

GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO: práticas de empresa “excelente em gestão empresarial” extensivas à unidades de informação*

*Emeide Nóbrega Duarte**
Alzira Karla Araújo da Silva***
Suzana Queiroga da Costa*****

RESUMO

A gestão da informação e do conhecimento facilita o uso da informação empresarial para tomada de decisões, gerando conhecimentos organizacionais. O Estado da Paraíba lançou o desafio “Excelência em Gestão Empresarial” oferecendo o Prêmio Paraibano de Qualidade (PPQ) e o Prêmio Revelação Empresarial (PRE) às empresas que se destacaram. Entre os critérios de excelência considerados para premiação ressalta-se informação e conhecimento. Essa iniciativa despertou o interesse em diagnosticar em empresas paraibanas – com sede em João Pessoa – PB – consideradas “excelência em gestão empresarial” as práticas de gestão da informação e do conhecimento para adequá-las às unidades de informação. Dentre o universo de oito empresas, selecionou-se àquela considerada de grande porte e com sede em João Pessoa – PB, formando a amostra a ser trabalhada. Após realização de entrevista constata-se que uma das empresas destaca-se em práticas de gestão da informação e do conhecimento. Os dados foram coletados por entrevista semi-estruturada. Os resultados demonstram que as diversas práticas de Gestão da Informação e do Conhecimento diagnosticadas poderão ser extensivas às unidades de informação promovendo aprendizagem.

Palavras-chave

GESTÃO DA INFORMAÇÃO
GESTÃO DO CONHECIMENTO
UNIDADE DE INFORMAÇÃO

* Artigo originado da pesquisa “A biblioteca universitária como organização do conhecimento: do modelo conceitual às práticas”, financiada pelo PIBIC/CNPq.

** Professora do Departamento de Ciência da Informação/UFPB. Doutora em Administração/UFPB.
E-mail: emeide@hotmail.com.

*** Professora do Departamento de Ciência da Informação/UFPB. Mestre em Ciência da Informação/UFPB.
E-mail alzirakarla@click21.com.br

**** Bolsista PIBIC/CNPq. Aluna do curso de Biblioteconomia/UFPB.
E-mail suzanaqueiroga@yahoo.com.br

I INTRODUÇÃO

Diante da mudança de foco da sociedade - do agrícola para o industrial, deste para o informacional e agora para o conhecimento - e dos novos modelos administrativos - participativo, democrático e misto - as empresas passaram a perceber a importância dos documentos e da informação, preocupando-se com a sua gestão e buscando uma maior organização, guarda e destinação. Conseqüentemente, o tratamento da informação passou a constar do planejamento

estratégico das organizações do conhecimento em busca do acompanhamento das mudanças da atual Sociedade do Conhecimento.

Neste contexto, a informação e o conhecimento tornaram-se os fatores mais importantes no ambiente competitivo das organizações, sendo considerados os principais componentes para manter o nível de competitividade envolvendo produção, troca e venda de produtos e serviços (ROMANI; BORSZCZ, 2006). Segundo Stewart (2002, p.31) “O conhecimento e a informação estão embutidos cada

vez mais em todos os nossos produtos de uso cotidiano". Preconiza o autor para o ano de 2006, que "Os novos empregos serão empregos do conhecimento - assim como os empregos antigos. Penso, logo ganho dinheiro".

A relevância da informação para as organizações é universalmente aceita, constituindo, um dos recursos mais importantes, cuja gestão e aproveitamento estão diretamente relacionados ao sucesso desejado. A informação é também considerada e utilizada como um instrumento de gestão (TARAPANOFF, 2001). A Gestão da Informação (GI), no contexto da Ciência da Informação, adotando princípios da Administração, é visualizada como um

conjunto de conceitos, princípios, métodos e técnicas utilizados na prática administrativa e colocados em execução pela liderança de um serviço de informação [...] para atingir a missão e os objetivos fixados (DIAS; BELUZZO, 2003, p.65).

"A gestão da informação, portanto, trabalha essencialmente com os fluxos formais de informação" (VALENTIM, 2002 *apud* VALENTIM, 2004, p.155).

Para Davenport (2004) deve haver, por parte dos gestores, uma atenção cuidadosa quanto ao processamento da informação, gerando melhorias no desempenho dos negócios. Dentre algumas indagações, no foco empresarial, o autor ressalta que as organizações devem questionar:

[...] nossa empresa reutiliza bem a informação, não precisando coletá-la duas vezes? [...] A informação utilizada nas decisões executivas estão sendo continuamente atualizadas para se garantir que nossos gestores estejam usando o que há de melhor? (DAVENPORT, 2004, p.22).

Para uma tomada de decisão mais acertada, o gestor necessita não só de informações relevantes, como também de conhecimento organizacional. O conhecimento também começou a ganhar uma redobrada atenção, recentemente. Não só teóricos socioeconômicos como Peter Drucker e Alvin Toffler chamaram atenção para a importância do conhecimento como recurso e poder gerencial, assim como um número crescente de estudiosos nas áreas de organização industrial, gerenciamento da tecnologia, estratégia gerencial e teoria organizacional começou a teorizar sobre a administração do

conhecimento. De forma que o conhecimento pode ser gerenciado no entendimento de constituir um

conjunto de atividades que busca desenvolver e controlar todo tipo de conhecimento em uma organização, visando à utilização na consecução de seus objetivos (TARAPANOFF, 2001).

