

## XVIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2017

### GT-4 – Gestão da Informação e do Conhecimento

#### FLUXOS DE INFORMAÇÃO NA GESTÃO DO CONHECIMENTO: POR UMA CULTURA DE COMPARTILHAMENTO

Elder Lopes Barboza (Universidade Estadual Paulista - UNESP)

Bárbara Fadel (Universidade Estadual Paulista - UNESP)

#### *INFORMATION FLOWS IN KNOWLEDGE MANAGEMENT: FOR A SHARING CULTURE*

#### Modalidade da Apresentação: Comunicação Oral

**Resumo:** O estudo dos fluxos de informação contribui para a melhoria das práticas de gestão da informação e de gestão do conhecimento. Diante disso, esta pesquisa tem o objetivo de analisar as contribuições da cultura organizacional voltada ao compartilhamento de informações nas práticas de gestão do conhecimento. Para isso, estabeleceu uma metodologia de natureza exploratória com característica bibliográfica a partir de uma perspectiva descritiva, buscando demonstrar inter-relações dos fluxos de informação com a gestão da informação e gestão do conhecimento e fomentando aportes à cultura organizacional na perspectiva do compartilhamento, tendo-se apoiado também na pesquisa bibliográfica, de maneira a encontrar na literatura pesquisas sobre os conceitos mencionados e suas implicações e desdobramentos. Como resultados, foi possível o estabelecimento de inter-relações dos fluxos de informação com a gestão da informação e gestão do conhecimento, verificando-se os fluxos formais na gestão da informação e os fluxos informais na gestão do conhecimento; também se estabeleceu questões norteadoras a serem utilizadas na organização voltadas à gestão dos fluxos de informação; e foram propostas ações para possibilitar uma reconfiguração dos valores do compartilhamento na cultura organizacional. Com isso, considera-se que a cultura não desaparece, mas se reconfigura pela socialização, por meio dos canais de comunicação, e pode incorporar novos valores criados a partir da reflexão e das atitudes das pessoas e, portanto, é possível a reconfiguração dos valores de compartilhamento na cultura organizacional.

**Palavras-Chave:** Fluxo de informação; Gestão da Informação; Gestão do conhecimento; Cultura organizacional; Compartilhamento.

**Abstract:** The study of information flows contributes to the improvement of information management and knowledge management practices. Therefore, this research has the objective of analyzing the contributions of the organizational culture focused on the sharing of information in knowledge management practices. In order to do this, it established a methodology of exploratory nature with a bibliographic characteristic from a descriptive perspective, seeking to demonstrate the interrelations of the information flows with the information management and knowledge

management and fomenting contributions to the organizational culture in the perspective of sharing, Was also supported in the bibliographical research, in order to find in the literature research on the mentioned concepts and their implications and unfolding. As a result, it was possible to establish the interrelationships between information flows and information management and knowledge management, with formal flows being verified in information management and informal flows in knowledge management; Also established guiding questions to be used in the organization directed to the management of the information flows; And actions were proposed to enable a reconfiguration of the values of sharing in the organizational culture. With this, it is considered that culture does not disappear, but it is reconfigured through socialization, through communication channels, and can incorporate new values created from people's reflection and attitudes and, therefore, it is possible to reconfigure values organizational culture.

**Keywords:** Information flow; Information management; Knowledge management; Organizational culture; Sharing.

## **1 INTRODUÇÃO**

No bojo das discussões sobre informação e conhecimento, é possível perceber que a relação estabelecida entre os dois fenômenos aparentam características que os aproximam, e ao mesmo tempo, atributos particulares a cada um deles. Destaca-se, entre essas peculiaridades, a dinâmica global atribuída à informação, sobretudo a partir de sua disseminação através do advento da internet e das múltiplas plataformas em que ela se formata para apresentar-se aos indivíduos.

Por outro lado, o conhecimento tem características que o aproximam da particularidade de cada sujeito cognoscente, que o constrói a partir da reflexão, análise e síntese, baseando-se nas informações que ele tem acesso. Ao contrário da informação que navega nas redes, o conhecimento tem seu caminho natural de permanecer nas mentes dos indivíduos que o produz, sendo que sua externalização ocorre representada nas ações e decisões realizadas por esses sujeitos.

Assim, desde essa primeira reflexão, é possível perceber diferenças entre esses dois fenômenos, que se desdobram quando se discute questões sobre fluxos de informação formais e informais, conhecimento tácito e conhecimento explícito, gestão da informação e gestão do conhecimento (VALENTIM, 2010), dentre outros que tem por base os estudos sobre essas temáticas.

Os diversos meios de comunicação permitem que se tenha uma realidade em que uma imensa quantidade de informações esteja disponível e dispersa nos variados espaços do globo terrestre, seja de maneira física, mas também em ambientes virtuais. O que se tem,

**XVIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2017**  
**23 a 27 de outubro de 2017 – Marília – SP**

em contrapartida, é que a quantidade de informações disponíveis não está em equilíbrio com a qualidade dessas informações que sirvam de fato para a construção de conhecimento.

Por vezes o que se chama de informação são apenas volumes de dados desconexos e sem qualquer alteração do *status quo*, o que implica dizer que apenas estão ocupando espaço (físico ou virtual). Ademais, as informações disponíveis desordenadamente podem atrapalhar os processos de gestão da informação, pois é preciso esforços maiores em navegar pelo caos informacional até conseguir encontrar a informação certa para determinada ação.

Assim, o processo de análise e síntese, os momentos de reflexão e tomadas de decisão são influenciados negativamente, não pela quantidade de informações, mas por essa quantidade não ser acompanhada de uma gestão da informação que permita sua estruturação de maneira a ser acessada sem intempéries.

