

AÇÕES INTEGRADAS DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO NO SETOR CONTÁBIL DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA

Suzana de Lucena Lira

Mestre em Ciência da Informação
Universidade Federal da Paraíba (UFPB)
Brasil

Emeide Nóbrega Duarte

Professora Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação
Universidade Federal da Paraíba (UFPB)
Brasil

RESUMO

Discute a relevância da gestão da informação e do conhecimento numa instituição de ensino superior público. Tem como foco o estímulo, que pode ser implementado através de ações assertivas na criação e manutenção do conhecimento organizacional, e como objetivo geral, analisar as ações de gestão da informação e do conhecimento do corpo técnico da Coordenação de Contabilidade e Finanças da universidade. No aspecto metodológico, a pesquisa é caracterizada como estudo de caso e de campo, configura-se como um estudo de caráter qualitativo e quantitativo, exploratório e descritivo. Utiliza como instrumento de coleta de dados um questionário individual, sem identificação, que permitiu reconhecer as ações de GIC, por meio do 'diagnóstico de gestão do conhecimento', na perspectiva de Bukowitz e Williams, adotado como parâmetro. Para a organização e a análise dos dados, recorreu-se a análise de conteúdo. Os resultados obtidos revelam que os achados da pesquisa foram positivos para as ações de GIC, embora se observe a necessidade de melhorias no que diz respeito ao incentivo ao compartilhamento do conhecimento nos setores que fazem a Coordenação de Contabilidade e Finanças da Universidade.

Palavras-Chave: Gestão da Informação; Gestão do Conhecimento; Ciência da Informação; Capital Intelectual. Conhecimento Organizacional.

1 INTRODUÇÃO

Com o fim do segundo milênio, o encurtamento das fronteiras e o advento da globalização, cresce a importância que é dada à informação e ao conhecimento, considerados como geradores de riqueza e de poder na sociedade. Mesmo na agricultura e na indústria de bens de consumo e de capital, a competência é cada

vez mais baseada na capacidade de transformar informação em conhecimento e conhecimento em decisões e ações.

No Brasil, as Instituições de Ensino Superior (IES) estão se preparando para essa nova era do conhecimento, em que se valoriza o papel daqueles que contribuem para o enriquecimento de atividades voltadas para o uso da informação e criação do conhecimento. As IES entram nessa Era do conhecimento, com a preocupação de se inserir no contexto, não só para oferecer à sociedade a disciplina voltada para o ensino da gestão da informação e do conhecimento (GIC), tanto nos cursos de graduação quanto nos de pós-graduação, mas no reconhecimento de que a gestão da informação e do conhecimento cabe na sua própria forma de administrar. A necessidade de melhoria contínua na gestão administrativa favorece seus servidores na possibilidade de desenvolverem pesquisas sobre a forma de gerenciar seu capital intelectual para o aperfeiçoamento da dinâmica dos fluxos informacionais e do conhecimento organizacional.

O cenário em estudo é considerado propício à gestão da informação e do conhecimento, não só pelo caráter eminentemente acadêmico, em que se estuda o objeto da Ciência da Informação – a própria informação – desta feita, voltada para a Contabilidade e para as Finanças, por meio das pessoas que promovem a dinâmica dos fluxos formais para os informais no ambiente organizacional.

Assim sendo, este estudo se justifica porque ainda são escassas as pesquisas realizadas em Setores de Atividade-meio das Instituições de Ensino Superior no Brasil, notadamente nas IES públicas, objetivando evidenciar o uso da informação em suas atividades e gerenciando seu capital intelectual para a promoção do conhecimento organizacional.

Dessa forma, traçou-se como objetivo geral analisar as ações de gestão da informação e do conhecimento do corpo técnico da Coordenação de Contabilidade e Finanças da UFPB.

2 INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO NA CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

O desafio de propor uma pesquisa que enfoca a importância da promoção do Conhecimento organizacional, através de ações que venham estimular a Gestão

da informação e do Conhecimento, articula-se com o contexto dinâmico da atual Sociedade, onde, de acordo com Valentim (2008, p.20) “[...] a informação e o conhecimento são insumos do fazer organizacional e são fundamentais para o processo decisório”. Nesse sentido, a autora reforça que todo o trabalho realizado na área de Ciência da Informação deveria levar em conta essa relação extremamente forte e inseparável. Articula-se assim, com o campo da Ciência da Informação a qual é redefinida por Saracevic (1996, p.47):

A Ciência da Informação é um campo dedicado às questões científicas e à prática profissional voltadas para os problemas da efetiva comunicação do conhecimento e de seus registros entre os seres humanos, no contexto social, institucional ou individual do uso e das necessidades de informação.

Conforme Bukowitz e Williams (2002, p.18) capital intelectual ou conhecimento tem por definição qualquer coisa valorizada pela organização que esteja contida nas pessoas, ou seja, derivada de processos, de sistemas e da cultura organizacional, a saber: conhecimento e habilidades individuais, normas e valores, bases de dados, metodologias, *software*, *know-how*, licenças, marcas e segredos comerciais. O conhecimento é considerado como fator essencial, adquirido através da busca e do uso da informação, bem como de um processo de aprendizado mútuo, que requer das organizações treinamento contínuo. Destacado por diversos autores como um bem intangível, o conhecimento passa a ser a grande preocupação das organizações.

Nonaka e Takeuchi (1997) enfatizam essa preocupação quando mostram a importância da participação das pessoas nas suas definições de conhecimento e quando afirmam que os seres humanos são necessários para a criação de conhecimentos, visto que os novos conhecimentos sempre se originam nas pessoas. Nas organizações, o conhecimento, normalmente, está embutido nas rotinas, nos processos, nas práticas e nas normas organizacionais, que podem ser atividades criadoras de conhecimento, cujo lugar é dentro dos seres humanos e entre eles.

De acordo com Choo (2003, p.25), “[...] conhecimento organizacional é um processo social no qual o saber está ligado ao fazer, e o fazer leva à criação de significado no contexto da organização e de seu ambiente”. Segundo Lira

(2007) o conhecimento é decorrente da interpretação da informação e de sua utilização para gerar novas ideias, resolver problemas ou tomar decisões, e existe quando uma informação é explicada e suficientemente compreendida por alguém. Conhecimento sempre integrado à informação é, também, o resultado de nossa aprendizagem, daquilo que experimentamos e podemos utilizar novamente em diversas situações.

3 VISÃO INTEGRADA DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO

A gestão da informação e a gestão do conhecimento são entendidas como ações complementares, uma vez que a gestão da informação “[...] atua diretamente com os fluxos formais da organização; seu foco é o negócio da organização e sua ação é restrita às informações consolidadas em algum tipo de suporte (impresso, eletrônico, digital etc.), ou seja, o que está explicitado”, e a gestão do conhecimento “[...] atua diretamente com os fluxos informais da organização; seu foco é o capital intelectual corporativo e sua ação é restrita à cultura e a comunicação corporativa, ou seja, o que não está explicitado” (VALENTIM, 2007).

Duarte (2008) considera que o processo de aprendizagem está intimamente ligado à gestão do conhecimento. O conhecimento é um recurso que pode e deve ser gerenciado para melhorar o desempenho das organizações. Para que isso aconteça, é preciso que elas descubram as formas pelas quais o processo de aprendizagem pode ser estimulado e que investiguem como o conhecimento organizacional pode ser administrado para atender às suas necessidades estratégicas, disseminado e aplicado por todos como uma ferramenta para o sucesso organizacional.

