



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

NOADYA TAMILLYS OLIVEIRA DUARTE GERBASI

**COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES E CONHECIMENTOS NA
COMUNIDADE VIRTUAL DO SIGAA/UFPB**

JOÃO PESSOA

2017

NOADYA TAMILLYS OLIVEIRA DUARTE GERBASI

**COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES E CONHECIMENTOS NA
COMUNIDADE VIRTUAL DO SIGAA/UFPB**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal da Paraíba, linha de pesquisa - Ética, Gestão e Políticas de Informação, como requisito final para a obtenção do título de Mestre em Ciência da Informação.

ORIENTADORA: PROFA. DRA. ALZIRA KARLA ARAÚJO DA SILVA

JOÃO PESSOA

2017

G361c Gerbasi, Noadya Tamillys Oliveira Duarte.
Compartilhamento de informações e conhecimentos na
comunidade virtual do SIGAA/UFPB / Noadya Tamillys Oliveira
Duarte Gerbasi. - João Pessoa, 2017.
132 f. : il.-

Orientadora: Alzira Karla Araújo da Silva.
Dissertação (Mestrado) - UFPB/CCSA

1. Compartilhamento de Informação. 2. Compartilhamento
de Conhecimento. 3. Gestão da Informação. 4. Gestão do
Conhecimento. 5. Tecnologias de Informação e Comunicação.
I. Título.

UFPB/BC

CDU: 316.776.32(043)

NOADYA TAMILLYS OLIVEIRA DUARTE GERBASI

**COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES E CONHECIMENTOS NA
COMUNIDADE VIRTUAL DO SIGAA/UFPB**

Aprovada em: 31/03/2017

BANCA EXAMINADORA



Profa. Dra. Alzira Karla Araújo da Silva/UFPB
Orientadora



Profa. Dra. Emeide Nóbrega Duarte/UFPB
Examinador Interno



Profa. Dra. Raquel do Rosário Santos/UFBA
Examinador Externo



Profa. Dra. Sabrina de Melo Cabral/UFPB
Examinador Externo (Suplente)

AGRADECIMENTOS

Ao meu Deus, pela graça revelada em Cristo Jesus, mesmo sem eu merecer.

Aos meus pais, Alexandre Duarte e Josineide, aos meus irmãos, Nylana Kécia e Alexandre Jr., aos meus cunhados, Carlos Eduardo e Dayse e ao meu esposo, Diego Rafael, por terem sido a minha base, compartilhando os valores que me levaram ao melhor caminho desta vida.

A minha orientadora, Profa. Dra. Alzira Karla, por ter compartilhado seus ricos conselhos, proporcionando-me o acesso ao conhecimento necessário para o desenvolvimento da pesquisa.

Aos membros da banca, Profa. Dra. Emeide Nóbrega Duarte, Profa. Dra. Raquel do Rosário Santos, Profa. Dra. Sabrina de Melo Cabral, pelas sábias contribuições dadas ao trabalho. Ao Prof. Dr. Wagner Junqueira de Araújo, por ter atendido ao meu convite de participar como membro suplente interno.

Aos amigos André Luiz, Isaac Newton, Germana, Hanna, Narjara, Adriana Carla e Vitória Gomes, pela força e pelos valiosos momentos de convivência.

Ao GIACO, pelas oportunidades de construção e compartilhamento do conhecimento científico.

Aos amigos da turma do PPGCI 2015 da UFPB, Gabriella, Edclayton, Layana e demais colegas, pelos momentos de diálogos e sorrisos.

Ao PPGCI (coordenadores, professores e funcionários), pelo apoio e pela assistência fornecida durante o meu mestrado.

Ao Pró-Reitor de Gestão de Pessoas da UFPB, Sr. Francisco Ramalho de Albuquerque, por ter autorizado os procedimentos de coleta de dados na comunidade virtual.

Aos agentes de gestão de pessoas, por aceitarem participar da pesquisa.

À música cristã, pelos lindos louvores: “Vai valer à pena...”, “Minha vida entrego a Ti, os meus sonhos entrego a Ti...”, “Em Jesus, vivendo cada dia...”, “Espírito, alma e corpo, oferto a Ti Senhor...”.

OBRIGADA!

*Compartilhem o que vocês têm com os santos
em suas necessidades. [...]*
(Bíblia Sagrada)

*Se você tem uma maçã e eu tenho outra;
e nós trocamos as maçãs, então cada um terá sua maçã.
Mas se você tem uma idéia e eu tenho outra,
e nós as trocamos; então cada um terá duas idéias.*
(George Bernard Shaw)

RESUMO

O compartilhamento de informações e conhecimentos é compreendido como um comportamento humano, que se viabiliza por meio do diálogo entre os sujeitos, em seus ambientes de convivência. No âmbito das organizações, essa prática permite a sinergia das informações e a criação de novos conhecimentos, resultando em inovação e melhorias para o desenvolvimento dos processos organizacionais. Nesse cenário, as tecnologias de informação e comunicação são consideradas como ambientes virtuais que podem subsidiar o compartilhamento entre os sujeitos e resultar em novas possibilidades de convivência nas organizações. Por considerar que essa prática envolve um conjunto de aspectos intervenientes - facilitadores ou inibidores -, sobretudo quando mediada em ambientes virtuais, analisa-se o compartilhamento de informações e conhecimentos na comunidade virtual do SIGAA, entre os agentes de pessoas da Universidade Federal da Paraíba. Metodologicamente, a pesquisa configura-se como um estudo de caso do tipo descritivo, cujo corpus é constituído pelo ambiente da comunidade virtual e pelos agentes de gestão de pessoas. Para a coleta de dados, utiliza-se dos instrumentos formulário, diário de campo e questionário. Para a análise dos dados, realiza-se a interpretação dos resultados a partir dos métodos quantitativo e qualitativo, por meio das técnicas de análise de conteúdo e análise do discurso do sujeito coletivo. Quanto aos resultados acerca dos recursos disponíveis para o compartilhamento na comunidade virtual, infere-se que, apesar de esse ambiente dispor de aplicações computacionais projetadas para subsidiar o compartilhamento de informações e conhecimentos, é necessário que sejam disponibilizados outros tipos de recursos que possam auxiliar a prática desse comportamento apenas no nível tácito, no intuito de promover a socialização das experiências dos sujeitos. No que concerne ao uso desses recursos para o compartilhamento observa-se que não houve uma continuidade com o passar do tempo, resultando em diminuição na frequência da participação dos usuários. Também nota-se que as práticas de compartilhamento de conhecimento não apresentaram um percentual elevado em relação ao total de registros identificados, revelando que há uma preferência por compartilhamentos que envolvem fluxos informacionais formais (informação). Conclui-se que os aspectos intervenientes ao compartilhamento entre os agentes, nesse ambiente virtual, ao mesmo tempo que envolvem facilitadores, tais como, motivação para compartilhar e satisfação dos sujeitos quanto ao uso desse mecanismo, também apresentam alguns inibidores que precisam ser contornados, entre eles, o relacionamento entre os agentes, a cultura e a estrutura da organização e o entendimento desses colaboradores quanto ao uso dos recursos disponíveis. Como recomendações, sugere-se iniciativas que possam envolver, de maneira integrada, a cultura e a estrutura da organização, os agentes e os recursos da comunidade virtual.

Palavras-chave: Compartilhamento de informação. Compartilhamento de conhecimento. Gestão da informação. Gestão do conhecimento. Tecnologias de informação e comunicação.

ABSTRACT

The sharing of information and knowledge is known as a human behavior, which is made possible by means of the dialogue among the individuals, in their environments of coexistence. Within organizations, this practice allows the synergy of information and the creation of new knowledge, resulting in innovation and improvements for the development of organizational processes. In this scenario, the information and communication technologies are considered as virtual environments that can subsidize the sharing among the individuals and result in new possibilities of coexistence in the organizations. Considering that this practice involves a set of intervening aspects - facilitators or inhibitors -, especially when mediated in virtual environments, it is analyzed the information and knowledge sharing in the virtual community of SIGAA, among the agents of the Federal University of Paraíba. Methodologically, the research is configured as a case study of the descriptive type, whose corpus is constituted by the virtual community environment and the people management agents. For data collection, it is used the form instruments, field diary, and questionnaire. For the analysis of the data, it is made an interpretation of the results from the quantitative and qualitative methods, through the techniques of content analysis and discourse analysis of the collective subject. And about the results concerning the resources available for the sharing in the virtual community, it is inferred that, although this environment has computational applications designed to subsidize the information and knowledge sharing, it must be available other types of resources that can help the practice of this behavior only at the tacit level, in order to promote the socialization of the individuals' experiences. With regard to the use of these resources for the sharing, it is observed that there was no continuity with the passage of time, resulting in a decrease in the frequency of users' participation. It is also noted that knowledge sharing practices did not present a high percentage in relation to the total of identified records, revealing that there is a preference for shares that involve the flows of formal informational (information). It is concluded that the intervening aspects of sharing among agents in this virtual environment, while involving facilitators, such as motivation to share and satisfaction of the individuals regarding the use of this mechanism, also present some inhibitors that need to be overcome, among them, the relationship among the agents, the culture and structure of the organization, and the understanding of these collaborators regarding the use of available resources. As recommendations, it is suggested initiatives that can involve, in an integrated way, the culture and structure of the organization, the agents and the resources of the virtual community.

Keywords: Information sharing. Knowledge sharing. Information management. Knowledge management. Information and communication technologies.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -	O compartilhamento de informações no processo de gerenciamento de pedidos.....	38
Figura 2 -	Espiral de criação do conhecimento organizacional.....	44
Figura 3 -	Sistemas Institucionais Integrados de Gestão (SIG).....	62
Figura 4 -	Módulos do Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas	63
Figura 5 -	Estrutura Administrativa da PROGEP	65
Figura 6 -	Distribuição dos agentes de Gestão de Pessoas nas Unidades Acadêmicas e Administrativas da UFPB.....	66
Figura 7 -	Caixa de <i>e-mail</i> da comunidade virtual.....	80
Figura 8 -	Fórum de discussão da comunidade virtual.....	81
Figura 9 -	Fórum de discussão (caixa de texto)	82
Figura 10 -	Recursos multimídia da comunidade virtual	83
Figura 11 -	Recursos multimídia (referências)	84
Figura 12 -	Recursos da comunidade virtual que possibilitam o compartilhamento de informações e conhecimentos	85

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 -	Panorama das pesquisas sobre compartilhamento no âmbito da Ciência da Informação.....	34
Gráfico 2 -	Faixa etária dos agentes.....	74
Gráfico 3 -	Grau de escolaridade dos agentes.....	75
Gráfico 4 -	Área de formação dos agentes.....	76
Gráfico 5 -	Tempo de exercício enquanto servidor da UFPB.....	77
Gráfico 6 -	Tempo de exercício como AGP.....	78
Gráfico 7 -	Quantidade de compartilhamento na comunidade virtual.....	87
Gráfico 8 -	Tipo de conteúdo compartilhado nos recursos da comunidade virtual.....	89
Gráfico 9 -	Frequência do uso dos recursos para o compartilhamento de informação.....	92
Gráfico 10 -	Frequência do uso dos recursos para o compartilhamento de conhecimento.....	93
Gráfico 11 -	Aspectos relacionados à motivação para compartilhar informações.....	95
Gráfico 12 -	Aspectos relacionados à motivação para compartilhar conhecimentos.....	97
Gráfico 13 -	Aspectos relacionados ao entrosamento entre os agentes.....	99
Gráfico 14 -	Aspectos intervenientes do relacionamento entre os Agentes.....	101
Gráfico 15 -	Opinião dos agentes sobre a viabilidade da comunidade virtual para o compartilhamento.....	102
Gráfico 16 -	Nível de entendimento quanto ao uso dos recursos.....	105
Gráfico 17 -	Tipo de suporte recebido para usar a comunidade virtual.....	106
Gráfico 18 -	Aspectos relacionados à cultura e estrutura da organização.....	107

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Dados, informação e conhecimento.....	25
Quadro 2 -	Processos/etapas/fases da gestão da informação.....	39
Quadro 3 -	Processos/etapas/fases da gestão do conhecimento.....	45
Quadro 4 -	Características e particularidades do compartilhamento da informação e do compartilhamento do conhecimento.....	49
Quadro 5 -	Procedimentos metodológicos.....	73

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -	Unidades acadêmicas e administrativas sob a responsabilidade dos agentes.....	79
Tabela 2 -	Aspectos relacionados à motivação para compartilhar informações (DSC - Sínteses).....	96
Tabela 3 -	Aspectos relacionados à motivação para compartilhar conhecimentos (DSC - Síntese).....	98
Tabela 4 -	Aspectos relacionados ao entrosamento entre os agentes (DSC - Sínteses).....	100
Tabela 5 -	Opinião dos agentes em relação ao uso da comunidade virtual para o compartilhamento (DSC - Sínteses).....	103

LISTA DE SIGLAS

AGP - Agente de Gestão de Pessoas

CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CDP - Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas

CI - Ciência da Informação

CPGP - Coordenação de Processos de Gestão de Pessoas

CQV - Coordenação de Qualidade de Vida, Saúde e Segurança no Trabalho

CV – Comunidade Virtual

GC - Gestão do Conhecimento

GI - Gestão da Informação

GRI - Gerência de Recursos Informacionais

IFLA - *International Federation of Library Associations*

NTI - Núcleo de Tecnologia e Gestão da Informação

PROGEP - Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas

SIG - Sistemas Institucionais Integrados de Gestão

SIGAA - Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas

SIGADMIN - Sistema Integrado de Gestão da Administração e Comunicação

SIGED - Sistema Integrado de Gestão Eletrônica de Documentos

SIGPP Sistema Integrado de Gestão de Planejamento e Projetos

SIGRH - Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos

SINFOR - Superintendência de Informática

SIPAC - Sistema Integrado de Gestão de Patrimônio, Administração e Contratos

TIC - tecnologias de Informação e Comunicação

UFPB - Universidade Federal da Paraíba

UFRN - Universidade Federal do Rio Grande do Norte

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	15
2	COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES E CONHECIMENTOS NAS ORGANIZAÇÕES: CONVERGÊNCIA ENTRE GESTÃO, PESSOAS E TECNOLOGIAS.....	20
2.1	ABORDAGENS SOBRE A INFORMAÇÃO E O CONHECIMENTO: ENTRE FLUXOS, FONTES E TIPOLOGIAS.....	20
2.2	GESTÃO DA INFORMAÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	28
2.3	COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES E CONHECIMENTOS..	33
2.3.1	Compartilhamento de informação: comportamento humano necessário à ecologia da informação nas organizações..	35
2.3.2	Compartilhamento do conhecimento: base para a criação do conhecimento organizacional.....	42
2.3.3	Aspectos intervenientes ao compartilhamento de informação e conhecimento.....	50
2.4	TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO NO ÂMBITO DAS ORGANIZAÇÕES.....	52
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	58
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	58
3.2	CORPUS DA PESQUISA.....	59
3.2.1	A comunidade virtual.....	60
3.2.2	Os agentes de gestão de pessoas da UFPB.....	63
3.3	PROCEDIMENTOS PARA COLETA DE DADOS.....	67
3.4	PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE DOS DADOS.....	70
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	74
4.1	CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL DOS AGENTES.....	74
4.2	RECURSOS TECNOLÓGICOS PARA O COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES E CONHECIMENTOS NA COMUNIDADE VIRTUAL.....	80
4.2.1	<i>E-mail</i>.....	80

4.2.2	Fóruns de discussão.....	81
4.2.3	Recursos multimídia.....	83
4.3	USO DOS RECURSOS TECNOLÓGICOS DA COMUNIDADE VIRTUAL PARA O COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES E CONHECIMENTOS.....	86
4.3.1	Quantidade de compartilhamento nos recursos da comunidade virtual.....	87
4.3.2	Tipo de conteúdo compartilhado.....	88
4.3.3	Frequência do uso dos recursos para o compartilhamento.....	91
4.4	ASPECTOS INTERVENIENTES AO COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES E CONHECIMENTOS.....	94
4.4.1	Motivação.....	95
4.4.2	Relacionamento entre os agentes.....	99
4.4.3	Mecanismo de compartilhamento.....	102
4.4.4	Uso do recurso.....	105
4.4.5	Cultura e estrutura da organização.....	105
4.5	FACILITADORES E INIBIDORES AO COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES E CONHECIMENTOS.....	108
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	112
	REFERÊNCIAS.....	117
	APÊNDICE A - Formulário para coleta dos dados na comunidade virtual.....	126
	APÊNDICE B - Questionário aplicado aos agentes de gestão de pessoas.....	127
	ANEXO A - Carta de anuência da PROGEP.....	131
	ANEXO B – Certidão do Comitê de Ética e Pesquisa com Seres Humanos da Universidade Federal da Paraíba.....	132

1 INTRODUÇÃO

A conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito é considerada como um dos principais processos que subsidiam o desenvolvimento das organizações, a qual é viabilizada por meio da socialização e externalização das experiências dos seus membros. Para que isso ocorra, faz-se necessário que os sujeitos desenvolvam comportamentos que favoreçam esses processos, sobretudo, práticas de compartilhamento de informações e conhecimentos.

No âmbito desta pesquisa, o compartilhamento de conhecimento é considerado um ato de socialização e externalização das experiências dos sujeitos, tendo em vista a mobilização, criação e disseminação do conhecimento organizacional. O compartilhamento de informações, por sua vez, é compreendido como um comportamento informacional, no qual os sujeitos disponibilizam, voluntariamente, conteúdos aos demais sujeitos da organização, visando à sinergia dos fluxos informacionais.

As tecnologias de informação e comunicação (TIC), por meio dos seus ambientes virtuais, estão inseridas como suportes de mediação das interações dos sujeitos que, dependendo do seu uso, podem auxiliar ou inibir o compartilhamento. Além dos fatores tecnológicos, na literatura da gestão da informação e do conhecimento (GIC), o ato de compartilhar é apontado como um desafio nas organizações, visto que envolve diversos aspectos individuais e organizacionais que influenciam o sucesso das interações.

Nesse contexto, encontram-se inseridos a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) da Universidade Federal da Paraíba (UFPB) e os agentes de gestão de pessoas (AGPs). A PROGEP é um órgão subordinado à Reitoria da UFPB, cuja função consiste em planejar e acompanhar as estratégias e políticas de gestão de pessoas da organização. Quanto aos agentes, tratam-se de servidores que, designados em portaria, desenvolvem atividades relacionadas aos processos de gestão de pessoas nas unidades acadêmicas e administrativas da UFPB. Além disso, os AGPs também são incumbidos de auxiliarem a PROGEP no que tange à implantação de suas políticas de gestão.

Com o intuito de socializar e aperfeiçoar os assuntos concernentes aos processos administrativos da UFPB, bem como instigar uma comunicação mais ativa entre os agentes, a PROGEP criou, em 2014, um ambiente de compartilhamento e

interação na comunidade virtual do Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas (SIGAA). A comunidade virtual é um ambiente que integra um conjunto de módulos disponíveis no SIGAA. De acordo com a Superintendência de Informática (SINFOR) da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), organização que desenvolveu o sistema. Esse recurso visa proporcionar a socialização e interação virtual aos usuários do sistema acadêmico.

Apesar de recursos como esses serem idealizados no intuito de potencializar o diálogo entre os sujeitos, por meio de observações preliminares no ambiente virtual dos agentes, foi possível perceber que há poucos registros de interação e compartilhamento entre os usuários, indicando a ocorrência de possíveis fatores intervenientes a esse comportamento. Conforme a literatura de GI e GC, o compartilhamento pode ser influenciado mediante as condições do contexto no qual o sujeito está inserido. No âmbito das organizações, há fatores que estão tanto no nível individual quanto organizacional, os quais podem servir de auxílio ou inibição para essa prática.

A partir desse panorama, percebeu-se a necessidade de analisar as circunstâncias que têm envolvido o compartilhamento entre os agentes na comunidade virtual. Vale ressaltar que ainda não foram realizados estudos que possam indicar uma possibilidade de interveniências no compartilhamento entre esses sujeitos, sobretudo por meio da comunidade virtual. Diante disso, a problemática dessa pesquisa parte de prerrogativas teóricas acerca dos aspectos que envolvem o compartilhamento em ambientes virtuais e de observações preliminares na comunidade virtual dos AGP.

Em se tratando de organizações cuja missão consiste em construir e disseminar o saber, a exemplo das escolas e universidades, o compartilhamento torna-se um aspecto necessário. É de suma importância estabelecer campos de diálogos que propiciem uma construção mais social e participativa do conhecimento entre seus públicos, sejam eles estudantes, professores ou servidores. Compartilhar é um comportamento que necessita estar imbricado nas práticas da organização, tanto para a criação e institucionalização de novos saberes, quanto para a melhoria dos processos e atividades organizacionais.

Diante do exposto, o **problema** emergiu devido à necessidade de se analisar o compartilhamento de informações e conhecimentos entre esses agentes na comunidade virtual, no intuito de compreender como essa ação encontra-se

estruturada e identificar os aspectos comportamentais, organizacionais e tecnológicos que estão envolvendo esse processo. A partir dessas circunstâncias, elaborou-se a seguinte **questão norteadora**: como se desenvolve o processo de compartilhamento da informação e do conhecimento, na comunidade virtual do SIGAA/UFPB, entre os agentes de gestão de pessoas?

Por meio da problemática abordada no contexto da questão norteadora, formulou-se o seguinte **pressuposto**: o compartilhamento de informações ocorre em um nível significativo entre os agentes de gestão de pessoas na comunidade virtual, enquanto que o compartilhamento de conhecimentos ainda é um comportamento pouco recorrente no ambiente.

No que concerne à **justificativa** do desenvolvimento da pesquisa, acredita-se que, no campo da Ciência da Informação, este estudo torna-se relevante na medida em que aborda as condições que envolvem a informação e o conhecimento no âmbito organizacional. Além disso, trata-se de um tema que viabiliza o aprofundamento dos estudos acerca da GI e da GC, visto que o compartilhamento integra o conjunto de etapas necessárias para o desenvolvimento dos seus processos nas organizações.

Para a UFPB, este estudo apresenta contribuições no que tange à reflexão sobre o uso da comunidade virtual para o compartilhamento de informação e conhecimento no âmbito organizacional. No cenário dos agentes de gestão de pessoas, foi possível fornecer explicações teóricas e práticas acerca dos aspectos que estão auxiliando ou inibindo o compartilhamento na comunidade (nem todos os agentes ficam situados em um mesmo ambiente de trabalho, necessitando de recursos que possam viabilizar o compartilhamento de experiências e informações acerca das suas atividades). Com isso, os resultados trazem informações que poderão servir de parâmetros para possíveis estratégias traçadas pela PROGEP/UFPB, no intuito de subsidiar o compartilhamento entre seus agentes, por meio desse ambiente.

Outro aspecto importante sobre o desenvolvimento desta pesquisa é a relação da pesquisadora com o tema. Por meio das suas próprias experiências enquanto estudante e profissional, ela percebeu a importância e os desafios do uso das tecnologias virtuais para o compartilhamento de informações e conhecimentos. Esse interesse motivou a sua participação no Grupo de Estudos e Pesquisas

“Informação, Aprendizagem e Conhecimento” (GIACO), resultando em outros estudos relacionados ao tema¹.

Diante do exposto, com o intuito de responder ao questionamento acerca do tema compartilhamento e colaborar com os estudos da Ciência da Informação relacionados à GI e GC, tem-se como **objetivo geral** analisar a ocorrência do compartilhamento de informações e conhecimentos na comunidade virtual do SIGAA, entre os agentes de pessoas da Universidade Federal da Paraíba.

Para alcançar esse objetivo, foram traçados os seguintes **objetivos específicos**:

- a) identificar os recursos tecnológicos na comunidade virtual do SIGAA que são potencializadores do compartilhamento de informações e conhecimentos;
- b) verificar se esses recursos tecnológicos estão sendo usados como potencializadores do compartilhamento da informação e do conhecimento;
- c) verificar aspectos intervenientes (facilitadores e inibidores) ao compartilhamento de informações e conhecimentos entre os agentes na dinâmica da comunidade virtual.

Vale salientar que foram adotados como processos de GI o modelo sugerido por Davenport (1998) e, como processos de GC, o modelo sugerido por Nonaka e Takeuchi (1995). A escolha se deu pelo fato desses modelos apresentarem conceitos de compartilhamento de maneira mais aprofundada e por se tratar de autores renomados da área, com estudos consolidados sobre o tema. Mas apenas uma fase desses modelos foi analisada, que é a prática do compartilhamento, no intuito de realizar um estudo mais aprofundado sobre o mesmo, bem como analisar seus aspectos subjacentes.

No que tange à abordagem sobre as tecnologias de informação e comunicação, partiu-se do pressuposto dos autores Souza, Dias e Nassif (2011), ao postularem que esses recursos integram o conjunto de elementos constituintes da gestão do conhecimento, a saber: pessoas, conteúdos e tecnologias.

No âmbito da Ciência da Informação, o estudo encontra-se embasado em conceitos da corrente teórica “gestão da informação e do conhecimento” (ARAÚJO, 2014), a qual postula que o desenvolvimento das organizações necessita não

¹Análise do uso das mídias sociais para mediação, acesso e compartilhamento de informação (trabalho apresentado durante a realização do X Encontro da Associação de Educação e Pesquisa em Ciência da Informação da Iberoamérica e Caribe (Edicic), em 2016.)

apenas da gestão informação, mas, sobretudo, do conhecimento tácito, por meio de inferências estratégicas nos contextos em que acontece. No Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da UFPB, encontra-se vinculado à Linha de Pesquisa, Ética, Gestão e Políticas de Informação.

A dissertação encontra-se subdividida em cinco seções assim distribuídas:

A primeira seção - Introdução – apresenta o tema da pesquisa, o problema que motivou o estudo, as justificativas e os objetivos (geral e específico).

A segunda seção - Compartilhamento de Informações e Conhecimentos nas Organizações: convergência entre gestão, pessoas e tecnologias - discorre acerca dos conceitos que subsidiaram a pesquisa (informação e conhecimento no contexto organizacional; compartilhamento de informação e conhecimento e seus aspectos intervenientes; tecnologias de informação e comunicação).

A terceira seção - Procedimentos Metodológicos - expõe os percursos metodológicos que viabilizaram o estudo, mostrando as características da pesquisa, a constituição do seu corpus e os procedimentos de coleta e análise dos dados.

A quarta seção - Apresentação e Análise dos Resultados - apresenta e discute os dados obtidos.

A quinta seção - Considerações Finais – sintetiza os resultados da pesquisa, apontando possíveis sugestões de gestão da informação e do conhecimento para subsidiar o compartilhamento na comunidade virtual. Tem-se, ainda, as Referências e os Apêndices.

2 COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES E CONHECIMENTOS NAS ORGANIZAÇÕES: CONVERGÊNCIA ENTRE GESTÃO, PESSOAS E TECNOLOGIAS

O compartilhamento de informações e conhecimento envolve um conjunto de conceitos que são necessários para o desenvolvimento do tema. Nesse sentido, inicialmente apresenta-se uma reflexão acerca da complexidade do fenômeno da informação e do conhecimento, seus níveis, suas tipologias e abordagens no contexto organizacional. Na sequência, tem-se uma discussão sobre os conceitos de GI e GC, no intuito de compreender como o compartilhamento encontra-se inserido nos processos e práticas organizacionais.

Nas subseções seguintes, abordam-se as teorias que fundamentam a prática do compartilhamento no âmbito organizacional, identificando características e peculiaridades e mapeando os aspectos intervenientes a esse tipo de comportamento. Por fim, faz-se uma abordagem sobre o uso das tecnologias de informação e comunicação e sua relação de cooperação com a gestão da informação e do conhecimento, por meio dos recursos de compartilhamento e colaboração.

2.1 ABORDAGENS SOBRE A INFORMAÇÃO E O CONHECIMENTO: ENTRE FLUXOS, FONTES E TIPOLOGIAS

No contexto das organizações, os fluxos da informação, bem como a criação de novos conhecimentos, sua disseminação e aplicação aos processos e atividades organizacionais, são aspectos essenciais para o desenvolvimento dos negócios.

Enquanto objetos de estudo, tanto a informação quanto o conhecimento têm sido estudados em diversas áreas do conhecimento, mas é na Ciência da Informação que esses fenômenos assumem a posição de objeto principal, o que possibilita observá-los desde a sua formação até a sua aplicação no cotidiano individual e/ou organizacional.

Esta subseção busca compreender como a Ciência da Informação conceitua a informação e o conhecimento e como estão contextualizados no âmbito organizacional. Por meio da revisão, analisam-se as definições desses fenômenos, bem como as suas tipologias e em quais circunstâncias ocorrem.

Na Ciência da Informação, Buckland (1991) analisou os principais usos da palavra informação e encontrou três conceitos principais: *informação-como-processo*, compreendida como o ato de informar um fato ou ocorrência; *informação-como-conhecimento*, relacionada aquilo que é entendido pelo receptor e que reduz as suas incertezas; e *informação-como-coisa*, ou seja, como objetos, dados e documentos informativos que proporcionam o conhecimento de algo.

González de Gómez (2000) ressalta a complexidade da informação ao afirmar que esse fenômeno nunca se contém em si mesmo, mas sempre se desdobra. Conforme a autora, a informação:

[...] é transcendida por outra ordem de fenômenos, ações ou coisas acerca do que informa a informação. Enquanto a informação é informação contextualizada, é também e sempre informação de alguma coisa que na maior parte das vezes não é informação ('mundos' biológicos, econômicos, culturais, 'visuais' etc.). (GONZÁLEZ DE GÓMEZ, 2000, p. 121).

O conceito de informação também foi apresentado por Capurro (2003), tendo como base três paradigmas epistemológicos: o físico, o cognitivo e o social. Segundo o autor, o *paradigma físico* foi amparado nos estudos de Shannon e Weaver (1972), Cranfield e Buckland (1991), que postularam a informação enquanto transferência de algo, um objeto físico, de um emissor para um receptor (CAPURRO, 2003). Já o *paradigma cognitivo* é representado, entre outros autores, por Brookes (1977, 1980) e consiste “[...] num modelo no qual os conteúdos intelectuais formam uma espécie de rede que existe somente em espaços cognitivos ou mentais [...]” (CAPURRO, 2003, p. 10). Por fim, Capurro (2003) explica que o *paradigma social*, iniciado por Shera (1961, 1970) e atualmente representado pelas teorias de Frohmann (1995), Hjørland (1995), Brier (1992, 1996, 1999) e do próprio autor, defende a informação compartilhada como a base dos sistemas sociais.

Para Barreto (2002), a condição e a vida ativa da informação resultam da dinâmica entre os estoques e os fluxos da informação. Segundo o autor, é necessário saber diferenciá-los:

Falamos de **estoque de informação** como o conjunto estático de itens de informação agregados segundo critérios interesse de uma comunidade de receptores potenciais. São dados em uma memória, seja essa em dispositivo convencional ou em sistema digital, estes dados são inseridos no estoque com a intenção de uma posterior recuperação e utilização.

Falamos de **fluxo de informação** quando nos referimos ao seguimento, sequência, sucessão, de eventos, dinamicamente

produzidos, que determinam o desencadeamento ou a vicissitude dos acontecimentos relacionados com a prática de informação. (BARRETO, 2002, p. 1-2, grifos nosso)

Nas organizações, a informação pode variar de acordo com o seu fluxo, seu tipo e a sua fonte. Os fluxos informacionais são fundamentais para o negócio da organização, uma vez que “[...] trafegam com dados e informação, de modo a subsidiar a construção de conhecimento nos indivíduos organizacionais, objetivando uma ação.” (VALENTIM, 2010, p. 17). Para Davenport (1998), é a informação que possibilita a conexão entre os dados brutos e o conhecimento, que, na perspectiva de Valentim (2010), é viabilizada por meio dos fluxos.

Garcia e Fadel (2010, p. 218-219) apresentam algumas características dos fluxos informacionais:

[...] um canal – tangível ou intangível, formal ou informal –, permanente ou esporádico, constante ou intermitente – constituído pela circulação de informações que fluem de uma determinada origem, geralmente um suporte/indivíduo em sentido a um destino de armazenamento/processamento, podendo ocorrer a reversão desse fluxo até que os objetivos inicialmente estabelecidos sejam atingidos.

O reconhecimento desses fluxos se dá a partir do momento em que se tem conhecimento do próprio ambiente organizacional, pois são eles que viabilizam o desenvolvimento dos processos e das atividades organizacionais (PACHECO; VALENTIM, 2010).

