

**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**

Luana Michele de Souza Mafli

**GESTÃO DA INFORMAÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO: UMA**  
**ANÁLISE DESSES PROCESSOS NAS ORGANIZAÇÕES,**  
**EVIDENCIANDO SUA IMPLEMENTAÇÃO NO CONTEXTO DA**  
**SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO –**  
**SEPLAG/MG**

Belo Horizonte

2015

**Luana Michele de Souza Mafli**

**GESTÃO DA INFORMAÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO: UMA  
ANÁLISE DESSES PROCESSOS NAS ORGANIZAÇÕES,  
EVIDENCIANDO SUA IMPLEMENTAÇÃO NO CONTEXTO DA  
SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO –  
SEPLAG/MG**

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 requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Informações e Pessoas.

Orientador(a): Prof<sup>a</sup> Mônica Erichsen Nassif

## **AGRADECIMENTOS**

A todos que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste trabalho, manifesto minha imensa gratidão, especialmente:

A Deus, pela vida, pela inspiração e por me permitir chegar até aqui, tendo me sustentado em todos os momentos;

Ao meu marido Caio, pelo companheirismo, pela paciência e principalmente pelo apoio, inclusive nos momentos de ausência;

Aos meus pais Souza e Ana, e às minhas irmãs Thati e Pollyana, que estão sempre ao meu lado e vibram com cada conquista;

Aos meus amigos, que estão sempre presentes e prontos a compartilhar alegrias e celebrar as vitórias;

Aos meus colegas e equipe de trabalho na SEPLAG, por toda ajuda e compreensão durante a execução desse trabalho,

À toda a equipe do curso de especialização em Gestão de Informação e Pessoas, sempre muito prestativos e atenciosos com todos os alunos, em especial à professora e orientadora Mônica Nassif, ao professor e coordenador do curso, Cláudio Paixão e à secretária do Niteg, Sônia Gonçalves;

Enfim, a todos que torceram e me apoiaram nessa caminhada: muito obrigada!

## RESUMO

É evidente que a discussão a respeito da Gestão da Informação (GI) e da Gestão do Conhecimento (GC) tem ganhado força progressivamente desde a década de 80, se tornando relevante tanto às organizações privadas quanto públicas. Nesse contexto, o presente trabalho se propôs a analisar os referidos processos nas organizações, evidenciando-os no âmbito do Governo Estadual, especificamente na Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão, configurando-se um estudo de caso desenvolvido através de pesquisa bibliográfica e documental. Considera-se que a GC é um processo de aprendizado dinâmico, contínuo e estratégico, no qual o conhecimento é criado, compartilhado e armazenado. A Gestão da Informação, por sua vez, trata principalmente do conhecimento explícito, contribuindo de forma expressiva para a promoção de vantagem competitiva e sucesso nas organizações. Nesse sentido, destaca-se que Minas Gerais, em 2012, instituiu sua própria política de Gestão do Conhecimento. As conclusões apontam, de modo geral, que apesar dos referidos processos virem se destacando ao longo do tempo, principalmente graças à utilização de instrumentos inovadores, ainda ocorrem de maneira insuficiente na Secretaria. Constatou-se, inclusive, que a GI e a GC se mostram atualmente enfraquecidas na SEPLAG, almejando-se que retornem à posição de destaque em que se encontravam em 2012, o que demanda cultura organizacional favorável, apoio da alta liderança e ferramentas tecnológicas pertinentes, que auxiliem a integração, transferência, compartilhamento e armazenamento da informação e do conhecimento.

**Palavras-chave:** Gestão do conhecimento; Gestão do Conhecimento no setor público; Política de GC; Gestão da Informação; Gestão Estratégica de Informações.

## ABSTRACT

The discussion of the Information Management (IM) and Knowledge Management (KM) has gained strength since the 80's, becoming relevant to both private and public organizations. In this context, this study aimed to analyze these processes in organizations, in the vision of the Minas Gerais State Government, more specifically, the Secretary of State for Planning and Management (SEPLAG), setting up a case study developed through bibliographical and documentary research. The Information Management comes mainly from explicit knowledge, contributing significantly to the promotion of competitive advantage and success of organizations. The KM, in turn, is a dynamic, strategic and learning process in which knowledge is created, shared and stored. It is noteworthy that Minas Gerais State Government, in 2012, established its own knowledge management policy. The conclusions indicate, generally, that despite these processes have been standing out over time, especially through the use of innovative tools, they are still insufficient in the Secretary. It was found that, both IM and KM are currently weak in SEPLAG, especially if the wish is to return to a prominent position in which they were in 2012. That would require a favorable organizational culture, top leadership support and relevant technological tools, to assist the integration, transfer, sharing and storage of information and knowledge.

**Keywords:** Knowledge management; Knowledge management in public area; GC policy; Information management; Strategic Information Management.

*“ Não seremos limitados pela informação que temos. Seremos limitados por nossa habilidade de processar esta informação. ”*

Peter Drucker

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### Figuras

Figura 1 – Modelo SECI de conversões do conhecimento .....	08
Figura 2 – O processo de gerenciamento da informação .....	14
Figura 3 – Modelo de Orientação Informacional.....	16
Figura 4 – Estrutura da SUGES.....	33
Figura 5 – Identidade visual do Programa Estadual de Gestão do Conhecimento e capa da Cartilha Gestão do Conhecimento .....	37
Figura 6 – Modelo de GC de Minas Gerais .....	38
Figura 7 - Modelo de GC para a Administração Pública .....	40
Figura 8 – Organograma da SEPLAG.....	56

### Quadros

Quadro 1 – Comparação entre a GI e a GC .....	27
Quadro 2 – Diretrizes da Política de Gestão do Conhecimento de Minas Gerais .....	38

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

AGEI – Assessoria de Gestão Estratégica e Inovação

AGI – Assessoria de Gestão da Informação

AMG - Assessoria de Melhoria da Gestão

GC - Gestão do Conhecimento

GI - Gestão da Informação

GRI - Gestão de Recursos Informativos

IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

NCGERAES - Núcleo Central de Gestão Estratégica de Projetos e do Desempenho Institucional

NCIM - Núcleo Central de Inovação e Modernização Institucional

OI - Orientação Informativa

PMDI - Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado

PMMG - Polícia Militar de Minas Gerais

SCGE - Superintendência Central de Governança Eletrônica

SCPRH - Superintendência Central de Políticas de Recursos Humanos

SEE - Secretaria de Estado de Educação

SEPLAG – Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão

SUGES – Subsecretaria de Gestão da Estratégia Governamental

TI – Tecnologia de Informação



## **SUMÁRIO**

<b>1</b>	<b>CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>5</b>
<b>2.1</b>	<b>Informação e Conhecimento.....</b>	<b>5</b>
<b>2.2</b>	<b>Gestão de Informação.....</b>	<b>10</b>
<b>2.2.1</b>	<b>Gestão Estratégica de Informações.....</b>	<b>17</b>
<b>2.3</b>	<b>Gestão do Conhecimento.....</b>	<b>20</b>
<b>2.4</b>	<b>Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento: aspectos comparativos.....</b>	<b>26</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>30</b>
<b>4</b>	<b>ESTUDO DE CASO.....</b>	<b>32</b>
<b>4.1</b>	<b>Gestão da informação e gestão do conhecimento no estado de Minas Gerais ..</b>	<b>32</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>49</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>52</b>

## 1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Tendo em vista o atual cenário marcado pela competitividade e pelo desenvolvimento tecnológico em que se inserem as organizações, acentuado pós década de 80, é notável um progressivo destaque no âmbito das estratégias de gerenciamento de informações, com foco na disseminação do conhecimento e na inovação. Os temas “Gestão da Informação” e “Gestão do Conhecimento” estão adquirindo cada vez mais relevância dentro das organizações públicas e privadas, já que são capazes de proporcionar vantagens competitivas e melhora do desempenho organizacional.

O atual processo de ascensão da transformação tecnológica evidencia a existência de uma sociedade informacional, que demanda respostas rápidas e completas, favorecendo a chamada “explosão” da informação, que pode propiciar às organizações inovação e estabilidade. (LADEIRA, 2009).

Com a expressiva utilização de recursos da internet e a evolução dos sistemas de informação e gestão do conhecimento, o desafio da gestão fica voltado principalmente a filtrar, organizar e disponibilizar informação de valor em tempo oportuno, o que é aprimorado à medida que novas estratégias e ferramentas são desenvolvidas.

No setor público, a execução da gestão da informação e do conhecimento torna-se ainda mais importante, pois pode culminar na eficiência e efetividade dos serviços prestados à sociedade. Atendo-se a esse fato, torna-se essencial compreender como os processos de Gestão de Informação e Gestão do Conhecimento são evidenciados nesse contexto organizacional atualmente. Assim, cabe *a priori* analisar alguns pontos relevantes a fim de compreender no atual contexto da Gestão do Governo de Minas Gerais, mais especificamente no âmbito da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão – SEPLAG/MG – os processos de gestão da informação e do conhecimento, objetos do presente trabalho.

Nesse sentido, surgem as seguintes indagações: quais as principais diferenças e semelhanças entre os processos de Gestão de Informação e Gestão do Conhecimento? Como os referidos processos são executados na Secretaria?

A fim de responder aos questionamentos supracitados, este trabalho apresenta os seguintes objetivos:

### Objetivo Geral

- Descrever e analisar os processos de gestão da informação e gestão do conhecimento no âmbito da Secretaria de Planejamento de MG, à luz da literatura existente sobre o tema.

### Objetivos Específicos

- Situar e explorar os principais conceitos atinentes ao tema, apontando suas principais características e práticas;
- Delimitar os aspectos comparativos entre os processos de GI e GC, do ponto de vista teórico;
- Identificar a ocorrência dos processos no âmbito da Secretaria;
- Detectar prováveis falhas nos processos e oportunidades de melhoria.

Cabe salientar que tal estudo justifica-se tendo em vista a crescente relevância dos temas nas organizações, o que se acentua nos dias atuais, bem como sua contribuição no sucesso das instituições. Ambos os processos são de extrema importância ao alcance dos objetivos estratégicos das organizações, tanto públicas quanto privadas. Dessa forma, torna-se fundamental compreender os processos supracitados no contexto da administração pública, a fim de obter maiores informações quanto ao tema e contribuir para a melhoria da Gestão.

Objetivando abordar todos os aspectos supracitados, esta monografia se divide em cinco seções. A seção inicial consiste da presente introdução, contendo os aspectos iniciais pertinentes ao tema proposto. A segunda seção aborda os principais conceitos correlatos ao gerenciamento de informação e de conhecimento, na forma de revisão de literatura. A terceira seção explicita a metodologia utilizada para a elaboração do estudo, trazendo também uma análise geral sobre o referencial teórico e documental utilizado no decorrer de sua elaboração. A contextualização da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão, bem como a apresentação dos dados e sua respectiva análise são feitas na quarta seção. Por fim, na quinta e última seção são apontadas as considerações finais tecidas ao findar do trabalho.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Informação e Conhecimento

Os termos “informação “ e “conhecimento” demandam algumas reflexões relevantes a seu respeito, a fim de clarificar seus significados e a provável indefinição que ainda os tangencia, conforme destacam Alvarenga Neto, Barbosa e Pereira (2007).

Inicialmente, cabe apresentar um breve conceito de dado, que figura como ponto de partida para compreender os demais termos correlatos.

Alvarenga Neto (2005) afirma que os dados são simples observações sobre o estado do mundo, se arriscando a afirmar que dado seria algo sem significado, que independe do contexto e da assimilação por parte das pessoas. Davenport e Prusak (1998) acreditam na possibilidade de transformação do dado em informação através da agregação de valores por diversas maneiras, e enumeram métodos importantes, como por exemplo:

- contextualização: a finalidade dos dados coletados é conhecida;
- categorização: as unidades de análise ou componentes essenciais dos dados são conhecidas;
- cálculo: os dados podem ser analisados de forma matemática ou estatística;
- correção: é possível eliminar os erros dos dados;
- condensação: os dados podem ser resumidos para uma forma mais concisa.

Nesse sentido, de acordo com Davenport e Prusak (1998), a informação poderia ser definida como sendo “dados que fazem a diferença e possibilitam a aquisição de novos pontos de vista para a interpretação de eventos ou situações”, sendo também considerada um meio de se extrair e construir conhecimento. (NONAKA; TAKEUCHI, 1995).

Drucker (1988), citado por Alvarenga Neto (2005), define informação como “dados dotados de relevância e propósito”, destacando que são as pessoas que tornam esses dados relevantes.

Apesar da informação emergir como chave de discussão em quase todas as questões referentes à organização e à estratégia, ela não está limitada à coleta de dados. Trata-se dos dados que são coletados, ordenados, julgados e organizados, aos quais se atribuem significados e contexto. (NAGANO; SANTOS e VICK, 2009). Valentim (2010) corrobora essa conceituação, inferindo que a informação só pode ser assim denominada se há compreensão de seu significado.

Nonaka e Takeuchi (1997), ao tratarem de tal temática, levantam também alguns pontos relevantes. Segundo eles, a informação atua como um meio material necessário para a conseguinte extração e construção do conhecimento, o que é capaz de afetar ou reestruturar o conhecimento à medida que lhe acrescenta algo novo. Outro ponto importante que é destacado pelos autores corresponde ao fato de que a informação é um produto capaz de gerar conhecimento, o qual é identificado com a crença que é produzida ou sustentada pela informação.

Por sua vez, o conhecimento, ao contrário da informação, diz respeito a compromissos e crenças, tornando-se uma atitude, uma perspectiva ou uma intenção específica, que se contrapõe à informação e está relacionada e conduz à ação. (NONAKA E TAKEUCHI, 1997).

É importante frisar que, na literatura, a maioria dos autores subdivide o conhecimento entre tácito e explícito, a fim de clarificar sua compreensão, sendo que esses conceitos também serão abordados nessa seção.

Para Dixon (2000), citado por Alvarenga Neto (2005), o conhecimento se resume aos elos significativos que as pessoas fazem em suas cabeças entre informação e a sua respectiva aplicação em ação em um dado contexto. O autor também infere que o conhecimento é a informação dotada de maior valor, visto que exige análise, síntese, reflexão e contextualização.

Davenport & Prusak (1998) sugerem que a vantagem do conhecimento é uma vantagem competitiva sustentável, definindo-o como:

“Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.” (DAVENPORT & PRUSAK, 1998:6)

Sveiby (1998) sugere que o conhecimento é uma capacidade de agir, não podendo ser destacado do contexto. Segundo esse autor, o conhecimento possui quatro características fundamentais, as quais se referem ao conhecimento como sendo: tácito, orientado para a ação, sustentado por regras e constantemente mutável. Quanto à primeira característica, é importante frisar a posição do autor de que o conhecimento prático é, em grande parte, tácito.

Com base nos estudos de Polanyi (1967), Sveiby (1998) define o conhecimento tácito como pessoal, intransferível e específico ao contexto, considerando difícil sua formulação e comunicação.

Choo (1998), citado por Alvarenga Neto (2005), destaca que o conhecimento tácito é aquele implícito utilizado pelos membros da organização, com o objetivo de fazerem seu trabalho e construir sentido. Destaca também que o conhecimento tácito é um conhecimento não codificável e de difícil difusão, sendo vital para as organizações, já que só podem aprender e inovar através da disseminação do conhecimento implícito dos seus membros.

Davenport e Prusak (1998) também reconhecem as diferenças nos tipos de conhecimento e sugerem que o conhecimento explícito pode ser representado em documentos e bancos de dados ou embutido em procedimentos e, assim, transferido com razoável precisão. Segundo eles, é necessário um intenso contato pessoal para a transferência de conhecimento tácito, sendo que a confiança mútua, o senso comum, a adoção de índices de sucesso como elementos motivadores e a existência de uma linguagem comum são fatores críticos para que essa transferência ocorra com êxito.

