Birger. O Conceito de informação. **Perspectivas em Ciência da Informação**. v. 12, n.1, p 148-207, jan./abr. 2007.
- CARVALHO, K. **Redes sociais**: presença humana e a comunicação informal. In: POBLACION, D. A. et al. Redes sociais e colaborativas: em informação científica. São Paulo: Angellara, 2009. Cap. 4, p. 141-167.
- CHAVES, M.V.S. **Análise e diagnóstico de aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento**: um estudo de caso em uma instituição de ensino

superior. Dissertação de Mestrado (Programa de Pós-Graduação das Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo). Pedro Leopoldo/MG, 2009.

CHOO, W. C. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado. São Paulo: SENAC editora, 2003.

\_\_\_\_\_. **Preenchendo as lacunas cognitivas**: como as pessoas processam informações. In: DAVENPORT, T.; MARCHAND, D.A.; DICKSON, T. Dominando a Gestão da Informação. Porto Alegre: Bookman, 2004.

CRONIN, Blaise. O retorno sociológico na Ciência da Informação. **Journal of Information Science**, Indiana University, USA, 34 (4) 2008, p. 465-475.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação**. 6.ed. São Paulo: Futura, 1998.

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

DAVENPORT, Thomas H. et al. **Dominando a gestão da informação**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

DRUCKER, Peter. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1997.

DUARTE, Emeide Nóbrega. **Análise da produção científica em gestão do conhecimento**: estratégias metodológicas e estratégias organizacionais. Tese (Doutorado em Administração). João Pessoa - Universidade Federal da Paraíba, 2003.

DUARTE, Emeide Nobrega; SILVA, Alzira Karla Araújo da. **Gestão de unidades de informação**: teoria e prática. João Pessoa: UFPB, 2007.

DUARTE, E. N.; PAIVA, S. B.; SILVA, A. K. **Gestão do conhecimento científico no contexto das bibliotecas universitárias**. Cadernos BAD, Lisboa, n. 2, p. 69-81, 2007.

DUARTE, Emeide Nóbrega. **Aprendizagem organizacional em unidades de informação**: do grupo focal à comunidade de prática. *Perspectiva em Ciência da Informação*, Belo Horizonte, v.13, n. 3, set./dez. 2008.

DUARTE, Emeide Nóbrega et al. **Aprendizagem informacional por meio do compartilhamento de conhecimentos entre docentes**. In: Anais... IX ENANCIB, São Paulo, 2008.

DUARTE, Emeide Nóbrega et al. **A Gestão da Informação na perspectiva da Administração, da Tecnologia e da Ciência da Informação**: aprendizagem em periódicos de Ciência da Informação. In: Anais... X ENANCIB, João Pessoa, 2009.

DUCHEYNE, Steffen. Tratar o mundo: ontologia, epistemologia e o círculo do conhecimento de Otlet. **Journal of Documentation**, Ghent University, Belgium, v.65, n.2, 2009, p. 223-244.

FREIRE, Gustavo Henrique de Araújo. O trabalho de informação na Sociedade do Aprendizado Contínuo. João Pessoa: **Informação & Sociedade: Estudos**, v.17, n.3, p.39-45, set/dez. 2007.

\_\_\_\_\_. **Ciência da informação**: temática, histórias e fundamentos. Belo Horizonte: *Perspectiva em Ciência Inf.*, v.11, n.1, p.6-19, jan/abr.2006.

FREIRE, Gustavo H. A.; MALHEIRO, Armando. **Identificação de paradigmas nos Programas de Pós-graduação em Ciência da Informação oferecidos em Portugal e no Brasil**. In: EDIBCIC. *Asociacion de Educacion e investigacion em Bibliotecologia, Archivologia, Ciencias de in informacion y Documentacion de Iberoamerica y el Caribe*, 2008.

FREIRE, Isa Maria. **Transferência da informação tecnológica para produtores rurais**: estudo de caso no RN. Rio de Janeiro. 1987. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação). IBICT-UFRJ.

FREITAS, A. C. L. **Avaliação de Gestão do Conhecimento no âmbito do Planejamento Estratégico**: um estudo de caso na Universidade Católica de Brasília. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação da Universidade Católica de Brasília). Brasília, 2007.