É pertinente destacar que existem diferentes tipos de informação nas organizações. Beal (2008), com base em Moresi (2000), classificou a informação de acordo com a sua aplicabilidade em cada nível organizacional:

- a) informação de nível institucional: possibilita a observação das variáveis existentes no ambiente interno e externo, com o objetivo de monitorar e avaliar o desempenho das decisões no nível institucional da organização;
- b) informação de nível intermediário: viabiliza a observação das variáveis existentes no ambiente interno e externo, como também monitorar e avaliar os processos do nível intermediário;
- c) informação de nível operacional: permite a execução das tarefas operacionais, bem como subsidiar o planejamento e as tomadas de decisões neste nível.

Ainda é possível classificar os tipos de informação de acordo com a sua aplicabilidade na organização como um todo. Tendo como respaldo os estudos de Lesca e Almeida (1994), Beal (2008) estabeleceu as seguintes categorias:

- a) informação de atividade: refere-se aos assuntos que garantem o funcionamento da organização. Normalmente se apresenta de forma estruturada e encontra-se no nível operacional. São exemplos desse tipo de informação: pedidos de compra, nota de saída de material, custos de implementação de um projeto, entre outros;
- b) Informação de convívio: tem por objetivo a promoção do convívio social entre os indivíduos da organização. Geralmente é uma informação estruturada e diz respeito a todos os níveis organizacionais. Exemplos de informação de convívio: jornal interno, reunião de serviço e ações publicitárias;
- c) Informação estratégica: auxilia na tomada de decisão, fornecendo informações estratégicas sobre as possíveis variáveis que possam interferir nos objetivos e metas da organização.

Quanto às fontes dessas informações, de acordo com Tarapanoff (2006), podem ser consideradas tanto internas quanto externas, desde que possuam algum tipo de valor para os processos organizacionais. Para Kaye (1995 apud PACHECO; VALENTIM, 2010), o uso dessas fontes de informação está atrelado às necessidades informacionais das pessoas, que podem ser classificadas de acordo com o formato, o *status* ou a localização, como é mostrado a seguir:

- a) formato: oral ou documentada, textual ou audiovisual/multimídia e livros ou base de dados eletrônica;
- b) *status*: pessoal ou impessoal, formal ou informal, publicada ou não publicada e confidencial;
- c) localização: interna ou externa.

Choo (2003) apresenta o uso da informação nas organizações em um contexto holístico. Para o autor, a informação é utilizada para dar significado às mudanças que ocorrem no ambiente da organização, criar novos conhecimentos com vistas à inovação e à tomada de decisões que reflitam seu aprendizado passado e seu nível atual de adaptação.

A integração contínua dessas três arenas estratégicas possibilita a organização agir de maneira mais inteligente, por meio da administração correta dos processos de informação.

Como se pôde perceber, é importante para a organização ter conhecimento dessas características. Contudo, essa tarefa não é fácil, pois envolve outros aspectos que necessitam de um trabalho específico e voltado para essa área da gestão da informação.

A informação possui ligações intrínsecas com o conhecimento. Há uma linha tênue que distingue os dois, mas que é necessária para a compreensão desse fenômeno no contexto organizacional. Na perspectiva de Targino (1995, p. 13), o conhecimento é “[...] um corpo sistemático de informações adquiridas e organizadas, que permite ao indivíduo compreender a natureza [...]”.

Concomitante a isso, Duarte, Silva e Costa (2007, p.100) afirmam que o conhecimento é a informação com valor agregado, pois é um “[...] elemento habilitador da decisão, é tudo que deve ser conhecido, antecipadamente, para iniciar o curso de uma ação.”

Para Setzer (1999), é fundamental estabelecer a distinção entre dado, informação e conhecimento. O dado é uma sequência de símbolos quantificados ou quantificáveis. Um texto, as letras, imagens, sons e animações são exemplos de dados. A informação é a abstração informal que representa algo significativo para alguém por meio desses dados. Já o conhecimento está relacionado ao sujeito, pois é uma abstração interior, pessoal, de alguma coisa que foi experimentada por alguém.

Davenport (1998) alerta que, na prática, não é fácil fazer essa distinção. Para os autor, o que se pode fazer é pensar num processo que inclua o dado, a informação e o conhecimento, como mostra o quadro a seguir:

Quadro 1 - Dados, informação e conhecimento

Dados	Informação	Conhecimento
Simples observações sobre o estado do mundo	Dados dotados de relevância e propósito	Informação valiosa da mente humana, que inclui reflexão, síntese, 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: Adaptado de Davenport (1998).

Pode-se entender que os dados, a informação e o conhecimento fazem parte de um processo que viabiliza a criação de significados e novos conhecimentos por parte do indivíduo. No entanto, esse é um fenômeno que inclui outros aspectos ligados ao ser humano, como questões culturais e sociais, conforme se vê em algumas abordagens teóricas sobre o ato de conhecer.

O conhecimento, como objeto de estudo, é abordado em áreas como Filosofia, Sociologia do Conhecimento, Administração e Ciência da Informação. Conforme pesquisa realizada por Santos, Llarena e Lira (2014), as teorias de relevância sobre a construção do conhecimento são oriundas de grandes pensadores como Piaget (1987), Vygotsky (1988), Freire (1996) e Morin (1999).

Na perspectiva de Piaget (1987), o conhecimento não está no sujeito-organismo, tampouco no objeto-meio, mas nas contínuas interações entre os dois. Dessa forma, todo pensamento se origina na ação, e para se conhecer a gênese das operações intelectuais, é imprescindível observar a experiência do sujeito com o objeto. (SANTOS; LLARENA; LIRA, 2014).

Vygotsky (1988) aborda o conhecimento relacionado à aprendizagem, cuja construção se dá num ambiente histórico e essencialmente social. Esse desenvolvimento ocorre de fora para dentro, mediante a intensa interação e comunicação entre os indivíduos, que, por sua vez, é viabilizada por meio da linguagem. (SANTOS; LLARENA; LIRA, 2014).

Freire (1996) possui uma perspectiva crítica sobre o processo de aquisição e construção do conhecimento. Para o autor, o conhecimento envolve variáveis que vão além do cognitivo, uma vez que a comunidade e o mundo também interferem na construção do conhecimento individual. (SANTOS; LLARENA; LIRA, 2014).

Para Morin (1999), o entendimento do conhecimento requer um pensamento mais complexo, pois, para ocorrer, faz-se necessário conhecer o conhecimento do conhecimento, ultrapassando as barreiras dos seus fundamentos e as suas dualidades (SANTOS; LLARENA; LIRA, 2014).

Observa-se que o conhecimento é considerado um aspecto inerente ao ser humano, que viabiliza o seu aprendizado e a criação de novos saberes. Mas, assim como a realidade, o conhecimento é um produto social (WOIDA, 2010). Nessa perspectiva sociológica do conhecimento, o conhecer é, em primeiro lugar, um produto do ambiente em que é construído e, em segundo, um produto cognitivo dos sujeitos.

Targino (1995) destacou algumas características do conhecimento, segmentando-o em três categorias: *conhecimento pessoal*, restrito ao indivíduo; *conhecimento semissocial*, sem grande alcance coletivo; e *conhecimento social ou público*, disponível à coletividade, no qual se insere o saber científico.

Cananéa (2014), por sua vez, apresenta uma tipificação mais segmentada do conhecimento:

- a) conhecimento sensorial: comum entre seres humanos e animais, obtido a partir de experiências sensitivas e fisiológicas;
- b) conhecimento intuitivo: inato ao ser humano, o conhecimento intuitivo diz respeito à subjetividade do indivíduo;
- c) conhecimento intelectual: trata-se de raciocínio mais elaborado do que a mera comunicação entre corpo e ambiente. Aqui já se pressupõe um pensamento, uma lógica;
- d) conhecimento vulgar / popular: é a forma de conhecimento do tradicional (hereditário), da cultura, do senso comum, sem compromisso com apuração ou análise metodológica;
- e) conhecimento teológico: adquirido a partir da fé teológica, esse conhecimento é fruto da revelação da divindade;
- f) conhecimento filosófico: é mais ligado à construção de ideias e conceitos, pois busca as verdades do mundo por meio da indagação e do debate, ou seja, do filosofar;
- g) conhecimento científico: preza pela apuração e constatação. Busca por leis e sistemas, no intuito de explicar de modo racional aquilo que se está observando.

Nas organizações, o conhecimento também apresenta características específicas. Para Choo (2003, p. 25), “O 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”. Observa-se que o conhecimento está relacionado com a capacidade de aprender e agir nas organizações.

Quanto aos tipos de conhecimentos existentes na organização, Polany (1966 apud NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.65, grifos nossos) estabeleceu uma distinção entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito:

O **conhecimento tácito** é pessoal, específico ao contexto e, assim, difícil de ser formulado e comunicado. Já o **conhecimento explícito** ou ‘codificado’ refere-se ao conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática.

Para Gutiérrez (2008), além dos conhecimentos tácito e explícito, é possível identificar outros dois tipos, o conhecimento individual e o conhecimento organizacional, como mostrado a seguir:

- a) conhecimento tácito: baseia-se na experiência pessoal e se identifica com as habilidades do sujeito;
- b) conhecimento explícito: caracteriza-se por ser diretamente codificável em um sistema de representação;
- c) conhecimento individual: é formado por todos os conhecimentos tácitos e explícitos que a pessoa possui;
- d) conhecimento organizacional: é representado materialmente em algum tipo de documento.

Gutiérrez (2008) discorre acerca do ciclo de vida do conhecimento numa organização. Para o autor, em circunstâncias normais, o conhecimento costuma desenvolver-se seguindo as seis fases seguintes:

- a) criação: geração de novos conhecimentos, por meio de cursos e observação de boas práticas;
- b) captura: conjunto de ações voltadas para a identificação e captura de conhecimentos tácitos e explícitos;
- c) estruturação e processamento: revisão e tratamento do conhecimento capturado;
- d) disseminação: refere-se ao compartilhamento, à transferência e à difusão do conhecimento explícito;

- e) aquisição: apreensão cognoscitiva, por parte dos membros da organização, do conhecimento que foi explicitado e divulgado;
- f) aplicação: uso e reutilização do conhecimento explícito na prática diária dos membros da organização.

A organização do conhecimento é aquela que “[...] possui informações e conhecimentos que lhe conferem uma vantagem, permitindo-lhe agir com inteligência, criatividade e, ocasionalmente, com esperteza.” (CHOO, 2003, p. 17). No entanto, assim como o conhecimento individual, o conhecimento organizacional está condicionado ao seu ambiente, principalmente à estrutura em que é produzido. (WOIDA, 2010).

É perceptível a complexidade do fenômeno da informação e do conhecimento nas organizações, visto que se apresentam em níveis e tipos diferentes, que envolvem não só aspectos de ordem estrutural como recursos tecnológicos, sistemas, etc., mas, sobretudo, sujeitos organizacionais com valores e percepções de mundo.

Como a organização não cria conhecimento por si só (NONAKA; TAKEUCHI, 1995), faz-se necessário o exercício de uma visão holística desses fenômenos, levando em consideração não apenas a gestão dos conhecimentos explícitos (informação), mas, sobretudo, os contextos que influenciam a criação e a externalização do conhecimento tácito dos indivíduos.

Acredita-se que a Ciência da Informação oferece o aporte teórico e metodológico adequado para esse tipo de enfoque, por ser uma ciência eminentemente social que possibilita uma abordagem contextual dos processos que envolvem a informação e o conhecimento no âmbito organizacional. No âmbito desse estudo, adota-se o conceito de informação como dados dotados de relevância e propósito (DAVENPORT, 1998) e de conhecimento como conhecimento tácito, ou seja, experiências vividas pelo sujeito (POLANY, 1966 apud NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

2.2 GESTÃO DA INFORMAÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO

Mediante a quantidade excessiva de informações e a necessidade de torná-la cada vez mais estratégica, surge a problemática de desenvolver meios que

possibilitem o tratamento adequado dos conteúdos informacionais. Nesse contexto, a gestão da informação emerge como uma técnica e disciplina capaz de captar tais informações e, ao longo de um processo, transformá-las em conhecimento (SILVA; MOREIRA; MONTEIRO, 2014).

O surgimento da GI está relacionado à Documentação, uma disciplina apresentada e defendida por Paul Otlet, em 1934, cujo objetivo era criar um repositório bibliográfico universal, no qual estivesse registrado todo o conhecimento humano. Essa disciplina envolvia atividades de organização, armazenamento, recuperação e acesso à informação, o que pode ser caracterizada como o início da gestão da informação (SILVA; MOREIRA; MONTEIRO, 2014).

Nos anos seguintes à Segunda Guerra Mundial (1939-1945), houve uma explosão documental devido à intensidade de pesquisas científicas desenvolvidas na época, o que levou os Estados Unidos ao desenvolvimento de estudos que aperfeiçoassem os processos de organização, armazenamento e gestão da informação. Em 1945, Vanevar Bush, responsável pelas pesquisas, publicou um artigo intitulado “*As We May Think*”, no qual constava os problemas causados pelo excesso de documentos, dando indícios do que seria a gestão da informação (SILVA; MOREIRA; MONTEIRO, 2014).

Sabe-se que esses estudos de Paul Otlet e Vanevar Bush forneceram as bases para o início da disciplina gestão da informação. Contudo, os esforços dessas pesquisas eram concentrados apenas nas informações científicas, produzidas pelos estudiosos da época. A gestão da informação, enquanto ferramenta de gestão empresarial, originou-se dos estudos de Robert Taylor, na década de 1960 (BARBOSA, 2008).

Barbosa (2008) relata que, nessa época, utilizava-se o termo Gerência de Recursos Informacionais (GRI) para se referir aos processos que tratavam das informações no âmbito das organizações, cuja base era formada por três disciplinas essenciais: a administração, a computação e a ciência da informação.

Atualmente, a gestão da informação encontra-se conceituada em três situações:

- a) como teoria:** um conjunto de saberes interdisciplinares de ‘Administração de Empresas, Ciências da Informação e Tecnologias da Informação’, que culmina numa ‘formação discursiva’ complexa;
- b) como prática:** um conjunto de métodos/metodologias, técnicas e ferramentas voltado para coleta, processamento, difusão e uso das informações de ‘relevância e propósito’, que sirvam à tomada de

decisões de que delas precisem; **c) como processo:** um recurso estratégico de intervenções governamentais não só no universo da Ciência e Tecnologia, como também, no universo econômico das nações, que necessitam de informação para a transferência de conhecimento entre indivíduos, organizações ou mesmo, países, para aumentar a sua competitividade global. (PEREIRA, 2001, apud SILVA; MOREIRA; MONTEIRO, 2014, p. 247, grifos nossos)

Nas organizações, a gestão da informação consiste em identificar e potencializar os seus recursos informacionais e a sua capacidade de informação, ensinando-a a aprender e adaptar-se a mudanças ambientais. (DAVENPORT, 1998; TARAPANOFF, 2006). Isso ocorre mediante a aplicação de processos de gestão da informação, que abordam desde a identificação das necessidades de informação até o desenvolvimento de produtos e serviços informacionais.

É importante frisar que não há um modelo exato a ser aplicado nas organizações, pois o trabalho da gestão da informação envolve contextos mais abrangentes, que depende do cenário no qual a organização encontra-se inserida. Para Silva, Moreira e Monteiro (2014), a elaboração de um modelo de processo genérico para o gerenciamento de informação depende de três aspectos específicos de cada organização: interesses, problemas e setor de atuação. Isso reforça ainda mais a necessidade de se observar não apenas o ambiente interno da organização, mas também o seu contexto externo.

É por meio da gestão da informação que a organização processa as informações relevantes para o seu negócio, suprimindo as necessidades dos sujeitos organizacionais e viabilizando um ambiente mais dinâmico e favorável à criação de novos conhecimentos.

A gestão do conhecimento, por sua vez, emerge a partir do final da década de 1980, como um "[...] processo de criação, armazenamento, compartilhamento e reutilização do conhecimento organizacional para capacitar uma organização a alcançar suas metas e objetivos." (IFLA, 2014). Contudo, tanto a origem quanto a evolução da GC ainda não são muito claras. Segundo uma pesquisa realizada por Bettencourt e Cianconi (2012), alguns autores classificam o início desta atividade em idades, fases, gerações ou etapas, que variam bastante dependendo do contexto que foi abordado.

Para Barbosa (2008), o termo gestão do conhecimento foi utilizado pela primeira vez por Nicholas Henry, em 1974, no seu artigo *Public Administration*

Review. Embora as suas observações estivessem mais voltadas para a produção, disseminação, acessibilidade e uso da informação na formulação de políticas públicas, na concepção do referido autor, elas podem perfeitamente se adequar às organizações contemporâneas.

O surgimento da GC também está atrelado à Ciência da Computação, mais precisamente à Inteligência Artificial aplicada à Administração de Empresas, sendo mais recente o estudo pela CI (BETTENCOURT; CIANCONI, 2012). Nessa perspectiva, destacam-se os estudos de Wiig (1980) sobre a inteligência artificial como sendo os precursores da gestão do conhecimento. Contudo, para Bettencourt e Cianconi (2012), foi apenas no final da década de 1980 que o foco mudou da tecnologia para o ser humano.

Duarte, Lira e Lira (2014) afirmam que, no âmbito acadêmico, a gestão do conhecimento ganhou espaço e abrangência principalmente na década de 90, por meio dos trabalhos de Nonaka e Takeuchi (1995), Davenport (1997, 1998) e Angeloni (1999). Nos dias atuais, a gestão do conhecimento está atrelada às decisões pragmáticas e estratégicas relativas à criação, à identificação, à captura, ao armazenamento e à difusão do conhecimento integrado numa organização (GUTIÉRREZ, 2008).

A GC também pode ser compreendida com um conjunto de práticas gerenciais que objetivam potencializar o conhecimento da organização, de modo a proporcionar resultados positivos para o negócio.

Para Duarte, Lira e Lira (2014), as estratégias de gestão do conhecimento podem ocorrer mediante a aplicação de “modelos de gestão” ou “práticas de gestão”. Nos modelos de gestão, a GC se dá por meio de “[...] um conjunto próprio de concepções e ideias administrativas que operacionalizam as práticas gerenciais na organização.” (PAIVA; DUARTE, 2006 apud DUARTE; LIRA; LIRA, 2014, p. 278). Já as práticas de gestão referem-se ao desenvolvimento de ações específicas, que contribuem para a criação, a disseminação, o compartilhamento e a aplicação do conhecimento em um determinado ambiente da organização.

Os processos de GC demandam questões abrangentes e específicas da organização, que envolvem pessoas, estrutura, cultura e recursos tecnológicos. Ou seja, trata-se de um trabalho que vai desde a identificação das necessidades de conhecimento até a promoção de espaços nos quais ele possa ser externalizado e aperfeiçoado de acordo com o objetivo da organização.

As práticas de gestão do conhecimento, por sua vez, são ações específicas que envolvem ferramentas e metodologias de gestão organizacional focadas no conhecimento, de modo a propiciar ambientes de aprendizado e compartilhamento, nos quais ocorrem conversões do conhecimento e a formação do conhecimento organizacional (MARTIRE, 2013).

Batista (2004) apresenta algumas características das atividades que se configuram como práticas de gestão do conhecimento:

- a) são executadas regularmente;
- b) sua finalidade é gerir a organização;
- c) baseiam-se em padrões de trabalho;
- d) são voltadas para produção, retenção, disseminação, compartilhamento ou aplicação do conhecimento dentro das organizações e na relação destas com o mundo exterior.

Ainda de acordo com Batista (2005), essas práticas podem ser classificadas em três categorias:

- a) Práticas relacionadas aos aspectos de gestão de recursos humanos: facilitam a transferência, a disseminação e o compartilhamento de informações e conhecimento;
- b) Práticas ligadas primariamente à estruturação dos processos organizacionais: funcionam como facilitadores de geração, retenção, organização e disseminação do conhecimento organizacional;
- c) Práticas cujo foco central é a base tecnológica e funcional: serve de suporte à gestão do conhecimento organizacional, incluindo automação da gestão da informação, aplicativos e ferramentas de Tecnologia da Informação para captura, difusão e colaboração.

Duarte, Lira e Lira (2014) sintetizaram as diferentes ações que podem ser aplicadas às organizações, as quais englobam ferramentas de diversas áreas como marketing, comunicação organizacional, gestão de pessoas, inteligência competitiva e tecnologias de informação e comunicação, a saber:

- a) *benchmarking*: consiste em medir os processos, os produtos e os serviços de uma organização e compará-los com outras organizações;
- b) *coaching*: é um processo de treinamento que oferece uma perspectiva mais ampla de oportunidades de aprendizado, uma abordagem mais bem

direcionada e um foco mais bem definido, que beneficia tanto o indivíduo como a organização;

- c) comunicação institucional: possibilita a interação e o relacionamento entre a organização e os seus públicos de interesse, através do planejamento estratégico da comunicação organizacional;
- d) educação corporativa: objetiva a promoção do aprendizado contínuo dos funcionários, de forma ampla e de longo prazo.
- e) comunidade de prática: são grupos de pessoas de uma mesma área de conhecimento que compartilham experiências no intuito de solucionar problemas, encontrar ideias e melhores práticas;
- f) inteligência competitiva: é um programa sistemático, com objetivo de buscar e analisar as informações sobre os concorrentes ativos da organização, bem como as tendências do seu futuro;
- g) portais corporativos: possibilita a criação de ambientes seguros voltados para o compartilhamento do conhecimento e fornece uma visão personalizada via Web;
- h) *storytelling*: consiste num tipo de narrativa que possibilita a externalização do conhecimento tácito, viabilizando a sua conversão em explícito.

É por meio desses modelos de gestão e ações estratégicas que a GC promove o desenvolvimento das organizações. Trata-se, portanto, de um conjunto de práticas promotoras do conhecimento que estão relacionadas com o ambiente no qual os sujeitos encontram-se inseridos.

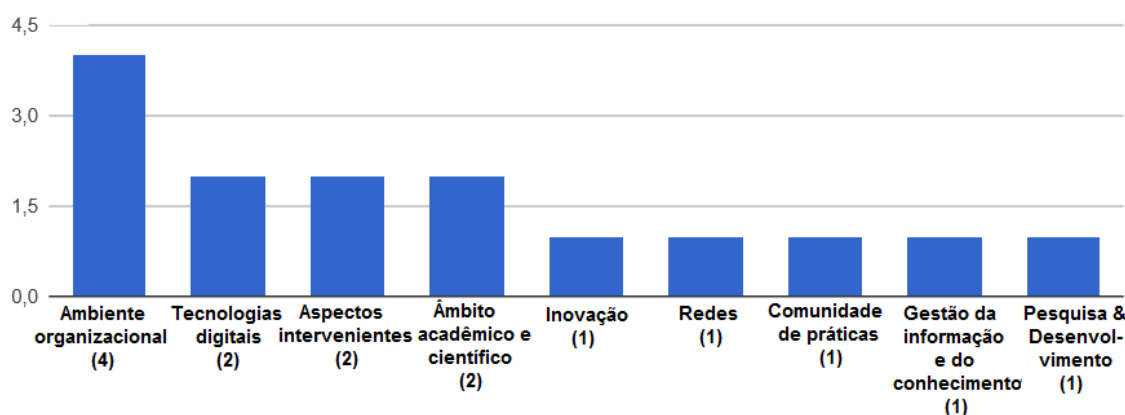
2.3 COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES E CONHECIMENTOS

O compartilhamento envolve um conjunto de dimensões que estão relacionadas ao comportamento humano e as relações sociais dos sujeitos. Como objeto de estudo, trata-se de um tema interdisciplinar, cuja constituição epistemológica e aplicada recorre, principalmente, a conhecimentos da Administração, Psicologia e Ciência da Informação. No âmbito da CI, o compartilhamento tem sido abordado pelos estudiosos da área da gestão da informação e do conhecimento.

No que concerne aos estudos já realizados sobre essa temática, nota-se que alguns pesquisadores se dispuseram a investigar a ocorrência do compartilhamento em diferentes contextos da sociedade. Por meio de uma pesquisa realizada por Barbosa (2013), observou-se que esse tema tem sido estudado por pesquisadores de diversos campos disciplinares, destacando-se, entre esses, a Ciência da Computação, Ciência da Informação e Administração. Ainda foi possível observar que a abordagem dessas pesquisas envolvia tanto as áreas de recursos humanos quanto as de estratégia organizacional.

Na Ciência da Informação, o tema compartilhamento também tem sido abordado em diferentes perspectivas (Gráfico 1):

Gráfico 1 – Panorama das pesquisas sobre compartilhamento no âmbito da Ciência da Informação



Fonte: Autoria própria (2016).

Os dados apresentados no Gráfico 1 resultaram de um mapeamento realizado na base de dados dos três principais periódicos da área no Brasil (Informação & Sociedade: Estudos, Perspectivas em Ciência da Informação e TransInformação). Para a escolha dessas fontes de informação, o critério utilizado foi o nível do Qualis atribuído pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). Na CI, esses respectivos periódicos encontram-se categorizados no nível máximo de classificação (A1), assegurando, com mais precisão, a qualidade das pesquisas divulgadas.

De acordo com resultados obtidos, nota-se que o compartilhamento tem sido abordado em diferentes vertentes, nas quais o ambiente organizacional tem sido o tema mais recorrente. Vale ressaltar que outros estudos também trataram de

questões relacionadas às organizações, mas com o foco voltado para aspectos mais específicos, tais como: inovação, redes, gestão da informação e do conhecimento, entre outros.

Em relação às pesquisas que versam acerca do uso de tecnologias digitais para o compartilhamento de informação e conhecimento, foi possível identificar a publicação dos resultados de dois estudos. Em ambas abordagens, tentou-se investigar como as TIC podem subsidiar o compartilhamento nas organizações e em quais circunstâncias isso ocorre.

Em uma dessas abordagens, Moresi e Mendes (2010) buscaram mensurar as atitudes, as opiniões e as preferências relacionadas às práticas motivacionais capazes de serem implantadas para apoiar o compartilhamento do conhecimento organizacional. De acordo com os resultados apresentados, percebeu-se que apenas a existência de um portal corporativo não foi o suficiente para motivar os sujeitos. Os pesquisadores concluíram que, para que o conhecimento tácito possa ser compartilhado nesses recursos, é preciso desenvolver práticas motivacionais adequadas junto aos colaboradores.

Na pesquisa realizada por Pio (2010), buscou-se analisar o uso de portais corporativos como ferramentas auxiliares ao compartilhamento de informação nas organizações. Por meio de um estudo comparativo, foi possível observar como esses suportes são utilizadas em seis organizações. O autor postulou que a implementação de portais pode contribuir para a criação de ambientes cuja colaboração e o compartilhamento podem ser facilitados.

Nota-se, ainda, que o compartilhamento é um tema recorrente na Ciência da Informação, mas que é preciso ampliar os estudos que versam sobre questões mais específicas, como, por exemplo, o uso de tecnologias voltadas para esse fim.

2.3.1 Compartilhamento de informação: comportamento humano necessário à ecologia da informação nas organizações

O termo comportamento informacional foi mencionado por Davenport em 1998, ao estudar os aspectos culturais e comportamentais da administração informacional “ecologicamente orientada” de 35 gerentes de informação de empresas nos Estados Unidos. Nessa abordagem, a informação é gerenciada a

partir de uma perspectiva ecológica, ou seja, possui uma administração mais holística, com foco no ser humano e não na estrutura tecnológica.

Davenport (1998) explica que, para a organização utilizar de forma proveitosa o seu conhecimento, necessita instituir mudanças em seu comportamento informacional. Nesse aspecto, algumas tecnologias podem até auxiliar a obter e a disseminar o conhecimento organizacional, mas não trarão resultados positivos se o pessoal envolvido não souber usar ativamente a informação. O comportamento informacional é, portanto, a maneira como os indivíduos lidam com a informação, o que inclui a busca, o uso, a alteração, a troca, o acúmulo e até mesmo o ato de ignorar o que foi informado (DAVENPORT, 1998).

Observa-se que o ponto crucial da ecologia da informação consiste em mudar a maneira como as pessoas usam a informação e isso resulta, segundo Davenport (1998, p. 110), no aperfeiçoamento da “[...] eficácia global de um ambiente informacional por meio de uma ação combinada.” Em outras palavras, para que o fluxo das informações ocorra de forma correta, faz-se necessário atentar não apenas para a estrutura física da organização, mas também para a iniciativa e o comportamento dos seus membros.

Os três tipos essenciais de comportamento informacional, conforme a perspectiva ecológica são:

- a) compartilhamento: é o ato voluntário do indivíduo de colocar informações à disposição de outros, com o intuito de melhorar o ambiente informacional da organização;
- b) administração de sobrecarga de informações: consiste em filtrar a informação de uma forma que estimule as pessoas certas a reconhecê-la e a utilizá-la da maneira correta;
- c) redução de significados múltiplos: é a busca pela padronização dos termos úteis à organização, com vista à criação de significados que sejam comuns a todos indivíduos.

Esses três comportamentos colaboram para o uso efetivo das informações nas organizações, atrelados a uma cultura organizacional propícia para isso e à estrutura que é disponibilizada para os seus membros. No conceito da ecologia da informação, os funcionários precisam conhecer e utilizar esses três tipos de

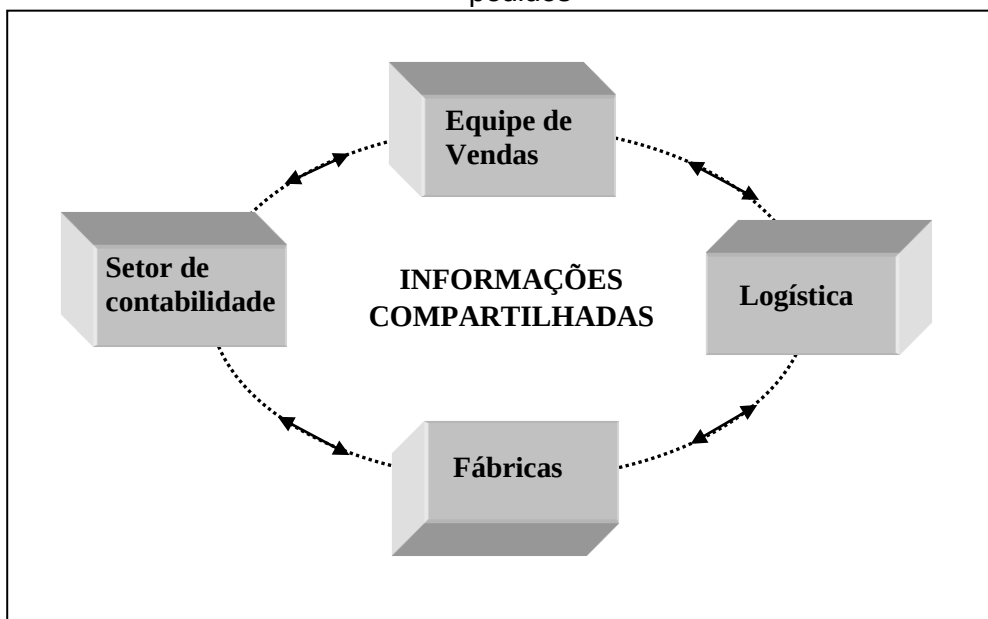
comportamento para que as organizações possam fomentar culturas de informação mais saudáveis (DAVENPORT, 1998).

No que se refere especificamente à prática do compartilhamento, Davenport (1998) explica que é um dos comportamentos mais almejado pelos líderes de equipe, pois viabiliza o intercâmbio de informações entre os membros, tornando os processos de negócios interfuncionais. Por exemplo:

- Os gerentes de uma companhia farmacêutica esperam que os cientistas compartilhem informações sobre componentes de novos medicamentos ao longo de todo o processo de desenvolvimento de um novo produto.
- Os gerentes de vendas desejam que os vendedores de campo compartilhem informações sobre as iniciativas da concorrência observadas na prática do trabalho e repassem aos departamentos de engenharia e de projetos as reações percebidas dos clientes em relação aos produtos.
- Os líderes de empresas de consultoria querem que seus profissionais compartilhem as melhores práticas observadas em seus clientes em um banco de dados internacional.
- Os gerentes de atendimento ao cliente de uma empresa de informática pretendem que os funcionários reúnam os problemas mais comuns em um banco de dados de conhecimento, e respondam a ocasionais pedidos de outros funcionários quando recebidos pelo correio eletrônico. (DAVENPORT, 1998, p. 114-115)

Nota-se que de nada adianta os membros de uma equipe ou organização possuírem importantes informações se não souberem utilizá-las no seu contexto de trabalho e, sobretudo, compartilhá-las entre os demais indivíduos que estão envolvidos com o trabalho. Quando ocorre esse comportamento no ambiente organizacional, o próprio grupo torna-se mais funcional, gerando resultados positivos para a equipe e, conseqüentemente, para a organização como um todo, conforme pode ser observado na Figura 1.

