

UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS E GERENCIAIS  
ADMINISTRAÇÃO

RENATO EZEQUIEL ALVES

Sistemas de Informação no Processo de Gestão do Conhecimento: análise comparativa entre  
duas organizações de portes distintos

MARIANA

2016

RENATO EZEQUIEL ALVES

SISTEMAS DE INFORMAÇÃO NO PROCESSO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO:  
ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE DUAS EMPRESAS DE PORTES DISTINTOS

Artigo apresentado ao curso de Administração da  
Universidade Federal de Ouro Preto, como requisito  
parcial à obtenção do título de Bacharel em  
Administração.

Área de Concentração: Ciências Sociais

Orientador: Prof. Me. André Felipe Vieira Colares

MARIANA

2016

Catálogo na fonte: Bibliotecário: Essevalter de Sousa - CRB6a. - 1407 - essevalter@sisbin.ufop.br

A474s Alves, Renato Ezequiel

Sistemas de Informação no Processo do Conhecimento  
[manuscrito]/ análise comparativa entre duas organizações  
de portes distintos Renato Ezequiel Alves.-Mariana,  
MG, 2016.

32 f.: il., gráfs., figuras, quadros.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade  
Federal de Ouro Preto, Instituto de Ciências Sociais  
Aplicadas, Departamento de Ciências Econômicas e Gerenciais,  
DECEG/ICSA/UPOP

1. Gestão do conhecimento. 2. Sistemas de Informação  
- Monografia. 3. MEM. 4. Monografia. I.Colares, André  
Felipe Vieira. II.Universidade Federal de Ouro Preto.  
§b Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. §b Departamento  
de Ciências Econômicas e Gerenciais. III. Título.

CDU: Ed. 2007 -- 005.21

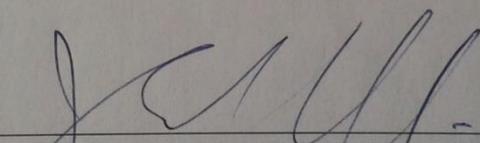
: 15

: 1415356

**RENATO EZEQUIEL ALVES**

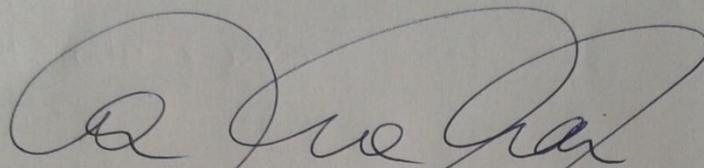
Monografia apresentada junto ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP, como requisito à obtenção do Título de Bacharel.

COMISSÃO EXAMINADORA



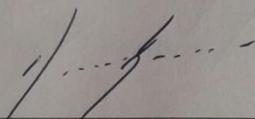
---

Prof. Dr. Harrison Bachion Ceribeli  
Orientador e Presidente da Banca



---

Profa. Dra. Carolina Machado Saraiva de Albuquerque Maranhão  
Membro Avaliador



---

Diego Luiz Teixeira Boava  
Membro Avaliador

*Prof. Me. André Felipe Vieira Colares (In Memoriam)*

Mariana, 03 de agosto de 2016.

“Jamais volte para sua quebrada de mãos e mente vazias...”

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, por me guiar em tantos caminhos. À minha mãe Margarida, pelo exemplo e apoio de sempre. Aos meus irmãos Cássio e Luiza, por torcerem tanto pela nossa vitória.

Ao Professor André por toda paciência e ensinamentos durante o desenvolvimento do trabalho. À Universidade Federal de Ouro Preto pelo ensino gratuito e de qualidade, e por apoiar o desenvolvimento dos alunos sem se esquecer de suas tradições. Mais que uma Universidade, uma bolha de realidade e aprendizagem para quem não se encaixa no individualismo que infelizmente atinge parcela da sociedade.

À República Boemia e irmãos republicanos por todos os ensinamentos que livro algum me disponibilizaria. Juntos, somos mais fortes.

Por fim, a todos os amigos cultivados durante esses anos.

## RESUMO

Com a inerente preocupação das organizações com seu tratamento informacional, objetivou-se nesse estudo o mapeamento da utilização dos sistemas de informações no processo de gestão do conhecimento, avaliando as diferenças existente entre empresas de diferentes portes e com níveis de maturação em gestão do conhecimento distintos. Como método de estudo, utilizou-se a análise comparativa entre uma empresa com atuação no fornecimento de tecnologia e outra de representação comercial. Como resultados, houve a distinção de práticas adotadas pelas empresas que possibilitam definir seus pontos fortes e fracos, assim como descobrir o porquê das diferenças em seus níveis de maturação. Como contribuição, apresenta-se fatores preponderantes para tratamento do conhecimento que devem ser observados por organizações que busquem uma melhor gestão do conhecimento. Por fim, evidenciou-se a importância do alinhamento organizacional à cultura do conhecimento como diferencial no processo de maturação em ambas as organizações, e a necessidade de estudos mais aprofundados para validar, ou refutar, com uma amostra maior, as afirmações extraídas do presente estudo.

Palavras-Chave: Gestão do Conhecimento; Sistemas de Informação; Fluxos de Informação.

## **ABSTRACT**

With the inherent concern of the organizations with informational treatment, the mapping of the use of the information systems in the process of knowledge management was objectified in this study, evaluating the differences existing between companies of different sizes and with distinct levels of maturation in knowledge management. As study method, it was used comparative analysis enters a company with performance in the technology supply and another of commercial representation. As results, there was obtained distinction of practices adopted by the companies which enables to define its strong and weak points, as well as discovering the reason of the differences in its levels of maturation. As contribution, one presents preponderant factors for treatment of the knowledge that must be observed in the organizations that search one better knowledge management. Finally, was proven the importance of the organizational alignment with the culture of the knowledge as differential in the process of maturation in both companies, and the necessity of studies more deepened to validate, or to refute, with a bigger sample, the extracted affirmations of the present study.

**Keywords:** Knowledge Management; Information Systems; Information Flows.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1.</b> Fluxos Formais e Informais .....	13
<b>Figura 2.</b> Etapas da Gestão da Informação .....	15
<b>Figura 3.</b> Etapas da Gestão do Conhecimento .....	17
<b>Gráfico 1.</b> Liderança em Gestão do Conhecimento Organizacional .....	22
<b>Gráfico 2.</b> Processos .....	23
<b>Gráfico 3.</b> Pessoas .....	24
<b>Gráfico 4.</b> Tecnologia .....	25
<b>Gráfico 5.</b> Processos de Conhecimento .....	26
<b>Gráfico 6.</b> Aprendizagem e Inovação .....	27
<b>Gráfico 7.</b> Resultados da Gestão do Conhecimento .....	28
<b>Gráfico 8.</b> Nível de Engajamento com a Gestão do Conhecimento .....	28
<b>Gráfico 9.</b> Comparação dos Índices Gerais Por Áreas.....	31
<b>Quadro 1.</b> Utilização dos Si no Processo de Gestão do Conhecimento .....	29
<b>Quadro 2.</b> Pontos Fortes e Fracos da Utilização dos SI .....	32

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	11
2	REVISÃO DA LITERATURA.....	12
2.1	Fluxos de Informação e a Geração de Conhecimento .....	12
2.2	Gestão da Informação e os Fluxos Formais.....	14
2.3	Gestão do Conhecimento e os Fluxos Informais .....	16
2.4	Inteligência Competitiva e os Fluxos Informacionais .....	18
3	ASPECTOS METODOLÓGICOS .....	19
4	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	22
4.1	Avaliação do nível de Engajamento Organizacional.....	22
4.1.1	Liderança em Gestão do Conhecimento Organizacional.....	22
4.1.2	Processos.....	23
4.1.3	Pessoas .....	24
4.1.4	Tecnologia.....	25
4.1.5	Processos de Conhecimento.....	25
4.1.6	Aprendizagem e Inovação.....	26
4.1.7	Resultados da Gestão do Conhecimento .....	27
4.1.8	Nível de Engajamento Com a Gestão do Conhecimento.....	28
4.2	O Papel dos Sistema de Informação nos Processos de GC.....	29
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	31
6	REFERÊNCIAS .....	34

## 1 INTRODUÇÃO

Com o aumento dos fluxos informacionais, as organizações e gestores tendem, cada vez mais, a criar estratégias, políticas e adaptações da cultura a políticas de gestão da informação (GI) e do conhecimento (GC).

A dinâmica dos fluxos informacionais é determinante para a efetividade das ações organizacionais, tendo em vista que são imbricados aos processos, atividades e tarefas realizadas nesse contexto, tanto no âmbito formal quanto informal (SANTOS; VALENTIM, 2014, p.20.).

Saber adequar seus processos e políticas às necessidades do ambiente - interno e externo - é um dos grandes desafios que as empresas podem enfrentar para manter-se competitivas e atualizadas de acordo com as demandas existentes

Barbosa (2008) defende que a disseminação de tecnologias da informação (TI) e sistemas gerenciais (SI) tem potencializado a capacidade de tratamento de informações derivadas das atividades organizacionais, auxiliando no processo de transformação, na disponibilização e disseminação do conhecimento organizacional.