A gestão da informação está intrinsecamente relacionada com a gestão do conhecimento, em virtude de que o conhecimento, uma vez externalizado por uma pessoa, pode ser transformado em informação e esta, quando internalizada por outra, transforma-se em conhecimento. Para Bukowitz e Williams (2002, p.17) “[...] a gestão do conhecimento é o processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir de seu conhecimento ou capital intelectual”.

Silva e Valentim (2008, p.159) reconhecem que como o conhecimento reside nas pessoas, a tarefa da gestão do conhecimento é utilizar-se de métodos, técnicas, instrumentos e ferramentas que ajudem as pessoas a explicitar o conhecimento construído, de forma a compartilhá-lo no ambiente organizacional e destacam a importância do papel da organização quanto a promover uma cultura que motive as pessoas a esse compartilhamento.

Bukowitz e Williams (2002, p.211) argumentam que as organizações que se baseiam no conhecimento entendem que os empregados são úteis pelo que sabem e ainda mais pelo que continuam a aprender. Se a cultura adota a aprendizagem contínua, em vez de fazer dela algo que os empregados são forçados a realizar no seu tempo livre, esses empregados tendem a oferecer o seu conhecimento pelo bem geral da organização.

Para Barbosa (2008), enquanto a gestão da informação se associa intimamente à gestão eletrônica de documentos e aos sistemas de informação, a gestão do conhecimento relaciona-se com a gestão do capital intelectual e de ativos intangíveis, bem como a aprendizagem organizacional. Nesse caso, fica evidente a influência de disciplinas relacionadas à administração; das finanças, no caso do capital intelectual e do comportamento organizacional, e da gestão estratégica, no caso da aprendizagem organizacional. Por outro lado, a GI mantém estreita conexão disciplinar com a Ciência da Informação, a Ciência da Computação, a Biblioteconomia e a Arquivologia.

Entre as abordagens dos diversos autores sobre gestão do conhecimento, a proposta de Bukowitz e Williams (2002) foi escolhida como parâmetro, por se adequar mais ao cenário em estudo, ao objeto e objetivos propostos na pesquisa e por apresentar dimensões concernentes à informação e ao conhecimento, assim como, indicadores que permitem diagnosticar as ações de Gestão da Informação e do Conhecimento, conforme pode se constatar no Quadro 1 e no delineamento dos procedimentos metodológicos.

3.1 Dimensões de GI e GC Propostas pelos Autores Adotados

Para alcançar o objetivo da pesquisa de analisar as ações de gestão da informação e do conhecimento do corpo técnico da Coordenação de Contabilidade e Finanças da UFPB foi necessário identificar as dimensões dos modelos de GIC, apresentados na literatura e elencadas no Quadro 1 contendo a relação dos autores, as dimensões identificadas e seus conteúdos.

Quadro 1: Dimensões da gestão da informação e do conhecimento.

Autor	Dimensão	Conteúdo
Choo, C. W. - 2003	Criação de significado/sentido; Construção de conhecimento; Tomada de decisão.	Processamento da informação; Conversão da informação; Interpretação da informação.
Davenport, T.; Prusak, L. - 1998	Determinação de exigências; Obtenção; Distribuição; Utilização.	Tipo de informação necessária; Fonte de exploração, classificação e formatação/estruturação da informação; Acesso à informação; Emprego da informação para a tomada de decisão.
Nonaka, I; Takeuchi, H. - 1997	Dimensão ontológica – conhecimento organizacional x conhecimento individual Dimensão epistemológica – conhecimento tácito x conhecimento explícito.	Espiral do conhecimento: socialização, externalização, combinação, internalização; 5 condições: intenção, autonomia, flutuação e caos, redundância, variedades e requisitos.
Probst, G.; Raub, S.; Romhardt, K. - 2002	Metas de conhecimento; Avaliação do conhecimento.	Identificação do conhecimento; aquisição de conhecimento; desenvolvimento, compartilhamento e distribuição; utilização; retenção (armazenamento).
Angeloni, M. T. - 1999	Infraestrutura; Pessoas; Tecnologia.	Visão holística, cultura, estilo gerencial, estrutura; Aprendizagem, modelos mentais, compartilhamento, intuição, criatividade e inovação; Redes, <i>datawarehouse</i> , <i>groupware</i> , <i>workflow</i> , GED/EED.
Bukowitz, W.; Williams, R. - 2002	Tática; Estratégica.	Obtenha a informação; utilize a informação; aprenda; contribua. Avalie; construa/mantenha; descarte.

Fonte: Elaborado pelas autoras – 2011.

Na descrição dos modelos de GIC e suas dimensões expostas no Quadro 1, podem-se identificar diversas semelhanças. A dimensão criação de significado, em que se verifica o processamento da informação, partindo da necessidade, da busca e do uso da informação do modelo de Choo (2003), está em consonância com os passos do processo tático: obtenha e utilize informação do modelo de Bukowitz e Williams (2002). Há também semelhança com o modelo de Davenport e Prusak (1998), constatada na dimensão determinação de exigências, o tipo de informação necessária, na dimensão obtenção, a fonte de exploração, classificação e formatação ou estruturação da informação.

A construção do conhecimento, que se verifica pela conversão da informação apresentada na dimensão do modelo de Choo (2003), é evidenciada na dimensão epistemológica de Nonaka e Takeuchi (1997), através da espiral do conhecimento, em que o conhecimento tácito se transforma em explícito e volta a transformar-se em tácito pelos processos de socialização, externalização, combinação e internalização. Verifica-se que o compartilhamento e a aprendizagem, que estão constando na dimensão 'pessoas', do modelo de Angeloni (1999), e no modelo de Probst, Raub e Romhardt (2002), se assemelham à dimensão tática nos passos 'aprenda e contribua compartilhando conhecimento' do modelo de Bukowitz e Williams (2002).

A dimensão estratégica do modelo de Bukowitz e Williams (2002) aborda os passos: avalie informação, construa e mantenha e descarte, em que se verifica semelhança com os objetivos e as metas de conhecimento, do modelo de Probst, Raub e Romhardt (2002), e com a dimensão avaliação do conhecimento, em que se avaliam o capital intelectual, a propriedade intelectual e os ativos intangíveis. Já a dimensão 'tomada de decisão', que requer a interpretação da informação, está presente nos modelos de Choo (2003) e de Davenport e Prusak (1998). Verificam-se, ainda, nos passos 'avalie, construa/mantenha e descarte', do modelo de Bukowitz e Williams (2002), aspectos de tomada de decisão, enquanto no modelo de Probst, Raub e Romhardt (2002), verificam-se, nas próprias dimensões, as metas e a avaliação do conhecimento.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa caracteriza-se como estudo de caso e de campo. Na visão de Zanella (2009, p.88) os estudos de campo pesquisam situações reais. Configura-se como um estudo de caráter qualitativo e quantitativo, exploratório e descritivo. Adotou-se a aplicação do modelo proposto por Bukowitz e Williams (2002, p.25) que apresenta o processo de gestão do conhecimento dividido em dois cursos de ações que ocorrem simultaneamente nas organizações: o tático e o estratégico.

O primeiro curso de ação, o tático, se refere à utilização cotidiana do conhecimento para responder às demandas ou às oportunidades do mercado e abrange os passos: obtenha, utilize, aprenda e contribua. Apesar de terem sido descritos de forma contínua, as autoras defendem que cada passo do processo tem um conjunto central de atividades suficientemente coerentes entre si para distingui-lo do passo seguinte. No segundo curso, o estratégico, que é de mais longo prazo, estão contemplados os passos: avalie, construa/mantenha, e descarte, e a meta é o alinhamento da estratégia de conhecimento com a estratégia geral dos negócios da organização. Segundo Bukowitz e Williams (2002, p.26), “[...] a gestão do conhecimento, em nível estratégico, exige uma avaliação contínua do capital intelectual existente e uma comparação com necessidades futuras”.

