

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO: ANÁLISE DE SISTEMAS

RENAN EMYGDIO MARCOS DA SILVA

UTILIZAÇÃO DE FERRAMENTAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO
PRÉVENÇÃO DOS PROBLEMAS CAUSADOS PELO EXCESSO DE
INFORMAÇÃO.

São Paulo
2011

RENAN EMYGDIO MARCOS DA SILVA

UTILIZAÇÃO DE FERRAMENTAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO
PREVENÇÃO DOS PROBLEMAS CAUSADOS PELO EXCESSO DE
INFORMAÇÃO.

Monografia apresentada à Universidade
Presbiteriana Mackenzie para obtenção do
título de Especialista em Tecnologia da
Informação: Análise de Sistemas.

Orientadora: Prof^a. Mestre Kassya Christina Rigolon de Andrade

São Paulo
2011

À minha noiva Fernanda e meus pais
pelo apoio e compreensão durante a
realização deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a colaboração e a receptividade dos profissionais que forneceram as informações necessárias para montagem do estudo de caso. Eles foram fundamentais para construção desta monografia.

Às professoras Élide Jacomini Nunes e Kassya Christina Rigolon de Andrade pela ajuda no desenvolvimento e revisão do trabalho.

A Deus, por ter me dado forças e amparo neste ano de conclusão do trabalho e durante toda minha vida.

RESUMO

Estudos mostram que a produção e disseminação excessiva de informações levaram a sobrecarga e conseqüentes problemas psicológicos e físicos que afetam a população, sendo um deles, o da ansiedade de informação, problema foco do trabalho. Através desta pesquisa, pretende-se avaliar a possibilidade da utilização de ferramentas de gestão do conhecimento no combate aos problemas relacionados ao excesso de informação. O trabalho inicia com a apresentação de conceitos básicos para diferenciação de dados, informação e conhecimento, para assim definir a sociedade da informação, responsável pela valorização e crescimento dos esforços no desenvolvimento de tecnologias de informações. Os conceitos de gestão do conhecimento são apresentados com intuito de analisar seu propósito dentro das organizações e poder mostrar como as ferramentas de tecnologia da informação dão suporte na criação, manutenção e disseminação do conhecimento. Algumas ferramentas são apresentadas, relacionando as funcionalidades com possíveis métodos de combate à ansiedade. Por fim, um estudo de caso apresenta a análise de um cenário real com levantamento dos prós e contras na utilização de ferramentas como prevenção de problemas de sobrecarga de informação.

Palavras-chave: Ferramentas de Gestão do Conhecimento. Excesso de Informação. Ansiedade de Informação.

ABSTRACT

Studies show that excessive production and dissemination of information have led to overload and consequent psychological and physical problems that affect the population, one of them, information anxiety; it's the problem focus of that work. Through this research, intend to evaluate the possibility of using knowledge management tools to combat the problems related to information overload. The work begins with the presentation of basic concepts to differentiate data, information and knowledge, therefore defining the information society, responsible for recovery and growth efforts in the development of information technologies. The concepts of knowledge management are presented with the objective of analyzing its purpose within organizations and to show how the tools of information technology support in the creation, maintenance and dissemination of knowledge. Some tools are presented, relating the features with possible methods of combating anxiety. Finally, a case study presents an analysis of a real scenario to study the pros and cons about using tools as prevention of problems related to information overload.