Esse fenômeno informacional é apenas um, dentre as várias mudanças que ocorrem na sociedade. A sociedade é mutável, e mudanças influenciam a maneira como seus membros conduzem suas ações individuais, ao mesmo tempo em que suas ações influenciam a sociedade. Essa dualidade é o que faz com que haja o desenvolvimento e a melhoria das ações, percepções e modo de vida de todos.

O ambiente organizacional, que é um microcosmo da sociedade (TEIXEIRA FILHO, 2001), nem sempre acompanha essas mudanças, o que pode impactar suas atividades e decretar seu desaparecimento. Ao mesmo tempo, está sempre vulnerável, pois dificilmente vive alheio às dinâmicas sociais, tendo em vista que os colaboradores da organização são também membros da sociedade, e porque as atividades da organização estão voltadas a atender determinadas demandas sociais.

Um fenômeno da sociedade atual é o fenômeno do compartilhamento (NISSEN; LEVITT, 2002). Ainda que suas bases estejam em uma necessidade que existe desde o início dos tempos, que é a necessidade de comunicação, as mudanças sociais ocasionam reconfigurações constantes dessa prática.

No contexto da Ciência da Informação, o tema vem sendo interesse de investigação da área, tanto que foi objeto de pesquisa de Souza, Silva e Duarte (2016) que se preocuparam em analisar a produção de conhecimento sobre compartilhamento da informação e do conhecimento nos anais do ENANCIB, no período de 2007 a 2014, para descobrir como tem sido o desenvolvimento do tema neste que é o fórum máximo de

**XVIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2017  
23 a 27 de outubro de 2017 – Marília – SP**

discussão da Ciência da Informação brasileira. Pode-se verificar com isso que o tema está em pleno desenvolvimento e é motivo de interesses pelos pesquisadores brasileiros.

Isso está relacionado com o uso intensificado e massificado das redes sociais virtuais, em que o compartilhamento tomou proporções e significados distintos de outrora. Do ponto de vista do acesso à informação, vem contribuir de maneira importante para que os usuários dessas redes consigam saber o que acontece no mundo inteiro a respeito de diversos assuntos de maneira rápida, independente de onde a informação se originou. Entretanto, há preocupações no que diz respeito às características dessas informações, e, nesse caso específico, voltadas à construção de conhecimento.

O estímulo ao compartilhamento é uma estratégia a ser adotada pelas organizações. Por outro lado, é preciso realizar atividades de gestão para extrair informações relevantes, ou seja, voltadas ao uso estratégico desse tipo de prática informacional. A partir dessas constatações, questiona-se: Como contribuir para uma cultura com valores voltados ao compartilhamento nas organizações? Como se dá a inter-relação entre os fluxos de informação com a gestão da informação e a gestão do conhecimento? Quais questões norteadoras poderiam ser realizadas para o estímulo ao compartilhamento? Quais ações poderiam ser propostas para estimular a cultura com valores de compartilhamento?

Desse modo, este trabalho tem por objetivo analisar as contribuições da cultura organizacional na perspectiva do compartilhamento de informações nas práticas de gestão do conhecimento. Para isso, especificamente, busca estabelecer inter-relações dos fluxos de informação na gestão da informação e na gestão do conhecimento; estabelecer questões norteadoras a serem utilizadas na organização voltadas à gestão dos fluxos de informação; sugerir ações para uma reconfiguração dos valores do compartilhamento na cultura organizacional.

Para isso, entendendo-se a pesquisa como qualitativa, foi estabelecida uma metodologia de natureza exploratória com característica bibliográfica a partir de uma perspectiva descritiva, buscando conciliar com os objetivos definidos e os resultados a serem alcançados, com se verá no decorrer do texto.

Com isso, a estrutura do trabalho compreende, além da introdução, uma seção teórica sobre cultura e comportamento organizacional; apresenta a metodologia utilizada; traz, nos resultados, a discussão sobre gestão da informação e gestão do conhecimento no contexto dos fluxos formais e fluxos informais; apresenta as questões norteadoras para uma

cultura organizacional com valores de compartilhamento e propõe sugestões para que isso possa ocorrer; encerrando com as considerações finais e as referências.

Assim, procura contribuir para um olhar sensível às potencialidades de se fomentar práticas de compartilhamento que visem socializar o conhecimento nas organizações, estabelecendo uma reconfiguração nesse sentido dos valores na cultura organizacional.

## **2 CULTURA E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL**

Para compreender a cultura organizacional, é preciso levar em consideração que, assim como a cultura social, tem em suas bases o estabelecimento de relações entre indivíduos e grupos que juntos agem em determinado espaço, definindo elementos que passam a valer em consenso para suas ações.

É preciso o reconhecimento de que há uma relação triádica, ou seja, a partir da interação entre as pessoas, entre as pessoas e a organização e entre a organização e ambiente externo ao qual ela faz parte.

Em um primeiro conceito, a cultura organizacional é entendida como:

Um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e integração interna. Esse padrão tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, por conseguinte, para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se, em relação a esses problemas (SCHEIN, 2009, p.16).

Pode-se observar que o autor define amplamente o que vem a ser cultura organizacional, enfatizando o consenso estabelecido pelo grupo a partir de suas experiências e que, ao reconhecerem como contributos para a organização, se tornaram pressupostos enraizados em suas ações e por isso permanecem cristalizados e disseminados no decorrer do tempo aos novos membros.

Nesse sentido, a cultura organizacional, próxima da definição anterior, é definida como o conjunto de valores compartilhados “muitas vezes pressupostos e transmitidos por histórias e outros meios simbólicos, que ajudam as pessoas dessa organização a compreender quais atitudes são consideradas adequadas e quais são inaceitáveis” (GRIFFIN, 2006, p. 397).