Nem sempre a Gestão do Conhecimento (GC) requer instrumentos sofisticados. A partir de um arquivo bem organizado, de um sistema de gestão eletrônica de documentos, ou mesmo programas eficazes de educação, as empresas provavelmente já estarão fazendo algo que pode estar sendo direcionado para a GC. Os arquivistas, administradores, bibliotecários e jornalistas, para citar algumas categorias, começam a desempenhar importante papel na GC (BARRETO, 2001). "A gestão do conhecimento, portanto, trabalha essencialmente com os fluxos informais de informação" (VALENTIM, 2002 *apud* VALENTIM, 2004, p.156).

Vale ressaltar que Davenport (2004, p.22) também fez questionamentos acerca não só do uso da informação, mas também do conhecimento, alguns deles são:

[...] Indexamos ou classificamos a informação, visando ao reuso do conhecimento e da experiência da empresa? Nossa empresa utiliza os dados coletados em bancos de dados para gerar informação e conhecimento? Os empregados são treinados e recompensados pelo uso eficaz das informações para a solução de problemas, melhoria do desempenho de suas equipes e compartilhamento de suas experiências de projeto com os demais?.

Essas e outras questões nos fazem reconhecer o papel da informação e do conhecimento nas organizações atuais se quiserem se manter competitivas por meio da aprendizagem.

A questão a ser destacada é a relação entre o trabalho e a formação humana, que deve constituir-se em via de mão dupla. Neste contexto, o maior desafio de uma organização deve ser o de criar cultura voltada para o "aprender a aprender" (ZABOT; SILVA, 2002).

A aprendizagem organizacional surge da necessidade de contínua aprendizagem como forma de enfrentar as mudanças macro e microambientais. Para Fleury e Fleury (1995, p.19)

aprendizagem é um processo de mudança resultante de prática ou experiência

anterior, que pode vir ou não, a manifestar-se em uma mudança perceptível do comportamento.

Ou seja, mudança de atitude, assimilação de informações resultando em conhecimento, e a formação de novas idéias nas pessoas no ambiente corporativo.

Recentemente no Estado da Paraíba foi lançado o desafio “Excelência em Gestão Empresarial” oferecendo o Prêmio Paraibano de Qualidade e o Prêmio Revelação Empresarial às empresas que se destacaram. Entre os critérios de excelência considerados incluem-se: liderança, estratégias, clientes, sociedade, informação e conhecimento, pessoas, processos e resultados. Daí o interesse para realização de uma pesquisa que diagnosticasse nas empresas paraibanas às práticas de GI e GC.

Neste artigo apresentamos as práticas de GI e GC da empresa Sociedade Anônima de Eletrificação da Paraíba - SAELPA, ressaltando as que podem ser extensivas às unidades de informação, contribuindo para posterior adoção de uma gestão com base em fluxos formais (GI) e informais (GC) de informação, possibilitando sua inserção como organização do conhecimento.

2 GESTÃO DA INFORMAÇÃO (GI)

Para atender com efetividade, eficiência e eficácia as solicitações informacionais oriundas desta sociedade é preciso adotar a filosofia da GI, definida como um conjunto de conceitos, princípios, métodos e técnicas usadas na prática administrativa que auxiliam no processo de tomada de decisão e alcance da missão e objetivos, quando colocados em prática pelos líderes das organizações (DIAS; BELLUZZO, 2003). “Um conceito em moda na gestão da informação é o de mineração de dados, ou a extração de dados específicos de enormes campos de informações” (FERAUD, 2004, p.39). Nesse sentido, a GI passa a ser um elemento indispensável às empresas que almejam um diferencial competitivo.

Na atualidade, a GI tem o objetivo de garantir que a informação seja gerenciada como um recurso indispensável e valioso e que esteja alinhada com a missão e os objetivos do serviço de informação. Seu principal objetivo é, portanto, “identificar e potencializar os recursos informacionais de uma organização e sua capacidade de informação ensiná-la a aprender e adaptar-se às mudanças ambientais” (TARAPANOFF, 2001, p.44).

Choo (2004, p.279) enfatiza que um entendimento complementar ao conceito de

informação como “recurso” é vê-la como “[...] o resultado de pessoas construindo significado a partir de mensagens e insinuações”. Partindo dessa compreensão, segundo o autor, “[...] a busca de informação contempla três processos: experiência de necessidades de informação, busca de informação e uso de informação” (p.279-280). Portanto, informação para GI deve ser percebida como um recurso gerencial.

Para alcançar esse foco, Beluzzo (2003) cita que a GI deve contemplar o processo de fluxo, aquisição, processamento, armazenamento, disseminação e utilização da informação. Para tanto, é preciso seguir as etapas de sensibilização, estruturação adequada ao plano de GI, não compreendida como um fim em si mesmo, mas como um apoio indispensável para a gestão de uma organização, devendo ser desenvolvida numa perspectiva de “negócio” e sob a ótica do cliente. Deve contemplar as necessidades de informação dos clientes e da organização, permitir uma integração das atividades e dos recursos disponíveis, esclarecer e divulgar claramente os níveis de responsabilidade, políticas e procedimentos a serem adotados e ser desenvolvido de modo a facilitar o alcance da missão e dos objetivos da organização.

Choo (2003, p.403) sugere que:

[...] a administração [gestão] da informação seja vista como a administração de uma rede de processos que adquirem, criam, organizam, distribuem e usam a informação. [...] [Assim,] analisou o uso da informação organizacional em termos de necessidades, busca e uso da informação.