Keywords: Knowledge Management Tools. Excess of information. Information Anxiety.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Dado, informação e conhecimento	20
Figura 2: Espiral do Conhecimento.....	25
Figura 3: Progressão de dados à sabedoria	27
Figura 4: Processo de Comunicação	28
Figura 5: Comunicação Oral	30
Figura 6: Processamento de Informação.....	57
Figura 7: Processo de Gestão do conhecimento	66
Figura 8: Conhecimento Empresarial.....	67
Figura 9: O uso de TI como alavanca para os negócios.....	86
Figura 10: <i>Microsoft Office SharePoint Server 2007</i>	102

LISTA DE ABREVIATURAS

Blogs	<i>Web Logs</i>
GC	Gestão do Conhecimento
TI	Tecnologia da Informação
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
2. DADOS, INFORMAÇÃO, CONHECIMENTO E COMUNICAÇÃO	19
2.1. DADOS	19
2.2. INFORMAÇÃO	21
2.3. CONHECIMENTO	23
2.4. COMUNICAÇÃO	27
2.4.1. Comunicação Oral	29
2.4.2. Comunicação Escrita	32
3. A SOCIEDADE E A BUSCA POR INFORMAÇÃO	34
3.1. A BUSCA POR INFORMAÇÃO	34
3.2. A ERA DA INFORMAÇÃO	36
3.3. BENEFÍCIOS E IMPACTOS DA ERA DA INFORMAÇÃO	38
3.4. O EXCESSO DE DADOS E INFORMAÇÃO	40
3.5. INTERNET	42
4. ANSIEDADE DE INFORMAÇÃO	46
4.1. PROBLEMAS CAUSADOS PELO EXCESSO DE INFORMAÇÃO	46
4.2. DEFINIÇÃO DE ANSIEDADE DA INFORMAÇÃO	48
4.3. O DEVER DE SABER	52
4.3.1. O dever de saber nas escolas	53
4.3.2. Obrigação dentro das Organizações	55
4.4. COMO COMBATER A ANSIEDADE	57
5. GESTÃO DO CONHECIMENTO	62
5.1. DEFINIÇÃO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO	62
5.2. GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES	64
5.2.1. Conhecimento organizacional	66
5.2.2. Aquisição de conhecimento	67
5.2.3. Práticas de gestão do conhecimento	69
5.2.4. Problemas na gestão do conhecimento	70
5.3. INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO COMO VANTAGEM COMPETITIVA	72
6. TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E A GESTÃO DO CONHECIMENTO	76
6.1. FERRAMENTAS DE TI UTILIZADAS NA GESTÃO DO CONHECIMENTO	76
6.1.1. <i>Wiki</i>	78
6.1.2. <i>Intranet</i>	79
6.1.3. Ferramentas de Gestão de Conteúdo	80
6.1.4. Portais corporativos	81
6.1.5. <i>Chats</i> e aplicações de mensagens instantâneas	81
6.1.6. Fóruns de discussão	82
6.1.7. Ferramentas de ensino à distância	83
6.1.8. Ferramentas de integração de sistemas corporativos	84
6.1.9. <i>Blogs</i>	84
6.1.10. Ferramentas de Busca e Indexação	85
6.2. IMPLANTAÇÃO DE FERRAMENTAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO	85

6.3. FERRAMENTAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO X EXCESSO DE INFORMAÇÃO	89
7. ESTUDO DE CASO	92
7.1. DESCRIÇÃO DA EMPRESA	92
7.1.1. Ficha Técnica.....	92
7.1.2. Breve Histórico.....	93
7.1.3. Missão	93
7.1.4. Crenças	94
7.1.5. Visão.....	94
7.2. PROCEDIMENTO PARA COLETA DE INFORMAÇÕES	94
7.2.1. Entrevista.....	96
7.2.2. Observação.....	96
7.3. SITUAÇÃO DA EMPRESA ANTES DE UTILIZAR FERRAMENTAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO	97
7.4. IMPLANTAÇÃO DAS FERRAMENTAS	101
7.5. RESULTADOS OBTIDOS.....	104
7.5.1. Situação da empresa após a implantação das ferramentas	104
7.5.2. Análise dos problemas relacionados ao excesso de informação.....	107
CONCLUSÃO.....	110
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	114
ANEXOS	117
ANEXO A – PRIMEIRA ENTREVISTA COM “GERENTE A”	117
ANEXO B – SEGUNDA ENTREVISTA COM “GERENTE A”	120

1. INTRODUÇÃO

A época atual é marcada pela quantidade gigantesca de informações disponíveis. Nunca foi tão fácil pesquisar sobre um determinado assunto, a tendência é que, essa facilidade e a rapidez aumentem. Fato comprovado por SIQUEIRA (2005a, p. 183), quando menciona que os canais de fornecimento de informação aumentam a cada dia e também a facilidade de encontrar, rapidamente, uma informação, considerando as melhores fontes de referência.