Para efeitos práticos da pesquisa, os passos foram dissociados das partes tática e estratégica e passaram a constituir um único corpus de categorias, que permitiu diagnosticar as ações exercidas de GIC junto aos técnicos da Coordenação de Contabilidade e Finanças da UFPB.

Foi aplicado um questionário sem identificação, com a marcação da opinião de cada pesquisado da forma como este identifica cada uma das 10 (dez) afirmativas relativas ao passo do processo, marcando um dos itens a seguir: (F) forte, (M) moderado, (Fr) fraco. Este questionário foi adaptado do modelo proposto por Bukowitz e Williams (2002, p.33), com a redução de 20 (vinte) para 10 (dez) afirmativas e adequadas à realidade da instituição pesquisada, principalmente porque se trata de uma organização pública. Foram considerados como clientes internos os próprios técnicos que atuam na Coordenação de Contabilidade e Finanças, e como externos, os clientes dos demais setores da instituição.

Adotou-se a análise de conteúdo proposta por Bardin (2009) a partir dos procedimentos utilizados e analisou-se o conhecimento organizacional com base no diagnóstico do processo de GIC. Quanto ao campo de pesquisa foi escolhida a UFPB, que possui sua estrutura hierárquica regulamentada pelo Regimento Interno aprovado pela Resolução N.º 257/79.

A Coordenação de Contabilidade e Finanças, escolhida como amostra, é subordinada à Pró-Reitoria Administrativa. Essa Coordenação é constituída por duas Assessorias, uma Secretaria, três divisões e oito seções, perfazendo um total de 35 (trinta e cinco) servidores. Dentre estes, 19 (dezenove), são especialistas, dois são administradores, e os demais são contadores. Entre os graduados, um está cursando Especialização, e dois dentre os que são especialistas estão com Mestrado em andamento. Existem ainda três contadores que também são bacharéis em Direito.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Foram aplicados 35 (trinta e cinco) questionários aos técnicos que desempenham suas atividades na Coordenação de Contabilidade e Finanças, foram recebidos 31 (trinta e um) respondidos, ou seja, 89% (oitenta e nove) do total aplicado.

Para calcular a pontuação de cada categoria, computou-se o número referente a cada uma das três alternativas, no total das dez afirmativas, multiplicou-se o item (F) forte por três, o item (M) moderado por dois, e o (Fr) fraco por um, somando-se o resultado. A pontuação máxima possível é trinta, e a obtenção do resultado em percentual divide-se por trinta, conforme demonstrado na Figura 1. A adaptação do modelo das autoras Bukowitz e Williams (2002) nesse ponto refere-se à pontuação máxima possível que seria 60, caso fossem aplicados os questionários com 20 afirmativas.

Figura 1: Planilha da pontuação individual por passo do processo de GIC.

Pontuação da Seção n	
Calculando a pontuação	
Número de Fs	<input type="text"/> x 3 = <input type="text"/>
Número de M's	<input type="text"/> x 2 = <input type="text"/>
Número de Fr's	<input type="text"/> x 1 = <input type="text"/>
Pontuação da seção:	<input type="text"/> Pontos
Pontuação máxima possível:	30
Pontuação percentual:	<input type="text"/> % para a seção n
(a pontuação da seção dividida por 30)	

Fonte Adaptada: Bukowitz e Williams – 2002 – p.34.

Na última seção, computou-se o resultado geral do processo de Gestão da Informação e do Conhecimento no setor aplicado, conforme demonstrado na Figura 2.

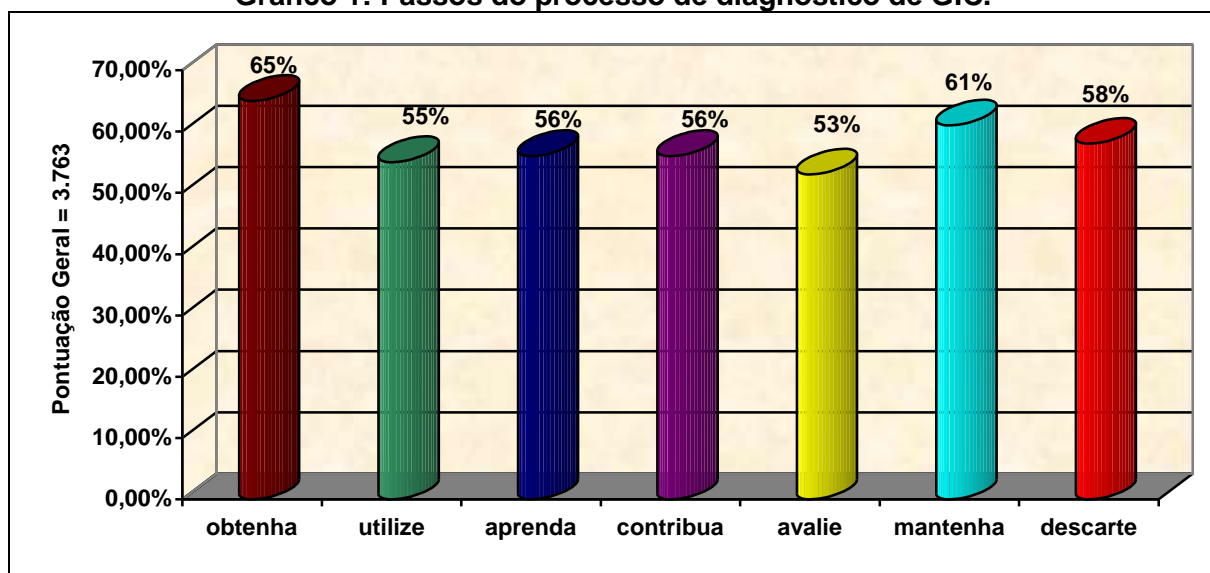
Figura 2: Planilha de avaliação da pontuação geral do Processo de GIC.

Seção	Pontos	Percentual do Passo	Corresponde a...
Seção 1	<input type="text"/>	<input type="text"/> %	Obtenha
Seção 2	<input type="text"/>	<input type="text"/> %	Utilize
Seção 3	<input type="text"/>	<input type="text"/> %	Aprenda
Seção 4	<input type="text"/>	<input type="text"/> %	Contribua
Seção 5	<input type="text"/>	<input type="text"/> %	Avalie
Seção 6	<input type="text"/>	<input type="text"/> %	Construa e Mantenha
Seção 7	<input type="text"/>	<input type="text"/> %	Descarte
Total	<input type="text"/>	Pontuação total no processo de Gestão do Conhecimento	
Total possível	210		
Pontuação Percentual Geral	<input type="text"/>	% para o processo de Gestão do Conhecimento	
(Pontuação total dividida por 210)			

Fonte Adaptada: Bukowitz e Williams – 2002 – p.47.

Após a aplicação dos questionários, foram computadas as pontuações, através das planilhas acima, obtendo-se os resultados apresentados na seção seguinte. Nesse caso, a adaptação consiste na pontuação total possível que seria 420, caso fossem aplicados os questionários com 20 afirmativas, passando a ser 210. De acordo com a aplicação dos questionários, obtiveram-se, como resultado geral de todo o processo de diagnóstico de GIC, os percentuais demonstrados no Gráfico 1. Os resultados obtidos foram os seguintes:

Gráfico 1: Passos do processo de diagnóstico de GIC.