Figura 1 - O compartilhamento de informações no processo de gerenciamento de pedidos



Fonte: Adaptada de Davenport (1998).

A Figura 1 representa a prática do compartilhamento no processo de gerenciamento de pedidos de uma organização. Nota-se que a equipe de vendas, a contabilidade, a logística e as fábricas estão interligadas entre si por meio da interação e das trocas de informações entre os envolvidos no processo, ora representadas pelo círculo tracejado na representação acima. Trata-se, portanto, de um comportamento que viabiliza o que Rezende (2005, p.19) conceitua de sinergia da informação:

[...] as relações e integrações verticais e horizontais das informações.
 [...] é a coerência de informações, ideias, planos, direcionamentos, ações, com relações efetivas entre os níveis superiores, médios e inferiores, bem como com seus paralelos.

Quando não há esse movimento circular, entendido aqui como o comportamento informacional dos indivíduos envolvidos nos processos organizacionais, as informações podem não fluir de forma integrada e até mesmo ficarem isoladas em seus respectivos setores, não possibilitando essa sinergia observada na Figura 1. É nessa perspectiva que a prática do compartilhamento insere-se nas organizações, como um processo contínuo de interação e trocas de informações, de modo a viabilizar um fluxo informacional mais convergente e sinérgico entre os sujeitos organizacionais.

O compartilhamento pode ocorrer inserido em um modelo de gestão e, também, por meio da mobilização de algumas práticas específicas, cujo intuito é colaborar com a sinergia das informações da organização. Assim, como na gestão do conhecimento, a gestão da informação apresenta modelos de processos que têm como foco central:

[...] auxiliar a organização e gerenciar seus conteúdos informacionais, gerados internamente ou não, de forma que o uso da informação seja considerado estratégico. No ambiente organizacional, a informação é considerada como um dos subsídios ao processo decisório. (MOLINA, 2008, p. 75).

Pode-se observar o compartilhamento como uma das etapas dos modelos apresentados por autores da gestão da informação, entre eles, Davenport (1998), Valentim (2004) e Choo (2006). Nesses modelos, a informação é gerenciada mediante a execução de uma série de procedimentos que vão além da prática do compartilhamento (Quadro 2):

Quadro 2 - Processos/etapas/fases da gestão da informação

Davenport (1998)	Choo (2003)	Valentim (2004)
- Determinação das exigências de informação; - Obtenção de informações; - Distribuição; - Uso da informação.	- Identificação das necessidades de informação; - Aquisição da informação; - Organização e armazenamento da informação; - Desenvolvimento de produtos e serviços de informação; - Distribuição da informação; - Uso da informação.	- Identificar demandas necessidades de informação; - Mapear e reconhecer fluxos formais; - Desenvolver a cultura organizacional positiva em relação ao compartilhamento/socialização de informação; - Proporcionar a comunicação informacional de forma eficiente, utilizando tecnologias de informação e comunicação; - Prospectar e monitorar informações; - Coletar, selecionar e filtrar informações; - Tratar, analisar, organizar, armazenar informações, utilizando tecnologias de informação e comunicação; - Desenvolver sistemas corporativos de diferentes naturezas, visando o

		compartilhamento e uso de informação; - Elaborar produtos e serviços informacionais. - Fixar normas e padrões de sistematização da informação; - Retroalimentar o ciclo.
--	--	---

Fonte: Baseado em Davenport (1998), Choo (2003) e Valentim (2004).

Apesar de esses modelos terem como objetivo comum a melhoria dos fluxos informacionais, nota-se que a prática do compartilhamento é apresentada pelos autores com algumas abordagens diferentes.

No modelo de gestão da informação de Davenport (1998), o compartilhamento pode ser contemplado em duas fases (*obtenção* e *distribuição*), nas quais os próprios sujeitos também podem promover a veiculação das informações. O autor enfatiza a influência dos aspectos comportamentais e culturais sobre os fluxos informacionais da organização. Na etapa da obtenção de informações, faz-se necessário explorar de maneira correta o ambiente informacional da organização, além de classificar a informação numa estrutura compatível e também formatar e estruturar essas informações. Nesse sentido, a própria organização pode ser uma fonte de informação e o compartilhamento insere-se como peça-chave, viabilizando a circulação e as trocas de conteúdos informacionais, “O melhor ambiente de exploração, claro, é aquele no qual todos executam a coleta de dados e depois compartilham as informações obtidas.” (DAVENPORT, 1998, p. 184).

Choo (2003) apresenta um modelo de gestão com foco no uso estratégico da informação. Para que isso ocorra, a “organização do conhecimento” necessita tratar a informação de modo a auxiliá-la na criação de significados comuns, na construção de conhecimentos e na tomada de decisões. Esses três aspectos são, segundo o autor, as três arenas pelas quais a organização utiliza a informação para inovar e potencializar a sua capacidade de competir.

Para o autor, o compartilhamento é considerado um comportamento fundamental no que tange à fase da *distribuição da informação*. Para que as equipes da organização obtenham novas informações, as pessoas necessitam estar dispostas a compartilhar, facilitando assim o processo da disseminação da informação na organização.

Por fim, tem-se o modelo de gestão da informação proposto por Valentim (2004). A autora busca enfatizar a influência da cultura organizacional nos processos e fases da GI e sugere que, tanto o fator humano como os fatores socioculturais, sejam abordados de forma integrada nas ações de gestão da informação.

Valentim (2004) insere a prática do compartilhamento em duas fases do seu modelo: desenvolvimento de uma cultura organizacional positiva em relação ao *compartilhamento/socialização de informação e desenvolvimento de sistemas corporativos de diferentes naturezas, visando o compartilhamento e uso de informação*. O modelo aborda o compartilhamento por um viés cultural, mas ressalta a importância dos recursos nesse processo, pois, ao mesmo tempo que é uma prática relacionada às atitudes dos sujeitos, necessita também de meios viáveis para isso.

Em relação às práticas de gestão da informação propícias para o compartilhamento, Nonaka e Takeuchi (1997) citam o “sistema de acesso livre às informações” elaborado pela Kao, no qual foi criado um sistema de computação em toda a organização, com todas as informações equivalentes em um banco de dados:

Através desse sistema, qualquer pessoa na empresa pode consultar bancos de dados incluídos no sistema de vendas, no sistema de informações de marketing, no sistema de informações de produção, no sistema de informações de distribuição e na rede total de informações que abrangem todos os escritórios da empresa no Japão.” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 200).

Davenport (1998) também menciona os sistemas baseados em tecnologia da informação e da comunicação; contudo, ressalta a importância dessas ferramentas estarem bem planejadas, pois só assim podem propiciar um acesso e uso aos conteúdos de uma forma mais integrada entre os setores e membros da organização.

Quanto ao tipo do conteúdo que é compartilhado, nota-se que possui as mesmas características dos fluxos formais descritos por Valentim (2010): apresentam-se de forma registrada em diferentes suportes (papel, digital, eletrônico) e referem-se aos processos, atividades e tarefas desenvolvidas que são baseados em padrões, normas, procedimentos e especificações claras. Sua característica principal é, portanto, a informação estruturada e formalizada da organização. Sendo assim, infere-se que o compartilhamento da informação é entendido como um comportamento informacional que visa colaborar com a sinergia dos fluxos formais,

através do ato voluntário dos indivíduos de disponibilizar conteúdos aos demais sujeitos da organização.

2.3.2 Compartilhamento do conhecimento: base para a criação do conhecimento organizacional

Sabe-se que o compartilhamento viabiliza a convivência entre os indivíduos, no intuito de satisfazer uma das suas necessidades interpessoais e de sociabilidade. No contexto organizacional, fomentar a cultura do compartilhamento entre os indivíduos nas organizações é de suma importância tanto para a gestão da informação quanto para a gestão do conhecimento. Esse comportamento, seja como parte integrante de um processo de gestão ou como uma ação estratégica, pode proporcionar um canal de interação necessário para a socialização da informação e, por conseguinte, para a criação do conhecimento organizacional.

A prática do compartilhamento voltada para a criação do conhecimento nas organizações tem as suas bases na Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional dos pesquisadores Nonaka e Takeuchi (1997).

No intuito de investigar os motivos do sucesso das empresas japonesas nas décadas de 70 e 80, os autores perceberam que o êxito dessas organizações resultava das habilidades técnicas na criação do conhecimento organizacional. Logo, relacionava-se com a capacidade que elas tinham de criar novos conhecimentos, disseminá-los na organização e incorporá-los aos seus produtos, serviços e sistemas (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Estudos acerca do sucesso das empresas japonesas também resultaram em teorias; no entanto, a Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional aborda o componente mais básico e universal da organização: o conhecimento humano e a sua socialização.

A estrutura conceitual básica dessa teoria é formada por uma dimensão epistemológica e outra ontológica. Na dimensão epistemológica, tem-se a distinção postulada pelo filósofo Polanyi (1966) acerca do conhecimento tácito e do conhecimento explícito. O conhecimento tácito é caracterizado como um conhecimento inarticulado e presente na mente dos indivíduos, mas que viabiliza e

sustenta todo o conhecimento explícito, que, por sua vez, é estruturado e registrado em algum suporte.

Na dimensão ontológica, compreende-se que uma organização não pode criar conhecimento sem indivíduos. Para que isso aconteça, é necessário desenvolver um processo que amplia organizacionalmente o conhecimento criado pelos sujeitos, efetivando-os como parte da rede de conhecimentos da organização. Essa rede é constituída de quatro entidades criadoras do conhecimento: individual, grupal, organizacional e interorganizacional.

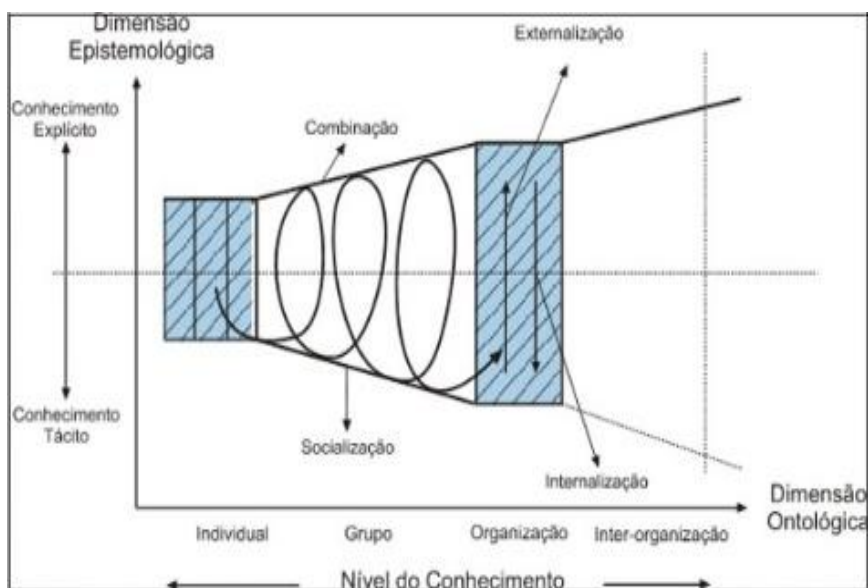
O modelo dinâmico da criação do conhecimento está fundamentado principalmente na conversão do conhecimento tácito para o explícito. Destarte, o próprio conhecimento humano é criado e expandido por meio da interação social entre esses dois tipos de conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Essa interação também viabiliza a conversão de quatro modos diferentes de conversão do conhecimento:

- a) socialização: processo de compartilhamento de experiências (conhecimento tácito);
- b) externalização: articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos;
- c) combinação: processo de sistematização desses conceitos em um sistema de conhecimento; e
- d) internalização: a incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito.

A articulação entre esses quatro modos de conversão do conhecimento, envolvendo os seus níveis epistemológicos e ontológicos, resulta no que os autores denominam de Espiral do Conhecimento (Figura 2):

Figura 2 - Espiral de criação do conhecimento organizacional



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 82)

Para Nonaka e Takeuchi (1997), a dinâmica da Espiral do Conhecimento possibilita as empresas a captação, a sistematização e a aplicação do conhecimento nas suas práticas organizacionais. A criação do conhecimento organizacional é, portanto, um processo em espiral, que se inicia no nível individual e vai ampliando as comunidades de interação que cruzam fronteiras entre os setores da organização. É diante dessa dinâmica que a prática do compartilhamento viabilizará o processo de socialização do conhecimento tácito, possibilitando a troca de experiências vividas pelos indivíduos da organização e colaborando para a ampliação do conhecimento organizacional como um todo.

Para a GC, o compartilhamento insere-se como uma das práticas que subsidiam o conjunto de estratégias cujo objetivo é criar, disseminar e aplicar o conhecimento nos produtos, serviços e processos das organizações.

Na pesquisa realizada por Santos e Valentim (2014), percebe-se que o compartilhamento aparece como uma das etapas dos modelos de gestão do conhecimento de alguns autores como Stollenwerk (2001), Probst, Raub e Romhardt (2002), Rossato (2002) e Valentim (2004) (Quadro 3):

Quadro 3 - Processos/etapas/fases da gestão do conhecimento

Stollenwerk (2001)	Probst, Raub e Romhardt (2002)	Rossato (2002)	Valentim (2004)
- Identificação; - Captura; - Seleção e validação; - Organização e armazenagem; - Compartilhamento; - Aplicação; - Criação; - Liderança; - Cultura; - Tecnologia; - Mediação e recompensa.	- Identificação; - Preservação; - Uso; - Compartilhamento/distribuição; - Desenvolvimento; - Aquisição.	- Ativos intangíveis; - Capital intelectual; - Capital de relacionamento; - Capital estrutural; - Internalização; - Socialização; - Externalização; - Combinação; - Operacionalizar; - Compartilhar; - Conceituar; - Sistematizar; - Ambiente; - Estratégia; - Tecnologia; - Competências.	- Identificar demandas necessidades de conhecimento; - Mapear e reconhecer fluxos informais; - Desenvolver a cultura organizacional positiva em relação ao compartilhamento/ socialização de conhecimento; - Proporcionar a comunicação informacional de forma eficiente, utilizando tecnologias de informação e comunicação; - Criar espaços criativos dentro da corporação; - Desenvolver competências e habilidades voltadas ao negócio da organização; - Criar mecanismos de captação de conhecimento, gerado por diferentes pessoas da organização; - Desenvolver sistemas corporativos de diferentes naturezas, visando o compartilhamento e uso de

			conhecimento; - Fixar normas e padrões de sistematização de conhecimento; - Retroalimentar o ciclo.
--	--	--	---

Fonte: Adaptado de Santos e Valentim (2014).

De acordo com as informações dispostas no Quadro 3, observa-se que tais modelos formam um conjunto de processos que vai desde a identificação das necessidades de conhecimento da organização até sua aplicação nos produtos, nos serviços e nas atividades administrativas. O ato de compartilhar integra essas etapas da GC, possibilitando a socialização de experiências e aprendizado entre os membros da organização.

No modelo proposto por Stollenwerk (2001), o compartilhamento está inserido como um comportamento que precede a aplicação do conhecimento na organização. Nas propostas de Probst, Raub e Romhardt (2002) e Rossato (2002), o ato de compartilhar também está relacionado à prática nas organizações. No modelo de Valentim (2004), tem-se o compartilhamento em duas etapas: desenvolvimento de uma cultura organizacional positiva em relação à socialização do conhecimento e disponibilização de sistemas corporativos de diferentes naturezas voltados para esse fim. Nota-se que a autora aponta para uma abordagem mais contextual sobre essa prática, focando não apenas os instrumentos que viabilizam o compartilhamento, mas, sobretudo, os aspectos culturais da organização.

Ressalta-se que o compartilhamento pode ocorrer como parte integrante de um modelo de gestão do conhecimento e mediante a utilização de algumas ações específicas de GC. Nesse aspecto, Duarte, Lira e Lira (2014) destacam as comunidades de prática e os portais corporativos como possibilidades de compartilhamento e socialização de experiências.

Na perspectiva de Ipe (2003), as oportunidades para o compartilhamento podem ser formais e informais. As oportunidades formais incluem programas de treinamento, formação de grupos de trabalho, reuniões, sistemas baseado em tecnologia e intranet. Já as informais abrangem as confraternizações, os espaços de interação social face a face e até mesmo as mídias sociais.

Nonaka e Takeuchi (1997) dão destaque às ferramentas que favorecem a interação face a face, como por exemplo, as sessões de *brainstorming* e reuniões. Os autores explicam que a habilidade técnica tácita pode ser mais bem socializada por meio de atividades que possibilitam a convergência de três comportamentos individuais: observação, imitação e prática.

Nonaka e Takeuchi (1997) também afirmam que a própria estrutura do local de trabalho pode influenciar no compartilhamento do conhecimento. A alocação aberta do ambiente favorece o diálogo entre as pessoas, “Esse tipo de organização do espaço permite que os funcionários compartilhem seu conhecimento tácito com os outros ou pode precipitar um modo de Externalização em meio a um diálogo.” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 201).

Ainda se insere nessa lista de práticas promotoras do compartilhamento a realização de reuniões abertas com os funcionários da organização. Na empresa Kao, conforme pesquisa realizada por Nonaka e Takeuchi (1997), qualquer reunião é aberta a qualquer funcionário e as reuniões da alta gerência também não são exceções. Os autores afirmam que “Esse tipo de experiência ajuda a mobilizar os quatro tipos de conversão conhecimento.” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 201).

As tecnologias de informação e comunicação também se inserem como importantes instrumentos que favorecem o compartilhamento. Para Barbosa, Sepúlveda e Costa (2009), as ferramentas de colaboração on-line oferecem novas possibilidades para o compartilhamento tanto de informações como de conhecimento entre as pessoas. Contudo, ressalta-se a importância das pessoas estarem preparadas para o uso desses instrumentos, que necessitam de habilidades e técnicas específicas do meio digital.

Percebe-se que as oportunidades e ferramentas voltadas para esse tipo de comportamento são bastante variadas (Quadro 4), mas o que vai definir a escolha da mais adequada é a estrutura e, sobretudo, a cultura da organização. É imprescindível levar em consideração o objetivo que se deseja alcançar com essa prática e o problema a ser resolvido pela organização.

Outro aspecto que necessita ser observado é quanto ao tipo de conteúdo que é compartilhado, o que remete à discussão sobre o que se entende por conhecimento e informação, tema já abordado na seção 2 dessa pesquisa. Apesar de ser um assunto bastante recorrente na área da GC, ele se torna oportuno no

contexto do compartilhamento, uma vez que condiciona o tipo de estratégia e ferramenta que serão planejadas para esse fim.

Nessa perspectiva, Valentim (2010) discorre sobre os fluxos informacionais existentes nas organizações e afirma que podem ser formais (estruturados) ou informais (não estruturados). No fluxo formal, têm-se os processos, atividades e tarefas desenvolvidas baseadas em padrões, normas, procedimentos e especificações claras e, sobretudo, registrados em algum suporte. No fluxo informal, encontram-se as vivências e experiências dos sujeitos organizacionais que, por sua vez, estão imbricados nas relações humanas no contexto organizacional.

Concomitante a isso, Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que, no processo de socialização do conhecimento, há um compartilhamento de experiências entre os indivíduos da organização, resultando no que eles chamam de “conhecimento compartilhado”: modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas.

“A mera transferência de informações muitas vezes fará pouco sentido se estiver desligada das emoções associadas e dos contextos específicos nos quais as experiências compartilhadas são embutidas.” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 69). Ao compartilhar conhecimento, os indivíduos das organizações estão socializando suas experiências vividas nas organizações que, por sua vez, apresentam-se de maneira ainda não estruturada e informal.

Entende-se que o compartilhamento do conhecimento é um comportamento que visa à socialização das experiências vividas pelos indivíduos da organização, com vistas à criação e o aprimoramento do conhecimento organizacional.

Na gestão do conhecimento, isso ocorre mediante a aplicação de um processo de GC ou por intermédio de algumas práticas gerenciais, que, na concepção de Choo (2003, p. 351), trata-se de umas das principais características da organização do conhecimento: “[...] um contínuo processo de construção social e ação coletiva incorporado nas tarefas, nos relacionamentos e instrumentos da organização.”.

Para sintetizar o tema discutido nesta subseção, apresenta-se, a seguir, um quadro comparativo das principais características dos compartilhamentos do conhecimento e da informação:

Quadro 4 - Características e particularidades do compartilhamento da informação e do compartilhamento do conhecimento

Aspecto	Compartilhamento da informação	Compartilhamento do conhecimento
Conceito	Comportamento individual ligado à informação, que visa colocar conteúdos informacionais à disposição de outros. (DAVENPORT, 1998)	Processo de socialização do conhecimento tácito. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997)
Natureza do conteúdo compartilhado	Fluxos formais: conteúdo informativo, estruturado e registrado em algum suporte (processos, atividades e tarefas desenvolvidas que são baseados em padrões, normas, procedimentos e especificações claras). (VALENTIM, 2010)	Fluxos informais: experiências vividas pelo indivíduo. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, VALENTIM, 2010)
Ferramentas apropriadas	Sistemas baseados em tecnologia da informação e da comunicação. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, DAVENPORT, 1998)	Sessões de <i>brainstorming</i> , programas de treinamento, comunidade de prática, grupos de trabalho, reuniões, confraternizações, espaços de interação social face a face, portal corporativo e ferramentas web de compartilhamento e colaboração. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, IPE, 2003, BARBOSA; SEPÚLVEDA; COSTA, 2009, DUARTE; LIRA; LIRA, 2014).
Objetivo	Colaborar com a sinergia da informação nas organizações. (REZENDE, 2005)	Subsidiar as práticas que colaboram para a criação, disseminação e uso do conhecimento organizacional. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, CHOO, 2003).

Fonte: Autoria própria (2016).

Como se pode observar, os tópicos discutidos nessa subseção estão dispostos de maneira resumida no Quadro 4, possibilitando uma visualização mais abrangente dos contextos e aspectos que envolvem esse comportamento no meio social e organizacional. Na subseção a seguir, tem-se um aprofundamento desse tema, com foco nos aspectos que podem auxiliar ou inibir a prática do compartilhamento nas organizações.

2.3.3 Aspectos intervenientes ao compartilhamento de informação e conhecimento

Sabe-se que o compartilhamento da informação e do conhecimento exerce um papel fundamental no contexto das organizações. Contudo, os autores da gestão da informação e do conhecimento apontam alguns aspectos que podem incentivar ou inibir esse comportamento. São fatores que envolvem o próprio perfil do sujeito, como também a estrutura e a cultura da organização na qual ele está inserido.

Davenport (1998) aponta a existência de algumas barreiras que normalmente estão arraigadas na política informacional de uma organização e envolvem alguns fatores relacionados ao próprio indivíduo, tais como:

- a) eles podem enxergar a informação como um valor essencial para suas carreiras;
- b) temem que certas informações tenham consequências negativas para elas ou para o setor em que trabalham;
- c) suspeitam daquilo que o receptor fará com o informe;
- d) podem sentir que precisarão gastar tempo com o processo de fornecer a informação.

Para Krogh, Ichijo e Nonaka (2001), as barreiras que interferem no compartilhamento podem estar tanto no **nível individual** quanto no **nível organizacional**. As barreiras individuais envolvem a falta de capacidade de acomodação do conhecimento, a ameaça à autoimagem, o enclausuramento, a falta de confiança mútua e a ausência de motivação para o compartilhamento. As barreiras organizacionais podem ser uma necessidade de linguagem legítima, as histórias organizacionais, os procedimentos enraizados, os paradigmas da empresa e até a própria intolerância para com o erro.

Alves e Barbosa (2010) realizaram um levantamento dos principais fatores que influenciam e determinam o sucesso do compartilhamento da informação² em ambientes organizacionais e identificaram os seguintes aspectos intervenientes:

² Alves e Barbosa (2010, p. 6) adotaram, o termo compartilhamento da informação por “[...] acreditar-se que a assimilação e a conversão da informação é mais articulada, sistematizada e comunicada dentro da estrutura organizacional por meio da linguagem formal, conversas, manuais, expressões, registros formais e informais.”

- a) cultura organizacional: a cultura organizacional foi apontada como um dos aspectos que mais influenciam o compartilhamento nas organizações. A cultura organizacional é quem modela as suposições sobre que conhecimento é importante, além de “[...] controlar os relacionamentos entre os diferentes níveis de conhecimento – organizacional, grupal ou individual – e por criar um contexto para as interações sociais.” (ALVES; BARBOSA, 2010, p. 8);
- b) motivação: as pessoas não gostam de compartilhar sem ter bons motivos que as levem a isso, o que influencia todo o restante do processo. Além disso, a motivação é influenciada pelo *poder* que o conhecimento compartilhado pode proporcionar, pela *reciprocidade das relações de troca*, pela *recompensa oferecida* no ato de participar e pelas *oportunidades de compartilhamento* que a organização oferece aos indivíduos;
- c) reciprocidade: compartilhar informações implica em receber algo em troca e, nesse aspecto, a reciprocidade também interfere no compartilhamento da informação, uma vez que pressupõe uma reação colaborativa da outra pessoa com a qual o sujeito está interagindo.
- d) mecanismos de compartilhamento - canais e ferramentas para o relacionamento: o compartilhamento da informação necessita que os colaboradores de uma organização tenham acesso aos canais, às ferramentas, aos meios e mecanismos adequados, tornando-se mais um aspecto influenciador nesse processo. Destacam-se, entre elas, a interação face a face, elemento primordial para o compartilhamento do conhecimento tácito, e as TIC, que, dependendo do uso adequado, podem interferir positivamente para o efetivo compartilhamento de informações;
- e) poder: o contexto organizacional é culturalmente influenciado pelo sentimento de que “*conhecimento é poder*”, refletindo como um aspecto interveniente ao compartilhamento da informação. Esse sentimento pode gerar uma sensação de diferenciação e superioridade em relação aos demais, fazendo com que o compartilhamento represente uma ameaça para o possuidor do conhecimento;
- f) premiações ou sistemas de recompensa: sabe-se que o compartilhamento pressupõe uma ação voluntária dos sujeitos. No entanto, as recompensas também influenciam essa prática e isso não impede as organizações de investirem em programas ou ações que estabeleçam recompensas pela participação ativa dos seus membros no âmbito do compartilhamento;

- g) natureza do conhecimento: no contexto das organizações, o conhecimento pode ocorrer de maneira tácita (não-estruturada) ou explícita (estruturada), resultando em atribuições de valores diferenciados para cada um. O nível de importância dependerá do grau em que esses conhecimentos são codificáveis, transmissíveis, adquiridos e acumulados, bem como seu potencial em ser coletados e distribuídos. Logo, a natureza do conhecimento pode interferir diretamente no compartilhamento, sobretudo quando se pretende promover as trocas de conhecimentos ainda não-estruturados, como as experiências vividas pelos sujeitos na organização;
- h) qualificação dos profissionais para o uso das tecnologias: atualmente a tecnologia é considerada um dos aspectos que mais afetam o compartilhamento das informações no ambiente organizacional. Contudo, os autores ratificam que, se a organização não capacitar os seus membros quanto ao uso adequado, a tecnologia pode tornar-se um fator inibidor.

Entende-se que esses aspectos intervenientes reforçam ainda mais a importância de estratégias de gestão da informação e do conhecimento voltadas para a promoção do compartilhamento. Conforme Souza, Dias e Nassif (2011), é a convergência entre os conteúdos, as pessoas e as tecnologias que promove resultados satisfatórios para o negócio da organização, efetivando-se em suas práticas e em seus processos organizacionais e condicionada pelo comportamento dos sujeitos e pela cultura organizacional.

2.4 TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO NO ÂMBITO DAS ORGANIZAÇÕES

A universidade se configura como uma organização eminentemente do conhecimento, uma vez que possui como missão principal criar e disseminar o saber científico para toda a sociedade. Diante disso, reflete-se acerca da importância dessas organizações se posicionarem de fato enquanto “organizações do conhecimento”, que, conforme Choo (2003, p. 17), necessita de “[...] informações e conhecimentos que lhe conferem uma vantagem, permitindo-lhe agir com

inteligência, criatividade e, ocasionalmente, com esperteza.” Destarte, a organização do conhecimento é aquela que se constitui como “[...] um contínuo processo de construção social e ação coletiva incorporado nas tarefas, nos relacionamentos e instrumentos da organização.” (CHOO, 2003, p. 351).

Nesse aspecto, as tecnologias de informação e comunicação se configuram como recursos que podem auxiliar essas organizações na execução de suas estratégias. A criação e o uso adequado desses espaços digitais podem contribuir para o acesso e uso da informação, favorecendo o desenvolvimento das atividades organizacionais e facilitando a sociabilidade entre seus membros. Contudo, para que isso ocorra, faz-se necessário refletir acerca das dimensões e condições que envolvem essas TIC nas organizações, considerando não apenas o recurso tecnológico em si, mas, sobretudo, o contexto e as pessoas que englobam esse cenário.

Inicialmente, é importante observar que a troca de informações e conhecimentos ocorre por meio dos espaços de convivência dos sujeitos, possibilitando as suas interações em ambientes e momentos compartilhados. Esses espaços de interação, na concepção de Nonaka, Toyama e Konno (2002), são conceituados de “Ba” e referem-se a um termo utilizado pelos japoneses para definir um ambiente de comunhão de experiências e conhecimentos; nessa perspectiva, o Ba pode ocorrer de maneira formal ou informal, como também na própria mente do sujeito ou em um ambiente físico ou virtual.

Ainda segundo Nonaka, Toyama e Konno (2002), esses espaços também se dividem em:

- a) espaços de socialização de conhecimento (*originating ba*): possibilitam a socialização do conhecimento tácito por meio do compartilhamento de sentimentos, emoções, experiências e modelos mentais;
- b) espaços de externalização de conhecimento (*dialoguing ba*): proporcionam aos indivíduos a externalização das suas experiências e habilidades, convertendo-as em termos e conceitos comuns;
- c) espaços de sistematização de conhecimento (*systematizing ba*): oferecem a possibilidade de combinação de novo conhecimento explícito ao já existente na organização;

d) espaços de internalização de conhecimento (*exercising ba*): viabilizam a interpretação e internalização pelo sistema cognitivo dos indivíduos, do conhecimento que foi socializado, externalizado e sistematizado.

Para Fayard (2003), o Ba serve de fundamento para a criação do conhecimento, o que pressupõe uma missão para as organizações de fomentar ambientes apropriados que possam viabilizar e estimular esses espaços de interação. Nesse aspecto, busca-se refletir acerca dos espaços virtuais enquanto suportes dessas interações, sobretudo no que concerne à criação e disseminação do conhecimento no contexto organizacional. De acordo com Perrotti e Pieruccini (2014, p.11), nessa época de mudanças tecnológicas que alteram as relações de tempo e espaço, é preciso criar “[...] pontos de convivência que tornam possível o ‘viver juntos’ [...]” É um contexto que demanda novas concepções de convivência, resultante da inserção dessas tecnologias digitais no cotidiano dos sujeitos.

Nesse contexto das telecomunicações e da informática, há o surgimento de novas maneiras de pensar e de conviver sendo elaboradas (LÉVY, 2008), dimensões como o tempo, o espaço, o real e o virtual adquirem novas perspectivas. Segundo Lévy (2008), a concepção de tempo secretado pela informatização passa a ser caracterizado pela flexibilidade, pelo fluxo tencionado, pelo estoque zero e prazo zero. Se antes havia um tempo viscoso e de forte inércia, com o surgimento dessas novas concepções, ele passa a se adequar às realidades do momento vivido, pois as experiências que ocorriam apenas em períodos pré-estabelecidos, agora passam a adquirir novas possibilidades de tempo e velocidade. Trata-se, portanto, do início de uma nova visão e do surgimento de uma segunda ótica: a do tempo real (VIRILIO, 1993).