GARCIA, Joana Coeli Ribeiro. **Transmissão de Tecnologia**: análise do conceito. *DataGramaZero - Revista de Ciência da Informação* - v.2 n.2 abr, 2001.

GÓMEZ, Maria Néida González. Novas fronteiras tecnológicas das ações de Informação: questões e abordagens. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 33, n. 1.p.55-67, jan/abr, 2004.

GUIMARÃES, José Augusto Chaves; PINHO, Fábio Assis. **Aspectos éticos em organização e representação do conhecimento** (O.R.C.). In: *Anais do VIII ENANCIB*, Salvador/BA, 2007.

HESSEN, Johannes. **Teoria do Conhecimento**. Ed. Martins Fontes, São Paulo/SP, 2000.

JASHAPARA, Ashok. **O discurso emergente da gestão do conhecimento**: um novo amanhecer da pesquisa em Ciência da Informação? Loughborough University, Reino Unido, 2004.

LE COADIC, Yves- François. **A Ciência da Informação**. Tradução de Maria Yeda F. S. de Filgueiras Gomes. Brasília/DF: Briquet de Lemos/Livros, 1996.

LIRA, Waleska Silveira. **Sistema de Gestão do Conhecimento para Indicadores de Sustentabilidade**. Tese (Doutorado em Recursos Naturais). Campina Grande. UFCG, 2008.

\_\_\_\_\_. **Processo de decisão do uso da informação e a Gestão do Conhecimento**. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção). João Pessoa. UFPB, 2007.

MARCHIORI, P. Z. **A ciência e a gestão da informação**: compatibilidades no espaço profissional. *Ciência da Informação*, v.31, n.2, mai./ago. 2002.

MARTELETO, Regina M. **Conhecimento e Sociedade**: pressupostos da antropologia da informação. In: AQUINO, M. A. *O campo da Ciência da Informação: gênese, conexões e especificidades*. João Pessoa: Editora Universitária/UFPB, 2002. p.101-115.

MATTELART, Armand. **História da sociedade da informação**. Edições Loyola, São Paulo/SP, 2002.

McGARRY, K. **Da documentação à informação** - um contexto em evolução. Editorial Presença. Tradução do original *The Changing context of informations - an introductory analysis*, 1984.

MINAYO, M. C. S. & SANCHES, O. **Quantitativo-qualitativo**: oposição ou complementaridade? *Cad. Saúde Públ.*, Rio de Janeiro, 9 (3): 239-262, jul/set, 1993.

MORADO NASCIMENTO, Denise. **A abordagem sócio-cultural da informação**. *Informação & Sociedade: Estudos*, João Pessoa, v.16, n.2, p.25-35, jul./dez. 2006.

MORADO NASCIMENTO, Denise; MARTELETO, Regina M. A “**Informação Construída**” nos meandros dos conceitos da Teoria Social de Pierre Bordieu. *DataGramaZero*, v.5 n.5 out. 2004.

MORIN, Edgar. **Complexidade e transdisciplinaridade**: a reforma da universidade e do ensino fundamental. Natal, EDUFRN, 1999.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 12. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

OLIVEIRA, Eliane Braga de, RODRIGUES, Georgete Medleg. As **concepções de memória na CI no Brasil**: estudo preliminar sobre a ocorrência do tema na Produção Científica. In: *Anais do IX ENANCIB*, São Paulo – 2008.

PINHEIRO, Lêna Vânia Ribeiro; LOUREIRO, José Mauro Matheus. **Traçados e limites da Ciência da Informação**. *Ciência da Informação*, v 24, n. 1, p.42-53, 1995.

PINTO, Virgínia Bentes. **Interdisciplinaridade na Ciência da Informação**: aplicabilidade sobre a representação indexal. In PINTO, V.B.; CAVALCANTE, L.E., SILVA NETO, C. *Ciência da Informação – Abordagens transdisciplinares, gênese e aplicações*. Fortaleza: Edições UFC, 2007.

POLANYI, Michael (1967) **The Tacit Dimension**, New York: Anchor Books. (108 + xi pages). Based on the 1962 Terry lectures (Yale) this book provides an overview of tacit knowledge. He looks at tacit knowing, emergence and the significance of a society of explorers.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do Conhecimento**: os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2002.