Para algumas pessoas estamos na era da informação. SIQUEIRA (2005a, p. 219) explica que essa denominação deve-se a forma como a informação é transmitida, mais rápida, segura e ampla. A grande propulsora dessa era é a internet, que através de uma rede de computadores interligados revolucionou o mundo, quebrou barreiras e modificou a forma das pessoas se relacionarem.

SIQUEIRA (2005a, p. 191) cita que a internet se tornou também uma rede mundial de conhecimento e prevê que ocorra o aumento da produtividade de todos os setores, à medida que cresce a quantidade de canais de distribuição e comunicação.

Mas para chegar a esse ponto, diversos marcos foram atravessados. A internet foi um dos passos para uma sociedade ávida por informação, que antes já havia criado outros canais de comunicação e informação: telégrafo, jornal, telefone, rádio, televisão e computador.

Na visão de LIRA et al. (2008, p.168-169), o computador e a informática mudaram drasticamente o comportamento da sociedade, que passou a utilizar as tecnologias de informação a fim de se aprimorar, socializar e ganhar vantagem competitiva, além de mudar a forma como as informações eram manipuladas.

Foram criados sistemas para facilitar a manipulação e o tratamento das informações. ROSINI e PALMISANO (2003, p. 10) citam que antigamente já existiam sistemas de informações que consistiam no arquivamento, recuperação e manutenção de dados em papéis.

A informática proporcionou o trabalho com dados e informações de forma digital e dificultou a visualização da diferença entre os dois. Segundo DAVENPORT e PRUSAK apud SIQUEIRA (2005b, p. 24-25), dados e informação, apesar de estarem relacionados, não são sinônimos.

Para ROSINI e PALMISANO (2003, p. 2), dados são representações mínimas de um determinado elemento ou fato, mas que sozinhos não significam nada, se tornam relevantes quando combinados e transformados em informações. Com esse conceito, pode-se exemplificar uma forma de transformação: um indivíduo observa um evento, diversos dados do ambiente estão disponíveis, o relacionamento entre esses dados com a experiência do observador leva a geração de uma informação. A transformação de dados em informação não depende do processamento de um computador.

Segundo RODRIGUEZ e FERRANTE (2000, p. 46), o estudo e a percepção do potencial de geração de dados em informação por computadores levaram à melhoria contínua no processamento de dados, a começar pela capacidade dos processadores e na armazenagem de dados.

As empresas focaram na geração de grande quantidade de informação de forma rápida, sem se preocupar com a qualidade, elas guardavam tudo o que era gerado sem avaliar a importância. Para ROSINI e PALMISANO (2003, p. 1), pessoas e empresas têm predisposição para trabalhar com informações que não são úteis para operações e decisões.

Devido ao aumento exponencial da quantidade de dados, havia a preocupação com a forma de armazenagem, espaço em disco, processamento, e capacidade de resposta às solicitações.

De acordo com RODRIGUEZ e FERRANTE (2000, p. 47-55), o avanço no processamento de dados desde 1960 foi imenso. Até 1990 os chips tinham aumentado a velocidade de processamento em 10 vezes. Empresas voltavam-se mais para a evolução das máquinas, tornando-as mais poderosas para diminuir o custo das atividades empresariais.

Bases de dados gigantescas foram criadas, com um potencial incrível, porém muito do que estava guardado não era utilizado, por não haver controle ou por não ser necessário.