Ao apresentar o seu “modelo processual de administração da informação”, os seis processos que indica convergem para uma GI, são eles:

- a) identificação das necessidades de informação;
- b) aquisição da informação;
- c) organização e armazenamento da informação;
- d) desenvolvimento de produtos e serviços de informação;
- e) distribuição da informação e;
- f) uso da informação (CHOO, 2003, p.404).

Para entender os processos de GI é preciso compreender a definição de processo como um conjunto de tarefas, conectadas logicamente que de

um modo geral cruzam limites funcionais e o conceito de processo de GI como aquele que focaliza seus aspectos dinâmicos (McGEE; PRUSAK, 1994). É oportuno lembrar que não existe um único modelo para a GI e que o modelo apresentado a seguir é uma tentativa de reunir as etapas citadas na literatura buscando agrupá-las, são elas: a) identificação das necessidades, requisitos e exigências de informação; b) aquisição/obtenção, organização/tratamento e armazenamento da informação; c) desenvolvimento de produtos e serviços de informação; e) distribuição e disseminação da informação e; f) uso da informação (McGEE; PRUSAK, 1994; DAVENPORT, 1995; CHOO, 1998 *apud* TARAPANOFF, 2001).

Considerando a circularidade desse processo de GI, vale salientar que as organizações que pretendam se inserirem no modelo de organizações do conhecimento precisam segui-lo para que haja o acesso e o uso das informações desejadas e existentes na organização, de forma que sejam alcançados os resultados desejados pela organização. Entende-se por organizações do conhecimento, aquelas voltadas para a criação, o armazenamento e compartilhamento do conhecimento (ANGELONI, 2002), apresentando-se como importantes fontes organizadoras e aglutinadoras de informação (DUARTE et al., 2005), valorizando as pessoas como criadores de novos conhecimentos.

3 GESTÃO DO CONHECIMENTO (GC)

Sempre que se aborda o processo de GC, é recomendável fazer a distinção entre dado, informação e conhecimento, para que não haja confusões conceituais. Neste processo, dados entendidos como valor sem significado são componentes de informação, como figuras e letras. A informação é o dado com significado, que está organizado, processado ou estruturado. Conhecimento é a informação com valor agregado, elemento habilitador da decisão, é tudo que deve ser conhecido, antecipadamente, para iniciar o curso de uma ação. Assim,

a gestão do conhecimento pode ser plausivelmente segmentada em cinco estágios: os dados gerados transformam-se em informação, que se transforma em conhecimento; o conhecimento resulta em ações informadas, e estas produzem resultados de negócio (MURRAY, 2004, p.217-218).

Esses estágios podem ser aplicáveis a todo tipo de organização, inclusive unidades de informação, por ser a GC formadora de equipes e

práticas multidisciplinares, possibilitando assim que possam vir a ser consideradas organizações do conhecimento na perspectiva de Angeloni (2002).

Para Davenport e Prusak (1998) podem-se transformar dados em informação, agregando valor pelos seguintes métodos: contextualização (finalidade dos dados); categorização (componentes essenciais dos dados); cálculo (dados podem ser analisados estatisticamente); correção (erros são eliminados dos dados); condensação (dados podem ser resumidos). Seguindo o pensamento deste autor, é possível transformar informação em conhecimento agregando valor, por meio da comparação (de que forma as informações relativas a esta situação se comparam as outras situações conhecidas?); das conseqüências (que implicações estas informações trazem para as decisões e tomadas de decisão?); das conexões (quais as relações deste novo conhecimento com o conhecimento acumulado?) e conversação (o que as outras pessoas pensam desta informação?).

Não se pode, em princípio, tomar boas decisões, baseando-se somente em informações, não importando quão acurada ou abrangente ela seja. Conhecimento, como coleção de informações filtradas, destiladas e analisadas, agrega valor para a tomada de decisão. Conhecimento, não informação, conseqüentemente é o que o responsável pela tomada de decisão necessita para a eficiência do seu trabalho. Nessa discussão, acrescenta-se ainda a diferença de que dados e informações são constantemente transferidos por meio eletrônico, mas o conhecimento parece transitar com mais eficiência em redes humanas (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p 193).

Vale ressaltar, também, que GC é diferente de GI e que a primeira incorpora uma forte dose da segunda. A principal razão para a ligação entre a informação e a GC é a conversão contínua de conhecimento em informação e vice-versa. Contudo, a criação e o uso do conhecimento são os verdadeiros aspectos distintivos da GC (DAVENPORT; MARCHAND, 2004).

Há inumeráveis conceitos de GC, por este motivo, alguns deles encontram-se explicitados para facilitar a compreensão e delimitação deste entendimento. GC organizacional pode ser entendida como um "conjunto de processos que governa a criação, a disseminação e a utilização de conhecimento no âmbito das organizações" (ANGELONI, 2002, p.16). Em pesquisa de tese, onde foi demonstrada a prática da GC nas organizações, em nível nacional, Duarte (2003, p.283) conclui que a

GC consiste na integração de processos simultâneos desde a criação ao uso pleno do conhecimento, viabilizado pela cultura de aprendizado e de compartilhamento no ambiente das organizações.

Segundo Boshyk (2004, p.65)

Os conceitos que gravitam em torno da GC têm muitos pontos em comum. Todos se referem a processos, métodos e sistemas para gerar, coletar, analisar, organizar, difundir e aplicar informações, entendimentos e experiências coletivas passadas, presentes e, às vezes, futuras, em benefício de uma empresa ou sociedade.