Nonaka e Takeuchi (1997) corroboram e complementam as idéias de Polanyi (1967) ao acrescentar que o conhecimento tácito inclui também elementos estabelecidos pelos seres humanos com o intuito de criar modelos, manipulando analogias em suas mentes. Esses modelos mentais são definidos como pontos de vista, paradigmas, perspectivas ou crenças, sendo úteis na percepção e definição do mundo. Já o elemento técnico do conhecimento tácito inclui as habilidades, as técnicas e o *know-how* concreto. Para os autores, o conhecimento explícito é aquele que se pode transmitir através da linguagem sistemática e formal, sendo que o conhecimento só existe, reside e é criado graças aos indivíduos.

Nesse ensejo, acredita-se que o conhecimento resida no indivíduo, mas sua construção efetiva acontece quando há inserção em uma dada coletividade.

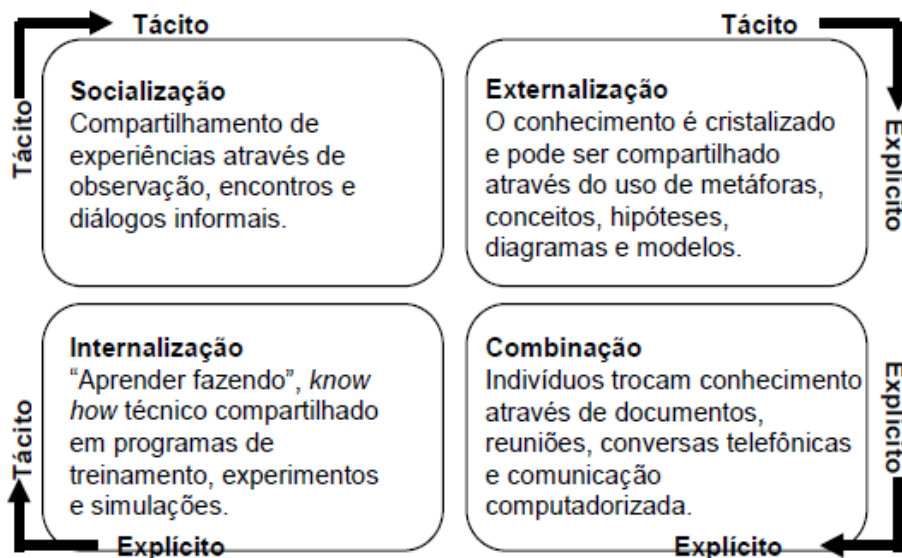
Nonaka e Takeuchi (1995) apresentam uma das principais teorias referentes à criação de conhecimento organizacional, conforme indica a figura 1. Segundo os autores, a organização pode criar conhecimento através da conversão e da interação entre os aspectos tácito e explícito. Desse modo, a conversão de conhecimento ocorreria de quatro maneiras: do conhecimento tácito para o tácito, através da socialização; do conhecimento tácito para o explícito, o que é chamado de externalização; do conhecimento explícito para o tácito, pela internalização; e do conhecimento explícito para

o explícito, através do método da combinação. Assim, segundo os autores, as instituições geradoras de conhecimento seriam aquelas que criam sistematicamente novos conhecimentos e os disseminam por toda a organização, incorporando-os rapidamente a novas tecnologias e produtos.

Esse processo ocorreria a partir de uma “espiral do conhecimento”, modelo de geração de conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997), que se baseia no comprometimento pessoal e em vários processos de conversão entre o conhecimento implícito e explícito, envolvendo o indivíduo, o grupo, a organização e o ambiente.

Segundo Barbosa (2008), a conexão entre informação e conhecimento é evidenciada nesse modelo de espiral do conhecimento, sendo que o conhecimento, uma vez externalizado pelo indivíduo, pode ser transformado em informação, e esta, quando internalizada por outrem, transforma-se em conhecimento.

Figura 1 – Modelo SECI de conversões do conhecimento



FONTE: Adaptado dos textos de Nonaka e Takeuchi, 1995.

A criação do conhecimento organizacional seria, nesse sentido, a ampliação do conhecimento criado pelos indivíduos, uma vez satisfeitas as condições contextuais que devem ser propiciadas pela organização. Segundo Barbosa (2008), o conhecimento organizacional pode ser considerado um elemento de maior centralidade para a gestão

estratégica de uma organização do que a gestão da informação, tendo em vista sua singularidade e peculiaridade.

Davenport e Prusak (1998) sugerem quatro métodos úteis a fim de que a informação possa ser transformada em conhecimento organizacional:

- comparação: de quais formas as informações relativas a essa situação se comparam a outras situações conhecidas?
- consequências: quais implicações essas informações trazem para as decisões e tomadas de ação?
- conexões: quais as relações deste novo conhecimento com aquele já acumulado?
- conversaço: o que outras pessoas pensam a respeito dessa informação?

Informação e conhecimento, assim, dizem respeito ao significado, estando intrinsecamente associados ao contexto. Dessa forma, as pessoas usam seu repositório interno de conhecimento, que corresponde ao conteúdo, para fazer face aos diversos contextos enfrentados no dia a dia. (NONAKA & TAKEUCHI, 1997).

Valentim (2007, p.9) salienta que a informação e o conhecimento têm papel fundamental nos ambientes organizacionais, pois “[...] todas as atividades desenvolvidas, desde o planejamento até a execução das ações planejadas, assim como o processo decisório, são apoiados por dado, informação e conhecimento”, ou seja, são insumos para o processo de tomada de decisão e de inteligência competitiva organizacional.

Choo (1995) salienta que as “Organizações do Conhecimento” utilizam a informação para atuação em três arenas distintas, que são a tomada de decisão, a construção de sentido (*sense making*) e a criação de conhecimento, respectivamente.

O objetivo imediato do “*Sense Making*” é permitir que os membros da organização construam um entendimento compartilhado do que é a organização e o que ela faz, ao passo que o objetivo de longo prazo é promover sua garantia de adaptação e prosperidade em um ambiente dinâmico. Como exemplo, pode-se considerar a inteligência competitiva e o escaneamento ambiental sistemático, que são iniciativas empresariais de construção de sentido. (ALVARENGA NETO, 2002).

A criação do conhecimento, segundo Choo (1998) apud Alvarenga Neto (2005), refere-se ao momento em que as organizações criam ou adquirem, organizam e processam a informação, com o intuito de gerar um novo conhecimento por meio da aprendizagem organizacional, o qual é realizado no decorrer da geração do conhecimento. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).



O processo decisório, última etapa do modelo de CHOO (1995) demanda que a organização escolha a melhor opção dentre todas disponíveis, perseguindo-a com base na sua estratégia. Destaca-se que a tomada de decisão é permeada pelo princípio da racionalidade limitada, sendo sua limitação vislumbrada nos níveis individual, - habilidade, hábitos e reflexos – pela extensão do conhecimento e da informação possuída, e pelos valores e concepções de propósito, os quais podem divergir dos objetivos organizacionais. (ALVARENGA NETO, 2002).

Decorrendo dos termos expostos, as expressões Gestão da Informação (GI) e Gestão do conhecimento (GC) têm sido apresentadas na literatura sob diferentes perspectivas. (OLIVEIRA, *et al.* 2014).

Para Barbosa (2008) essa diversificação de termos reflete duas questões, sendo que a primeira seria o grande interesse que a informação e o conhecimento vêm despertando na sociedade atual, e a segunda o desafio para que se consiga diferenciar um conceito do outro e estabelecer relacionamentos entre eles.

Para Barbosa e Nassif (2012), o mero convencimento de que a informação e o conhecimento constituem recursos de grande valia para a sobrevivência e para o desenvolvimento organizacional nem sempre se faz traduzir em ações concretas com vistas à sua plena utilização, o que merece ser explorado e analisado, principalmente em âmbito público.

As características dos processos supracitados, bem como suas principais semelhanças e diferenças, serão abordados a seguir, nas próximas seções.

## **2.2 Gestão da Informação**

No tocante à Gestão da Informação, Wilson (2002) a define como “a aplicação de princípios de gestão para a aquisição, organização, controle, disseminação e uso de informações relevantes para o funcionamento eficaz das organizações de todos os tipos.” (WILSON, 2002).

De acordo com Choo o objetivo básico da GI é:

Aproveitar os recursos e capacidades de informação da organização, a fim de permitir que a mesma aprenda e se adapte ao seu ambiente em constante mutação. Criação de informação, aquisição, armazenamento, análise e uso, portanto, fornecerão a teia intelectual que suporta o crescimento e desenvolvimento da organização inteligente. (CHOO, 1995, p.5)

Para Oliveira *et al.* (2014) a gestão da informação precisa abordar os contextos sociais e situacionais do uso da informação, dotando-a de significado e propósito através da partilha de modelos mentais efetivas entre um grupo de participantes na resolução de problemas ou fazendo sentido em situações pouco claras.

Conceitualmente, segundo o autor, a GI poderia ser pensada como um conjunto de processos que suportam e estão alinhados com as atividades de aprendizagem da organização. A informação seria, dessa forma, uma matéria-prima essencial à tomada de decisão, exigindo cada vez mais que a organização atente à qualidade da informação fornecida às instâncias decisórias. (OLIVEIRA, 2014).

Para Davenport (1998), o que está em falta nas organizações não é a informação, já que essa se encontra disponível está em todo lugar. Faltam ferramentas tecnológicas e de gestão para entregar a informação correta e de forma tempestiva, ou seja, um eficiente gerenciamento de informações.

Segundo Barbosa (2008), a gestão da informação tem sua origem na documentação, e é uma disciplina atualmente mais consolidada do que a gestão do conhecimento, despertando o interesse da comunidade acadêmica e gerencial a partir do final da década de 1980.

A complexidade, que é atualmente característica das organizações, demanda que a exigência de habilidades ligadas ao gerenciamento de informação seja necessária para um bom desempenho estratégico, pois a falta de controle da informação impede a sinergia entre os diferentes membros da organização. (CÂNDIDO; VALENTIM; CONTANI, 2005).

Davenport e Prusak (1999) ponderam que para se chegar a uma tomada de decisão realmente efetiva, é preciso cuidado detalhado com a integridade, precisão, atualização, interpretabilidade e valor da informação, que consiste em um recurso estratégico sob a ótica da obtenção ou construção de vantagem competitiva. (OLIVEIRA *et al.*, 2014).

Para Davenport (1998), grandes volumes de informação transitam nas organizações sem que ninguém tenha total consciência de seu impacto, valor ou custo. Advém daí a importância de se gerenciar tanto a informação quanto o conhecimento que se forma a partir desta informação, a fim de que a organização obtenha sucesso e vantagem competitiva.

As cinco etapas ou componentes do ciclo de vida da informação em organizações segundo Marchand, Kettinger e Rollins (2001), são:

1) sensoriamento ou monitoração de eventos e tendências externos à organização;

2) busca e coleta de informações;

3) organização;

4) processamento;

5) manutenção.

Bergeron (1996) corrobora o crescente reconhecimento de que a informação, assim como outros recursos organizacionais, necessita de gerenciamento para ajudar as organizações a melhorar sua produtividade, competitividade e performance geral.

Segundo a autora, o termo Gestão de Recursos Informativos (GRI) pode ser usado para descrever um fenômeno que outros autores chamam de gestão da informação, o qual se baseia nos seguintes pressupostos:

a) a informação necessita ser reconhecida como importante recurso organizacional;

b) a informação precisa ser abordada sob um enfoque gerencial integrativo;

c) a informação precisa de gerenciamento em todo o seu ciclo de vida;

d) é fundamental estabelecer uma conexão entre a GRI e o planejamento estratégico organizacional.

Bergeron (1996) assinalou também duas vertentes observadas na GI: a perspectiva tecnológica e a perspectiva integrativa. Sobre a perspectiva tecnológica, a autora declarou que a GRI seria evidenciada como:

(...) uma expansão ou subdisciplina da Gestão de Sistemas de Informação ou como uma prática de melhor gerenciamento de sistemas de informação baseados em computador. Esta perspectiva enfatiza o aspecto técnico da GRI. A informação é frequentemente confundida com tecnologia da informação; outros relacionam informação com tecnologia. Esta perspectiva tecnológica, predominante na literatura da Gestão de Sistemas de Informação, enfoca os sistemas de informação baseados em computadores como os únicos provedores de informação na organização. (BERGERON, 1996, p. 266).

Já a perspectiva integrativa, segundo a autora:

Vê a GRI como uma abordagem convergente ante os problemas de informação. Para a maioria dos autores, esta visão baseia-se principalmente no campo dos estudos de informação. Esta perspectiva considera a GRI como uma abordagem gerencial que tem como função a visão integrada e harmônica das fontes, serviços e sistemas, além organizacional e necessidades informativas sob a seguinte questão: quem adquire, organiza e transmite qual informação, por qual meio, com

que custo, para quem e com que efeito? A meta da GRI é estabelecer mecanismos necessários à organização para a criação ou aquisição, processamento e armazenamento de dados e informações de qualidade adequada, rápida e precisa para o suporte dos objetivos organizacionais a custos mínimos. (BERGERON, 1996, p. 268).

Este fator integrativo é especialmente interessante ao presente trabalho, dado seu enfoque na importância dos processos informacionais nas práticas de GI juntamente com as necessidades de informação, pressupondo o fator humano como razão de ser das atividades informacionais. A visão integrativa – sistêmica e holística – tal como constatada por Bergeron (1996), têm sido a visão predominante na GI. Nesse ensejo, Taylor (1986), citado por Barbosa e Nassif (2012) denota que a principal abordagem da GRI pode ser sintetizada por meio das seguintes perguntas: “Quem adquire, organiza e transmite qual informação? Por quais meios? A que custo? Para quem? Com que efeitos?” (p. 174).

Inúmeros autores têm contribuído para o desenvolvimento da gestão da informação, sendo que Thomas Davenport se destaca entre os mais atuais. Suas críticas à abordagem computacional da informação levaram à formulação do conceito de ecologia da informação (2002), cuja abordagem possui como atributos principais a integração de diversos tipos de informação, o reconhecimento de mudanças evolutivas, a ênfase na observação e descrição e o foco nas pessoas e no comportamento informacional. Esse modelo consiste ainda em “identificar todos os passos de um processo informacional – todas as fontes envolvidas, todas as pessoas que afetam cada passo, todos os problemas que surgem.” (DAVENPORT, 2002, p. 173).

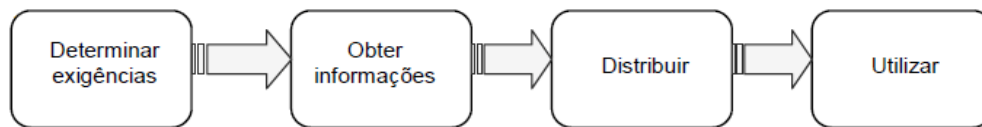
O processo de gerenciamento da informação está evidenciado na figura 2, e segundo Davenport (2001), possui 04 fases, quais sejam:

1. Determinação de exigências: Combinar e conhecer as necessidades e exigências de informação das pessoas que as demandam;
2. Obtenção: Obter a informação analisando seu conteúdo, de forma a estabelecer níveis de segurança, qualidade e confiabilidade;
3. Distribuição: Disseminar a informação ao grupo demandante;
4. Utilização: De caráter bastante pessoal, é a forma com que o profissional absorve e digere informações estruturadas e não-estruturadas.

Segundo o autor, informação estruturada pode ser entendida como aquela encontrada em documentos de ordem formal, como dados de desempenho operacional ou outras informações quantitativas, ao passo que informações não-estruturadas

englobam vários itens, abrangendo desde notícias e idéias a rumores e conversas informais.

