

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
ESCOLA DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO
NÚCLEO DE INFORMAÇÃO TECNOLÓGICA E GERENCIAL
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE INFORMAÇÃO E PESSOAS

DUARTE DIAS DE OLIVEIRA

**Práticas de gestão de pessoas e produção de informações gerenciais em
ambientes corporativos: um estudo teórico.**

Belo Horizonte

2017

DUARTE DIAS DE OLIVEIRA

Práticas de gestão de pessoas e produção de informações gerenciais em ambientes corporativos: um estudo teórico.

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão de Informação e Pessoas da Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais como pré-requisito parcial para a obtenção do título de especialista.

Orientador: Prof. Dr. Claudio Paixão Anastácio de Paula

Belo Horizonte
2017



Universidade Federal de Minas Gerais
Escola de Ciência da Informação
Núcleo de Informação Tecnológica e Gerencial

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização em Gestão de Informação e Pessoas, intitulado "**Práticas de gestão de pessoas e produção de informações gerenciais em ambientes corporativos: um estudo teórico**" autoria de **Duarte Dias de Oliveira**, aprovado pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

Prof. Dr. Claudio Paixão Anastácio de Paula
Curso Gestão de Informação e Pessoas
Escola de Ciência da Informação - UFMG
Orientador

Profa. Dra. Terezinha de Fátima Carvalho de Souza
Curso Gestão de Informação e Pessoas
Escola de Ciência da Informação – UFMG

Data da aprovação: Belo Horizonte, 09 de novembro de 2017

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que acreditaram em meu potencial e incentivaram meus estudos, aos gestores e colegas de trabalho, bem como à empresa que além de incentivar, também contribuiu para que essa etapa de crescimento profissional pudesse ser alcançada. Assim como também agradeço aos meus colegas do curso de Especialização em Gestão de Informação e Pessoas, que aqui reconheço como grandes amigas.

Agradeço aos professores que acompanharam meu desenvolvimento acadêmico, sempre apoiando e disciplinando, em especial ao Prof. Dr. Claudio Paixão Anastácio de Paula pela orientação na concretização desse trabalho e pela excelente coordenação da respectiva especialização.

E por fim, agradeço imensamente pelo incentivo e apoio irrestrito de meus familiares.

RESUMO

A produção de informações gerenciais em um ambiente corporativo é um tema de extrema relevância no contexto da tomada de decisões estratégicas de uma organização. Aplicar práticas de gestão de pessoas, sob a ótica da gestão de informações é uma necessidade, pois se não houver um ajuste das melhores práticas relacionadas ao aproveitamento das informações que circulam entre os colaboradores de uma empresa, bem como uma leitura clara sobre como esses se colocam no ambiente organizacional, essa poderá sucumbir por desinformação ou por tomada de decisões equivocadas. Para entender quais as práticas de gestão de pessoas, mais usualmente aplicadas visando subsidiar a gestão empresarial, municiando-a com informações estratégicas, buscou-se uma revisão bibliográfica de diversas fontes que abordaram o tema, buscando a maior amplitude possível no estudo da necessidade de aperfeiçoamento do uso de práticas de gestão de pessoas, para gera insumos para produção de informações estratégicas nas organizações. Este trabalho desenvolveu-se com olhar voltado à identificar as práticas de gestão de pessoas que melhor se aplicariam ao contexto contemporâneo das organizações, e após a verificação de diversas fontes de pesquisa, chegou-se à conclusão de que empresas são formadas essencialmente por pessoas, as quais precisam de motivação e de sentimento de pertencimento e que esse vínculo pode ser trabalhado para tornar-se um facilitador no compartilhamento de informações. Portanto, a adoção de práticas de gestão de pessoas voltadas à coleta de informações gerenciais, bem como a necessidade de investimento no aprimoramento constante dessa área da empresa, e na manutenção de seu processo de busca de maturidade, são fatores essenciais para alcançar os resultados da organização e, assim, proporcionar o seu crescimento e, reciprocamente, o de todos que a compõem.

Palavras-chave: Gestão Estratégica, Informações, Pessoas, Tomada de Decisão, Organizações.

ABSTRACT

The production of managerial information in a corporate environment is a subject of extreme relevance in the context of an organization's strategic decision making. Applying people management practices from the point of view of information management is a necessity, because if there is an adjustment of the best practices related to the use of the information circulating among the employees of a company, as well as a clear reading on how they are organizational environment may succumb to misinformation or mistaken decision-making. In order to understand the practices of people management, more usually applied in order to subsidize business management, providing it with strategic information, a bibliographical review of several sources that approached the theme was sought, seeking the widest possible study of the need for improvement of the use of people management practices, to generate inputs for the production of strategic information in organizations. This work was developed with a view to identify the management practices of people that would best apply to the contemporary context of the organizations, and after verifying several sources of research, it was concluded that companies are essentially composed of people, which need motivation and a sense of belonging and that this link can be worked on to become a facilitator in the sharing of information. Therefore, the adoption of people management practices aimed at collecting managerial information, as well as the need to invest in the constant improvement of this area of the company, and in the maintenance of its process of seeking maturity, are essential factors to achieve the results of organization and thus provide for its growth and, on the other hand, that of all its members.

Keywords: Strategic Management, Information, People, Decision Making, Organizations.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 A organização do conhecimento – três arenas do uso da informação.....	7
Figura 2: Processos de conversão do conhecimento organizacional.....	8
Figura 3: Modelo SECI de transformação das formas de conhecimento	9
Figura 4: Ponte ilustrando a transição do processo de coleta de informações.	12
Figura 5: Aspectos dos sistemas decisórios de uma organização.....	13
Figura 6: Processos de criação de significado numa organização.....	15

Sumário

Capítulo 1	1
Introdução	1
1.1 Objetivos	3
1.2 Metodologia	3
Capítulo 2 - A importância do tratamento da informação e a criação de significado para a tomada de decisão no contexto atual de competitividade das empresas.	5
Capítulo 3 - O impacto da Gestão de Pessoas na produção de informações gerenciais estratégicas.....	11
Capítulo 4 - Práticas de gestão de pessoas, voltadas às rotinas organizacionais de produção de informações estratégicas.....	14
Conclusão	19
Referências	21

Capítulo 1

Introdução

Para se manterem vivas e competitivas, as empresas em geral enfrentam muitos desafios, de origem econômica, financeira, política, entre outros, mas um dos maiores desafios está em gerenciar o que pode ser o ativo mais importante de uma organização, as pessoas. As pessoas são importantes porque elas carregam consigo, informações e dados provenientes de suas experiências profissionais que podem ser essenciais para sustentar as ações estratégicas que garantirão a continuidade das atividades da organização.