Esses valores, a partir do momento em que são considerados adequados e que contribuem para o desenvolvimento da organização, são transmitidos a todos os membros,

e são constantemente resgatados e destacados, bem como são transmitidos a novos membros por meio de simbolismos.

No entendimento de Schein (2009), a cultura organizacional se divide em três níveis: os artefatos que são perceptíveis aos indivíduos e que ilustram a forma de ser do grupo; valores e crenças que influenciam e contribuem para a capacidade de prever o comportamento observado por meio dos artefatos; suposições subjacentes que são assimilados inconscientemente e que, por meio dos valores, vão sendo paulatinamente transformadas em verdades estabelecidas para o grupo.

Nem sempre esses elementos da cultura organizacional estão visíveis. Os pressupostos, por exemplo, são aspectos informais que estão imersos e ocultos na organização e que podem apresentar dificuldades na sua identificação por partes dos membros, principalmente os mais novos.

Elementos como a estrutura da organização, descrição de cargos, tecnologias e práticas, diretrizes, procedimentos e medidas de desempenho quase sempre estão claros e suportados em documentos que lhe dão legitimidade e que lhe permitem ser facilmente acessados e conhecidos.

Outros elementos, como relações de poder, postura e atitudes, relações afetivas, convenções sociais, crenças, valores, normas grupais, perpassam por questões emocionais, psicológicas e sociais, que lhe dão uma imaterialidade que os tornam implícitos e arraigados, e que são difíceis de serem percebidos e identificados, bem como uma eventual tentativa de mudança.

Para lidar com essas questões, é preciso compreendê-los a partir da noção de comportamento. O comportamento organizacional “investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações, com o propósito de utilizar esse conhecimento para promover a melhoria da eficácia organizacional” (ROBBINS, 2002, p. 6).

Esses elementos estão contidos no comportamento dos indivíduos que juntos ditam a maneira como caminha a organização. O comportamento organizacional tem influência na forma como são realizadas as atividades organizacionais e compreendê-lo pode contribuir para realizar mudanças que a organização necessita.

No âmbito dos estudos sobre o comportamento organizacional, tem-se como precursora a experiência de Hawthorne, ocorrida na década de 20 na *Western Electric Co.*, em

**XVIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2017  
23 a 27 de outubro de 2017 – Marília – SP**

Hawthorne, Chicago, nos Estados Unidos, cuja pretensão inicial era medir a relação existente entre a intensidade de iluminação dos locais de trabalho e a eficiência dos trabalhadores quanto a produção obtida.

Com a posterior participação de pesquisadores de Harvard, dentre eles o professor Elton Mayo (1945), chegou-se como resultado o efeito Hawthorne, que consiste na melhoria do comportamento dos trabalhadores a partir de ações voltadas à suas necessidades humanas e sociais, como a valorização, ou seja, quando a organização passa a considera-los parte importante das atividades organizacionais, e não meramente mão de obra.

Esses estudos passaram a ser o que hoje se tem como estudos de comportamento organizacional, em que Cohen e Fink (2003) consideram como os estudos de indivíduos e grupos nas organizações. Para os autores, os estudos de comportamento dividem-se em dois grupos: o estudo de comportamento das pessoas com indivíduos; e do comportamento coletivo nas organizações, que estuda a ação e dinâmica dos grupos que se formam no contexto organizacional.

Os estudos de comportamento tem apoio em diferentes áreas do conhecimento, como a psicologia, a sociologia, a psicologia social, a antropologia e as ciências políticas (ROBBINS, 2002) e buscam aplicar tais conhecimentos em prol da melhoria constante das organizações.

No entendimento de Schermerhorn Jr, Hunt e Osborn (2009), o estudo de indivíduos e grupos para a aquisição de conhecimentos é importante para adaptações bem-sucedidas quando do aparecimento de mudanças, a partir do aprendizado de suas experiências, de modo que a prática gerencial se adapte a cada situação.

Existe uma série de medidas que podem ser tomadas a partir do comportamento organizacional e que serve para alinhar situações encontradas no dia-a-dia das organizações, direcionando para atender aos interesses organizacionais, solucionando problemas encontrando as soluções devidas.

Podem-se mencionar os instrumentos de mensuração, previstos na obra de Siqueira (2008) que reúne múltiplas medidas do comportamento organizacional, voltadas, entre outras, à motivação e significado do trabalho, satisfação, saúde organizacional, valores organizacionais, e que, para isso, apresenta medidas para o diagnóstico e para a gestão dessas situações, que cotidianamente influenciam o desenvolvimento da organização.

Assim, a organização deve constantemente manter o ambiente favorável por meio de ações que mantenham a autoestima dos trabalhadores elevada, com ambiente propício que garanta o desenvolvimento saudável das estruturas produtivas, especialmente do ponto de vista das pessoas.

É possível, com isso, desenvolver variadas práticas positivas para a organização, dentre elas o estabelecimento de fluxos de informação sem ruídos e que, por meio deles, possa-se gerir eficientemente as informações circulantes e, a partir delas, estabelecer ações que propiciem a utilização dessas informações em prol da organização, construindo conhecimento que subsidiem ações, decisões e inovação.

### **3 METODOLOGIA**

Trata-se de uma pesquisa de natureza exploratória com característica bibliográfica a partir de uma perspectiva descritiva, pois busca demonstrar como se relacionam os fluxos de informação na gestão da informação e gestão do conhecimento e fomentando aportes à cultura organizacional na perspectiva do compartilhamento.