Figura 2 – O processo de gerenciamento da informação



Fonte: Adaptado de Davenport, 2001.

O autor elucida também que a tecnologia atua muitas vezes se sobrepondo aos demais recursos. Para ele, o fator humano é fundamental ao processo de gerenciamento de informações, considerando-se que a concepção equalizada, integrativa e holística dos recursos informacionais é que constituem a GI. (DAVENPORT, 2002). Segundo ele:

A abordagem comumente aceita para o gerenciamento de informações - investimento em novas tecnologias, e só - simplesmente não funciona. Os administradores precisam, na verdade, de uma perspectiva holística, que possa assimilar alterações repentinas no mundo dos negócios e adaptar-se às sempre mutantes realidades sociais. Essa nova abordagem, que chamo de ecologia da informação, enfatiza o ambiente da informação em sua totalidade, levando em conta os valores e as crenças empresariais sobre informação (cultura); como as pessoas realmente usam a informação e o que fazem com ela (comportamento e processos de trabalho); as armadilhas que podem interferir no intercâmbio de informações (política); e quais sistemas de informação já estão instalados apropriadamente. (DAVENPORT, 2002, p. 12).

Martins (2014) destaca que esse modelo de gestão informacional de Davenport é centrado nas necessidades reais dos usuários, sendo que todas as formas de suporte informacional, seja documental ou tecnológica, deverão tê-los como referência. Assim, cada organização possui sua própria cultura e valores organizacionais, culturais e informacionais, os quais devem ser considerados pelas práticas de GI. (MARTINS, 2014).

É importante frisar que Davenport (2002) conceitua, assim, a ecologia da informação como a administração informacional centrada no ser humano, colocando o homem no centro do mundo da informação e deixando a tecnologia em segundo plano, concepção que se torna ainda mais significativa em contextos públicos.

Em termos de deficiências organizacionais, algumas das mais comuns vislumbradas atualmente são os fluxos de informação inadequados e o desconhecimento

do caráter da informação como uma ferramenta de suporte ao desenvolvimento de ações cotidianas. (PRUSAK; MCGEE, 1994).

Nesse sentido, Barbosa (2008) destaca que a organização e o tratamento da informação podem ser considerados os processos mais críticos da gestão da informação, já que as organizações atualmente se caracterizam pela contínua produção, processamento e uso da informação.

Ladeira (2009) denota que a assimetria informacional figura como um dos principais problemas organizacionais dos dias atuais, precisando ser combatida com a criação de políticas específicas de informação. Segundo o autor, é visível como a lacuna informacional é evidenciada dentro da gestão da informação, sendo que na maior parte das vezes a informação circula quase que exclusivamente nos níveis estratégicos, podendo prejudicar a transparência e a efetividade das políticas públicas a serem implementadas e comprometer sua entrega final ao cidadão.

Dentre as perspectivas mais atuais e integradoras de gestão da informação em contextos organizacionais, Barbosa e Nassif (2012), destacam a desenvolvida por Marchand, Kettinger e Rollins (2001). Essa perspectiva visa estabelecer ligações entre as práticas de gestão da tecnologia da informação, de gestão informacional e os comportamentos e valores das pessoas em relação à informação, com o desempenho e a competitividade empresariais. (BARBOSA e NASSIF, 2012).

O modelo desenvolvido por Marchand, Kettinger e Rollins (2001) foi denominado Orientação Informacional (OI) e figura como uma tentativa de se abordar a questão informacional nas organizações de uma forma holística e integrada. Esse modelo foi desenhado com base em estudo realizado pelos autores com 1009 executivos do alto escalão de empresas de 26 países e de alguns setores industriais, sendo suas capacidades:

a) práticas associadas à TI: capacidade de uma empresa gerenciar suas aplicações de tecnologia de informação e infraestrutura de forma a sustentar suas operações, processos, tomada de decisão e inovação;

b) práticas de GI: capacidade de gerenciar informação de maneira efetiva durante o ciclo de vida do uso da informação;

c) comportamentos e valores informacionais: capacidade de incentivar comportamentos e valores atinentes ao uso efetivo da informação.

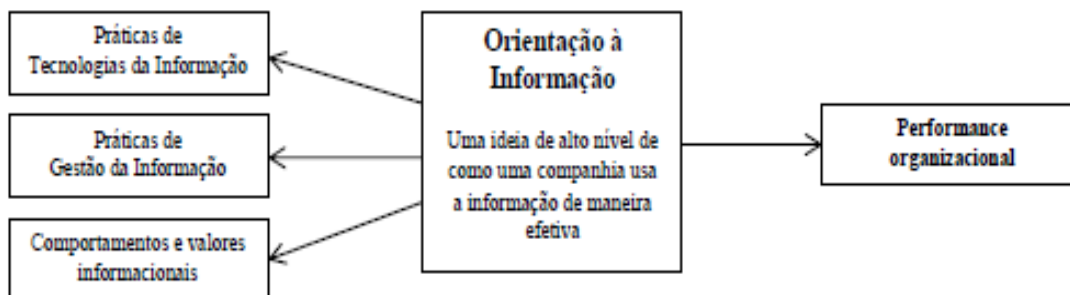
Segundo Martins (2014), ainda com base no modelo de Marchand, Kettinger e Rollins (2001), o processo de gerenciamento da informação sob a concepção da Orientação à Informação deve possuir 05 características fundamentais, que são:

- 1) As pessoas devem utilizar a informação objetivando o bem-estar da organização, e não seus interesses pessoais;
- 2) As pessoas devem explicitar seu conhecimento permitindo que o uso efetivo da informação ocorra;
- 3) A organização não pode satisfazer vários objetivos de forma simultânea, devendo priorizar o comportamento de busca informacional naqueles realmente relevantes;
- 4) As pessoas devem ter habilidade e pro-atividade para aprender, visando sua própria evolução e desenvolvimento;
- 5) deve haver o reconhecimento constante da mudança como uma característica natural das organizações modernas, estando sempre prontas a enfrentar novos desafios.

Martins (2014) destaca que se a organização atender a estas características comportamentais, conforme denotaram Marchand, Kettinger e Rollins (2001), poderá utilizar e gerenciar seus recursos informacionais de forma efetiva, incluindo-se os recursos de tecnologia da informação.

Segundo Barbosa e Fidelis (2013), a OI permite medir como a interação entre estas três capacidades possibilita a melhoria do desempenho organizacional. Com base no estudo dos autores Marchand, Kettinger e Rollins (2001), Barbosa e Nassif (2012) também inferem que essa métrica de abordagem da orientação informacional, que tem como base as três capacidades supracitadas, determinam a orientação informacional e impactam diretamente no desempenho institucional. (Fig. 3)

Figura 3 – Modelo de Orientação Informacional



Fonte: Adaptado de Marchand, Kettinger e Rollins, 2001, p. 141.

Essas três capacidades devem estar bem definidas e compreendidas no contexto organizacional, sendo que a comunicação e o alinhamento organizacional são fundamentais nesse processo.

No tocante aos modelos de gerenciamento de informações, cabe para o contexto do presente trabalho, também apresentar o conceito exposto por Choo (1995). Tal modelo está intimamente relacionado ao conceito de gestão do conhecimento, tendo em vista sua linha voltada à Teoria Organizacional, como as “organizações que aprendem” ou “organizações aprendizes”.

Para o autor, uma organização deve aprender constantemente com o processo informacional, com os fluxos e caminhos da informação em seu ambiente, com a retroalimentação e o bom uso dos canais de informação. Segundo Choo (1995):

Uma organização se comporta como um sistema aberto que absorve informações, energia e matéria do ambiente externo e transforma esses recursos em conhecimento, processos e estruturas que produzem bens ou serviços que são consumidos no ambiente. A relação entre organizações e meio ambiente é, assim, tanto circular quanto crítica: as organizações dependem do ambiente para os recursos e para a justificativa de sua existência. Como o ambiente é crescente em complexidade e volatilidade, torna-se imperativo que as organizações aprendam o suficiente sobre as condições atuais e futuras do meio ambiente, e para usar esse conhecimento para mudar seu próprio comportamento no momento oportuno. (Choo, 1995, p. 1-2).

Quanto à utilização de informações nas organizações, Choo (2003) refere-se à informação como um componente intrínseco da organização. Dessa forma, é fundamental que haja uma clara compreensão dos processos organizacionais e humanos pelos quais a informação pode se transformar em ação, percepção e conhecimento, sendo que sem essa compreensão as organizações não são capazes de reconhecer a importância de suas fontes e tecnologias de informação.

### **2.2.1 Gestão Estratégica de Informações**

Para que as organizações tenham seus serviços prestados com mais eficiência, é interessante que haja uma efetiva gestão de informações, cuja importância já ficou evidenciada anteriormente. Em se tratando de contexto público, torna-se essencial ainda que haja uma análise estratégica sobre o que de fato é relevante para a organização e



para a sociedade, o que se clarifica por meio da gestão estratégica de informações, objeto da presente seção.

Inicialmente, pode-se compreender a estratégia como “a seleção de meios para realizar objetivos”, conforme explicitou Maximiano (2000). A estratégia requer, assim, uma série de definições, sendo “uma dessas palavras que inevitavelmente definimos de uma forma, mas frequentemente usamos de outra”. Estratégia é um padrão, isto é, consistência em comportamento ao longo do tempo”. (MINTZBERG, 2000).

Complementando essa idéia, Fidelis e Cândido (2006) destacam que a adequada gestão da informação poderá figurar como um facilitador para a obtenção, distribuição e uso dos recursos. Assim, as pessoas assumem nesse contexto um papel fundamental, sendo responsáveis pelo discernimento, em meio a ambientes cada vez mais complexos, das informações mais relevantes à organização.

Quanto ao gerenciamento estratégico de informações, convém destacar que consiste, primordialmente, na formulação de estratégias que direcionem a consecução de objetivos, sendo uma forma de gerir a organização. Nesse sentido:

O conceito de gestão estratégica define um conjunto de decisões estratégicas que irão determinar o desempenho e o futuro da organização. (...) A partir do momento em que se decide pela gestão estratégica, o passo seguinte é a elaboração do planejamento. (...) Com o planejamento estratégico, cria-se o futuro, uma nova situação, visando a um impacto positivo. (FUNDAP, 2004).

Torna-se fundamental, assim, que as organizações determinem e acompanhem sistematicamente suas informações estratégicas, o que demanda, portanto, uma gestão estratégica da informação, a qual:

“ Não é algo que possui uma linearidade; o ambiente informacional de qualquer organização sofre alterações promovidas pelas variações dos ambientes de negócios interno e externo, e essas alterações exigem informações que indiquem sua natureza e intensidade e como deve ser realizado o realinhamento organizacional frente à nova demanda gerada.” (CÂNDIDO, CONTANI E VALENTIM, 2005).

Cabe frisar que o monitoramento do ambiente do negócio pode gerar um número incomensurável de informações que, ao invés de contribuir para a definição das ações e construção da consciência, podem acarretar prejuízos ao processo, já que a informação obtida pode não chegar a ser utilizada. Assim, segundo Cândido, Contani e Valentim (2005), para evitar que isso ocorra é necessário definir os conteúdos informacionais que atendam de fato às necessidades dos agentes tomadores de decisão.

Segundo Rezende, citado por Cândido, Contani e Valentim (2005) a formulação estratégica de qualquer negócio seria feita partir das informações disponíveis, sendo que nenhuma estratégia pode ser melhor que a informação da qual é derivada. Nesse sentido, observa-se que a gestão estratégica da informação é um fator determinante para que a organização se mantenha eficiente ao longo do tempo.

Segundo Nagano, Santos e Vick (2009), apesar do gerenciamento estratégico de informação ser tão relevante quanto de outros bens, o conhecimento relativo à gestão da informação não se desenvolve do mesmo modo. Muitas vezes esse conhecimento ainda tende a ser mal compreendido e mal aplicado, mesmo havendo amplas pesquisas inerentes à informação.

Cândido, Contani e Valentim (2005) também destacam que um dos fatores determinantes para o sucesso das organizações é o gerenciamento das informações internas e externas, ressaltando que apenas ocorrerá um gerenciamento informacional dinâmico e efetivo caso as fontes de informação sejam identificadas corretamente em cada ambiente. Assim, o reconhecimento, a manutenção e a gestão informacional são de fato cruciais para o desenvolvimento da gestão estratégica da informação.

Ao adotar uma estratégia eficaz de GI, é necessário que a organização desenvolva algumas atividades fundamentais, entre as quais se inserem a captação, filtragem, tratamento, análise, comunicação e uso da informação, perpetuando esse ciclo de forma a retroalimentar o processo de forma contínua. (CÂNDIDO, CONTANI E VALENTIM, 2005).

Cabe ressaltar que a gestão estratégica da informação proporciona uma visão crítica e abrangente da atmosfera competitiva da instituição, e conseqüentemente, possibilita o desenvolvimento de ações estratégicas visando maior competitividade. (CÂNDIDO, CONTANI E VALENTIM, 2005).

Para Davenport e Prusak (1998) o processo de gestão estratégica da informação é composto por quatro passos, sendo eles:

- a) Determinação das exigências: Identificar como os gerentes percebem os ambientes informacionais e como compreendem a demanda informacional de um administrador. Objetiva compreender o mundo dos negócios e requer as perspectivas política, psicológica, cultural, estratégica e ferramental além de avaliações individual e organizacional.

- b) Obtenção: atividade que deve incorporar um sistema de aquisição contínua que consiste basicamente na exploração, classificação, formatação e estruturação de informações.
- c) Distribuição: Refere-se às formas de comunicação e divulgação utilizadas.
- d) Uso da informação: Diz respeito à forma de utilização da informação disponibilizada, referindo-se à maneira como se procura, absorve e digere a informação antes do processo de tomada de decisão.

Santos (2000, p.1) afirma que "o tomador de decisões necessita de informações relevantes, mas, sobretudo precisa de dispositivos de filtros, pois está exposto a uma massa infinita de informações irrelevantes, muitas delas, que ele mesmo solicitara."

Assim, é imprescindível que o desenvolvimento de estratégias voltadas à gestão da informação seja catalisador dos fluxos de informação, buscando subsidiar esse processo de tomada de decisão. O desenvolvimento de ações estratégicas direcionadas à manutenção e ao crescimento da organização necessita de informações precisas, de modo que sejam potencializadas durante o processo de análise, interpretação, reflexão e definição da ação a ser empregada sobre o fenômeno percebido. (CÂNDIDO, CONTANI E VALENTIM, 2005).

Oliveira e Bertucci (2002) enumeram cinco principais objetivos da gestão estratégica da informação, que são, respectivamente: promoção da eficiência organizacional, de forma a organizar e suprir as demandas por informação vindas de dentro e de fora; planejamento de políticas de informação; desenvolvimento e manutenção de sistemas e serviços de informação; otimização de fluxos de informação; e controle da tecnologia de informação.

Em termos de informações estratégicas, no contexto do presente trabalho, podem ser consideradas como tais aquelas decorrentes do monitoramento de programas e projetos estratégicos e do acompanhamento do Acordo de Resultados, o que será abordado posteriormente.

### **2.3 Gestão do Conhecimento**

Atendo-se agora à Gestão do Conhecimento, observa-se que é um conceito relativamente novo, porém as práticas de compartilhamento e transferência de conhecimento já existem na maioria das organizações há bastante tempo, conforme salientou Batista (2004).