Com o surgimento das tecnologias digitais, há um prolongamento do real no virtual, que, embora distintos, passam a constituir duas faces de uma mesma questão (WEISSBERG, 1999). Experiências que eram vividas apenas em um espaço real, agora são vivenciadas e compartilhadas também no mundo virtual, resultando em uma imbricação cada vez mais tênue entre essas dimensões. Para Barreto (2009), essas concepções originaram outras articulações com o saber, suscitando novas condições de interatividade e interconectividade que estão relacionadas ao tempo e ao espaço da informação.

No contexto das organizações, as TIC deram origem a novos cenários no cotidiano dos sujeitos, surgem “[...] novas formas de trabalho, onde os espaços

físicos estão se transformando em espaços digitais ou virtuais – aqueles denominados de ‘sem paredes’ e mediados pelas tecnologias de informação e comunicação.” (BELLUZZO, 2011, p. 59). Nota-se que as novas dimensões de tempo e espaço também passam a ser modificadas no ambiente organizacional, o que indica que essas organizações não estão isentas às novas reconfigurações do cenário digital.

Molina (2010, p. 157.) explica que uso das TIC viabilizou novas formas de acesso à informação: “[...] o desenvolvimento de ambientes *web* possibilitaram que a informação seja localizada mais rapidamente, assim como a construção do conhecimento adquiriu novas formas e processos.” Nota-se que as TIC funcionam não apenas como estruturas tecnológicas dos espaços de interação (Ba), mas, sobretudo, como um instrumento de mediação do acesso à informação, da criação do conhecimento e do compartilhamento entre os sujeitos.

Balestrin e Vargas (2002, p.5), explicam que as TIC funcionam “[...] como infraestrutura responsável pelo considerado aumento do fluxo informacional interorganizacional e intraorganizacional, desenvolvendo a potencialidade das conexões entre os atores.”. Nessa perspectiva, Silva et al. (2014) afirmam que, especificamente no ambiente interno das organizações, as redes intraorganizacionais utilizam esses recursos tecnológicos de modo a promover diálogos mais profícuos ou para diminuir o tempo gasto na realização das atividades administrativas.

Balarine (2006, p. 3-4, grifos nosso) apresenta alguns dos principais termos que são utilizados no contexto das TIC, ratificando a importância de saber distingui-las no ambiente organizacional, a saber:

Tecnologia da Informação (TI): corresponde a objetos (hardware) e veículos (software) destinados a criarem Sistemas de Informação (SI);

Sistemas de Informação (SI): são os resultados da implementação da TI, através da utilização de computadores e telecomunicações;

Internet: é a rede mundial de comunicações (WWW – *World Wide Web*, também chamada simplesmente de *Web*), facultando ambiente para as organizações se direcionarem ao público em geral;

Extranet: lida com aquelas comunicações específicas, no ambiente da Web, direcionadas a uma audiência externa selecionada, protegidas através de códigos de acesso;

Intranet: são redes privadas, destinadas a veicular comunicações específicas ao público interno;

Comércio Eletrônico (e-commerce): são as transações que ocorrem via Internet, através da ligação entre compradores e vendedores.

No âmbito da gestão do conhecimento, essas TIC emergem como recursos que auxiliam as etapas dos processos de GC no que concerne à integração dos sujeitos, à conexão dessas pessoas com as informações da organização e à proteção em relação às informações inúteis³ (ROLLET, 2003). Nesse sentido, Turban, Rainer Junior e Potter (2005) afirmam que é possível destacar três conjuntos de tecnologias que apoiam os processos GC:

- a) tecnologias de comunicação: possibilitam o acesso ao conhecimento necessário e permitem que os usuários se comuniquem entre si. São exemplos a Internet, o e-mail, intranets e outras tecnologias baseadas na *Web*;
- b) tecnologias direcionadas para o apoio da colaboração entre pessoas: permitem o desenvolvimento de relacionamentos e a realização do trabalho de forma colaborativa. A *Web 2.0* e suas aplicações são exemplos destas tecnologias;
- c) tecnologias de armazenamento e recuperação da informação: possibilitam a construção e manutenção de bancos de dados.

No que concerne às TIC que são voltadas especificamente para a prática do compartilhamento, Tomaél, Barros e Ciupak (2010, p. 53) apresentam sugestões de recursos de acordo com os tipos de conversão do conhecimento postulados por Nonaka e Takeuchi (1997) (socialização, externalização, combinação e internalização). As autoras explicam que, de acordo com o tipo conversão do conhecimento, as TIC apresentam funções e objetivos distintos, como é mostrado na descrição a seguir:

Socialização: tácito > tácito (pessoalmente, interações face a face). Alguns exemplos são: Comunidades de Prática, Brainstorming, Correio eletrônico [*e-mail*] e Vídeo Conferência (simulação do contato através de espaço virtual).

Externalização: tácito > explícito (interações face a face entre pessoas no grupo). Na externalização, os exemplos apresentados são: Modelos de representação (Abstração de um conhecimento que permite sua compreensão e sistematização - *CommonKADS*, *BPK*); Mapas de conhecimentos. O mapa representa de forma bidimensional certa estrutura cognitiva mostrando hierarquias e conexões entre os conceitos envolvidos; Ontologias: Sua principal função é explicitar os conceitos e aspectos envolvidos em um domínio.

Combinação: explícito > explícito (interações indiretas entre pessoas no grupo). Como exemplo há os Sistemas Especialistas que

³ Informações que não apresentam significados relevantes para o negócio da organização.

são programas constituídos por uma série de regras que analisam informações. Tipo de conhecimento representado: Bem consolidado baseado em regras formais. (Diagnóstico médico); Redes Neurais: são sistemas computacionais baseados numa aproximação à computação baseada em ligações. (Respostas baseadas na experiência, feeling) (apostas, bolsas); Resgate de informações – Data Mining é o processo de explorar grandes quantidades de dados à procura de padrões consistentes, como regras de associação ou sequências temporais. (Comportamento de compra de consumidores); RBC (Resolução Baseada em Casos): é um modelo para a geração de raciocínio estruturado na visão de que uma boa parte da resolução de problemas humanos envolve a recuperação de experiências anteriores.) (Jurisprudências americanas); Agentes Inteligentes: é definido como uma entidade computacional que funciona de forma contínua e autónoma em um ambiente restrito (Comparadores de preço).

Internalização: explícito > tácito (pessoalmente, interações indiretas). Exemplos são: Manuais *on-line*/digitalizados, Vídeos, FAQ's (perguntas frequentes) e Grupos de discussão *on-line* (Fóruns).

De acordo com o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) de Gestão do Conhecimento, as práticas relacionadas à GC que facilitam a transferência, a disseminação e o compartilhamento de informações e conhecimento também envolvem os fóruns de discussão, sejam eles presenciais ou virtuais. Esses espaços são viáveis para “[...] discutir, homogeneizar e compartilhar informações, ideias e experiências que contribuirão para o desenvolvimento de competências e para o aperfeiçoamento de processos e atividades da organização.” (IPEA, [2017]).

De maneira concomitante, Silva, Soffner e Pinhão (2004) afirmam que o compartilhamento de conhecimento pode ser viabilizado mediante o uso de *hardware* e *software* de *groupware*, redes de informação e comunicação, EaD, *Intranet* e Portais e fórum de discussão. Dessa forma, observa-se que esse conjunto de tecnologias configura-se como ambientes virtuais, que visam subsidiar as interações dos sujeitos, a fim de facilitar os modos de conversão do conhecimento no âmbito organizacional (socialização e externalização), por meio da prática do compartilhamento.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A seção apresenta o conjunto de procedimentos metodológicos organizados, a partir dos objetivos traçados, que possibilitaram a investigação do problema norteador. Ressalta-se, portanto, o corpus e a caracterização da pesquisa, os procedimentos para a coleta de dados e análise.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Em relação ao objetivo, a pesquisa configura-se como um estudo de caso do tipo descritivo. As pesquisas descritivas permitem “[...] a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis.” (GIL, 2008, p. 28). Normalmente, as pesquisas descritivas são aplicadas quando se pretende estudar algum problema com atuação prática (GIL, 2008).

Quanto ao estudo de caso, trata-se de um delineamento que viabilizará o aprofundamento do estudo dos objetivos propostos. De acordo com Yin (2005), o estudo de caso é considerado uma pesquisa empírica, pois possibilita estudar determinado fenômeno dentro do seu contexto de realidade. Esse tipo de método, segundo o autor, é indicado quando se pretende analisar aspectos da vida real, descrever a situação de algum contexto e explicar as variáveis causais de algum fenômeno.

Quanto ao método e à abordagem do problema, a pesquisa foi quantitativa e qualitativa. Minayo (2001, p. 22) explica que o método qualitativo é indicado quando há a intenção de estudar o “[...] mundo dos significados das ações e relações humanas.”, aspecto que converge com os objetivos desta pesquisa. Por outro lado, Dantas e Cavalcante (2006, p. 2) afirmam que a abordagem quantitativa visa levantar “[...] opiniões e atitudes explícitas e conscientes dos entrevistados, pois utiliza instrumentos estruturados (questionários)”. Os autores ressaltam que pesquisas quantitativas têm como objetivo mensurar e permitir o teste de hipóteses, já que “[...] os resultados são concretos e menos passíveis de erros de interpretação.”.

No que concerne à escolha dessas duas abordagens em uma mesma pesquisa, Strauss e Corbin (2008) postulam que a pesquisa qualitativa viabiliza resultados não alcançados a partir de procedimentos estatísticos ou de outros meios de quantificação, como o comportamento e as emoções das pessoas. Os autores explicam que alguns dados podem até ser quantificados, mas, nessa abordagem *quanti-qualitativa*, parte significativa da análise adota uma abordagem qualitativa.

Günther (2010) afirma que o cerne da questão não é colocar a pesquisa qualitativa *versus* a pesquisa quantitativa, tampouco decidir-se entre uma ou outra, mas sim escolher o procedimento que seja mais adequado para o contexto e objetivo do estudo.

A questão tem implicações de natureza prática, empírica e técnica. Considerando os recursos materiais, temporais e pessoais disponíveis para lidar com uma determinada pergunta científica, coloca-se para o pesquisador e para a sua equipe a tarefa de encontrar e usar a abordagem teórico-metodológica que permita, num mínimo de tempo, chegar a um resultado que melhor contribua para a compreensão do fenômeno e para o avanço do bem-estar social. (GÜNTHER, 2010, p. 207).

Sendo assim, esta pesquisa adotou a abordagem quantitativa no que tange à coleta de dados, e qualitativa no que diz respeito à análise das informações. Pois, ao mesmo tempo em que foi necessário observar os registros dos compartilhamentos na comunidade virtual, também foram coletadas e analisadas as opiniões, as atitudes, as preferências e os comportamentos dos agentes.

3.2 CORPUS DA PESQUISA

O corpus da pesquisa é formado pela Comunidade Virtual do Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas (SIGAA) e pelos agentes de gestão de pessoas da Universidade Federal da Paraíba.

A escolha desse corpus é devido a tentativa de se investigar a prática do compartilhamento entre os sujeitos organizacionais, tendo como suporte as tecnologias de informação e comunicação. No que se refere à escolha dos agentes, justifica-se por se caracterizarem uma rede de sujeitos organizacionais, que fazem uso das TIC para compartilhar informações e conhecimentos pertinentes às atividades administrativas da organização.

Atualmente, a UFPB possui no seu quadro de funcionários mais de sete mil servidores, os quais são assessorados por esses agentes no que tange às informações, regras e resoluções sobre os direitos e deveres em vigor na organização. Logo, observa-se que os agentes se constituem como uma rede de cooperadores que lidam diariamente com conteúdos de relevância para todos os envolvidos na Universidade, necessitando, assim, de estratégias que possam viabilizar fluxos informacionais sinérgicos e compartilhamentos de experiências.

3.2.1 A comunidade virtual

A comunidade virtual é uma ferramenta *on-line* de compartilhamento de informação e comunicação que integra um conjunto de módulos do SIGAA, cujo objetivo é “[...] proporcionar a socialização e interação virtual aos usuários do nosso sistema acadêmico.” (UFRN, 2016). Atualmente, esse recurso pode ser utilizado por qualquer pessoa que esteja vinculada à UFPB e que tenha, pelo menos, uma matrícula ativa no conjunto de sistemas eletrônicos da organização.

Em relação ao SIGAA, sistema que comporta a comunidade virtual, sabe-se que foi inserido na UFPB em 2010, por meio de um projeto de cooperação técnica estabelecido em parceria com a Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), organização responsável pela idealização e operacionalização desses sistemas (ARAÚJO, 2013). Nessa época, a UFRN implantou o conjunto de sistemas *online* na UFPB e passou a fornecer o suporte técnico para sua operacionalização (ARAÚJO, 2013).

De acordo com a Superintendência de Informática (SINFOR) da UFRN, o SIGAA faz parte de um conjunto de sistemas institucionais desenvolvidos para serem utilizados no auxílio da execução das atividades acadêmicas e administrativas. Contudo, sabe-se que, inicialmente, existia apenas um conjunto de sistemas isolados e distintos, aplicados a determinadas atividades específicas da universidade, não havendo comunicação entre os mesmos (UFRN, 2016).

Com o intuito de interligar esses sistemas, em 2000, foi criada a Superintendência de Informática da UFRN, gerando apenas uma base e vinculando as informações relevantes de um sistema para o outro (UFRN, 2015). A partir daí, originaram-se três sistemas principais, a saber: Sistema Integrado de Gestão de

Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC), Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH) e Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas (SIGAA). Tais sistemas, por sua vez, encontram-se divididos em três áreas: área administrativa ou meio, na qual se encaixam o SIPAC e o SIGRH e a área acadêmica, voltada especificamente para o SIGAA (UFRN, 2015).

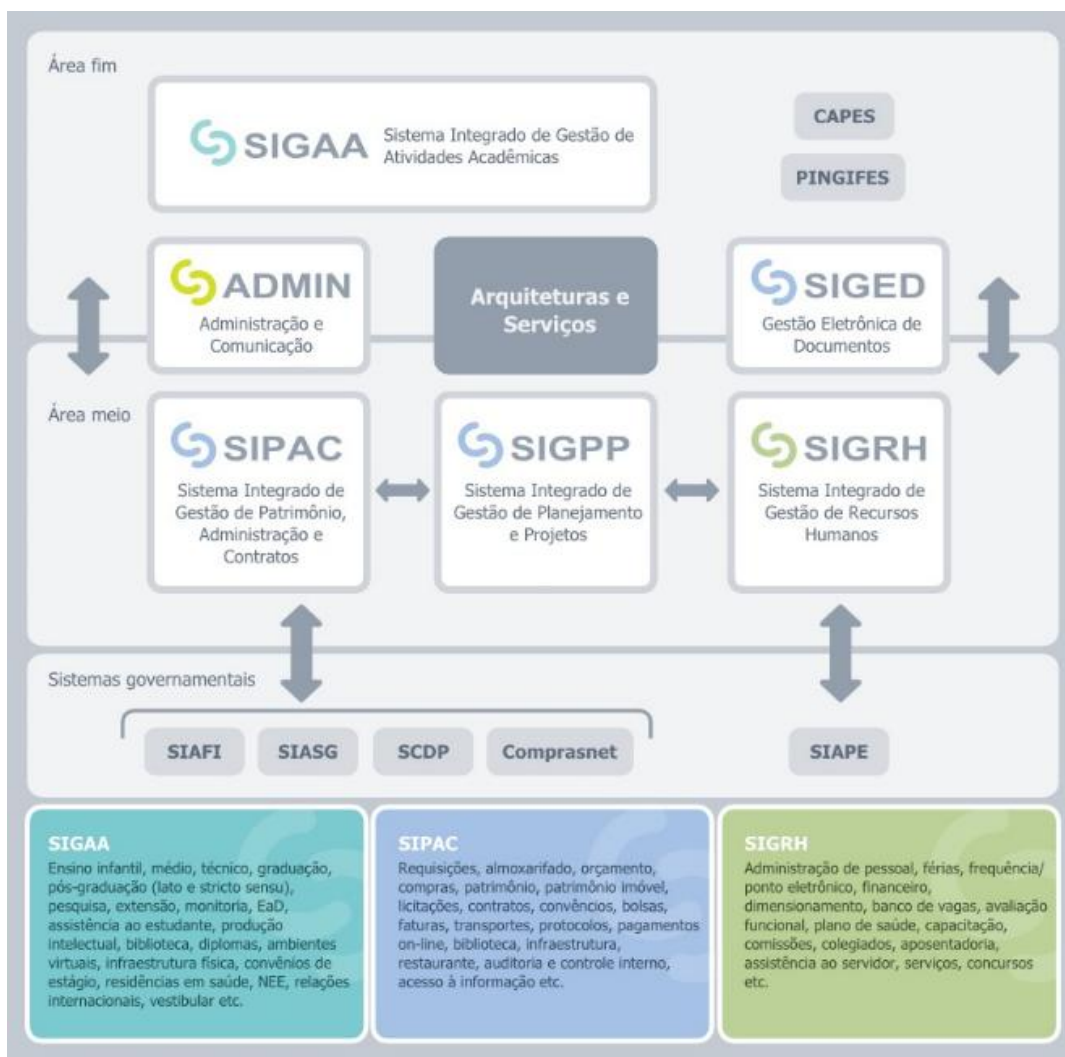
Com o passar do tempo, foram desenvolvidos outros sistemas de apoio, como é o caso do Sistema Integrado de Gestão de Planejamento e Projetos (SIGPP) e do Sistema Integrado de Gestão Eletrônica de Documentos (SIGED), que auxiliam das atividades de gestão de projetos e de documentos, respectivamente. Para gerir esses sistemas de forma integrada, é disponibilizado o Sistema Integrado de Gestão da Administração e Comunicação (SIGADMIN) (UFRN, 2015).

De acordo com a UFRN (2015), a inserção desses sistemas no contexto acadêmico fundamenta-se na seguinte premissa:

A utilização dos sistemas informatizados pela administração facilita o envolvimento de gestores no projeto, tornando assim a adoção da metodologia ágil de desenvolvimento adequada, devido ao escopo do projeto sempre crescente diante de uma situação de desenvolvimento de novas funcionalidades e manutenção das atuais.

A Figura 3 representa um diagrama de inter-relacionamento desses sistemas e suas funcionalidades:

Figura 3 - Sistemas Institucionais Integrados de Gestão (SIG)



Fonte: Diretoria de Sistemas da SINFO (UFRN, 2016).

Observa-se que o SIGAA integra um conjunto de sistemas *on-line*, cujo foco é a informatização dos procedimentos voltados para a área acadêmica. Nesses sistemas, estão inseridos os seguintes módulos: graduação, pós-graduação (stricto e lato sensu), ensino técnico, ensino médio e infantil, submissão e controle de projetos e bolsistas de pesquisa, submissão e controle de ações de extensão, submissão e controle dos projetos de ensino (monitoria e inovações), registro e relatórios da produção acadêmica dos docentes, atividades de ensino a distância e um ambiente virtual de aprendizado no qual está inserida a Comunidade Virtual.

Esses sistemas encontram-se interligados e, por conta disso, mesmo a comunidade virtual estando inserida no conjunto de módulos do SIGAA, encontra-se

acessível aos usuários dos outros sistemas, entre eles, o SIGRH (sistema destinado à realização das atividades fins dos Agentes de Gestão Pessoas).

Na Figura 4, é possível visualizar como os módulos encontram-se dispostos no SIGAA, inclusive a comunidade virtual:

Figura 4 - Módulos do Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas



Fonte: Diretoria de Sistemas da SINFO (UFRN, 2016).

O módulo correspondente à comunidade virtual é denominado de Ambiente Virtual de Aprendizado e foi desenvolvido com a “[...] finalidade de proporcionar a socialização e interação virtual aos usuários do nosso sistema acadêmico.” (UFRN, 2015). Esse ambiente possui várias funcionalidades relacionadas à informação e ao conhecimento que são viabilizadas através de sete abas principais: tópicos, conteúdos, referências, fórum, notícias e enquete.

3.2.2 Os agentes de gestão de pessoas da UFPB

A outra parte do corpus da pesquisa é formada pelos agentes de gestão de pessoas da UFPB. Esses agentes são servidores ligados à Pró-Reitoria de Gestão

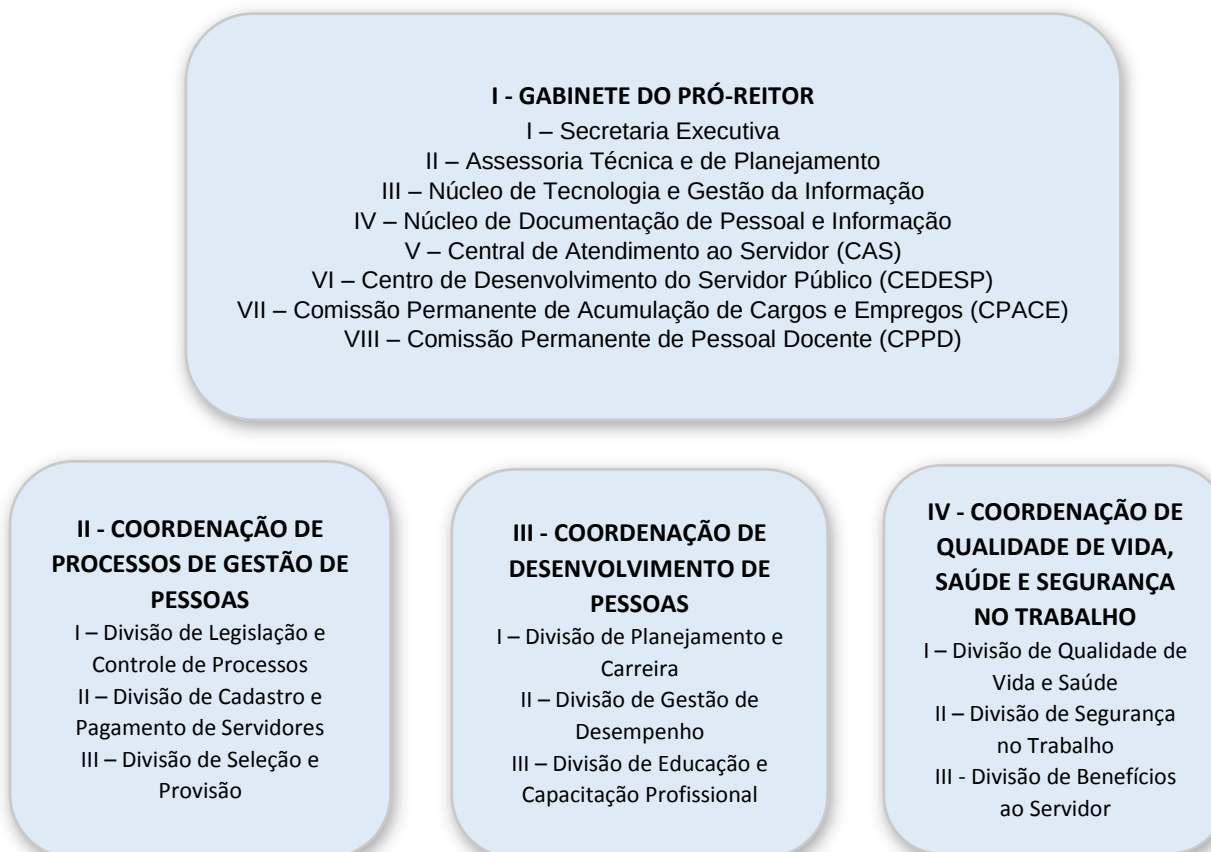
de Pessoas (PROGEP), órgão subordinado à Reitoria da UFPB, cuja função consiste em planejar e acompanhar as estratégias e políticas de gestão de pessoas da Universidade, como também coordenar e monitorar a implantação do Plano de Desenvolvimento Institucional e das deliberações dos Conselhos Superiores (UFPB, 2012).

Entre as principais atividades desenvolvidas pela PROGEP, pode-se citar:

- I - propor políticas de gestão de pessoas para os servidores da UFPB;
- II - estabelecer diretrizes estratégicas para orientar as ações das unidades administrativas inerentes à gestão de pessoas;
- III - promover ações para a melhoria da qualidade de vida, saúde e segurança no trabalho;
- IV - estabelecer diretrizes para o dimensionamento do quadro de servidores docentes e técnico-administrativos;
- V - propor programas de educação e capacitação profissional;
- VI - estabelecer um sistema de gerenciamento e controle de processos de gestão de pessoas;
- VII - consolidar o sistema de gestão do desempenho dos servidores docentes e técnico-administrativos;
- VIII – assessorar o Reitor nos assuntos de gestão de pessoas no âmbito da UFPB. (UFPB, Art 3º, 2012, p. 2)

No que concerne à estrutura administrativa da PROGEP, observou-se que, no Artigo 4º do seu Regimento Interno, os setores encontram-se situados da seguinte forma:

Figura 5 - Estrutura Administrativa da PROGEF



Fonte: Adaptada do Regimento Interno da PROGEF (UFPB, 2012).

Como se pode observar na Figura 5, o Gabinete do Pró-Reitor é o setor que ocupa a posição de maior hierarquia na PROGEF, no qual são realizadas atividades que envolvem a supervisão das ações desenvolvidas pelos demais setores da Pró-Reitoria e pelas subunidades administrativas sob sua supervisão, como também a promoção da integração entre as unidades da UFPB quanto às políticas e ações de gestão de pessoas.

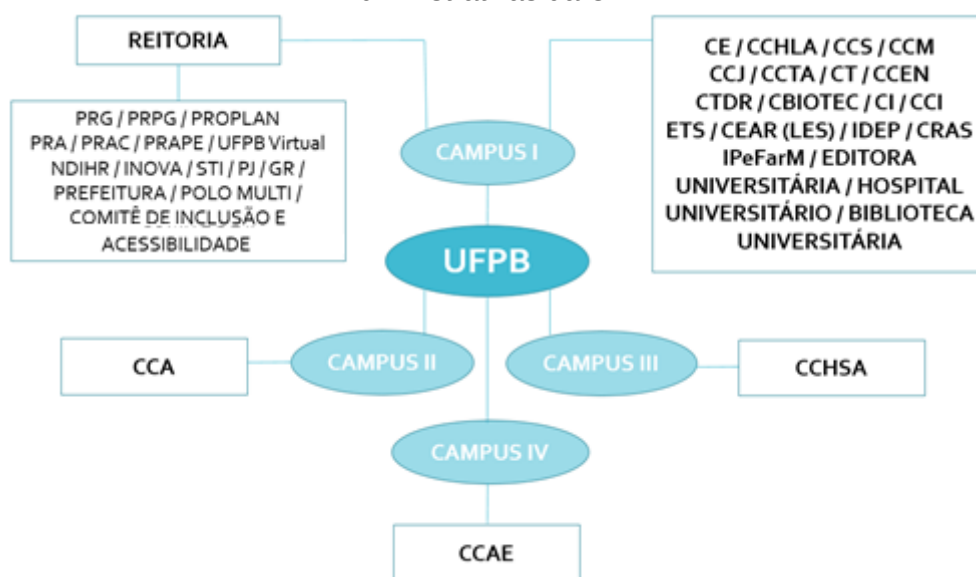
Auxiliando a tomada de decisões do Gabinete do Pró-Reitor, inserem-se a Coordenação de Processos de Gestão de Pessoas (CPGP), a Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas (CDP) e a Coordenação de Qualidade de Vida, Saúde e Segurança no Trabalho (CQV). Na CPGP, tem-se o planejamento, supervisão e controle dos processos de gestão de pessoas, especialmente no que se refere à remuneração, ao registro funcional, ao controle de frequência, à garantia do direito, ao cumprimento dos deveres e aos relacionados à seleção e à provisão. A CDP, por sua vez, busca promover o desenvolvimento do servidor técnico-administrativo e a elevação da eficiência do serviço oferecido pela UFPB. Na CQV, são desenvolvidas

atividades que visam à qualidade de vida, saúde e segurança dos servidores da Universidade (UFPB, 2012).

Dentro desse conjunto de atividades e estratégias traçadas pela PROGEP, encontra-se a função dos agentes de gestão de pessoas. Esses agentes são servidores designados em portaria para exercerem atividades relacionadas aos processos de gestão de pessoas nas unidades acadêmicas e administrativas da UFPB e para subsidiar a PROGEP na implantação de suas políticas de gestão (BEZERRA, 2016).

De acordo com Almeida (2016), atualmente, a PROGEP conta uma equipe de 46 agentes, alocados nas unidades acadêmicas e administrativas descentralizadas da UFPB, conforme a ilustração no Figura 6.

Figura 6 - Distribuição dos agentes de Gestão de Pessoas nas Unidades Acadêmicas e Administrativas da UFPB



Fonte: Elaborado pela autora, 2016

Com o objetivo de viabilizar o contato e as trocas entre esses agentes, a PROGEP buscou opções de recursos de comunicação e compartilhamento que proporcionassem a socialização dos assuntos concernentes aos processos e atividades administrativas relacionadas à área de gestão de pessoas da Universidade (BEZERRA, 2016). Sendo assim, em 2014, dentre outras iniciativas escolhidas pelos gestores, criou-se um ambiente na comunidade virtual do SIGAA, de modo a aproximá-los e facilitar o fluxo de informações e conhecimentos entre eles.

Essa iniciativa foi tomada pelo Gabinete do Pró-Reitor, setor que atualmente responde pelas decisões relacionadas às estratégias e aos conteúdos veiculados na comunidade virtual. Além do Gabinete, esse ambiente também é administrado pelo Núcleo de Tecnologia e Gestão da Informação (NTI) da Pró-Reitoria, que concede um apoio técnico quanto ao uso dos recursos disponíveis.

Diante do exposto, percebe-se que a comunidade virtual do SIGAA está inserida no contexto dos agentes de gestão de pessoas como um recurso tecnológico que visa auxiliar o desenvolvimento das atividades desses servidores, por meio da interação, do compartilhamento e da comunicação entre seus membros, uma vez que esses sujeitos não ficam situados em um mesmo ambiente de trabalho, necessitando, de meios que possam facilitar seus contatos.

3.3 PROCEDIMENTOS PARA COLETA DE DADOS

Os procedimentos metodológicos referentes à coleta de dados ocorreram em quatro etapas distintas. A **primeira etapa** iniciou-se em abril de 2016 e contemplou a apresentação da proposta da pesquisa ao Pró-Reitor de Gestão de Pessoas da UFPB, que, cordialmente, autorizou a realização das etapas de levantamento e coleta de dados sobre os agentes e suas interações na comunidade virtual, por meio de uma carta de anuência (Anexo A).

Na **segunda etapa**, a partir da busca por atender o primeiro objetivo específico – *identificar os recursos tecnológicos na comunidade virtual do SIGAA que são potencializadores ao compartilhamento de informações e conhecimentos* – foi adotado o procedimento da observação direta intensiva, cujo instrumento de coleta de dados foi o formulário (Apêndice A). Vale salientar que o recorte temporal escolhido foi de 25 de junho de 2014, data em que a comunidade virtual foi criada, até julho de 2016, período de finalização das coletas.

Segundo Lüdke e André (1986, p. 11) a observação direta intensiva “[...] tem o ambiente natural como sua fonte direta de dados e o pesquisador como seu principal instrumento. [...] supõe o contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação que está sendo investigada, via de regra através do trabalho intensivo de campo.” A observação na comunidade virtual possibilitou uma identificação e interpretação mais precisa do seu ambiente, sobretudo no que

concerne aos recursos voltados ao compartilhamento da informação e do conhecimento.

No que tange à construção do formulário, o procedimento se deu conforme as características apontadas por Cury (2005), o qual postula que esse instrumento deve ser composto por campos pré-impressos, nos quais são preenchidos dados e informações levantados na pesquisa, viabilizando a formalização das comunicações e o registro desses dados. Nesse sentido, tendo como base a revisão de literatura, foram criadas as categorias do formulário (constando os recursos apontados pelos autores) e os seguintes campos para o processo de identificação:

- a) identificado: destina-se às anotações referente à disponibilidade do recurso na comunidade virtual;
- b) não identificado: refere-se às anotações dos recursos que não foram identificados (indisponíveis) durante o processo de observação intensiva;
- c) descrição: trata-se de um campo no qual foram inseridas as características dos recursos identificados (funcionalidades e viabilidade para o compartilhamento de informações e/ou conhecimento).

Essa observação foi realizada sem a necessidade de inserir a pesquisadora na comunidade virtual dos AGP, pois a configuração de privacidade desse ambiente possibilita a visualização das suas postagens, mesmo que o usuário do SIGAA não esteja inserido nela. Nesse sentido, pelo fato da pesquisadora ser uma discente da UFPB e possuir matrícula ativa no SIGAA, ela pôde observar e analisar o uso dos recursos da comunidade.