Conhecer e definir as melhores práticas de gestão de pessoas no ambiente organizacional, com olhar voltado à produção de informações estratégicas que auxiliarão nas tomadas de decisão, tem sido contemporaneamente uma necessidade para a sobrevivência e crescimento das empresas minimamente estruturadas, no mercado atual. Essa preocupação com a gestão da informação nas organizações se mostra evidente em muitos artigos, como por exemplo:

[...] quando existe um sistema de gestão do conhecimento nas organizações, as suas práticas têm uma finalidade clara: melhorar o desempenho organizacional e, portanto, devem estar alinhadas à sua missão, visão de futuro e as estratégias organizacionais, especialmente aquelas que se acham voltadas para o aprendizado e o desenvolvimento das pessoas, dos processos e da tecnologia (CABESTRÉ; BELLUZZO, 2008, p. 147).

Existem diversas ferramentas de coleta e análise de informações, com base em indicadores, como *Balanced Scorecard (BSC)*, *Customer Relationship Management (CRM)*, porém, sem que haja uma metodologia eficaz de alimentação dessas ferramentas, aplicada através de técnicas de gestão das pessoas responsáveis por essa tarefa, as informações podem ser equivocadas e, conseqüentemente, poderão levar a organização a tomadas de decisão desastrosas.

Para obter resultados positivos, as empresas precisam adotar boas práticas de gestão de pessoas, com definição de requisitos e métodos de apreensão de informações acuradas, utilizar de ferramentas de transformação da informação em conhecimento e finalmente munir-se dos resultados, como indicadores e norteadores estratégicos para tomadas de decisão.

Logo, entender a importância das práticas de Gestão de Pessoas é fundamental para as organizações, mas, pode-se afirmar que, de fato, essas práticas contribuem de forma eficaz,

para a produção de informações estratégicas? Esse trabalho visa estudar tal questão e apresentar uma conclusão para essa problemática, se justificando da seguinte forma:

No passado, o acesso às informações era mais difícil, restrito e lento, porém, com a popularização da internet, fomentou-se a necessidade de se efetuar uma melhor gestão das informações, visto que hoje em dia o acesso às informações é muito mais rápido e dinâmico e, de tal essencialidade que, sem esse gerenciamento torna-se difícil prosperar no mundo corporativo. De acordo com a descrição de Braga (2007), a gestão da informação tem função de política da empresa:

[...] gestão eficaz de todos os recursos de informação relevantes para a organização, tanto a de recursos gerados internamente, como os produzidos externamente e fazendo apelo, sempre que necessário, à tecnologia da informação (BRAGA, 2007,03)

Considerando que as informações basicamente surgem das pessoas, percebe-se que coordenar essas pessoas de forma a tornarem as informações organizacionais acessíveis e gerenciáveis, é fundamental para a sobrevivência da empresa.

Segundo Davel e Vergara (2001,31), as [...] pessoas não fazem somente parte da vida produtiva das organizações. Elas constituem o princípio essencial de sua dinâmica, conferem vitalidade às atividades e processos, inovam, criam, recriam contextos e situações que podem levar a organização a posicionarem-se de maneira competitiva, cooperativa e diferenciada com os clientes, outras organizações e no ambiente de negócios em geral.

Muitas informações importantes estão de posse das pessoas que compõem uma organização, portanto o risco dessas informações irem embora com a evasão dessas pessoas é gigantesco. Pessoas são complexas, instáveis e de difícil gerenciamento, como descreve CHOO:

Os homens são contraditórios por natureza: anseiam tomar decisões rápidas que reduzam a incerteza, mas se esforçam para chegar a uma clara compreensão que lhes permita tomar a decisão correta; buscam a ordem, mas gostam do desafio intelectual de fatos desordenados e idéias não convencionais; precisam do que é familiar, mas desejam o risco do desconhecido; são incapazes de expressar o que é preciso, mas vivem fazendo perguntas; conhecem muita coisa, mas são incapazes de transferir esse conhecimento, Esse é o usuário que queremos servir.? (CHOO, C. W. 2003)

Esse é o grande desafio, como coletar a sabedoria organizacional que os indivíduos carregam consigo? A resposta pode estar na capacidade de capturar essas informações através de práticas de gestão de pessoas, voltadas à colaboração e envolvimento dos indivíduos nos processos da empresa.

1.1 Objetivos

O objetivo geral desse trabalho é buscar na literatura, práticas de gestão de pessoas em ambientes organizacionais, identificando sua influência na geração de informações que alimentem de forma eficaz as ferramentas de gestão estratégicas para tomada de decisão.

Como objetivos específicos, tem-se:

- Examinar a importância da informação para a tomada de decisão no contexto atual de competitividade das empresas.
- Avaliar qual a relação entre a Gestão de Pessoas e a produção de informações gerenciais estratégicas.
- Verificar as práticas de gestão de pessoas, voltadas às rotinas organizacionais de produção de informações estratégicas.

1.2 Metodologia

Este trabalho tomou como base metodológica a revisão de literatura sobre Gestão de Pessoas, Gestão de Informações e Tomada de Decisão, buscando identificar métodos e práticas indicadas e/ou utilizadas por organizações que visam captar informações gerenciais de seus colaboradores. No entanto a base de informações concentrou-se especialmente nas obras de NONAKA, I.; TAKEUCHI, H e CHOO, C.W., indicando uma falta de novas obras voltadas ao tema em questão, pois todos os trabalhos e pesquisas encontrados também referem-se às obras desses autores.

Fundamentou-se na revisão de literatura do tipo narrativa, pois abre mão dos critérios sistemáticos e não utiliza de critérios específicos para a busca das informações, garantindo uma maior abrangência de fontes de informações, bem como explorando a subjetividade dos autores, consolidando seus resultados na busca de uma narrativa concisa e rica, como descreve o texto a seguir:

“Revisão da literatura é o processo de busca, análise e descrição de um corpo do conhecimento em busca de resposta a uma pergunta específica. “Literatura” cobre todo o material relevante que é escrito sobre um tema: livros, artigos de periódicos, artigos de jornais, registros históricos, relatórios governamentais, teses e dissertações e outros tipos.” (Universidade de São Paulo - Instituto de Psicologia - Biblioteca Dante Moreira Leite)

Assim, o presente trabalho é disposto em Capítulos, onde se distribuem os resultados de cada uma das revisões de literatura realizadas no decorrer de seu desenvolvimento. Apresentando textos didáticos e figuras ilustrativas, além desse capítulo, o volume é organizado em três capítulos, cujos conteúdos são sumarizados a seguir:

Capítulo 2

A importância do tratamento da informação e a criação de significado para a tomada de decisão no contexto atual de competitividade das empresas.