Fonte: Elaborada pelas autoras – 2011.

Pode-se verificar que todos os passos do processo obtiveram percentuais acima de 50%, e a pontuação percentual geral do setor contábil ficou em 58%, o que significa que os resultados foram positivos para as ações de GIC. As organizações que testaram o instrumento obtiveram a média de 55%, conforme Bukowitz e Williams (2002, p.47). Pode-se observar que o passo que apresentou melhor desempenho foi 'obtenha informação', com 65%. Esse resultado indica que a Coordenação de Contabilidade e Finanças, quando necessita obter informação, tem 65% de chance de obtê-la, através das pessoas, dos grupos, de bases de dados e de instrumentos *online*, inclusive a Internet.

Já o passo 'utilize a informação' obteve 55% de resultado. Esse passo do processo corresponde a fazer uso de ideias, de espaço de trabalho, de fluxo da

informação para melhorar o serviço, o que pode ser incrementado através de reuniões não estruturadas e na colaboração com os demais setores que compõem a Coordenação.

Os passos 'aprenda conjuntamente' e 'contribua compartilhando conhecimentos' apresentaram 56% de resultado. O primeiro representa o engajamento das equipes, dentro e fora da organização, para que possam trabalhar juntos, expor experiências e aprender mutuamente. No passo 'contribua compartilhando conhecimento', a coordenação procura promover a aproximação dos setores que a compõem para que as experiências sejam compartilhadas. Porém, nos aspectos individuais, nas barreiras físicas e de sistemas de integração, esse passo precisa ser bem articulado para que o compartilhamento do conhecimento seja estimulado.

O passo 'construa e mantenha o capital intelectual', com 61%, significa que a Coordenação de Contabilidade e Finanças mantém um bom nível de capital intelectual, seja encorajando-o na alavancagem do conhecimento do grupo, seja nas atividades externas que contribuem para o enriquecimento das ideias no trabalho. Já o passo 'avalie o capital intelectual' obteve 53%, que representa o menor percentual de todo o processo de diagnóstico de GIC. Esse passo do processo apresenta a questão da mensuração do capital intelectual da coordenação, das medidas de desempenho e de qualidade, de avaliação de gestão e requer uma análise mais aprofundada, em virtude de se tratar de assunto ainda tênue para uma instituição pública.

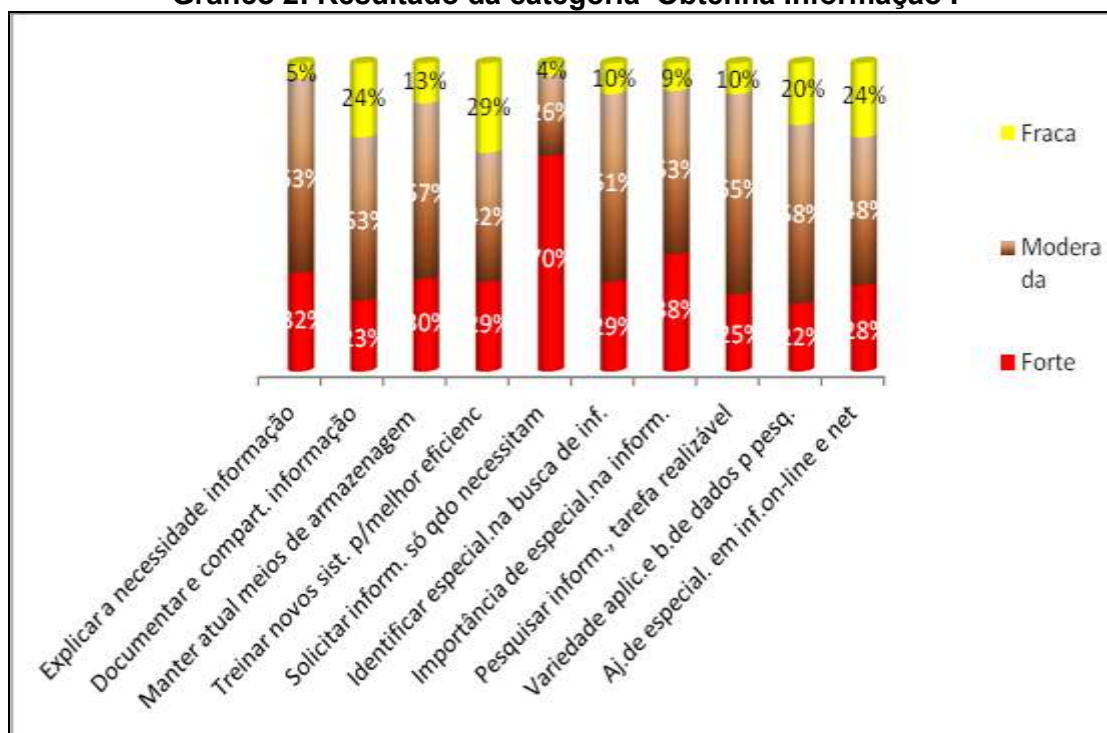
Quanto ao passo 'descarte por meio da rotatividade de pessoas', teve como resultado 58%, em que as decisões de despojamento de conhecimento fogem ao controle da Coordenação, tendo como principal foco a falta de controle na manutenção do capital intelectual e a importância estratégica desse capital para o Setor.

5.1 Análises das Categorias

5.1.1 Categoria: Obtenha Informação

O passo ‘obtenha informação’ significa a busca por informações - fase inicial de todo processo de gestão, principalmente diante do desafio de analisar grandes quantidades de informações para se encontrar a que realmente se adequa às necessidades. Todas as subcategorias desse passo: explicar a necessidade de informação; documentar e compartilhar informação; manter atualizados os meios de aprendizagem; treinar novos sistemas para melhorar a eficiência; solicitar informação somente quando necessário; identificar especialista na busca da informação; importância de especialista na informação; pesquisar informação, tarefa realizável; variedade de aplicações; bases de dados onde pesquisar e ajuda de especialista em informação *on-line* e Internet, foram submetidas aos indicadores avaliativos: forte (peso 3), moderado (peso 2) e fraco (peso 1), cujos resultados são apresentados no Gráfico 2.

Gráfico 2: Resultado da categoria ‘Obtenha Informação’.



Fonte: Dados da pesquisa – 2011.

