

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
ESCOLA DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

Vanessa Pimenta de Jesus

GESTÃO DO CONHECIMENTO POR MEIO DE SISTEMAS DE  
INFORMAÇÃO

Belo Horizonte

2011

VANESSA PIMENTA DE JESUS

**GESTÃO DO CONHECIMENTO POR MEIO DE SISTEMAS DE  
INFORMAÇÃO**

Monografia apresentada ao programa de Especialização do Núcleo de Informação Tecnológica e Gerencial – NITEG, no curso Gestão Estratégica da Informação da Escola de Ciência da Informação, da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para a obtenção do Título de Especialista.

**Orientador: Marcello Peixoto Bax**

BELO HORIZONTE

2011

## RESUMO

O trabalho investigou a forma como os gestores de uma empresa revendedora de equipamentos de biotecnologia e medicina utilizam os recursos tecnológicos para gerir o conhecimento empresarial. A investigação implicou em (1) avaliar a aplicabilidade do sistema de informação utilizado pela organização; (2) analisar a importância do conhecimento tácito e explícito para os gestores; (3) identificar as fontes de informação utilizadas; e (4) analisar o conhecimento organizacional no contexto da estratégia empresarial. Tentou-se evidenciar a importância da preocupação dos gestores com a administração do conhecimento para agregar valor a atividade fim da empresa. Foram utilizados questionários e entrevista com os gerentes. Os resultados demonstraram que a empresa preocupa-se em manter o seu capital intelectual, porém, de forma restrita aos profissionais que possuem conhecimentos específicos sobre o negócio. Pôde-se concluir que suas ações, voltadas para a gestão do conhecimento e manutenção do capital intelectual, ainda não abrangem toda a organização.

**Palavras-chave:** gestão do conhecimento, sistemas de informação, capital intelectual.

## ABSTRACT

The present study investigated how the managers of a retailer of equipment for biotechnology and medicine use technological resources to manage business knowledge. The investigation implied in (1) evaluate the applicability of the information system used by the organization; (2) analyze the importance of explicit and tacit knowledge for managers; (3) identify the sources of information used; and (4) analyze the organizational knowledge in the context of business strategy. It tried to demonstrate the concern of managers with the knowledge management add value to the company's activity. Questionnaires and interviews with managers have been used and the results showed that the company is concerned to maintain their intellectual capital, restricted however to professionals who have specific knowledge of the business. Knowledge and intellectual capital management actions do not cover all the organization.

**Keywords:** knowledge management, information systems, intellectual capital.

## LISTA DE TABELAS

<b>TABELA 1</b> Departamentos que Participaram da Pesquisa.....	<b>17</b>
<b>TABELA 2</b> Tempo em que Trabalha na Empresa .....	<b>17</b>
<b>TABELA 3</b> Conhecimento sobre Processos .....	<b>22</b>
<b>TABELA 4</b> Relatórios X Alimentação da Base de Dados .....	<b>25</b>

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO 1</b> Alimenta a Base de Dados X Frequência .....	<b>20</b>
<b>GRÁFICO 2</b> Departamento X Treinamento.....	<b>20</b>
<b>GRÁFICO 3</b> Conhecimento sobre Processo X Produtos .....	<b>22</b>
<b>GRÁFICO 4</b> Recursos do SI Atendem x Frequência das Reuniões.....	<b>23</b>
<b>GRÁFICO 5</b> Manual X Conhecimento de Processo X Implantação do SI.....	<b>24</b>

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>5</b>
1.1	TEMA .....	5
1.2	PROBLEMA .....	7
1.2.1	Objetivo geral .....	8
1.2.2	Objetivos específicos .....	8
1.3	JUSTIFICATIVA .....	9
<b>2</b>	<b>REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	<b>10</b>
2.1	INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO .....	10
2.2	GESTÃO DE CONHECIMENTO.....	10
2.3	SISTEMAS DE INFORMAÇÃO PARA A GESTÃO DE CONHECIMENTO.....	12
2.4	PRÁTICA DA GESTÃO DE CONHECIMENTO .....	13
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>15</b>
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E ANÁLISE DA PESQUISA</b> .....	<b>18</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>28</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>29</b>
	<b>APÊNDICE</b> .....	<b>31</b>

# 1 INTRODUÇÃO

Este estudo tem como objetivo demonstrar a forma como os gestores estão utilizando os recursos tecnológicos para gerir o conhecimento tácito dos colaboradores de forma a gerar novos conhecimentos, bem como os recursos que utilizam para torná-los acessíveis à organização.

O trabalho será ilustrado por um estudo de caso em uma empresa do segmento de equipamentos de medicina e biotecnologia: a Datamed Ltda. Posteriormente será feita uma apresentação mais detalhada da organização com a finalidade de melhor esclarecer sobre o objeto de pesquisa. Com a finalidade de facilitar a leitura, a organização será denominada simplesmente Datamed. Embora o foco principal deste trabalho seja a gestão do conhecimento e as ferramentas utilizadas para a sua disseminação, acredita-se que a análise dos resultados aqui apresentados possa ser absorvida por outros segmentos, pois, em algum grau, independe do ramo de atividade da organização.

As estratégias traçadas pela empresa obviamente corresponderão às especificidades do negócio. Pretende-se avaliar principalmente o posicionamento dos gestores frente a era do conhecimento passando pelos Sistemas de Informação utilizados no gerenciamento do conhecimento. Também serão abordados conceitos de conhecimento tácito, explícito, aprendizagem, capital intelectual e planejamento estratégico. Por fim a gestão do conhecimento influenciando a estratégia e as mudanças organizacionais.

Após a concretização da pesquisa foi feita análise dos resultados com embasamento no referencial teórico apresentado no escopo da pesquisa. Também foram feitas algumas considerações sobre os resultados obtidos, visando a melhoria dos processos e métodos de trabalho apresentados pelo objeto de investigação. Assim como sugestões de possíveis projetos de GC – gestão do conhecimento – que poderão ser implantados futuramente.

## 1.1 TEMA

As organizações investem em sistemas de informação para integrar diversas áreas da empresa. A sinergia entre os diferentes departamentos deve gerar um resultado mais efetivo do que sistemas isolados uma vez que, atualmente não é concebível a idéia de uma determinada área da corporação gerar conhecimento que ficará restrito a ela, na concepção de Silva Filho e Silva, (2005).

Estes sistemas provavelmente terão efetividade na construção do conhecimento organizacional se a comunicação for eficaz e eficiente entre os departamentos. Os sistemas de informação são utilizados para a inserção de dados e informações, a captação e disseminação do conhecimento gerado por estas informações cabem ao gestor de cada departamento. Além disso, a velocidade da troca de informações e a quantidade de informações disponível exigem um gerenciamento cada vez melhor do conteúdo alinhado a tecnologia de forma a propiciar uma produção de conhecimento adequado ao negócio da empresa.

A gestão do conhecimento por meio de sistemas de informação é o foco deste estudo. A forma como as informações são buscadas, analisadas e interpretadas por cada colaborador pode gerar diferentes conhecimentos, conforme a experiência profissional de cada um. A noção dos gestores sobre a importância do conhecimento organizacional na era da informação pode ser um fator significativo para a utilização dos recursos tecnológicos de forma que estes sejam facilitadores da disseminação do conhecimento. Da mesma forma a integração entre as lideranças das diferentes áreas da organização.

É de conhecimento comum que vários sistemas disponíveis para as corporações possuem funções para gerar relatórios gerenciais. Os gestores em geral preocupam-se com os relatórios a serem apresentados para os seus superiores, o corpo de diretoria. Para que estes relatórios sejam fidedignos a exatidão dos dados que darão origem a eles é essencial e a responsabilidade costuma ser dos colaboradores de nível operacional.