Capítulo 3

A relação entre a Gestão de Pessoas e a produção de informações gerenciais estratégicas.

Capítulo 4

Práticas de gestão de pessoas, voltadas às rotinas organizacionais de produção de informações estratégicas.

Capítulo 2 - A importância do tratamento da informação e a criação de significado para a tomada de decisão no contexto atual de competitividade das empresas.

Muito se fala sobre a importância da informação em ambientes corporativos, mas nem sempre se entende o quanto ela é primordial nem mesmo o quanto é fundamental saber seu nível de acuracidade e confiabilidade. Tratar as informações, criar significado e utilizar-se dessa poderosa ferramenta para aprimorar o conhecimento empresarial, pode ser a melhor forma de uma empresa destacar-se competitivamente no mercado contemporâneo. Mas como identificar a informação pura e como trata-la para que se transforme em conhecimento, neste capítulo, vamos abordar tal problemática.

Vários autores tentam definir informação de uma forma singular e pura, mas destaco a conceituação de Le Coadic (2004,4), que define as seguintes características: “é um conhecimento inscrito (registrado) em forma de escrita, seja ela em meio impresso ou digital, oral ou audiovisual, em um suporte; possui um elemento de sentido e tem por objetivo transmissão de conhecimento”.

Para entender a atual importância da informação nos ambientes organizacionais, bem como sua evolução, é preciso lembrar que no passado, o acesso à informações era lento e custoso, por vezes moroso ao ponto de quando definidas as estratégias de uma empresa, com base no tratamento tardio das informações, essas decisões já não surtiam o efeito esperado. Então empresas que tomavam decisões mais rapidamente, abocanhavam fatias do mercado em que atuavam com mais agressividade, fomentando a competitividade e evidenciando a necessidade cada vez maior de acesso rápido a informações e tomadas de decisão estratégica com a maior agilidade e assertividade possível.

Historicamente, a informação vem ocupando um papel primordial nas organizações, pois a evolução e o posicionamento das empresas em seus respectivos mercados atuantes, tem uma relação intimamente ligada à importância das informações em seu ambiente corporativo. Tal evolução fica evidenciada por Siqueira (2005) que apresenta o seguinte quadro comparativo da evolução do conceito de informação e de sua importância:

Período	Conceito de Informação	Importância
Anos 50	Requisito burocrático Necessário	Redução do Custo de processamento de muitos papéis
Anos 60 e 70	Suporte aos propósitos gerais	Auxiliar no gerenciamento de diversas tarefas da organização

Anos 70 e 80	Controle do gerenciamento da Organização	Auxiliar e acelerar os processos de tomada de decisão
Anos 90	Vantagem competitiva	Garantir a sobrevivência e prosperidade da organização

Fonte: Adaptado de Siqueira (2005)

Assim podemos perceber que a partir dos anos 90, as informações passaram a ter a característica de diferencial competitivo, alinhado ao conceito de buscar garantir a sobrevivência e prosperidade das organizações. Ainda nesse período, surgiu um fator poderoso e alimentador da faminta necessidade de informações, a internet. Desde então, a capacidade de tratamento de grandes volumes de informação, bem como transforma-las em conhecimento para tomada de decisões, passou a ser o alvo de estudos organizacionais das empresas. Essa constatação pode ser claramente observada nos trabalhos de Siqueira (2005), que apresentam um conceito de organização do conhecimento como núcleo da narrativa, assim como em (NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. 1997).

Mas pouco adianta, ter acesso à muitas informações, que por vezes pode levar à uma atrapalhação dos processos de crescimento de uma empresa, bem como confundir a gestão, dificultando a manutenção do foco empresarial, afinal, o não tratamento das informações organizacionais em excesso de posse de seus colaboradores, pode colocar em risco ou dificultar a sobrevivência da empresa.

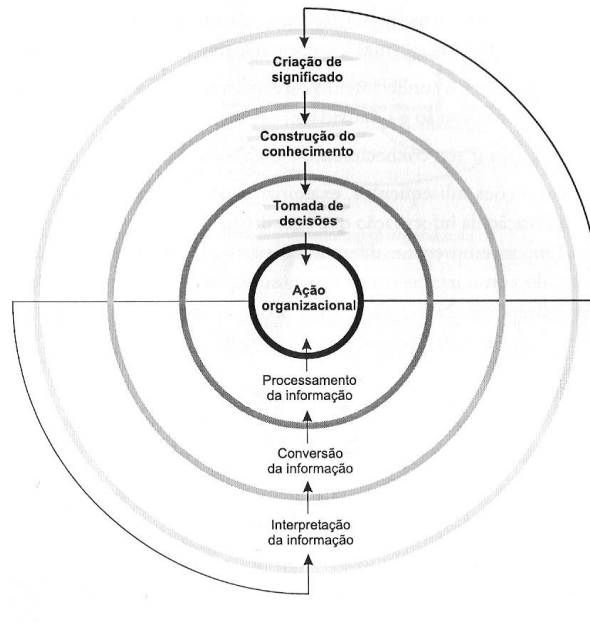
Para DAVENPORT e PRUSAK (1999), é essencial para a realização bem-sucedida dos trabalhos ligados ao conhecimento, que as organizações saibam definir o que são dados, informações e conhecimento, pois o sucesso ou o fracasso organizacional muitas vezes pode depender da aplicação desses elementos para solução de problemas e tomada de decisões.

A organização que for capaz de integrar eficientemente os processos de criação de significado, construção do conhecimento e tomada de decisões pode ser considerada uma organização do conhecimento (Choo, C.W. 2003).

Mas, extrair informações, capturar dados, transforma-los em conhecimento, são tarefas que exigem dedicação, metodologia e constante monitoramento, as empresas necessitam de estruturação organizacional, definindo atribuições e metodologias para atingir maturidade nessa difícil tarefa de consolidação de uma organização do conhecimento. Para que as informações sejam organizadas de forma a tomarem sentido e transformarem-se em conhecimento estratégico, para tomada de decisões, é necessário que passem por etapas do processo de organização de conhecimento. (CHOO, C. W. 2003) define essa organização do

conhecimento em três arenas - criar significado, construir conhecimento e tomar decisões, como demonstrado em uma visão holística do uso da informação na figura 1.