Para isso, utilizou-se da pesquisa bibliográfica, de maneira a encontrar na literatura pesquisas sobre os conceitos mencionados e suas implicações e desdobramentos, a partir da compreensão de autores como Choo (2003), Freitas (2007), Schein (2009), Valentim (2010), Aguiar Filho e Nassif (2016), Duarte e Silva (2016), dentre outros, que estudam os temas contemplados na pesquisa.

Pelos seus instrumentos e pelos seus objetivos, a pesquisa também se enquadra como qualitativa, pois se debruçou sobre os detalhes e especificidades dos fenômenos humanos e sociais, buscando a compreensão de suas constituintes, quais sejam, a cultura, a prática de compartilhamento, as relações que produzem os fluxos, a gestão do conhecimento, as organizações, dentre outras.

Com as definições metodológicas, passa-se a seguir para a discussão dos resultados, que se focam em estabelecer inter-relações dos fluxos de informação na gestão da informação e na gestão do conhecimento; estabelecer questões norteadoras a serem utilizadas na organização voltadas à gestão dos fluxos de informação; e sugerir ações para uma reconfiguração dos valores na cultura organizacional, para, com isso, alcançar as contribuições da cultura organizacional na perspectiva do compartilhamento de informações.

## 4 RESULTADOS

### 4.1 Gestão da informação e gestão do conhecimento no contexto dos fluxos formais e fluxos informais

A passagem de dados para informação se dá quando o sujeito cognoscente atribui contexto ao emaranhado contido nos diversos suportes. A informação, ademais, é provida de sentido em que se tem desenhado o objetivo de seu uso, ou seja, para o que ela se destina. “A informação é um meio ou material necessário para extrair e construir conhecimento”. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 63).

Além disso, “a distribuição da informação está ligada ao modo como a informação é formatada” (DAVENPORT, 1998, p. 189). A materialidade da informação por meio de seus suportes e canais de comunicação dá a ela a visibilidade necessária para ser trabalhada nos processos informacionais.

A transformação da informação em conhecimento se dá no âmbito da cognição em que se utiliza da criação de significado nos processos de análise e reflexão, direcionando-se para uma ação ou para uma decisão.

Os usos da informação se voltam, portanto, para a criação de significado, com as etapas de interpretação, seleção e retenção da informação; na construção do conhecimento, e na tomada de decisões para a solução de problemas (CHOO, 2003).

Nos ambientes informacionais, que compõem também os ambientes organizacionais, existe uma multiplicidade de informações dispersas circulando em todos os níveis e setores, além de estar em posse dos membros que compõe essa organização, em que se conceitua como fluxos de informação ou fluxos informacionais.

Sugahara e Vergueiro (2013) apresentam questões interessantes sobre os fluxos de informação quando investigam sua dinâmica no ambiente em rede, ao verificar a importância dos fluxos de informação para a construção de conhecimento individual e coletivo, e a necessidade do compartilhamento para estabelecer a dinâmica de comunicação entre todos os atores.

Valentim (2010) menciona que os fluxos de informação são produzidos pelas pessoas e setores e derivam das atividades, tarefas e decisões dos mesmos. Esses fluxos são intrínsecos, pois surgem na essência e no cotidiano organizacional e, assim como o sangue que circula no organismo e garante a vida, os fluxos de informação que circulam na

organização dão vida e dinamicidade à sua existência. Ainda segundo a autora, os fluxos de informação se dividem em fluxos formais e fluxos informais.

Os fluxos formais tem a característica de serem estruturados, ou seja, realizados em procedimentos claros e em suportes definidos a partir das atividades das pessoas. Acredita-se que sua formação se estabelece alinhada à origem da organização, a partir dos documentos de sua fundação e dos objetivos estratégicos quando do início de suas atividades.

Seu alinhamento também com a Gestão da Informação está na sua materialidade, uma vez que a Gestão da Informação também envolve estruturas, indivíduos, setores, rotinas, atividades, funções, que estão bem estabelecidas e disseminadas.

Como menciona Valentim e Teixeira (2012, p. 153), o objetivo da Gestão da Informação “é gerenciar a imensa quantidade de informações, proveniente tanto do ambiente interno quanto externo, propiciando o acesso, o compartilhamento e a disseminação”. Com isso, possibilitar aos indivíduos a construção de conhecimentos.

Os fluxos formais se relacionam com a Gestão da Informação e são bases para uma posterior aplicação da Gestão do Conhecimento, que por sua vez se apoia, sobretudo, nos fluxos informais de informação, em suas características de imaterialidade e efemeridade que desafiam as práticas de gestão.

A Gestão do Conhecimento se dispõe a trabalhar sistematicamente com conhecimento construído pelos indivíduos, por meio de estruturas, processos e tecnologias que permitam armazenar, organizar, disseminar, transformar e aplicar esses conhecimentos em benefício do desenvolvimento organizacional. Uma prática que tem característica transversal por envolver diversas áreas e disciplinas, a gestão do conhecimento se pauta na relação intensa e constante de dois tipos de conhecimento: o conhecimento tácito e o conhecimento explícito.

No entendimento de Choo (2003), o conhecimento tácito diz respeito à perícia e experiência dos indivíduos e dos grupos adquiridas na execução de suas atividades, seja por práticas sucessivas ou pela imitação a partir da observação. Por outro lado, o conhecimento explícito é baseado em rotinas e em procedimentos a partir de informações que se encontram em diversos suportes, ou mesmo momentos em que se tem interação, em conversas, reuniões e outros momentos de comunicação.

**XVIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2017**  
**23 a 27 de outubro de 2017 – Marília – SP**

A gestão do conhecimento possibilita uma visão integrada dessa dinâmica em toda a organização, o que permite ser recurso estratégico na melhoria das práticas organizacionais; no fomento à inovação constante pelo fato de que sempre se produz conhecimento novo; além de subsidiar o mapeamento dos membros da organização e distinguir os talentos que devem ser retidos e estimulados e aqueles que precisam se adequar ou mesmo serem dispensados. Além disso, possibilita melhores tomadas de decisão e, de maneira macro, consegue garantir o desenvolvimento saudável e sustentável da organização.

O conhecimento, no âmbito dos fluxos de informação, é alinhado aos fluxos informais, pois são difíceis de gerir, tendo em suas características a de não serem estruturados, a partir de informações não registradas e com canais não definidos, pautando-se na imaterialidade e efemeridade.

Valentim e Teixeira (2012, p. 154) ponderam que “os fluxos informais dependem exclusivamente das pessoas e da comunicação entre elas para ocorrer”. No entanto, é possível captá-los em situações formalizadas ou não formalizadas, como em reuniões dentro e fora do ambiente organizacional, fóruns de discussão organizacionais, *chats* corporativos, papos no cafezinho, no *happy hour*, comunicação com o olhar, gestos, sinais, e, também, de leituras simbólicas do próprio ambiente, através da cultura organizacional e informacional, entre outros.

Os fluxos informais, desse modo, são desafios à gestão do conhecimento, pois, além de suas características anteriormente descritas, fomentam o prevaletimento do conhecimento tácito e, quando está no conhecimento explícito, por vezes não são identificados de maneira sistemática de modo que sirvam aos objetivos organizacionais. De certa maneira, as informações que circulam de maneira informal contribuem para o desenvolvimento das atividades, porém, poderiam ser potencializadas se fossem geridas.

Portanto, a gestão da informação possibilita o uso dos recursos de informação nas atividades organizacionais enquanto que a gestão do conhecimento define estratégias para transformar o conhecimento tácito em conhecimento explícito e vice-versa, numa espiral que propicia a construção de significado e a socialização do conhecimento, auxiliando a todos no desenvolvimento das atividades, na inovação e nas tomadas de decisão, integrando as ações organizacionais.

Diante disso, para ampliar as possibilidades da gestão da informação e gestão do conhecimento é preciso que os fluxos de informação se desenvolvam de maneira integral e

alinhada aos propósitos organizacionais. A discussão do compartilhamento da informação e do conhecimento contribui para ampliar a capacidade de inovação e provoca “uma nova leitura dos canais de distribuição, possibilitando o amadurecimento do conceito de compartilhamento e sua relação com o processo de gestão da informação (AGUIAR FILHO; NASSIF, 2016, p. 289)”.

É por meio de uma cultura de compartilhamento, ponto central explorado no desenvolvimento desse texto, que se acredita contribuir para o avanço da gestão da informação e da gestão do conhecimento nas organizações. Assim como outros temas que se cristalizam na organização a partir da cultura instituída e que são refletidas no comportamento organizacional, acredita-se que é possível reconfigurar, na cultura organizacional, valores referentes às práticas de gestão do conhecimento.

Considerando que “o compartilhamento se dá por meio das interações dos indivíduos” (AGUIAR FILHO; NASSIF, 2016, p. 295), uma das possibilidades encontradas é o estabelecimento de questões norteadoras a serem trabalhadas com as pessoas e setores da organização, para que desenvolvam atitudes alinhadas com o propósito de compartilhar informações relevantes e que colaborem para a construção de um ambiente favorável aos fluxos de informação, que se voltam, por sua vez, ao subsídio das ações de gestão da informação e do conhecimento.

Para isso, é preciso pensar em ações que fomentem a cultura com valores de compartilhamento voltados para esses termos, incentivando colaboradores e proporcionando condições para tal comportamento, dando início a um ambiente propício ao desenvolvimento organizacional baseado em informação e conhecimento.

#### **4.2 Por uma cultura organizacional com valores de compartilhamento**

O compartilhamento de informações e conhecimentos relevantes que contribuam para o desenvolvimento organizacional é um fator que deve ser explorado no âmbito dos estudos de cultura e do comportamento organizacional. A inter-relação desses estudos com, por exemplo, a teoria do conhecimento, propicia a mudança na forma como a organização desenvolve suas atividades e amplia o espectro dos objetivos e estratégias organizacionais.

No âmbito organizacional, Freitas (2007) esclarece que a cultura influencia a maneira de pensar e agir dos membros da organização, determinando o comportamento adequado para os indivíduos e cristalizando em seus elementos a maneira como a organização irá se

desenvolver, a partir da adesão e participação do grupo. Os elementos, tais como valores; crenças e pressupostos; ritos, rituais e cerimônias; estórias, mitos e heróis; tabus e normas; e processo de comunicação, são os pilares pelos quais a organização se constitui e se desenvolve.

Fadel (2009) estabelece uma inter-relação da cultura organizacional e afirma que “ela deve oferecer os caminhos para se trabalhar a gestão do conhecimento na organização, que, nesta última década, tem sido tão discutido pela maioria dos gerentes e executivos empresariais” (FADEL, 2009, p. 40).

Para a gestão da informação, a autora enfatiza que os valores definem a cultura organizacional e são caminhos a serem explorados, pois eles contribuem para a compreensão da identidade da organização, sendo um dos elementos que podem sinalizar tendências para o estabelecimento da gestão da informação.

Lévy (1999) do ponto de vista da inteligência coletiva dialoga com esse conceito em que pressupõe a distribuição de saberes e conhecimentos, proporcionando as interações de informações e conhecimentos, dando aos indivíduos um senso de comunidade e participação que os tornam protagonistas. Nesse olhar sociológico para o compartilhamento, é possível partir para sua materialização no contexto organizacional que é o espaço social cujas interações se aproximam das que ocorrem no ambiente externo.