Portanto, é importante que o gestor comunique aos seus liderados a importância de contribuírem com seu conhecimento para a eficácia do sistema de informação, orientá-los a respeito das estratégias da organização e como as informações produzidas por eles podem auxiliar a atingir os objetivos do negócio. A imagem de uma empresa que trabalha com tecnologias cada vez mais inovadoras – equipamentos médicos e laboratoriais – poderá nos oferecer uma percepção bastante abrangente sobre as necessidades de interação acima expostas.

De acordo com Alvarenga Neto (2002) a GC tem se estabelecido como um consistente paradigma gerencial do século que se inicia. Como ponto de partida a gestão da informação norteia e valida outros temas vinculados a GC como a gestão do capital intelectual, aprendizagem organizacional, gestão tecnológica, criação e transferência de conhecimento, dentre outros. Contudo salienta também que muitas organizações que afirmavam ter programas de GC praticavam, na verdade, a gestão estratégica da informação.

Portanto, infere-se que ouvir o nível tático e operacional para confrontar os pontos de vista pode ser relevante para averiguar se ao invés da GC não está sendo

trabalhada somente a Gestão da Informação ou dos Recursos Informativos. Há possibilidade de através desse diálogo identificar se e onde estão localizados os gargalos de comunicação, mapeamento do conhecimento e procedimentos de disseminação deste.

Para melhor compreensão da empresa pesquisada é feita uma descrição sucinta do ramo de atividade desta. A empresa Datamed Ltda é uma empresa brasileira com sede em Minas Gerais e filial em São Paulo que revende equipamentos médicos e laboratoriais, atendendo a todo o país, além de prestar serviço de assistência técnica em todo território nacional. Possui parceria com fornecedores nacionais e internacionais.

Consolidada no mercado a vinte anos possui como missão desenvolver e fornecer soluções e sistemas com criatividade e tecnologia aplicada sendo reconhecida pela confiabilidade, qualidade e melhoria contínua de seus produtos e serviços. Reconhecer e incentivar a participação de todos os seus colaboradores no desenvolvimento de tecnologias de custo e benefício compatível com as necessidades de seus clientes divulgando conhecimento em suas áreas de atuação. (Disponível em: <<http://www.datamedweb.com.br>> Acesso em: 29 jun. 2011.)

Sua estrutura é dividida em departamentos, sendo o mais crítico o Departamento de Assistência Técnica que requer constante qualificação de seus técnicos. Em agosto de 2010 implantou um novo sistema de informação e iniciou um projeto de elaboração do planejamento estratégico alinhado ao desenvolvimento do sistema. Uma das finalidades deste novo sistema é fazer a integração entre os departamentos e, entre a matriz e filial.

## 1.2 PROBLEMA

Diante dos desafios da era da informação como, as inovações tecnológicas e ampliação da concorrência, de acordo com a percepção de Chiavenato *apud* Silva Filho e Silva (2005), as organizações que adotam o modelo de gestão do conhecimento como estratégia aumentam sua eficácia.

A captação de dados e informações geradas dentro do ambiente organizacional ocorre geralmente por meio dos sistemas de informação. Estes, por sua vez, se utilizados de forma otimizada, podem constituir um mecanismo de mapeamento e disseminação do conhecimento, ou mesmo recurso para a produção de novos conhecimentos.

A maneira como os gestores estão utilizando as ferramentas de TI para mapear e disseminar o conhecimento, muitas vezes implícito nas tarefas individuais, é de grande importância para a compreensão de como as empresas estão se posicionando frente à chamada terceira onda. Portanto, para direcionar este projeto é feita a seguinte indagação:

como o sistema de informação, de uma empresa de biotecnologia, é utilizado pelos gestores para aplicar a gestão do conhecimento como estratégia?

### 1.2.1 Objetivo geral

A competitividade no cenário global não está limitada ao uso de tecnologias de informação e comunicação, mas, a adequação das ferramentas tecnológicas ao cenário de constantes mudanças na era da informação, com o volume de dados e informações cada vez mais intenso. A necessidade de inovação cada vez mais veloz assim como a exigência dos consumidores.

Este projeto espera contribuir com a empresa estudada na otimização dos recursos tecnológicos nos quais informou fazer constantes investimentos, de forma que, estes possam ser utilizados como fator competitivo eficaz.

Subsidiar não somente a organização pesquisada, por meio da análise dos resultados da pesquisa, mas empresas de outros segmentos com informações relevantes sobre como transformar o conhecimento organizacional em estratégia competitiva por meio da tecnologia.

Independente do segmento espera-se que este material seja um exemplo de como é possível avaliar se uma empresa está alinhando as suas estratégias ao conhecimento organizacional e como os recursos tecnológicos são aproveitados para este fim.

### 1.2.2 Objetivos específicos

Para o desenvolvimento deste projeto e, para que seja atingido o objetivo específico do estudo serão percorridos os seguintes caminhos:

- avaliar a aplicabilidade do sistema de informação;
- analisar a importância do conhecimento tácito para a organização;
- analisar a percepção dos gestores sobre o conhecimento intra-organizacional;
- identificar as fontes e mecanismos de tratamento das informações;

- analisar se o conhecimento organizacional está inserido no contexto das estratégias da empresa;
- sugerir métodos e processos adicionais caso necessário.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Na concepção de conceituados autores a exemplo de Silva Filho e Silva (2005), a gestão do conhecimento tem garantido posição de destaque nas discussões organizacionais na atualidade, apesar da sua origem filosófica.

Este estudo apresenta uma amostra pequena, porém significativa na tentativa de demonstrar a preocupação dos gestores com a administração do conhecimento para agregar valor à atividade fim da empresa. Também é relevante na tentativa de demonstrar a aplicabilidade da teoria em relação à prática organizacional.

De acordo com Cândido e Araújo (2003), há necessidade de melhorar o gerenciamento das informações de forma a contribuir para melhor gestão do conhecimento, e que as de tecnologias de informação sejam executadas em paralelo com as tecnologias de gestão.

Deve ser considerada também a importância da apresentação da tecnologia de informação como instrumento de competitividade não somente para a melhoria dos processos operacionais, mas, principalmente como ferramenta para o gerenciamento do capital intelectual e seu alinhamento à estratégia da empresa, culminando nas tomadas de decisão mais ágeis.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 Informação e Conhecimento

A revisão dos conceitos sobre informação e conhecimento é essencial para que se possam compreender as bases deste estudo. Será tratado o gerenciamento do conhecimento, faz-se relevante, portanto, a distinção entre informação e conhecimento.

Ao se manipularem os dados, organizando-os, consolidando-os, ou seja, dando-lhes um propósito – o que genericamente se denomina processamento de dados, gera-se informações. Informação é a interpretação de um conjunto de dados segundo um propósito relevante e de consenso para o público alvo (SORDI, 2008).

Ainda na concepção de Sordi (2008), conhecimento é o novo saber, resultante da análise e reflexões de informações segundo valores e modelo mental daquele que o desenvolve, proporcionando a este melhor capacidade adaptativa às circunstâncias do mundo real. Uma vez gerado o conhecimento pode permanecer em seu estado original, de forma abstrata e tácita, residente exclusivamente na mente de seu detentor ou ser devidamente documentado, explicitado e, portanto passível de ser compartilhado entre os demais membros da organização. Sendo este o conhecimento que pode agregar valor à organização.