Os processos de GC, identificados por Tarapanoff (2001) constam da seguinte descrição: a) Identificação das questões estratégicas, como a de identificar que competências são críticas para o sucesso da organização; b) captura - representa a aquisição de conhecimentos, habilidades e experiências necessárias para criar e manter as competências essenciais; c) organização e armazenagem para garantir a recuperação do conhecimento, por meio da utilização de sistemas de armazenagem efetivos; d) compartilhamento para garantir acesso e distribuição de informações e conhecimentos; e) aplicação para destacar a importância do registro das lições aprendidas com a utilização do conhecimento e; f) criação de conhecimento, envolvendo aprendizagem, externalização do conhecimento, lições aprendidas, pensamento criativo, pesquisa, experimentação, descoberta e inovação.

O processo de GC na ótica de Davenport e Marchand (2004) segue as etapas de: mapear, adquirir/capturar/criar, empacotar, armazenar, aplicar/compartilhar/transferir, inovar/evoluir/transformar. "Em um verdadeiro processo do conhecimento, aprendizagem é fundamental" (MURRAY, 2004, p.217). Essa gestão já foi incorporada da Administração para Ciência da Informação, a exemplo de trabalhos de Tarapanoff (2001), Dias e Belluzzo (2003), Valentim (2004) e Duarte et al. (2005).

Costa e Castro (2004) mapearam a literatura sobre GC em bibliotecas e detectaram que este tema vem sendo discutido em diversos países desde 2002, porém no Brasil ele aparece em registros a partir de 2002 (CASTRO; COSTA, 2006, p.2).

Considerando-se diversos modelos de organização do conhecimento, Duarte (2004) propôs a compatibilização de dimensões e variáveis comuns, obtendo-se "eixos da gestão do conhecimento" como facilitadores do uso de conhecimento nas organizações: pessoas, estrutura, tecnologia e sistema de informação, relacionamento no ambiente externo e cultura organizacional.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A escolha do ambiente onde se realizou a pesquisa, a caracteriza quanto ao delineamento, como estudo de campo. Quanto à natureza caracteriza-se como pesquisa qualitativa. O estudo é de nível exploratório e descritivo, uma vez que, foi desenvolvido com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo de determinado fato; que corresponde à existência de práticas de GI e GC nas empresas e descrever as variáveis que as identificam.

Para a definição do universo e da amostra da pesquisa foi considerado o Programa Paraibano de Qualidade - PPQ e as empresas por ele premiadas. Programa originado pela Associação Paraibana da Qualidade - PPQ que promove o **Prêmio Paraibano da Qualidade**, onde organizações de qualquer porte ou segmento do Estado da Paraíba pode se candidatar, de acordo com as instruções. Para concorrer ao Prêmio, a organização passa por diversas etapas de avaliação. O objetivo do Prêmio não é apenas reconhecer essas empresas por suas práticas de gestão bem sucedidas, mas contribuir fortemente no desenvolvimento do seu sistema de gestão (PPQ, 2004). O PPQ busca estabelecer um sistema referencial nacional em gestão da qualidade.

Quanto aos Critérios de excelência a avaliação do Programa é baseada nos indicadores definidos no Prêmio Nacional da Qualidade em nível nacional, observando pontos cruciais para o desenvolvimento e sucesso de uma organização. Seus fundamentos foram encontrados por meio de estudos feitos por Japoneses e Americanos que buscaram as práticas de gestão comuns entre as organizações mais competitivas do mundo. Estas análises fundamentam os Prêmios de Gestão de diversos países. Os critérios de excelência considerados para as premiações são: liderança, estratégias e planos, clientes, sociedade, informação e conhecimento, pessoas, processos e resultados (PPQ, 2004).

No primeiro momento da definição do campo de pesquisa realizamos um estudo sobre o PPQ que

tem como Missão promover a adoção da Gestão pela Qualidade e Produtividade nas organizações públicas e privadas no Estado da Paraíba, alavancando a competitividade e a Qualidade de vida dos cidadãos visando estabelecer no Estado da Paraíba um sistema de referência nacional em Gestão da Qualidade.

No segundo momento procuramos conhecer as empresas ganhadoras e proceder a seleção para visitá-las. Em decorrência, elaborar a entrevista semi-estruturada e fazer contato com as empresas selecionadas em busca de identificar as pessoas-chave da organização envolvidas nas questões ligadas à gestão da informação e do conhecimento.

No terceiro momento foram realizadas visitas às empresas. No quarto momento procedeu-se a escolha da amostra, em conformidade com o delineamento metodológico explicitado anteriormente.

Entre as cinco (05) empresas escolhidas para visitas, duas (02) não se disponibilizaram ao atendimento, justificando falta de tempo. Destas, uma enviou um relatório sobre as práticas realizadas em GI e GC. Outras duas (02) empresas não atendem as especificidades da pesquisa, portanto, a amostra deu-se de forma intencional ao direcionar como campo de pesquisa mais adequado -a Sociedade Anônima de Eletrificação da Paraíba - SAELPA - como ambiente onde se vivencia as práticas do objeto de estudo, ou seja, GI e GC.

A SAELPA foi oficialmente criada em 14 de fevereiro de 1964, com a fusão da Companhia Distribuidora de Eletricidade do Brejo Paraibano - CODEBRO e da Sociedade de Economia Mista Eletro Cariri S/A (ELETROCARIRI), que atuavam nas regiões do Brejo e do Cariri paraibanos. Adquirida em leilão público pelo Sistema Cataguazes-Leopoldina em novembro de 2000, a SAELPA atua em 96% do Estado da Paraíba e atende um universo de 838 mil consumidores, distribuídos em 216 municípios, numa área de 54.595 km².