A **terceira etapa** foi realizada dentro do mesmo recorte temporal do procedimento anterior (25 de junho de 2014 a 31 de julho de 2016) e correspondeu à busca pelo segundo objetivo específico – *verificar se os recursos tecnológicos da comunidade virtual estão sendo usados como potencializadores do compartilhamento de informação e conhecimento* –, foi utilizada mais uma vez a técnica da observação direta intensiva e teve como instrumento o diário de campo, uma espécie de "[...] autorrelato usado repetidamente para examinar experiências correntes." (BOLGER; COLABORADORES, 2003, p. 580).

Os relatos do diário de campo foram construídos por meio da observação e do registro das ocorrências de compartilhamento identificadas no ambiente virtual. Posteriormente, esses relatos foram agrupados e analisados de acordo com as seguintes categorias: quantidade de compartilhamento existente, tipo de conteúdo

compartilhado (informação ou conhecimento) e frequência dessas ocorrências. A partir da leitura do diário foram construídos gráficos no intuito de obter um melhor entendimento dos dados coletados, segundo as categorias supracitadas.

É importante ressaltar, contudo, que o uso do *e-mail* não pôde ser observado por se tratar de um recurso restrito aos usuários. Dessa forma, a observação contemplou os fóruns de discussão e os recursos multimídia.

Na **quarta etapa** de coleta dos dados, foram *verificados os aspectos intervenientes (facilitadores e inibidores) ao compartilhamento de informações e conhecimentos entre os agentes na dinâmica da comunidade virtual*. A técnica utilizada foi a pesquisa de campo, tendo o questionário como o instrumento de coleta (Apêndice B). Na perspectiva de Gil (2008, p. 121), esse tipo de instrumento é formado por um “[...] conjunto de questões submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado etc.”.

O questionário foi composto por questões abertas e fechadas, cuja abordagem foi pautada nos aspectos intervenientes apontados na revisão de literatura (aspectos dos níveis individual e organizacional). Além disso, também se buscou conhecer o perfil dos sujeitos da pesquisa, bem como a sua atuação no âmbito da UFPB. O questionário foi pautado a partir das seguintes categorias: caracterização dos sujeitos da pesquisa, atuação dos agentes na organização e aspectos intervenientes ao compartilhamento.

No que tange à aplicação desse instrumento, o procedimento se deu durante a realização de uma capacitação promovida pela PROGEP, no dia 12 de agosto de 2016, na UFPB. Na ocasião, foi possível reunir 17 agentes (36,9% do corpus da pesquisa), de diferentes unidades descentralizadas e campi da UFPB. Nesse sentido, a amostragem foi considerada como não probabilística e de conveniência. Segundo Gil (2008, p. 94), nesse tipo de amostragem, “[...] o pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam, de alguma forma, representar o universo.”

3.4 PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE DOS DADOS

Nos procedimentos referentes à análise dos dados, as abordagens utilizadas foram tanto quantitativa quanto qualitativa. O tratamento dos dados **quantitativos** se deu nas etapas 2 e 3 da pesquisa, que correspondeu à observação intensiva no ambiente da comunidade virtual, e também na etapa 4 referente à pesquisa de campo. Na observação intensiva, a abordagem quantitativa serviu para analisar a quantidade de compartilhamento existente nos recursos da CV e para mensurar a frequência desses compartilhamentos. Na pesquisa de campo, o tratamento quantitativo ocorreu na análise dos dados das questões fechadas.

No que se refere às análises **qualitativas**, dois tipos de técnicas foram aplicadas, a análise de conteúdo e a análise do discurso do sujeito coletivo. Segundo Bardin (2011), a **análise de conteúdo** é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, viabilizadas por meio de procedimentos sistemáticos e objetivo de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores quantitativos ou não, que possibilitam inferir conhecimentos relativos às condições de produção/recepção dessas mensagens.

Seguindo os procedimentos indicados para uma análise de conteúdo, o tratamento dos dados ocorreu da seguinte maneira:

- a) pré-análise: observação preliminar dos dados. Nas etapas 2 e 3 (observação intensiva), essa fase contemplou o reconhecimento dos recursos da comunidade e os registros de compartilhamento. Na etapa 4 (pesquisa de campo), buscou-se identificar, nas questões abertas, as respostas dos agentes que indicavam as opções 'sim' ou 'não';
- b) exploração do material: leitura dos dados obtidos;
- c) tratamento dos resultados, inferência e interpretação: tabulação dos dados, elaboração de quadros e gráficos para apresentação e interpretação dos resultados.

Por meio da análise de conteúdo também foi possível empregar categorias aos dados. Conforme Bardin, (2011, p. 147), essas categorias são “[...] uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e, em seguida, por reagrupamento segundo gênero (analogia), com os critérios previamente definidos.” Sendo assim, na observação direta intensiva, foi possível categorizar os tipos de conteúdo compartilhados pelos agentes.

No que tange aos dados do questionário que foram obtidos por meio de questões abertas, optou-se por utilizar duas formas de tratamento. Na primeira etapa, aplicou-se a análise de conteúdo para tratar as respostas dos agentes que indicavam as opções 'sim' ou 'não'. Quando essas respostas apresentavam justificativas, dava-se início a uma outra etapa de tratamento, por meio da técnica de análise do discurso do sujeito coletivo (DSC). O DSC é uma técnica idealizada pelos pesquisadores Lefèvre e Lefèvre (2009), na qual as respostas dos sujeitos resultam em um único discurso, denominado de **discurso do sujeito coletivo**:

Nas palavras de Fernando Lefèvre [criador da técnica], o DSC é **um discurso síntese, fruto dos fragmentos de discursos individuais reunidos por similaridade de sentidos**. Tal discurso, formulado na primeira pessoa do singular, é elaborado pelo pesquisador e analista de discurso. (GONDIM; FISCHER, 2009, p. 14)

Segundo os autores Figueiredo, Chiari e Goulart (2013), a DSC viabiliza a análise do material verbal coletado em pesquisas que têm depoimentos como sua matéria-prima. Nesse tipo de técnica, o tratamento das respostas envolve, basicamente, as **ideias centrais/ancoragens (IC), expressões-chave (ECH) e o discurso do sujeito coletivo (DSC)**:

[...] com as Idéias Centrais/Ancoragens e Expressões Chave semelhantes compõe-se um ou vários discursos síntese que são os Discursos do Sujeito Coletivo. As expressões-chave (ECH) são pedaços, trechos do discurso, que devem ser destacados pelo pesquisador, e que revelam a essência do conteúdo do discurso ou a teoria subjacente. (FIGUEIREDO; CHIARI; GOULART, 2013, p. 132)

Sendo assim, o tratamento das justificativas apresentadas nas questões abertas percorreu as seguintes fases:

- a) identificação das expressões-chave (ECH): para identificar as expressões-chave de cada resposta foi criada uma tabela no processador de texto Word, na qual os discursos individuais foram transcritos por completo. Após essa etapa, realizou-se uma leitura minuciosa das respostas, a fim de identificar e destacar as expressões que revelavam a essência do conteúdo desses discursos, resultando em um conjunto de expressões-chave;
- b) identificação das ideias centrais (ICs): essa fase contemplou o processo de identificação da ideia central de cada ECH (no âmbito desta pesquisa, a IC corresponde ao resumo da expressão-chave). Para isso, fez-se necessário criar outra tabela no Word, na qual foi elaborada uma relação das ideias centrais

identificadas em cada questão. As ideias centrais que tinham significados muito parecidos foram agrupadas a fim de evitar redundâncias e possibilitar, na fase seguinte, a criação da síntese dos DSCs;

c) construção do DSCs: após a identificação e categorização das ICs, elaborou-se, para cada uma dessas categorias, um discurso síntese que correspondesse as suas respectivas ECHs e ICs, resultando no discurso do sujeito coletivo propriamente dito.

Além dos procedimentos citados, vale salientar que, no caso das respostas que apresentaram apenas as palavras 'sim' ou 'não', optou-se por considerá-las como expressões-chave limitadas, pelo fato de não permitirem uma análise mais detalhada acerca do discurso que se pretendeu externalizar.

Por fim, para uma melhor exposição e entendimento das análises, fez-se necessário dividi-las em categorias, conforme é apresentado a seguir:

- a) etapa 2: *e-mail*; fóruns de discussão e recursos multimídia;
- b) etapa 3: quantidade de compartilhamento, tipo de conteúdo compartilhado e frequência dos compartilhamentos;
- c) etapa 4: motivação, relacionamento entre os agentes, mecanismo de compartilhamento, uso do recurso e cultura e estrutura da organização.

Considerando tais abarcamentos metodológicos foi possível atingir os objetivos propostos, uma vez que os procedimentos supracitados enfocaram o problema o qual se almejou investigar (Quadro 5).

Quadro 5 - Procedimentos metodológicos

Etapa	Objetivos específicos/Procedimento	Técnica	Instrumento	Categorias de análise	Abordagem/ Tratamento dos dados
I	Solicitação de autorização para a coleta de dados	--	--	--	--
II	Identificar os recursos tecnológicos na comunidade virtual do SIGAA que são potencializadores do compartilhamento de informações e conhecimentos	Observação direta intensiva	Formulário	- <i>E-mail</i> - Fóruns de discussão - Recursos multimídia	Quantitativo
III	Verificar se os recursos tecnológicos da comunidade virtual estão sendo usados como potencializadores do compartilhamento de informação e conhecimento	Observação direta intensiva	Diário de campo	- Quantidade de compartilhamento - Tipo de conteúdo compartilhado - Frequência dos compartilhamentos	Quantitativo e qualitativo
VI	Verificar aspectos intervenientes (facilitadores e inibidores) ao compartilhamento de informações e conhecimentos entre os agentes na dinâmica da comunidade virtual	Pesquisa de campo	Questionário	- Motivação - Relacionamento entre os agentes - Mecanismo de compartilhamento - Uso do recurso - Cultura e estrutura da organização	Quantitativo e qualitativo

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

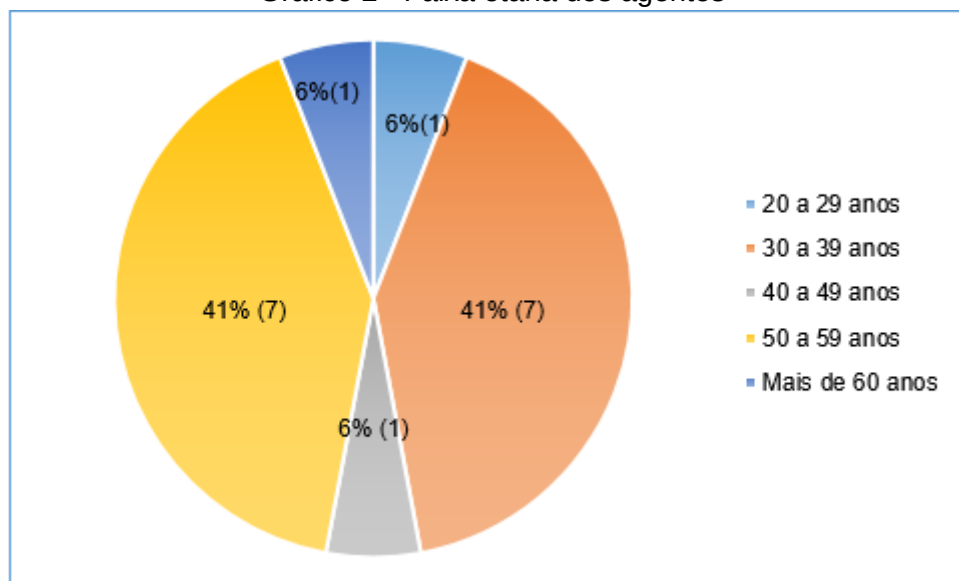
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção integra o conjunto de análises acerca dos dados coletados nas três etapas da pesquisa. Inicialmente, tem-se uma apresentação dos dados relacionados ao perfil dos agentes e sua atuação na UFPB. Em seguida, são discutidos os resultados da identificação dos recursos de compartilhamento de informações e conhecimentos disponíveis na comunidade virtual. Logo após são apresentadas as análises referentes ao uso desses recursos como potencializadores do compartilhamento de informações e conhecimentos. Por fim, têm-se os resultados acerca dos aspectos intervenientes (facilitadores e inibidores) ao compartilhamento nesse ambiente virtual.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL DOS AGENTES

No intuito de conhecer o perfil dos respondentes, fez-se necessário, inicialmente, identificar a faixa etária desses sujeitos. De acordo com os dados do Gráfico 2, 41% (7) dos agentes possuem entre 30 a 39 anos, 41% (7) entre 50 a 59 anos, 6% (1) entre 20 a 29 anos, 6% (1) entre 40 a 49 anos e 6% (1) possuem mais de 60 anos.

Gráfico 2 - Faixa etária dos agentes

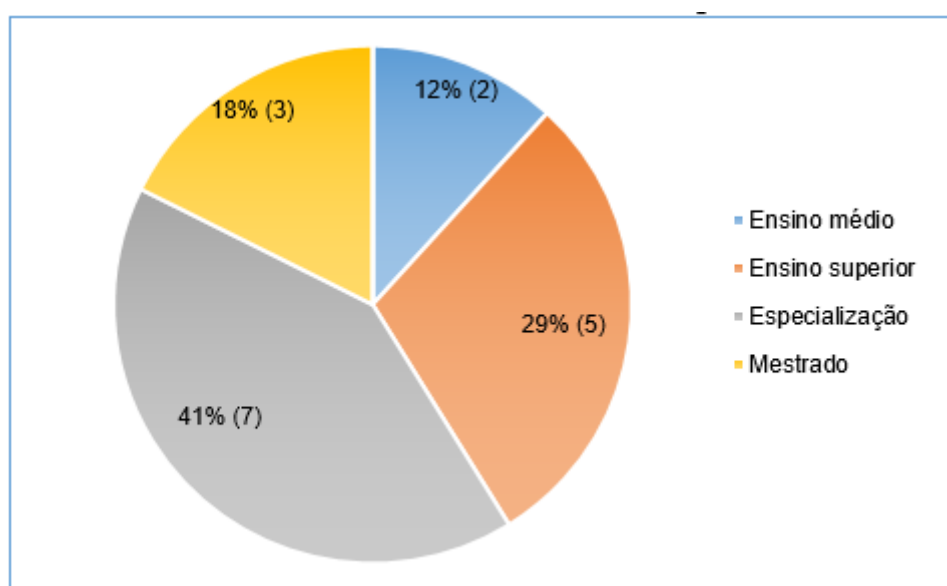


Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Os dados revelam que os sujeitos responsáveis pela função de agentes de gestão de pessoas possuem um perfil adulto, cuja faixa etária situa-se, principalmente, entre 30 a 59 anos (82%).

Em relação ao grau de escolaridade desses agentes, segundo os dados do Gráfico 3, 41% (7) dos respondentes fizeram especialização, 29% (5) possuem ensino superior, 18% (3) cursaram mestrado e 12% (2) têm apenas o ensino médio.

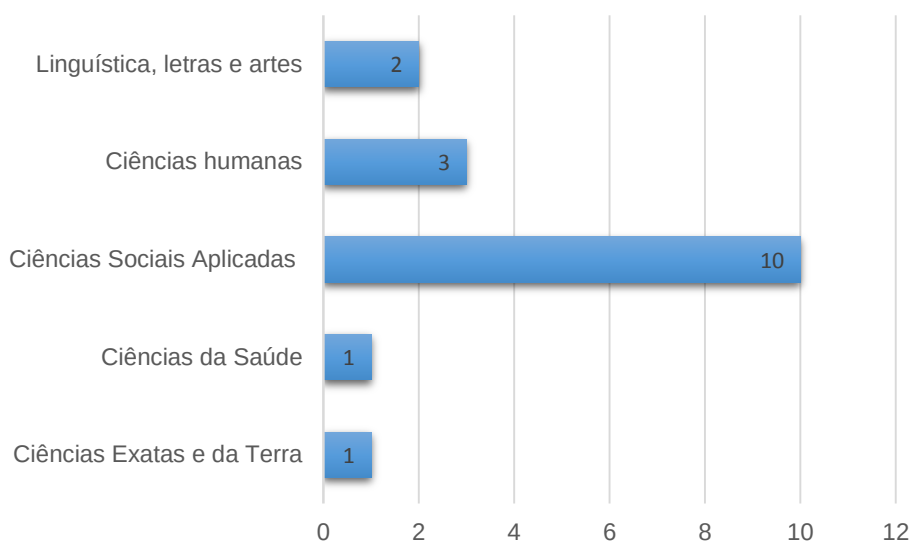
Gráfico 3 - Grau de escolaridade dos agentes



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Nota-se que esses agentes possuem um nível de escolaridade em comum (curso superior e pós-graduação). No que concerne à área de formação desses agentes (Gráfico 4), pôde-se perceber que a maioria pertence às Ciências Sociais Aplicadas (10), cujos cursos mais citados foram: Administração, Administração Pública, Comunicação Social, Biblioteconomia e Secretariado Executivo Bilíngue. As demais áreas do conhecimento citadas pelos agentes foram: Ciências Humanas (3), Linguística, letras e artes (2), Ciências da Saúde (1), Ciências Exatas e da Terra (1).

Gráfico 4 - Área de formação dos agentes

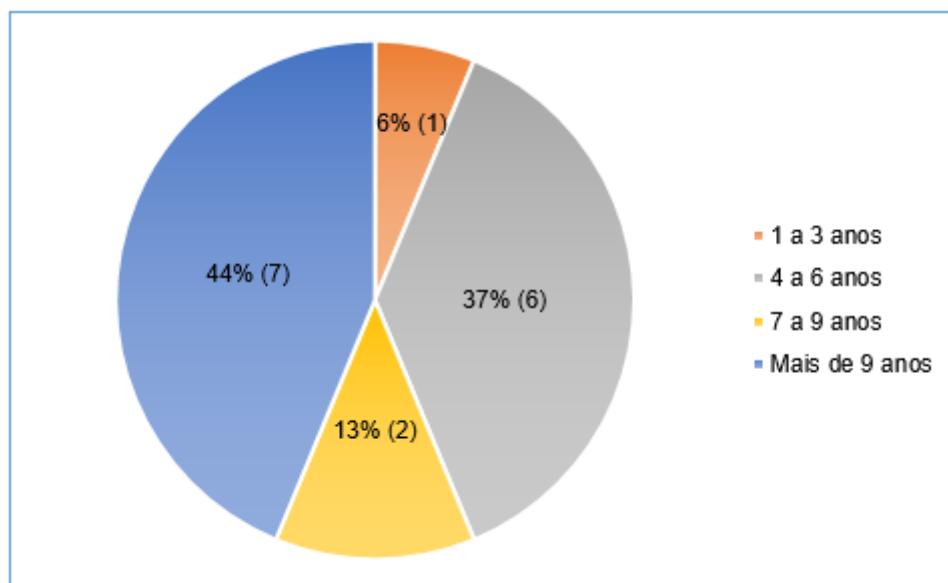


Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Conforme os dados do Gráfico 4, a área de formação de uma boa parte desses agentes apresentou uma homogeneidade nos resultados, cujos cursos, em sua maioria, oferecem embasamentos relacionados à área na qual esses sujeitos desenvolvem suas atividades na organização (administrativa e gestão de pessoas). Nesse sentido, percebe-se que a equipe dos agentes de gestão de pessoas é formada por sujeitos que possuem um perfil com características parecidas.

No que concerne à atuação dos agentes como servidor na UFPB, observou-se que 44% (7) dos agentes estão há mais de 9 anos servindo à organização. 37% (6) dos agentes são servidores há aproximadamente 4 a 6 anos, 13% (2) atuam na organização há aproximadamente 7 a 9 anos e 6% (1) desenvolve suas atividades há aproximadamente 1 a 3 anos.

Gráfico 5 - Tempo de exercício enquanto servidor da UFPB



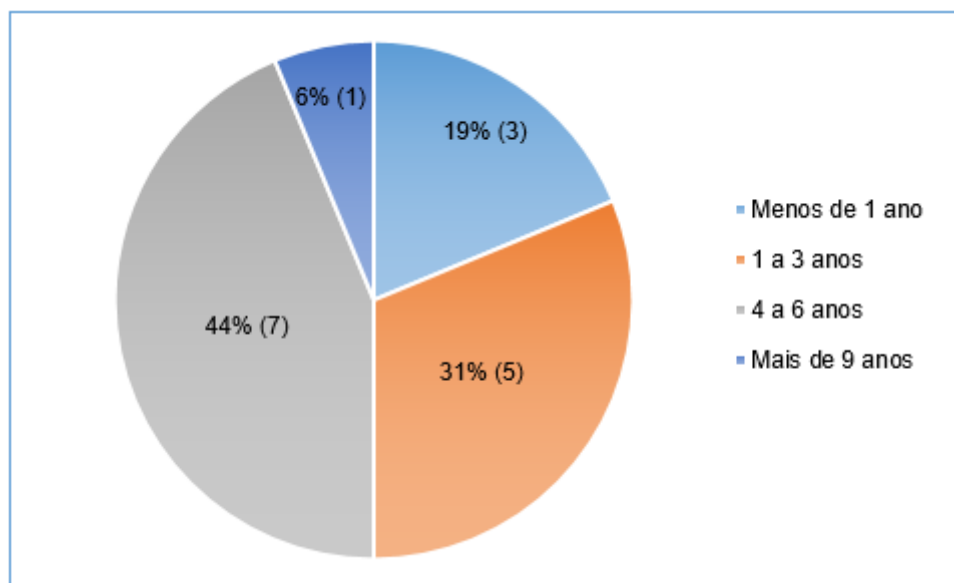
Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Os dados apresentados no Gráfico 5 revelam que uma parte significativa dos respondentes é formada por servidores que estão há um bom tempo atuando na organização. No âmbito do compartilhamento, esses sujeitos podem ser considerados como possíveis fontes de conhecimentos relacionados às práticas organizacionais dos AGPs.

Para Davenport (1998), a própria organização pode ser uma fonte de informação e é por meio do compartilhamento que a circulação e as trocas de conteúdos ocorrerão. Além disso, por meio da socialização e/ou externalização das lições aprendidas com o passar do tempo, os agentes de gestão de pessoas poderão promover duas conversões do conhecimento que são essenciais para a organização: tácito>tácito e tácito>explícito (NONAKA; TAKEUCHI, 1997), contribuindo para o aprendizado dos demais agentes e para o aprimoramento da função de AGP.

Quando os agentes foram indagados acerca do tempo de exercício na função de agente de gestão de pessoas (Gráfico 6), 44% (7) dos sujeitos responderam de 4 a 6 anos e 31% (5) afirmaram de 1 a 3 anos. 19% (3) dos respondentes estão há menos de 1 ano na função e apenas 6% (1) estão há mais de 9 anos atuando como AGP.

Gráfico 6 - Tempo de exercício como AGP



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Como pode-se observar a partir dos dados do Gráfico 6, uma parte desses agentes está na função há aproximadamente 6 anos (44%), o que é considerado um tempo favorável no que concerne ao conhecimento e à execução das atividades que envolvem essa função. Por outro lado, os percentuais também revelaram que alguns agentes estão atuando na função há, no máximo, 3 anos (31%) e outros há menos de 1 ano (19%). Nesse caso, o compartilhamento pode ser uma oportunidade para que as trocas de conhecimentos e informações entre veteranos e novatos sejam efetivadas, tendo em vista a melhoria dos processos organizacionais.

Por fim, dentre a amostra de agentes que responderam o questionário, buscou-se identificar as unidades acadêmicas e administrativas da UFPB nas quais esses sujeitos exerciam a sua função. Conforme a ilustração na Tabela 1, as unidades identificadas foram: **Campus I** – Reitoria (38%), Centro de Ciências Médicas (6,2%), Escola Técnica de Saúde (6,2%), Centro de Informática (6,2%), Centro de Comunicação Turismo e Artes (6,2%), Centro de Energias Alternativas e Renováveis (6,2%), Centro de Tecnologia e Desenvolvimento Regional (6,2%), Centro de Tecnologia (6,2%) e Coordenação de Controle Interno (6,2%); **Campus II** - Centro de Ciências

Agrárias (6,2%); **Campus III** - Centro de Ciências Humanas, Sociais e Agrárias (6,2%).

Tabela 1 - Unidades acadêmicas e administrativas sob a responsabilidade dos agentes

CAMPUS I		
UNIDADE ACADÊMICA/ ADMINISTRATIVA	QUANTIDADE DE AGENTE	%
Reitoria	6	38
Centro de Ciências Médicas	1	6,2
Escola Técnica de Saúde	1	6,2
Centro de Informática	1	6,2
Centro de Comunicação Turismo e Artes	1	6,2
Centro de Energias Alternativas e Renováveis	1	6,2
Centro de Tecnologia e Desenvolvimento Regional	1	6,2
Centro de Tecnologia	1	6,2
Coordenação de Controle Interno	1	6,2
CAMPUS II		
Centro de Ciências Agrárias	1	6,2
CAMPUS III		
Centro de Ciências Humanas, Sociais e Agrárias	1	6,2
EM BRANCO	1	6,2
TOTAL	17	100

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Conforme a Tabela 1, 83,3% (13) dos agentes estão situados nas unidades do Campus I (distribuídos entre os Centros de Ensino, a Reitoria e a UFPB Virtual). Apenas 11,8% (2) afirmaram que estão exercendo a função em unidades externas à UFPB, um se encontra no CCA (Campus II em Areia) e outro no CCHSA (Campus III em Bananeiras). Apesar de esses agentes estarem situados em um mesmo Campus (com exceção dos que estão nos Campi II e III), é importante observar que, por se tratar de uma área de grande amplitude, pode acontecer de alguns sujeitos não ficarem próximos um do outro. Nesse caso, para que o compartilhamento aconteça é necessário que os agentes tenham momentos e ambientes que promovam a convivência entre eles. Segundo os autores Nonaka, Toyama e Konno (2002), as conversões do conhecimento se concretizam mediante os espaços de convivência (Ba), os quais podem ocorrer de maneira formal ou informal, na própria mente do sujeito ou em um ambiente físico ou virtual (por exemplo, a comunidade virtual).

4.2 RECURSOS TECNOLÓGICOS PARA O COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES E CONHECIMENTOS NA COMUNIDADE VIRTUAL

A partir da observação direta intensiva na comunidade virtual foi possível identificar alguns recursos voltados para o compartilhamento de informações e conhecimentos, os quais são apresentados e discutidos nas subseções a seguir.

4.2.1 E-mail

A comunidade virtual possui um espaço viável para trocas de mensagens assíncronas (forma de comunicação que dispensa a participação simultânea das pessoas). Por meio do recurso caixa postal (Figura 7), tem-se a opção de enviar textos e arquivos em diversos formatos, para um ou mais usuários da comunidade.

Figura 7 - Caixa de e-mail da comunidade virtual

CAIXA POSTAL

Caixa de entrada Caixa de saída Lixeira

ENVIAR MENSAGEM

Para: *

Assunto: *

Estilos Parágrafo Fonte Tamanho da F

Mensagem... |

Fonte: SIGAA/UFRN (2016).

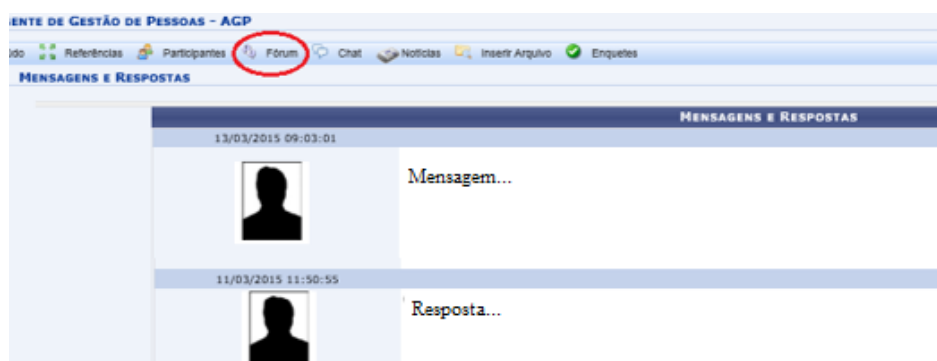
De acordo com a observação feita nesse ambiente, notou-se que a caixa postal é um recurso propício tanto para o compartilhamento de informações quanto de conhecimentos, uma vez que viabiliza o envio de documentos e fornece funcionalidades que possibilitam a criação de diálogos mais diretos e informais (conhecimentos) entre os usuários.

Também foi possível observar que essas mensagens enviadas são direcionadas para o *e-mail* pessoal que o remetente cadastrou no SIGAA. Dessa forma, mesmo que esse usuário da comunidade virtual não tenha o *e-mail* da pessoa na qual queira se comunicar, com o uso do recurso caixa postal, isso pode ser facilitado pela própria plataforma que busca e sincroniza esses dados, tornando ainda mais viável a prática do compartilhamento entre os sujeitos. Tais dados convergem com a afirmação feita pelos autores Balestrin e Vargas (2002) ao postularem que tecnologias como essas podem fornecer uma infraestrutura viável para o aumento do fluxo informacional interorganizacional, uma vez que desenvolvem a potencialidade das conexões entre seus atores.

4.2.2 Fóruns de discussão

Os fóruns de discussão (Figura 8) da comunidade virtual são um tipo de ambiente voltado para discussões assíncronas, tornando possível o compartilhamento de informações e conhecimentos por meio da publicação de textos e fotos. Nesse recurso, as postagens ficam expostas a todos da comunidade por tempo ininterrupto, sendo possível consultá-los a qualquer momento e em qualquer lugar.

Figura 8 - Fórum de discussão da comunidade virtual



Fonte: SIGAA/UFRN (2016).

Nota-se que esse recurso se configura como mais um ambiente que pode proporcionar o compartilhamento de informações e conhecimento na

comunidade virtual, pois, ao mesmo tempo em que o usuário pode postar uma informação da organização, ele também pode publicar seus relatos de experiências, modelos mentais e habilidades técnicas diretamente com outros sujeitos. Contudo, é importante ressaltar que, diferentemente do *e-mail*, os fóruns de discussão são recursos voltados para comunicações em grupo, nos quais todos os usuários da comunidade têm permissão para participar. Nesse sentido, observa-se que o fórum é mais viável quando se pretende promover a prática do compartilhamento entre todos os usuários e em um mesmo canal de interação.

Figura 9 - Fórum de discussão (caixa de texto)

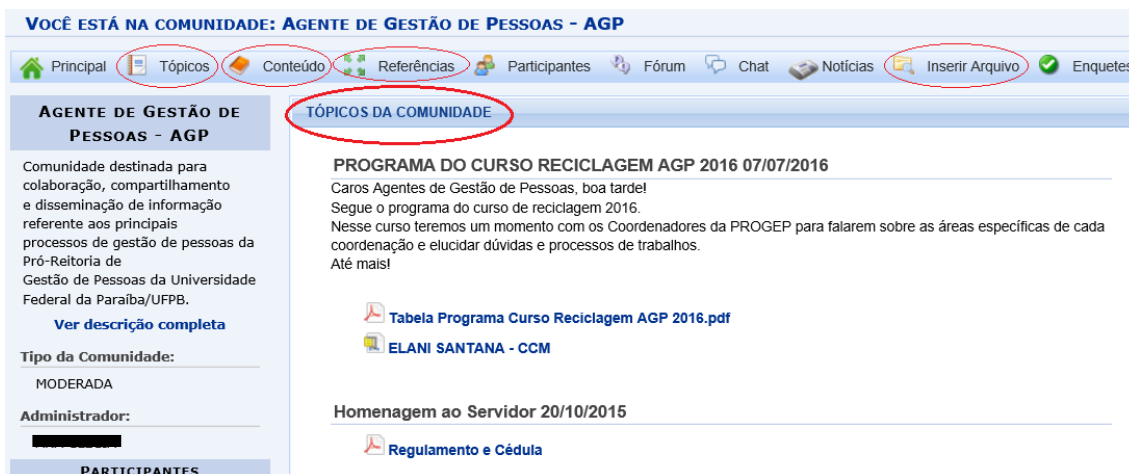
Fonte: SIGAA/UFRN (2016).