Das afirmações desse passo do processo, destaca-se que as pessoas só solicitam informação quando realmente necessitam dela, ou seja, 55% dos respondentes atribuem como fortemente identificada na coordenação. Já em relação

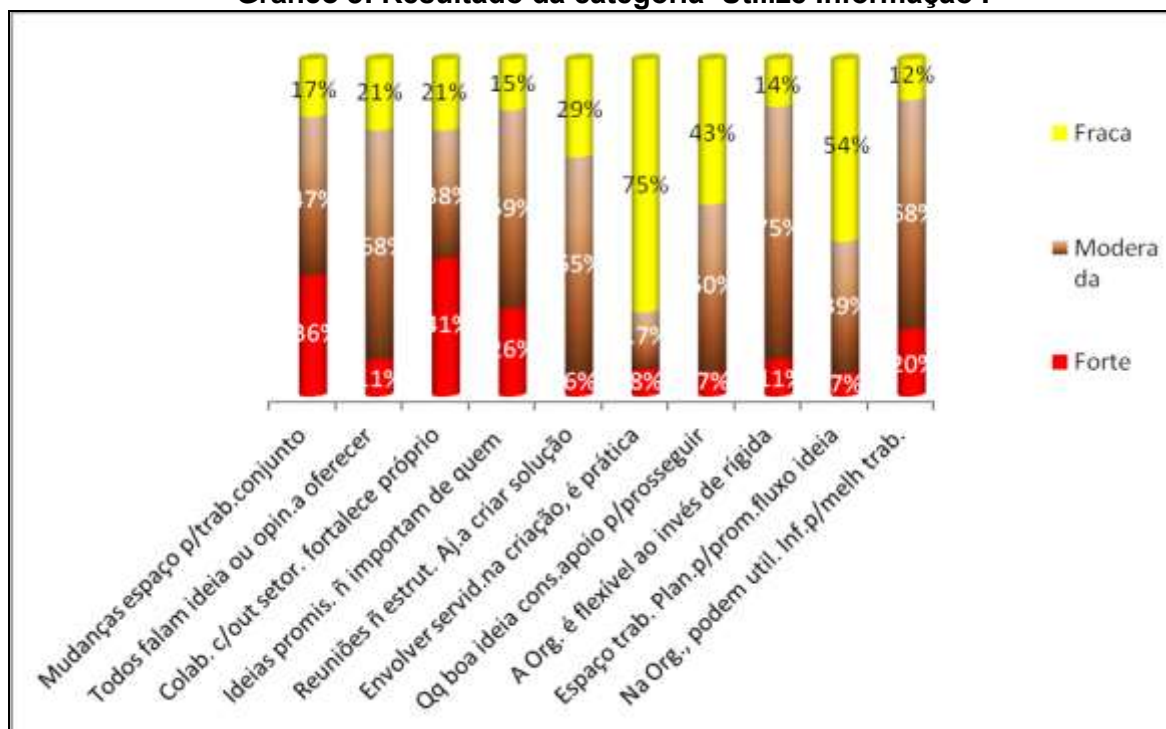
às afirmações “[...] as pessoas fornecem explicações completas quando solicitam informações” e “[...] quando as pessoas recebem a tarefa de pesquisar informação, são capazes de realizá-la”, 68% e 65% dos respondentes, respectivamente, atribuem essas afirmações como moderadas.

As declarações, tais como: “[...] o treinamento de novos sistemas focaliza como essas tecnologias podem ser utilizadas para melhorar a qualidade e a eficiência da forma como as pessoas trabalham”, “[...] os grupos e os indivíduos documentam e compartilham informação sobre seus conhecimentos rotineiramente”, e “[...] os especialistas em informação da instituição ajudam as pessoas a utilizarem instrumentos on-line, incluindo a Internet”, 48%, 42% e 42% dos pesquisados, respectivamente, são atribuídas como fracas.

5.1.2 Categoria: Utilize Informação

Considera o aspecto de criação, de experimentação, de inovação e de uso estratégico da informação. Essa categoria é formada pelas seguintes subcategorias: ‘mudanças no espaço para trabalhar em conjunto’; ‘todos falam se têm ideia ou opinião a oferecer’; ‘colaboração com demais setores fortalece o próprio’; ‘ideias promissoras não importam de quem vêm’; ‘reuniões não estruturadas ajudam a criar soluções’; ‘envolver servidores na criação é uma prática’; ‘qualquer boa ideia consegue apoio para prosseguir’; ‘a Organização é flexível ao invés de rígida’; ‘espaço de trabalho planejado para promover fluxo de ideias’ e ‘na Organização podem-se utilizar informação para melhorar o trabalho’, conforme o Gráfico 3.

Gráfico 3: Resultado da categoria 'Utilize Informação'.



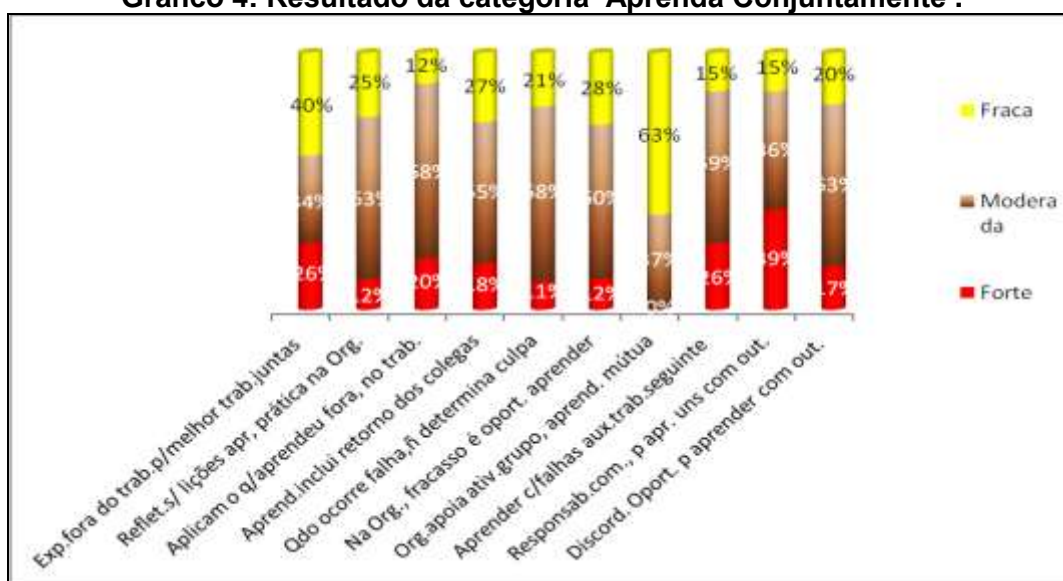
Fonte: Dados da pesquisa – 2011.

O percentual de 55% obtido para o passo 'Utilize informação' é identificado pelas questões que influenciaram o diagnóstico dessa dimensão, em que a variável moderada ficou também acima de 50%. O resultado revela que as afirmativas 'todos falam se têm ideia ou opinião a oferecer'; 'ideias promissoras não importam de quem vêm são incentivadas'; 'reuniões não estruturadas ajudam a criar soluções'; 'qualquer boa ideia consegue apoio para prosseguir'; 'a Organização é flexível ao invés de rígida'; e 'na Organização podem utilizar informação para melhorar o trabalho' foram consideradas moderadas no setor. Foram identificados pontos muito fracos nesse passo, apenas detectada pequena deficiência quanto ao espaço de trabalho planejado para promover fluxo de ideias, o que pode afetar o fluxo de informações. O diagnóstico revelou que a colaboração com os demais setores fortalece a troca de informações para melhorar os processos na Organização.

5.1.3 Categoria: Aprenda Conjuntamente

O desafio para as organizações é achar maneiras de integrar a aprendizagem com o modo como às pessoas trabalham. Fazem parte dessa categoria as seguintes subcategorias: ‘as equipes engajam-se em experiência de aprendizagem fora do trabalho por uma maneira melhor de trabalharem juntas’; ‘Refletir sobre lições aprendidas é uma prática na Organização’; ‘Aplicam o que aprenderam fora da Organização no trabalho’; ‘O processo de aprendizagem inclui obter retorno dos colegas com frequência’; ‘Quando ocorre falha, a primeira resposta é não determinar a culpa’; ‘Na Organização, o fracasso é oportunidade de aprender’; ‘A Organização apoia a atividade de grupo que promove aprendizagem mútua’; ‘Aprender com as falhas auxilia o trabalho subsequente’; ‘Assegurar responsabilidades em comum, para aprender uns com os outros’ e ‘As discordâncias são oportunidades para aprender com os outros’. Para visualizar bem mais os resultados obtidos, elaborou-se o Gráfico 4.