Após a privatização, a Empresa tem se empenhado em contribuir para o desenvolvimento econômico e social do Estado procurando não apenas suprir o mercado com energia elétrica de qualidade, mas também propiciar maior satisfação aos seus clientes. Desde então, passou a registrar alto nível de evolução em seus principais indicadores de desempenho, também em decorrência da implantação de um plano interno de gestão estratégica. Exemplo dos resultados já alcançados é a significativa redução do índice de perdas, que era da ordem de 30,0% em 2000 e atualmente encontra-se em torno de 20,0%.

A repercussão da postura empreendedora da Empresa, traduzida por seu firme propósito de se constituir em referência no setor elétrico e colaborar para a melhoria da qualidade de vida de seus consumidores, tem lhe rendido reconhecimento nacional. Depois de receber da Associação Brasileira de Distribuidoras de Energia Elétrica - (ABRADEE) o prêmio que a consagrou como a empresa de Maior Evolução do Desempenho em 2003, foi novamente premiada pela mesma instituição em 2004, como a concessionária com Melhor Qualidade de Gestão, dentre empresas com mais de 400 mil consumidores.

O sucesso de qualquer empresa é diretamente proporcional à dedicação de seus colaboradores. Ciente da importância dessa colaboração, a SAELPA investe no bem-estar e na capacitação de seu quadro funcional, desenvolvendo projetos de segurança do trabalho e aperfeiçoamento de seu sistema de gestão. Destaque para a implantação, em 2003, do programa de Segurança Máxima, Prioridade Zero, cujas ações educacionais e de conscientização têm resultado em drástica redução nos índices de acidente da Empresa.

A responsabilidade social também tem merecido atenção especial: desde que passou a integrar o Sistema Cataguazes-Leopoldina, a SAELPA marca presença na Paraíba como empresa cidadã, incentivando a produção e disseminação da cultura e a concretização de ações de cunho social no Estado. Além disso, apóiam pessoas, instituições e projetos nas áreas de esporte, saúde e educação (SAELPA, 2006).

Os gerentes de nível intermediário da empresa foram os sujeitos da pesquisa, como segmento mais significativo e de maior envolvimento com as questões ligadas à gestão da informação e do conhecimento; objetos de estudo em pauta. Além desses sujeitos, foram abordadas com entrevistas as pessoas-chave da organização, apontadas pelos diretores gerais.

As categorias de análise e discussão para identificar práticas de GI e GC na empresa estudada foram baseadas na literatura que focaliza os processos e indicadores dessa gestão. Para orientar na elaboração das questões relacionadas à GI foram adotados os fundamentos de McGee e Pusak (1994), Davenport (1995), Choo (1998 *apud* TARAPANOFF, 2001) e para orientar a construção das variáveis relacionadas à GC foram adotados Duarte (2004), Tarapanoff (2001) e Davenport e Marchand (2004).

Participaram da entrevista três (03) pesquisadores e três (03) colaboradores, que

fazem parte da categoria de gerência de nível tático das áreas de Recursos Humanos, Desdobramento de Metas e Assessoria de Imprensa, respectivamente, caracterizando como entrevista em grupo.

No primeiro momento, a entrevista começou com a Assessoria de Imprensa, porém, a mesma resolveu convidar os gerentes de Recursos Humanos e a de Desdobramento das Metas para oferecer maiores dados sobre as perguntas que estavam sendo feitas. A partir desse momento as perguntas eram dirigidas ao grupo. Aquele que fosse detentor do conhecimento sobre o assunto, respondia, e os demais membros acrescentavam maiores informações de acordo com seu conhecimento empresarial.

5 RESULTADOS

Para possibilitar a análise qualitativa foram feitas transcrições das falas dos sujeitos, com destaques tipográficos nos indicadores que caracterizam as práticas de GI e GC, apresentados em forma de quadros, a saber: a) Gestão da Informação e; b) Gestão do conhecimento. Os quadros apresentam a fala literal dos sujeitos entrevistados, contemplando, ainda, particularidades da empresa.

5.1 Gestão da informação (GI)

Considerando os fundamentos teóricos e os procedimentos metodológicos, os resultados relativos à GI estão representados no Quadro 1.