Barbosa (2008) destaca que descobrir onde se encontra o conhecimento, bem como o seu compartilhamento, configuram aspectos essenciais para a gestão do conhecimento, a qual, basicamente pode ser compreendida como “a arte de gerar valor a partir de bens intangíveis da organização” (SVEIBY, 1998, p. 1),

Alvarenga Neto (2005) apresenta uma boa definição para o significado da Gestão do Conhecimento, abordando-a como um conjunto de atividades voltadas para a promoção do conhecimento organizacional, pela qual se permite que as organizações e seus colaboradores possam sempre se utilizar das melhores informações e dos melhores conhecimentos disponíveis, no intuito de atingir os objetivos organizacionais e maximizar a competitividade.

Segundo Alvarenga Neto (2002), uma gestão voltada para o conhecimento é capaz de estabelecer uma visão estratégica para o uso tanto da informação como do conhecimento, promovendo a aquisição, a criação, a codificação parcial e a transferência de conhecimentos tácitos e explícitos. É capaz também de estimular e promover a criatividade, a inovação, a aprendizagem e a educação continuada, propiciando um contexto organizacional adequado onde se reconhece o papel fundamental da cultura organizacional e das pessoas. Ainda segundo o autor, a informação e o conhecimento figuram como os únicos fatores capazes de fortalecer as competências essenciais das organizações e contribuir de fato para a consolidação de vantagens competitivas sustentáveis.

Prusak (2001) citado por Barbosa (2008) denota que a gestão do conhecimento é a combinação de idéias novas e tradicionais, e constitui uma resposta concreta à globalização, à disseminação dos computadores e a visão da empresa com base no conhecimento.

De acordo com Terra (2000), a GC vai muito além de se investir em tecnologia ou em gerenciamento da inovação, passando necessariamente pela compreensão das características e demandas do ambiente competitivo e pela compreensão das necessidades individuais e coletivas associadas aos processos de criação e aprendizado.

Cabe, nesse sentido, destacar dez princípios inerentes à GC expostos por Davenport (1998), os quais servem tanto de alerta como de orientação, sendo eles:

1. Gestão do Conhecimento custa caro;
2. A Gestão eficaz do Conhecimento requer soluções híbridas de pessoas e tecnologia;
3. Gestão do Conhecimento é altamente política;
4. Gestão do conhecimento requer gestores do conhecimento;

5. Os benefícios da Gestão do Conhecimento estão mais nos mapas do que nos modelos, mais nos mercados do que nas hierarquias;
6. Compartilhar e usar conhecimento com frequência são atos anti-naturais;
7. Gestão do Conhecimento significa melhorar os processos de trabalho do conhecimento;
8. O acesso ao conhecimento é apenas o começo;
9. Gestão do Conhecimento nunca tem fim;
10. Gestão do Conhecimento demanda um contrato de conhecimento.

No turbulento ambiente econômico atual, as organizações se vêem desafiadas a criar novos produtos, serviços e processos gerenciais, substituindo o desafio de apenas se produzir mais e melhor. Segundo Terra (2000), a velocidade das transformações e a complexidade crescente dos desafios não permitem mais concentrar estes esforços em poucos indivíduos ou áreas das organizações, sendo fundamental que haja a participação de todos os colaboradores no processo de criação.

De acordo com Davenport e Prusak (1998), a tarefa de transferência de conhecimento nas organizações se resume a encontrar meios eficazes de permitir que os indivíduos conversem e escutem o que se tem a dizer. Os autores acrescentam também que quando é necessário transferir conhecimento, o método utilizado deve ser sempre compatível com a cultura da organização em questão.

As transferências cotidianas geralmente se encontram localizadas e fragmentadas, já que quanto maior e mais complexa a instituição, menor a probabilidade de se encontrar o melhor conhecimento. Davenport e Prusak (1998) sugerem ainda que há uma profusão de conhecimento pela organização e que a sua existência não assegura o seu uso. Algumas das estratégias sugeridas pelos autores para a transferência do conhecimento estão relacionadas a conversas informais do conhecimento, como os diálogos informais entre os funcionários dentro e fora do ambiente de trabalho, os quais muitas vezes funcionam como catalizadores na propagação do conhecimento.

Para Rezende e Abreu (2008), a GC pode ser compreendida como uma forma de administração, compartilhamento e aproveitamento do conhecimento das pessoas na disseminação das melhores práticas para o crescimento da organização. Seria assim, percebida como a capacidade das organizações em utilizar e combinar diversas fontes e tipos de conhecimentos, sendo uma evolução da gestão da informação. Nesse sentido, as preocupações se dão em relação às formas de armazenamento, seleção e apresentação da informação, e não apenas com o processo de gestão de aprendizado.

Segundo Oliveira *et al.* (2011), a GC é considerada como sendo um conjunto de processos que visa à criação, armazenamento, disseminação e utilização do conhecimento, alinhados com os objetivos da organização, considerando fontes de conhecimento internas e externas a ela.

Dessa maneira, os objetivos da gestão do conhecimento podem variar dependendo do contexto, havendo, porém, um consenso acerca do propósito final da gestão do conhecimento, que consiste em sua essência no alcance e manutenção de vantagem competitiva. (LADEIRA, 2009).

Segundo Chiavenato (2010), a GC se baseia na gestão da informação, que proporciona as ferramentas necessárias para capturar, organizar, formalizar, disseminar e compartilhar as informações necessárias ao fomento do conhecimento nas organizações.

De acordo com Schlesinger (2008), as principais funções da GC nas organizações consistem em identificar de forma adequada os conhecimentos relevantes ao bom funcionamento do negócio, evitando que os conhecimentos indesejados sejam introduzidos no desempenho de suas funções.

Na visão de Batista (2004), o objetivo primordial da Gestão do Conhecimento seria aperfeiçoar o desempenho de empresas, organizações não governamentais, segmentos organizados da sociedade, países e indivíduos, sendo que para ele o conhecimento é um recurso imprescindível para um desempenho satisfatório das organizações, tanto em termos de competitividade, quanto no aperfeiçoamento de seus processos internos.

Filius, De Jong e Roelofs (2000) baseados em sua pesquisa, destacam que a maior parte das atividades de gestão do conhecimento tem lugar durante o trabalho diário, sendo que as redes informais de obtenção de informação são bastante importantes nesse contexto. Segundo esses autores, as organizações precisam prestar atenção aos fatores que inibem e otimizam a gestão do conhecimento, sendo necessário tomar importantes decisões caso optem por otimizar esse processo. É necessário, por exemplo, traçar escolhas frente ao apoio ou não à inovação, ao compartilhamento aberto de informações e à definição de sua estrutura de funcionamento voltado ao individual ou ao coletivo, sendo que cada "escolha" possui suas próprias vantagens e desvantagens, as quais devem ser analisadas mediante os objetivos da organização.

Torna-se relevante exemplificar algumas atividades ou práticas comuns em GC adotadas ultimamente nas organizações, as quais, segundo Schlesinger *et al.* (2008), estão relacionadas à:

- formação de equipes de conhecimento, voltadas a desenvolver métodos de GC;

- compartilhamento de melhores práticas através da utilização expressiva de bases de dados, interação e eventos;
- desenvolvimento de bases de dados e de conhecimento via registro adequado de melhores práticas e diretórios de especialistas;
- criação de Centros de Conhecimento, que propiciem o desenvolvimento de habilidades na área de GC;
- uso de tecnologias colaborativas, como intranets e groupwares;
- formação de equipes de capital intelectual, capazes de identificar e auditar bens intangíveis, tais como o conhecimento.

Atendo-se à esfera privada, o desafio de aprimorar e ampliar a produção vai sendo suplantado pela necessidade permanente de criar novos produtos, serviços, processos e sistemas gerenciais. (SCHLESINGER *et al.*, 2008).

No tocante às organizações públicas, o processo de mudanças caminha em um ritmo mais lento, sendo que a maior parte das organizações ainda preserva características da administração burocrática e não consegue responder de forma ágil e eficiente às demandas da comunidade. Esse tipo de administração foi desenvolvido em outro contexto, quando a sociedade funcionava em um ritmo diferente e as transformações ocorriam mais lentamente. Nesse ensejo, observa-se a imagem tão difundida na sociedade da ineficiência e da má qualidade da administração pública (SCHLESINGER *et al.*, 2008), o que dá à GC ainda mais relevância no sentido de otimizar os serviços prestados à sociedade.

Em termos de administração pública, observa-se que a gestão do conhecimento:

“Além de aumentar a efetividade da ação pública no tratamento de temas relevantes para a sociedade de maneira competente, com o mínimo de recursos e tempestividade, as organizações públicas devem gerir o conhecimento para: i) tratar de maneira adequada e com rapidez os desafios inesperados e desastres; ii) preparar cidadãos, organizações não-governamentais e outros atores sociais para atuar como parceiros do Estado na elaboração e na implementação de políticas públicas; iii) promover a inserção social, a redução das desigualdades sociais e um nível aceitável de qualidade de vida para a população por meio de construção, manutenção e ampliação do capital social e do capital intelectual das empresas; e iv) criar uma sociedade competitiva na economia regional e global por meio da educação dos cidadãos para que eles se tornem trabalhadores competentes do conhecimento, e mediante o desenvolvimento das organizações para que estas se tornem competitivas em todas as áreas do conhecimento.” (BATISTA, 2004, p. 9)

Observa-se, assim, que o papel da gestão do conhecimento na Administração Pública vai além da finalidade de aprimorar o desempenho organizacional, cumprindo importante função na sociedade democrática. (BOGONÁ, 2012).

Uma das contribuições da GC como ramo do conhecimento para a administração pública, conforme exposto por Batista (2012), é expandir a capacidade de conhecimento dos servidores e gestores públicos, das equipes de trabalho e de toda a organização pública, de maneira coletiva, sistemática e integrada, a fim de criar, compartilhar e aplicar conhecimento para alcançar os resultados desejados.

Assim, de acordo com Terra (2000), é necessário que a organização promova uma coordenação sistêmica de esforços entre os planos organizacional e individual, estratégico e operacional, e o plano das normas formais e informais, a fim de assegurar uma efetiva Gestão do Conhecimento.

Terra (2000) dividiu seu modelo em sete dimensões, as quais, ao serem observadas, podem aumentar as possibilidades de sucesso na implantação de uma política de GC. Tais dimensões são:

1. O fundamental papel da alta administração na definição dos campos de conhecimento em que os funcionários da organização devem focalizar seus esforços de aprendizado, além do papel indispensável na definição da estratégia organizacional e na definição de suas metas;

2. a preocupação da alta administração em promover o desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada à inovação, experimentação, aprendizado contínuo e comprometimento com os resultados de longo prazo e com a otimização de todas as áreas da organização. A cultura organizacional deve estar voltada à incentivar a ação e aceitar o erro, tratando-as como fontes preciosas de aprendizado;

3. alterar as estruturas organizacionais de forma a superar os limites à inovação, ao aprendizado e à geração de novos conhecimentos, sendo baseadas no trabalho de equipes multidisciplinares com alto grau de autonomia;

4. as políticas e práticas de recursos humanos devem ser associadas à aquisição de conhecimentos externos e internos à organização, e à geração, difusão e armazenamento de conhecimentos na organização;

5. promover a manutenção de um ambiente organizacional baseado em confiança, transparência e colaboração, tendo em vista que os avanços, nas tecnologias de comunicação, na informática e nos sistemas de informação afetam os processos de geração, difusão e armazenamento de conhecimento nas organizações;



6. multiplicar esforços na mensuração de resultados sob várias perspectivas e em sua divulgação por toda a organização;

7. buscar processos de aprendizado com o ambiente e estreitar o relacionamento com seus clientes.

Essas dimensões podem se aplicar tanto em âmbito privado quanto público, sendo relevante destacar novamente o papel da comunicação e das pessoas no alcance do sucesso organizacional. Apesar do conhecimento não se configurar como propriedade das organizações, o surgimento de novos produtos, serviços ou processos estão relacionados diretamente ao desempenho criativo e do conhecimento individual das pessoas que nelas atuam, assim como a interação deste com o grupo. (SCHLESINGER et al., 2008).

Nesse ensejo, ainda segundo Schlesinger (2008), a principal vantagem competitiva das organizações reside nas pessoas, o que obriga as organizações a se conectarem com novas práticas de gestão dos recursos humanos, além do gerenciamento de informações e conhecimento.

Cabe frisar, conforme destacado por Batista (2012), que a GC no setor privado é uma ferramenta de inovação que permite aumentar a satisfação do cliente e, conseqüentemente, aumentar a produtividade e lucratividade da organização. Dessa forma, a GC permite à empresa gerar riquezas, tornando-se mais competitiva e sólida no mercado. Já no âmbito da administração pública, o autor afirma que uma efetiva GC permite às organizações enfrentarem seus novos desafios, implementando práticas inovadoras de gestão e melhorando a qualidade de seus processos, produtos e serviços públicos em benefício do cidadão-usuário e da sociedade em geral.

## **2.4 Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento: alguns aspectos comparativos**

Uma vez que os principais conceitos atinentes ao tema, em seus aspectos principais, foram apresentados, cabe agora iniciar uma pequena explanação a respeito de algumas semelhanças e diferenças entre os processos de GI e GC.

Martins (2014) salienta a variedade de temáticas relacionadas com a GI, destacando que sua relação com a GC tem tido muito destaque na literatura da área, já que frequentemente não há menção a uma sem referências à outra.

Segundo Barbosa (2008), a gestão da informação e a gestão do conhecimento focalizam aspectos complementares de dois importantes fenômenos organizacionais, sendo que a GI tem enfoque na informação ou no conhecimento registrado, e a GC destaca o conhecimento pessoal, que muitas vezes é tácito, e que, para ser efetivamente utilizado, precisa ser descoberto e socializado.

Nesse ensejo, o quadro 1 traz alguns pontos relevantes no tocante à diferenciação dos processos.

Quadro 1 – Comparação entre a GI e a GC

<i><b>Critério</b></i>	<i><b>Gestão da informação</b></i>	<i><b>Gestão do conhecimento</b></i>
Fenômenos centrais	Informação ou conhecimento explícito	Conhecimento tácito, competências pessoais
Visibilidade dos fenômenos	Baixa	Muito baixa
Processos críticos	Organização e tratamento da informação	Descoberta e compartilhamento do conhecimento
Nível de centralidade para a gestão estratégica	Mediana	Alta
Influência da cultura organizacional sobre processos e resultados	Mediana	Alta
Possibilidade de gerenciamento	Baixa ou mediana	Baixa ou muito baixa
Outros conceitos relacionados	Sistemas de informação, gestão eletrônica de documentos	Capital intelectual, ativos intangíveis, aprendizagem organizacional
Principais campos disciplinares envolvidos	Ciência da computação, ciência da informação, biblioteconomia, arquivologia	Administração, ciência da informação

Fonte: Barbosa, 2008, p. 14.

Conforme exposto por Barbosa (2008), é relevante salientar que o fenômeno central da gestão da informação é o conhecimento explícito, posto que a GI lida com o vasto universo de documentos produzidos, armazenados e utilizados em um contexto organizacional. Já a gestão do conhecimento tem seu enfoque no conhecimento pessoal, tácito, de difícil acesso e que nem sempre é registrado e compartilhado. Como exemplo, observa-se que enquanto a GI se associa intimamente com os sistemas de informação e com a gestão eletrônica documental, a gestão do conhecimento se relaciona com a gestão do capital intelectual e de ativos intangíveis, bem como com a aprendizagem organizacional. (BARBOSA, 2008).

Segundo Martins (2014), a interação entre as disciplinas de Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento contribuiu para o desenvolvimento de uma visão mais holística da GI, sendo que o fator humano, que era tido inicialmente como um dos recursos da GI, passou a ser considerado o foco principal das práticas de gerenciamento informacional.

Wilson (2002), em seu trabalho sobre Gestão da Informação, reconheceu de forma clara este aspecto, destacando que o comportamento de busca informacional baseado na necessidade informacional humana é o pilar da GI.