Na visão de Alvarenga Neto (2002), e de vários outros autores da área que o precederam, o conhecimento representa a soma das experiências de uma pessoa ou organização e só existe na mente humana. Para que a informação possa ser convertida em conhecimento, a interação entre as pessoas é condição primordial.

### 2.2 Gestão de Conhecimento

Além dos conceitos sobre informação e conhecimento é de fundamental importância a apresentação de alguns conceitos também sobre gestão do conhecimento. Bem como seus objetivos, processos de implementação, recursos tecnológicos e por fim a gestão do conhecimento na prática e as mudanças organizacionais.

Para a compreensão do conceito de gestão do conhecimento no entendimento de Tarapanoff (2006), primeiramente deve se compreender o conceito de organização. Esta deve assumir um significado mais abrangente, uma comunidade ou conjunto de indivíduos cujos membros se estruturam e se articulam para obter determinados objetivos. Não se limitando apenas a estrutura física.

Após a compreensão do termo organização o termo gestão do conhecimento pode ser definido como a disciplina que se encarrega de projetar e implementar um sistema cujo objetivo é identificar, captar e compartilhar sistematicamente o conhecimento contido em uma organização, de modo tal que possa ser convertido em valor para a mesma. Conhecimento e valor agregado são termos intrínsecos uma vez que, o conhecimento converte-se em valor.

Uma definição simples de Filho (2005), para o termo gestão do conhecimento é a administração do conhecimento em ambientes organizacionais. Tendo como pressuposto que o conhecimento é propriedade individual que pode ser compartilhada, que gera valor para processos e tarefas a serem desempenhadas pelos seus detentores.

Um dos objetivos da gestão do conhecimento organizacional, também compreendida como gestão para o conhecimento, capacitação para o conhecimento ou promoção do conhecimento, na visão de Alvarenga Neto (2002), é favorecer ou criar condições para que a organização possa sempre utilizar a melhor informação e conhecimento disponíveis.

Outro aspecto relevante, ainda segundo este mesmo autor, é o fato de que as organizações ampliaram seus conceitos de capital, antes restritos aos ativos tangíveis – físicos e financeiros, para incluir o capital intangível. Pode ser notado novamente o valor que o conhecimento agrega à organização, tratado como capital.

Recentemente a forma como as empresas poderiam acompanhar a dinâmica de seu ambiente de conhecimento interessava do ponto de vista do aprendizado organizacional principalmente. Os gestores devem tratar o conhecimento como um recurso e estimular as idéias práticas que possam ser implementadas (PROBST, 2002).

Para que os objetivos da GC – Gestão do Conhecimento – sejam atingidos antes de tudo é necessário identificar, adquirir, desenvolver, compartilhar, utilizar e reter o conhecimento. Identificar o conhecimento externo significa analisar e descrever o ambiente de conhecimento da empresa. A aquisição está na busca de fontes externas e o desenvolvimento é um complemento da aquisição, seu foco está na geração de novas habilidades e produtos. O compartilhamento e distribuição do conhecimento devem ter como base quem deve saber o que. Por fim a organização deve assegurar que o conhecimento é aplicado produtivamente e a retenção depende dos meios de armazenagem (PROBST, 2002).

Como metodologia para a implementação da GC Tarapanoff (2006), adota um esquema com três fases. A primeira fase é a análise, a identificação do que a organização precisa saber e suas necessidades para atingir seus objetivos. Para tanto uma auditoria do conhecimento é indicada para este mapeamento.

A segunda fase, ainda segundo a autora, é o projeto onde são desenhados os recursos documentários e a estrutura da comunidade de GC. A terceira fase é a implantação, que deve ser iniciada com um programa-piloto e sua posterior migração para o programa geral de GC na organização, além do desenvolvimento integral das ferramentas tecnológicas.

Vale ressaltar a importância do constante acompanhamento para o sucesso de qualquer projeto.

Na fase de implantação é decidido o sistema de gestão de base de dados mais adequado às necessidades de gestão em foco. Além do recurso informático também são utilizadas ferramentas tecnológicas para reforçar os processos de acessibilidade e compartilhamento de documentos com conteúdos cognitivos dentro de um programa de GC.

Após a definição de gestão do conhecimento, seus objetivos e o processo de implantação faz-se necessário a definição dos recursos tecnológicos que serão utilizados para garantir o sucesso do programa de implementação da GC.

### 2.3 Sistemas de Informação para a Gestão de Conhecimento

Nos dias atuais, os sistemas de informação tornam-se cada vez mais importantes nos processos estratégicos das organizações. A coleta de dados e informações, seu gerenciamento e disseminação estão tão rápidos e abrangentes quanto possível. Também contribui com a melhoria das técnicas administrativas, em especial a gestão do conhecimento (FILHO, 2005).

Na concepção de Parkinson *et al* (2004) citados por Sordi (2008), os softwares de apoio à gestão do conhecimento podem ser agrupados em três categorias: ferramentas colaborativas, gestão de conteúdo, sistema de inteligência de negócios. E em quatro diferentes categorias: cognição, externalização, intermediação e internalização de acordo com Frappaolo e Capshw (1999) citados por Sordi (2008).

Ainda para Sordi (2008), é um problema trabalhar com base no nome de softwares, ferramentas ou soluções sistêmicas, pois as entidades nem sempre apresentam um escopo claramente definido em termos de funcionalidades disponíveis. Além da sobreposição de funcionalidades (SORDI, 2008).

Das tecnologias utilizadas na gestão do conhecimento, muitas delas já estão embutidas nas soluções ERP existentes hoje no mercado como: Internet, Intranet, Groupware, Repositórios, Data Warehouse, Data Marts, Data Mining, Sistemas De Processamento de Dados e Documentos, dentre outros (FILHO, 2005).

Para que uma organização, como a que será objeto deste estudo exploratório, possa colocar em prática a gestão do conhecimento não são necessários grandes recursos tecnológicos e altos investimentos em infra-estrutura.

Uma infra-estrutura mínima, de acordo com Batista (2004) citado por Filho (2005), composta por computadores em rede formando uma intranet, correio eletrônico, internet e banco de dados comporta a implementação de uma gestão do conhecimento.

O conceito de tecnologias da gestão do conhecimento é não apenas amplo, mas também difícil de definir. Algumas tecnologias de infra-estrutura, que normalmente não são vistas como integrantes dessa categoria podem ser úteis na facilitação da gestão do conhecimento. Como a videoconferência, por exemplo, ou até mesmo o telefone (DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

## 2.4 Prática da Gestão de Conhecimento

Após a definição dos recursos necessários à implantação da GC precedida de um projeto, seguidos de acompanhamento constante é importante também uma análise da gestão do conhecimento na prática e as mudanças organizacionais ocorridas em função de sua implementação.

Quando se fala em gestão do conhecimento, a conversa geralmente deriva para enunciações altamente abstratas e filosóficas. Mas existe um mundo real da GC com orçamentos, prazos, políticas de escritório e liderança organizacional (DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

Projetos de gestão do conhecimento têm maior probabilidade de sucesso quando lançam mão de uma infra-estrutura mais ampla de tecnologia e de organização, para Davenport e Prusak (2003). A construção de infra-estrutura organizacional significa estabelecer um conjunto de funções, estruturas organizacionais e qualificações, que beneficie cada projeto. Ainda segundo os autores outro fator que beneficia o sucesso do projeto de GC é o apoio da alta gerência.

Para que os projetos não sejam somente teóricos e sim se concretizem as organizações precisam estar aptas a enfrentar mudanças. De acordo com Filho (2005), a mudança pode ser suportada por sistemas de gestão de informação e conhecimento. Com gerenciamento das competências pela motivação para a geração de idéias, base da inovação, e fundamento da criação de novo conhecimento.