Gráfico 4: Resultado da categoria ‘Aprenda Conjuntamente’.



Fonte: Dados da pesquisa – 2011.

O percentual de 56% obtido para o passo ‘Aprenda conjuntamente’ é identificado pelas afirmativas que influenciaram o diagnóstico dessa dimensão, em que das dez afirmativas, sete foram avaliadas pela variável moderada acima de 50%. Foi detectado como ponto fraco, com percentual acima de 60%, o apoio pela Organização de atividade de grupo que promova aprendizagem mútua, o que

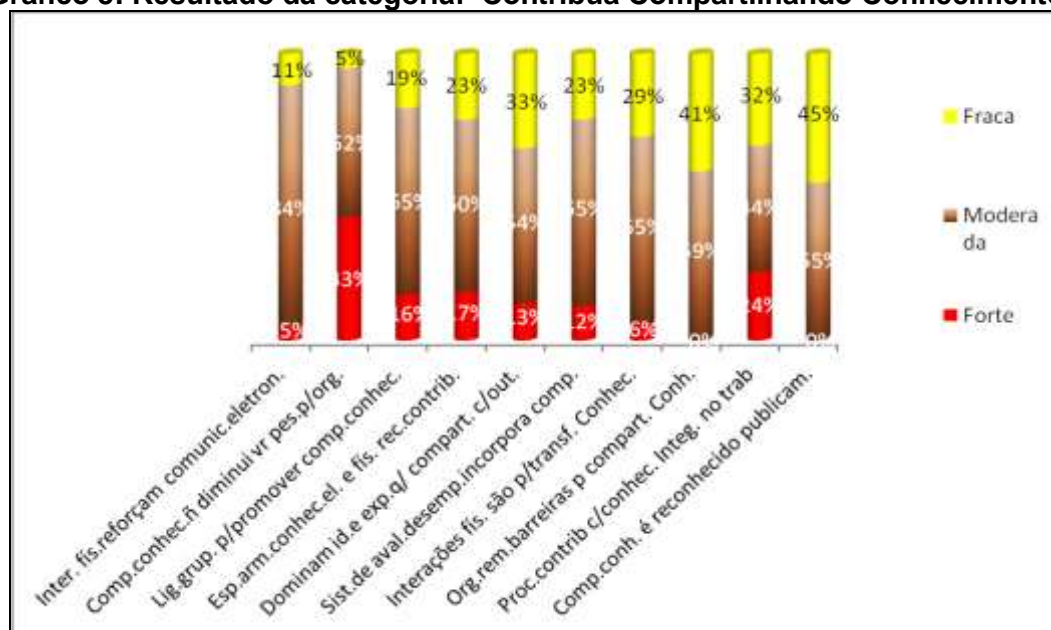
dificulta o compartilhamento do conhecimento organizacional. Como ponto forte, o diagnóstico revela que se tenta assegurar que as pessoas tenham algumas responsabilidades em comum, de modo que seja mais fácil aprender uns com os outros. Isso demonstra que a divisão de responsabilidades facilita a aprendizagem organizacional.

5.1.4 Categoria: Contribua Compartilhando Conhecimento

Este passo diz respeito ao compartilhamento do conhecimento, ou seja, transferir o conhecimento individual para a organização, promovendo a compreensão e o respeito pelo valor do conhecimento compartilhado. É tornar o conhecimento individual disponível para toda a organização. A necessidade de inspirar a contribuição é o guia do movimento de gestão do conhecimento, porque visualiza como as pessoas se sentem sendo parte da organização.

O Gráfico 5, a seguir, ilustra os resultados obtidos a partir de subcategorias formadas pelas questões afirmativas que compõem os instrumentos de coleta de dados aplicados no ambiente organizacional, com os respectivos indicadores e percentuais.

Gráfico 5: Resultado da categoria: 'Contribua Compartilhando Conhecimento'.



Fonte: Dados da pesquisa – 2011.

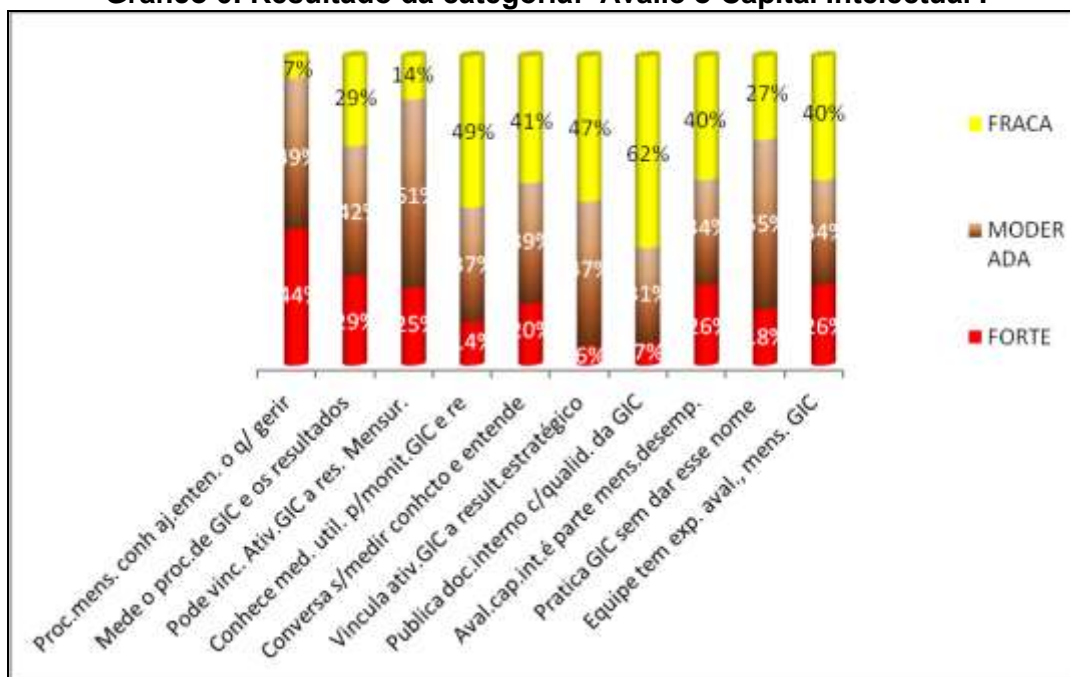
O percentual de 56% também foi obtido para o passo 'Contribua compartilhando conhecimento', identificado pelas afirmativas que influenciaram o diagnóstico dessa dimensão, em que, das dez afirmativas, apenas uma não foi avaliada pela variável moderada acima de 50%.

O resultado revela que as subcategorias: 'Interações físicas reforçam as comunicações eletrônicas'; 'Compartilhar conhecimento não diminui o valor pessoal para a organização'; 'Ligam-se grupos para promover o compartilhamento de conhecimento'; 'O espaço de armazenamento do conhecimento eletrônico e físico ajuda a receber contribuição'; 'as pessoas dominam as ideias e as experiências que compartilham com outros'; 'O sistema de avaliação de desempenho incorpora compartilhamento'; 'Interações físicas utilizadas para transferir conhecimento 'implícito'; 'A organização procura remover barreiras para o compartilhamento de conhecimento' e 'O compartilhamento de conhecimento é reconhecido publicamente' foram consideradas moderadas no setor. A única afirmativa que foi avaliada moderada abaixo de 50% foi a de que 'os processos para contribuir com o conhecimento para a Organização são normalmente integrados nas atividades de trabalho' que, mesmo assim, ficou avaliada em 44% moderadamente, seguida pela variável fraca (32%).