A partir do contexto apresentado, o objetivo geral deste trabalho é analisar a utilização dos sistemas de informação no processo de gestão do conhecimento em duas organizações de diferentes portes, buscando-se levantar características culturais e práticas que as diferem ou pareiam na gestão do conhecimento, possibilitando nortear ações que beneficiem um tratamento informacional e utilização dos sistemas de maneira mais eficiente no processo de GC.

Na consecução deste objetivo, buscará analisar a tipologia dos sistemas e políticas adotadas pelas empresas; avaliar o nível de engajamento com a GC; e verificar vantagens competitivas alcançadas pela adoção de políticas de GC e utilização da tecnologia.

O presente estudo mostra-se relevante ao mapear a atuação dos sistemas de informação (SI) nos processos de GC, possibilitando o levantamento de características na utilização dos SI nesse processo. Nesse sentido, possibilita a outras organizações observarem aspectos positivos e negativos das empresas estudadas, afim de aprimorarem seus processos de GC.

Após a contextualização apresentada pela presente introdução, o artigo estruturalmente apresenta o segundo capítulo, Revisão da Literatura, buscando a discussão teórica que embasará o trabalho. O terceiro capítulo, intitulado de Aspectos Metodológicos, traz as

ferramentas metodológicas aplicadas na pesquisa. O quarto capítulo, Apresentação e Discussão dos Resultados, tem como objetivo a exposição dos resultados obtidos e contextualização dos mesmos. Por fim, a quinta seção, Considerações finais, expõem um paralelo entre os resultados obtidos, as sugestões do autor e comparação junto a teoria apresentada.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

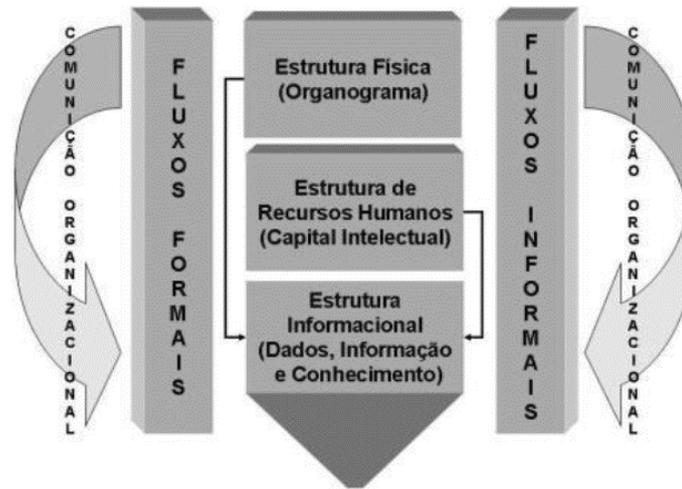
### **2.1 Fluxos de Informação e a Geração de Conhecimento**

Segundo Moreira e Delgado (2006), a principal finalidade dos fluxos informacionais é dar subsídio aos agentes organizacionais para que consigam gerar conhecimento individual e compartilhá-lo no ambiente organizacional. Na concepção de Valentim e Souza (2013), esses fluxos informacionais podem ser entendidos como os meios pelo qual os dados, as informações e o conhecimento percorrem no ambiente organizacional.

Santarém e Vitoriano (2016) reiteram que os fluxos informacionais ocorrem em quaisquer momentos em que haja comunicação, gerando automaticamente compartilhamento de informação. Os autores asseguram que é indispensável compreendê-los e mapeá-los, pois, são os fluxos de informações que possibilitam a obtenção de vantagem competitiva, sendo um diferencial o correto tratamento dado as informações e ao conhecimento.

Valentim (2007) divide os fluxos de informações em dois grupos, conforme Figura 01. O primeiro, denominado de fluxos de informação formais, refere-se a estruturas formais das organizações, como as inter-relações hierárquica, departamentos e organogramas. O segundo grupo, denominado de fluxos de informações informais, caracteriza-se pelas relações entre os agentes organizacionais de diferentes unidades corporativas.

A dinâmica proposta por Valentim (2007) categoriza os fluxos informacionais, formais e informais, e demonstra sua fluidez dentro da organização. Através da comunicação organizacional, o conhecimento gerado nos fluxos informais é apropriado pela organização através da formalização, convertendo esse capital intelectual em dados, informações e conhecimentos. A dinâmica dos fluxos formais percorre um caminho distinto, pois são informações já mapeadas por meio da estrutura formal da organização, sendo que durante esse processo converge com a conversão dos fluxos informais no momento de tratamento dos dados, informações e conhecimento, e conseqüente exposição aos agentes organizacionais.

**Figura 1.** Fluxos Formais e Informais

Fonte – Valentim (2007)

Nonaka e Takeuchi (1997) dividiram o conhecimento em tácito, oriundo de experiências pessoais, visão do mundo, insights, e explícito que é o conhecimento sistematizado, facilmente comunicado e compartilhado, sendo teorizado e baseado na racionalidade. Propuseram o modelo de conversão do conhecimento chamado de espiral do conhecimento, o dividindo em quatro fases:

Teixeira Filho (2001) propõe um modelo de geração do conhecimento, no qual é apoiado em três fatores: pessoas, tecnologia e organização. Esse modelo tem como premissa a transmissão do conhecimento por vias formais e informais, porém dando um papel mais relevante à tecnologia.

A metodologia apresentada por Teixeira Filho (2001) possui cinco fases: a preparação que constitui a análise inicial da situação da organização estabelecendo a equipe, cronograma e projeto; a explicitação que visa a criação da memória organizacional, o registro do conhecimento tácito dos indivíduos, por meio de artefatos tecnológicos; a terceira fase é a socialização que trata da explicitação do conhecimento via tecnologia ou treinamento; a quarta fase é a divulgação, que consiste no desenvolvimento de projetos pilotos na organização, de forma a explicitar e engajar a equipe; por fim, a última fase é a avaliação que consiste na medição de indicadores de desempenho e retroalimentação do processo.

Diante do exposto, Valentim e Souza (2013) ressaltam a relação entre a gestão da informação com os fluxos formais e o conhecimento explícito, uma vez que a gestão da informação foca nos dados e informações geradas no ambiente organizacional, ou seja, os fluxos formais gerados pela organização por meio de sua estrutura formal e explicitado por

algum suporte na geração de documentos a serem acessados pelos agentes internos. As autoras ainda correlacionam a gestão do conhecimento com o conhecimento tácito e os fluxos informais, no sentido de que a gestão do conhecimento tem como foco o capital intelectual dos indivíduos das organizações, ou seja, o conhecimento tácito, não explícito e que deve ser alvo de estratégias para aquisição e compartilhamento junto aos agentes organizacionais.

## **2.2 Gestão da Informação e os Fluxos Formais**

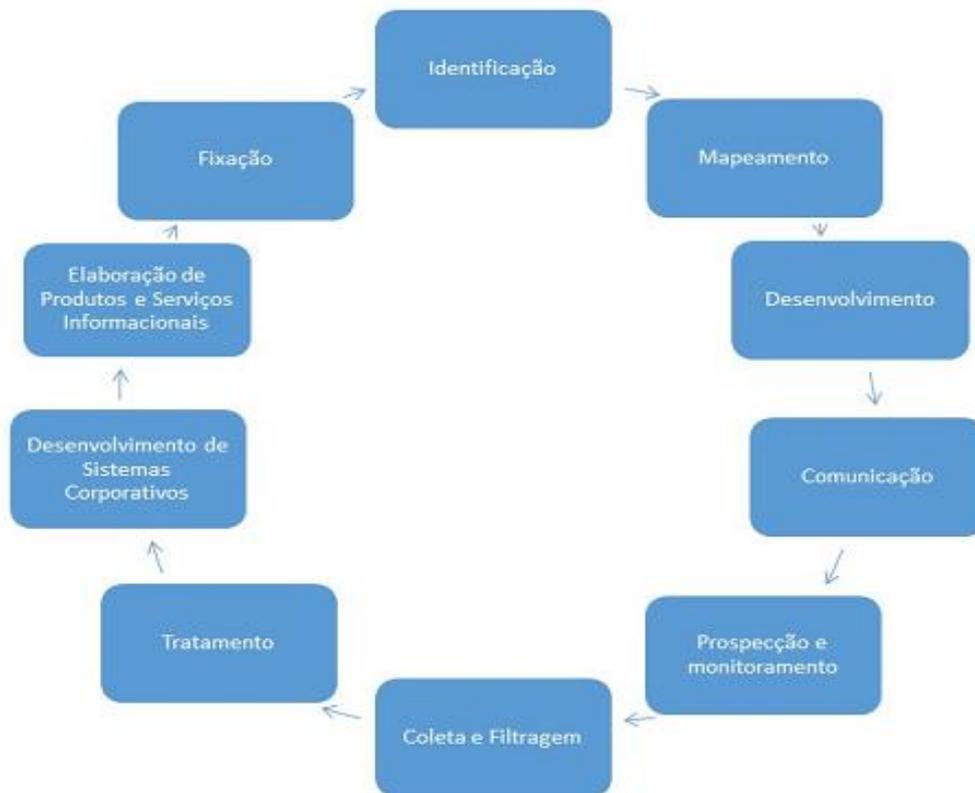
Barbosa (2008) destaca que o fenômeno central da gestão da informação é o conhecimento explícito. O autor ainda ratifica que a gestão da informação lida com maneiras formais de armazenamento e utilização no contexto organizacional. O objetivo central da gestão da informação, segundo Valentim e Teixeira (2012), é gerenciar a imensa quantidade de informações, proveniente tanto do ambiente interno quanto externo, mapear informações uteis a organização e propiciar o acesso, o compartilhamento e a disseminação na tentativa de possibilitar a transmissão de conhecimento entre indivíduos.