Barbosa (2008) destaca também que tanto a GI quanto a GC lidam com processos complexos, elusivos e de difícil observação. Segundo ele, ambos os processos são difíceis de ser gerenciados, sendo que a GC, por lidar com fenômenos de menor visibilidade e envolver aspectos íntimos das pessoas, torna-se ainda mais difícil de ser administrada.

De acordo com (Valentim, 2007), a GI e a GC são modelos de gestão complementares, pois enquanto a GI atua de forma direta junto aos fluxos formais, a GC atua diretamente aos fluxos informais, ou seja, o que não está explícito.

Apesar dos documentos e do comportamento das pessoas detentoras de conhecimento serem passíveis de observação, os fenômenos informação e conhecimento, em si, são praticamente invisíveis em contextos organizacionais, o que figura um paradoxo.

Segundo Barbosa (2008, p.15):

A perspectiva informacional pode ser considerada uma perspectiva de nível superior, uma meta perspectiva, na medida em que uma organização é e funciona como uma rede de informação e de conhecimento. E, como a informação e o conhecimento se confundem com todas as demais perspectivas da organização, eles se tornam invisíveis. É como o ar que respiramos; como ele está em toda parte, ele se torna invisível.

Ainda segundo Barbosa (2008) a determinação de necessidades e a aferição do uso da informação configuram enormes desafios para a gestão. No entanto, tendo em vista que os documentos possam ser coletados, produzidos, organizados, manipulados e distribuídos, pode-se considerar que a informação seja um fenômeno de maior visibilidade do que o conhecimento, dado que esse ainda reside essencialmente na mente das pessoas.

Corroborando essa conceituação, Souza e Valentim (2013), salientam que a GI procura identificar e potencializar todos os tipos de recursos de informação que uma

organização possui, ensinando-a a aprender e se adaptar à complexidade e incertezas de seu ambiente. Segundo as autoras, a GI está intimamente relacionada ao conhecimento explicitado em algum suporte, cujos documentos gerados, acessados, apropriados e usados potencializam as atividades desempenhadas, com foco principal nos dados e informações geradas no ambiente organizacional.

Já a GC pode ser vislumbrada de forma mais complexa, sendo compreendida como um conjunto de estratégias que englobam processos visando adquirir, tratar, disseminar e utilizar o conhecimento. Isso, visando estabelecer fluxos informais que promovam a explicitação do conhecimento, transformando-o em informação com valor agregado, a qual pode contribuir significativamente para o processo decisório. (VALENTIM, 2007).

### 3 METODOLOGIA

Definidos os principais conceitos que serão abordados durante o trabalho, cabe, agora, apresentar os principais procedimentos metodológicos e os instrumentos utilizados para executá-lo.

Em relação às técnicas de pesquisa, Lakatos e Marconi (2007) delimitam a análise de documentação indireta e a obtenção de documentação direta como sendo as principais técnicas utilizadas.

A análise de documentação indireta possui o “intuito de recolher informações [...] sobre o campo de interesse” (LAKATOS; MARCONI, 2007, p. 62), podendo ser feita por meio de pesquisa documental baseada em documentos que configuram fontes primárias de coleta de dados, ou por meio de pesquisa bibliográfica, considerada como fonte secundária de dados. Nesse ensejo, quanto ao presente trabalho, utilizou-se dos dois tipos de análises mencionados – documentação direta e indireta, sendo que a documentação indireta contou também com as fontes primárias e secundárias de coleta de dados.

A pesquisa documental, por sua vez, respaldou-se em documentos oficiais, os quais, segundo Lakatos e Marconi (2007), “constituem a fonte mais fidedigna de dados” (LAKATOS; MARCONI, 2007, p. 65). Foram consultados relatórios, diagnósticos, registros e manuais internos da AGI e da secretaria de forma geral, objetivando compreender principalmente como se deu a implementação da Gestão do Conhecimento na SEPLAG.

Nesse sentido, a principal técnica utilizada nesse trabalho foi a pesquisa descritiva com abordagem qualitativa, culminando posteriormente em um estudo de caso. Tal pesquisa não requer necessariamente o uso de métodos e técnicas estatísticas, sendo que o ambiente natural é a fonte direta para a coleta de dados. No método indutivo, parte-se de dados particulares e suficientemente constatados para a inferência de uma verdade geral ou universal. Para Lakatos e Marconi (1991), três elementos fundamentais devem ser considerados para toda indução:

- a. Observação dos fenômenos: observar e analisar fatos ou fenômenos com o intuito de descobrir as causas de sua manifestação;
- b. Descoberta das relações entre eles: dar-se-á a comparação com vistas a descobrir relações constantes existentes entre eles;

c. Generalização da relação: nessa última etapa há a generalização das relações encontradas na etapa precedente, entre fenômenos e fatos semelhantes, muitos dos quais ainda não observados ou não observáveis.

Com relação à última consideração, destacada na letra c, cabe salientar que não há necessariamente a obrigatoriedade em se promover a referida generalização, podendo se obter resultados aplicáveis apenas em determinado contexto.

TRIVIÑOS (1987) define o estudo de caso como sendo uma categoria de pesquisa cujo objetivo é analisado de forma mais profunda, e as suas características são dadas por duas circunstâncias, sendo elas a natureza e abrangência da unidade e a complexidade determinada por suportes teóricos que servem de orientação em seu trabalho para o investigador.

No presente trabalho, o estudo de caso em questão é o observacional, que como inferido por TRIVIÑOS (1987), corresponde a uma categoria típica de pesquisa qualitativa, onde a técnica de coleta de informações mais importante é a observação participante.

Utilizando as supracitadas técnicas de pesquisa – documentais e bibliográficas, além da observação participante, foi possível realizar um estudo, com enfoque qualitativo, a respeito da existência e implementação dos processos de GC e GI dentro da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão, permitindo-se visualizar seus pontos críticos e oportunidades de melhoria.

## **4 ESTUDO DE CASO**

### **4.1 Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento na SEPLAG/MG**

No intuito de contextualizar o objeto do presente estudo de caso, cabe agora situar a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão, SEPLAG/MG, relacionando-a aos processos de GI e GC, já explicitados mais detalhadamente nas seções anteriores.

Nesse sentido, observa-se que o Governo do Estado de Minas Gerais tem nos últimos anos procurado introduzir novas práticas gerenciais na administração pública, no intuito de tornar o aparelho estatal mais eficiente e preparado para atender às demandas, cada vez mais exigentes, dos cidadãos.

Foi nesse contexto de modernização institucional que, no ano de 2003, se deu o surgimento da SEPLAG, fruto da fusão da Secretaria de Estado de Recursos Humanos e Administração e Secretaria de Estado de Planejamento e Coordenação Geral, tornando-as extintas.

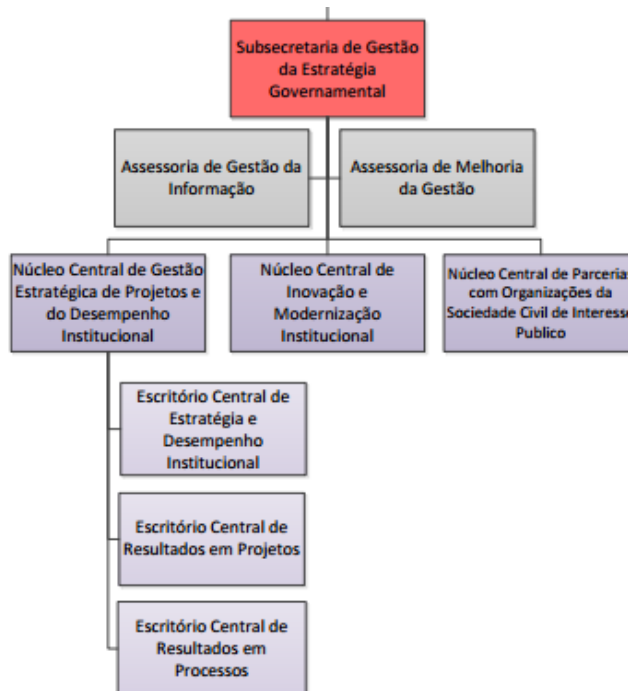
A estrutura orgânica básica da Secretaria define-se pelo art. 212 da Lei Delegada 180/2011, versando o art. 211 a respeito de sua finalidade e competências. Atualmente a SEPLAG tem sua organização regida pelo Decreto nº 46.557/2014, que detalha e especifica suas unidades administrativas no tocante às suas competências e responsabilidades.

A SEPLAG tem como objetivo coordenar, formular, executar e avaliar políticas que visem o desenvolvimento econômico, social e institucional do Estado de Minas Gerais. Dentre suas políticas públicas, estão as que fomentam o desenvolvimento de seus servidores, questões orçamentárias, recursos logísticos, tecnologia da informação e comunicação, modernização administrativa, saúde ocupacional, coordenação geral das ações de governo e a gestão da estratégia governamental. (MINAS GERAIS, 2015). Cabe salientar aqui a posição estratégica ocupada pela SEPLAG, que é considerada o principal órgão central do Estado. Nesse ensejo, destaca-se sua responsabilidade em disseminar a estratégia Governamental para as demais secretarias do Estado de Minas Gerais, além de trabalhar para atender sua própria estratégia.

Destaca-se na estrutura orgânica da SEPLAG, detalhada no organograma conforme o anexo A, a existência de um setor essencialmente responsável pela coordenação técnica da Gestão da Informação e do Conhecimento. É o caso da

Assessoria de Gestão da Informação – AGI, subordinada à Subsecretaria de Gestão da Estratégia Governamental – SUGES, conforme figura abaixo:

Figura 04 – Estrutura da SUGES



Fonte: Adaptado do site da Secretaria. (SEPLAG, 2015)

A AGI está citada no inciso VII do art. 4º, alínea a, do decreto nº 46.557/ 2014 e explicitada no art. 25, incisos I, II e III, conforme abaixo:

Art. 25. A Assessoria de Gestão da Informação tem por finalidade estruturar o ambiente informacional da SEPLAG, em conformidade com as diretrizes estabelecidas pela Subsecretaria de Gestão da Estratégia Governamental, bem como estruturar, implantar e promover a Política de Gestão do Conhecimento do Poder Executivo, competindo-lhe:

I - identificar, analisar e acompanhar a evolução das necessidades informacionais da SEPLAG, propondo e gerindo instrumentos e ferramentas para atendimento às demandas prioritizadas pela alta direção da Secretaria;

II - estruturar produtos e repositórios de informação acerca da atuação estratégica do Governo do Estado, de modo a subsidiar o processo decisório, qualificando e disseminando a informação governamental com vistas a obter uma visão consolidada dos avanços do Governo; e

III - coordenar a execução do Plano Estadual de Gestão do Conhecimento, mediante a estruturação e a implementação de práticas voltadas para o compartilhamento de ideias e conhecimentos.



Atendo-se a esse contexto e a essas atribuições, os processos de GI e GC evidenciados na secretaria serão abordados separadamente, nas próximas seções.

#### **4.1.1 Gestão do Conhecimento na SEPLAG-MG**

O governo do Estado de Minas Gerais, no ano de 2012, decidiu elaborar sua própria política de Gestão do Conhecimento, publicando, para o desenvolvimento dos trabalhos, a resolução nº 5, de 20 de fevereiro de 2012, que foi posteriormente reeditada pela Resolução nº 54, de 27 de julho de 2012.

Tal resolução instituiu um comitê executivo composto por representantes de nove unidades organizacionais da SEPLAG, a fim de formular políticas, estabelecer diretrizes e articular as ações de implantação dos processos de gestão do conhecimento, cabendo à AGI a função de secretaria executiva e coordenação técnica do referido comitê.

Dando continuidade ao processo, a SEPLAG publicou, juntamente com o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), a resolução nº 55, de 27 de julho de 2012, a qual regulamenta e “dispõe sobre a instituição da Política de Gestão do Conhecimento, no âmbito da Administração Direta e Indireta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual.” (MINAS GERAIS, 2012a, p.1).

A Política Estadual de Gestão do Conhecimento possui como objetivo geral “agregar valor aos serviços públicos, mediante a criação de uma ambiência favorável à geração, estruturação, compartilhamento e disseminação do conhecimento nos âmbitos interno e externo ao Governo Estadual.” (MINAS GERAIS, 2012b, p.12).

Esse objetivo está explicitado em seis objetivos específicos, quais sejam:

- I – Aprimorar o atendimento ao cidadão, mediante o uso eficiente e eficaz do conhecimento organizacional;
- II – Promover a maior retenção e proteção do conhecimento gerado na Administração Pública Estadual, mediante a estruturação e preservação da memória organizacional;
- III – Promover a maior transparência da gestão pública estadual, mediante a disponibilização de informações qualificadas e de interesse da sociedade civil.
- IV – Estimular a inovação governamental, mediante a criação de instrumentos que viabilizem a identificação de novas ideias junto aos servidores públicos e a sociedade civil;
- V – Subsidiar o processo de tomada de decisão governamental, mediante a geração de inteligência estratégica suportada pelo monitoramento de informações estratégicas;
- VI – Incrementar a produtividade do trabalho dos servidores públicos estaduais, mediante a eliminação de esforços em duplicidade, maior

rapidez na recuperação de informações e maior confiabilidade das informações disponibilizadas. (MINAS GERAIS, 2012b, p. 12).

A fim de alcançar tais objetivos definidos e para alicerçar as ações a serem planejadas, foram definidos como princípios gerais da Política de Gestão do Conhecimento da Administração Pública Estadual, além das dez assertivas apontadas por Davenport (1998), os seguintes princípios:

- Gestão do conhecimento deve ser orientada para a estratégia organizacional;
- Gestão do conhecimento deve ter foco em resultados para os clientes internos e externos;
- Gestão do conhecimento é um negócio de pessoas e, portanto, deve enfatizar os aspectos relacionados com a cultura organizacional;
- Gestão do conhecimento é uma matéria multidisciplinar, que requer um processo participativo;
- Gestão do conhecimento deve observar padrões éticos.

Conforme salientam Batista *et al.* (2015), a origem do Plano de GC do Estado está relacionada com os esforços preliminares para estruturação do ambiente informacional da SEPLAG, destacando-se a realização, entre abril e agosto de 2011, de amplo diagnóstico realizado pela AGI para subsidiar o estabelecimento de uma política de gestão da informação e do conhecimento.

Atendo-se a esse diagnóstico, destaca-se que a Gestão do Conhecimento é uma das áreas temáticas<sup>1</sup> vislumbradas na Secretaria, área essa que engloba, além da gestão da informação, os conteúdos de inteligência competitiva, as ferramentas e métodos de compartilhamento de informações, as ferramentas de comunicação, as ferramentas de auto-aprendizagem, as técnicas e ferramentas de pesquisa e a gestão de redes sociais.

Os objetivos específicos desse diagnóstico, segundo Batista *et al.* (2015) foram:

- Identificar as categorias de informação e conhecimento necessárias para apoiar a gestão e o processo decisório;
- apontar as lacunas (gaps) de informações e conhecimentos essenciais;

---

<sup>1</sup> As áreas temáticas evidenciadas pelo Diagnóstico (2011) foram: Gestão Administrativa, Gestão de Pessoas, Gestão Estratégica, Tecnologia da Informação e Comunicação – TIC, Direito, Relações Públicas, Saúde e Segurança, Gestão de Processos, Gestão de Projetos, Governança, Gestão de Parcerias, Gestão de Documentos e Habilidades, cada um com seus conteúdos específicos.