Figura 1 A organização do conhecimento – três arenas do uso da informação



Fonte: Choo, C.W. *A organização do Conhecimento*. São Paulo: Senac, 2003, p. 31

As organizações devem observar o fluxo das informações, desenvolver a capacidade de captar e filtrar as que apresentam relevância e potencial de transformação em conhecimento.

Em sua literatura, (NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. 1997) basearam-se no estudo do sucesso de empresas japonesas durante as décadas de 1980 e 1990, e consideraram que a construção do conhecimento é conseguida quando se reconhece o relacionamento sinérgico entre o conhecimento tácito (informal, ligado a sentimentos, expressões corporais e até mesmo percepções individuais, mais difícil de ser transmitida) e o conhecimento explícito (pode ser registrado em papel, como frases, desenhos, podendo ser compartilhado facilmente), dentro de uma organização e quando são elaborados processo sociais capazes de criar novos conhecimentos por meio da conversão do tácito em explícito, que segundo o autor pode acontecer de quatro maneiras, a saber:

- Socialização – Compartilhamento de experiências, através de observação, imitação e prática, utilizando-se de troca de funções, treinamentos e acompanhamentos de atividades.

- Exteriorização – Utiliza-se de metáforas, analogias e modelos, através de diálogos e reflexões coletivas.
- Combinação – Troca de informações provenientes fontes diversas, conversas telefônicas, reuniões, memorandos, etc, podendo ser armazenadas em bancos de dados, organizadas e assim produzir nossos conhecimentos explícitos.
- Internalização – Incorpora o conhecimento explícito ao tácito, podendo ser utilizado através de métodos de consulta de experiências dos outros. Registros de atendimentos realizados a um cliente por exemplo, podem ser consultados para que se tenha um conhecimento do histórico desse cliente antes de realizar um novo atendimento.

Aplicando-se os conceitos acima, num ciclo contínuo de conversão de conhecimento organizacional, partindo de um insight ou intuição (socialização), é possível criar um conjunto de conhecimentos combinados que novamente submetidos ao ciclo, podem gerar novo conhecimento tácito. Esse ciclo do processo de conversão do conhecimento organizacional, está representado na Figura 2.

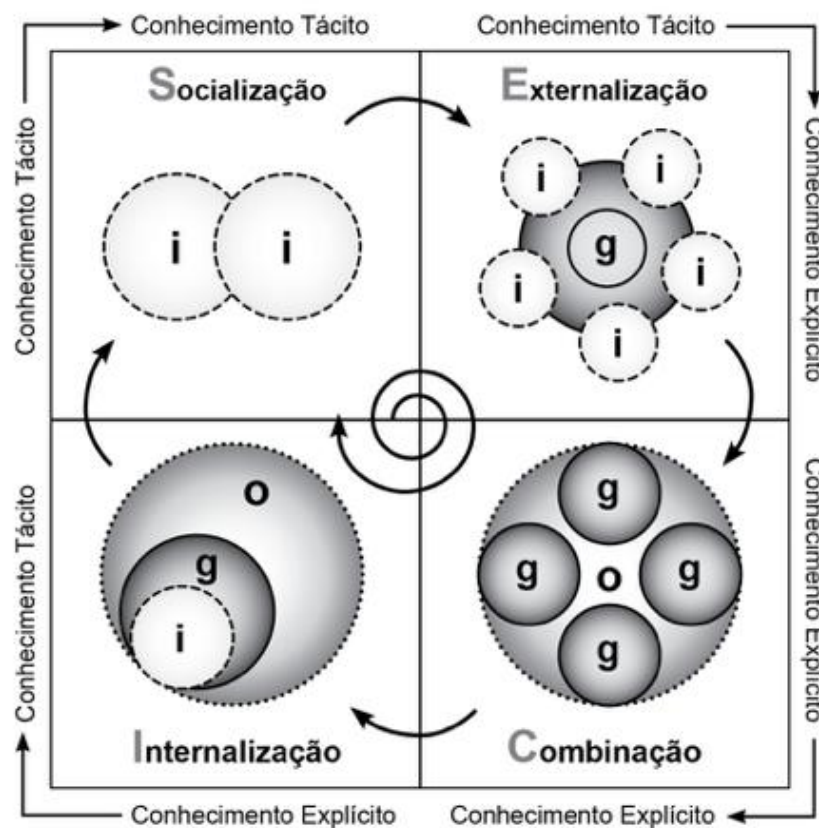
Figura 2: Processos de conversão do conhecimento organizacional



Fonte: Choo, C.W. *A organização do Conhecimento*. São Paulo: Senac, 2003, p. 38

Ainda segundo (NONAKA; TAKEUCHI, 1997,65), cada um desses processos gera um tipo de conhecimento diferente. “A socialização gera o conhecimento compartilhado (modelos mentais, por exemplo); a externalização gera o conhecimento conceitual (criação de um conceito através de metáforas e analogias); a combinação produz o conhecimento sistêmico (geração de protótipos, por exemplo); e a internalização dá origem ao conhecimento operacional (experiência prática)”. Representando essa transformação das formas de conhecimento, conforme Figura 3.

Figura 3: Modelo SECI de transformação das formas de conhecimento



Fonte: Nonaka e Konno (1998, p.43)

No contexto atual do mundo corporativo, ter informações é ter poder. Poder de avaliar o mercado, poder de analisar resultados, tendência e especialmente poder de tomada de decisões. Mas para que a informação ganhe significado organizacional, é preciso captá-la e transformá-la em conhecimento, e esse é um processo que envolve pessoas, rotinas e procedimentos. Dessa forma, observa-se então que:

“O objetivo das organizações, vistas como sistemas de criação de significado, é criar e identificar fatos recorrentes, de modo a estabilizar o ambiente e torná-los mais previsíveis. Um fato perceptível é aquele que lembra algo que já aconteceu antes” (K. E. Weick, 2003).

Evidencia-se, portanto, a importância do cuidado que as organizações devem ter com o tratamento da informação e criação do conhecimento, bem como a necessidade de utilização de metodologias para captar informações estratégicas de suas equipes, afinal se não houver planejamento, pautado em informações estratégicas, norteadoras dos planos de ação de governança, as empresas estarão navegando à deriva num mar cheio de tempestades.