RÉGIS, J. F. V. **A gestão do conhecimento e a inovação tecnológica como Fatores de sobrevivência e de competitividade na sociedade do conhecimento**: uma análise exploratória das MPEs do RN. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Natal/RN, 2009.

ROBREDO, Jaime. **Documentação de hoje e de amanhã**: uma abordagem revisitada e contemporânea da Ciência da Informação e de suas aplicações biblioteconômicas, documentárias, arquivísticas e museológicas. 4ª ed. rev. e ampl. Brasília DF: Edição de autor, 2005.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **Um discurso sobre as Ciências na transição para uma ciência pós-moderna**. Estudos Avançados. V.2. n.2. São Paulo. Mai/Ago. p. 46-71, 1988.

SARACEVIC, T. **Ciência da Informação: origem, evolução e relações**. Perspectivas em Ciência da Informação. v.1, n.1, p.41-62, 1996.

SILVA, H. M. da; VALENTIM, M. L. P. **Modelos de gestão do conhecimento aplicados a ambientes empresariais**. In: VALENTIM, M.L.P (Org.). Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da Ciência da Informação. São Paulo: Polis: Cultura Acadêmica, 2008. p. 12-25.

SOUZA, E. D.; DIAS, E. J. W.; NASSIF, M. E. **A gestão da informação e do conhecimento na ciência da informação**: perspectivas teóricas e práticas organizacionais. Inf. & Soc.:Est., João Pessoa, v.21, n.1, p. 55-70, jan./abr. 2011.

STUMPF, Ida Regina C. **A Ciência da Informação no Brasil através de seus Programas de Pós-graduação**. In: BORGES, Maria Manuel; CASADO, Elias Sanz. (Coordenação) A Ciência da Informação criadora de conhecimento. Coimbra, 2009. p. 167-176.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do Conhecimento**. Bookman, Porto Alegre, 2008.

TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília. UnB, 2001.

TERRA, J. C. C.. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade. São Paulo. Negócio Editora, 2000. – disponível em [www.terraforum.com.br](http://www.terraforum.com.br).

VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Informação e conhecimento no contexto de ambientes organizacionais. In: VALENTIM, M.L.P. (Org). **Gestão, mediação e uso da informação**. São Paulo: Editora UNESP, 2010. p. 235-254.

VALENTIM, Marta LÍgia Pomim. Análise de Conteúdo. In: VALENTIM, M.L.P. **Planejamento e métodos qualitativos de pesquisa em CI**. São Paulo: Polis, 2005. p.119-134.

VALENTIM, M. L. P. (Org.) . **Informação, conhecimento e inteligência organizacional**. 2. ed. Marília: FUNDEPE Editora, 2007. 278 p.

\_\_\_\_\_. Informação e conhecimento em organizações complexas. In: VALENTIM, M.L.P (Org.). **Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da Ciência da Informação**. São Paulo: Polis: Cultura Acadêmica, 2008. p. 12-25.

\_\_\_\_\_. Equipes multidisciplinares na gestão da informação e do conhecimento. In: BAPTISTA, Sofia Galvão; MULLER, Suzana Pinheiro Machado. **Profissional da informação: o espaço de trabalho**. Brasília/DF: Thesaurus, 2004. p.154-175.(Estudos avançados em Ciência da Informação, v. 3).

VASCONCELOS, A. C. F. et al. **Diagnóstico de gestão do conhecimento para criação de valor**: Um estudo exploratório no SEBRAE-PB. In: Revista Gestão Industrial. Paraná, 2009.

VON KROG, Georg; ICHIJO, Kazuo; NONAKA, Ikujiro. **Enabling knowledge creation**: how to unlock the mystery of tacit knowledge and release the Power of innovation. Oxford: University Press, 2000.

WOIDA, Luana Maia. Análise de Conteúdo aplicada à pesquisa sobre cultura informacional. In: VALENTIM, M.L.P. **Ambientes e fluxos de informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. p.83-102.

YIN, R. K. O ESTUDO DE CASO. In: \_\_\_\_\_. **Planejamento e métodos**. Porto Alegre. Bookman, 2005.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia de Estudo e de Pesquisa em Administração**. Florianópolis. CAPES: UAB, 2009.