O autor define ainda que, a principal mudança que um modelo de Gestão de Conhecimento pode trazer é aquela definida pelas formas de visão do mundo que cada um

de nós carrega, em sua definição mais aceita. São os conceitos enraizados pelas nossas experiências anteriores. Ou seja, a Gestão do Conhecimento deve ser uma atitude, um posicionamento.

### 3 METODOLOGIA

Metodologia de pesquisa são os princípios racionais e procedimentos que devem guiar a investigação científica. É uma preocupação instrumental na construção do saber. Enquanto o método refere-se ao conjunto de regras que se elegem em um determinado contexto de estudo, a metodologia é a disciplina que se ocupa de estudar e ordenar os vários métodos. (FIGUEIREDO; SOUZA, 2005).

O método de pesquisa empregado foi o qualitativo, pois, trata da visão dos gestores da organização sobre o sistema de informação como instrumento de avaliação de um parâmetro abstrato e subjetivo que é o conhecimento.

A abordagem qualitativa responde a questões muito particulares. Ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações e dos fenômenos. Este método fundamenta-se em informações deduzidas das interações interpessoais e da co-participação dos informantes. O pesquisador é um participante ativo, ele interage em todo o processo, compreende, interpreta e analisa os dados a partir da significação das informações coletadas (FIGUEIREDO, SOUZA, 2005).

O objetivo da pesquisa é de cunho exploratório, tendo em vista que o pesquisador almeja ampliar seu conhecimento acerca do tema proposto, além das considerações finais em relação ao resultado da pesquisa ter também em seu conteúdo base em investigação empírica.

A pesquisa exploratória consiste também em investigações empíricas, porém o objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, para realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos (FIGUEIREDO; SOUZA, 2005).

O método pesquisa descritiva, também será utilizado. Este método é empregado quando as informações de interesse para o estudo não se encontram em documentos e/ou em referências bibliográficas. As técnicas utilizadas neste tipo de pesquisa são questionários, formulários, medida de atitude, sondagem, dentre outras, valendo-se principalmente da amostragem (FIGUEIREDO; SOUZA, 2005).

Dentre as técnicas de pesquisa utilizadas, encontra-se a pesquisa bibliográfica, também chamada de fonte secundária, abrange a bibliografia já publicada relacionadas ao tema em estudo, desde livros, jornais, revistas, dentre outros. Este tipo de pesquisa é desenvolvido a partir de material já elaborado didaticamente (FIGUEIREDO; SOUZA, 2005).

Esta técnica foi escolhida por ser de fundamental importância, por tratar-se do primeiro passo para a realização de qualquer estudo em especial pesquisa científica.

A pesquisa de campo é outro elemento utilizado, e segundo Lakatos e Marconi, citados por Figueiredo e Souza (2005), consiste na observação espontânea dos fatos ou fenômenos, geralmente no próprio local onde ocorrem tais fenômenos. A possibilidade de acesso às empresas pesquisadas permite ao pesquisador observar de forma concisa o local onde ocorre o fenômeno estudado.

Uma estratégia em função da facilidade de acesso em um dos locais a serem pesquisados é a observação.

Observação, conforme Sabino e Leopardi, citados por Figueiredo e Souza (2005) é o uso sistemático dos sentidos na busca de dados necessários para resolver um problema de investigação, perceber a realidade exterior, orientado para o reconhecimento de dados previamente definidos como de interesse no desenvolvimento da investigação.

Também será utilizado o formulário na investigação em que o local e as pessoas envolvidas na investigação são de fácil acesso ao pesquisador. Formulário é uma técnica de coleta de dados, situada entre o questionário e a entrevista, é uma lista formal de questões destinada à coleta de dados resultante quer de observações, quer de interrogações, cujo preenchimento é feito pelo próprio investigador (FIGUEIREDO, SOUZA, 2005).

O questionário será aplicado em função de a pesquisa abranger um número de variáveis significativas que não poderão ser analisadas somente pela observação. Este instrumento conforme Figueiredo e Souza (2005), consiste basicamente na elaboração de uma série de perguntas ordenadas que traduzem os objetivos específicos da pesquisa, tendo como base o problema formulado.

O universo em pesquisa designa a totalidade de elementos que possuem as mesmas características, pode ser pessoas, instituições, fenômenos, tudo o que abrange o objeto de estudo. Enquanto amostra é uma parcela selecionada dentro do universo da pesquisa, já que é impossível fazer uma pesquisa com todos os elementos que compõem o universo estudado (FIGUEIREDO; SOUZA, 2005).

O universo em questão são empresas do ramo de biotecnologia, situadas no Brasil. O estudo conta com uma amostra de uma empresa situada em Belo Horizonte com filial em São Paulo, a Datamed Ltda.

O processo de análise e interpretação dos dados envolve alguns procedimentos com a codificação das respostas, classificação e tabulação dos dados, após este procedimento pode ocorrer a análise e interpretação dos dados (FIGUEIREDO; SOUZA, 2005).

Os procedimentos seguidos neste estudo, conforme Figueiredo e Souza (2005), para que seja feita a análise dos dados são:

- codificação – dados aproximados são transformados em símbolos de forma que possam ser quantificados;
- classificação – divisão dos dados em partes segundo critérios específicos, como sexo e idade por exemplo;
- tabulação – por meio da organização dos dados obtidos, para isso utiliza-se recursos gráficos que permite melhor compreensão e interpretação dos dados.

Por fim são analisados os dados com base na observação e no referencial teórico utilizado acerca do tema e do problema proposto.

## 4 RESULTADOS E ANÁLISE DA PESQUISA

A pesquisa não abrangeu todos os departamentos da organização, apenas os mais críticos em termos de volume, captação e disseminação da informação, produção e compartilhamento de conhecimento. O departamento de assistência técnica e o departamento de tecnologia da informação. Vale ressaltar que a assistência técnica é o maior departamento da empresa e subdividido em dois setores o setor administrativo e o setor técnico.

A amostra da pesquisa quantitativa foi de 35 colaboradores, destes 48,57% pertencem ao departamento técnico e 51,43% são do departamento administrativo. Ao contrário do que aponta a preocupação principal do gestor da área técnica a rotatividade dos funcionários que atuam no setor administrativo é maior do que na área técnica. Estão a menos de um ano na empresa 34,29% dos que atuam no setor administrativo em contraste com 48,57% dos técnicos que estão a mais de um ano na empresa, conforme mostra a tabela 02.

TABELA 01

<b>DEPARTAMENTOS QUE PARTICIPARAM DA PESQUISA</b>		
	Número	Percentual
Administrativo	18	51,43%
Técnico	17	48,57%
Total	35	

Fonte: o autor (2011).

TABELA 02

<b>TEMPO EM QUE TRABALHA NA EMPRESA</b>			
	Administrativo	Técnico	Total
Mais de dois anos	17,14%	0,00%	17,14%
Mais de um ano	0,00%	48,57%	48,57%
Menos de um ano	34,29%	0,00%	34,29%

Fonte: o autor (2011).

A preocupação em manter a equipe de técnicos no departamento de Assistência Técnica da instituição pesquisada é revelada na entrevista realizada com o gerente do Departamento.