Ainda foi possível observar que os fóruns de discussão oferecem possibilidades para o usuário personalizar o seu texto (Figura 9), disponibilizando algumas ferramentas de formatação, tais como: cores, fonte, negrito, sublinhado, taxado, entre outros. Além disso, tem-se a opção de adicionar ao comentário algumas imagens e *hiperlinks*. Tais funcionalidades também podem ser consideradas como facilitadoras ao compartilhamento, uma vez que fornecem ferramentas que auxiliam o usuário na representação do seu pensamento, quando ele, por exemplo, necessitar destacar alguma fala ou, até mesmo, representá-la em formato de imagem.

4.2.3 Recursos multimídia

Os recursos multimídia da comunidade virtual são viabilizados por meio de quatro ambientes distintos, a saber: tópicos, conteúdo, inserir arquivo e referências (Figura 10).

Figura 10 - Recursos multimídia da comunidade virtual



Fonte: SIGAA (UFRN, 2016).

- tópicos: trata-se de um recurso que possibilita a criação de postagens fixas na tela inicial da comunidade, a qual viabiliza um espaço para exposição de conteúdos, mediante o uso dos outros dois recursos descritos abaixo;
- conteúdo: permite a postagem de comentários nos tópicos fixos da comunidade, bem como imagens e *hiperlinks*, por meio das mesmas ferramentas apresentadas na Figura 9;
- inserir arquivo: viabiliza a postagem de arquivos em formatos maiores, tais como, textos, áudios, vídeos e fotos, sendo possível visualizá-los nos tópicos fixos da página inicial;
- referências: nessa aba, pode-se adicionar vários tipos de informações, como, por exemplo, artigos, livros, revistas e *links*. Contudo, como pode ser observado na Figura 11, a seguir, o diferencial desse recurso em relação aos outros consiste no destaque que é dado ao endereço virtual no qual se encontram essas informações. Nota-se que esse recurso também pode ser considerado como um facilitador ao compartilhamento, sobretudo quando se

pretende fazer com que o usuário migre para ambientes externos à comunidade virtual.

Figura 11 - Recursos multimídia (referências)



Fonte: Fonte: SIGAA/UFRN (2016).

De acordo com a observação nos recursos tópicos, conteúdo, inserir arquivo e referências, foi possível constatar que, em relação ao compartilhamento de informações, a comunidade virtual oferece opções que possibilitam as trocas de recursos multimídia entre seus usuários. Nesses espaços, o conhecimento explícito pode ocorrer com mais facilidade, tornando-o acessível a todos os usuários e em todo o tempo. Destaca-se, além disso, a opção do *hiperlink*, tanto no corpo do texto (Figura 9), quanto no recurso referências (Figura 11), tornando viável o acesso às informações que estão em ambientes fora da comunidade.

É importante destacar que, por outro lado, no caso das mídias, áudio e vídeo, o compartilhamento só pode ocorrer por meio de anexos, uma vez que a plataforma não fornece recursos para gravações.

No que concerne ao compartilhamento de conhecimentos, notou-se que o recurso “inserir arquivo” também é considerado viável, pois permite a postagem de vídeos e áudios. Contudo, de acordo com Tomaél, Barros e Ciupak (2010), a videoconferência é mais indicada para os compartilhamentos que envolvem apenas o nível tácito, pois possibilita a simulação do contato pessoal através do espaço virtual, tornando viável a socialização entre os sujeitos.

Ainda durante o procedimento de coleta dos dados, percebeu-se que o compartilhamento de vídeos só é permitido por meio de arquivos em anexo, não sendo possível estabelecer interações do tipo face a face e de forma

síncrona entre os usuários (comunicação na qual o emissor envia uma mensagem para o receptor e este a recebe e responde em tempo real, quase que instantaneamente). Nesse aspecto, foi possível inferir que a comunidade virtual ainda apresenta limitações no que tange às práticas de compartilhamento na etapa da socialização, sendo necessário ampliar as possibilidades de interação entre seus membros, por meio da disponibilização de recursos mais dialógicos e síncronos.

A partir do referencial teórico sobre os ambientes virtuais e tendo como base os dados apresentados, pode-se inferir que a comunidade virtual é considerada uma tecnologia de informação e comunicação que fornece algumas aplicações computacionais projetadas para subsidiar o compartilhamento tanto de informações, quanto de conhecimentos entre os seus usuários (Figura 12).

Figura 12 - Recursos da comunidade virtual que possibilitam o compartilhamento de informações e conhecimentos



Fonte: Autoria própria (2016).

A Figura 12 trata-se de uma ilustração dos recursos disponíveis na comunidade virtual, tendo como base as dimensões que envolvem o compartilhamento de informação e conhecimento (socialização e externalização). Na dimensão que corresponde à socialização, têm-se os

recursos que propiciam as interações apenas no nível tácito, enquanto que, na externalização, as opções são voltadas para a articulação entre tácito e explícito.

Ainda em relação à Figura 12, é possível perceber que o *e-mail* está inserido nas duas dimensões. Contudo, para que ocorram os compartilhamentos apenas no nível da socialização, por meio desse recurso, é preciso que haja o envio de vídeos, possibilitando que os sujeitos exponham suas experiências para seus interlocutores. Nesse caso, embora os autores Tomaél, Barros e Ciupak (2010) considerem o *e-mail* como um recurso propício para a socialização, faz-se necessário reconhecer suas limitações para esse tipo de interação, uma vez que as experiências não poderão ser compartilhadas de maneira síncrona (em tempo real), que é considerado o mais indicado quando se trata de compartilhamento de experiências.

Com esses resultados, nota-se que a plataforma na qual a comunidade virtual encontra-se inserida ainda possui lacunas a serem melhoradas no que concerne à disponibilização de recursos que favorecem as práticas de compartilhamento apenas no modo da socialização. Faz-se necessário ampliar e aperfeiçoar os recursos que subsidiam o compartilhamento de conhecimento tácito, disponibilizando funções viáveis para a socialização, como, por exemplo, videoconferências. Afinal, são essas condições que permitem caracterizar os recursos tecnológicos como um ambiente de comunhão entre os sujeitos (NONAKA; TOYAMA; KONNO, 2002).

4.3 USO DOS RECURSOS TECNOLÓGICOS DA COMUNIDADE VIRTUAL PARA O COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES E CONHECIMENTOS

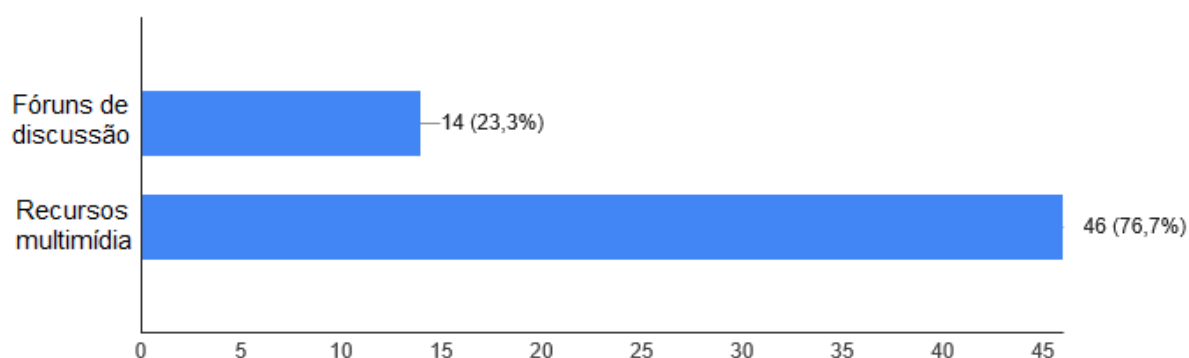
O segundo momento de análise dos dados buscou verificar se os recursos tecnológicos da comunidade virtual, identificados na primeira segunda etapa da pesquisa, estavam sendo utilizados como potencializadores do compartilhamento de informação e conhecimento.

4.3.1 Quantidade de compartilhamento nos recursos da comunidade virtual

A quantidade de compartilhamento está relacionada aos diferentes tipos de recursos utilizados na comunidade. De acordo com os dados do Gráfico 2, das práticas de compartilhamento identificadas na comunidade, 76,7% (46) se encontram nos recursos multimídia, enquanto que 23,3% (14) estão concentradas nos fóruns de discussão.

Todavia, é importante salientar que, para a análise dos recursos multimídia, observou-se apenas os tópicos da comunidade apresentados na subseção anterior (Figura 10), pois trata-se de um ambiente que agrupa e disponibiliza os conteúdos compartilhados nos demais recursos (conteúdo, inserir arquivo e referências).

Gráfico 7 - Quantidade de compartilhamento na comunidade virtual



Fonte: Autoria própria (2016).

Conforme se observa do Gráfico 7, a comunidade virtual pode ser considerada como um ambiente que possibilita a prática do compartilhamento entre seus usuários, tendo os recursos multimídia (76,7%) como o ambiente mais utilizado. Para Weissberg (1999), o surgimento das tecnologias digitais proporciona um prolongamento do real no virtual, constituindo duas faces de uma mesma questão. Nesse sentido, observa-se que os compartilhamentos que eram realizados apenas no ambiente físico dos agentes de gestão de pessoas, agora também são efetuados por meio desses recursos, convergindo

com o pensamento de Belluzzo (2011) ao afirmar que novas formas de trabalho estão sendo viabilizadas com as TIC.

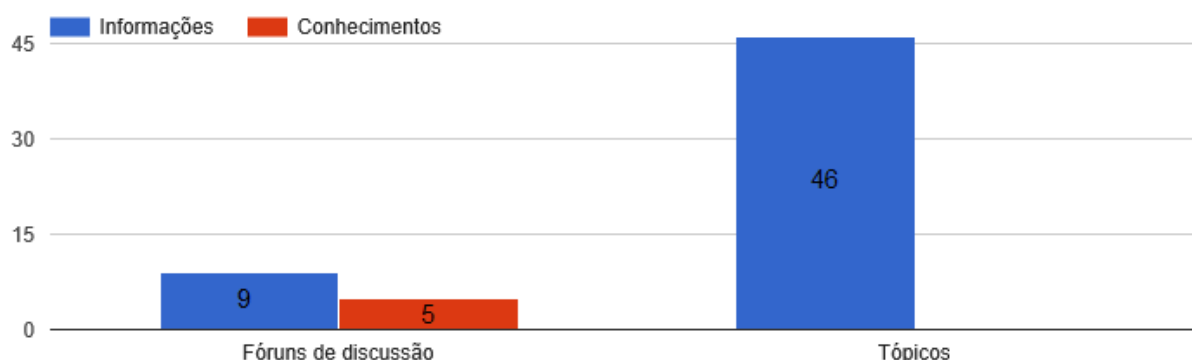
Os dados também revelam, por outro lado, que 23,3% (14) dos compartilhamentos foram efetuados por meio dos fóruns de discussão, destacando que esse recurso foi pouco utilizado, sobretudo quando se comparado com o uso dos recursos multimídia. Tais dados indicam que há um uso recorrente por parte dos usuários no que concerne aos recursos mais favoráveis ao compartilhamento de informações, mas que, por outro lado, são menos interativos. Este resultado pode ser preocupante, pois conforme postulam Nonaka e Takeuchi (1997) e Tomaél, Barros e Ciupak (2010), o compartilhamento de conhecimentos tácitos é considerado a base para a criação do conhecimento organizacional.

4.3.2 Tipo de conteúdo compartilhado

Para analisar o tipo de conteúdo compartilhado, foram observados dois recursos da comunidade virtual (tópicos e fórum de discussão). De acordo com o Gráfico 8, no recurso tópicos, tem-se uma predominância de conteúdos formais⁴ – informação (46), ou seja, normas, leis, tutoriais, relatórios, avisos, entre outras informações desse tipo; como o tipo de conteúdo mais compartilhado. Enquanto que nos fóruns de discussão, foi possível encontrar informações (9) e também relatos de alguns agentes sobre a execução das atividades da função – conhecimentos (5).

⁴ Ressalta-se que a identificação desses conteúdos foi realizada com base nos conceitos abordados no referencial teórico (*informação*: dados dotados de relevância e propósito (DAVENPORT, 1998), os quais estão relacionados aos processos, às atividades e tarefas desenvolvidas no âmbito organizacional, que, por sua vez, estão baseados em padrões, normas, procedimentos e especificações claras (VALENTIM, 2010); *conhecimento*: experiência resultante do aprendizado dos sujeitos, o qual é proporcionado através das suas vivências (POLANY, 1966 apud NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Gráfico 8 - Tipo de conteúdo compartilhado nos recursos da comunidade virtual



Fonte: Autoria própria (2016).

Os dados demonstram que, apesar de existir uma quantidade expressiva de compartilhamento de informações, o compartilhamento de conhecimento tácito ainda é considerado pouco recorrente entre os usuários da comunidade. Mais uma vez a observação na comunidade virtual pôde revelar a predominância do uso dessa plataforma para o compartilhamento de informações, mesmo existindo um ambiente apropriado para conhecimentos tácitos, como é o caso dos fóruns de discussão.

Os fóruns de discussão da comunidade virtual possibilitam o compartilhamento de conhecimentos⁵ na medida em que oferecem funcionalidades para seus interlocutores, no ato do diálogo, relataram suas experiências em relação à execução das atividades organizacionais. Na perspectiva de Nonaka e Takeuchi (1997), atitudes como essa mobilizam a dinâmica da Espiral do Conhecimento, contribuindo também para a ampliação do conhecimento organizacional como um todo.

Os fóruns podem ser considerados como meios facilitadores do compartilhamento de conhecimentos. Mas, por outro lado, conforme os dados do Gráfico 2, atualmente não vêm sendo utilizados de maneira recorrente para este fim, uma vez que só foi possível registrar apenas cinco compartilhamentos de conhecimentos nesse recurso.

⁵ Nos procedimentos de coleta dos dados, foram considerados como compartilhamento de conhecimento, os atos de socialização e/ou externalização das experiências individuais dos usuários, a fim de propiciar aos demais sujeitos, o esclarecimento de dúvidas concernentes ao desenvolvimento das atividades relacionadas a sua função.

Ainda no que concerne ao uso dos fóruns, percebeu-se que esse ambiente pode propiciar tanto o compartilhamento de informações⁶ quanto de conhecimentos. Algo que em outros recursos, como, por exemplo, nos tópicos da comunidade, não é possível de se fazer, uma vez que não viabilizam espaços para o usuário expor sua fala e, com isso, relatar suas experiências.

Além dos fóruns de discussão, é importante destacar que o *e-mail* (Figura 7) também é um recurso da comunidade que pode potencializar o compartilhamento de conhecimentos. No entanto, ele não pôde ser analisado nesse segundo momento da pesquisa por se tratar de um ambiente pessoal do usuário, mas que também pode estar sendo utilizado pelos agentes como um recurso voltado para esse tipo de compartilhamento.

Ainda é possível fazer uma ratificação no que tange à necessidade de se ampliar os recursos da plataforma que são facilitadores à socialização no nível tácito (Gráfico 2), convergindo com o pensamento de Alves e Barbosa (2009) quando afirmam que os mecanismos e as ferramentas utilizadas também podem influenciar as práticas de compartilhamento no contexto organizacional. Nesse sentido, de acordo com Tomaél, Barros e Ciupak (2010), recursos como videoconferências, por exemplo, são mais indicados para esse tipo de compartilhamento, sobretudo quando se trata diálogos apenas no nível tácito.

No que concerne à informação, notou-se que os recursos da comunidade têm se mostrado favoráveis para o compartilhamento. Nos fóruns de discussão, o usuário tem a oportunidade de postar informações relevantes para o desenvolvimento das atividades organizacionais. Algo semelhante também pôde ser observado no recurso tópicos, que, em diversas postagens, pôde-se notar a relevância do compartilhamento, possibilitando aos usuários o acesso necessário aos conteúdos da organização.

Por meio dos tópicos fixos na tela inicial da comunidade, os agentes podem ter acesso às informações necessárias para o exercício da função, concomitante com a visão de Molina (2010) ao postular que o desenvolvimento de ambientes *web* possibilitaram que a informação seja localizada mais

⁶ Compartilhamento de informação: ato voluntário de colocar conteúdos à disposição de outros sujeitos (DAVENPORT, 1998).

rapidamente. Destaca-se, ainda, a opção do *hiperlink* que facilita a migração para ambientes fora da comunidade, por meio do recurso referência.

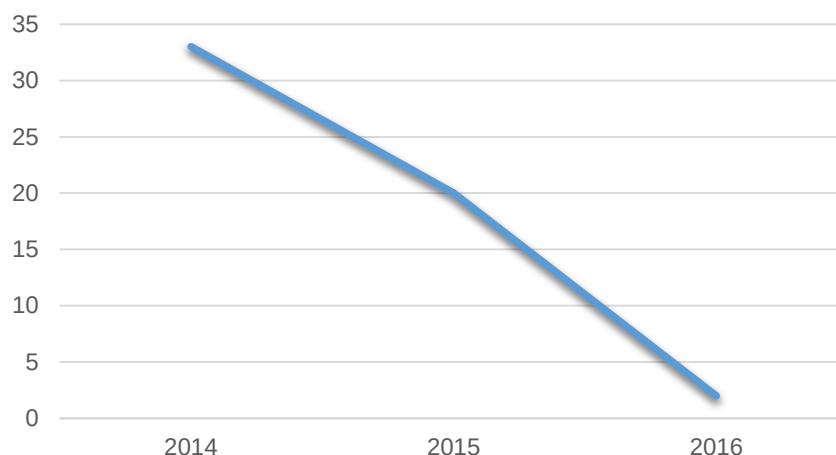
Também observou-se que, no tópico Procedimentos e Serviços no SIGRH, em uma mesma postagem foi possível compartilhar vários tipos de informações: passo-a-passo para a execução de uma atividade, lista com o nome dos envolvidos e memorando da organização. Ou seja, para um mesmo procedimento, compartilhou-se diferentes tipos de informações relevantes, em único ambiente e para todos os envolvidos com a função de agentes de gestão de pessoas, promovendo a convergência e a filtragem das informações que eram consideradas importantes para o procedimento organizacional.

É o que Rezende (2005) conceitua de sinergia da informação, viabilizada pelas relações e integrações verticais e horizontais das informações, proporcionando a coerência de informações, ideias, planos, direcionamentos, ações, com relações efetivas entre os envolvidos nas atividades. Já na abordagem de Davenport (1998), tal realidade pode ser observada também como um comportamento informacional, que pode tornar o grupo mais funcional, gerando resultados positivos para a equipe e, conseqüentemente, para a organização.

4.3.3 Frequência do uso dos recursos para o compartilhamento

Em relação à frequência do uso dos recursos para o compartilhamento, de acordo com os Gráficos 9 e 10, nota-se que houve uma oscilação entre os anos de 2014, 2015 e 2016.

Gráfico 9 - Frequência do uso dos recursos para o compartilhamento de informação

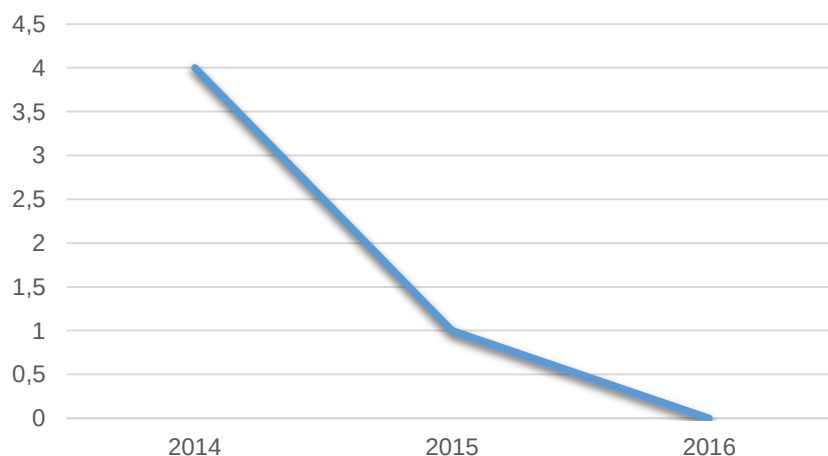


Fonte: Autoria própria (2016).

Quanto ao compartilhamento de informações (Gráfico 9), os registros na comunidade virtual revelaram que, em 2014, houve um uso recorrente dos recursos por parte dos usuários, totalizando 33 compartilhamentos. No entanto, a partir do ano de 2015, nota-se que há uma oscilação significativa, caindo para 20 a quantidade de compartilhamento. Em 2016, durante os meses de janeiro a agosto, o uso desses recursos praticamente estagnou, sendo possível registrar apenas dois compartilhamentos nos recursos.

A frequência do compartilhamento de conhecimentos (Gráfico 10) entre os usuários também apresentou uma queda significativa durante o período analisado. Em 2014 foi possível registrar apenas quatro compartilhamentos, caindo para apenas um em 2015. No ano de 2016, até a finalização do período de coletas dos dados, não foi possível registrar compartilhamentos de conhecimento na comunidade.

Gráfico 10 - Frequência do uso dos recursos para o compartilhamento de conhecimento



Fonte: Autoria própria (2016).

Nota-se que o uso da comunidade virtual para o compartilhamento aconteceu com mais frequência em seu período inicial (2014), não sendo possível registrar a mesma rotatividade nos anos seguintes. Com isso, observa-se que, apesar de esse ambiente possuir recursos com funcionalidades viáveis para a prática do compartilhamento, os dados dos Gráficos 9 e 10 revelaram que por si só não puderam apresentar garantias de efetividade no contexto organizacional. Tal realidade pode ser observada pelo viés da abordagem “ecológica da informação”, na qual Davenport (1998) alerta que, em alguns aspectos, a tecnologia pode até auxiliar a obter e a disseminar o conhecimento organizacional, mas não trará resultados positivos se o pessoal envolvido não possuir iniciativas e comportamentos favoráveis para isso.

Pode-se inferir que a comunidade virtual, juntamente com seus recursos e conteúdos, continuará acessível aos usuários, a qualquer momento e em qualquer lugar (características-chave desses ambientes virtuais). No entanto, sua real efetividade no contexto organizacional, ou seja, o seu uso como subsídio para o desenvolvimento das atividades organizacionais por meio do compartilhamento, envolverá não apenas os recursos tecnológicos e suas funcionalidades em si, mas também uma série de aspectos intervenientes que condicionarão seu desempenho.

Entende-se que é imprescindível identificar quais são esses aspectos que estão auxiliando e/ou inibindo o compartilhamento entre os sujeitos nesses ambientes virtuais, a fim de que possam ser traçadas estratégias no intuito de potencializar esse comportamento na organização. Nesse sentido, a gestão da informação e do conhecimento emergem como um conjunto de teorias e práticas gerenciais que podem auxiliar os seus gestores no que concerne a criação de contextos favoráveis ao compartilhamento tanto de informações, quanto de conhecimentos.

Conforme afirmam Davenport (1997) e Tarapanoff (2006), por meio da GI é possível identificar e potencializar os recursos informacionais da organização; enquanto que a GC, conforme postula Gutiérrez (2008), pode oferecer um conjunto de decisões pragmáticas e estratégicas relativas à criação, à identificação, à captura, ao armazenamento e à difusão do conhecimento integrado na organização, aspectos considerados essenciais para o contexto dos agentes de gestão de pessoas.

Apresenta-se, a seguir, os resultados do terceiro objetivo específico que buscou verificar os possíveis aspectos intervenientes (facilitadores e inibidores) ao compartilhamento de informações e conhecimentos entre os agentes na dinâmica da comunidade virtual, tendo como base as dimensões apresentadas pelos autores da gestão da informação e do conhecimento.

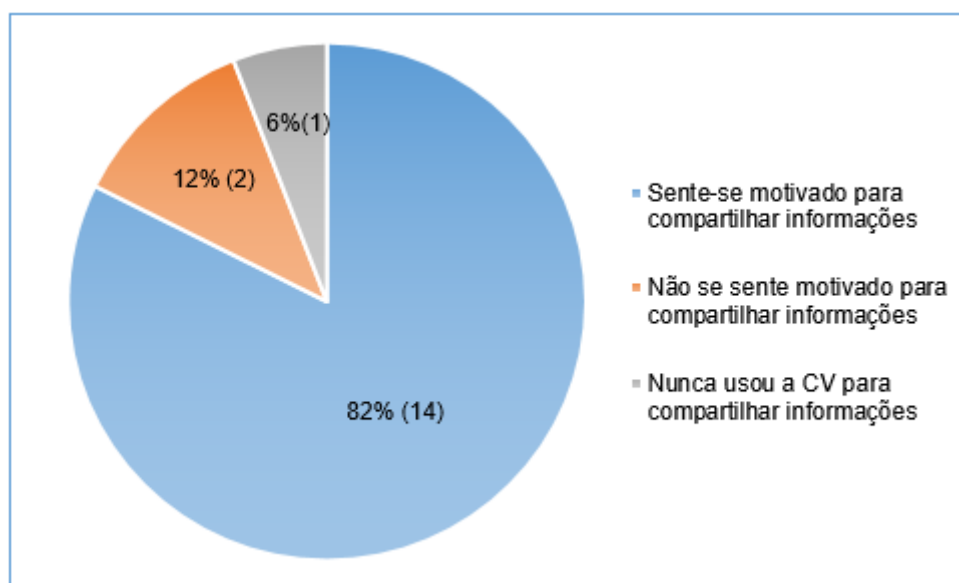
4.4 ASPECTOS INTERVENIENTES AO COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES E CONHECIMENTOS

Os aspectos intervenientes ao compartilhamento de informações e conhecimentos foram identificados a partir da revisão de literatura, servindo de eixo temático para as perguntas do questionário e de subcategorias para a etapa correspondente à análise. Foram identificados seis tipos de aspectos, a saber: motivação, relacionamento entre os agentes, mecanismo de compartilhamento, uso do recurso e cultura e estrutura da organização.

4.4.1 Motivação

O primeiro aspecto interveniente abordado no questionário foi a motivação, que, de acordo com os dados do Gráfico 11, revelou que 84% (14) dos agentes sentem-se motivados para **compartilhar informações** na comunidade virtual. 12% (2) dos agentes responderam que não se sentem motivados e 6% (1) que nunca utilizou a comunidade para compartilhar.

Gráfico 11 - Aspectos relacionados à motivação para compartilhar informações



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

É possível inferir que a motivação (no que concerne ao compartilhamento de informações) é um aspecto interveniente facilitador entre os agentes, uma vez que boa parte desses sujeitos (82%) sentem-se motivados para compartilhar na comunidade virtual. Esses agentes relataram que essa motivação é resultante de alguns fatores decorrentes do próprio contexto organizacional e também pessoal, conforme pode se observar na Tabela 2 a seguir.

Tabela 2 - Aspectos relacionados à motivação para compartilhar informações (DSC - Sínteses)

DSC - Sínteses (Agrupados por semelhança temática)	Número de EC e/ou IC	%
O que me motiva a compartilhar é a possibilidade de poder contribuir com a organização e com os demais AGPs	5	29
A oportunidade de acesso à informação tem me motivado a compartilhar	4	23
Ainda não me sinto motivado porque estou há pouco tempo exercendo a função de AGP	1	6
Não tenho motivação devido à ausência dos outros AGPs na comunidade virtual	1	6
Estou em processo de adaptação quanto ao uso do recurso e por isso nunca utilizei a comunidade para compartilhar	1	6
EXPRESSÕES-CHAVE LIMITADAS*	2	12
OUTRAS	3	18
EM BRANCO	-	-
TOTAL	17	100

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

*Respostas que apresentaram frases limitadas (sim ou não).

DSC: O que me motiva a compartilhar é a possibilidade de poder **contribuir** com a organização e com os demais AGPs e de ter **acesso à informação**. Por outro lado, estou há **pouco tempo exercendo a função** de AGP, o que acaba inibindo minha motivação. A **ausência dos outros AGPs** na comunidade virtual também não tem me motivado. Mas, por estar em **processo de adaptação** quanto ao uso do recurso, ainda não tive oportunidade de usar a comunidade para compartilhar.

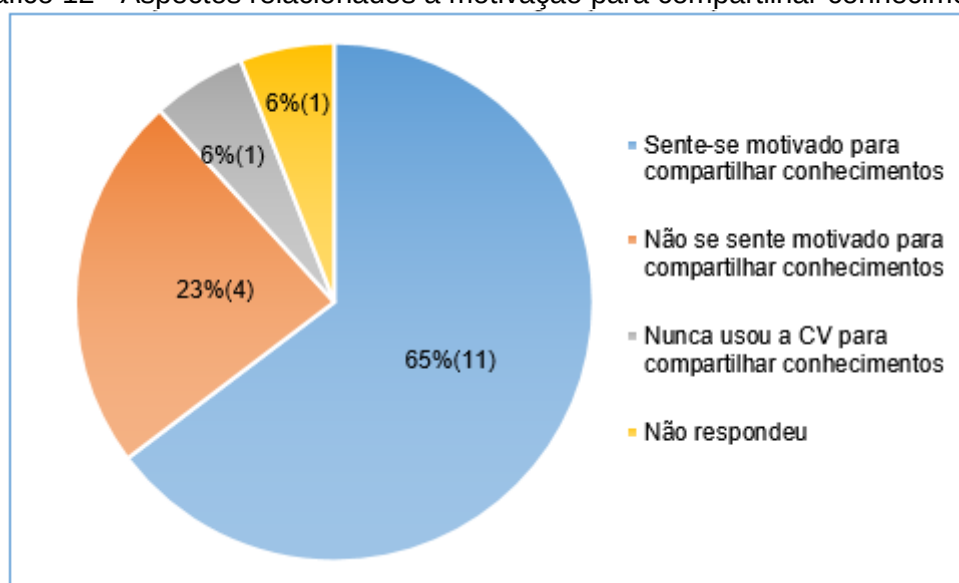
O compartilhamento de informações na comunidade virtual tem sido motivado, principalmente, pela possibilidade de poder contribuir com a organização (Tabela 2) e com os demais sujeitos da equipe. Além disso, os agentes relataram que, com o compartilhamento, é possível ter acesso às informações da organização, o que acaba motivando-os a compartilhar. Trata-se de uma realidade que converge com a afirmação de Molina (2010), ao explicar que uso das TIC viabilizou novas formas de acesso à informação, possibilitando que os conteúdos sejam localizados mais rapidamente.

O pouco tempo de exercício na função de AGP tem interferido negativamente, uma vez que nos relatos também foi possível identificar outros

pontos que tem afetado a motivação desses sujeitos, tais como, a falta de interatividade entre os membros da equipe e o próprio processo de adaptação quanto ao uso do recurso.

No que tange à motivação para **compartilhar conhecimentos** (Gráfico 12), 69% (11) dos agentes afirmaram que se sentem motivados, 25% (4) responderam que não se sentem motivados e 6% (1) dos agentes afirmou que nunca utilizou a comunidade para compartilhar. Nessa questão, 6% (1) dos respondentes deixou a pergunta em branco.

Gráfico 12 - Aspectos relacionados à motivação para compartilhar conhecimentos



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Os dados revelam que parte significativa (69%) desses agentes também estão motivados no que concerne ao compartilhamento de conhecimentos. No entanto, esse percentual ficou 13% abaixo em relação à motivação para o compartilhamento de informações (82%). Tal panorama converge com a realidade do ambiente da comunidade virtual, que, conforme os dados da observação intensiva (Gráfico 8), pôde-se perceber que parte significativa dos compartilhamentos existentes eram de informações. Destarte, a própria comunidade virtual apresentou limitações quanto aos recursos disponíveis para o compartilhamento de conhecimentos tácitos (Figura 13). Os discursos dos agentes apresentados nessas respostas estão apresentados na Tabela 3 a seguir:

Tabela 3 - Aspectos relacionados à motivação para compartilhar conhecimentos (DSC - Síntese)

DSC Sínteses (Agrupados por semelhança temática)	Número de EC e/ou IC	%
Sinto-me motivado pelo fato de poder agregar mais conhecimentos	4	23,3
Estou motivado porque esse tipo de compartilhamento possibilita a troca de experiências entre os AGPs	2	12
Estou motivado pela possibilidade de poder contribuir com a organização e com os demais AGPs	1	6
Ainda não tenho motivação porque estou há pouco tempo exercendo a função de AGP	1	6
EXPRESSÕES-CHAVE LIMITADAS*	4	23,3
OUTRAS	4	23,3
EM BRANCO	1	6
TOTAL	17	100

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

*Respostas que apresentaram frases limitadas (sim ou não).