Valentim e Souza (2013) reiteram que o processo de gestão de informações no ambiente interno e externo é um fator estratégico para atuação das organizações. As autoras ressaltam a necessidade, por parte das organizações, de desenvolver ações concretas voltadas a cultura informacional, influenciando a cultura, crenças e normas organizacionais, de forma que os agentes que atuam nas organizações possam desempenhar suas tarefas com competência, tornando-se determinantes na tomada de decisão.

Segundo Valentim (2004), a dinâmica do ciclo de gestão da informação possui dez etapas, conforme Figura 02: na primeira, ocorre a identificação da fonte de informação; na segunda, faz-se o mapeamento dos fluxos formais; na etapa de desenvolvimento, visa-se desenvolver a cultura organizacional positiva em relação ao compartilhamento da informação; na quarta etapa, busca-se impulsionar a comunicação de forma eficiente; na quinta, faz-se a prospecção e monitoramento das informações; a sexta etapa, fluxo, é o estágio de coleta, seleção e filtragem das informações; a sétima é responsável pela análise, tratamento, organização e armazenamento das informações, utilizando-se de tecnologias de informação e comunicação; na oitava etapa, desenvolvem-se sistemas corporativos, visando o compartilhamento das informações; na nona etapa, elaboram-se produtos e serviços informacionais visando o melhor tratamento e distribuição das informações; finalmente, na

última etapa, fixam-se normas e padrões de sistematização da informação; em seguida o ciclo é retroalimentado e funciona como um modelo de melhoria contínua.

**Figura 2.** Etapas da Gestão da Informação



Fonte: Valentim (2004)

Barbosa (2008) discorre que devido à grande quantidade de informações e dados ao qual a empresa tem de lidar, um sistema capaz de processar, representar, recuperar e tratar toda essa demanda torna-se de altamente relevante no cenário atual, sendo que o autor considera tais tarefas como processos críticos da gestão da informação. Tal preocupação é um consenso junto a Valentim (2004) no sentido que a autora ressalta a importância da tecnologia e dos sistemas de gerenciamento de informação e comunicação nas etapas do processo de gestão da informação que possibilitam o uso de tais ferramentas tecnológicas.

Santos e Neto (2013) afirmam que a tecnologia da informação desponta com um papel mais importante, surgindo como solucionadora para as necessidades de maior agilidade e integração nas relações organizacionais externas e internas, ao mesmo tempo em que possibilita um maior controle e otimização na utilização dos recursos.

Sendo assim, Valentim e Teixeira (2012) argumentam que os alicerces da gestão da informação são formados pelos fluxos formais, sendo ligados aos sistemas de informações. Esses sistemas necessitam ter acesso aos documentos produzidos, aos resultados de tomadas de decisões, entre outros modos formais de retenção de informações a partir de atividades cotidianas, tendo como resultado a explicitação do conhecimento gerado em seu âmbito.

### **2.3 Gestão do Conhecimento e os Fluxos Informais**

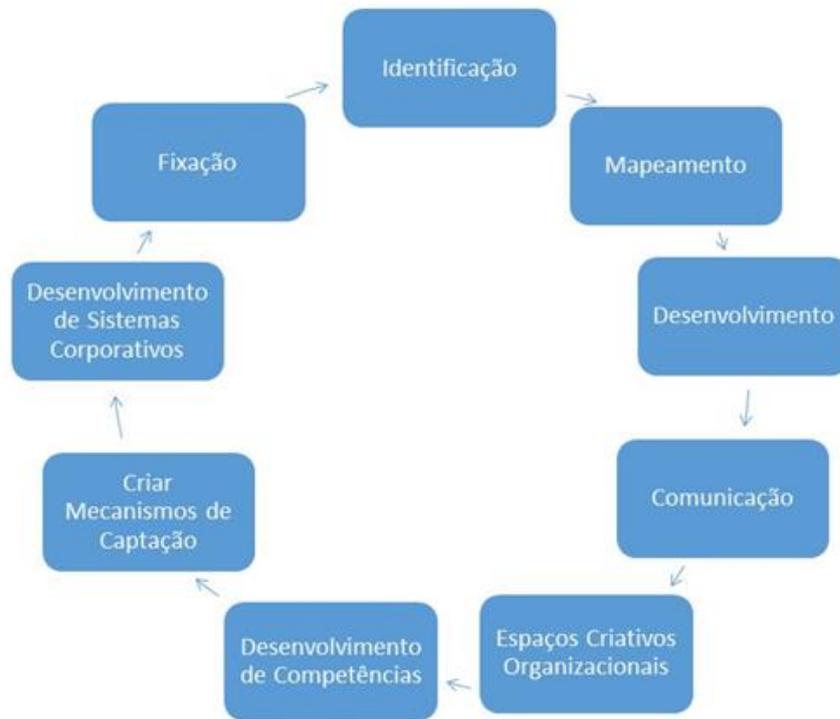
A GC, de acordo com Davenport e Prusak (1998), é entendida como um processo integrado que visa a criação, organização, disseminação e reforço do conhecimento, com intuito de melhoria no desempenho global da organização.

Machado Neto (1998) defende que a gestão do conhecimento é a resultante de estratégias distintas que visam a criação, adesão, compartilhamento e utilização dos ativos de conhecimento, estabelecendo fluxos que garantam a disponibilização no tempo e formato adequado, visando a geração de soluções no desempenho das atividades organizacionais e na tomada de decisões. Carvalho (2003) ressalta a importância de se atentar a essência desse processo caracterizada pela combinação da tecnologia, aspectos humanos, culturais e comportamentais.

Santos e Valentim (2014) destacam como principal função da gestão do conhecimento, o estímulo a um contexto para a interação e o aprendizado desde o nível individual ao organizacional, cujo insumo principal é o conhecimento gerado por seus agentes organizacionais.

O ciclo de gestão do conhecimento proposto por Valentim (2004) (Figura 03) assemelha-se muito com o ciclo de gestão da informação da mesma autora. Após as quatro primeiras etapas que são idênticas ao ciclo de gestão da informação, tem-se a quinta etapa que possui como objetivo a criação de espaços criativos dentro da organização, visando o intercâmbio de informações entre os agentes organizacionais; a sexta etapa visa o desenvolvimento e a capacitação e por consequência uma melhoria nas fontes de conhecimento; a sétima etapa objetiva a criação de mecanismos de captação do conhecimento gerado por diferentes agentes organizacionais; a oitava etapa, desenvolvimento de sistemas corporativos, e a nona etapa, fixação, assemelham-se ao ciclo anterior; em seguida retroalimenta-se o ciclo de forma contínua.

**Figura 3.** Etapas da Gestão do Conhecimento



Fonte: Valentim (2004).

Valentim (2010) ressalta que os fluxos informais se caracterizam, quase sempre, por sua invisibilidade, pois se constituem no resultado de vivências e experiências individuais e grupais dos sujeitos organizacionais, sendo que nem sempre esses fluxos são registrados, apesar de também circularem em diversos meios. Para esse tipo de fluxo é necessária a gestão do conhecimento, cujo trabalho é realizado por todas as pessoas que atuam na organização, uma vez que a responsabilidade se refere ao compartilhamento e socialização de vivências e experiências individuais e grupais.

Segundo Cândido, Valentim e Contani (2005), no cenário competitivo no qual as organizações atuam, a gestão dos fluxos informacionais tem um papel estratégico, constituindo assim um modelo de gestão que beneficia a tomada de decisões. O tratamento e conversão do conhecimento gerado contribuem para o desenvolvimento de políticas estratégicas que auxiliam as organizações a responderem aos ambientes externo e interno, gerando inteligência competitiva para que a organização esteja preparada para as demandas ambientais.

## 2.4 Inteligência Competitiva e os Fluxos Informacionais

A inteligência competitiva pode ser definida, como conhecimento e presciência sobre o ambiente operacional externo. O objetivo final de cada processo de inteligência é o de facilitar a tomada de decisão que leva à ação (SANTARÉM; VITORIANO, 2016).

Nascimento (2016) avalia que o processo de inteligência competitiva é cíclico, no qual a preparação para planejamento e desempenho das atividades de uma organização passa pela identificação histórica de seus pontos fortes e fracos. A autora ressalta, porém, que só se alcança resultados satisfatórios quando se analisa os ambientes interno e externo, fator esse que beneficia o processo de inovação organizacional.

Santarém e Vitoriano (2016) ressaltam a importância da correta gestão da informação e do conhecimento ao se falar em inteligência organizacional, pois a mesma é baseada no aprendizado do comportamento de todos agentes, internos e externos, da organização, visando aprender e antecipar movimentos no macro ambiente à frente da concorrência. Os autores ainda destacam que nesse tipo de ambiente tudo está interconectado, ou seja, a gestão da informação e a gestão do conhecimento são ações complementares da inteligência competitiva.