“Infelizmente a área técnica possui um grau de rotatividade bastante elevado, nossos técnicos atendem ao país todo viajam muito e dizem que por causa da família precisam de um emprego mais estável. É uma perda muito grande porque leva muito tempo para formar um técnico principalmente na área de equipamentos importados. Alguns técnicos também dizem que como estão em contato constante com clientes acabam recebendo proposta de emprego melhor dos próprios clientes até mesmo de outros Estados. Fica mesmo mais fácil para o cliente contratar um técnico que já sabe mexer no equipamento que ele possui porém para nossa empresa é sempre um custo adicional perder um técnico. Precisamos mandar para São Paulo os técnicos que atuam com equipamentos nacionais e muitas vezes para os Estados Unidos os técnicos que atuam com equipamentos importados. Os custos são altos e a cobrança faz jus aos custos.” (GERENTE DEPARTAMENTO DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA).

Em função dos custos para qualificação de um funcionário que deve possuir conhecimentos específicos, a empresa parece preocupar-se em manter o seu capital intelectual. Ao questionar o gestor sobre a forma como a rotatividade afeta o seu departamento constatou-se que são tomadas ações na tentativa de manter o conhecimento dentro da organização.

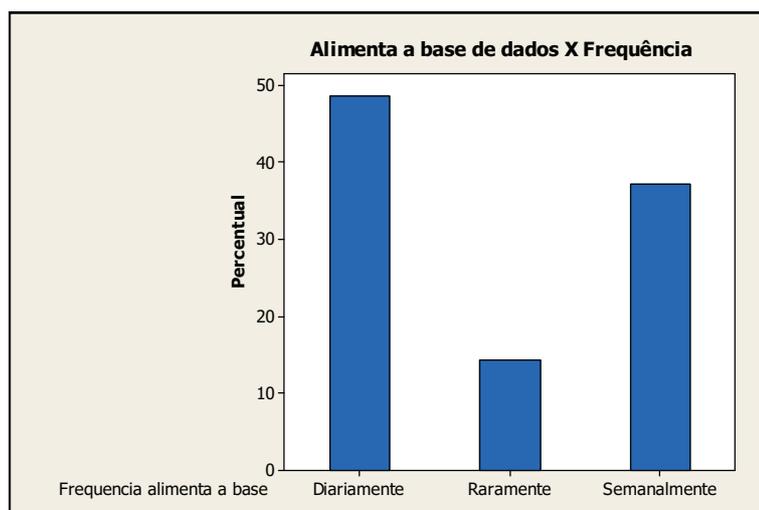
“Todas as vezes em que é preciso repor a mão de obra temos que treinar os funcionários novos na nossa linha específica de equipamentos e isso te um custo alto para a empresa. Algumas vezes mandando o novo colaborador para fora do Estado ou do País, para tentar resolver o problema da alta rotatividade o departamento de RH recentemente elaborou uma pesquisa de clima e conseguiu identificar falhas e começou a tomar algumas medias para diminuir a rotatividade.” (GERENTE DEPARTAMENTO DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA).

Ainda que haja um empenho em reter o capital intelectual e o conhecimento tácito as ações devem ser tomadas de forma sistêmica, ou seja, devem envolver toda a empresa e não somente os que possuem conhecimento específico de produtos. Se a rotatividade aumentar no setor administrativo, futuramente poderá também gerar altos custos para a corporação já que estes cooperadores também possuem um conhecimento bastante específico, entendem de forma aprofundada sobre os processos operacionais da empresa.

Na visão de Cândido e Araújo (2003), a gestão do conhecimento pode ser definida como um conjunto de técnicas e ferramentas que permitem identificar, analisar e administrar, de forma estratégica e sistêmica, o ativo intelectual da empresa e seus processos associados.

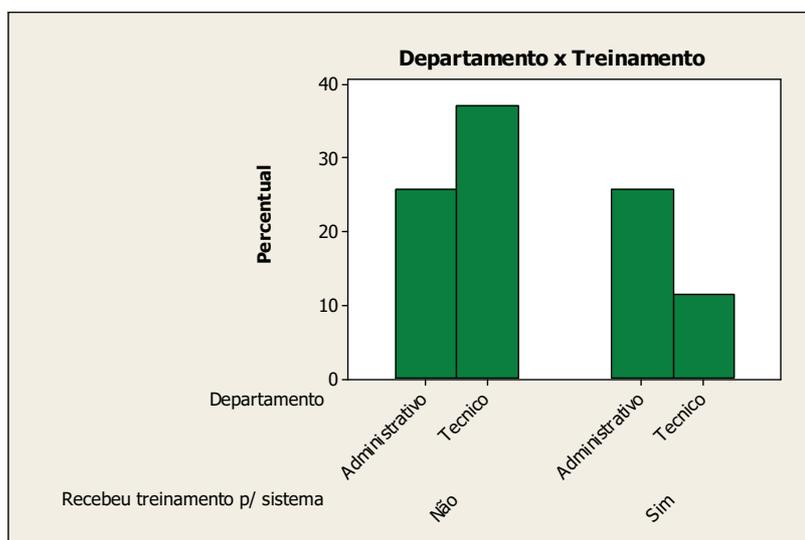
Percebe-se que os procedimentos conexos – operacional – ao ativo intelectual não recebem tanta atenção quando o tópico é retenção deste capital. Entretanto, quando o sistema de informação é abordado o nível operacional e administrativo assume papel significativo na captação de informações.

GRÁFICO 01



Fonte: o autor (2011).

GRÁFICO 02



Fonte: o autor (2011).

A equipe que trabalha na área administrativa recebeu treinamento mais efetivo do que os técnicos em relação ao sistema de informação. Mais de 30% dos técnicos alegam não ter recebido treinamento enquanto mais de 20% do setor administrativo recebeu

treinamento para utilizar o sistema. A base de dados é alimentada diariamente por mais de 40% dos colaboradores pesquisados, conforme mostra o Gráfico 01. O gestor da área informou em entrevista que os treinamentos são realizados mensalmente ou a cada dois meses.

A falta de informação sobre a importância dos dados e informações inseridos no sistema, para que estes dados são utilizados e a relevância dos relatórios gerados, pode criar alguma resistência dos usuários para preencher corretamente todos os campos necessários.

“No início, na fase de implantação tivemos muita resistência a maioria insistia ou em utilizar o sistema antigo ou até mesmo trabalhar com o Excel ou Word para elaboração dos documentos. Foi necessária muita reunião para que todos começassem a utilizar os recursos do sistema, para isso treinamos cada departamento separadamente, pois cada um tem necessidades específicas dentro do sistema e utiliza recursos diferentes dos outros.” (GERENTE DEPARTAMENTO DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA).

Tal fato pode influenciar diretamente os resultados apresentados por meio dos relatórios gerenciais, que não são considerados confiáveis, conforme pode ser verificado na resposta abaixo.

“Temos reuniões semanais com os colaboradores que estão envolvidos diretamente com o sistema novo adotado pela empresa e, quando necessário com os colaboradores que acessam esporadicamente o sistema. Da mesma forma nos reunimos com os desenvolvedores do sistema para que seja feita as mudanças solicitadas. Estamos tentando ajustar o sistema as necessidades da empresa este processo está acontecendo desde agosto do ano passado e praticamente todos os meses o desenvolvedor do sistema apresenta uma versão nova. Acredito que falta muito ainda para colocarmos tudo no lugar. Infelizmente ainda não temos segurança para gerar relatórios no sistema ainda trabalhamos com uma estatística paralela feita mesmo no Excel, temos problemas de duplicação de dados com frequência.” (GERENTE DEPARTAMENTO DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA).