- analisar o grau de estruturação e organização das informações;
- apresentar uma proposta de arquitetura da informação para nortear a gestão de conteúdos dos sistemas de informação e canais de comunicação interna e externa; e
- analisar a pertinência da utilização de práticas de gestão do conhecimento para estimular a disseminação e o compartilhamento do conhecimento organizacional. (BATISTA *et al.* 2015, p. 15)

A partir do diagnóstico realizado, algumas oportunidades de melhoria quanto ao ciclo do conhecimento (criação, codificação, disseminação, compartilhamento e utilização) foram identificadas, e segundo Batista *et al.* (2015) merecem destaque:

- a maior integração entre as unidades organizacionais, em âmbito setorial e regional;
- a maior qualificação das informações e sua disponibilização com maior rapidez para subsidiar a tomada de decisão;
- a reorganização dos dados e das informações estratégicas, dispersos em bancos de dados diversos;
- a melhor comunicação da estratégia organizacional para os servidores;
- a explicitação do conhecimento tácito dos servidores;
- a promoção e disseminação do aprendizado organizacional a partir de experiências vivenciadas pelas equipes, mitigando os erros;
- o estímulo à geração e implementação das novas idéias dos servidores públicos relacionadas à inovação governamental;
- o mapeamento e modelagem de processos.

Os resultados e as conclusões obtidos a partir do diagnóstico informacional levaram à proposição de uma Política de Gestão do Conhecimento para a SEPLAG, cujo escopo foi posteriormente expandido para toda a administração pública estadual direta e indireta. A priori, uma série de iniciativas foi definida, conforme demonstram Batista *et al.* (2015):

- reestruturação do site institucional e da intranet da secretaria;
- estruturação de repositórios de informação, com base nas necessidades informacionais detectadas no diagnóstico informacional;
- estruturação de boletim eletrônico com o objetivo de contribuir para a disseminação de informações relevantes no âmbito da secretaria;
- estruturação de práticas colaborativas presenciais e virtuais, focadas na troca de ideias e experiências entre os servidores;
- desenvolvimento do capital intelectual, a partir de um conjunto de iniciativas vinculadas à gestão de pessoas, com destaque para a reestruturação do treinamento introdutório para novos servidores,

narrativas (storytelling), Programa de Desenvolvimento de Lideranças e Programa de Tutoria;  
 - modelagem de processos estratégicos;  
 - estruturação de plataforma tecnológica para coleta e sistematização de ideias e projetos de inovação governamental. (BATISTA *et al.* 2015. p.17).

Os autores destacam que para a elaboração do plano de GC a referência utilizada foi a abordagem ecológica da informação de Davenport (2002), que prioriza o fator humano e o comportamento informacional, conforme explicitado durante a revisão de literatura.

O lançamento oficial do plano ocorreu em dezembro de 2012, sendo precedido por uma campanha de sensibilização e divulgação junto aos servidores públicos estaduais, contando com a definição de uma identidade visual e uma cartilha sobre gestão do conhecimento, além de peças publicitárias especiais, conforme figura abaixo.

Figura 05 - Identidade visual do Programa Estadual de Gestão do Conhecimento e capa da Cartilha Gestão do Conhecimento



Gestão do  
Conhecimento  
Quem compartilha aprende



Fonte: Minas Gerais (2012c)

Destaca-se que a política de GC tem sua sustentação em quatro diretrizes básicas, que traduzem quatro pilares fundamentais para o seu êxito a médio e longo prazos. Essas diretrizes estão relacionadas à ênfase nas pessoas, na estratégia organizacional, à estruturação de processos internos e em uma adequada infraestrutura de TI, conforme abaixo:

Quadro 2 - Diretrizes da Política de Gestão do Conhecimento de Minas Gerais

Ênfase na cultura organizacional e nas pessoas	A gestão do conhecimento é um negócio de pessoas, focada em comportamentos e atitudes, demandando intervenções no ambiente organizacional e investimentos em qualificação profissional.
Foco na estratégia organizacional	O propósito é a otimização de recursos, mediante a vinculação das iniciativas aos objetivos estratégicos organizacionais.
Adequada estruturação dos processos internos	Os processos carregam as informações relevantes sobre e para a organização, representando o fluxo de criação, codificação, disseminação e utilização do conhecimento organizacional.
Infraestrutura tecnológica inovadora	Os meios imprescindíveis para racionalização e eficiência das iniciativas, sendo necessário desenvolvimento/ disponibilização de ferramentas adequadas e treinamento para o uso destas.

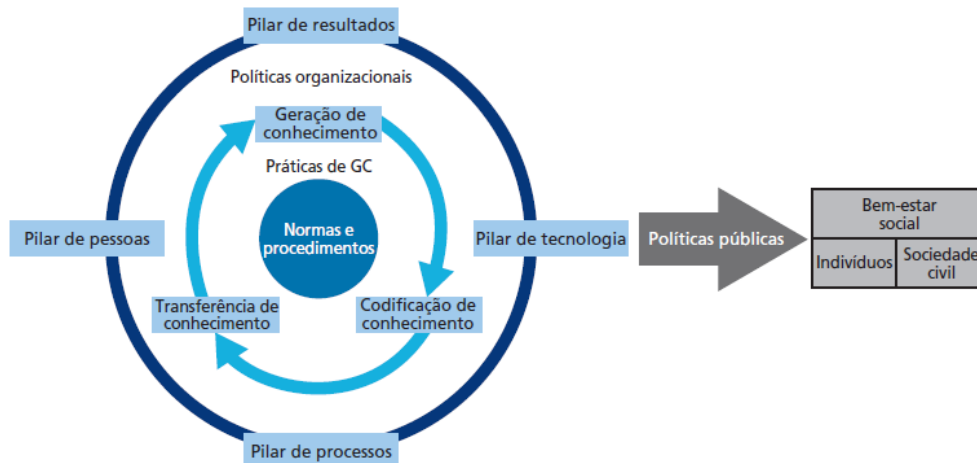
Fonte: BATISTA *et al.*, 2015, p. 19

Conforme salientam Batista *et al.* (2015), o modelo conceitual da política estadual de GC, baseado nos princípios norteadores supracitados, prima pelo alcance da melhoria da qualidade de vida da população, viabilizada pelo aprimoramento e pela otimização das políticas públicas estaduais, as quais são amparadas por um conjunto de práticas voltadas à criação, codificação e transferência de conhecimentos relevantes e críticos para a administração pública estadual.

Percebe-se que esse modelo conceitual ambiciona contemplar muitos dos aspectos de GC e GI vislumbrados no referencial teórico. A primeira diretriz, voltada à cultura organizacional e às pessoas, pode, por exemplo, ser relacionada aos trabalhos de Terra (2000), Davenport (2002), Fidelis e Cândido (2006), e Schlesinger (2008), os quais procuram salientar o importante papel das pessoas e da liderança dentro do processo de GC. O foco na Estratégia Organizacional é também um fator de destaque para alguns autores, como Choo (2003), Cândido, Contani e Valentim (2005) e Nagano, Santos e Vick (2009). A adequação dos processos internos necessários à criação e transferência de conhecimento pode ser relacionada às idéias abordadas principalmente por Nonaka e Takeuchi (1997), Davenport e Prusak (1998), Valentim (2007) e Barbosa (2008). A última diretriz, que engloba a questão tecnológica enquanto ferramenta necessária ao processo de GC é evidenciada por autores como Bergeron (1996), Marchand, Kettinger e Rollins (2001), Barbosa e Fidelis (2013) e Martins (2014), sendo importante reiterar que o foco no aspecto tecnológico jamais deve superar o fator humano, crucial ao sucesso da GC, conforme exposto claramente por Davenport (1998) em sua abordagem ecológica da informação.

O modelo mineiro de GC pode ser evidenciado de forma concisa pela figura abaixo:

Figura 6 - Modelo de GC de Minas Gerais



Fonte: BATISTA *et al.*, 2015, p. 20.

Para que a Política começasse a ser de fato implantada, foi necessária a criação do Comitê Executivo da Política de Gestão do Conhecimento, regulamentado pela Resolução SEPLAG nº 108, de 14 de dezembro de 2012, que contou com a participação de dezesseis<sup>2</sup> Secretarias e Órgãos da Administração Direta, Autárquica e Fundacional.

Além da criação do comitê executivo, em decorrência da regulamentação da Política Estadual de Gestão do Conhecimento, outras duas ações importantes foram concretizadas, conforme salientam Batista *et al.* (2015).

A primeira diz respeito à definição do modelo de governança para a implementação da Política Estadual de Gestão do Conhecimento, que definiu as instâncias responsáveis, seus papéis e responsabilidades, constituindo um importante marco para a formalização das atividades de gestão do conhecimento.

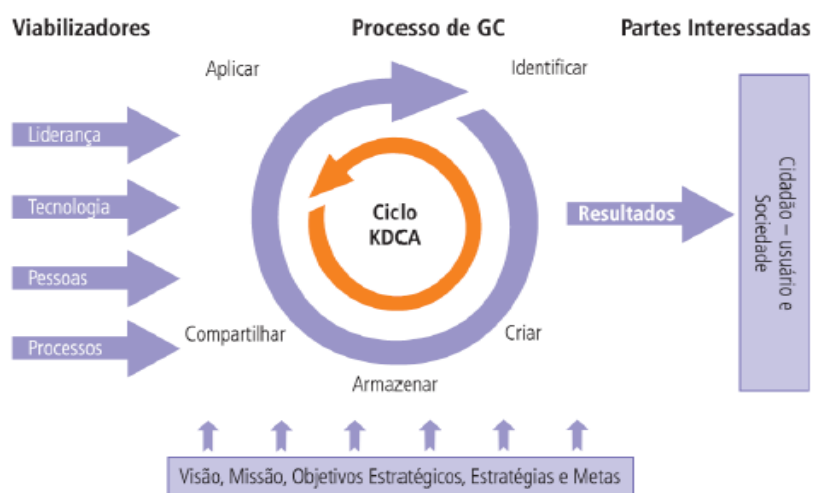
<sup>2</sup> Integram o Comitê: Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG); Secretaria de Estado de Governo (SEGOV); Controladoria Geral do Estado (CGE); Secretaria de Estado da Fazenda (SEF); Secretaria de Estado de Educação (SEE); Secretaria de Estado de Saúde (SES); Secretaria de Estado de Ciência e Tecnologia (SECTES); Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico (SEDE); Secretaria de Estado de Defesa Social (SEDS); Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG); Polícia Civil de Minas Gerais (PCMG); Secretaria de Estado de Casa Civil e de Relações Institucionais (SECCRI); Secretaria Geral da Governadoria do Estado (SGG); Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (FAPEMIG); Fundação João Pinheiro (FJP) e Escritório de Prioridades Estratégicas (EPE).

A segunda corresponde à assinatura do Acordo de Cooperação Técnica com o IPEA, em março de 2013.

Essa parceria entre a SEPLAG e o IPEA visou assegurar apoio técnico à implementação da gestão do conhecimento, mediante a utilização do modelo<sup>3</sup> de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira proposto por Fábio Batista (2012), que passou desde então a assessorar tecnicamente as atividades.

De maneira geral, cabe apresentar resumidamente o referido modelo, representado pela figura abaixo.

Fig. 7 - Modelo de GC para a Administração Pública



Fonte: Batista, 2012.

Os componentes do modelo, segundo Batista (2012), são:

- a missão, a visão e os objetivos estratégicos da organização: são os direcionadores estratégicos da organização, abrangendo a visão de futuro, a missão, os objetivos estratégicos, as estratégias e metas da organização. Faz-se mister, para o sucesso da iniciativa, alinhar a GC com esses direcionadores, pois sua implementação visa gerar resultados efetivos e que contribuam para o alcance dos objetivos estratégicos da organização pública;

<sup>3</sup>Metodologia desenvolvida pelo pesquisador Dr. Fábio Ferreira Batista, autor do livro “Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira – Como implementar a Gestão do Conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão”.

- os viabilizadores da Gestão do Conhecimento: correspondem a quatro fatores críticos ao sucesso da GC, que são respectivamente a liderança, a tecnologia, as pessoas envolvidas e os processos organizacionais;

- os processos de GC: composto por cinco atividades principais relativas ao conhecimento: identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar. Tais atividades de GC formam um processo integrado chamado no Modelo de GC para a administração pública de Processo de GC.

- o ciclo KDCA: baseado no famoso Ciclo PDCA de controle de processos, é representado pelas iniciais em inglês das etapas planejar (*PLAN*), executar (*DO*), verificar (*CHECK*) e atuar corretivamente (*ACTION*). No caso do KDCA, segundo o autor, a letra K faz menção ao conhecimento (*Knowledge*, em inglês), substituindo a letra P. O principal objetivo dessa substituição se relaciona com a natureza do ciclo, que destaca as atividades de GC em detrimento do foco no controle de processos, que é o caso do Ciclo PDCA.

- resultados da GC: delimitados pelo autor como imediatos e finais. Os imediatos são a aprendizagem e inovação, que geram como produtos finais o incremento da capacidade de realização individual, da equipe, da organização e da sociedade de identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar conhecimento.

Uma vez firmada a cooperação com o IPEA, o primeiro passo para a implementação da Política Estadual de Gestão do Conhecimento foi a elaboração de um Plano Estratégico Estadual, baseado na agenda de prioridades compartilhadas por órgãos e entidades.

Segundo Batista *et al.* (2015) entre março e setembro de 2013, várias oficinas em conjunto com o Ipea foram realizadas, buscando um processo de construção coletiva e legitimidade às proposições e aos planos de ação decorrentes.

A elaboração do Plano Estadual de GC foi composta por várias etapas, sendo importante destacar a primeira delas, que foi a realização do diagnóstico de Maturidade em Gestão do Conhecimento no primeiro trimestre de 2013, que teve por base o instrumento proposto no livro publicado pelo IPEA. (BATISTA, 2012). Esse diagnóstico evidenciou um nível de maturidade ainda embrionário no tocante à administração pública estadual, sendo que as dimensões relativas a processos, aprendizagem e inovação e tecnologia alcançaram melhor pontuação e as relativas a resultados da GC, processos de conhecimento, pessoas e liderança denotaram maior fragilidade. (BATISTA *et al.*, 2015).



Nesse sentido, é importante reiterar o papel fundamental das pessoas no alcance de sucesso na implementação da Gestão do Conhecimento, a médio e longo prazos, conforme exposto por vários autores durante revisão de literatura.

Quanto aos Planos Estratégicos de Gestão do Conhecimento dos Órgãos do Estado de Minas Gerais, cabe destacar que até 2014, além do plano da própria SEPLAG, apenas os pilotos da Secretaria de Estado de Educação - SEE e da Polícia Militar de Minas Gerais – PMMG, estavam finalizados e em implementação.

Algumas atividades já implementadas pela SEPLAG até 2014, no tocante ao Plano Estadual de Gestão do Conhecimento, foram: (Batista *et al.*, 2015)

- Treinamento introdutório gerencial para os novos servidores públicos estaduais;
- Trilhas do desenvolvimento, com dois perfis: competências gerenciais e essenciais dos servidores públicos estaduais;
- Programa de cursos das unidades centrais da secretaria para os servidores públicos estaduais;
- Capacitação em modelagem de processos, vinculada ao projeto Gestão de processos em foco;
- Desenvolvimento de um modelo para gestão de comunidades de prática na administração pública estadual;
- Desenvolvimento de ferramenta tecnológica para gestão de comunidades de prática virtuais;
- Desenvolvimento de um banco de idéias para promoção da inovação governamental.