Antes de enveredar-se nesse arcabouço, é preciso evidenciar claramente a definição de criação de conhecimento nas organizações, a saber:

- Criação do conhecimento é um processo através do qual as organizações adquirem, organizam e processam informação com o objetivo de gerar novos conhecimentos (NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. 1997).
- A busca e o processamento da informação são fundamentais em muitos sistemas sociais e atividades humanas, e a análise das necessidades e dos usos da informação, vem se tornando um componente cada vez mais importante da pesquisa em áreas como a psicologia cognitiva, estudo da comunicação, difusão de inovações, recuperação da informação, sistemas de informação, tomada de decisões e aprendizagem organizacional (CHOO, C. W. 2003).

Relacionar a coleta de informações, ao tratamento das mesmas, é um processo que está totalmente ligado à relação entre a gestão de pessoas e a produção de informações, logo, para que haja uma produção de informações gerenciais com qualidade, é preciso que a gestão das pessoas utilize de procedimentos voltados para esse objetivo.

Capítulo 3 – A relação entre a Gestão de Pessoas e a produção de informações gerenciais estratégicas.

A construção do conhecimento dentro de uma organização é obtida quando se reconhece o relacionamento sinérgico entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito e são elaborados processos sociais capazes de criar novos conhecimentos por meio da conversão do tácito em explícito.

Sem que haja uma gestão de pessoas e voltada à coleta e tratamento das informações no ambiente corporativo, não haverá qualidade e tão pouco assertividade na tomada de decisões estratégicas, portanto é evidente que a aplicação de esforços no trato de pessoas e suas relações com a organização da qual fazem parte, é indispensável para que se possa alcançar um nível de maturidade no processo de coleta de informações, seu tratamento e produção de informações.

Segundo, (MCGEE, James; PRUSAK, Laurence. 1994.) a informação não é formada apenas por dados coletados, mas sim por dados coletados, organizados, ordenados e submetidos a um determinado contexto, para que, dessa forma, possuam significado. Logo, para que dados se transformem em informação, eles devem ser estruturados, interpretados e inseridos num contexto específico por seu usuário.

No entanto, coletar essas informações é uma tarefa desafiadora que deve fazer parte da política interna de gestão de pessoas de qualquer empresa estruturada. A atuação do departamento responsável pelo desenvolvimento e gestão de pessoas nas organizações, geralmente denominado de departamento de recursos humanos e organizacionais, tem importância vital na definição, execução e gerenciamento de rotinas internas de gestão de pessoas, buscando influenciá-las a compartilhar suas informações.

O fornecimento de informações não pode ser uma tarefa imposta ao colaborador, deve ser voluntária, participativa e colaborativa, afinal informações são bens intangíveis, de posse de pessoas e de valor por vezes imensurável.

“A informação é inseparável do sujeito, tanto daquele que gera, como daquele que a transforma e trata, como daquele que a recebe e a aplica, transformando-a ou não em conteúdo” (Tálamo, 1996, p. 2 apud Jardim e Fonseca, 2004).

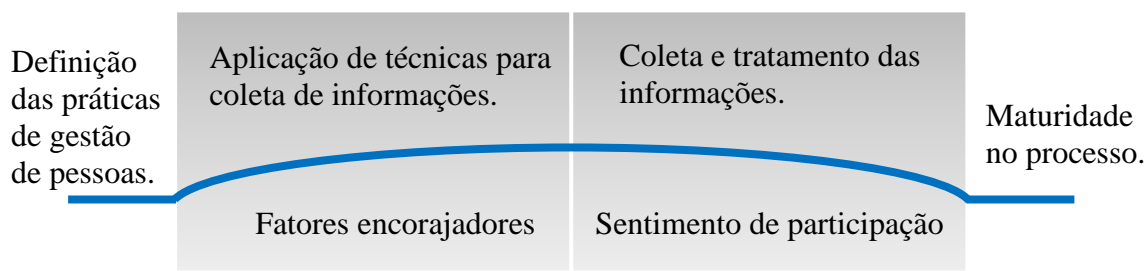
Ao considerar que a falta de comunicação da informação no sentido puro e singular, de posse do indivíduo que a concebe ou a retém, não contribui para a formação de conhecimento, e sabendo que essa informação não pode ser separada do indivíduo, então evidencia-se a grande necessidade das organizações, em aprimorar métodos de coleta de informações,

armazenamento e especialmente produção de conteúdo e conhecimento úteis à tomada de decisões estratégicas.

A difícil tarefa de gerenciar processos de coleta de informações, envolvendo pessoas no âmbito de seu trabalho e cuja formação se deu em um sistema de aprendizagem voltado na maioria das vezes a produção e não ao empreendedorismo, torna-se ainda maior quando consideramos o conhecimento como ativo de valor mais imensurável relacionado a poder. Assim podemos observar que compartilhar esse conhecimento passa a ser uma arte que depende de superação de barreiras, portanto, compreender essas barreiras é certamente o primeiro passo na gestão de informações.

É preciso desenvolver maturidade na gestão dos processos de coleta e tratamento de informações estratégicas, tendo como compromisso a criação de uma ponte entre a gestão da informação e das pessoas, onde essa “ponte”, figura uma referência ao entendimento entre fatores encorajadores e amedrontadores das pessoas em compartilhar conhecimento, como ilustra a figura 4 a seguir.

Figura 4: Ponte ilustrando a transição do processo de coleta de informações.



Fonte: Elaborado pelo autor

Cruzar essa ponte significa superar a barreira da transmissão do conhecimento organizacional, colocando a gestão de pessoas como mola propulsora e encorajadora do processo, e despertando no colaborador, maior sentimento de participação e pertencimento nos processos da organização da qual faz parte. Atingir esse patamar de confiabilidade e de segurança, pode significar o alcance da maturidade no processo de coleta de informações gerenciais.

Assim, a gestão de pessoas produz impactos significativos no processo de maturidade da organização, pois considerando que as organizações buscam um comportamento racional para a tomada de decisões por meio de ações que contribuam para a consecução de seus objetivos e metas, pode-se afirmar que políticas e práticas de incentivo, aplicadas à gestão de pessoas,

que incentivem as atitudes de comprometimento, são ferramentas fundamentais para obtenção de qualidade no compartilhamento de informações organizacionais (HISLOP, D. 2002, 2003).