DSC: Sinto-me motivado pelo fato de poder **agregar mais conhecimentos** e porque esse tipo de compartilhamento possibilita a **troca de experiências** entre os AGPs. A possibilidade de poder **contribuir** com a organização e com os demais AGPs também tem me motivado. No entanto, o **pouco tempo exercendo a função** de AGP não tem me motivado para compartilhar.

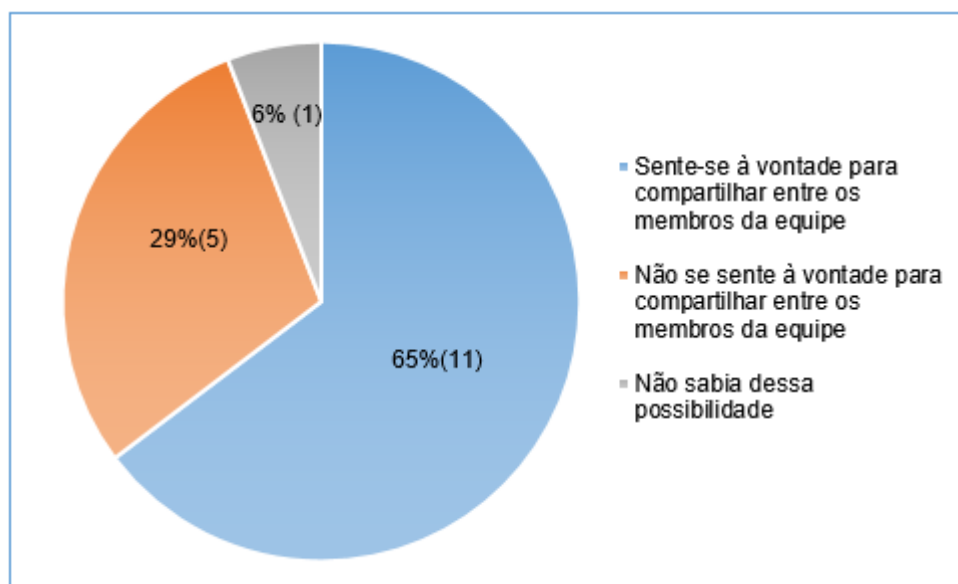
Conforme os relatos do questionário (Tabela 3), a motivação para compartilhar conhecimentos tem sido gerada por fatores relacionados à criação e ao aperfeiçoamento do conhecimento do próprio sujeito e também pelo intercâmbio de experiências. Esse resultado revela que os sujeitos da pesquisa reconhecem esse tipo de comportamento como uma atitude necessária para criação de novos conhecimentos e fazem disso uma de suas principais motivações.

A motivação para compartilhar conhecimento, embora em menor percentual que o compartilhamento de informações, mais uma vez pode ser considerada como facilitadora no contexto dos AGPs. Contudo, o DSC revelou novamente que o curto tempo de exercício na função é um fator que pode inibir a motivação para o compartilhamento de conhecimentos.

4.4.2 Relacionamento entre os agentes

Para analisar os aspectos intervenientes ligados ao relacionamento entre os agentes (reciprocidade, confiança, afinidade, entre outros), buscou-se, inicialmente, identificar se os mesmos se sentiam à vontade para compartilhar uns com os outros. De acordo com os dados do Gráfico 13, 65% (11) dos agentes afirmaram que se sentem à vontade para compartilhar e 29% (5) responderam que não se sentem à vontade. 6% (1) dos agentes afirmou que ainda não estava ciente dessa possibilidade.

Gráfico 13 - Aspectos relacionados ao entrosamento entre os agentes



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Nota-se que os agentes, em sua maioria (65%), estão à vontade para compartilhar entre os integrantes da equipe, o que pode ser considerado um aspecto facilitador para o compartilhamento. Mas é necessário atentar para o caso dos agentes que ainda não estão se sentindo confortáveis para praticar esse tipo de comportamento (29%). O desconforto entre esses agentes revela uma fragilidade no relacionamento, o que pode acarretar em inibições por parte desses sujeitos. Segundo Krogh, Ichijo e Nonaka (2001), a confiança mútua é fundamental para o ato do compartilhamento e, no caso dos AGPs, percebe-se que precisa ser reforçada.

Quando os agentes justificaram suas respostas, foram apresentados os seguintes discursos (Tabela 4):

Tabela 4 - Aspectos relacionados ao entrosamento entre os agentes (DSC Sínteses)

DSC Sínteses (Agrupados por semelhança temática)	Número de EC e/ou IC	%
Sinto-me confiante para compartilhar entre os AGPs	1	6
A integração entre os membros da minha equipe facilita o compartilhamento	1	6
A comunicação entre os membros da equipe tem sido favorável ao compartilhamento	1	6
Ainda não me sinto à vontade para compartilhar porque estou há pouco tempo exercendo a função de AGP	1	6
EXPRESSÕES-CHAVE LIMITADAS*	12	70
OUTRAS	1	6
EM BRANCO	-	-
TOTAL	17	100

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

*Respostas que apresentaram frases limitadas (sim ou não).

DSC: Sinto-me **confiante** para compartilhar entre os AGPs. A **integração** entre os membros da minha equipe facilita o compartilhamento. A **comunicação** entre os membros da equipe tem sido favorável ao compartilhamento. No entanto, estou há **pouco tempo exercendo a função de AGP** e isso não tem me deixado à vontade para compartilhar.

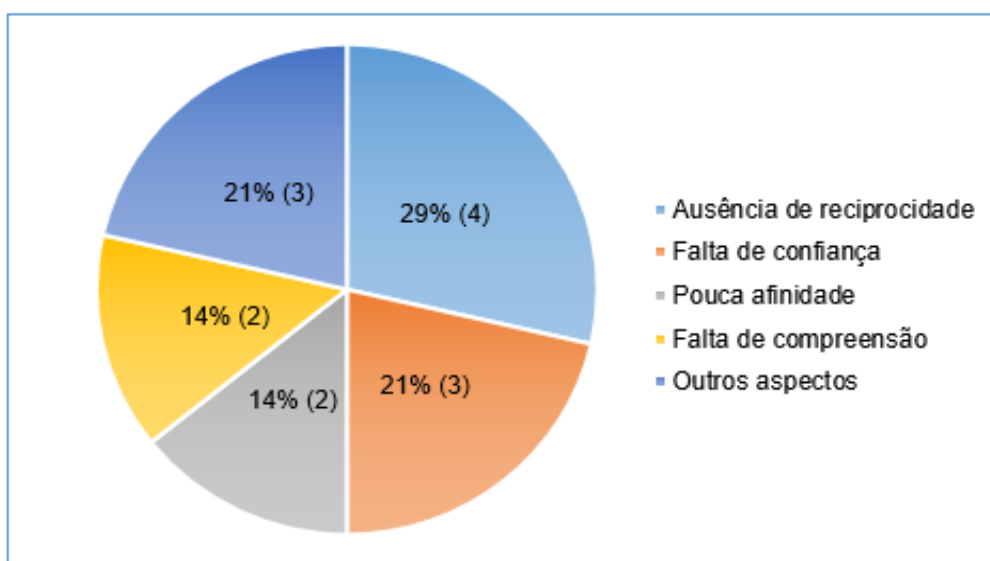
Conforme pode ser observado na Tabela 4, um percentual elevado de agentes apresentou expressões-chave limitada (70%), tornando inviável uma análise mais detalhada. Contudo, nas respostas que foram passíveis de análise, percebeu-se que a confiança, a integração e a comunicação foram apontados como os principais motivos que reforçam o relacionamento entre eles, fazendo-os se sentirem à vontade para o compartilhamento.

Em um outro discurso, o agente afirma que, por estar há pouco tempo exercendo a função de AGP, ainda não se sente confortável para compartilhar. Com isso, notou-se a relevância da afinidade no que concerne ao

compartilhamento, cujo fator principal é o tempo de convivência entre os sujeitos. De acordo com Perrotti e Pieruccini (2014, p.11), nessa época de mudanças ocasionadas pelo uso da tecnologia, é preciso criar pontos de convivência entre os sujeitos, de modo a propiciar o ‘viver juntos’.

Ainda referente ao relacionamento entre os agentes, tentou-se identificar, dentre o percentual de respondentes que não se sentem à vontade para compartilhar (29%), os principais aspectos que estariam inibindo este relacionamento. Conforme os dados do Gráfico 14, os agentes apresentaram as seguintes respostas: ausência de reciprocidade (29%), falta de confiança (21%), falta de compreensão (14%) e pouca afinidade (14%). Além dessas respostas, os agentes indicaram outras opções, tais como, falta de tempo, desinteresse por parte dos outros agentes, entre outros (21%).

Gráfico 14 - Aspectos intervenientes do relacionamento entre os agentes



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Os resultados indicam que ausência de reciprocidade (29%) tem sido o principal motivo de inibição entre os agentes na comunidade virtual. Esses dados convergem com a afirmação de Alves e Barbosa (2010) ao postularem que o compartilhamento pressupõe uma reação colaborativa da outra pessoa com a qual o sujeito está interagindo. Fazendo um paralelo entre esse resultado do Gráfico 14 e os discursos da Tabela 2, é possível perceber que, no contexto desta pesquisa, o compartilhamento tem sido influenciado pela

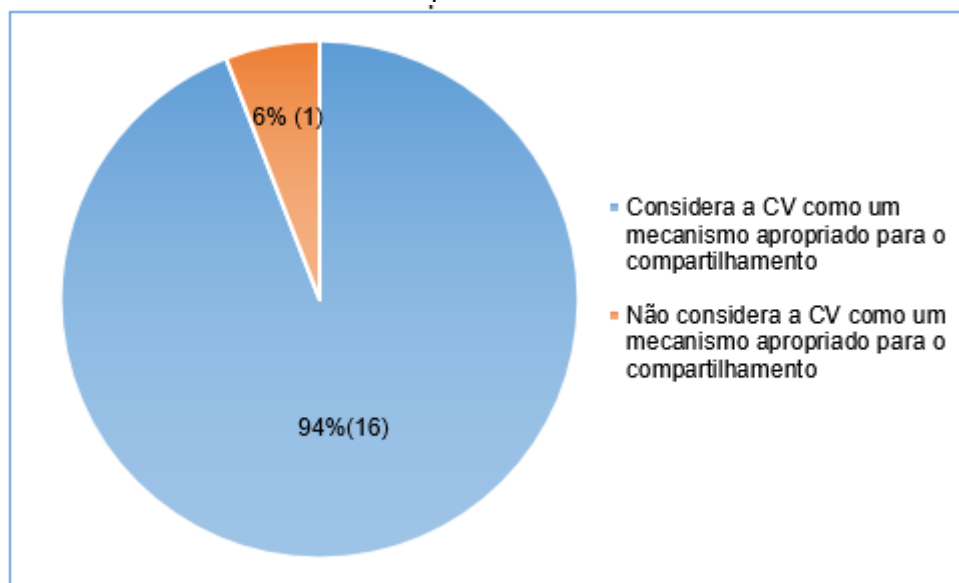
motivação do sujeito em poder contribuir com os seus companheiros e com a organização em si, mas, por outro lado, esse mesmo comportamento também está relacionado com a reciprocidade dos sujeitos envolvidos.

Fatores como a desconfiança (21%), a falta de compreensão (14%) e a ausência de afinidade (14%) também estão interferindo no relacionamento entre os agentes, o que acaba afetando a coesão social entre o grupo, resultando em inibição para a prática do compartilhamento.

4.4.3 Mecanismo de compartilhamento

Esta etapa da pesquisa buscou analisar a opinião dos agentes em relação à comunidade virtual enquanto mecanismo apropriado para o compartilhamento (Gráfico 15). Os dados revelaram que 94% (16) dos agentes consideram a comunidade virtual como um recurso apropriado para compartilhamento, enquanto que 6% (1) dos agentes afirmou que a comunidade virtual não é um recurso apropriado para esse tipo de comportamento.

Gráfico 15 - Opinião dos agentes sobre a viabilidade da comunidade virtual para o compartilhamento



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Como pode ser observado no Gráfico 15, parte significativa dos agentes consideram a comunidade virtual como um mecanismo propício para a prática do compartilhamento (96%), o que pode ser considerado um resultado positivo no contexto desta pesquisa. Segundo Alves e Barbosa (2010), o tipo de mecanismo escolhido para o compartilhamento influencia o comportamento dos sujeitos. Nas falas dos agentes (Tabela 5), foi possível identificar alguns pontos positivos em relação à comunidade (apenas um agente se demonstrou insatisfeito).

Tabela 5 - Opinião dos agentes em relação ao uso da comunidade virtual para o compartilhamento (DSC - Sínteses)

DSC Sínteses (Agrupados por semelhança temática)	Número de EC e/ou IC	%
É possível disseminar informações com mais facilidade	5	29
A CV reforça a interação entre os agentes	3	17,5
Gosto da CV pela sua praticidade	2	12
Posso compartilhar meus conhecimentos pela CV	2	12
A CV tem auxiliado na construção de novos conhecimentos	1	6
A CV não é um mecanismo apropriado para o compartilhamento porque poucos agentes a utilizam	1	6
EXPRESSÕES-CHAVE LIMITADAS*	3	17,5
OUTRAS	-	-
EM BRANCO	-	-

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

*Respostas que apresentaram frases limitadas (sim ou não).

DSC: A comunidade virtual é viável para o compartilhamento, pois **viabiliza a disseminação de informações** com mais facilidade, além de **reforçar a interação** entre os agentes. Gosto de usar a CV devido a sua **praticidade**. Por meio dela posso **compartilhar meus conhecimentos**. A CV tem me auxiliado na **construção de novos conhecimentos**. Contudo, **poucos agentes a utilizam**, por isso não a considero apropriada para o compartilhamento.

Os discursos acima revelam a satisfação dos agentes em relação à comunidade virtual. Para esses usuários, o recurso viabiliza oportunidades que

vão desde a disseminação de informações até a criação de novos conhecimentos. No entanto, nota-se que o discurso mais expressivo dos agentes destacou apenas os benefícios que são relacionados à informação.

Ao comparar esse resultado com os dados da observação intensiva (Gráfico 8), percebeu-se que essa realidade se concretiza, uma vez que a maioria dos compartilhamentos identificados no recurso foi de informações. Segundo Davenport (1998), por se tratar de um conhecimento que ainda não foi estruturado, esse tipo de compartilhamento pode não ocorrer com tanta facilidade, convergindo com os resultados apresentados.

Para Alves e Barbosa (2010), a própria natureza do conhecimento (não-estruturado/tácito e estruturado/explicito) pode ser uma barreira no momento do compartilhamento. Os autores explicam que, no contexto organizacional, existem atribuições de valores diferenciados para cada tipo de conhecimento, cujo nível de importância dependerá do grau em que esses conhecimentos são codificáveis, transmissíveis, adquiridos e acumulados, bem como seu potencial em ser coletados e distribuídos.

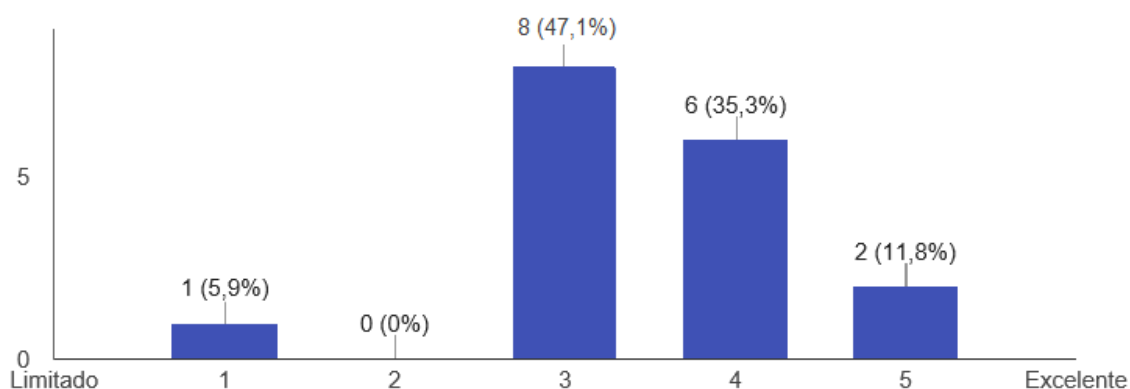
Trata-se de uma realidade que necessita de atenção, pois, conforme postularam Nonaka e Takeuchi (1997), a mera transferência de informações muitas vezes fará pouco sentido se estiver desligada das emoções associadas e dos contextos específicos nos quais as experiências (conhecimento tácito) compartilhadas são embutidas.

Ainda no tocante aos resultados da Tabela 5, é importante observar que um discurso revelou a insatisfação do usuário quanto ao uso da comunidade. Em sua fala, a comunidade não é um mecanismo apropriado para compartilhar porque poucos agentes a utilizam. Tal afirmação converge com os resultados da observação intensiva (Gráficos 4 e 5), na qual foi possível perceber que a frequência de compartilhamento nos recursos da comunidade apresentou uma queda considerável entre 2014 a 2016. Nesse caso, houve um desalinhamento entre o que foi dito na maioria dos discursos dessa questão e o que foi observado no ambiente da comunidade, revelando que, apesar desses agentes se sentirem satisfeitos com o recurso, a frequência dos compartilhamentos por meio dessa tecnologia não tem sido recorrente entre eles.

4.4.4 Uso do recurso

Quando os agentes foram indagados acerca do seu entendimento em relação ao uso dos recursos da comunidade virtual (Gráfico 16), em uma escala de 1 a 5 (1 significava limitado e 5 excelente), 47% (8) dos agentes marcaram a alternativa 3, 35% (6) escolheram a alternativa 4, 11% (2) assinalaram a opção 5 e 5,9% (1) marcaram a opção 1.

Gráfico 16 - Nível de entendimento quanto ao uso dos recursos



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Nota-se que o maior percentual (47%) de agentes afirmou que o seu entendimento quanto ao uso dos recursos da comunidade virtual é razoável. No entanto, a opção 5 (que correspondia ao nível máximo de entendimento) foi escolhida por um percentual bem menor de agentes (11, 8%), revelando que ainda existe uma parcela de sujeitos que não possuem um entendimento mais avançado para usar a comunidade. Sendo assim, observa-se que, apesar de os agentes considerarem a comunidade como um mecanismo apropriado para o compartilhamento, há uma necessidade de se ampliar o entendimento desses usuários quanto ao uso adequado dos recursos da comunidade.

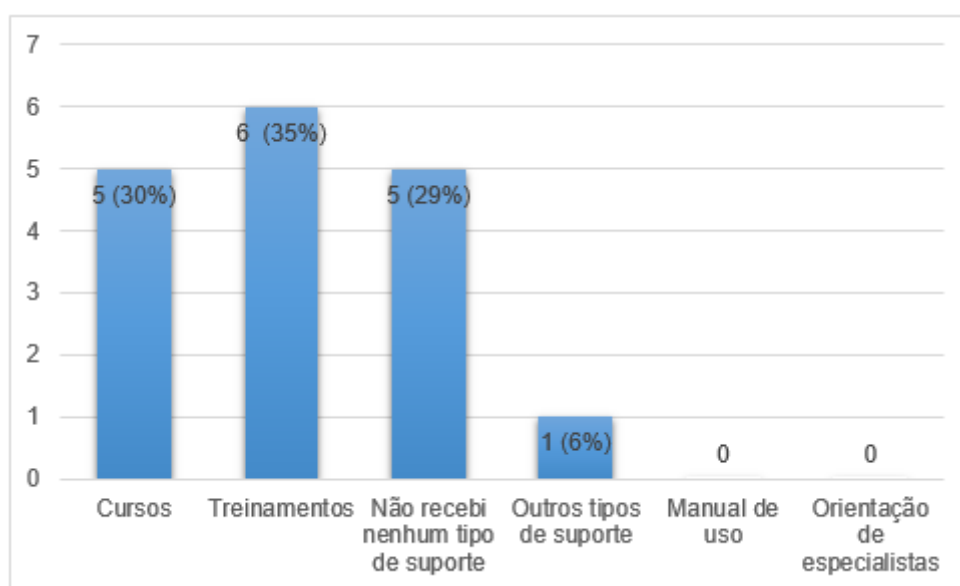
4.4.5 Cultura e estrutura da organização

Os aspectos do compartilhamento relacionados à cultura e à estrutura da organização foram abordados sob o viés do agente de gestão de pessoas.

Nesse sentido, é importante ressaltar que os dados a seguir refletem a opinião desses sujeitos acerca do contexto organizacional no qual estão inseridos, não sendo possível analisar os fatos sob o viés da organização.

Para obter as informações acerca desses dois temas (cultura e estrutura), foram elaboradas duas questões. Na primeira, os agentes foram indagados acerca da estrutura da organização, sobretudo no que tange ao tipo de suporte que receberam para usar a comunidade virtual. De acordo com os dados do Gráfico 17, 35% (6) dos agentes fizeram um curso e 30% (5) receberam um treinamento. 29% (5) dos sujeitos responderam que não receberam nenhum tipo de suporte para usar a comunidade virtual. Um respondente (6%) afirmou que ouviu apenas alguns comentários isolados durante as reuniões dos AGPs.

Gráfico 17 - Tipo de suporte recebido para usar a comunidade virtual



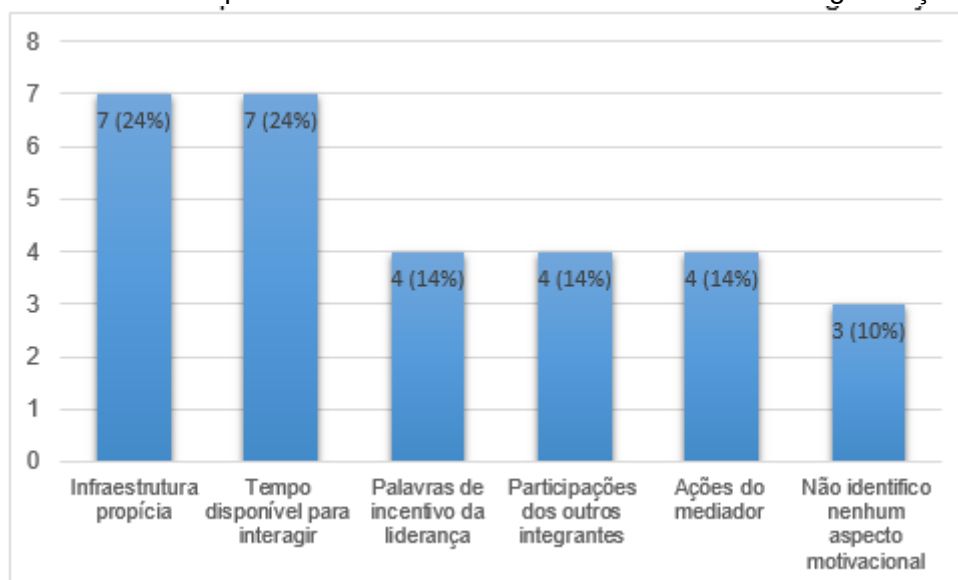
Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Conforme o panorama apresentado no Gráfico 17, pode-se inferir que, apesar de uma parte significativa dos agentes terem recebido algum tipo de suporte por parte da organização, ainda é possível identificar agentes que não receberam nenhuma capacitação. Percebe-se que há uma necessidade de iniciativas que possam envolver esses sujeitos, pois, quando se trata de

interação e compartilhamento, todos os envolvidos precisam estar capacitados para que os fluxos informacionais ocorram com mais eficiência.

No segundo questionamento relacionado à cultura e à estrutura da organização, os agentes apontaram iniciativas que podem motivá-los à compartilharem informações e conhecimentos na comunidade virtual. Conforme os dados do Gráfico 18, foram apontadas as seguintes iniciativas: infraestrutura propícia (24%), tempo disponível para interagir (24%), palavras de incentivo da liderança (14%), participação dos outros integrantes (14%) e ações desenvolvidas pelo mediador (14%).

Gráfico 18 - Aspectos relacionados à cultura e estrutura da organização



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Com os dados do Gráfico 18 é possível identificar aspectos da cultura e estrutura organizacional que podem favorecer o compartilhamento entre esses agentes. As iniciativas 'tempo disponível para interagir' e 'infraestrutura propícia para o compartilhamento' revelam a importância da organização oferecer um momento e espaço adequado para esse fim.

Além disso, os dados indicam que 'as palavras de incentivo da liderança' e 'o papel do mediador das interações dos sujeitos' também podem influenciar esses agentes. Percebe-se a importância dos gestores estarem promovendo uma cultura organizacional favorável ao compartilhamento, pois, segundo os autores Alves e Barbosa (2010), é a cultura organizacional que media os

relacionamentos entre os diferentes níveis de conhecimento e que cria um contexto para as interações sociais.

4.5 FACILITADORES E INIBIDORES AO COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES E CONHECIMENTOS

Diante dos resultados obtidos nas etapas desta pesquisa, são apresentados a seguir aspectos que merecem ser observados no contexto do compartilhamento entre os agentes, a fim de contribuir para a promoção desse comportamento no âmbito organizacional.

Os **aspectos facilitadores** ao compartilhamento foram identificados em duas etapas da análise: motivação e mecanismo de compartilhamento. Os dados referentes à **motivação** (Gráfico 11 e 12) revelaram que os agentes de gestão de pessoas estão motivados para compartilhar, indicando que há uma predisposição por parte desses sujeitos à realizar esse tipo de comportamento. Segundo Krogh, Ichijo e Nonaka (2001), a ausência de motivação é considerada uma barreira que existe no nível individual e pode afetar diretamente a prática do compartilhamento. Sendo assim, no contexto dos agentes, a motivação pode ser considerada um aspecto positivo.

Contudo, de acordo com a pesquisa teórica de Alves e Barbosa (2010), a motivação pode ser influenciada de acordo com o sentimento de poder dos sujeitos, além da reciprocidade entre os envolvidos e das oportunidades de compartilhamento que a organização oferece. No contexto dos agentes, nota-se que, apesar de existir essa motivação, não foi possível identificar níveis significativos de compartilhamento na comunidade virtual (Gráficos 4 e 5), convergindo com o que foi postulado no referencial teórico. Sendo assim, faz-se necessário que os fatores inibidores sejam considerados nessa dinâmica do compartilhamento, a fim de que possa reforçar a motivação e a disposição desses agentes.

No que tange ao aspecto **mecanismo de compartilhamento** (Gráfico 15), os dados revelaram que os agentes consideram a comunidade virtual como um recurso apropriado para compartilhamento (94%). Esse

comportamento necessita que os colaboradores de uma organização tenham acesso aos canais, às ferramentas, aos meios e aos mecanismos adequados (ALVES; BARBOSA, 2010). Para os agentes, a comunidade virtual é viável para o compartilhamento, sobretudo no que tange à possibilidade de acesso às informações da organização, o que torna esse aspecto como um facilitador para a prática.

Alves e Barbosa (2010), no entanto, destacam a importância do uso adequado do mecanismo, uma vez que isso também interfere no compartilhamento. De acordo com os dados do questionário e da observação intensiva, isso pôde ser confirmado uma vez que a satisfação do usuário quanto ao tipo de mecanismo não foi suficiente para elevar a frequência de compartilhamento (Gráficos 4 e 5).

Concomitantemente, os dados referentes ao uso do recurso (a maneira como a tecnologia é utilizada) também indicaram uma necessidade de aprimorar o entendimento de alguns usuários quanto aos recursos da comunidade (Gráfico 16). Trata-se de uma realidade que necessita ser considerada no contexto dos agentes, a fim de que os mecanismos escolhidos para o compartilhamento possam ser usados de maneira adequada, resultando em benefícios para os usuários e para a organização como um todo.

Os **aspectos inibidores** foram identificados a partir da análise dos dados das seguintes categorias: relacionamento entre os agentes, uso do recurso e cultura e estrutura da organização.

Os dados referentes ao **relacionamento entre os agentes** revelaram algumas lacunas que podem estar inibindo o compartilhamento de informações e conhecimentos. Conforme se pode observar no Gráfico 13, 65% dos agentes afirmaram que se sentem à vontade para compartilhar com os demais usuários da comunidade virtual, o que é considerado um percentual satisfatório quando se comparado ao número de agentes que não estão se sentindo à vontade (29%). Mas, em se tratando de interações em grupo, é fundamental que se busque a integração entre todos os sujeitos. Davenport (1998) enfatiza que o grupo torna-se mais funcional quando todos os envolvidos com o trabalho praticam comportamentos que possam favorecer o fluxo das informações, entre eles, o compartilhamento.

Faz-se necessário que a organização busque realizar intervenções que possam envolver os fatores que não estão favorecendo a interação entre o grupo - ausência de reciprocidade, falta de confiança, falta de compreensão e pouca afinidade, entre outros – (Gráfico 14). Alves e Barbosa (2010) explicam que, no que concerne às interações sociais, a cultura organizacional exerce forte influência, pois é ela quem mediará os relacionamentos entre os diferentes níveis de conhecimento e criará meios para que esses diálogos ocorram.

Segundo Choo (2003), uma das principais características da organização do conhecimento é aquela que é constituída como um contínuo processo de construção social e ação coletiva incorporado nas tarefas, nos relacionamentos e instrumentos da organização. Diante disso, é recomendável que a organização crie momentos de diálogos entre esses agentes, sobretudo face a face (socialização), sejam eles virtuais ou presenciais. Daí a necessidade de se ampliar os recursos da comunidade voltados para esse tipo de interação (Figura 13), no intuito de fomentar a afinidade entre os mesmos e amenizar os fatores apresentados no Gráfico 14.

Em relação ao aspecto **cultura e estrutura da organização**, nota-se que, além das questões de relacionamento já abordadas, uma das principais interveniências identificadas envolve o suporte que foi disponibilizado para os agentes (capacitação, orientação, manual, entre outros). Além de apresentar poucas opções (se restringindo apenas a cursos e treinamentos), pôde-se perceber que nem todos os agentes receberam essas capacitações. Faz-se necessário que a organização intensifique a qualificação de todos os usuários da comunidade, desenvolvendo também outros tipos de suporte que possam auxiliá-los nesse ambiente virtual, como por exemplo, a criação de manuais e tutoriais.

No Gráfico 18, tem-se alguns aspectos que também necessitam ser considerados pela organização, tais como, disponibilizar um tempo para que possam interagir na comunidade virtual e fornecer uma infraestrutura adequada para esse tipo de atividade. As palavras de incentivo da liderança e o papel do mediador dessas interações também podem motivar esses agentes, revelando a importância dos gestores estarem promovendo uma cultura organizacional

favorável ao compartilhamento. Nesse aspecto, Davenport (1998) afirma que, para que a organização possa fomentar culturas de informação mais saudáveis, os funcionários precisam conhecer e utilizar os tipos de comportamento informacional: compartilhamento, administração de sobrecarga de informações e redução de significados múltiplos.

Conforme já foi apontado nos aspectos anteriores, o **uso dos recursos** apresentou fatores de inibição para o compartilhamento. Os dados dos Gráfico 16 e 17 revelaram, de maneira convergente, um percentual de agentes que ainda não foram capacitados para usar a comunidade virtual e que necessitam aprimorar seu entendimento acerca desses recursos. No Gráfico 13, é possível notar que há um agente inserido na comunidade que sequer tem conhecimento das funções que esses recursos oferecem. Segundo Alves e Barbosa (2010), se a organização não capacitar os seus membros quanto ao uso adequado do recurso, isso pode se tornar um fator inibidor para o compartilhamento. Diante disso, recomenda-se que a organização atente para os fatores identificados neste estudo, de modo a fomentar contextos favoráveis ao compartilhamento de informações e conhecimentos, por meio da comunidade virtual.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No intuito de analisar o compartilhamento de informações e conhecimentos na comunidade virtual do SIGAA, entre os agentes de pessoas da Universidade Federal da Paraíba, a pesquisa constitui-se a partir do referencial teórico acerca dos conceitos-chave que envolvem o tema, os quais subsidiaram a realização de um estudo de caso do tipo descritivo.

Em relação aos resultados dos objetivos da pesquisa, infere-se que a comunidade virtual do SIGAA fornece opções de recursos tecnológicos que viabilizam o compartilhamento tanto de informações quanto de conhecimentos. No entanto, a comunidade virtual não foi considerada viável para o compartilhamento de conhecimentos apenas no nível da socialização, uma vez que apresentou limitações no que tange à disponibilidade recursos viáveis para esse tipo de interação.