| PERGUNTAS | RESPOSTAS |
|--|--|
| Organização, armazenamento e disseminação da informação | |
| 01-O SI foi desenvolvido pelo centro de processamento de dados da SAELPA? | Os sistemas são desenvolvidos pelo CPD corporativo (Sistema Gataguazes -MG) plano diretor de informática que consta das principais necessidades das empresas. |
| 02-Os sistemas de informação são satisfatórios? | Sim. São cerca de quarenta sistemas corporativos divididos nas mais diversas áreas como obras, administrativos, contábeis, financeiros, manutenção, materiais etc. Quando há necessidade de alteração ou novos aplicativos a solicitação é repassada ao DEIN e se pertinente é alterado. |
| Distribuição e disseminação da informação | |
| 03- Quais outros canais de comunicação estão disponíveis aos setores além do SI? | Materiais impressos (procedimentos, manuais, relatórios); Revista Energia Positiva (o setor de comunicação entrega junto com o contra-cheque mensal, notícias da empresa); eventos como reuniões (atas), <i>intranet</i> . |
| 04-Com que frequência são atualizadas as informações que circulam na <i>intranet</i> ? Estão sempre atualizadas? | Diariamente. Sim até pelo fato de ser uma forma de comunicação que visa informar o hoje. |
| 05-Qual a periodicidade das reuniões? | Depende do departamento. Mensal, quinzenal ou semanal e por equipes, diária. |
| 06-Quais os critérios para agendar reuniões? | As reuniões podem ser de reflexão (avaliar resultados e pontos problemáticos); informativa; planejamento. |
| 07-As reuniões são setoriais e os objetivos das reuniões? | A empresa possui diversas formas de reuniões, em sua maioria são setoriais, com horário marcado de início e término seguindo uma pauta prévia. |
| 08- De que forma são comunicadas as decisões tomadas nas reuniões para os demais colaboradores da empresa? | Todas as reuniões possuem atas de acordo com os critérios do PNQ as quais são disponibilizadas para os demais colaboradores se necessário. Se tiver alcance para todos os colaboradores, é divulgado na <i>intranet</i> . |
| Uso da informação | |
| 09- Quanto ao programa gestão à vista foi elaborado com a participação de todos? | A Gestão à Vista faz parte do programa de gestão estratégica como forma de divulgação dos resultados corporativos. (Ação: quadro como meio de divulgação). |
| 10-Qual o nível de aceitação do programa gestão à vista? | 100% pelo fato de que no treinamento da gestão estratégica todos foram treinados para interpretar a didática dos gráficos. |

Quadro 1: Questões e respostas sobre Gestão da Informação

Fonte: Pesquisa direta, 2006

Ao analisar o Quadro 1, percebe-se que os sistemas de informação são desenvolvidos pela própria empresa de acordo com as necessidades, de forma que os mesmos podem ser adequados de modo a atender diversas áreas como obras, administrativos, contábeis, financeiros, manutenção, materiais entre outros.

A empresa adota como canais de comunicação, os impressos, eventos e a *intranet* com informações atualizadas diariamente. As reuniões são realizadas em conformidade com as necessidades, tais como: reflexão de pontos problemáticos, de natureza informativa e para planejamento, sendo setoriais na maioria das vezes; cujos resultados são divulgados na *intranet*.

Os programas de gestão são elaborados pelo nível estratégico com ampla divulgação nos quadros dos ambientes da empresa, inclusive nos corredores de circulação coletiva. Os programas de gestão têm aceitação de todos por serem treinados para

interpretarem a didática dos gráficos que os demonstram, tornando-os acessíveis. Estes resultados se identificam com as recomendações de Tarapanoff (2001, p.44) ao sugerir a GI como potencializadora dos recursos informacionais de uma organização, assim com Beluzzo (2003) destaca que a GI deve contemplar as necessidades de informação dos clientes e da organização, permitindo uma integração das atividades e dos recursos disponíveis.

Baseando-se nos resultados, identificam-se algumas etapas de GI, quais sejam: organização, armazenamento, disseminação e distribuição da informação, caracterizando o fluxo formal de informação.

5.2 Gestão do conhecimento (GC)

Considerando os fundamentos teóricos e os procedimentos metodológicos, os resultados relativos à GC estão representados no Quadro 2.

| PERGUNTAS | RESPOSTAS |
|---|--|
| Pessoas | |
| 01- Quais os programas de prevenção de acidentes? | Além dos eventos da CIPA, o programa segurança máxima (divulgado por meio de campanhas e eventos), a fiscalização (que supervisiona e controla as vestimentas de segurança do pessoal que trabalha na externa), os treinamentos (do uso do material de segurança), diálogo com as equipes. |
| 02- Quais os passos que são observados na preparação psicológica dos funcionários sujeitos a acidentes? | Diálogo diário de segurança trata-se de uma conversa com as equipes de campo antes de saírem em campo |
| 03- Quais as formas de treinamento por ocasião de novo contrato pessoal? | Depende do cargo. Todos são extremamente treinados de acordo com funções e periculosidades. |
| 04- Como funciona o incentivo a criatividade por meio do registro no Banco de Idéias? Quais as formas de aproveitamento e o retorno ao criador? | O funcionário inscreve sua idéia, esta é encaminhada ao comitê de avaliação o qual premia as melhores e reconhece a importância das demais (prêmio com eletro-eletrônico, carta de reconhecimento para quem não ganha). |
| 05- Como funciona o Programa de retenção de talentos? | Bolsa de estudo, Programa de desenvolvimento de líderes - FGV, Programa de desenvolvimento gerencial - MBA/FGU, gerente (<i>in company</i>), externo (Hotel Litoral). |
| 06- Quais os procedimentos para elaborar o mapa de competências? | Reestruturação de cargos - está incluso o mapa - sai esse ano. |
| Estrutura e cultura organizacional | |
| 07- Qual o estilo de liderança adotado pelos líderes para promover integração entre os colaboradores? | Aberto, participativo: conversa c/ os diretores, e -mail/ <i>intranet</i> . Gestão Estratégica, modelo de sistema de gestão, propor metas, assessora unidade, consulta, planejar e coordenar etc. Plano de ação, causa e efeito, gráfico, etc. |
| 08- Quais as outras formas de motivação além da participação nos lucros? | Treinamentos, bolsas de estudos, viagens (passeio/ trabalho). |
| 09- Além do acesso ao regulamento que informa a gestão estratégica da empresa, existe outra forma de acesso? | Tem conhecimento, recebe no treinamento. |
| 10- Além do Resultado Mensal de Operação (RMO) existe outra forma de controle? | SIAGE (Sistema de Apoio à gestão estratégia) através dos anexos (gráficos e reflexão - relatório) indicadores da rotina diária |