Lousada e Valentim (2011) alertam que a inexistência ou existência com defasagem de informações organizacionais no subsidio as decisões estratégicas, coloca as organizações em desvantagem frente a seus concorrentes. Essa desvantagem é resultado da impossibilidade de analisar, em tempo hábil, alternativas para decisões a serem tomadas, devido à inexistência de base histórica e atual da organização e do ambiente.

Segundo Barbosa (2008), ao se delimitar a importância da inteligência competitiva, é impossível desvincular aos conceitos e importância da memória organizacional. O autor defende que a memória organizacional traz consigo dois referenciais da inteligência competitiva, sendo a capacidade da organização de criar mecanismos para preservar o estoque de conhecimento produzido pela organização no desempenho de suas atividades; e a capacidade de reutilização do capital intelectual, sendo essas bases da inteligência competitiva.

### 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Para o presente estudo, realizou-se uma pesquisa de cunho qualitativo, que não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social ou de uma organização (GOLDENBERG, 1997 apud GERHART; SILVEIRA, 2009). Além disso, a pesquisa tem caráter descritivo, no sentido que esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987, p.112). Por fim, a última correlata é a pesquisa comparativa, definida por Blau (1971) como estudo para identificação e comparação de fenômenos complexos na atuação de organizações do mesmo seguimento ou de setores distintos.

Em um primeiro momento, optou-se por realizar uma pesquisa bibliográfica a respeito do tema do estudo, afim de delimitar as variáveis relevantes e observar estudos anteriores a respeito. Segundo Fonseca (2002, p.110) “a pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites”.

Em seguida, realizou-se um levantamento das estruturas e procedimentos organizacionais cabíveis ao trabalho via aplicação de questionários e entrevistas diretas com colaboradores de duas organizações.

Com relação às organizações estudadas, por questão do sigilo demandado por ambas, seus nomes serão preservados e identificados como empresas A e B.

A empresa A foi fundada em 2004 e possui sede administrativa na cidade de São Paulo, especializada em soluções para data center. Oferece produtos de base tecnológica, implementando soluções para armazenamento e gerenciamento de dados para organizações de diferentes portes em todo território nacional.

A mesma possui um programa de qualificação por meio de seus programas de parceria com fornecedores, sendo que a empresa é uma das representantes da Oracle e EMC, sendo essa última principal parceira da empresa. A organização gerencia todo seu sistema pelo Oracle ERP, e seu *data center* é montado através da tecnologia fornecida pela EMC.

Para os fins da pesquisa, foi delimitado o porte da empresa considerando seu faturamento anual. A empresa se encaixa no ramo de serviços e se enquadra no nível de empresa de médio porte de acordo com a classificação adotada pelo Banco Nacional do Desenvolvimento, BNDES, com aproximadamente R\$ 100 milhões de faturamento.

A empresa conta com aproximadamente 100 colaboradores. Quanto ao nível de estruturação, opera com quatro grandes departamentos: o primeiro é o departamento comercial responsável pelas vendas e acompanhamento dos projetos; o segundo é o departamento financeiro, responsável pelas movimentações contábeis e financeiras; O departamento de recursos humanos, responsável pelos ativos inerentes a área; e por fim o departamento de soluções, responsável pela implantação dos projetos e manutenção de todas infraestrutura interna.

Além dos departamentos, há dois diretores administrativos, sendo eles os respectivos donos da organização e que atuam com vendas e marketing. Toda a estrutura é baseada no funcionalismo e especialização para preenchimento dos cargos, exceto os diretores.

A empresa B atua no ramo de representação comercial, oferecendo um portfólio de produtos derivados de madeiras, efetuando venda por atacado para empresas de diferentes portes do comercio da construção civil.

A empresa atua em todo o estado de MG e tem sua sede situada na cidade de Belo Horizonte. Foi fundada em 2001 e atua em parceria com diversos fornecedores de madeirado, levando esses produtos a sua carteira de clientes. É classificada como empresa de pequeno porte de acordo com a classificação do, BNDES, com faturamento aproximado de R\$ 12 milhões.

O sistema utilizado foi desenvolvido particularmente para organização, cujo desenvolvedor é uma empresa de softwares personalizados. Tal sistema nomeado de ZDR é um modelo de ERP e controla todos os setores da empresa.

A organização conta com 22 colaboradores, possui uma estrutura funcional e divide-se em dois departamentos. O departamento administrativo responsável pelas funções de gestão pessoal e financeiros, ambas setorizadas e o departamento de vendas, onde se concentram as atividades de contato com os prospectos e carteira de clientes.

Para mensuração do nível de engajamento à gestão do conhecimento por parte das organizações, foi utilizada a métrica relativa ao Diagnóstico dos Níveis de Maturidade da Gestão do Conhecimento desenvolvido pela *Asian Productivity Organization* (APO).

Esse Diagnóstico é composto de 42 perguntas fechadas, sendo que as respostas obedecem a uma escala de 1 a 5, onde 1 é o nível mínimo e 5 é o nível máximo, (FERREIRA et al., 2014). De acordo com o autor, as questões são divididas em sete grupos, sendo eles liderança em gestão do conhecimento, processos, pessoas, tecnologia, processos do conhecimento, aprendizagem e inovação e resultados da gestão do conhecimento.

Ferreira et al. (2014) esclarece que o nível de engajamento da organização com a gestão do conhecimento é dado de acordo com os seguintes padrões:

- Reação (Índice de 42 a 83): a organização não tem conhecimento que a gestão do conhecimento impacta a competitividade e produtividade;
- Iniciação (Índice de 84 a 125): a organização está começando a reconhecer a necessidade de gerir o conhecimento ou está iniciando um projeto piloto;
- Expansão (Índice 126 a 146): a gestão do conhecimento é totalmente implementada e implantada;
- Refinamento (Índice 147 a 188): a implantação da gestão do conhecimento é constantemente avaliada para melhoria contínua;
- Maturidade (Índice 189 a 210): a gestão do conhecimento está totalmente integrada dentro da organização.

O questionário foi aplicado via formulário eletrônico a um par formado por um gestor e um colaborador de cada área das organizações, sendo que eles responderam formulários distintos, com o mesmo conteúdo do diagnóstico da APO. Na empresa A foram aplicados oito formulários e na empresa B foram aplicados quatro formulários. Os dados recebidos foram tabulados, gerando-se gráficos e comparando-os entre as duas organizações.

Além do Diagnóstico dos Níveis de Maturidade da Gestão do Conhecimento, realizaram-se entrevistas com um diretor de cada organização à procura de informações mais detalhadas a respeito da utilização dos sistemas no gerenciamento das informações e conhecimento organizacional.

O roteiro das entrevistas foi formado por dez questões, direcionadas por quatro áreas, abordando o nível de capacitação dos colaboradores para utilização dos SI, a eficiência dos SI no compartilhamento e integração organizacional, dificuldades de alimentação e utilização dos SI, assim como os desafios na utilização dos SI no processo de GC.

Após a coleta, utilizou-se de uma análise qualitativa descritiva a partir dos dados encontrados nas entrevistas e questionários para comparação entre as organizações estudadas e elaboração da análise descritiva sobre o tratamento das informações e gestão do conhecimento provenientes da utilização de sistemas de informação.

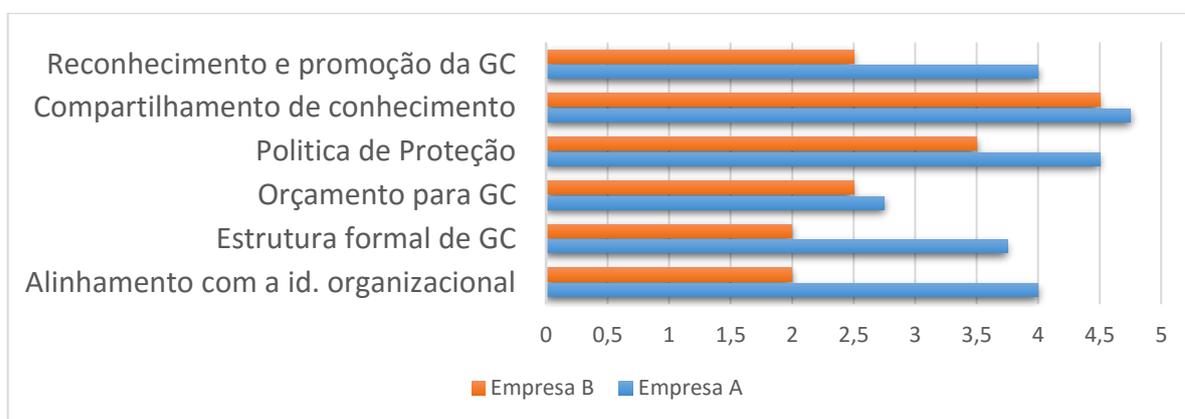
## 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 Avaliação do nível de Engajamento Organizacional

#### 4.1.1 Liderança em Gestão do Conhecimento Organizacional

A primeira seção engloba questões que mensuram a participação dos gestores no reconhecimento e promoção da GC, estrutura e compartilhamento para GC, e o alinhamento com a cultura organizacional. As respostas encontram-se no gráfico 01.