No entanto, destaca-se que é preciso, por meio das atividades de gestão, estabelecer as políticas, diretrizes, procedimentos e dinâmicas que envolvem o compartilhamento de informações e conhecimentos, de modo a distinguir e valorizar as informações relevantes e com propósitos focados no desenvolvimento, filtrando e eliminando as informações que não são compatíveis com a estrutura organizacional, nem com seu macro ambiente.

É preciso levar em consideração que “compreendido como um comportamento humano, o compartilhamento viabiliza as trocas de informações e conhecimentos entre os sujeitos, por meio dos ambientes de convivência da organização” (DUARTE; SILVA, 2016, n.p.).

A esse respeito, Ponjuán Dante (2004) também menciona que a prática do compartilhamento, do ponto de vista organizacional, é envolto em diversas barreiras que limitam ou impedem o pleno compartilhamento de informações e conhecimento, como a falta de motivação, falta de tempo ou ausência de momentos propícios, falta de

compreensão dos indivíduos que recebem a informação, relacionada à questão da apropriação, dentre outros.

O ponto fundamental que deve iniciar a reflexão sobre como reconfigurar a cultura para a perspectiva do compartilhamento, é o entendimento sobre a estrutura organizacional e a reflexão sobre se esta estrutura propicia o ambiente favorável à prática do compartilhamento.

Nonaka e Takeuchi (1997), ao se referirem aos estudos de caso voltados à criação de conhecimento nas empresas japonesas, expõem que a estrutura organizacional determina a interação entre os colaboradores. Quanto mais verticalizada e burocrática é a estrutura, mais difícil se torna a implementação da gestão do conhecimento e a formação de uma cultura de compartilhamento, ao passo que as estruturas horizontais mais dinâmicas colaboram para essas práticas que subsidiam a criação de uma base de conhecimento.

Ipe (2003) menciona os principais fatores que influenciam o compartilhamento, sendo eles relacionados à natureza do conhecimento em que discute a questão do conhecimento tácito e do conhecimento explícito e também seu valor como mercadoria; a motivação para o compartilhamento a partir de motivações internas e externas; as oportunidades criadas na organização para o compartilhamento, seja de maneira formal ou informal, sendo que os gestores precisam propiciar momentos e ambiente adequados para isso; e a cultura organizacional, determinante nas ações dos sujeitos, e que é mais amplamente discutida nesse texto.

A partir das compreensões anteriores, Alcará et al (2009) identificou fatores que influenciam o compartilhamento da informação e do conhecimento, onde foi possível verificar fatores como a motivação, as barreiras e a obrigatoriedade. Na motivação, elementos como a confiança e a afinidade com outros indivíduos determinam a prática de compartilhamento.

Nas barreiras, o estudo mostrou que a falta de confiança impede que se estabeleçam relações voltadas ao compartilhamento, e que a ausência de reconhecimento compatível com tais práticas prejudicam as ações de compartilhar informações e conhecimento. Na obrigatoriedade, se volta especificamente à necessidade de compartilhamento, que, com isso, os indivíduos e grupos percebem que precisam interagir com os outros.

Em estudo recente, Duarte e Silva (2016, n.p) mencionam que “mesmo não compondo um modelo de gestão do conhecimento, o compartilhamento também pode ser

**XVIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2017**  
**23 a 27 de outubro de 2017 – Marília – SP**

inserido nas organizações mediante a utilização de algumas ações específicas de GC”. De maneira geral, acreditamos que é preciso também instituir questões norteadoras que todos os indivíduos precisam fazer ao lidar com uma informação potencial de ser disseminada, além de esclarecer o conhecimento que se pretende socializar aos demais, criando fluxos de informação virtuosos.

Esse tipo de procedimento irá colaborar, a nosso ver, com o início da mudança no comportamento dos indivíduos e que, em longo prazo, poderia influenciar na reconfiguração dos valores da cultura organizacional, passando a utilizar a prática de compartilhamento de informação e conhecimento voltados ao desenvolvimento organizacional.

Nesse tocante, a primeira pergunta a ser feita como maneira de estimular o compartilhamento voltado à informação e ao conhecimento, relacionada ao tipo de informação e conhecimento que se está compartilhando, é expressa na pergunta **“O que?”** de modo a refletir sobre seu conteúdo, percebendo fatores como pertinência e qualidade que serão determinantes na escolha sobre disseminar ou não disseminar.

Outra questão que deve fazer parte da consciência individual e coletiva dos membros da organização voltadas a uma cultura de compartilhamento é **“Por que?”** determinada informação e conhecimento precisam ser disseminados. Isso faz com que os indivíduos entendam as possibilidades de contribuição do conteúdo compartilhado, pois conseguem enxergar os objetivos, criando motivações para essa prática.

Para se compreender o público-alvo de cada informação e conhecimento, é preciso se perguntar **“Para quem?”** pode ser útil o conteúdo a ser compartilhado. Nesse sentido, o trabalho a esse respeito se volta no entendimento de que cada membro precisa conhecer os demais setores e níveis organizacionais, bem como o papel e a função de cada colega de trabalho. Isso pode romper com o conservadorismo de estruturas que ainda seguem um perfil burocrático, além de também romper com a tradição da divisão do trabalho ao estilo fordista de produção, dando aos membros a possibilidade de compreender a organização como um todo, e não somente sua área de atuação.

Em se tratando de ambientes, é preciso, no âmbito da gestão do conhecimento voltada à cultura do compartilhamento, pensar nos locais e canais de comunicação, perguntando-se **“Como?”** compartilhar. Essa questão se dirige a utilizar locais e canais adequados, e deixar claro que a organização se interessa por esta prática. No que se refere

aos locais, não somente ambientes exclusivos, mas que o layout da organização, como um todo, reflita essa postura que, relacionando à cultura organizacional, integra os artefatos.