Ao longo dos anos ficou claro que somente o fato de possuir dados e informações em escala não eram suficientes, para alcançar os benefícios proporcionados era necessário fazer a gestão das informações, ou seja, aproveitar o que era relevante e descartar o restante.

BATOLOMÉ apud LIRA et al. (2008, p. 171) cita que a quantidade de dados e informações, gerados no dia a dia, valoriza ainda mais a habilidade de separar o útil do inútil.

As práticas de gestão e o desenvolvimento das tecnologias e sistemas ajudaram as empresas no melhor aproveitamento de suas informações.

As pessoas, assim como as empresas, também sofrem com o bombardeio de informações. Devido à concorrência no mercado de trabalho, a busca por capacitação é crescente. Tenta-se capturar o máximo de informações possíveis, sem se importar com a fonte, veracidade e integridade, além de levantar mais do que se pode processar (LIRA et al., 2008, p. 175).

A facilidade e a grande quantidade de meios para obtenção de informação é benéfica, mas torna-se prejudicial quando não há discernimento do que se pode aproveitar, impossibilitando a distinção entre o que é certo do errado.

A busca incessante por informações ocasiona outros problemas, comprovado por WURMAN (1999, p. 38, 58), o excesso e a constante busca levam a problemas

como: estresse, depressão, distúrbios do sono, irritabilidade, cansaço, dores musculares e lapsos de memória.

Os problemas acima mencionados nascem do transtorno de ansiedade de informação. Alguns sintomas podem ser percebidos: frustração pela quantidade de informação disponível, decepção com a qualidade, sentimento de saber pouco e menos que os outros, sensação de que descobriu algo tarde demais, diminuição do rendimento no trabalho e constante preocupação com a atualização (WURMAN, 1999, p. 100, 251).

As informações existentes podem ser perdidas se não forem trabalhadas pelas organizações e também pelas pessoas. É necessário relacionar o novo com o que é conhecido, o relacionamento entre as informações e as experiências anteriores traz o conhecimento e a conseqüente diferenciação.

Um indivíduo adquire novos conhecimentos dia após dia, o processo é contínuo e a forma como ocorre varia de pessoa para pessoa. Pode-se adquirir um determinado conhecimento em minutos, anos ou nunca, fato que ocorre também com as empresas.

O potencial do conhecimento de uma empresa está em seus colaboradores, são eles que possuem e utilizam o conhecimento necessário para geração de valor aos produtos vendidos aos clientes.

Como mencionado por ROSINI e PALMISANO (2003, p. 105), as organizações que não investem no desenvolvimento e motivação de seus profissionais está propensa ao insucesso, hoje o diferencial de uma empresa são os indivíduos que nela trabalham.

O poder do conhecimento, se não for bem administrado, pode ser perdido quando os funcionários saem. Empresas sem determinados conhecimentos podem estar fadadas ao fracasso (FIGUEIREDO, 2005, p. 21-30).

A aparição da gestão do conhecimento nas organizações tinha como objetivo ajudar a manter, disseminar, trabalhar e também aumentar um dos seus bens mais importantes, porém trata-se de um processo complexo e custoso (LIRA et al., 2008, p. 175).

O conceito surgiu há muitos anos atrás e incentivava as empresas a trabalharem mais com o intelectual do que com a força braçal dos seus funcionários. Passar da sociedade industrial para a do conhecimento, segundo SIQUEIRA (2005b, p. 62).

Em muitos casos a cultura empresarial deve ser alterada, regras e formas de se trabalhar transformadas e nem todos estão dispostos a passar por mudanças tão drásticas. Para organização pode ser um investimento alto, para os colaboradores uma mudança complicada.

Se a organização focar apenas nas dificuldades, terá a visão prejudicada para avaliação dos benefícios, que podem ser intangíveis e nem sempre são de curto prazo (FIGUEIREDO, 2005, p. 1-11).