**Gráfico 1.** Liderança em Gestão do Conhecimento Organizacional



Fonte: Dados primários. Elaborado pelo autor. 2016.

Observa-se que em ambas as organizações o compartilhamento do conhecimento pela gerência é o ponto forte, sendo que a empresa A se destaca, também, pela avaliação positiva na atuação dos gestores na promoção e reconhecimento da gestão do conhecimento e nas políticas de proteção. O índice de menor avaliação na empresa A é relativo ao orçamento para GC, enquanto que a empresa B tem níveis iguais entre os índices de estrutura formal de GC e alinhamento com a identidade organizacional.

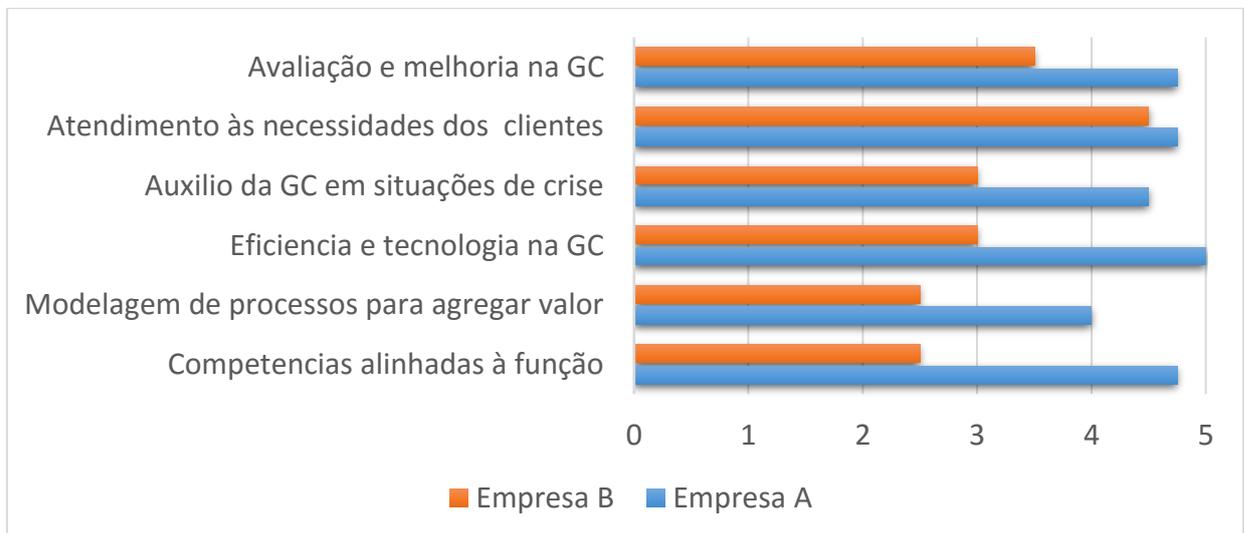
Os três índices com melhores avaliações nas duas empresas demonstram uma preocupação constante dos gestores com o compartilhamento do conhecimento adquirido pela organização. Destacam-se ainda as políticas de proteção do conhecimento organizacional, sendo que a preocupação em deixar o conhecimento centrado na organização é assunto central na empresa A antes mesmo de qualquer sinal de egressão, buscando-se sempre a integração e posse de conhecimentos individuais através das palestras e minicursos que todos os funcionários que possuem treinamento externo devem fazer com os colaboradores de sua área.

Também são feitos simulados no sistema para aplicação das técnicas e informações trazidas de forma que a empresa se prepare até mesmo para novas situações mapeadas por terceiros, mas que a princípio não a atingiu no desempenho de suas atividades.

#### 4.1.2 Processos

A segunda seção, visa avaliar os processos de GC, o atendimento das necessidades dos clientes, o auxílio em situações de crise, a eficiência e tecnologias nos processos de GC e o alinhamento de competências para as funções. Os resultados encontram-se no gráfico 02.

**Gráfico 2. Processos**



Fonte: Dados primários. Elaborado pelo autor. 2016.

Os índices de maior pontuação na empresa A são relativos a avaliação e melhoria dos processos, e a o atendimento as necessidades da clientela, sendo esse último o de maior cotação na empresa B. Destaca-se ainda que o índice de menor pontuação na empresa A possui um índice alto, 4,5, sendo ele a utilização do conhecimento gerado para situações de crise. A empresa B possui dois índices de menor cotação, sendo eles relativos a modelagem dos processos e avaliação das competências essenciais para desempenho das funções.

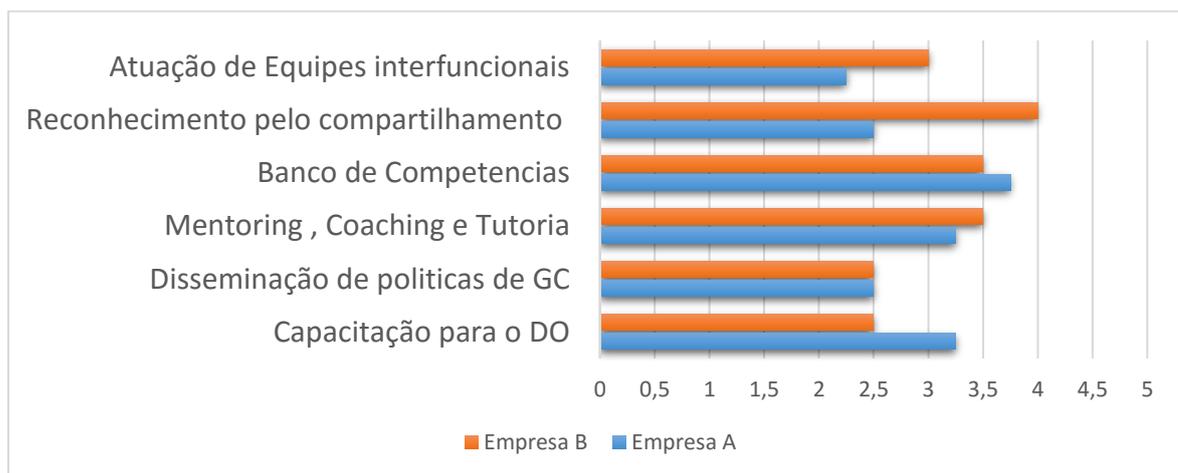
Esse é um dos grupos com melhor avaliação da empresa A, sendo que isso deve-se a essa seção avaliar processos, e como empresa de base tecnológica e produção bem específica, há uma tendência a especialização da mão de obra, assim como acesso a novas ferramentas e melhorias constantes.

Em ambas empresas se destaca a tecnologia aliada ao atendimento das necessidades do cliente. Os seus respectivos setores comerciais que atuam diretamente com os clientes, têm a possibilidade de em um simples acesso pela plataforma simular situações históricas que podem estar sendo repetidas no processo de venda e, por consequência, traçar o melhor plano para atender as demandas específicas e atender diretrizes da organização.

#### 4.1.3 Pessoas

Essa seção avalia a capacitação para o desenvolvimento organizacional (DO), a criação, o reconhecimento e compartilhamento do conhecimento, além de programas de aprimoramento. Os resultados encontrados estão descritos no gráfico 03.

**Gráfico 3. Pessoas**



Fonte: Dados primários. Elaborado pelo autor. 2016.

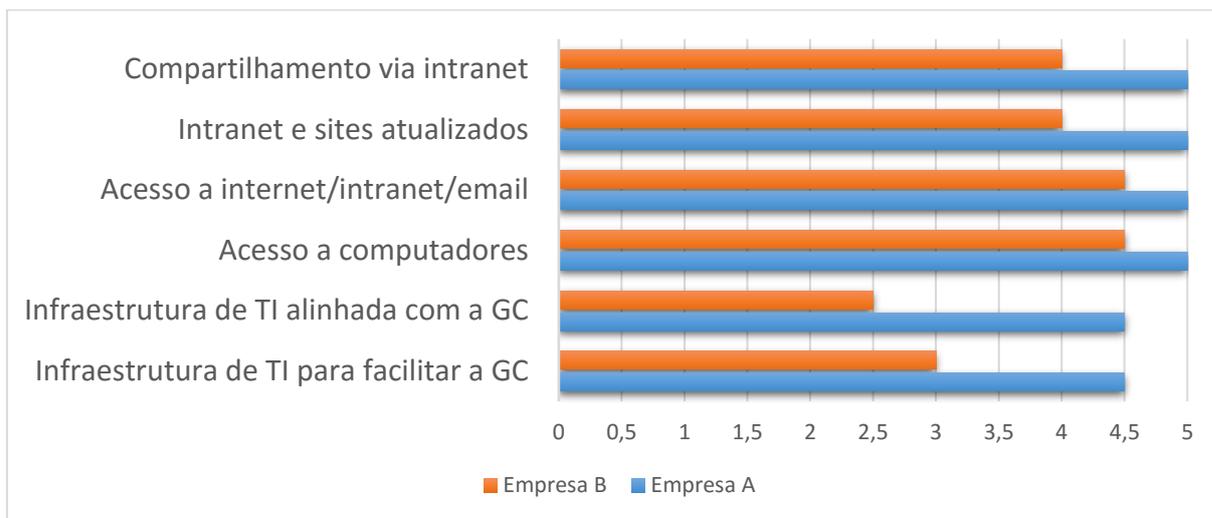
A empresa B destaca-se pelo reconhecimento do compartilhamento do conhecimento, e em contrapartida tem como índices mais baixos a avaliação de programas de desenvolvimento organizacional e programas de capacitação. A empresa A tem em seu banco de competências seu ponto mais forte, tendo uma avaliação menos favorável na atuação de equipes interfuncionais.