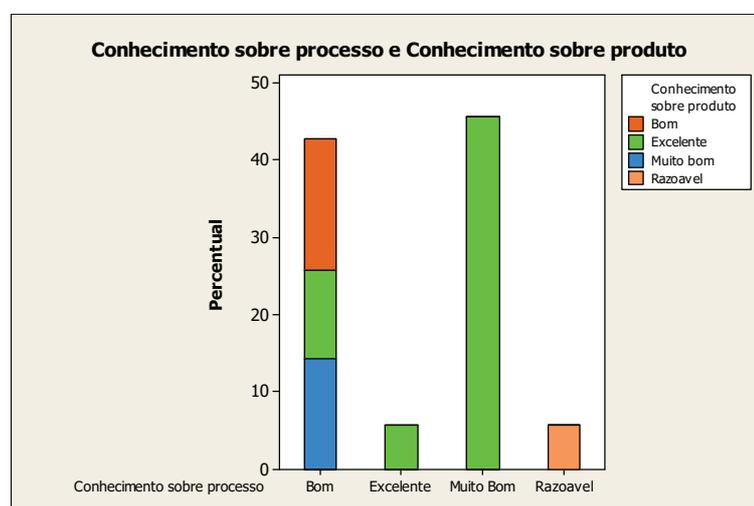
A falta de motivação pode também cooperar com a duplicidade de informação ou mesmo dados errados inseridos no SI – sistema de informação – pois, pode-se verificar que os equívocos não são cometidos em função da falta de conhecimento. Mais de 40% dos pesquisados alegam possuir bom ou excelente conhecimento sobre os produtos, de acordo com o gráfico 03. Os que detêm maior conhecimento sobre os processos operacionais pertencem ao setor administrativo sendo que 45,72% classificam o conhecimento como muito bom e 5,71% excelente, os que atuam no setor técnico classificam o conhecimento operacional como bom ou razoável.

TABELA 03

CONHECIMENTO SOBRE OS PROCESSOS					
Departamento	Bom	Excelente	Muito Bom	Razoável	TOTAL
Administrativo	0,00%	5,71%	45,72%	0,00%	51,43%
Técnico	42,86%	0,00%	0,00%	5,71%	48,57%

**Fonte:** o autor (2011).

GRÁFICO 03



**Fonte:** o autor (2011).

Parece ser também um entrave na melhoria da qualidade das informações a comunicação interna. Tanto fluxo de informação deve ser gerido de forma mais eficaz quanto a comunicação entre o gestores. No departamento de assistência técnica o gerente aponta os erros do SI em contrapartida ao questionar o coordenador do departamento de TI – tecnologia de informação – o mesmo afirmou que os demais gestores não comunicam a sua equipe sobre os esforços da TI para sanar os motivos de insatisfação. Percebe-se então que além de tratar o SI, preocupa-se com as ferramentas, é necessário também definir estratégias de melhoria na comunicação.

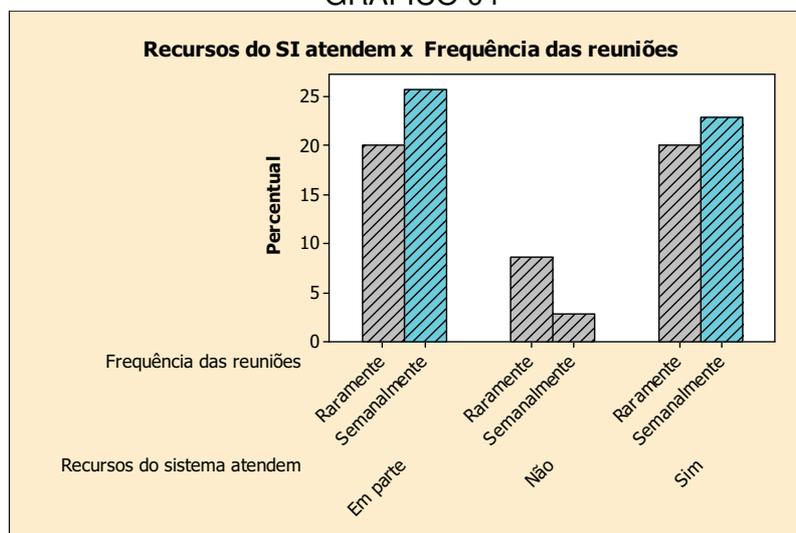
“Trabalhamos com um fluxo de informação intenso e para divulgar as informações de interesse comum ainda usamos mesmo os recursos do e-mail e quadro de avisos. A comunicação dentro da organização não é muito eficiente, ainda ocorrem muitos erros operacionais por falta de comunicação. O sistema ainda não consegue fazer todos os departamentos conversarem

entre si. Como há duplicidade de informações no sistema erros de faturamento ou emissão de proposta equivocada não é difícil de acontecer. Alguns colaboradores do meu departamento muitas vezes precisam de algumas informações sobre outros departamentos que estão disponíveis no sistema mas não possuem acesso e a justificativa é a dificuldade de configurar o sistema.” (GERENTE DEPARTAMENTO DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA).

“Os gestores são muito participativos nas reuniões para avaliar o sistema e passar para a TI as dificuldades, porém, não é possível resolver tudo da forma que eles querem e quando é possível não é sempre no prazo em que solicitam. Gera um desgaste muito grande nos usuários porque nem sempre os gestores informam para a sua equipe o prazo para a configuração dos aplicativos que foram solicitados. Também não informam o esforço da equipe de TI para resolver os problemas acredito que isso gera um descrédito no sistema por parte dos colaboradores.” (COORDENADOR DO DEPARTAMENTO DE TI).

A Instituição pesquisada precisou passar por três diferentes sistemas para começar a ouvir os usuários da informação e buscar compreender quais são suas reais necessidades. Apesar da afirmação do coordenador do departamento de TI bem como do gestor do departamento técnico perceber a resistência natural dos funcionários à implantação do SI, a atitude de ouvi-los apresentou o seguinte resultado: mais de 20% dos pesquisados informaram que os recursos disponíveis no SI atendem às suas necessidades e pouco mais de 25% alegaram que os recursos atendem em parte.

GRÁFICO 04



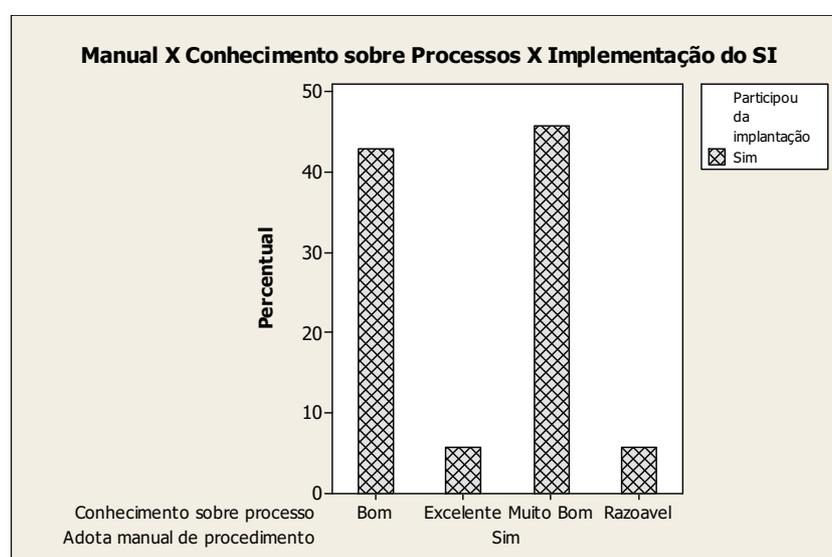
Fonte: o autor (2011).

O fato de um percentual considerar que o SI os atende em partes pode ser em razão das constantes reuniões para a adequação do sistema ao negócio da empresa.

“Ainda existe uma certa resistência mas acho que isso é normal porque já é o terceiro sistema que estamos implantando em um período relativamente curto e toda mudança gera um desconforto e alguma resistência. Muitas pessoas comentam comigo que este será mais um sistema e logo iremos mudar, ainda não acreditam que possa ser definitivo.” (COORDENADOR DO DEPARTAMENTO DE TI).