## APÊNDICE A

### Carta de acompanhamento ao questionário Diagnóstico de Gestão do Conhecimento

Prezado (a) colega,

Este questionário de pesquisa, destinado a auxiliar na realização de uma dissertação de Mestrado, compõe um dos instrumentos de coleta de dados do Mestrado Acadêmico em Ciência da Informação pela UFPB - Linha de Pesquisa: Ética, Gestão e Políticas de Informação. Eixo temático: Gestão do Conhecimento e Aprendizagem Organizacional. Área de concentração: Gestão da informação e do conhecimento. O objetivo principal desta pesquisa é analisar as ações de gestão da informação e do conhecimento do corpo técnico da Coordenação de Contabilidade e Finanças da UFPB, para verificar se o setor da instituição de ensino na qual você atua promove ações que se aproximam do modelo de Diagnóstico de Gestão do Conhecimento.

A pesquisa destina-se aos técnicos, aos diretores e ao coordenador da CCF – Coordenação de Contabilidade e Finanças da UFPB. O questionário está dividido em sete seções; cada uma contém uma lista de 10 afirmações que devem ser respondidas em sequência. Para cada seção, leia cada uma das afirmações. Considere a unidade que você está avaliando e decida em que grau a afirmação descreve o seu setor.

**Você estará avaliando somente parte da organização, ou seja, a Coordenação de Contabilidade e Finanças da UFPB (CCF), de modo que o seu foco de referência deverá estar sempre coerente com a unidade que está sendo avaliada.**

Não existem questões certas ou erradas. Ressaltamos que, por se tratar de trabalho de natureza eminentemente acadêmica, suas informações serão utilizadas apenas para tal fim. Além disso, não há necessidade de você se identificar, já que as informações serão analisadas em termos globais, e todas as respostas permanecerão confidenciais.

Contando com sua colaboração, desde já, expressamos os nossos mais sinceros agradecimentos e colocamo-nos à inteira disposição, para quaisquer esclarecimentos que se fizerem necessários.

Cordialmente,

Suzana de Lucena Lira  
Mestranda  
suzanalira@bol.com.br

Profa. Dra. Emeide Nóbrega Duarte  
Orientadora

### Instruções para preenchimento do Questionário:

Para cada seção, leia cada uma das afirmações. Considere a unidade que você está avaliando e decida em que grau a afirmação a descreve.

Se a afirmação é fortemente descritiva, marque o **Forte**.

Se a afirmação é moderadamente descritiva, marque a **Moderada**.

Se a afirmação é fracamente descritiva, marque a **Fraca**.

#### I – Obtenha informação:

Afirmativas	Forte	Moderada	Fraca
1 As pessoas fornecem explicações completas quando solicitam informações.			
2 Os grupos e os indivíduos documentam e compartilham informação sobre seus conhecimentos rotineiramente.			
3 Os meios eletrônicos e físicos onde armazenamos o nosso conhecimento são mantidos atualizados.			
4 O treinamento de novos sistemas focaliza como essas tecnologias podem ser utilizadas para melhorar a qualidade e a eficiência da forma como as pessoas trabalham.			
5 As pessoas só solicitam informação quando realmente necessitam dela.			
6 Os especialistas são facilmente identificáveis, ficando claro para os demais aonde ir buscar informação específica.			
7 Os especialistas desempenham um papel importante na identificação de informação para outros usuários.			
8 Quando as pessoas recebem a tarefa de pesquisar informação, são capazes de realizá-la.			
9 As pessoas podem pesquisar informação em uma ampla variedade de aplicações e bases de dados.			
10 Os especialistas em informação da instituição ajudam as pessoas a utilizarem instrumentos <i>on-line</i> , incluindo a <i>internet</i> .			

#### II – Utilize a informação:

Afirmativas	Forte	Moderada	Fraca
1 As pessoas poderiam dizer que as mudanças no espaço de trabalho são baseadas na necessidade de trabalhar em conjunto.			
2 Todos falam se têm uma opinião ou uma ideia para oferecer.			
3 Vemos a colaboração com os demais setores, para fortalecer o nosso setor, como uma atitude boa a ser tomada.			
4 Levamos todas as ideias promissoras em consideração, não importando de quem elas venham.			
5 Fazemos questão de não estruturar algumas das nossas reuniões porque isso nos ajuda a pensar mais criativamente sobre a resolução de problemas.			
6 Envolver os nossos servidores no processo de criar e desenvolver modelos e serviços novos é uma prática bem estabelecida na nossa organização.			
7 Qualquer um que tenha uma boa ideia pode conseguir apoio para prosseguir com ela.			
8 As pessoas descreveriam a nossa organização como flexível, ao invés de rígida.			
9 O nosso espaço de trabalho é planejado para promover o fluxo de ideias entre os grupos de trabalho.			
10 Na nossa organização, as pessoas podem utilizar a informação que			

obtem para melhorar o seu trabalho.			
-------------------------------------	--	--	--