Também os canais de compartilhamento precisam estar bem identificados e construídos, para a prática ser realizada de maneira fluida e motivadora. As tecnologias, nesse contexto, são aliadas, e podem propiciar tanto o desenvolvimento de recursos interativos quanto auxiliar na preservação dessas informações e conhecimentos, voltados à salvaguarda de todo o arcabouço informacional.

Os momentos de se compartilhar também precisam ser refletidos. Questionar-se **“Quando?”** compartilhar é importante no sentido de que cada informação tem um valor que varia no contexto de uso. Há também informações e conhecimentos universais, que precisam formar a base do conhecimento organizacional.

Desse ponto de vista, é preciso criar momentos específicos para que os membros da organização socializem seus conhecimentos. É preciso buscar equilíbrio entre esses momentos e o fazer cotidiano que não influencie de maneira negativa na produção, tendo em vista que o conhecimento é destinado a subsidiar as ações.

A quantidade de informação e conhecimento a serem compartilhados se reflete no questionamento **“Quanto?”** do que o indivíduo possui deve-se compartilhar. Não há de se estabelecer limites máximos, haja vista que a grande dificuldade é justamente conseguir que isso ocorra. Pensar em uma quantidade mínima é válido, mas as formas de estímulo precisam acompanhar essas diretrizes.

É preciso levar em consideração que o estabelecimento de questões norteadoras é um instrumento importante para fomentar a prática do compartilhamento, mas precisa ser acompanhado de ações que visem estimular tal prática. As equipes de gestão do conhecimento, em conjunto com os líderes da organização, precisam estabelecer formas de reconhecimento, valorização, motivação que culmine em um estado de realização por parte dos membros da organização, voltados à cultura do compartilhamento.

Como foi visto anteriormente nos estudos mencionados, nem sempre recompensa econômica é a mais efetiva forma de reconhecimento e valorização. No entanto, dessa prática também pode surtir efeitos positivos, haja vista que cada indivíduo tem sua própria maneira de ser motivado.

Desse modo, é possível oferecer, por exemplo, Participação nos Lucros e Resultados (PLR) da empresa, quando esta tiver essa possibilidade. Também se pode estabelecer

prêmios, benefícios, e outras formas materiais de recompensa àqueles que se empenharam em participar no compartilhamento de informações úteis e na socialização do seu conhecimento.

De forma cumulativa, é preciso se preocupar em sistematizar momentos e formas de reconhecimento, como modo de agradecer o empenho e a participação, de maneira individual e em grupo, no alcance das propostas nesse sentido. Como forma de valorização, pode, por exemplo, agregar interesses comuns de determinados indivíduos, em grupos que gostam de temas parecidos, que trabalham com o mesmo produto, serviço ou processo, criando um ambiente livre para o compartilhamento.

Como visto, é preciso criar ambientes propícios que estimulam todos a participar ativamente nas práticas de compartilhamento, e isso pode ser estendido às condições de trabalho, haja vista que fatores como ergonomia e insalubridade limitam o interesse e motivação dos trabalhadores.

Como forma de buscar o ideal da cultura organizacional voltada à cultura de compartilhamento, é preciso dar oportunidades para que os membros da organização descubram e alcancem metas individuais, como maneira de proporcionar um estado de autorrealização.

Essa realização pessoal e profissional é altamente benéfica a todos, pois faz com que o indivíduo se sinta parte inseparável da organização, enxergando sentido a todas as suas práticas, e, desse modo, acreditará e se empenhará na participação voltada à prática do compartilhamento.

Todos esses fatores são possibilidades reais de serem executadas, embora se compreenda que não é tarefa fácil nem acontece de uma hora pra outra. Além disso, é preciso o apoio irrestrito dos gestores, sem os quais nada acontece, haja vista que não somente os recursos materiais dependem deles, mas também as atitudes que eles têm e demonstram se disseminam aos demais colaboradores, sendo eles as figuras fundamentais para qualquer reconfiguração da cultura da organização.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este estudo se debruçou em buscar contribuições para uma reconfiguração dos valores da cultura organizacional voltados ao compartilhamento de informações e

**XVIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2017**  
**23 a 27 de outubro de 2017 – Marília – SP**

conhecimentos que pudessem contribuir para fluxos de informações mais eficientes e, assim, fomentar as práticas de gestão do conhecimento.

Foi possível entender o papel da cultura e do comportamento na dinâmica organizacional, e também estabelecer inter-relações dos fluxos de informação no âmbito da gestão da informação e da gestão do conhecimento, sobretudo em seus aspectos formais e informais, no bojo das discussões sobre materialidade e imaterialidade.

Propositivamente, apresentou questões norteadoras que podem contribuir para um fluxo de informação mais adequado às práticas de gestão do conhecimento e, assim, podendo iniciar um movimento a favor da cultura do compartilhamento nas organizações, a partir da reconfiguração dos valores.

Diante do que foi exposto, deve-se reconhecer, no âmbito dos estudos organizacionais, que o conhecimento está nas pessoas, e dessa forma não pode haver dúvidas da importância da participação dos colaboradores, neste caso, no estabelecimento de fluxos de informação que subsidiem a gestão do conhecimento, criando-se uma cultura com valores voltados ao compartilhamento.

A cultura não desaparece, mas se reconfigura pela socialização, por meio dos canais de comunicação, e pode incorporar novos valores criados a partir da reflexão e das atitudes das pessoas. Para que isso aconteça, é preciso se voltar à ação, pois somente a prática permitirá avançar e se desenvolver.