Quadro 2: Questões e respostas sobre Gestão do Conhecimento

Fonte: Pesquisa direta, 2006

Ao analisar o Quadro 2, visualiza-se que o estilo de liderança adotado pela Empresa para promover integração entre os colaboradores predomina o democrático, com abertura de diálogo e participação. Nas iniciativas de prevenção de acidentes para segurança das pessoas consta um programa segurança máxima: a fiscalização e os treinamentos do uso do material, além da preparação psicológica com diálogo diário de segurança, que corresponde a uma conversa com as equipes antes de saírem ao campo.

Quanto às formas de treinamento por ocasião de novo contrato de pessoal, estes são contínuos de acordo com as funções e periculosidades. A empresa oferece bolsas de estudo para o desenvolvimento de líderes na sua programação de retenção de talentos. As pessoas recebem treinamentos constantes para acessarem as informações sobre os programas de gestão estratégica da empresa. Entre os procedimentos adotados para elaborar o mapa de competências destaca-se a reestruturação de cargos, que se encontra em andamento. Incluem-se entre as formas de motivação, além da participação nos lucros, oferta de treinamentos, viagens e passeios em serviços.

O incentivo à criatividade é feito por meio do registro no Banco de Idéias, onde o funcionário inscreve sua idéia, esta é encaminhada ao comitê de avaliação o qual premia as melhores e reconhece a importância das demais, oferecendo sorteio de prêmios como eletro-eletrônico, além de carta de reconhecimento para os que não forem sorteados. Para o exercício da função de controle adotam um Sistema de Apoio à Gestão Estratégica -SIAGE - operacionalizado por meio de gráficos, reflexões e relatórios como indicadores para a rotina diária, subsidiando o Resultado Mensal de Operação -RMO.

As práticas adotadas na Empresa estão em consonância com as recomendadas pela a literatura que aborda a GC, visto que para criação de conhecimento é necessário desenvolver a aprendizagem, compartilhar conhecimentos, desenvolver o pensamento criativo, identificar competências, enfim investir com mais eficiência nas pessoas. (NONAKA; TAKEUSCHI, 1998; DAVENPORT; PRUSAK, 1998; TARAPANOFF, 2001; ANGELONI, 2002; DUARTE, 2003).

Baseando-se nos resultados, identificam-se algumas etapas de GC, quais sejam: pessoas, estrutura e cultura organizacional.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Retornando aos aspectos introdutórios, ao referencial teórico que embasa a pesquisa e ao desenho percorrido para o alcance dos objetivos, podemos inferir que os resultados permitiram identificar práticas de gestão da informação e do conhecimento na empresa estudada para adequá-las às unidades de informação, tais como:

Referente às práticas de gestão da informação sugere-se: a) planejar sistemas de informação gerencial que possibilite agilidade, divulgação, controle dos serviços meios e fins; b) manter as pessoas informadas intensificando a comunicação interna por meio de documentos impressos, recursos eletrônicos e de forma presencial visando divulgar as decisões de nível estratégico; c) intensificar as reuniões para identificar os problemas e buscar soluções em equipe, promovendo a gestão participativa e incentivando a criatividade de idéias;

Concernente às práticas de gestão do conhecimento sugere-se: a) planejar um programa de segurança de prevenção de acidentes causados por microorganismo para as pessoas que trabalham diretamente com o acervo; b) elaborar um programa de treinamento para os ingressantes em execução de novas funções; c) criar um banco de idéias com premiação para incentivar a criatividade; d) promover e incentivar treinamentos com os líderes e os demais colaboradores visando a aprendizagem contínua para formação de líderes democráticos; e) elaborar um mapa de competências para aproveitamento dos conhecimentos das pessoas; f) oferecer incentivos para motivar as pessoas oportunizando treinamentos fora do local de serviço; g) criar um sistema de controle da rotina diária das operações para despertar o comprometimento das pessoas.

Conclui-se que as práticas gestão da informação e do conhecimento adotadas na empresa paraibana premiada como “excelência em gestão empresarial” podem ser adotadas em unidades de informação para a promoção da aprendizagem no ambiente organizacional.

INFORMATION AND KNOWLEDGE MANAGEMENT: the “excellent companies practices in enterprise management” extensive for unity of information

ABSTRACT

The knowledge and information management facilitates the use of the enterprise information for decisions making, generating organizational knowledge. The State of Paraíba launched the challenge named “Excelência em Gestão Empresarial” awarding the Prêmio Paraibano de Qualidade (PPQ) and the Prêmio Revelação Empresarial (PRE) to some relevant companies. Information and knowledge were considered excellence criteria for awarding. This initiative arose the interest to diagnose, in some Paraíba companies –based in João Pessoa and awarded the “excellence in enterprise management”, their documentary management of information and knowledge practices so to adjust them in the unity of information. In the universe of eight companies, it was selected the ones considered large and which were based in João Pessoa -PB, forming the sample to be worked. After interviews it was evident that one of the companies was highlighted for its actions for information and knowledge management. The data was collected throughout half-structured interviews. The results demonstrate that diverse actions for the Information and the Knowledge Management could be applied to the unity of information to promote learning.