Logo, se não houver tratamento da questão motivacional dos membros de uma organização, as informações permanecerão armazenadas inacessíveis à empresa, comprometendo diretamente seu comportamento decisório racional, esquematizado na figura a seguir:

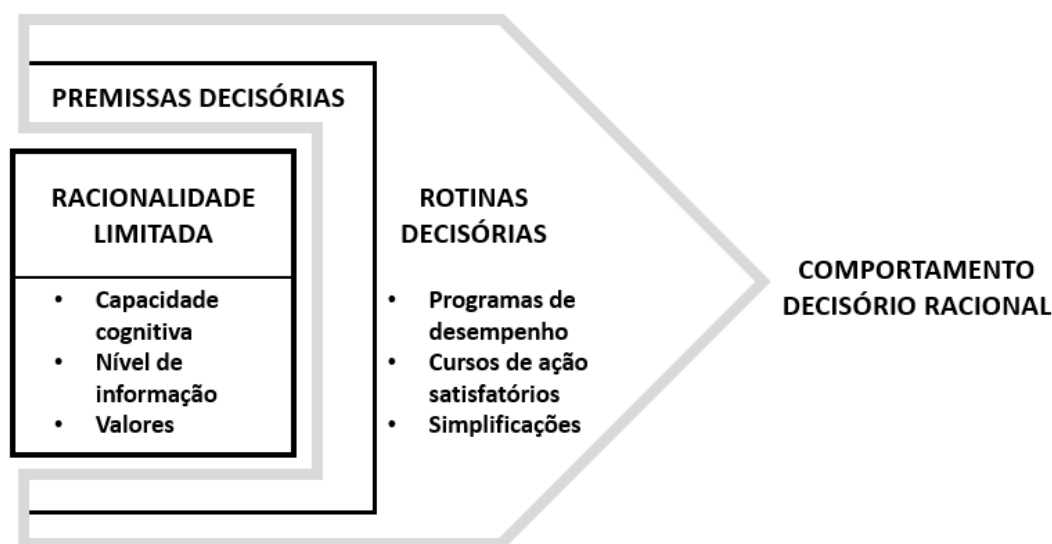


Figura 5: Aspectos dos sistemas decisórios de uma organização

Fonte: Choo, C.W. *A organização do Conhecimento*. São Paulo: Senac, 2003, p. 44

Como o comportamento dos indivíduos é limitado por sua capacidade cognitiva, seu nível de informações e seus valores, superar a distância entre o raciocínio da organização e a racionalidade limitada dos indivíduos, torna-se necessário a criação de premissas que orientem as decisões e rotinas, porém, com cautela, evitando que o uso excessivo de premissas e rotinas decisórias possa levar à estagnação, inércia e falta de inovação.

É importante notar que a questão estratégica parece ser o principal motivo para o investimento na área de gestão de conhecimento nas organizações, no entanto é preciso observar que a iniciativa de estimular as discussões e a participação dos seus colaboradores no engajamento da troca de informações, pode ser um grande diferencial competitivo para a organização, uma vez que seu quadro de pessoal torna-se encorajado a contribuir para o crescimento da empresa, bem como produz visibilidade de suas políticas de crescimento, ao cliente externo, proporcionando valorização da imagem da empresa diante de um mercado que cada vez mais se preocupa em consumir produtos e serviços de empresas socialmente e ambientalmente responsáveis.

Capítulo 4 - Práticas de gestão de pessoas, voltadas às rotinas organizacionais de produção de informações estratégicas.

Partindo do exposto nos capítulos anteriores, onde verifica-se que políticas e práticas de gestão de recursos humanos, com ferramentas motivacionais de cunho organizacional, aplicadas com clareza, objetividade e assertividade podem proporcionar ganho no quesito comportamental dos membros de uma instituição. Então definir quais práticas de gestão de pessoas, voltadas à produção de informações estratégicas, mais se adequam às necessidades de uma determinada organização, torna-se o ponto de partida para a estruturação de uma metodologia ou política organizacional capazes de alcançar resultados minimamente satisfatórios.

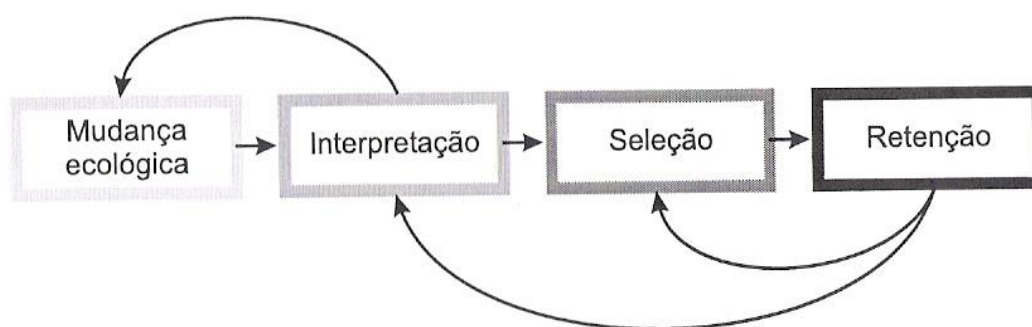
A literatura sugere métodos de envolvimento de grupos de pessoas, como exercício de criação de informações, em geral o que se percebe é a indicação de que as organizações devem oferecer de forma constante, condições capacitadoras necessárias para que o indivíduo, no grupo, crie conhecimento organizacional. Pode-se citar como exemplo, cinco condições, elencadas por (NONAKA; TAKEUCHI, 1997):

- Intenção organizacional, que pode ser definida como a aspiração de uma organização às suas metas;
- Autonomia aos membros da organização, o que introduz oportunidades inesperadas e possibilita a automotivação dos indivíduos para a criação de conhecimento;
- Flutuação e caos criativo, que estimulam a interação entre a organização e o meio ambiente externo, possibilitando a exploração da ambiguidade, da redundância e dos ruídos dos sinais ambientais, aprimorando seu sistema de conhecimento;
- Redundância, informações que transcendem as exigências operacionais imediatas dos membros da organização, aumentando o volume de informações a serem processadas; e
- Variedade de requisitos dos membros da organização, o que facilita que se enfrentem diferentes situações.