Dentro do processo de gestão do conhecimento estão diversas ações, algumas das principais citadas por DAVENPORT e PRUSAK apud ROSINI e PALMISANO (2003, p. 124) são: transformação da mentalidade da empresa, formação de profissionais do conhecimento e utilização ferramentas que ajudam no gerenciamento.

Alguns exemplos de ferramentas tecnológicas utilizadas são: fóruns, listas de discussões, blogs, documentação eletrônica, portais colaborativos e até mesmos os e-mails. Agregam-se as ferramentas, as práticas como atividades de integração entre os colaboradores que proporcionam trocas de conhecimento.

A tentativa deste estudo é trabalhar na interseção entre o problema das empresas e das pessoas para encontrar a melhor forma de tirar proveito de ferramentas de gestão do conhecimento.

Para LIRA et al. (2008, p. 175), práticas organizacionais, como a gestão do conhecimento dentro da empresa, podem ajudar na prevenção da ansiedade da

informação dos funcionários e esta pesquisa tem como objetivo fazer o levantamento de como as ações e a utilização das ferramentas de gestão pode diminuir o bombardeio de informações existentes também dentro das organizações.

Destaca-se que as ferramentas fazem parte de uma das ações da gestão do conhecimento e que sozinhas não trarão resultados. Este trabalho tem foco na conceituação, exemplificação e levantamento dos benefícios dessas ferramentas em conjunto com outras práticas, que podem levar a prevenção dos transtornos de ansiedade.

Nos tópicos desta pesquisa, os diversos conceitos envolvendo o tema são apresentados a fim de se entender melhor o universo do problema. Um estudo de caso é apresentado e analisado para ilustrar a parte prática. Para encerrar, uma conclusão com propostas para estudos futuros.

A proposta deste estudo é levantar as técnicas e ferramentas de gestão do conhecimento, com objetivo de analisar a viabilidade de utilização na prevenção e combate aos problemas ocasionados pelo excesso de informação. Um estudo de caso é apresentado para melhor visualização do problema.

Dentre os objetivos específicos desta monografia estão destacados os seguintes pontos:

- Conceituar dados, informação, conhecimento e comunicação;
- Analisar a questão da busca por informações e o impacto na sociedade atual;
- Levantar os problemas ocasionados pelo excesso de informação;
- Analisar a busca e a gestão da informação dentro das empresas;
- Apresentar conceitos sobre gestão do conhecimento;
- Levantar ações e práticas da gestão do conhecimento;
- Conceituar e apresentar algumas das ferramentas de gestão do conhecimento disponíveis;
- Traçar um paralelo entre o problema da ansiedade de informação, pessoas e organizações;

- Apresentar um estudo de caso que englobe os assuntos tratados durante o desenvolvimento do estudo, com propósito ilustrativo;
- Analisar a possibilidade de utilização de ferramentas de gestão do conhecimento como prevenção e combate à ansiedade de informação.

O trabalho está baseado em pesquisa bibliográfica, com caráter informativo. Para elaboração foram levantados os pressupostos teóricos dos parágrafos a seguir.

Conforme apresentado por SIQUEIRA (2005a, p. 183), os canais de fornecimento de informação aumentam a cada dia e também a facilidade em encontrar, em instantes, a informação que se quer das melhores fontes de referência. O autor menciona que da mesma forma que se encontra inúmeras informações fidedignas e de qualidade, a quantidade de material inútil e informações equivocadas também é grande.

ROSINI e PALMISANO (2003, p. 1) complementam dizendo que assim como as pessoas, as empresas têm predisposição para trabalhar com informações que não são úteis para operações e decisões.

Segundo LIRA et al. (2008, p. 170), informação é um conjunto de dados que relacionados levam a algo significativo para um indivíduo.