5.1.5 Categoria: Avalie o Capital Intelectual

Nesse ponto, a organização deve considerar o conhecimento existente e necessário para atingir sua missão e prever as necessidades futuras de conhecimento para possibilitar a mensuração do desenvolvimento do capital intelectual. O Gráfico 6 demonstra os resultados obtidos a partir de subcategorias formadas pelas questões afirmativas que compõem os instrumentos de coleta de dados aplicados.

Gráfico 6: Resultado da categoria: ‘Avalie o Capital Intelectual’.



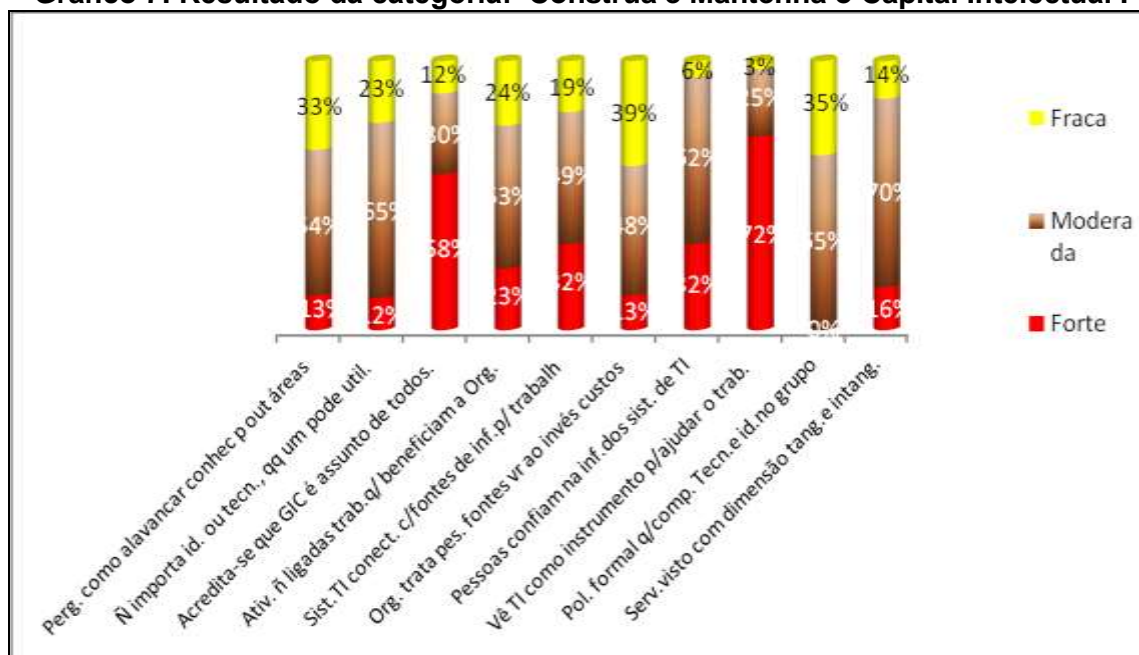
Fonte: Dados da pesquisa – 2011.

Esse passo obteve o percentual mais baixo (53%) de todo o processo, o que demonstra que a Instituição de Ensino Superior pública, no que diz respeito ao Setor de Contabilidade e Finanças, ou seja, o setor de atividade meio da organização, ainda está deficitária na avaliação do seu capital intelectual, o que resulta numa prática que deve ser incrementada. Essa é uma situação que tende a mudar, uma vez que está sendo instituído, no setor público como um todo, um sistema de reconhecimento, mensuração e evidenciação dos ativos intangíveis.

5.1.6 Categoria: Construa e Mantenha o Capital Intelectual

Esse passo no processo requer a construção do capital intelectual através dos relacionamentos, que obtém valor e mantém a organização em patamar viável de desenvolvimento e entrelaçamento de saberes. Para ilustrar os resultados obtidos, veja-se o Gráfico 7, a partir de subcategorias formadas pelas questões afirmativas que compõem os instrumentos de coleta de dados aplicados no ambiente organizacional, com os respectivos indicadores e percentuais.

Gráfico 7: Resultado da categoria: 'Construa e Mantenha o Capital Intelectual'.



Fonte: Dados da pesquisa – 2011.

O que se depreende da aplicação do questionário e dos pesos atribuídos a cada variável é que, no setor contábil, quanto à construção e manutenção do capital intelectual, os técnicos acreditam que seja de forma moderada. Verifica-se que ninguém avaliou como forte no setor a subcategoria 'Há política formal que compartilhe a tecnologia e ideias entre os grupos'.

As subcategorias 'A organização trata as pessoas como fontes de valor ao invés de custos' e 'Há política formal que compartilhe a tecnologia e ideias entre os grupos' foram avaliadas com um percentual acima de 33% como fracas.

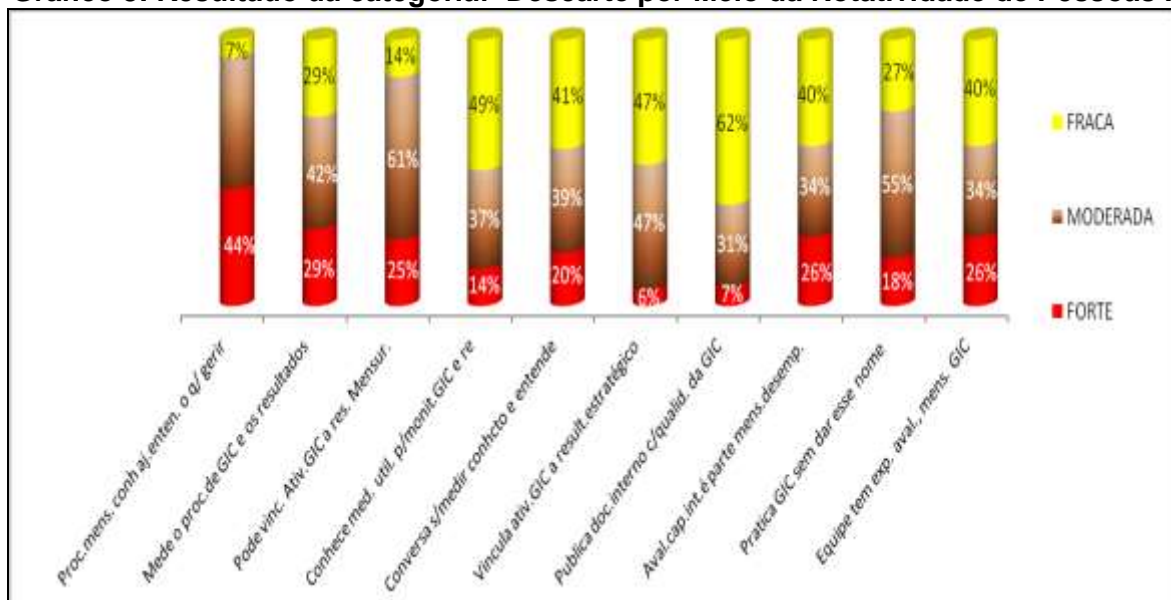
Como ponto forte, o diagnóstico revela que as subcategorias 'Acredita-se que a GIC é assunto de todos' e 'Vê-se a TI como instrumento para ajudar a fazer o trabalho' foram avaliadas com percentual acima de 50% na variável forte, sendo esta última com o percentual expressivo de 72%. Isso demonstra que a maior parte dos técnicos considera a TI como aliada na execução do trabalho.