Embora se reconheça que a mudança de atitudes e comportamentos, bem como o estabelecimento de novos valores e elementos culturais, sejam processos demorados, é possível vislumbrar resultados positivos reais para a organização que perceber a importância desse tema para suas atividades.

Como todo processo de gestão, em que se sistematiza as ações e visa alcançar resultados, deve-se haver avaliação constante das atividades propostas, adequando-as quando necessário e incorporando novas propostas de intervenção, se baseando na mesma premissa do conhecimento, ou seja, que não é estanque e está sempre se reinventando.

Quanto às discussões acadêmicas no âmbito da gestão do conhecimento, existem dois caminhos em que ela pode se enveredar e que são inter-relações possíveis que podem contribuir para o seu desenvolvimento ao incorporar conceitos, teorias e aplicações.

A primeira dela se refere ao mapeamento, análise e gestão de competências (individuais e organizacionais), voltadas à gestão de pessoas e à retenção de talentos,

conhecendo o capital intelectual que a organização possui e as formas de utilização. A gestão do conhecimento alinhada à gestão de competências tem um profícuo campo de atuação, sobretudo quando da identificação do perfil adequado a cada função, dos pontos fortes e fracos relativos a setores que demandam de mais conhecimento, preenchendo lacunas e potencializando desempenho.

Outro campo de estudo diz respeito à Inteligência Organizacional que está intrinsecamente ligada à gestão do conhecimento, haja vista que se pauta também em princípios de acesso e uso de informação, construção de conhecimento e utilização nos processos organizacionais. Por outro lado, dada à escala conhecida de dados, informação, conhecimento e inteligência, acredita-se que ela explora e extrapola outras possibilidades, como o monitoramento do ambiente externo à organização, a inovação, a qualidade, a produtividade, a sustentabilidade, numa ação sinérgica e integrada.

Vislumbrar tal realidade pode parecer distante, mas é preciso vencer o desafio da gestão do conhecimento, de se fazer uma gestão de modo a ter um sistema (processual e tecnológico) estruturado de compartilhamento, armazenamento e uso para construção de novos conhecimentos em todos os níveis organizacionais, sendo capaz de gerar indicadores e de materializar o conhecimento construído.

Com a inserção e fortalecimento dessa prática, que reflita no comportamento das pessoas, é possível reconfigurar, em longo prazo, a cultura organizacional que valoriza a construção de conhecimento e a utiliza como pilar de suas ações.

## **REFERÊNCIAS**

AGUIAR FILHO, A. S.; NASSIF, M. E. Os grupos de apoio como canal de compartilhamento da informação e do conhecimento. *Inf. Inf.*, Londrina, v. 21, n. 3, p. 286 – 305, set./dez., 2016.

ALCARÁ, A. R. et al. Fatores que influenciam o compartilhamento da informação e do conhecimento. *Perspectivas em Ciência da Informação*. 2009, v.14, n.1, p.170-191. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1413-99362009000100012>>. Acesso em: 26 jun. 2017.

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

COHEN, A. R.; FINK, S L. **Comportamento organizacional**: conceitos e estudos de casos. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

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

**XVIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2017**  
**23 a 27 de outubro de 2017 – Marília – SP**

DUARTE, N. T. O.; SILVA, A. K. A. O compartilhamento na perspectiva da gestão da informação e do conhecimento. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 17., 2016, Salvador. **Anais Eletrônico...** Salvador: PPGCI, UFBA, 2016.

Disponível em:

<<http://www.ufpb.br/evento/lti/ocs/index.php/enancib2016/enancib2016/paper/viewFile/3573/2403>>. Acesso em: 01 set. 2017.

FADEL, B. Identidad cultural y gestión de la información y del conocimiento en las organizaciones en cambio. In: ENCUNTROS INTERNACIONALES SOBRE SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN, 14., 2009, Zaragoza. **Anais...** Zaragoza: IBERSID, 2009.

Disponível em: <<http://www.ibersid.eu/ojs/index.php/ibersid/article/view/3723/3484>>.

Acesso em: 12 jul. 2017.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: evolução e crítica**. São Paulo: Thomson Pioneira, 2007. 108p.

GRIFFIN, R. W. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Ática, 2006.

IPE, M. Knowledge sharing in organizations: a conceptual framework. **Human Resource Development Review**. v. 2, n. 4, p. 337-359, dec. 2003.

LÉVY, P. **Cibercultura**. São Paulo: Ed. 34, 1999

MAYO, E. **Hawthorne and the Western Electric Company**. Massachusetts: Harvard Business School, 1945.

NISSEN, M.; LEVITT, R. **Dynamic models of knowledge-flow dynamics**. Stanford: CIFE, 2002.

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

PONJUÁN DANTE, G. **Gestión de información: dimensiones e implementación para el éxito organizacional**. Rosário: Nuevo Parhadigma, 2004. 214p.

ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHERMERHORN JR, J. R.; HUNT, J. G.; OSBORN, R. N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. Porto Alegre: Bookman Editora, 2009.

SIQUEIRA, M. M. M. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed Editora, 2009.

SOUZA, L. B. R. H.; SILVA, A. K. A.; DUARTE, E. N. A produção do conhecimento sobre compartilhamento da informação e do conhecimento. **Inf. & Soc.: Est.**, João Pessoa, v.26, n.3, p. 209-220, set./dez. 2016.

TEIXEIRA FILHO, J. **Gerenciando conhecimento**. 2. ed. Rio de Janeiro: SENAC, 2001.

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

VALENTIM, M. L. P.; TEIXEIRA, T. M. C. Fluxos de informação e linguagem em ambientes organizacionais. **Inf. & Soc.:Est.**, João Pessoa, v.22, n.2, p. 151-156, maio/ago. 2012.