Quanto aos processos de coaching, mentoring e tutoria, a empresa A destacasse pelo processo envolvendo seus trainees, que passam por esses processos no desenvolvimento de suas habilidades técnicas e pessoais. Na empresa B só foi possível identificar o processo de tutoria na inserção de novos funcionários.

#### 4.1.4 Tecnologia

A seção de tecnologia avalia a utilização de ferramentas tecnológicas para compartilhamento e GC dentro das organizações, avaliando também a disponibilização. A descrição das respostas está disponibilizada no gráfico 04.

**Gráfico 4. Tecnologia**



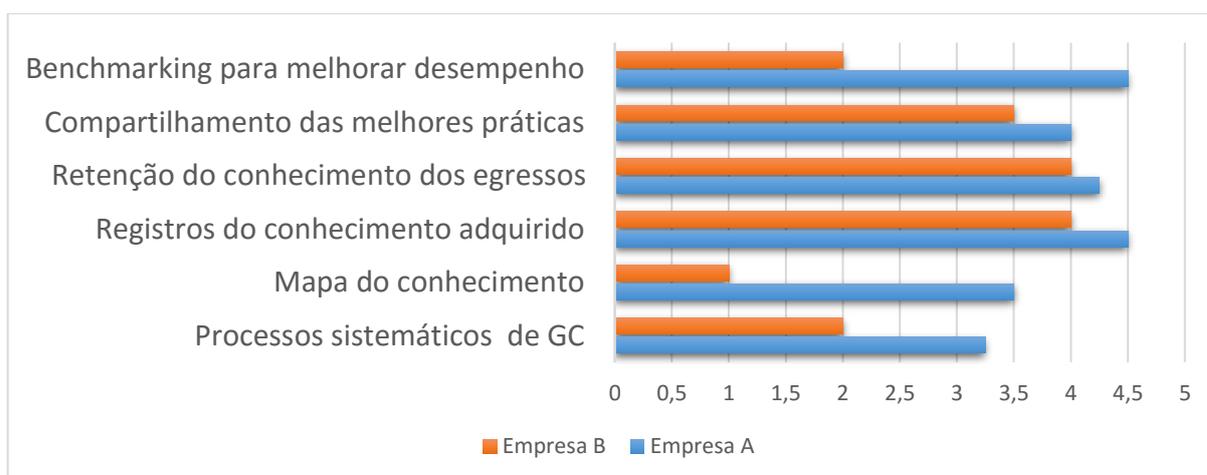
Fonte: Dados primários. Elaborado pelo autor. 2016.

Destaca-se a empresa A com avaliação máxima na utilização e acesso da intranet e internet, tendo cotação alta em todos seus índices. A empresa B possui índices favoráveis quanto ao acesso à internet e computadores e tem menor avaliação no alinhamento da estrutura de TI as estratégias de GC.

Os altos índices da empresa A na área de tecnologia têm forte influência por tratar-se de sua área de atuação. Porém, observa-se que algumas preocupações (internet, sites e intranet) não são recomendações de fornecedores, e sim práticas adotadas por diretrizes internas visando oferecer melhores ferramentas na comunicação e no desenvolvimento de suas atividades.

#### 4.1.5 Processos de Conhecimento

Esta seção avalia o reconhecimento e retenção do conhecimento, assim como a melhora em comparação ao ambiente externo. Os resultados estão dispostos no gráfico 05.

**Gráfico 5. Processos de Conhecimento**

Fonte: Dados primários. Elaborado pelo autor. 2016.

Na empresa A destaca-se o benchmarking realizado pela organização, assim como o registro do conhecimento adquirido, tendo como contrapartida, o pior índice na utilização de processos sistemáticos de GC. A empresa B destaca-se na retenção do conhecimento de funcionários egressos e no registro do conhecimento adquirido, sofrendo com o mapeamento das fontes de conhecimento dentro da organização.

Quanto ao mapeamento das fontes de conhecimento organizacional, é válido ressaltar a Empresa A que acompanha todo o setor técnico e administrativo, principalmente os ingressantes pelos processos de trainee. Por serem futuros gestores e ocupantes de posições de liderança dentro da organização, os trainees em fase final do processo e os efetivados após o processo, são os colaboradores que participam dos treinamentos junto aos parceiros e trazem as novas ferramentas e técnicas para organização. Há um acompanhamento desses funcionários considerados como chave, ao lado dos funcionários que atuam a mais tempo na organização.

#### **4.1.6 Aprendizagem e Inovação**

A sexta seção avalia a utilização de novos métodos trazidos pelos gestores, o incentivo a aprendizagem e inovação organizacional. As respostas estão descritas no gráfico 06.

**Gráfico 6. Aprendizagem e Inovação**

Fonte: Dados primários. Elaborado pelo autor. 2016.

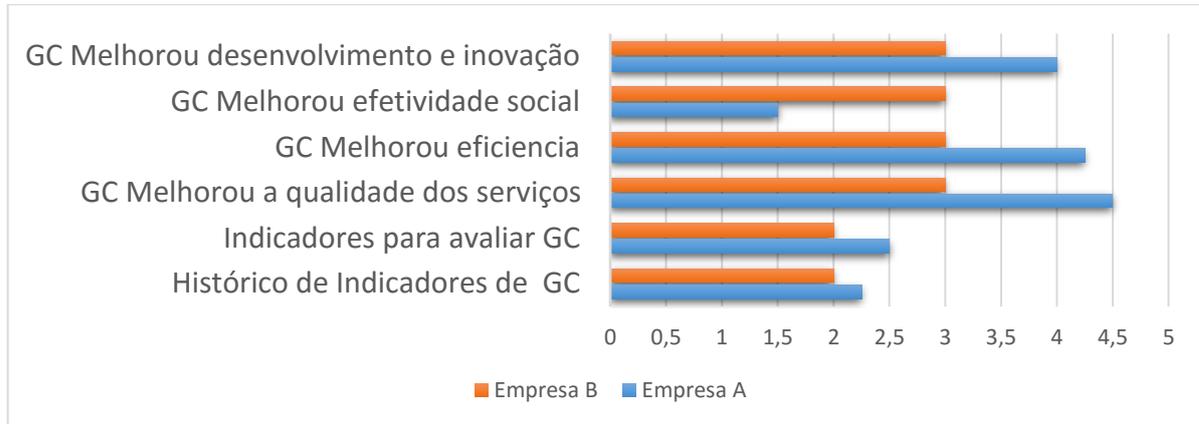
Ambas as empresas se destacam no índice de incentivo ao trabalho coletivo, tendo a empresa A índices de baixa avaliação com relação a aprendizagem organizacional via seus erros e aplicação de valores de aprendizagem e inovação, sendo esse último índice é o de pior avaliação na empresa B.

A integração da força de trabalho de forma coletiva na empresa B, tem muita relação com a tutoria desenvolvida entre membros do setor comercial, sendo que os vendedores mais experientes possuem responsabilidade no desenvolvimento dos novos vendedores, o que acarreta em trabalhos coletivos durante todas etapas da carreira dos ingressantes.

#### **4.1.7 Resultados da Gestão do Conhecimento**

A última seção visa avaliar a existência de indicadores de GC, assim como efetividade e melhorias proporcionadas pelos processos de GC. O resultado está disposto no gráfico 07.

A empresa A se destaca nos índices de reconhecimento da GC na melhoria da eficiência, desenvolvimento e inovação e principalmente na qualidade dos serviços, sendo que esses índices também são os de melhor avaliação da empresa B. O pior índice da empresa A é relativo a melhora na efetividade social, enquanto que a empresa A demonstrada uma problemática relativa aos índices de indicadores, tanto históricos, como os atuais.

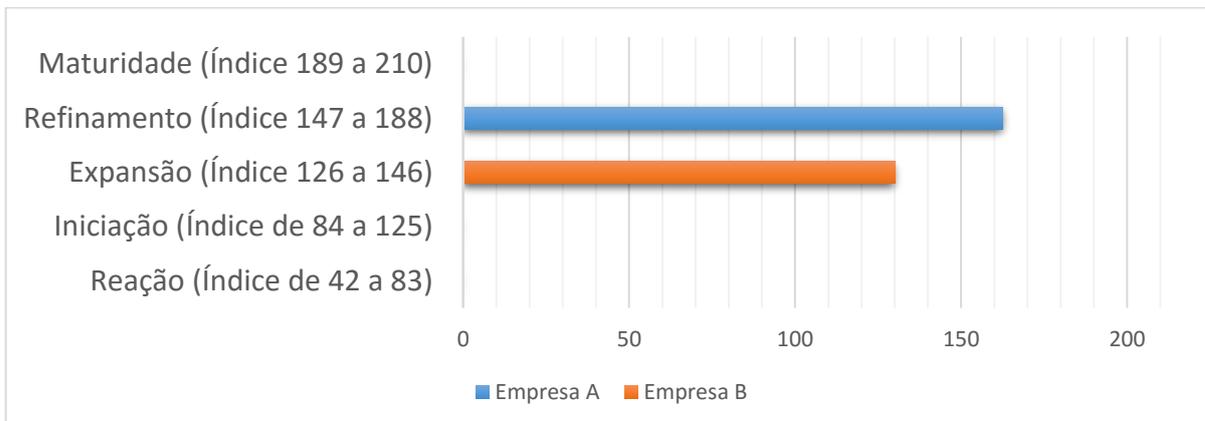
**Gráfico 7. Resultados da Gestão do Conhecimento**

Fonte: Dados primários. Elaborado pelo autor. 2016.