### III – Aprenda conjuntamente:

<b>Afirmativas</b>	<b>Forte</b>	<b>Moderada</b>	<b>Fraca</b>
1 As equipes engajam-se em experiências de aprendizagem fora do local de trabalho para encontrar maneiras melhores de trabalharem juntas.			
2 Refletir sobre as lições aprendidas com as experiências de trabalho é uma prática estabelecida na nossa organização.			
3 As pessoas aplicam o que aprenderam fora da organização ao seu trabalho.			
4 Com frequência, o nosso processo de aprendizagem inclui obter o retorno dos colegas.			
5 Quando ocorre uma falha, a nossa primeira resposta é não determinar a culpa.			
6 Na nossa organização, o fracasso é considerado uma oportunidade para aprender.			
7 A nossa organização apoia atividades de grupo que promovem a aprendizagem mútua.			
8 Aprender com as falhas está incorporado a como conduzimos o trabalho subsequente.			
9 Tentamos assegurar que as pessoas tenham algumas responsabilidades em comum, de modo que seja mais fácil aprender uns com os outros.			
10 Tratamos as discordâncias como oportunidades para aprender com os outros.			

### IV – Contribua compartilhando conhecimento:

<b>Afirmativas</b>	<b>Forte</b>	<b>Moderada</b>	<b>Fraca</b>
1 As interações físicas são utilizadas para reforçar as comunicações eletrônicas.			
2 As pessoas diriam que compartilhar conhecimento não diminui o valor do indivíduo para a organização.			
3 Nós ligamos as pessoas por meio de unidades organizacionais e grupos funcionais tradicionais para promover o compartilhamento de conhecimento.			
4 Os espaços eletrônico e físico onde armazenamos o nosso conhecimento têm uma estrutura que ajuda as pessoas a direcionarem as suas contribuições.			
5 As pessoas têm voz ativa no que acontece com as ideias e experiências que compartilham com as outras.			
6 O comportamento de compartilhamento do conhecimento é incorporado ao sistema de avaliação de desempenho.			
7 As interações físicas são utilizadas para transferir o conhecimento “implícito” difícil de articular.			
8 A nossa organização procura maneiras de remover as barreiras impostas ao compartilhamento de conhecimento.			
9 Os processos para contribuir com conhecimento para a organização são normalmente integrados nas atividades de trabalho.			
10 O compartilhamento de conhecimento é reconhecido publicamente.			

**V – Avalie o capital intelectual:**

<b>Afirmativas</b>	<b>Forte</b>	<b>Moderada</b>	<b>Fraca</b>
1 O processo de mensuração do conhecimento ajuda-nos a entender melhor o que é que estamos tentando gerir.			
2 Nós medimos o nosso processo de gestão do conhecimento e os seus resultados.			
3 Podemos vincular atividades de gestão do conhecimento a resultados mensuráveis.			
4 As pessoas conhecem que medida é utilizada para monitorar o processo de gestão do conhecimento e os seus resultados.			
5 Conversamos sobre medir o conhecimento de maneira que as pessoas possam entender prontamente.			
6 Desenvolvemos um esquema que vincula as atividades de gestão do conhecimento aos resultados estratégicos.			
7 Publicamos um documento interno que relata a qualidade com que fazemos a gestão do conhecimento.			
8 A avaliação do capital intelectual é parte do processo de mensuração do desempenho organizacional geral.			
9 Há algum tempo, temos praticado a gestão do conhecimento sem dar esse nome a ela.			
10 Baseamo-nos em uma equipe cujos membros têm experiência em avaliação, mensuração e operação para avaliar o nosso processo de gestão do conhecimento e seus resultados.			