É preciso definir bem o foco de cada reunião, aonde se pretende chegar com a ferramenta. A definição dos processos operacionais e uma delimitação precisa das tarefas podem auxiliar na orientação e adequação dos recursos tecnológicos às atividades funcionais. Usualmente encontra-se esta descrição de procedimentos nos manuais.

GRÁFICO 05



Fonte: o autor (2011)

Todos os participantes da pesquisa informaram terem participado da implementação do sistema, não somente por estarem trabalhando na organização durante a implantação do novo SI, mas, por terem participado ativamente da definição de algumas de suas funções. Da mesma forma a totalidade dos questionados alegaram que a empresa possui manual de procedimentos operacionais.

A variação no nível de conhecimento sobre os processos pode indicar a falta de acompanhamento e atualização destes manuais. Possivelmente, é o motivo pelo qual as reuniões sobre a atualização do SI não podem contar com o manual de processos para auxiliar a equipe de TI a conhecer as reais necessidades dos usuários. Conta somente com a orientação dos próprios colaboradores.

Ao indagar o gerente da assistência técnica sobre o espaço que os funcionários possuem para passar seus conhecimentos sobre os produtos e processos para o sistema de informação, este por sua vez, informou que, toda semana praticamente reúne-se com sua

equipe para questionar sobre dificuldades com o sistema. Informar sobre atualizações realizadas anteriormente e discutir sobre a solicitação de novas alterações.

Entende-se que este seja um momento rico no compartilhamento de conhecimento, onde cada cooperador divide suas experiências pessoais a respeito dos processos e faz sugestões de melhoria. Principalmente porque algumas vezes estes encontros contam com a participação dos desenvolvedores do sistema, de acordo com o gerente entrevistado.

Ainda falando sobre acompanhamento e atualização, percebe-se que não há esta cultura introduzida na corporação. Os dois gestores informaram que não é feita a revisão das informações inseridas no sistema, lembrando de que está em processo de implantação. A alegação para isto foi de que a dinâmica do trabalho, muito intensa, não permite dispensar tempo para esta tarefa. Os colaboradores que lidam com a parte operacional quem são responsáveis por alimentar o sistema e, se houver algum erro este é descoberto praticamente ao acaso e só então sanado.

TABELA 04

<b>RELATÓRIO X ALIMENTA A BASE DE DADOS</b>			
	Emite relatório para o superior imediato	Alimenta a base de dados	Alimenta a base Com informações Sobre produtos
Sim	37,14%	0	0
Não	62,86%	100%	28,57%
Raramente	0	0	42,86%
Semanalmente	0	0	28,57%

**Fonte:** o autor (2011).

O nível operacional é responsável pela alimentação da base de dados com informações destinadas a gerar os relatórios gerenciais, porém todos os participantes da pesquisa informam alimentar o sistema com alguma informação. Inclui o setor técnico que precisa passar para a base de dados informações sobre manutenção dos equipamentos.

Apenas 37,14% emitem relatórios deve-se, portanto considerar a acuidade dos gestores em informar aos 62,86% restantes que não emitem os relatórios sobre a importância da veracidade e precisão dos dados e informações passadas para o SI.

O número de pessoas que dedicam tempo a inserir informações sobre os produtos é menor 28,57% o fazem semanalmente. Provavelmente em função da complexidade das

informações, tanto que o coordenador de TI informou que somente sua equipe pode excluir e alterar dados já salvos. A segurança da informação é tratada pela TI por meio de restrições de acessos impostas aos usuários.

O conhecimento a respeito dos produtos é bastante específico e uma preocupação dos gerentes que contratam mão de obra especializada e querem manter o capital intelectual dentro da organização.

“O meu departamento é dividido em dois setores o administrativo e o técnico. Exige mão de obra especializada no departamento administrativo que diferente da parte administrativa operacional de outros departamentos requer um conhecimento específico sobre serviços, custos de homem/hora etc. Porém o setor técnico exige um conhecimento bastante específico sobre os equipamentos. Todos os funcionários do meu departamento possuem nível superior com exceção dos estagiários que estão ainda fazendo curso técnico em eletrônica ou engenharia.” (GERENTE DEPARTAMENTO DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA).

Conforme mencionado no referencial teórico após definir estratégias da organização de acordo com suas necessidades é preciso determinar os recursos tecnológicos. Estes passos foram dados pelos gestores da empresa pesquisada segundo foi possível observar nesta investigação. Por conseguinte a Gestão do Conhecimento na prática, acompanhado das mudanças organizacionais.

Esta prática não foi possível ser observada dentro da empresa investigada, percebe-se uma preocupação em manter o conhecimento organizacional e desenvolvê-lo. Sobretudo pela formação de uma equipe voltada para o conhecimento, responsável por captar as dúvidas, produzir conhecimento e compartilhá-lo com todo o departamento. O desempenho desta equipe, segundo informa o gestor, deixa a desejar em relação ao comprometimento.

“Acredito que colaboram para o desenvolvimento do conhecimento individual pois, os funcionários ainda não estão totalmente empenhados em repassarem o conhecimento para toda a organização. Temos uma equipe dentro do departamento denominada “Equipe de Tecnologia e Conhecimento”, esta equipe é responsável por receber as dúvidas de todo o departamento e responder tanto para quem fez o questionamento quanto divulgar no sistema a informação se for considerada relevante para a empresa. O sistema tem um campo específico para isso e até mesmo foi criado um e-mail específico para a equipe de tecnologia e conhecimento. Infelizmente os colaboradores responsáveis não ficam por conta desta equipe e alegam que em função da quantidade de trabalho não tem tempo para sanar as dúvidas enviada e quando respondem é somente por e-mail e para quem fez o questionamento, raramente utilizam o sistema para inserir a informação e divulgar para toda empresa.” (GERENTE DEPARTAMENTO DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA).

O papel do gestor é primordial para o desenvolvimento desta equipe, é a possibilidade de iniciar o gerenciamento do conhecimento por ela produzido e a difusão

desta iniciativa. Nota-se que ainda há falta de engajamento dos gestores com a era do conhecimento e a aplicação de uma gestão alinhada com as práticas de gestão do conhecimento.

A motivação dos funcionários para transmitir o conhecimento tácito foi abordada pelo coordenador da TI, em entrevista, segundo o qual acontece quando há um ambiente propício. Em que o colaborador se sente seguro, informou que este ambiente deve ser desenvolvido pela empresa com políticas específicas para o desenvolvimento do conhecimento organizacional. Entende-se que a gestão dos recursos humanos deve ser conduzida em paralelo com a gestão do conhecimento neste caso.

Na percepção de Alvarenga Neto (2008), não somente as habilidades cognitivas, mas também as habilidades comportamentais dos trabalhadores da organização do conhecimento contribuem para a formação e fortalecimento de competências de conhecimento. Averigua-se assim que a figura central do processo de produção e disseminação do conhecimento são as pessoas envolvidas. Muito foi tratado a respeito dos recursos tecnológicos, ferramentas, necessidades dos usuários e planejamento. Pode ser preciso trabalhar mais os fatores motivacionais da equipe, as perspectivas individuais e coletivas sobre as estratégias organizacionais e a agregação de valor ao produto, negócio e processo por meio do conhecimento intra-organizacional.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo a investigação da posição dos gestores frente a era da informação. A forma como estão desenvolvendo a gestão do conhecimento por meio dos recursos tecnológicos. Para tanto foi pesquisada uma organização do seguimento de equipamentos médicos e de biotecnologia brasileira e que representa produtos nacionais e importados. Não houve a pretensão de julgar o modelo de gestão, mas compreender como uma empresa que trabalha com produtos altamente tecnológicos e prega em sua missão a valorização do conhecimento, trabalha o seu capital intelectual de forma a gerenciar e produzir novos conhecimentos. Pretendeu-se também contribuir para a otimização das ferramentas de TI na captação e disseminação de informações.