Nas duas organizações há o entendimento que a GC melhorou a eficiência dos serviços, porém, apesar de acreditarem nisso, o índice que avalia esse tema na empresa B, teve resultado mediano.

#### 4.1.8 *Nível de Engajamento Com a Gestão do Conhecimento*

Por fim, tem-se o índice geral de engajamento de ambas as organizações, resultante da soma dos sete índices anteriormente avaliados. O gráfico 08 demonstra os índices e cotações alcançadas pelas empresas.

**Gráfico 8. Nível de Engajamento com a Gestão do Conhecimento**

Fonte: Dados primários. Elaborado pelo autor. 2016.

A empresa A encontrasse no nível de refinamento, onde possui uma avaliação contínua da GC e se adéqua a um processo de melhoria contínua em seus processos de GC. A

empresa B encontra-se no nível de expansão, onde possui um programa de GC totalmente implantado e tende a melhorar seus processos de gestão de conhecimento para ascender ao próximo nível.

#### 4.2 O Papel dos Sistema de Informação nos Processos de GC

Via entrevistas buscaram-se informações complementares que permitissem um melhor mapeamento da utilização dos sistemas de informação no processo de GC, seguindo as quatro diretrizes do formulário. De forma sucinta, o quadro 01 representa os resultados obtidos:

**Quadro 1.** Utilização dos Si no Processo de Gestão do Conhecimento

PARÂMETROS	EMPRESA A	EMPRESA B
Nível de Capacitação Para Utilização dos SI	Alto Nível de Capacitação	Parte da Equipe Possui Dificuldade
Eficiência dos SI	Cumpre Papel Integrativo e de Compartilhamento	Cumpre Papel Integrativo e de Compartilhamento
Dificuldades de Utilização e Alimentação	Todos Colaboradores São Responsáveis e Conscientes	Alguns colaboradores Não Utilizam o SI de Forma Direta
Desafios da Utilização dos SI no Processo de GC	Manter as Equipes Engajadas na Utilização e Alimentação do Si, Assim Como Absorver as Mudanças de Forma Rápida e Eficiente	Engajar Toda Equipe da Importância da Correta Utilização do SI

Fonte: Dados primários. Elaborado pelo autor. 2016.

Com relação à capacitação dos colaboradores para que consigam utilizar as ferramentas disponíveis, na empresa A os funcionários possuem um nível elevado de conhecimento. Por tratar-se de uma empresa de tecnologia, a mão de obra é bem específica e necessita de um conhecimento técnico avançado para o ingresso na organização, beneficiando um melhor entendimento da utilização das tecnologia e sistemas disponíveis.

Existe o programa Academia A, onde os ingressantes passam o mês inicial recebendo treinamentos sobre o negócio e treinamento específico da área de atuação, sendo que o desempenho satisfatório nesse processo é o critério de efetivação da contratação. Outro ponto destacado é o programa de *Trainee* que beneficia as lideranças da empresa por passarem por

um processo rigoroso com grande número de candidatos de todo Brasil. O programa é padronizado com os processos existentes, possui duração de dois anos, e os trainees passam por todas áreas até alcançarem uma posição de liderança ao final do processo.

Na empresa B, o sistema informacional é simples, porém existe uma dificuldade de utilização por parte de alguns membros da equipe. Existem funcionários do setor comercial que abdicam da utilização de ferramentas tecnológicas, incluindo os sistemas, dificultando assim o processo de alimentação do mesmo em algumas ocasiões.

A capacitação para utilização das tecnologias empregadas pela organização B é feita de forma não sistêmica, ou seja, há um acompanhamento de funcionários antigos por um determinado prazo e o ingressante segue suas atividades sem métricas pré-definidas que possibilitem a organização acompanhar o desenvolvimento do novo funcionário na utilização das ferramentas disponíveis. Ao se comparar com a empresa A, nota-se uma necessidade menor de treinamento intensivo devido ao negócio da empresa ser menos específico.

Quanto ao entendimento organizacional da eficiência de seus sistemas, ambas organizações acreditam que seus sistemas gerenciais cumprem o papel integrativo e de compartilhamento. Por oferecerem soluções em tecnologia, a Empresa A demonstra uma maior preocupação com seus sistemas e buscam a utilização correta das ferramentas disponíveis para que a mesma funcione como um laboratório de boas práticas.

Com relação à confiança dos colaboradores em seus sistemas, na Empresa A todos os processos são sistematizados e na formação interna dos colaboradores é incentivado a utilização e alimentação dos sistemas. Todos são responsáveis e conscientes da necessidade de alimentação, o que não permite problemas no suprimento de informações em seu sistema. Acredita-se que a confiança no sistema e tecnologias empregadas é preponderante para o trabalho de qualquer colaborador da empresa. Essa ideia é defendida porque utilizam parte das soluções em tecnologia que oferecem, e possuem como política de vendas oferecer ferramentas que verdadeiramente funcionem.

A empresa B possui problemas com colaboradores antigos do setor comercial que não utilizam o sistema de forma direta e geram relatórios no Excel, que posteriormente são alimentados no sistema, acarretando dispêndio de tempo e mão de obra. Por ser o carro chefe da empresa, aplica-se uma medida paliativa, onde tem-se um estagiário que alimenta o sistema com as informações de boa parte dos vendedores.

Por conta da medida paliativa aplicada pela empresa B, a mesma demonstra um nível satisfatório, segundo avaliação interna, de informações alojadas em seu sistema. Não há perdas relevantes de informações que prejudiquem as tomadas de decisões, surgindo como

ponto negativo desse processo a demora de alimentação e redução do nível de detalhamento em algumas ocasiões, mas que segundo o diretor não invalidam a relevância das informações.

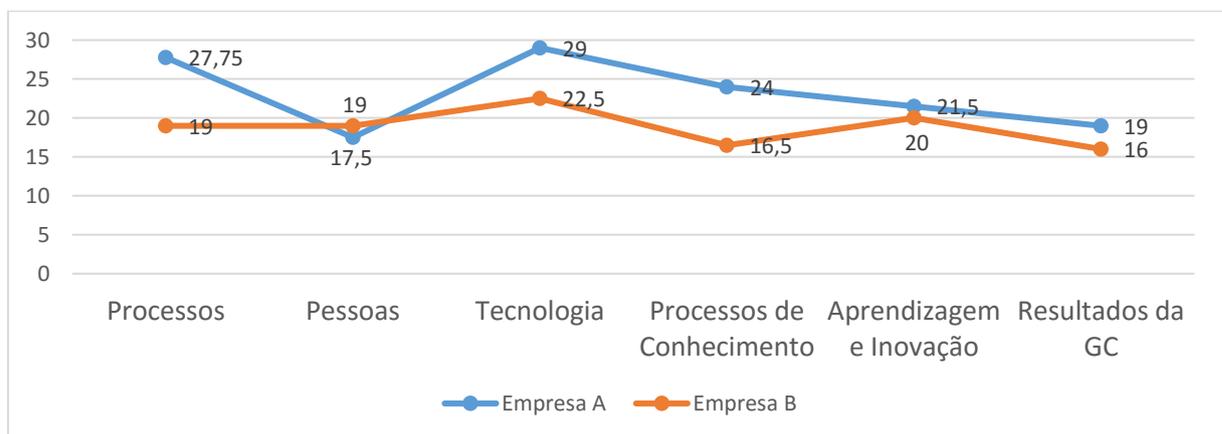
Por fim, ao se avaliar a relação das organizações com os desafios atuais e de futuro na utilização de seus sistemas, a empresa A acredita que devido as atualizações disponibilizadas pelas fornecedoras, a empresa tem acesso a novidades tecnológicas constantemente tendo como desafio manter as equipes engajadas para que não haja perdas informacionais ou produtivas derivadas da má utilização de seus sistemas.

Já a empresa B tem como grande desafio conscientizar toda a equipe da importância de utilização correta do sistema, já que haverá economia de tempo e dinheiro nesse processo, além de ganho em suas atividades e na tomada de decisões com informações mais detalhadas. Esse é o grande *gap* a ser resolvido e que possibilitaria a essa empresa ter seu sistema informacional como ferramenta estratégica no processo de GC.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em vista os aspectos observados, percebem-se diferenças consideráveis na atuação das empresas pesquisadas relativas ao engajamento com a GC, conforme Gráfico 09.

**Gráfico 9.** Comparação dos Índices Gerais Por Áreas



Fonte: Dados primários. Elaborado pelo autor. 2016.