**VI – Construa e mantenha o capital intelectual:**

<b>Afirmativas</b>	<b>Forte</b>	<b>Moderada</b>	<b>Fraca</b>
1 Rotineiramente, perguntamo-nos como podemos alavancar o nosso conhecimento para outras áreas.			
2 Não importa qual grupo propôs uma ideia ou tecnologia, qualquer um na organização pode utilizá-la.			
3 Acreditamos que a gestão do conhecimento é um assunto de todos.			
4 Encorajamos as pessoas a pensarem sobre como as suas atividades não relacionadas com o trabalho poderiam beneficiar a organização.			
5 Os nossos sistemas de TI conectam-nos com as fontes de informação de que necessitamos para fazer o nosso trabalho.			
6 A nossa organização trata as pessoas como fontes de valor ao invés de custos.			
7 Geralmente, as pessoas confiam na informação que encontram nos nossos sistemas de TI.			
8 Vemos a tecnologia de informação como um instrumento para ajudar-nos a fazer o nosso trabalho.			
9 Temos uma política formal que assegura que compartilhemos a tecnologia e as ideias entre as unidades e além das fronteiras dos grupos.			
10 Vemos os nossos serviços como tendo tanto uma dimensão tangível como intangível (ou baseada no conhecimento).			

**VII– Descarte por meio da rotatividade de pessoas:**

<b>Afirmativas</b>	Forte	Moderada	Fraca
1 A nossa decisão de adquirir conhecimento é baseada em quanto podemos alavancá-lo.			
2 Quando surge uma nova oportunidade, tentamos reinstrumentar as nossas habilidades existentes antes de solicitarmos um novo grupo de pessoas.			
3 Tomamos decisões de despojamento de conhecimento baseadas na importância estratégica do capital intelectual.			
4 Tentamos entender o impacto dos relacionamentos na produtividade antes de automatizarmos as tarefas e substituímos o contato pessoa-a-pessoa pelo contato pessoa-computador.			
5 Participamos de grupos de pesquisa sobre o nosso ramo de serviço para ajudar-nos a decidir se necessitamos adquirir conhecimento novo.			
6 Quando descartamos serviços ou grupos de pessoas, tratamos as pessoas afetadas com dignidade e respeito.			
7 Regularmente, revemos as nossas práticas de promoção para nos certificarmos de que não estamos perdendo pessoas com conhecimento estrategicamente importante.			
8 Colocamos o nosso pessoal como aprendizes em outras organizações para determinar se necessitamos adquirir novos conhecimentos ou experiências.			
9 Antes de dispensar pessoas, tentamos determinar se as suas habilidades e as experiências podem ser utilizadas em outro lugar.			
10 Fazemos uso de relacionamentos informais com trabalhos relacionados à nossa área, para manter nossa base de conhecimento atualizada.			

## ANEXO A



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA - UFPB  
 HOSPITAL UNIVERSITÁRIO LAURO WANDERLEY - HULW  
 COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA COM SERES HUMANOS - CEP

**CERTIDÃO**

Com base na Resolução nº 196/96 do CNS/MS que regulamenta a ética da pesquisa em seres humanos, o Comitê de Ética em Pesquisa do Hospital Universitário Lauro Wanderley - CEP/HULW, da Universidade Federal da Paraíba, em sua sessão realizada no dia 26/04/2011, após análise do parecer do relator, resolveu considerar **APROVADO** o projeto de pesquisa intitulado **PROMOÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL: ações para desenvolver a gestão da informação e do conhecimento na Coordenação de Contabilidade e Finanças da UFPB.** Protocolo CEP/HULW nº. 131/11, Folha de Rosto nº 415847, CAAE Nº 0824.0.000.126-11 das pesquisadoras **SUZANA DE LUCENA LIRA e EMEIDE NÓBREGA DUARTE** (Orientadora).

Ao final da pesquisa, solicitamos enviar ao CEP/HULW, uma cópia desta certidão e da pesquisa, em CD, para emissão da certidão para publicação científica.

João Pessoa, 30 de maio de 2011.

Iaponira Cortez Costa de Oliveira  
 Coordenadora do Comitê de Ética  
 em Pesquisa - CEP/HULW

**Profª Drª Iaponira Cortez Costa de Oliveira**  
 Coordenadora do Comitê de Ética em Pesquisa-HULW