Quanto aos resultados sobre o uso desses recursos, de acordo com os registros no ambiente, constata-se que há uma preferência por compartilhamentos que envolvem fluxos informacionais formais (resoluções, normas, memorandos, etc.). As práticas de compartilhamento referentes aos fluxos informais, os quais estão relacionados às experiências dos sujeitos no contexto organizacional, não apresentaram um percentual elevado em relação ao total de registros identificados. Destarte, a própria comunidade virtual dispõe de poucas opções de recursos para o compartilhamento de conhecimentos, sobretudo no nível da socialização, algo que pode ter colaborado para esse resultado.

Nota-se, ainda, que o uso da comunidade virtual para o compartilhamento não tem sido realizado de maneira frequente pelos agentes. Os altos índices de frequência só puderam ser percebidos no primeiro ano de utilização da comunidade, não apresentando uma continuidade nos anos seguintes.

A partir dos resultados do questionário e do referencial teórico sobre o compartilhamento de informações e conhecimentos, foi possível detectar aspectos intervenientes que estão auxiliando ou inibindo esse comportamento entre os agentes. Conforme a literatura da GI e da GC, o compartilhamento

pode ser influenciado por diversos fatores que se encontram tanto no nível individual quanto no nível organizacional.

No contexto dos agentes de gestão de pessoas, os dados revelaram que esses aspectos estão ocorrendo nos dois níveis de interveniência. No nível individual, tem-se o perfil desses sujeitos como um aspecto favorável ao compartilhamento, o qual apresentou características similares que podem facilitar a interação entre o grupo. Além disso, nota-se que esses agentes integram uma equipe composta por sujeitos que são novatos e veteranos no âmbito da UFPB, constituindo-se como uma rede de conhecimento, que pode fazer do compartilhamento de suas experiências um meio de reforçar o aprendizado acerca das atividades da organização.

Os demais aspectos analisados envolvem tanto o nível individual quanto o organizacional. A motivação, por exemplo, é um interveniente relacionado ao indivíduo, mas que é influenciado mediante às condições do contexto da organização. De acordo com os resultados, os agentes de gestão de pessoas sentem-se motivados para compartilhar, indicando que, possivelmente, existe uma predisposição para a prática desse ato. Nesse sentido, por parte do indivíduo, pode-se afirmar que a motivação tem sido um aspecto facilitador.

Outro aspecto considerado como facilitador pôde ser identificado na opinião dos agentes quanto ao uso da comunidade como um mecanismo de compartilhamento. A escolha do mecanismo de compartilhamento é uma iniciativa da organização e, portanto, trata-se de um aspecto que encontra-se no nível organizacional. De acordo com os dados da pesquisa, os agentes consideram a comunidade virtual como um mecanismo viável para o compartilhamento e essa satisfação torna-se um aspecto facilitador para que o compartilhamento ocorra entre os sujeitos.

Constatou-se, por outro lado, que há inibidores na dinâmica do compartilhamento entre esses agentes, na comunidade virtual. O relacionamento entre eles, por exemplo, trata-se de um aspecto que envolve sentimentos que estão no nível individual (confiança mútua, reciprocidade, afinidade, entre outros) e que necessitam ser reforçados, no intuito de promover ao máximo o entrosamento entre a equipe. Para isso, outros

aspectos que estão no nível organizacional, entre eles, a cultura, podem ser trabalhados no intuito de favorecer essas relações.

Estritamente no nível organizacional, a partir das respostas dos agentes, pôde-se perceber que a cultura e a estrutura da organização possuem aspectos que precisam ser ajustados. Além da necessidade de criar situações que possam reforçar o relacionamento entre esses agentes, as palavras de incentivo da liderança e as ações de mediação dessas interações foram consideradas como iniciativas necessárias para facilitar o compartilhamento na comunidade.

A capacitação para usar a comunidade virtual também está entre os fatores que precisam de ajustes, uma vez que nem todos os usuários estão capacitados para utilizar os recursos disponíveis. Nesse momento da análise dos dados, observou-se que houve uma divergência entre as opiniões dos agentes quanto ao uso da comunidade virtual para compartilhar e o entendimento desses mesmos sujeitos em relação aos recursos disponíveis no ambiente. Apesar de os agentes considerarem a comunidade como um mecanismo apropriado para o compartilhamento, nem todos afirmaram que possuem um entendimento avançado quanto ao uso dos seus recursos.

Tais resultados revelam a necessidade de iniciativas que possam capacitar esses sujeitos para o uso adequado da tecnologia, pois a satisfação do usuário por si só não pode ser considerada como um indício de que os compartilhamentos acontecerão. Faz-se necessário que os agentes tenham conhecimento dos recursos disponíveis e, sobretudo, da maneira correta que devem ser usados.

Diante dos resultados obtidos, ressalta-se algumas recomendações que precisam ser consideradas, no intuito de favorecer o compartilhamento entre os agentes. No âmbito da cultura organizacional, faz-se necessário que sejam criadas iniciativas que reforcem o relacionamento da equipe, no intuito de fomentar a confiança mútua e o diálogo. Além disso, também é recomendável a presença de um mediador nessas interações, tanto para incentivar as discussões quanto para auxiliar na explanação de possíveis dúvidas.

Quanto ao uso da comunidade, percebe-se que a organização necessita intensificar a qualificação dos usuários. Nesse caso, recomenda-se que sejam

tomadas algumas iniciativas no âmbito da estrutura da organização. É preciso criar uma estrutura que favoreça esse comportamento e, nesse sentido, a capacitação é considerada uma das principais iniciativas. É por meio dela que os sujeitos poderão usar adequadamente os recursos da tecnologia. Diante disso, sugere-se que sejam ampliadas as opções de capacitação desses agentes (por exemplo, elaboração de manuais e os tutoriais sobre o uso correto dos recursos da comunidade).

Por fim, para facilitar o compartilhamento de conhecimentos na comunidade virtual, principalmente no nível tácito, faz-se necessário que sejam disponibilizados recursos que possam viabilizar as interações face a face e em tempo real. No processo de socialização, o compartilhamento se dá mediante à exposição e observação das práticas organizacionais. É fundamental que sejam providenciados ambientes adequados para esse tipo de comportamento, por exemplo, *chats* que permitem a realização de videoconferências.

Tais resultados confirmam o **pressuposto** de que o compartilhamento de informações ocorre em um nível significativo entre os agentes de gestão de pessoas na comunidade virtual, enquanto que o compartilhamento de conhecimentos ainda é um comportamento pouco recorrente no ambiente. Por meio dos dados obtidos, infere-se que essa realidade envolve fatores relacionados aos recursos disponíveis na comunidade virtual, bem como alguns aspectos individuais e organizacionais.

Em relação às limitações desse estudo, no decorrer da análise dos dados, percebeu-se a necessidade de se ampliar o universo da pesquisa, no intuito de incluir também os gestores da PROGEP, os quais são os responsáveis pelos agentes e pela utilização da comunidade virtual. Alguns aspectos intervenientes, tais como, a cultura e a estrutura da organização, teriam sido melhor compreendidos se tivessem sido observados também pelo viés dos gestores, uma vez que são esses sujeitos os responsáveis pela tomada de decisão nessas esferas. No entanto, devido ao tempo disponível para a execução da pesquisa, isso não foi possível, o que resultou em uma análise que deve ser compreendida pela perspectiva dos usuários do ambiente virtual.

Como sugestões para os próximos estudos, recomenda-se que sejam realizadas pesquisas que possam ampliar o universo dos sujeitos envolvidos nessa dinâmica do compartilhamento em ambientes virtuais, no intuito de obter uma compreensão mais ampla dos fatores que envolvem o tema.

No que concerne às contribuições da pesquisa, o desenvolvimento desse estudo apresentou resultados que envolvem o corpus (os agentes e a comunidade virtual) e a área da gestão da informação e do conhecimento, sobretudo em relação ao compartilhamento. Para o contexto dos agentes, foram apresentadas informações acerca do perfil desses sujeitos, bem como os aspectos que tem interferido o compartilhamento, resultando em um conjunto de recomendações que podem auxiliá-los nessa prática. Em relação à comunidade virtual, foi possível descrever os recursos desse ambiente e sugerir mudanças para potencializar o compartilhamento.

Para a área da Ciência da Informação, por meio das subáreas GI e GC, esse estudo pôde promover discussões acerca das condições da informação e do conhecimento no âmbito das organizações. Ao buscar compreender, no contexto organizacional, como o compartilhamento ocorre em ambientes virtuais, a pesquisa suscitou reflexões acerca do tema, resultando em um diálogo entre a teoria e a realidade nas organizações.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, E. **Distribuição dos agentes nas unidades acadêmicas e administrativas da UFPB** [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <progepufpb@gmail.com> em 01 ago. 2017.

ALVES, A.; BARBOSA, R. R. Influências e barreiras ao compartilhamento da informação: uma perspectiva teórica. **Ciência da Informação**. v.39, n.2, Brasília, mai/ago. 2010. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0100-19652010000200010>>. Acesso: 22 mar. 2016.

ARAÚJO, C. A. A. de. Fundamentos da CI: correntes teóricas e o conceito de informação. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v.4, n.1, p.57-79, jan./jun.2014. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/pgc/article/view/19120>>. Acesso em: 01. jul. 2016.

ARAÚJO, E. D. C. **Implatação do Sistema Integrado (SIG) na UFPB**: um estudo de caso. João Pessoa: UFPB, 2013, 108 p., Dissertação (Mestrado), Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional Gestão em Organizações Aprendentes, Centro de Educação e Centro de Ciências Sociais e Aplicadas, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2013.

BALARINE, O.F.O. Tecnologia da Informação como vantagem competitiva. **RAE – eletrônica**, v.1, n.1, 2002. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/eletronica>>. Acesso em: 10 mar. 2015.

BALESTRIN, A. VARGAS, L. M. Evidências teóricas para a compreensão das redes interorganizacionais. In: ENEO – Encontro de Estudos Organizacionais, 2., 2002, Recife. **Anais**. Recife: Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE: ANPAD, 2002.

BARBOSA, R. R. Gestão do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. **Informação & Informação**, Londrina, v.13, p.1-25, 2008. n. especial. Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/1843>>. Acesso em: 04 jan. 2016.

_____; Compartilhamento da Informação e do Conhecimento: uma revisão da literatura registrada na base *Scopus*. In: CIANCONI, R. de B.; CORDEIRO, R. I. de N.; MARCONDES, C. H. (Org.). **Gestão do conhecimento, da informação e de documentos em contextos informacionais**. 3ed. Niterói: PPGCI/UFF, 2013, p. 81-106.

_____; SEPÚLVEDA, M. I. M.; COSTA, M. U. P. Gestão da informação e do conhecimento na era do compartilhamento e da colaboração. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v.19, n.2, p. 13-24, maio/ago. 2009. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/2378>> Acesso em: 04. jul. 2015.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARRETO, A. A. A condição da informação. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 16, n. 3, p. 67-74, 2002. Disponível em:

<http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-88392002000300010&script=sci_arttext>. Acesso em: 17 nov. 2015.

_____. Mediações digitais. In: **DataGrama Zero - Revista de Ciência da Informação**, João Pessoa, v.10, n.4 ago. 2009. Disponível em: <http://www.dgz.org.br/ago09/Art_01.htm>. Acesso em: 10 nov. 2015.

BATISTA, F. F.; et. al. **Gestão do conhecimento na administração pública**. 2005. Disponível em:

<http://www.terraforum.com.br/biblioteca/Documents/libdoc00000229v001relatorio_ipea.pdf>. Acesso em: 30 jan. 2016.

_____. **Governo que aprende: gestão do conhecimento em organizações do executivo federal**. 2004. Disponível em: <<http://www.inei.org.br/inovateca/estudos-epesquisas-eminovacao/GC%20em%20Organizacoes%20do%20Executivo%20Federal%20-%20Fabio%20Batista.pdf>>. Acesso em: 03 ago. 2015.

BEAL, A. **Gestão estratégica da informação: como transformar informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2004.

BELLUZZO, R. C. B. As competências do profissional da informação nas organizações contemporâneas. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, Nova Série, São Paulo, v.7, n.1, p. 58-73, jan./jun. 2011.

BETTENCOURT, M. P. da L; CIANCONI, R. de B. Gestão do conhecimento: um olhar sob a perspectiva da Ciência da Informação. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 13., 2012. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, ANCIB, 2012.

BEZERRA, J. **Informações sobre a comunidade virtual dos AGPs**. [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <josebezerrahonorio@gmail.com>, em 18 ago. 2015.

BOLGER, N. et al. Diary methods: capturing life as it is lived. **Annual Review of Psychology**, v. 54, p. 579-616, 2003.

BUCKLAND, M. K. Information as thing. **Journal of the American Society for Information Science (JASIS)**, v. 45, n. 5, p. 351-360, 1991.

CANANÉA, F. A. A. L. C. Saberes da vida e a construção do conhecimento. In: GARCIA, J. C. R.; MACEDO, E. F.; TARGINO, M. G. (Orgs.). **Políticas e Práticas Culturais**. João Pessoa: Editora da UFPB, 2014. p. 24-69.

CAPURRO, R. Epistemologia y ciencia de la informacion. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 5., 2003, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: UFMG, 2003. Disponível em: <<http://repositorios.questoesemrede.uff.br/repositorios/handle/123456789/542>>. Acesso em: 02 nov. 2015.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**. São Paulo: SENAC, 2003.

CURY, A. **Organização e métodos**: uma visão holística. São Paulo: Atlas, 8. ed, 2005.

DANTAS, M.; CAVALCANTE, V. Pesquisa qualitativa e pesquisa quantitativa. Recife, 2006. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/14344653/Pesquisa-qualitativa-e-quantitativa>>. Acesso em: 03 mar. 2016.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.

DUDZIAK, E. A. BELLUZZO, R. C. B. Educação, informação e tecnologia na sociedade contemporânea: diferenciais à inovação?. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**: Nova Série, São Paulo, v. 4, n. 2, p. 44-51, jul./dez. 2008 Disponível em: <<http://rbbd.febab.org.br/rbbd/article/download/111/125>>. Acesso em: 4 de mar. 2015.

DUARTE, E. N.; LIRA, S. L.; LIRA, W. S. Gestão do conhecimento: origem, evolução, conceitos e ações. In: DUARTE, E. N.; LLARENA, R. A. S.; LIRA, S. L. (Orgs.). **Da informação à auditoria de conhecimento: a base para a Inteligência Organizacional**. João Pessoa: Editora da UFPB, 2014, cap. 8. p. 269 - 308.

DUARTE, E. N. SILVA, A. K. A. COSTA, S. Q. da. Gestão da Informação e do Conhecimento: práticas de empresa “excelente em gestão empresarial” extensivas à unidades de informação. **Informação & Sociedade: Estudos**, v.17, n.1, p.97-107, jan./abr. 2007. Disponível em: <<http://www.ies.ufpb.br/ojs/index.php/ies/article/view/503>>. Acesso em: 20 nov. 2015.

FAYARD, P. Comunidades estratégicas de conhecimento: uma proposta ocidental para o conceito japonês de Ba. **Revista FAMECOS**. Porto Alegre, n. 21, ago. 2003.

FIGUEIREDO, M. Z. A. CHIARI, B. M. GOULART, B. N. G. de. Discurso do Sujeito Coletivo: uma breve introdução à ferramenta de pesquisa qualiquantitativa. **Distúrb Comum**, São Paulo, v. 25, n. 1, p. 129-136, abr. 2013. Disponível em: <<http://revistas.pucsp.br/index.php/dic/article/viewFile/14931/11139>>. Acesso em: 14 mar. 2017.

GARCIA, R. FADEL, B. Cultura organizacional e as interferências nos fluxos informacionais (IFI). In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Gestão, mediação e uso da informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. p. 211-233 (E-Book) Disponível em: <<http://static.scielo.org/scielobooks/j4gkh/pdf/valentim-9788579831171.pdf>>. Acesso em: 10 jan. 2014.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. - São Paulo: Atlas, 2008.

GODELIER, M. **O enigma do dom**. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 2001.

GONDIM, S.; FISCHER, T. O discurso, a análise do discurso e a metodologia do discurso do sujeito coletivo na gestão intercultural. **Cadernos Gestão Social**, v.2, n.1, p.9-26. 2009. Disponível em: <<http://www.periodicos.adm.ufba.br/index.php/cgs/article/viewArticle/75>> Acesso em: 12 mar. 2017.

GONZÁLEZ DE GÓMEZ, M. N. Metodologia de pesquisa no campo da Ciência da Informação. **DataGramaZero - Revista de Ciência da Informação**, v.1 n.6 dez/2000. Disponível em: <<http://repositorio.ibict.br/handle/123456789/127>> Acesso em: 01 nov. 2015.

GÜNTHER, H. Pesquisa Qualitativa Versus Pesquisa Quantitativa: Esta É a Questão. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v.22 n. 2, pp.201-210, 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ptp/v22n2/a10v22n2>> Acesso em: 20 mar. 2016.

GUTIÉRREZ, M. Pérez-Montoro. **Gestión del conocimiento en las organizaciones**: fundamentos, metodologia y metodos. Barcelona: Trea, 2008.

IPE, M. Knowledge sharing organizations: a conceptual framework. **Human Resource Development Review**, v. 2, n. 4, dez., p. 337-359, 2003. Disponível em: <<http://hrd.sagepub.com/cgi/reprint/2/4/337>>. Acesso em 30 ago. 2014.

KROGH, G. V.; ICHIJO, K.; NONAKA, I. **Facilitando a criação de conhecimento - reinventando a empresa com o poder da inovação contínua** (A .C. C. Serra, Trad.). Rio de Janeiro, 2001.

INTERNATIONAL FEDERATION OF LIBRARY ASSOCIATIONS – IFLA. About the Knowledge Management Section. 2015. Disponível em: <<http://www.ifla.org/en/about-the-km-section>>. Acesso em 22, ago. 2014.

IPEA. **Práticas de gestão do conhecimento**. Brasília, [2017]. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br/observatorio/casoteca/104-casoteca/praticas-de-gestao-do-conhecimento/83-casoteca>> Acesso em: 10 nov. 2016.

LEFÈVRE, F.; LEFÈVRE, A. M. C.; MARQUES, M. C. C. Discurso do sujeito coletivo, complexidade e auto-organização. **Ciência e saúde coletiva**, Rio de Janeiro, v.14, n.4, p. 1193-1204, 2009. Disponível em:

<<http://www.scielo.br/pdf/csc/v14n4/a20v14n4.pdf> > Acesso em: Acesso em: 01 nov. 2016.

LÉVY, P. **As tecnologias da inteligência**: o futuro do pensamento na era da informática. Rio de Janeiro: Ed. 34 Letras, 2008.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

MARTIRE, T. C. **As práticas de gestão do conhecimento**: um estudo de caso na Petrobras. Recife: UFBA, 2013, 92 p., Dissertação (Mestrado), Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Instituto de Ciência da Informação, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2013.

MINAYO, M. C. de S. (Org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 19.ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MOLINA, L. G. Gestão da informação e do conhecimento e as TICs aplicadas aos portais corporativos. In: VALENTIM, M. (Org.). **Gestão da informação e do conhecimento**: no âmbito da Ciência da Informação. São Paulo: Polis, 2008. cap. 5, p. 71-92.

_____. Tecnologias de informação e comunicação para a gestão da informação e do conhecimento: proposta de uma estrutura tecnológica aplicada aos portais corporativos. In: VALENTIM, M. (Org.). **Gestão, mediação e uso da informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. cap. 7, p. 143-168.

MORESI, E. A. D. MENDES, S. P. Compartilhamento do conhecimento em portais corporativos. **TransInformação**, Campinas, 22(1):19-32, jan./abr., 2010. Disponível em: <<http://periodicos.puccampinas.edu.br/seer/index.php/transinfo/article/view/482> >. Acesso em: 23 jul. 2016.

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

_____; TOYAMA, R.; KONNO, N. *SECI, ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation*. In: LITTLE, S.; QUINTAS, P.; RAY, T. (Eds.). **Managing knowledge an essential reader**. London: Sage Publications, 2002.

PACHECO, C. G. VALENTIM, M. L. P. Informação e conhecimento como alicerces para a gestão estratégica empresarial: um enfoque nos fluxos e fontes de informação. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Gestão, mediação e uso da informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. p. 319-342. Disponível em: <<http://static.scielo.org/scielobooks/j4gkh/pdf/valentim-9788579831171.pdf>>. Acesso em: 10 jan. 2014.

PERROTTI, E.; PIERUCCINI, I. A mediação cultural como categoria autônoma. **Revista Informação & Informação**, Londrina, v. 19, n. 2, p. 01 – 22, maio./ago. 2014. Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/informacao/>>. Acesso em: 28 abr. 2015.

PIO, C. O. Uso de portais corporativos como ferramentas para compartilhamento de informações em organizações: investigação e análise de casos múltiplos. **TransInformação**. v. 15, n. 1, [p. 324-325], jan./abr. 2010.

REZENDE, D. A. **Sistemas de informações organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2005.

ROLLETT, H. **Knowledge Management: processes and technologies**. Boston: Kluwer Academic Publishers, 2003.

SETZER, V. W. Dado, informação, conhecimento e competência. **Datagramazero**, Rio de Janeiro, n. zero, dez. 1999.

SANTOS, C. D.; VALENTIM, M. L. P. As interconexões entre a gestão da informação e a gestão do conhecimento para o gerenciamento dos fluxos informacionais. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 4, n. 2, p. 19-33, jul./dez. 2014. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/17897/12245>> Acesso em: 20 set. 2015.

SANTOS, R. R.; LLARENA, R. A. da S.; LIRA, S. de L. Conhecimento: conceitos, reflexões e aproximações. In: DUARTE, E. N.; LLARENA, R. A. S.; LIRA, S. L. (Org.). **Da informação à auditoria de conhecimento: a base para a Inteligência Organizacional**. João Pessoa: Editora da UFPB, 2014, cap. 2. p. 45 - 78.

SILVA, A. K. A.; et al. Redes intraorganizacionais e interorganizacionais: da teoria das redes às tecnologias de informação e comunicação. In: DUARTE, E. N.; LLARENA, R. A. S.; LIRA, S. L. (Org.). **Da informação à auditoria de conhecimento: a base para a Inteligência Organizacional**. João Pessoa: Editora da UFPB, 2014, cap. 6. p. 205 - 236.

_____. MOREIRA, E. C. B.; MONTEIRO, S. A. Gestão da informação: das origens aos modelos conceituais. In: DUARTE, E. N.; LLARENA, R. A. S.; LIRA, S. L. (Orgs.). **Da informação à auditoria de conhecimento: a base para a Inteligência Organizacional**. João Pessoa: Editora da UFPB, 2014, cap. 7. p. 237 - 268.

SILVA, R.; SOFFNER, R.; PINHÃO, C. A gestão do conhecimento. In: SILVA, R. V.; NEVES, A. (Orgs.). **Gestão de Empresas na Era do Conhecimento**. Brasil: Serinews Editora, 2004, p. 272-275.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Pesquisa qualitativa**: Técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada. Porto Alegre: ArtMed Editora, 2008

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. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v.21, n.1, p.55-70, jan./abr. 2011. Disponível em: <<http://www.ies.ufpb.br/ojs/index.php/ies/article/view/4039/0>>. Acesso em: 12 mar. 2017.

TARAPANOFF, K. Inteligência Organizacional e competitiva. In: _____. (Org). **O contexto da mudança**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001. p. 50-58.

_____. Informação, conhecimento e inteligência em corporações: relações e complementaridade. In: _____ (Org.) **Inteligência, informação e conhecimento**. Brasília: Ibict, UNESCO, 2006. p. 19-35.

TARGINO, M. G. A interdisciplinaridade da Ciência da Informação como área de pesquisa. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v.5, n.1, p.12-17, jan./dez. 1995. Disponível em: <<http://www.ies.ufpb.br/ojs/index.php/ies/article/view/196>>. Acesso em: 10 nov. 2015.

TOMÁEL, M. I.; BARROS, J da S.; CIUPAK, L. F. Gestão do conhecimento: ações e ferramentas para a superação de barreiras no compartilhamento do conhecimento. **Ponto de Acesso**, v. 4, n. 2, p. 33-57, 2010. Disponível em: <<http://www.brapci.ufpr.br/brapci/index.php/article/view/0000009089/50becf9f02334c7f468283e8bd8427fc>>. Acesso em: 29 abr. 2016.

TURBAN, E.; RAINER JUNIOR, R. K.; POTTER, R. E. **Administração de tecnologia da informação**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 624 p.

UFPB. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. **Regulamento interno**, João Pessoa, 2012. Disponível em: < <http://www.progep.ufpb.br/?q=view-documentos>> Acesso em: 06 mar. 2016.

UFRN. Superintendência de Informática. **Sistemas Integrados de Gestão**, Natal, 2016. Disponível em: <http://www.sistemas.ufrn.br/portal/PT/sistemas_integrados/#.Vt3PTO_Sljo> Acesso em: 04 mar. 2016.

VALENTIM, M. L. P. Ambientes e fluxos de informação. In: _____. (Org.). **Ambientes e fluxos de informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. p.13-22.

_____. **Gestão da informação e gestão do conhecimento**: especificidades e convergências. Londrina: Infohome, 2004. Disponível em:

<http://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=88>. Acesso em: 27 nov. 2015.

VIRILIO, P. **O Espaço Crítico e as Perspectivas do Tempo Real**. Rio de Janeiro: Ed. 34 Letras, 1993.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

WEISSBERG, Jean Louis. O real e o virtual. In: PARENTE, A. (Org.) **Imagem-máquina: a era das tecnologias do virtual**. Rio de Janeiro: 34 Letras, 1999.

WOIDA, L. M. Contribuições teóricas e metodológicas da sociologia do conhecimento para estudos de produção do conhecimento em ambientes empresarias. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Ambientes e fluxos de informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. p.13-22.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Formulário para coleta dos dados na comunidade virtual

CONVERSÃO: CONHECIMENTO TÁCITO > CONHECIMENTO TÁCITO				
RECURSO		IDENTIFICADO	NÃO IDENTIFICADO	DESCRIÇÃO
Videoconferência				
<i>E-mail</i>				
CONVERSÃO: CONHECIMENTO TÁCITO > CONHECIMENTO EXPLÍCITO				
Recursos multimídia	<i>Texto</i>			
	<i>Foto</i>			
	<i>Áudio</i>			
	<i>Vídeo</i>			
	<i>Link</i>			
<i>E-mail</i>				
Fóruns de discussão				

APÊNDICE B – Questionário aplicado aos agentes de gestão de pessoas

QUESTIONÁRIO

Prezado(a) agente de gestão de pessoas,

Você está convidado(a) a responder este questionário anônimo que faz parte da coleta de dados da pesquisa “COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES E CONHECIMENTOS NA COMUNIDADE VIRTUAL DO SIGAA”, sob responsabilidade da mestrandia Noadya Tamillys de Oliveira Duarte, orientada pela Profa. Dra. Alzira Karla Araújo da Silva, ambas vinculadas ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da UFPB.

Os dados serão utilizados para fins acadêmicos e de produção científica. O tempo estimado de preenchimento é de, aproximadamente, 5 minutos.

Desde já agradecemos a colaboração!

Observações:

- Ao responder o questionário, considere como contexto o uso da **comunidade virtual dos agentes de gestão de pessoas** para o compartilhamento de informações e conhecimentos acerca das atividades e funções desse cargo.

- Entende-se por compartilhamento de informação o ato de disponibilizar conteúdos informacionais uns aos outros (documentos, processos, normas da organização, entre outros) e por compartilhamento de conhecimento as trocas de experiências pelos sujeitos na organização (relatos de práticas vivenciadas no exercício da profissão).

1. Informe sua faixa etária.

- a) ☐ 20 a 29 anos
- b) ☐ 30 a 39 anos
- c) ☐ 40 a 49 anos
- d) ☐ 50 a 59 anos
- e) ☐ Mais de 60 anos

2. Informe seu grau de escolaridade e sua área de formação.

3. Há quanto tempo você é servidor na UFPB?

- a) ☐ Menos de 1 ano
- b) ☐ 1 a 3 anos
- c) ☐ 4 a 6 anos
- d) ☐ 7 a 9 anos
- e) ☐ mais de 9 anos

4. Há quanto tempo você exerce a função de agente de gestão de pessoas?

- a) ☐ Menos de 1 ano
- b) ☐ 1 a 3 anos
- c) ☐ 4 a 6 anos

- d) ☐ 7 a 9 anos
- e) ☐ Mais de 9 anos

5. Em qual unidade da UFPB você exerce a função de agente de gestão de pessoas?

6. Você se sente motivado para compartilhar informações na comunidade virtual, a exemplo de resoluções, normas, informativos, entre outros conteúdos gerados pela organização? Por que?

7. Você se sente motivado para compartilhar conhecimentos na comunidade virtual, como, por exemplo, relatos de suas experiências na organização? Por que?

9. Você se sente à vontade para compartilhar com as pessoas da sua equipe na comunidade virtual? Por que? (Se não, comente sua resposta e siga para a Questão 10. Se sim, comente sua resposta e siga para a Questão 11.)

10. Quais dos aspectos abaixo você considera como fatores de inibição para o compartilhamento entre os integrantes da sua equipe (questão de múltipla escolha)

- a) ☐ Ausência de reciprocidade
- b) ☐ Falta de confiança
- c) ☐ Pouca afinidade
- d) ☐ Falta de compreensão
- e) Outro: _____

11. Você considera a comunidade virtual como um recurso facilitador ao compartilhamento da informação e do conhecimento? Por que?

12. Qual o seu nível de entendimento em relação ao uso dos recursos da Comunidade Virtual?

	1	2	3	4	5	
Limitado						Excelente

13. Das opções abaixo, qual o tipo de suporte que você recebeu para utilizar adequadamente a comunidade virtual? (questão de múltipla escolha)

- a) ☐ Cursos
- b) ☐ Treinamentos
- c) ☐ Manual de uso
- d) ☐ Orientação de especialistas
- e) ☐ Não recebi nenhum tipo de suporte
- f) Outro: _____

14. Quais das opções abaixo você identifica como aspectos que lhe motivam a compartilhar informações e conhecimentos na comunidade virtual? (questão de múltipla escolha)

- a) ☐ Infraestrutura propícia para o uso da comunidade virtual.
- b) ☐ Tempo disponível para interagir na comunidade virtual.
- c) ☐ Palavras de incentivo da liderança.
- d) ☐ Participações realizadas pelos outros integrantes da equipe.
- e) ☐ Ações desenvolvidas pelo mediador da comunidade virtual.
- f) ☐ Não identifico aspecto motivacional quanto ao uso da comunidade virtual.
- g) ☐ Nenhuma das opções acima.
- h) Outro: _____

Agradecemos a colaboração!

ANEXOS

ANEXO A - CARTA DE ANUÊNCIA DA PROGEP

CARTA DE ANUÊNCIA

Por ter sido informado verbalmente e por escrito sobre os objetivos e metodologia da pesquisa intitulada **“Prática do compartilhamento de informações e conhecimentos na comunidade virtual do SIGAA”**, que será desenvolvida pela mestranda Nadya Tamillys de Oliveira Duarte (matrícula nº 2015113292), sob a orientação da Profa. Dra. Alzira Karla Araújo da Silva, concordo em autorizar a realização das etapas de levantamento e coleta de dados na Comunidade Virtual do SIGAA dos Agentes de Gestão de Pessoas.

João Pessoa, 27 de Abril de 2016.

Francisco Ramalho de Albuquerque

Pró-Reitor de Gestão de Pessoas

Francisco Ramalho de Albuquerque

Pró-Reitor de Gestão de Pessoas da Universidade Federal da Paraíba

ANEXO B – CERTIDÃO DO COMITÊ DE ÉTICA E PESQUISA COM SERES
HUMANOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE
COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA

CERTIDÃO

Certifico que o Comitê de Ética em Pesquisa do Centro de Ciências da Saúde da Universidade Federal da Paraíba – CEP/CCS aprovou por unanimidade na 2ª Reunião realizada no dia 23/03/2017, o Projeto de pesquisa intitulado: **“COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES E CONHECIMENTOS NA COMUNIDADE VIRTUAL DO SIGAA/UFPB”**, da pesquisadora Noadya Tamillys Oliveira Duarte Gerbasí. Prot. nº 032/17. CAAE: 64114816.0.0000.5188.

Outrossim, informo que a autorização para posterior publicação fica condicionada à apresentação do relatório final do estudo proposto à apreciação do Comitê.


Andrea Márcia da C. Lima
Mat. SIAPE 1117510
Secretária do CEP-CCS-UFPB