A empresa A já está em um nível de maturidade avançado em relação a empresa B, pois possui processos e políticas de GC mais consolidados e difundidos pela organização. Apesar da empresa B possuir um programa consolidado de GC, mesmo que não se fale de forma clara, demanda de aprimoramentos e expansão para todos os setores, colaboradores e

principalmente adote políticas de reforço da importância e necessidade de se utilização das ferramentas visando uma melhor GC.

Pela amplitude da empresa A, assim como pela sua área de atuação, a mesma possui condições mais favoráveis de absorção dos fluxos informacionais e de conhecimento que transitam na organização. Um exemplo claro é o programa de trainee que possibilita a inserção de talentos, já que a seleção é rigorosa, assim como os programas de capacitação oferecidos pelas fornecedoras parceiras da empresa, beneficiando o acesso a novos conhecimentos constantemente atualizados.

No que tange o papel de seus sistemas gerenciais no processo de GC é válido ressaltar alguns pontos descritos no quadro 02.

**Quadro 2.** Pontos Fortes e Fracos da Utilização dos SI

	<b>Empresa A</b>	<b>Empresa B</b>
Pontos Fortes	Tecnologia de Ponta	Simplicidade de Uso do SI
	SI Eficaz	SI Eficaz
	Engajamento Organizacional	Boa Capacidade de Armazenamento e Disseminação de Informações
	Equipe Capacitada	
Pontos Fracos	Limitação de Aprimorar Somente Através de Programas de Parceiros	Falta de Engajamento por Parte da Equipe Comercial
		Ausência de Atualizações do Si
		Falta de Capacitação em Parte da Equipe

Fonte: Dados primários. Elaborado pelo autor. 2016.

A empresa B sofre com a falta de engajamento pela totalidade de seus colaboradores, tendo que aplicar medidas paliativas visando tornar a absorção do conhecimento no desempenho de suas atividades mais eficiente. Apesar de resolver em partes o problema, mostra-se um desperdício de mão de obra, tempo e até gera possibilidade de ruídos na comunicação e armazenamento das informações coletadas, prejudicando o processo de geração do conhecimento.

Apesar de haver demanda de atualização do sistema de informação por parte dos colaboradores da empresa B, percebe-se que essa inquietação é gerada pela má utilização e necessidade de que o sistema se adapte a práticas corriqueira normatizadas e aceitas pela

organização, mas que geram dispêndio. Essa dinâmica demonstra e reforça a necessidade, citada acima, de aplicação de políticas de conscientização na utilização da ferramenta para melhor GC em todos os níveis dentro da empresa.

A empresa A demonstra que o sistema de informação utilizado é tido como estratégico, onde há uma preocupação constante na sua alimentação e utilização por parte dos colaboradores. Todos os agentes internos têm a preocupação e engajamento necessário para atuar em parceria com os sistemas, sabedores da importância que o armazenamento das informações tem para empresa, em virtude de utilizarem o mesmo produto que oferecem e como consequência, atuarem como pontos focais para aprimoramento posterior.

Como ganhos diretos coincidentes em ambas as organizações, resultantes da utilização de seus sistemas informacionais no processo de difusão e armazenamento do conhecimento na organização, destaca-se a possibilidade de respostas mais rápidas e estruturadas ao ambiente, mapeamento dos agentes geradores de conhecimento, adaptação das políticas organizacionais a cultura do conhecimento, assim como medida de precaução para egresso de funcionários. É válido ressaltar que ambas as organizações possuem, através de seus sistemas, condições de melhoria nas possibilidades apresentadas, mas no caso específico da empresa B, faz-se necessário melhorias para atingir tal nível.

Em síntese, os sistemas adotados pelas empresas, mostram-se de suma importância no processo de GC empregados por elas. Sua utilização de forma ótima está ligada a questões culturais internas. A adaptação da cultura visando a valorização das ferramentas tecnológicas nesse processo, no caso do estudo atual, mostrou-se um fator crítico de sucesso para gerenciamento de todo fluxo informacional existente e posterior mapeamento do conhecimento.

No geral, o objetivo da pesquisa foi alcançado, e para organizações que buscam melhor aproveitamento de seus sistemas informacionais no processo de GC, os principais benefícios do estudo é o reforço da necessidade de uma maior preocupação com o nível de capacitação técnica para lidar com as ferramentas tecnológicas nos processos de GC, a preocupação com o engajamento junto ao projeto, a utilização de tecnologias que realmente ofereçam aparatos para beneficiamento do processo de GC, e, principalmente, crie-se uma cultura voltada para o conhecimento em todas as camadas da organização.

Como fator limitante da presente pesquisa, apresenta-se a dificuldade de aplicação de formulários a totalidade dos funcionários e a ausência de análise documental das organizações visando à obtenção de parecer mais realista, e menos dependente das percepções dos gestores.

Por fim, devido à pequena amostra de empresas pesquisadas, sugere-se que haja estudos mais aprofundados, com um número maior de empresas.

## 6 REFERÊNCIAS

BARBOSA, R. R. Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. **Informação & Informação**, Londrina (PR), v. 13, número especial, p. 1-25, 2008.

BLAU, P. M. **Sociologia da Burocracia**. Organizado por Edmundo Campus. Rj: Zahar Editores, 2º edição, 1971.

CÂNDIDO, C. A.; VALENTIM, M. L. P.; CONTANI, M. L. Gestão estratégica da informação: semiótica aplicada ao processo de tomada de decisão. **DataGramZero**, Rio de Janeiro, v.6, n.3, p.1-19, jun. 2005.

CORREA, F. A Gestão do Conhecimento aplicada ao setor de Tecnologia da Informação. **Projetos Dissertações em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento**, v. 3, n. 2, 2015.

DAVENPORT, T. H; PRUSAK, L. Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 11. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

FERREIRA, A. S. A.; WERNER, A. C. P.; PINHO, L. B.; KOBARG, C.; TODESCAT, M..Diagnóstico De Níveis De Maturidade Em Gestão Do Conhecimento: Concessionária Camvel: **Knowledge Management Brasil 2014** - 12º Congresso Brasileiro de Gestão do Conhecimento. Florianópolis. **Anais...** 12 Congresso Brasileiro de Gestão do Conhecimento, 2014.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Record, 1997.

LIMA, A. C. S.; GOSLING, M. A espiral do conhecimento: uma experiência em processo de desenvolvimento de software dentro da universidade. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, v. 11, n. 3, p. 1-23, 2005.

LOUSADA, M.; VALENTIM, M. L. P. Modelos de tomada de decisão e sua relação com a informação orgânica. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v.16, n.1, p.147-164, jan. /mar. 2011.

MACHADO NETO, N. R. **Gestão de conhecimento como diferencial competitivo**. Seminário Gerenciamento da Informação no Setor público e Privado, 4, 1998, Brasília. **Anais...**Brasília: Linker, 1998.

MARCIAL, E. C. Estudos de futuro: cenários sobre o futuro da inteligência competitiva no Brasil. Brasília: ABRAIC, 2004.

MENEZES, E. M. de. **Estruturação da memória organizacional de uma instituição na iminência de evasão de especialistas: um estudo de caso na COHAB**. 2006. 129f. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação) - Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2006.

MONTEIRO, N. A.; VALENTIM, M. L. P. Necessidades informacionais e aprendizagem no ciclo de vida de um projeto. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação, Campinas (SP)**, v.5, p.53-66, 2008.

NASCIMENTO, N. M.; SOUZA, J. S. F.; VALENTIM, M. L. P.; CABERO, M. M. M. Gerenciamento dos Fluxos de Informação como Requisito para a Preservação da Memória Organizacional: um Diferencial Competitivo. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 6, n. N. Especial, p. 29-44, 2016.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. São Paulo: ELSEVIER, 1997.

SANTARÉM, V.; VITORIANO, M. C. C. P. Gestão da Informação, Fluxos Informacionais e Memória Organizacional como Elementos da Inteligência Competitiva. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 6, n. N. Especial, p. 158-170, 2016.

SANTOS, A. C. B. D.; SOUSA NETO, M. V. Sistemas de Informação, Inovação Organizacional, Hibridismo: leituras alternativas sobre as mudanças geradas pelos ERPs. **Interface - Revista do Centro de Ciências Sociais Aplicadas**, v. 10, n. 2, p. 16-36, 2013.

SANTOS, C. D.; VALENTIM, M. L. P. As interconexões entre a gestão da informação e a gestão do conhecimento para o gerenciamento dos fluxos informacionais. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 4, n. 2, p. 19-33, 2014.

TRIVIÑOS, A. N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

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

VALENTIM, M. L. P. Gestão da informação e gestão do conhecimento: especificidades e convergências. **Infohome**, Londrina, 2004.

VALENTIM, M. L. P. Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento. **DataGramZero**, Rio de Janeiro, v.3., n.4, ago. 2002.

VALENTIM, M. L. P.; SOUZA, J. S. F. de. Fluxos de informação que subsidiam o processo de inteligência competitiva. Encontros Bibli: **Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Florianópolis, v.18, n.38, p.87-106, set./dez.2013.

VALENTIM, M. L. P.; TEIXEIRA, T. M. C. Fluxos de informação e linguagem em ambientes organizacionais. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v.22, p.151-156, maio/ago. 2012.