Keywords

INFORMATION MANAGEMENT
KNOWLEDGE MANAGEMENT
UNITY OF INFORMATION

Artigo recebido em 07.10.2006 e aceito para publicação em 02.02.2007

REFERÊNCIAS

ANGELONI, M. Terezinha. (Coord). *Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologia*. São Paulo: Saraiva, 2002. 215p.

BOSHYK, Yury. Além da gestão do conhecimento: como as empresas mobilizam a experiência. In: DAVENPORT, Thomas H.; MARCHAND, Donald A.; DICKSON, Tim. *Dominando a gestão da informação*. Porto Alegre: Bookman, 2004. p.64-69.

BARRETO, Auta Rojas. Os trabalhadores do conhecimento - um novo profissional. In: ISKM, 2, 2001. *Anais...* Curitiba: PUCPR/CITS, 2001. 586p.

CASTRO, Gardênia de; COSTA, Maria Aparecida. Gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias: elementos e requisitos para um diagnóstico. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 7, Marília, 2006. *Anais...* Marília, 2006.

CHOO, Chun Wei. A. *A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões*. São Paulo: SENAC, 2004. Tradução de Eliana Rocha. 425p.

_____. Preenchendo as lacunas cognitivas: como as pessoas processam informações. In: DAVENPORT, Thomas H.; MARCHAND, Donald A.; DICKSON, Tim. *Dominando a gestão da informação*. Porto Alegre: Bookman, 2004. p.1279-287.

DIAS, Maria Matilde Kronka; BELLUZZO, Regina Célia Baptista. *Gestão da informação em ciência e tecnologia sob a ótica do cliente*. Bauru, SP: EDUSC, 2003. 186p.

DAVENPORT, Thomas H. *Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação*. Futura, 1995.

_____. Resgatando o “I” da “TI”. In: DAVENPORT, Thomas H.; MARCHAND, Donald A.; DICKSON, Tim. *Dominando a gestão da informação*. Porto Alegre: Bookman, 2004. p.15-44.

_____; PRUSAK, Laurence. *Conhecimento empresarial...* 5.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 237p.

_____; MARCHAND, Donald A. A GC é apenas uma boa gestão da informação?. In: DAVENPORT, Thomas H.; MARCHAND, Donald A.; DICKSON, Tim. *Dominando a gestão da*

- informação*. Porto Alegre: Bookman, 2004. p.189-219.
- DUARTE, Emeide Nóbrega. *Análise da produção científica em gestão do conhecimento: estratégias metodológicas e estratégias organizacionais*. João Pessoa: 2003. 300f. Tese (Doutorado em Administração), Universidade Federal da Paraíba, 2004.
- _____ et al. A biblioteca universitária como organização do conhecimento. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 6, Florianópolis, 2005. *Anais...* Florianópolis, 2005.
- FERAUD, Geneviève. Um século de gestão da informação. In: DAVENPORT, Thomas H.; MARCHAND, Donald A.; DICKSON, Tim. *Dominando a gestão da informação*. Porto Alegre: Bookman, 2004. p.39-44.
- FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. *Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil*. São Paulo: Atlas, 1995.
- McGEE, James; PRUSAK, Laurence. *Gerenciamento estratégico da informação*. Rio de Janeiro: Campus, 1994. 244p.
- MURRAY, Peter. Como as empresas mais inteligentes obtêm resultados da GC. In: DAVENPORT, Thomas H.; MARCHAND, Donald A.; DICKSON, Tim. *Dominando a gestão da informação*. Porto Alegre: Bookman, 2004. p.213-219..
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Heirotaka. *Criação de conhecimento na empresa...* 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 357p.
- PPQ. *Programa Paraibano de Qualidade*. Disponível em: <<http://www.ppq.com.br>>. Acesso em: 29 abr. 2004.
- RAMOS, Maria Etelvina Madalozzo. Por uma política de qualidade nos serviços de informação em bibliotecas universitárias paranaenses. In: _____. *Tecnologia e novas formas de gestão em bibliotecas universitárias*. Ponta Grossa: UEPG, 1999. p.9-44.
- ROMANI, Claudia; BORSZCZ, Iraci (Orgs.). *Unidades de informação: conceitos e competências*. Florianópolis: Ed, da UFSC, 2006. 133p.
- SAELPA. Disponível em: <<http://www.saelpa.com.br/corporativo>>. Acesso em: 19 fev. 2006.
- SANTOS, Antônio Raimundo dos et al. Gestão do conhecimento como modelo empresarial. In: _____. *Gestão do conhecimento: uma experiência para o sucesso empresarial*. Rio de Janeiro: PUC/SERPRO/ESAF, Cap.2. Disponível em: <http://www.serpro.gov.br/publicações/gco>>. Acesso em: abr. 2002.
- STEWART, Thomas A. *A riqueza do conhecimento: o capitão intelectual e a nova organização do século XXI*. Rio de Janeiro: Campus, 2002. 517p.
- TARAPANOFF, Kira (org.). *Inteligência organizacional e competitiva*. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001. 344p.
- VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Equipes interdisciplinares na gestão da informação e conhecimento. In: BAPTISTA, Sofia Galvão; MÜELLER, Suzana Pinheiro Machado (Orgs.). *Profissional da informação: o espaço de trabalho*. Brasília: Thesaurus, 2004. p.154-176.
- ZABOT, João Batista M.; SILVA, L.C. Mello. *Gestão do conhecimento: aprendizagem e tecnologia: construindo a inteligência coletiva*. São Paulo: Atlas, 2002. 142p.