Tais atividades se aproximam às várias opções delineadas por Schlesinger *et al.* (2008) e expostas no referencial teórico, como a utilização de tecnologias colaborativas, o desenvolvimento de bases de dados e de conhecimento e a formação de equipes de conhecimento, voltadas a desenvolver métodos de GC. As atividades propostas foram conduzidas pelas seguintes unidades da secretaria, além da AGI: Superintendência Central de Políticas de Recursos Humanos (SCPRH), Núcleo Central de Gestão Estratégica de Projetos e do Desempenho Institucional/Escritório Central de Resultados em Processos (NCGERAES); Núcleo Central de Inovação e Modernização Institucional (NCIM); Superintendência Central de Governança Eletrônica (SCGE) e Assessoria de Melhoria da Gestão (AMG), setores vislumbrados no organograma da SEPLAG conforme anexo A.

Enquanto servidora da referida Secretaria, vale frisar que as atividades mencionadas constituíram um avanço em termos de implementação da GC, mas não tiveram a devida divulgação e incentivo massivo de sua utilização para os servidores de modo geral. Dessa maneira, essas iniciativas acabaram pouco exploradas e, portanto, subaproveitadas.

Pode-se considerar que a Gestão do Conhecimento na SEPLAG foi estruturada como uma iniciativa complexa e robusta. Essa perspectiva é corroborada pelo delineamento do processo, executado com base em amplos estudos e diagnósticos feitos pela AGI, e pela parceria firmada com o IPEA, cuja cooperação forneceu importante aparato e suporte técnico. Se comparada à Gestão da Informação, a Gestão do Conhecimento na Secretaria possui também maior gama de material que versa sobre o tema em específico, o qual é facilmente localizado no próprio site da secretaria.

#### **4.1.2 Gestão da Informação na SEPLAG-MG**

Atendo-se agora à gestão da informação na Secretaria, cabe reiterar que estão sendo consideradas as informações tidas como estratégicas para o Governo.

Apesar de sua denominação, a Assessoria de Gestão de Informações - AGI, não promove a Gestão de Informações de forma tão estruturada e explícita quanto o que foi demonstrado em relação à Gestão do Conhecimento. A competência da AGI frente à gestão informacional é delimitada pelos incisos I e II do art. 25 do decreto nº 46.557/2014, conforme abaixo:

I - identificar, analisar e acompanhar a evolução das necessidades informacionais da SEPLAG, propondo e gerindo instrumentos e ferramentas para atendimento às demandas prioritizadas pela alta direção da Secretaria;

II - estruturar produtos e repositórios de informação acerca da atuação estratégica do Governo do Estado, de modo a subsidiar o processo decisório, qualificando e disseminando a informação governamental com vistas a obter uma visão consolidada dos avanços do Governo.

Desse modo, percebe-se que a AGI tem sua atuação no âmbito da GI voltada à proposição e gestão de instrumentos e ferramentas capazes de gerar insumos necessários à tomada de decisão para a alta direção da SEPLAG.

Ao elaborar a proposta de Política de Gestão para o Conhecimento, a AGI teceu uma série de considerações relevantes no tocante à Gestão da Informação na Secretaria, de forma geral.

Nesse sentido, quanto ao padrão de organização e tratamento das informações, destacou-se que:

- há uma visível deficiência do grau de estruturação e sistematização das informações, o que reduz a eficiência das equipes e prejudica a tomada de decisão;
- existe um elevado nível de dispersão das informações, que se encontram fragmentadas nos diversos canais de comunicação e sistemas de informações;
- os sistemas de informação apresentam uma série de limitações do ponto de vista da usabilidade, interface, integração e geração de relatórios;
- há presença de lacunas e inconsistências entre as informações tratadas nos canais de atendimento presencial, telefônico e virtual, havendo dificuldade de atualização das informações junto aos órgãos executores;
- não há gestão de documentação, o que é problemático dado seu caráter formal e legal e pode comprometer inclusive a memória organizacional.

Esses aspectos detectados na secretaria corroboram as ponderações de Prusak e McGee (1994), que consideram os fluxos de informação inadequados e o desconhecimento do caráter da informação enquanto ferramenta de suporte ao desenvolvimento de ações cotidianas, como as deficiências organizacionais mais comuns.

Em termos de conteúdo informacional, alguns aspectos foram destacados, tais como:

- a diversidade de produtos informacionais;
- o grande potencial para geração de novos produtos informacionais;
- a percepção de existência de lacunas informacionais, motivada pelo baixo grau de estruturação e dispersão das informações;
- a falta de efetiva organização, classificação e contextualização das informações;
- a falta de critérios de responsabilização pelos conteúdos e de atualização das informações;
- a inexistência de mecanismos de feedback quanto aos conteúdos disponibilizados.

No aspecto de acesso à informação, segundo a AGI, denota-se que a dispersão dos sistemas de informação e canais de comunicação implica no gerenciamento de muitas senhas pelos usuários, o que dificulta e desestimula a busca por conteúdos informacionais qualificados. Ressalta-se ainda a ausência de políticas explícitas para acesso à informação e publicação de conteúdos e a presença de estrangulamentos no

fluxo interno de informações, motivados basicamente pela ausência de uma política de comunicação interna. (AGI, 2011).

Nesse sentido, o diagnóstico realizado pela AGI em 2011 confirma que a inexistência de processos estruturados de GI contribui para o caráter circunstancial ou pessoal das interações entre as equipes. Destaca-se, ainda, que o tempo de serviço influencia no acesso à informação, sendo que “a não ser que as pessoas sejam antigas de casa, não conseguem localizar as informações com facilidade.” (SEPLAG, 2011. p.93). Percebe-se nesse caso que o ciclo de informação, de que tratam Cândido, Contani e Valentim (2005), não retroalimentam o processo de forma contínua, culminando em assimetria informacional e dificuldade da gestão do conteúdo e do fluxo da informação estratégica necessária para a execução das atividades e tomada de decisão.

Quanto ao ambiente informacional da SEPLAG, através do diagnóstico realizado pela AGI em 2011, ficou evidenciado que o mesmo é rico e diversificado, o que explicado pelo grande volume e diversidade de assuntos tratados no âmbito da Secretaria, protagonista em relação às estratégias e ações desenvolvidas pelo Estado. Verificou-se também uma sobrecarga informacional superior à capacidade de assimilação e uso por parte dos servidores, sendo necessário estabelecer um foco para a adequada gestão da informação. (SEPLAG, 2011).

Em termos dos principais produtos da SEPLAG, o diagnóstico (SEPLAG, 2011) mapeou as informações da secretaria e apontou para uma grande diversidade de produtos, categorizados em grandes grupos:

- Gestão orçamentária
- Gestão do Acordo de Resultados
- Gestão da carteira de programas e projetos do governo
- Termos de Parcerias
- Ferramentas de comunicação
- Sistemas de Informação
- Análise de conformidade
- Políticas e Diretrizes
- Normas e Procedimentos
- Articulação Institucional
- Metodologias
- Recursos Humanos

Tendo em vista essa ampla gama informacional evidenciada na secretaria, cabe ressaltar que as informações consideradas no presente trabalho são aquelas advindas da gestão do Acordo de Resultados e da gestão da carteira de programas e projetos do governo, consideradas estratégicas ao Governo. Cabe salientar que essas duas iniciativas foram adotadas visando promover o gerenciamento da estratégia do governo mineiro, que se baseia em seu elemento norteador denominado Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI). Tal documento, cuja elaboração é prevista pela Constituição Estadual, é o plano estratégico de longo prazo do governo, e estabelece uma visão de futuro a ser atingida, com seus respectivos objetivos estratégicos, estratégias, indicadores e metas de longo prazo. As iniciativas supramencionadas são, dessa forma, um desdobramento do PMDI para as estruturas de planejamento de médio e curto prazo, funcionando como instrumentos complementares que visam o alinhamento dos esforços das organizações públicas para o alcance dos objetivos previstos no plano.

Quanto à contextualização do Acordo de Resultados, destaca-se que foi um sistema de contratualização adotado pelo Governo de Minas até o ano de 2014 com base na Lei nº 14.694, de 30 de julho de 2003, e dos Decretos 43.674 e 43.675, de 04 de dezembro de 2003. Funcionava como um mecanismo de pactuação de resultados, que estabelecia anualmente, através de indicadores e metas, os compromissos que deveriam ser entregues pelos órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual, alinhados aos objetivos expressos na agenda de governo. Buscava também promover o alinhamento das instituições e a respectiva concessão de autonomias para o alcance de objetivos organizacionais, sendo para tanto desdobrado em duas etapas<sup>4</sup>. (SEPLAG, 2013).

No tocante ao gerenciamento estratégico de informações, destaca-se que as informações estratégicas, advindas do acompanhamento e monitoramento do Acordo de Resultados e da carteira de Projetos e processos estratégicos do Estado, eram compiladas e visualizadas através do Sistema de Informações do Governo, denominado Sistema de Monitoramento e Gestão da Estratégia Governamental, chamado de “Estratégia” pelos servidores.

---

<sup>4</sup>A definição dos itens a serem pactuados na 1ª etapa do Acordo era feita pelo Governador, por meio da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão e apresentada ao órgão. A 2ª etapa se configurava como o desdobramento dos indicadores e ações definidos na 1ª etapa pelas equipes de trabalho, sendo feita entre os Secretários e dirigentes máximos das entidades com suas respectivas equipes, para identificar a contribuição de cada servidor para o alcance da estratégia. Nesse contexto, após aferição das metas, anualmente era concedido o pagamento do Prêmio por Produtividade aos servidores, prevendo valores diferenciados para as equipes conforme os resultados obtidos.

O referido sistema refere-se a um robusto sistema de informações, implantado pela SEPLAG em maio de 2012, cuja abrangência abarcava não apenas as informações da Secretaria, mas de todo o Estado.

Conforme exposto por Giron *et al.* (2013), o Estratégia foi implantado como uma ferramenta informatizada customizada pelo Governo para atender as suas necessidades em níveis estratégicos, permitindo a gestão intensiva da estratégia e provendo a todo o nível gerencial um instrumento robusto de disseminação de informações acerca dos resultados planejados e o alcance dos mesmos. Os formatos de formulários utilizados em todos os setores do Governo no gerenciamento dos programas, projetos e processos, bem como dos demais componentes dos Acordos de Resultados pelo Sistema prezavam pela uniformidade, o que possibilitava ao Governo obter informações mais padronizadas.

Atendo-se especificamente à Secretaria, destacam-se também duas práticas observadas até 2014 no tocante à Gestão Estratégica de Informações, que foram as reuniões Gerenciais e o Comitê de Resultados.

A reunião gerencial referia-se a uma reunião mensal, dirigida pela Assessoria de Gestão Estratégica e Inovação - AGEI, e que envolvia todos os subsecretários, chefia de gabinete e superintendentes das equipes da SEPLAG, a fim de mostrar à alta direção (Secretário e Secretário Adjunto) a atual situação dos indicadores e produtos pactuados no Acordo de Resultados, por parte de cada equipe. Era uma reunião extremamente estratégica, em que as informações relevantes eram explicitadas, destacando-se os principais problemas e suas respectivas soluções propostas.

O comitê de Resultados apresentava um formato parecido, porém tratava apenas das informações críticas e dos maiores problemas evidenciados na gestão. Ao contrário da reunião gerencial, ocorria por demanda e envolvia apenas a alta Gestão, sendo conduzido pelo NCGERAES.

Além do gerenciamento de informações estratégicas, decorrente do já mencionado Sistema, e das reuniões, cabe ainda salientar que cada equipe ou setor fazia sua própria gestão informacional. Muitas informações importantes frequentemente não eram aproveitadas ou documentadas da melhor maneira possível, principalmente em se tratando de maneiras informais de disseminar informações e conhecimento, como explicitaram Davenport e Prusak (1998) e Davenport (2002), e na secretaria se mostram subaproveitadas em alguns momentos.

Considerando-se todo o material apresentado pelos autores no âmbito de Gestão de Informações e, mais precisamente, gestão estratégica de informações, evidencia-se

que a Gestão informacional, de forma geral, e em especial a gestão estratégica de informações, não ocorrem de forma totalmente estruturada na Secretaria. Assim, os processos demandam a implementação de melhorias e alterações que estimulem o tempestivo acesso à informação e uma tomada de decisão eficiente, conforme salientado em outras seções por autores como Cândido, Contani e Valentim (2005), Oliveira e Bertucci (2002) e Santos (2000). É necessário também que as 05 características comportamentais denotadas por Marchand, Kettinger e Rollins (2001), citadas por Martins (2014), sejam de fato observadas na SEPLAG a fim de que se possa utilizar e gerenciar os recursos informacionais de forma efetiva, incluindo-se os recursos de TI. Tais características vislumbram-se como oportunidades de melhorias, e devem envolver, conforme apontado por Martins (2014), a utilização da informação pelas pessoas objetivando o bem-estar da organização em detrimento de seus interesses pessoais; a explicitação do conhecimento a fim de permitir que o uso efetivo da informação ocorra; a priorização do comportamento de busca informacional exclusivamente nos que são relevantes; desenvolvimento da habilidade e pro-atividade das pessoas para promover aprendizado e desenvolvimento pessoal; e reconhecimento constante da mudança enquanto característica inerente às organizações modernas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em face de todo o exposto, destaca-se a Gestão da Informação e a Gestão do Conhecimento como processos bastante complexos e complementares, essenciais às organizações, conforme denotado por Barbosa (2008), Valentim (2007), e outros autores apresentados no referencial teórico.

Segundo apresentado no presente trabalho, vislumbra-se que a complexidade ambiental dificulta a obtenção de sucesso na implantação efetiva dos processos de GI e GC nas organizações, demandando a criação e o cultivo de condições verdadeiramente favoráveis ao seu desenvolvimento. Dentre essas condições, conforme salientou Davenport (1998), destaca-se o fomento a uma cultura informacional favorável, que envolve o apoio e o incentivo ao compartilhamento da informação, a administração do excesso e da sobrecarga informacional, bem como o controle de múltiplos significados de conceitos e termos característicos de contextos organizacionais complexos.

Para que ocorra a “massificação” da Gestão do Conhecimento de maneira consistente e com resultados concretos na Administração Pública, segundo demonstrou Batista (2004), é fundamental preencher uma lacuna: os dirigentes de órgãos e entidades da Administração Direta e Indireta precisam atentar para a real importância da GC para as instituições públicas e para a sociedade como um todo, enxergando-a de maneira ampla e não somente como um conjunto de ferramentas e métodos gerenciais. Nesse ensejo, implementar uma política de Gestão da Informação e do Conhecimento deve ser um dos fundamentos de uma nova política pública de gestão, no intuito de promover a melhoria da qualidade e o aumento da eficiência dos serviços públicos prestados.

O presente trabalho pretende destacar também a relevância do fator humano no processo de implementação e sucesso dos processos de GI e GC, tratando-o como o foco principal dessas práticas de gerenciamento, aspecto central defendido por vários autores e principalmente por Davenport (2002) em seu modelo de Ecologia da Informação. As pessoas assumem nesse contexto, portanto, um papel fundamental, sendo responsáveis pelo discernimento, apesar da complexidade ambiental, das informações mais relevantes à organização. Ressalta-se também que a gestão do conhecimento tácito, inerente aos indivíduos e, portanto, de difícil difusão, é vital para a sobrevivência das organizações, que só podem aprender e inovar através da disseminação desse conhecimento implícito dos seus membros.



No âmbito da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão, objeto de análise do trabalho, um ponto a se destacar é o seu protagonismo frente às iniciativas de se implementar, em nível estadual, uma política de Gestão do Conhecimento.

Diferentemente do que foi exposto muitas vezes pela literatura, que recorrentemente apresenta a GI e a GC como processos complementares e distintos, as iniciativas de gestão da informação na SEPLAG se enquadram dentro da prática de Gestão do Conhecimento, como se fosse uma de suas atividades.