A aplicação de métodos como estes, visando a produção de informações, traz certamente uma quantidade de dados que precisam ser tratados para que tenham significado e possam ser aproveitados de forma prudente e racional, então o processo de criação de

significado, passa a fazer parte do método de gestão de pessoas e rotinas organizacionais de produção de informações estratégicas. A Figura 6 ilustra o esquema do processo de criação de significado em uma organização, onde as informações surgem de uma interpretação retrospectiva de ações ou acontecimentos já ocorridos, onde as tratativas da informação passam por etapas de interpretação e seleção, podendo ser armazenada ou encaminhada à uma nova interpretação ou mesmo indicando uma mudança.

Figura 6: Processos de criação de significado numa organização



Fonte: Choo, C.W. *A organização do Conhecimento*. São Paulo: Senac, 2003, p. 33

As revisões bibliográficas também apontam para práticas de gestão de pessoas, com forte embasamento no estudo de usuários, colocando o usuário como foco das atenções, em detrimento dos processos executados por estes.

Em (Estudo de usuários: visão global dos métodos de coleta de dados – Sofia Galvão Baptista, Murilo Bastos Cunha), realizou-se uma interessante pesquisa que demonstra a crescente atenção quanto ao tema:

“Ao nível mundial, a literatura sobre estudo de usuários tem crescido bastante. Lin & Garvey (1972), num artigo de revisão de literatura para o Annual Review of Information Science and Technology (ARIST), mencionaram que a temática estava em grande atividade e que tinha se transformado num fenômeno internacional. Essa afirmativa parece ter sido reforçada nos últimos anos. Para se ter uma ideia, fazendo-se uma consulta no Library and Information Science Abstracts (LISA), relativo ao período de 1970-2007, utilizando-se como estratégia de busca a palavra users e seus termos relacionados (user survey or user needs) no campo de escritores, foram

recuperados 7.228 referências. Tal montante, indica uma média de 75,4 e 510 trabalhos, respectivamente, durante a primeira década (1970/79) e nos oito primeiros anos da década de (2000/07). Além disso, observa-se grande crescimento da produção de documentos na década de 1980 para a de 1990 e, principalmente, a partir de 2000” (Baptista, Murilo Bastos Cunha. 2017 p. 168-184).

Essa percepção da necessidade de estudo do usuário se reflete nas organizações, onde a adoção de práticas de gestão de pessoas e processos de criação de conhecimento tem se focado cada vez mais em métricas qualitativas e menos quantitativas, visto que os métodos qualitativos contribuem para a identificação das necessidades individuais e para a implementação de sistema de informação adequados a essas necessidades.

Ainda sobre o estudo de usuários, observou-se que, Wilson (2000), comentava que a percepção dos pesquisadores sobre a natureza social da Ciência da Informação motivou a realização de estudos sobre fenômenos da busca da informação com ajuda das teorias das Ciências Sociais. Foi a partir desse entendimento que o comportamento da busca da informação passou a ser estudado com o apoio das teorias da Sociologia e Antropologia, e, a partir dessa mudança, [...] *tem-se um melhor entendimento do usuário para a projeção de serviços de informação mais efetivos e um melhor entendimento para a criação de teorias sobre comportamento e uso da informação* (WILSON, T. D. 2000, p. 31).

Com esse embasamento centrado nas práticas de gestão de pessoas e voltado à valorização do estímulo ao usuário para alavancar e alicerçar a coleta de informações fomentando a produção do conhecimento estratégico para tomada de decisões, surge a necessidade de aprimorar também os possíveis métodos de coleta dessas informações. No caso dos dois métodos mais utilizados (Questionários, Entrevistas):

- **Questionário**

Vantagens:

- Método rápido em termos de tempo;
- Baixo custo;
- Permite se atingir uma grande população dispersa;
- Dá maior grau de liberdade e tempo ao respondente;
- Possibilita menores distorções;
- Permite a obtenção de dados muitas vezes superficiais ou melhor detalhamento dos dados com questões abertas.

Desvantagens:

- Dificulta o esclarecimento de dúvidas;
- Nem sempre refletem os problemas dos usuários;
- A terminologia pode ser inadequada;
- O índice de respostas é quase sempre baixo;
- Muitos questionários não são computados;
- Difícil saber se a resposta foi espontânea;
- Respostas podem ser afetadas ou direcionadas

- **Entrevista**

Vantagens:

- Permite captar reações, sentimento, hábitos do entrevistado;
- Possibilita que o entrevistador esclareça alguma pergunta ou terminologia não compreendida pelo entrevistado

Desvantagens:

- Possibilidade de dupla distorção;
- Possibilidade de afetar as respostas do entrevistado;
- Necessidade de que o entrevistador ganhe a confiança para que as respostas sejam confiáveis;
- Os custos são maiores do que o questionário;
- A obtenção dos dados é conseguida com riqueza de detalhes.

Pode-se mencionar, ainda, outras técnicas de coleta de dados como, reuniões, discussões em grupo, *brainstorming* (tempestade de ideias), etc. Porém, sob a ótica da importância da aplicação de técnicas de coleta de informações com a motivação dos colaboradores num ambiente cooperativo, a escolha da melhor técnica a ser aplicada depende de um estudo a ser realizado em cada organização, pois essa escolha sofre influência de fatores individuais como ramo de atividade, clima organizacional, etc. Invariavelmente, é de fundamental importância, a adoção de ferramentas que possam propiciar o armazenamento e tratamento das informações coletadas, independentemente do método utilizado, para a então elaboração de resultados estratégicos e norteadores das tomadas de decisão. Exemplo disso é o *Balanced Scorecard* como suporte à Gestão Estratégica de Pessoas e de informações.

Segundo Becker ET AL (2001), a trajetória a ser seguida para implantação do *Balanced Scorecard* nas organizações tendo como centro de estudos, a Gestão Estratégica de Pessoas são:

- Nomeação de Líder; Foresight (Inteligência Competitiva, Visão de Negócios) que deverá ser atribuída ao setor de controle estratégico da empresa (RH) para formação de uma equipe do Balanced Scorecard;
- Definição dos Indicadores de Desempenho (No qual mostre transparência sobre a estratégia da empresa);
- Vetores de Desempenho, no qual dite a tendência estratégica de cada departamento da organização;
- Coleta e Monitoramento dos Dados (Sendo esse tópico o mais importante para que todo o processo de implementação do Balanced Scorecard seja bem-sucedido).

De forma geral, a adoção de ferramentas para registro e tratamento de informações é sem dúvida parte essencial do processo de estruturação dos métodos de gestão organizacional, para coleta e tratamento de informações estratégicas.