5.1.7 Categoria: Descarte por Meio da Rotatividade de Pessoas

O último passo do processo de diagnóstico de Gestão da Informação e do Conhecimento. Esse passo aborda formas de a organização examinar o seu capital

intelectual, tanto em termos de custos de oportunidades quanto de fontes de valor alternativas, para manter apenas o que lhes é estrategicamente viável. Nesse ponto, a organização deve estar preparada para a rotatividade, para o desprendimento e para o momento de despojamento, mesmo que seja do conhecimento, porque até ele necessita de mudança. O Gráfico 8, a seguir, ilustra os resultados obtidos a partir de subcategorias formadas pelas questões afirmativas que compõem os instrumentos de coleta de dados aplicados no ambiente organizacional, com seus indicadores e percentuais.

Gráfico 8: Resultado da categoria: ‘Descarte por Meio da Rotatividade de Pessoas’.



Fonte: Dados da pesquisa – 2011.

As subcategorias: ‘A decisão de adquirir conhecimento é baseada em quanto se pode alavancá-lo’; ‘Quando há nova oportunidade, (re)instrumentam-se habilidades existentes’; ‘Decisões de despojamento baseadas na importância estratégica do capital intelectual’; ‘Entende-se o impacto das relações na produtividade antes da automatização’; ‘Participa-se de grupo de pesquisa para sentir necessidade de conhecimento novo’; ‘Quando se descarta serviço ou grupo, trata-os com dignidade e respeito’; ‘Colocam-se pessoas como aprendizes em outras organizações para adquirir novos conhecimentos’ e ‘Antes de dispensar pessoas, tenta-se ver habilidades para outro lugar’ obtiveram percentuais acima de

50% para a variável moderada, ou seja, a maioria das subcategorias dessa seção foi avaliada de forma moderada.

A subcategoria 'Faz-se uso de relações informais para manter base de conhecimento atualizada', embora tenha ficado com percentual abaixo de 50% na variável moderada, teve como percentual 27% fraca e 28% forte, ficando ainda com maior percentual na variável moderada (45%). Apenas a subcategoria 'Regularmente, revê práticas para perceber perda de pessoas estrategicamente importantes' foi avaliada em 40% como forte, 33%, fraca, e 27%, moderada pelos técnicos do setor contábil. Isso indica que essa percepção é significativa no que diz respeito à rotatividade de pessoas na Instituição.

Diante do desafio de se manter na instituição um capital intelectual que propicie a criação, a manutenção, a avaliação, o compartilhamento, a utilização e a obtenção da informação e do conhecimento, a organização necessita de uma cultura propícia até mesmo para o despojamento do seu capital intelectual.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo objetivou uma análise das ações de gestão da informação e do conhecimento na Coordenação de Contabilidade e Finanças da UFPB.

No que diz respeito à gestão da informação, verificou-se que, quando necessitam de informação, as pessoas solicitam, buscam, fornecem explicações completas e são capazes de realizar pesquisas. Além disso, a troca de informações entre os setores é evidenciada, ideias são incentivadas, as reuniões não estruturadas podem contribuir para a solução de problemas e podem utilizar a informação para melhorar o trabalho.

Na gestão do conhecimento, considera-se o processo de aprendizagem um dos mais importantes, em que as discordâncias são consideradas como oportunidade de aprender, as pessoas aplicam o que aprendem fora da organização, aprendem com as falhas, não determinam a culpa e não acreditam que, compartilhando conhecimento, estarão diminuindo seu valor para a instituição. Isso significa que, embora não esteja clara a ideia de gestão do conhecimento, identifica-se que o aspecto de passar adiante as experiências aos recém-chegados

existe e que, diferentemente de uma instituição privada, na instituição pública, não se verifica a retenção de conhecimento por receio de desvalorização do indivíduo.

O diagnóstico mostrou que há gestão da informação em “*obtenha informação e utilize a informação*”, bem como no passo “*construa e mantenha o capital intelectual*”, embora necessite de forma mais evidente demonstrar os fluxos informacionais que sirvam de diretrizes para os demais setores. Há gestão do conhecimento, nos passos “*aprenda conjuntamente*”, “*contribua compartilhando conhecimentos*”, “*avalie o capital intelectual*” e “*descarte por meio da rotatividade de pessoas*”, o que demonstra que, muitas vezes, está-se executando a gestão do conhecimento sem se dar conta disso.

Pode-se concluir que a gestão da informação remete a fluxos formais da informação, e sua gestão é focada nos aspectos relacionados à busca, à utilização e à manutenção da informação dentro da organização. Já a gestão do conhecimento está focada nos fluxos informais da informação, os quais estão contidos nos aspectos de aprendizagem, compartilhamento, avaliação, desprendimento, bem como na reconstrução ou nova percepção de conhecimento, tanto através da inovação quanto da recriação do conhecimento.

Com as análises demonstradas e as perspectivas de implementação de ações que visem à preservação do conhecimento organizacional, bem como de melhoria na GIC no setor contábil, com a possibilidade de se estender para outros setores, divulga-se o presente artigo e espera-se o apoio dos gestores para essa concretização.

REFERÊNCIAS

ANGELONI, M. T. **Organizações de conhecimento**: dos modelos à aplicação prática. Florianópolis: UFSC/Programa de Pós-Graduação de Administração, 1999.

BARBOSA, R. R. A gestão do conhecimento e a ciência da informação: entrevista com o professor efetuada por SILVA, A. K. A. **Informação & Sociedade**: Estudos, João Pessoa, v.18, n.3, p.187-196, set./dez. 2008.

_____. Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. **Informação & Informação**, Londrina (PR), v.13, n.esp., p.1-25, 2008.

BUKOWITZ, W.; WILLIAMS, R. **Manual de gestão do conhecimento**: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.

CHOO, W. C. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado. São Paulo: SENAC Editora, 2003.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998. 316p.

DUARTE, E. N. Aprendizagem organizacional em unidades de informação: do grupo focal à comunidade de prática. **Perspectiva em Ciência da Informação**. Belo Horizonte, v.13, n.3, set./dez. 2008.

LIRA, W. S. **Processo de decisão do uso da informação e a gestão do conhecimento**. João Pessoa: UFPB, 2007. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal da Paraíba (UFPB) - João Pessoa - 2007.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 12.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento**: os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SARACEVIC, T. Ciência da Informação: origem, evolução e relações. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v.1, n.1, p.41-62, 1996.

SILVA, H. M. da; VALENTIM, M. L. P. Modelos de gestão do conhecimento aplicados a ambientes empresariais. In: VALENTIM, M. L. P (Org.). **Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da Ciência da Informação**. São Paulo: Polis: Cultura Acadêmica, 2008. p.12-25

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

_____. Informação e conhecimento em organizações complexas. In: VALENTIM, M. L. P.(Org.). **Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da Ciência da Informação**. São Paulo: Polis: Cultura Acadêmica, 2008. p.12-25

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia de estudo e de pesquisa em Administração**. Florianópolis: CAPES/UAB, 2009.



**Brazilian Journal of
Information Science**

Suzana de Lucena Lira
Mestre em Ciência da Informação
Universidade Federal da Paraíba (UFPB)
E-Mail: suzaalira@bol.com.br
Brasil

Emeide Nóbrega Duarte
Professora Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação
Universidade Federal da Paraíba (UFPB)
E-Mail: emeide@hotmail.com
Brasil