No caso da SEPLAG, ficou constatado também que é necessário um maior alinhamento interno, tendo em vista os vários *gaps* informacionais que necessitam ser solucionados. O fato da informação circular quase que exclusivamente nos níveis estratégicos, conforme ponderaram Ladeira (2009) e Cândido, Contani e Valentim (2005), pode prejudicar a transparência e a efetividade das políticas públicas a serem implementadas e comprometendo sua entrega final ao cidadão. A alta rotatividade de pessoal, bem como as alterações no contexto político, também podem influenciar as atividades desempenhadas pelas equipes na secretaria, permitindo que informações e conhecimento relevantes à administração não sejam retidos.

No atual contexto político estadual pós troca de gestão, a partir de 2015, destaca-se que o mencionado sistema de Monitoramento e Gestão da Estratégia Governamental não está mais sendo utilizado, sendo que outro sistema de gerenciamento de informações está em fase de implementação pela SEPLAG. As iniciativas mencionadas anteriormente, como as Reuniões Gerenciais e de Comitê, bem como o acompanhamento da Carteira Estratégica de Projetos e Processos também estão ultrapassadas, sendo substituídas por novos métodos de gerenciamento pertinentes à nova lógica governamental. Cabe salientar que o Plano de Gestão do Conhecimento também não teve continuidade, sendo que na Secretaria a GC não está atualmente sendo priorizada.

Conforme exposto recorrentemente por Batista (2012), dentre outros autores, a alta administração e as chefias intermediárias devem servir de exemplo à força de trabalho no que diz respeito a pôr em prática os valores de compartilhamento do conhecimento e de trabalho colaborativo, sendo que a descontinuidade administrativa pode ter um impacto negativo sobre as iniciativas de GC. Vale lembrar, nesse sentido, a validade dos princípios inerentes à GC, de Davenport (1998) destacando-se o fato dela ser altamente política e ter um valor expressivo em termos de custos. No caso da SEPLAG isso também ficou evidenciado, o que corrobora a visão de Batista (2012) de que uma nova liderança geralmente não dá continuidade aos projetos bem-sucedidos de

GC implementados pela liderança anterior. Isso se torna particularmente grave na administração pública, tendo em vista a alta rotatividade de gestores na direção de órgãos e entidades da administração direta e indireta. Percebe-se, por fim, que falta atualmente, uma cultura organizacional na SEPLAG que promova e facilite o compartilhamento das informações e do conhecimento, e que, conforme ponderou Terra (2000), seja voltada à incentivar a ação e aceitar o erro, considerando-as como importantes fontes de aprendizado. Essa cultura organizacional deve ser fomentada principalmente pela alta liderança, o que ficou demonstrado principalmente por Schlesinger (2008) e Terra (2000), conforme revisão de literatura.

Ainda nessa perspectiva, cabe destacar que a Assessoria de Gestão de Informações, ainda que não tenha sido descontinuada de maneira formal, não mais atua conforme explicitado ao longo do trabalho, e muito em breve deixará de existir formalmente.

Apesar do avanço no desenvolvimento das iniciativas de Gestão da Informação e do Conhecimento na Secretaria entre 2011 e 2014, até o findar do presente trabalho ambas estão em segundo plano, o que pode ser relacionado principalmente à troca de gestão do Governo e o contexto fiscal estadual bastante deficitário. Apesar dos referidos processos serem fundamentais à sobrevivência das organizações, percebe-se que há uma questão de prioridades de Governo a serem seguidas, principalmente em um ambiente de transição governamental. Nesse ensejo, espera-se que passado esse período, os processos de GI e GC possam ser executados na Secretaria e no Estado de forma estruturada, visando, sobretudo, a otimização da Gestão pública e o bem-estar do cidadão.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVARENGA NETO, R. C. D. **Gestão da informação e do conhecimento nas organizações**: análise de casos relatados em organizações públicas e privadas. 2002. 235f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Escola de Ciência da Informação da UFMG, Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação, Belo Horizonte.
- ALVARENGA NETO, R. C. D. **Gestão do conhecimento em organizações**: proposta de mapeamento conceitual integrativos. 2005. 400f. Tese (Doutorado) - Escola de Ciência da Informação da UFMG, Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação, Belo Horizonte.
- ALVARENGA NETO, Rivaldavia Correa Drumond de; BARBOSA, Ricardo Rodrigues; PEREIRA, Heitor Jose. **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*, v. 12, n. 1, 2007. p. 5-24.
- BARBOSA, R. R. **Gestão da Informação e do Conhecimento**: Origens, Polêmicas e Perspectivas. *Informação & Informação*, Londrina, v. 13, num. esp., 2008. p. 1-25.
- BARBOSA, Ricardo Rodrigues; NASSIF, Mônica Erichsen. **Práticas de Gestão e de Tecnologia da Informação e seu relacionamento com o desempenho organizacional**. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, v. 2, p. 104-117, 2012. Disponível em <<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4264876>>. Acesso em: 06 abr. 2015.
- BATISTA, Fabio Ferreira. **Governo que aprende: gestão do conhecimento em organizações do Executivo Federal**. Textos para Discussão. Brasília: IPEA, 2004. Disponível em <<http://inei.org.br/inovateca/estudos-e-pesquisas-em-inovacao/GC%20em%20Organizacoes%20do%20Executivo%20Federal%20-%20Fabio%20Batista.pdf/view>> . Acesso em 10 mai. 2015.
- BATISTA, Fábio F. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Rio de Janeiro: IPEA, 2012.
- BATISTA, Fábio Ferreira *et al.* **Casos reais de implantação do modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**: a experiência do governo de Minas Gerais. Minas Gerais: IPEA, 2015. Disponível em <[http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=24502](http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=24502)>. Acesso em: 10 out. 2015.
- BERGERON, P. **Information resources management**. *Annual Review of Information Science and Technology*, v. 31, 1996. p. 263-300.
- CÂNDIDO, C. A.; VALENTIM, M. L. P.; CONTANI, M. L. **Gestão estratégica da informação**: semiótica aplicada ao processo de tomada de decisão. DataGramZero, Rio

de Janeiro, v.6, n.3, jun., 2005. Disponível em: [http://www.dgz.org.br/jun05/Art\\_03.htm](http://www.dgz.org.br/jun05/Art_03.htm). Acesso em: 04 out. 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3.ed. RIO DE JANEIRO: Elsevier, 2010. 579p.

CHOO, C. W. **Information management for the intelligent organization: roles and implication for the information professions**. Digital Libraries Conference (March 27-30, 1995; Proceedings p. 81-99). Singapore: National Computer Board of Singapore. 1995.

CHOO, C. W. **The Knowing Organization** : How Organizations Use Information for Construct Meaning, Create Knowledge and Make Decisions. Nova Iorque : Oxford Press, 1998.

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

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, D. **Conhecimento empresarial**. São Paulo: Publifolha, 1999.

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

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

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 2001.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação**. São Paulo: Futura, 2002.

DE BOGONÁ, Marli Zavala. **Gestão do conhecimento e da informação no setor público: perspectivas**. Temas de Administração Pública, v. 4, n. 7, 2012. Disponível em <[file:///C:/Users/x15527509/Downloads/6185-15412-1-SM%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/x15527509/Downloads/6185-15412-1-SM%20(2).pdf)>. Acesso em: 07 abr. 2015.

DIXON, N. M., **Common Knowledge**: how companies thrive by sharing what they know. Harvard Business Press, 2000.

DRUCKER, Peter F. The coming of the new organization. Harvard business Review, n.66,p.45-53, jan./fev., 1988.

FIDELIS, Joubert Roberto Ferreira; BARBOSA, Ricardo Rodrigues. **Competência Informacional em comportamentos e valores fundamentais à gestão da informação nas organizações**. 2013. Disponível em <<http://repositorios.questoesemrede.uff.br/repositorios/bitstream/handle/123456789/2323/COMPET%C3%80NCIA%20INFORMACIONAL%20EM%20COMPORTAMENTOS.pdf?sequence=1>>. Acesso em 10 mai. 2015.

FIDELIS, J. R. F.; CÂNDIDO, C. M. **A Administração da Informação Integrada às Estratégias Empresariais**. *Perspect. ciênc. inf.*, Belo Horizonte, v. 11, n. 3, p. 424-432, set./dez. 2006.

FUNDAP. **Gestão Estratégica- Programa de Desenvolvimento Gerencial**. São Paulo: Fundap, 2004.

FILIUS, Renee; DE JONG, Jan A.; ROELOFS, Erik C. **Knowledge management in the HRD office: a comparison of three cases**. *Journal of Workplace Learning*, v. 12, n. 7, p. 286-295, 2000.

GIRON, Amanda Sant'Anna Caetano Romano *et al.* **O sistema de monitoramento e gestão da estratégia governamental do estado de Minas Gerais**. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 6, 2013, Brasília. Disponível em: <[http://repositorio.fjp.mg.gov.br/consad/bitstream/123456789/972/1/C6\\_TP\\_O%20SISTEMA%20DE%20MONITORAMENTO%20E%20GEST%C3%83O.pdf](http://repositorio.fjp.mg.gov.br/consad/bitstream/123456789/972/1/C6_TP_O%20SISTEMA%20DE%20MONITORAMENTO%20E%20GEST%C3%83O.pdf)>. Acesso em 10 out. 2015.

LADEIRA, Leonardo Carvalho. **O desafio do gerenciamento informacional no setor público: lições aprendidas do GERAES no governo do estado de Minas Gerais**. 2009. Disponível em <<http://consad.org.br/wp-content/uploads/2013/02/O-DESAFIO-DO-GERENCIAMENTO-INFORMACIONAL-NO-SETOR-P%C3%9ABLICO-LI%C3%87%C3%95ES-APRENDIDAS-DO-GERAES-NO-GOVERNO-DO-ESTADO-DE-MINAS-GERAIS.pdf>>. Acesso em: 07 abr. 2015

LAKATOS & MARCONI. **Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 1991

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Técnicas de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARCHAND, D.A., KETTINGER, W.J. e ROLLINS, J.D. **Information orientation: the link to business performance**. New York: Oxford University Press, 2001.

MARTINS, Sergio de Castro. **Gestão da Informação: estudo comparativo de modelos sob a ótica integrativa dos recursos de informação**. 2014. 182f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade Federal Fluminense. Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação, Niterói.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 5. ed. revisada e ampliada. São Paulo: Atlas, 2000.

MINAS GERAIS. **Decreto 43.674**. Belo Horizonte, 2003.

MINAS GERAIS. **Decreto 43.675**. Belo Horizonte, 2003.

MINAS GERAIS. **Decreto 46..557**. Belo Horizonte, 2014.

MINAS GERAIS. **Lei delegada nº 180 de 2011**. Dispõe sobre a estrutura orgânica da administração pública do poder executivo do Estado de Minas Gerais e dá outras providências. Belo Horizonte, Minas Gerais, Diário do Executivo, 21 jan. 2011, p. 1.

MINAS GERAIS. **Lei nº 14.694**. Disciplina a avaliação de desempenho institucional, o Acordo de Resultados, a autonomia gerencial, orçamentária e financeira, a aplicação de recursos orçamentários provenientes de economias com despesas correntes no âmbito do Poder Executivo e dá outras providências. Belo Horizonte, Minas Gerais, Diário do Executivo, 31 jul. 2003, p. 19.

MINAS GERAIS. **Resolução nº 54, de 27 de julho de 2012**. Dispõe sobre a instituição da Política de Gestão do Conhecimento, no âmbito da Administração Direta e Indireta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão, Belo Horizonte, MG, 27 Jul. 2012. Disponível em: <<http://planejamento.mg.gov.br/legislacao/resolucoes/category/12-2012?start=40>> Acesso em: 13 out. 2015

MINAS GERAIS. **Resolução nº 55, de 27 de julho de 2012**. Dispõe sobre a instituição da Política de Gestão do Conhecimento, no âmbito da Administração Direta e Indireta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão, Belo Horizonte, MG, 27 Jul. 2012a.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. **Resolução nº . 108 SEPLAG, de 14 de Dezembro de 2012**. Dispõe sobre a criação do Comitê Executivo da Política de Gestão para o Conhecimento, no âmbito da Administração Direta, Autárquica e Fundacional.. – **Diário Oficial** de Minas Gerais, Diário do Executivo - 15/12/2012. Disponível em:< <http://www.planejamento.mg.gov.br/legislacao/resolucoes/category/12-2012?download=1662:resolucao-n-108-de-14-de-dezembro-de-2012&start=60> >. acesso em 05 mai. 2014

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. **Política Estadual de Gestão do Conhecimento. Belo Horizonte**, MG, 2012b. Disponível em <[http://www.planejamento.mg.gov.br/images/documentos/banner/politica\\_estadual\\_gc.pdf](http://www.planejamento.mg.gov.br/images/documentos/banner/politica_estadual_gc.pdf). > Acesso em 13 out. 2015

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado e Planejamento e Gestão. **Gestão do conhecimento: quem compartilha aprende (cartilha)**. Belo Horizonte: SEPLAG, 2012c.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NONAKA, I. & TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na Empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The knowledge creating company: how the japanese companies create the dynamics of innovation**. New York: Oxford University Press, 1995.

OLIVEIRA, M. *et al.* Proposta de um Modelo de Maturidade para Gestão do Conhecimento: KM. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO DA INFORMAÇÃO, 3., 2011, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre, ANPAD, 2011.

OLIVEIRA, M.; BERTUCCI, M. da G. E. de S. **A pequena e média empresa e a gestão da informação**. 2002. Disponível em: <<http://www.informacaoesociedade.ufpb.br/artigos/apeqemed.pdf>>. Acesso em 15 abr. 2015.

OLIVEIRA, P. C.; OSHIRO, A. U.; SOUZA, J. A.; DANDOLINI, G. A. **Gestão da Informação ou Gestão do Conhecimento?** Percepção de profissionais da indústria de software de Santa Catarina. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, v. 4, n. 2, p. 67-89, 2014. Disponível em <<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo;jsessionid=CB5DFC4818B131F526A430E75A5D9D51.dialnet01?codigo=4929754>>. Acesso em: 06 Abr. 2015.

PRUSAK, L.; McGEE, J. **Gerenciamento estratégico da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

PRUSAK, L. **Where did knowledge management come from?** *IBM Systems Journal*, Armonk, v. 40, n. 4, 2001. p. 1002-1007.

POLANYI, M. **The Tacit Dimension**. Londres: Routledge & Kegan Paul, 1967.

REZENDE, D. A.; ABREU, A. F. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SCHLESINGER, Cristina Costa Barros, *et al.* **Gestão do conhecimento na administração pública**. Curitiba: IMAP, 2008.

SVEIBY, Karl Erick. **A Nova Riqueza das Organizações: Gerenciando e Avaliando Patrimônios do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAYLOR, R. S. **Value-added processes in information systems**. Norwood, New Jersey: Ablex Publishing Corporation, 1986.

TERRA, José C. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim; SOUZA, Juliete Susann Ferreira de. **Fluxos de informação que subsidiam o processo de inteligência competitiva**. *Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação*, Florianópolis, v. 18, n. 38, p. 87-106, nov. 2013. ISSN 1518-2924. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/15182924.2013v18n38p87/25958>>. Acesso em: 01 nov. 2015.

VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Ambientes e fluxos de informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. 282p.

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

VICK, Thais; NAGANO, Marcelo Seido; SANTOS, Fernando César Almada. **Aportes da gestão da informação para a criação de conhecimento em equipes de inovação**. *Perspect. ciênc. inf.*, Belo Horizonte, v. 14, n. 2, p. 204-219, 2009. Disponível em

<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S141399362009000200014&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141399362009000200014&lng=pt&nrm=iso)>. acesso em 26 out. 2015.

WILSON, T. D. **Information management**. In: International Encyclopedia of Information and Library Science, 2nd. London: Routledge, 2002.