Definir quais melhores práticas de gestão de pessoas, buscando fomentar a participação dos colaboradores, produzir metodologias e técnicas, utilizar ferramentas de gestão das informações é sem dúvida fundamental para a produção de estratégia de informações gerenciais, vitais ao crescimento e prosperidade de uma organização estruturada, pois sem essa preocupação, as empresas tendem a sucumbir por inércia.

Conclusão

A gestão do conhecimento está intimamente ligada à gestão de pessoas, entender o ambiente corporativo da organização, definir quais melhores práticas de gestão de pessoas e desenvolver um processo de coleta de informações para tomada de decisões estratégicas é sem dúvida um grande desafio para as empresas que buscam um nível de maturidade nos processos de gestão organizacional.

No contexto atual, onde a competitividade das empresas no mercado, independentemente de seu segmento, torna necessária a adoção de políticas internas de gestão de pessoas voltadas à produção de informações gerenciais. Quanto maior o grau de maturidade no processo de tomada de decisões, melhor será o resultado das ações estratégicas da empresa, assim a informação assume um importantíssimo papel como fator de sobrevivência de uma organização.

Porém, extrair informações dos colaboradores de uma empresa, está longe de ser uma tarefa de fácil execução, cabe ao setor responsável, geralmente o departamento de recursos humanos e organizacionais, desenvolver metodologias para o envolvimento dos colaboradores, no processo de produção do conhecimento que é fortemente influenciado pelas práticas de gestão de pessoas adotadas pela organização. É preciso adotar ações de encorajamento e participação dos membros de uma empresa, na difícil tarefa de troca de informações, uma vez que as informações são de posse dos indivíduos, sem que haja incentivos para que elas sejam transmitidas, permanecerão inacessíveis à organização.

Existem métodos e práticas de gestão de pessoas, sistemas de coleta, armazenamento e tratamento de informações e metodologias de criação de conhecimento a partir de informações coletadas, mas essas poderosas ferramentas de nada servirão se não forem utilizadas de forma estruturada. Não há um modelo único, predefinido e acertado a ser utilizado, é preciso que cada organização, crie seu modelo de atuação nesse sentido. No entanto, as metodologias existentes, parecem não sofrer avanços no mesmo ritmo com qual as informações transitam, provocando perda de informações. Mas, o que de fato não pode ser deixado de lado é a necessidade de aprimoramento constante do modelo adotado, visando garantir rotinas organizacionais bem estruturadas e buscando maturidade no processo de geração de informações estratégicas.

Gestão de pessoas, produção de informações, tomada de decisão, competitividade, são assuntos que norteiam a literatura voltada à gestão de processos organizacionais. As escolhas corretas de ferramentas de gestão de informações, bem como as políticas de envolvimento dos

colaboradores no processo de criação do conhecimento, definitivamente mostram que a aplicação de práticas de gestão de pessoas, voltadas à coleta de informações estratégicas, influencia diretamente na sobrevivência de uma empresa minimamente estruturada. Investir em conhecimento, especialização e aplicabilidade desses processos é um caminho sem volta, o qual as empresas devem trilhar para alcançar um crescimento ou até mesmo sua sobrevivência no mercado competitivo atual.

Referências

ALVARENGA NETO, R.C.D.; BARBOSA, R.R.; PEREIRA, H.J. (2007). **Gestão do conhecimento ou gestão de organizações da era do conhecimento? Um ensaio teórico-prático a partir de intervenções na realidade brasileira. Perspectivas em ciência da informação**, Belo Horizonte, v.12, n.1, p.5-24, jan./abr.

BAPTISTA, Sofia Galvão; CUNHA, Murilo Bastos. **Estudos de usuários: visão global dos métodos de coleta de dados. Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 12, n. 2, p. 168-184, maio/ago. 2007.

BECKER, B.; HUSELID, M.; ULRICH, D. **Gestão Estratégica de Pessoas com Scorecard**. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus: 2001.

CHOO, C.W. **A organização do Conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: Ed. Senac, 2003, p. 27-61.

CHOO, C. W. **Como ficamos sabendo – um modelo de uso da informação**. In: ____, A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Editora Senac, 2003. Cap. 2, p.63-120.

DAVENPORT, Thomas H; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**. Tradução de Lenke Peres. Rio de Janeiro: Campus; São Paulo: Publifolha, 1999.

Giovana Escrivao (UFSCar) e Sergio Luis da Silva (UFSCar) **TEORIA DA CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO DE NONAKA: APLICAÇÕES E LIMITAÇÕES EM OUTROS CONTEXTOS ORGANIZACIONAIS XXXI ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO Inovação Tecnológica e Propriedade Intelectual: Desafios da Engenharia de Produção na Consolidação do Brasil no Cenário Econômico Mundial**, Belo Horizonte, MG, Brasil, 04 a 07 de outubro de 2011.

HISLOP, D. **Liking human resource management and Knowledge management via commitment: a review and research agenda.** *Employee Relations*, v. 25, n. 2, p. 182-2002, 2003.

<http://www.ip.usp.br/portal/images/biblioteca/revisao.pdf> Universidade de São Paulo - Instituto de Psicologia - Biblioteca Dante Moreira Leite -Av. Prof. De Mello Moraes, 1721 Bloco C - Cep 05508-030 - SP- Tel: 3091-4190.

K. E. Weick, **Sensemaking in Organizations.** *Thousand Oaks: Sage*, 1995, p. 170 - Citado por Choo, C.W., *A organização do conhecimento*, São Paulo: Senac, 2003, p. 32.

MCGEE, James; PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento estratégico da informação - aumente a competitividade e a eficiência da sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica.** 17 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1994.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. (1997). **Criação de conhecimento na empresa.** Rio de Janeiro: Campus.

SIQUEIRA, Marcelo Costa. **Gestão estratégica da informação.** 1 ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

TÁLAMO, M.F.G.M. A pesquisa: recepção da informação e produção do conhecimento. **DataGamaZero: Revista da Ciência da Informação**, Rio de Janeiro, V.5,n.2, 2004.

TÁLAMO, M. de F. G. M. Informação: organização e comunicação. In: SEMINÁRIO DE ESTUDOS DE INFORMAÇÃO, 1, 1996, Niterói, **Anais...** Niterói: Universidade Federal Fluminense, 1996, p. 11-14.

WILSON, T. D. **Recent trends in user studies: action research and qualitative methods.** *Information Research*, v. 5, n. 3, s.p., Apr 2000.