Foi possível observar que há uma forte preocupação da empresa e seu corpo tático e estratégico em preservar o capital intelectual dentro da organização. Porém as ações não ocorrem de forma sistêmica, estão mais voltadas para os profissionais que possuem conhecimentos específicos sobre o negócio. O fato pode tornar-se um gargalo futuramente, caso não sejam ampliadas as ações de retenção de talentos. A produção de novos conhecimentos (a inovação) não é uma realidade atual, e sim uma tentativa de organização e disseminação de informações, por meio de uma equipe especializada em produtos.

A difusão de conhecimento técnico com base em experiências vividas anteriores pode ser aplicada por este grupo que possui espaço aberto para isso. Para tanto os recursos humanos devem ser trabalhados de modo que os responsáveis pela propagação de informações e conhecimento sejam motivados a realizar esta tarefa de forma contínua. Verifica-se que a empresa permite aos seus funcionários o desenvolvimento de suas competências e habilidades, entretanto parece faltar uma política de incentivos.

A equipe denominada “Equipe de Tecnologia e Conhecimento” pode tornar-se uma comunidade de prática e ajudar a desenvolver a aprendizagem organizacional por meio dos recursos de que já dispõe e ainda não explora para este fim, além do sistema de informação e da intranet. Se um dos problemas apontados na pesquisa é a dinâmica intensa das atividades e o grande fluxo de informações tratadas diariamente, este grupo poderá se encarregar de tornar os processos mais organizados. Podem também iniciar uma cultura de inovação e criatividade no tratamento das dúvidas e problemas cotidianos. Esta equipe poderá ser o ponto de partida para uma efetiva gestão do conhecimento.

## REFERÊNCIAS

ALVARENGA NETO, Rivadávia Correa Drummond de. **Gestão do conhecimento em organizações**: proposta de mapeamento conceitual integrativo. São Paulo: Saraiva, 2008.

ALVARENGA NETO, Rivadávia Correa Drummond de; NEVES, Jorge Tadeu de Ramos UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. **Gestão da informação e do conhecimento nas organizações** : análise de casos relatados em organizações públicas e privadas. 2002 235 f.

ARAÚJO, RENATA SILVA; BAX, MARCELLO PEIXOTO; UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. **Gerenciando conhecimento através da tecnologia de portal corporativo**: um caso prático. 2003. 55 f.

ASSIS, Wilson Martins de. **Gestão da informação nas organizações**: como analisar e transformar em conhecimento informações captadas no ambiente de negócios : exemplos práticos. Belo Horizonte: Autêntica, 2008. 182p

CARVALHO, Rodrigo Baroni de; FERREIRA, Marta Araújo Tavares UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. **Aplicações de softwares de gestão do conhecimento** : tipologia e usos. 2000 144 f., enc . Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Ciencia da Informação.

CÂNDIDO, Gesinaldo Ataíde; ARAÚJO, Nadja Madêdo de. **As tecnologias de informação como instrumento de viabilização da gestão do conhecimento através da montagem de mapas cognitivos**. Ci. Info; Brasília, 2003.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003. 237p

FIGUEIREDO, Antônio Macena de; SOUZA, Soraia Riva Goudinho de. **Como elaborar projetos, monografias, dissertações e teses**: da redação científica à apresentação do texto final. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2005. 276p.

GROPP, Beatrice Maria Carola; TAVARES, Maria das Graças de Pinho. **Comunidade de prática**: gestão de conhecimento nas empresas. São Paulo: Trevisan, 2006. 120p

PAIM, Isis; BARBOSA, Ricardo Rodrigues; BAX, Marcello Peixoto; PINHEIRO, Marta Macedo Kerr; FERREIRA, Marta Araújo Tavares; NEVES, Jorge Tadeu de Ramos; CENDÓN, Beatriz Valadares; NASSIF, Mônica Eric. **A gestão da informação e do conhecimento**. Belo Horizonte: Escola de Ciência da Informação/UFMG 2003 306 p.

PROBST, Gilbert; RAUB, Steffen; ROMHARDT, Kai. **Gestão do conhecimento**: os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2002. 286 p

SILVA FILHO, Cândido Ferreira da; SILVA, Lucas Frazão. **Tecnologia da informação para a gestão do conhecimento**: teoria e estudos em organizações. Campinas, SP: Alínea, 2005. 158 p.

SORDI, José Osvaldo de. **Administração da informação** : fundamentos e práticas para uma nova gestão do conhecimento . São Paulo: Saraiva, 2008. 185 p

TARAPANOFF, Kira (Organizadora). **Inteligência, Informação e Conhecimento**. Brasília: IBICT, UNESCO, 2006.

## APÊNDICE

### QUESTIONÁRIO DIRECIONADO AOS USUÁRIOS DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO

Este questionário tem unicamente como finalidade a pesquisa acadêmica. As respostas serão posteriormente analisadas para a produção de conhecimento, não há outra finalidade.

#### 1 – Qual o seu nível hierárquico dentro da organização?

- a) Operacional
- b) Gerencial
- c) Outra \_\_\_\_\_

#### 2 – A quanto tempo trabalha na empresa? Em que departamento atua? (MARQUE DUAS OPÇÕES)

- a) Mais de um ano.
- b) Menos de um ano.
- c) Mais de dois anos.
- d) Departamento Técnico
- e) Departamento Administrativo

#### 3 – Recebeu treinamento para utilizar o sistema de informação da empresa?

- a) Sim
- b) não

#### 4 – Como você avalia seu conhecimento sobre o sistema de informação?

- a) Razoável
- b) Bom
- c) Muito bom
- d) Excelente

#### 5 – Os recursos disponíveis no sistema atendem às suas necessidades operacionais?

- a) Sim
- b) Não
- c) Em parte

#### 6 – Você alimenta a base de dados da empresa?

- a) Sim
- b) Não

Se sim, com que frequência.

- c) Raramente
- d) Diariamente
- e) Semanalmente
- f) Mensalmente
- g) Outro \_\_\_\_\_

**7 – Você emite algum relatório para seu superior imediato por meio do sistema?**

- a) Sim
- b) Não

**8 – Como você avalia seu conhecimento sobre os produtos da empresa?**

- a) Razoável
- b) Bom
- c) Muito bom
- d) Excelente

**9 – Como você avalia seu conhecimento sobre os processos operacionais adotados pela empresa?**

- a) Razoável
- b) Bom
- c) Muito bom
- d) Excelente

**10 – Você alimenta o sistema com informações sobre os produtos? Com que frequência?**

- a) Não
- b) Sim, raramente
- c) Sim, diariamente

- d) Sim, semanalmente
- e) Sim, mensalmente

**11 – A empresa adota manual de procedimentos operacionais?**

- a) Sim
- b) Não

**12 – O departamento de tecnologia da informação faz reuniões com os outros departamentos para saber quais as necessidades dos usuários do sistema? Em caso afirmativo com qual frequência?**

- a) Não
- b) Sim, raramente
- c) Sim, diariamente
- d) Sim, semanalmente
- e) Sim, mensalmente

**13 – Você participou da implantação do sistema, opinando sobre as suas necessidades operacionais?**

- a) Sim
- b) Não