Sem a gestão da informação fica difícil manter a qualidade das informações geradas a partir do processamento de dados em uma organização e a empresa não obtém vantagem competitiva, isso é o que menciona ROSINI e PALMISANO (2003, p. 109).

O fato de possuir informações desnecessárias não é o único fator prejudicial. Na visão de FIGUEIREDO (2005, p. 21-30), para as empresas pode significar o fracasso não possuir informações que tragam vantagens competitivas. Para as pessoas a quantidade de informações em excesso causa ansiedade, distúrbios psíquicos e percepção de nunca saber o suficiente.

Conforme WURMAN (1999, p. 2): "Somos tranqüilizados por uma torrente de fatos superficiais, ficamos entorpecidos, passivos e pouco receptivos devido a um excesso

de dados que não conseguimos transformar em informação de valor por não dispormos do tempo e dos recursos necessários".

Empresas e pessoas trabalham as informações com intuito de obter conhecimento. Segundo ROSINI e PALMISANO (2003, p. 125) o conhecimento é adquirido através do relacionamento de informações distintas com vivências e conhecimentos antigos. Quando não se consegue realizar este relacionamento a informação é descartada.

Para ajudar as empresas a administrar seu conhecimento, e, com isso alcançar vantagem competitiva, surge o conceito de gestão do conhecimento, conforme mencionado por LIRA et al. (2008, p. 169).

Para FIGUEIREDO (2005, p. 4), gestão do conhecimento dentro da empresa trata-se da valorização e manutenção do saber de seus colaboradores, com práticas de aquisição, aplicação e proteção desse bem.

DAVENPORT e PRUSAK apud ROSINI e PALMISANO (2003, p. 124) mencionam algumas atividades desenvolvidas pela gestão conhecimento. As principais são: compartilhar o conhecimento internamente, manter atualizado, utilizá-lo e reutilizá-lo para benefício da empresa, adquirir novos conhecimentos, seja interno ou externo, e compartilhar com a comunidade.

Dentre as práticas relacionadas à gestão, está a utilização de ferramentas, que segundo ROSINI e PALMISANO (2003, p. 124) tratam-se de tecnologias da informação que têm por objetivo contribuir para o conhecimento coletivo e o aprendizado contínuo, além de facilitar o compartilhamento de informações entre os colaboradores da organização, sejam elas, problemas, soluções, idéias, projeções, etc.

ROSINI e PALMISANO (2003, p. 103-110) sugerem que para utilização de ferramentas de gestão de conhecimento, primeiro é necessário que as empresas mudem o perfil e a visão de trabalho dos seus profissionais, com ajuda dos executivos para preparar uma nova estrutura organizacional.

De acordo com FIGUEIREDO (2005, p. 7-8), ao alcançar a eficiência de um programa de gestão do conhecimento, a empresa estará estimulando e permitindo que todos os funcionários participem da geração de conhecimento, o considerem como bem mais importante dentro da organização e pensem sempre na sua manutenção.

A teoria pesquisada para este estudo foi baseada no levantamento da possibilidade de utilizar ferramentas de gestão do conhecimento para combater os problemas ocasionados pelo excesso de informação. Para LIRA et al. (2008, p. 175) práticas organizacionais podem ajudar na prevenção da ansiedade dos funcionários por informação.

Para complementar e facilitar a visualização do problema, tema deste trabalho, foi utilizado uma pesquisa qualitativa (estudo de caso). O estudo de caso é uma técnica que visa apresentar um contexto real relacionado à pesquisa, pode haver um ou mais dentro de um mesmo trabalho. As informações são coletadas por diferentes meios, como entrevista, questionário, levantamento de dados secundários, observação, entre outros. Com as informações será possível compreender uma situação real e descrever a sua complexidade (MARTINS e LINTZ, 2000, p. 35-36).

Para levantamento das informações necessárias utilizou-se dois métodos de coleta: a observação, que segundo MARTINS e LINTZ (2000, p. 55-56), é uma metodologia de coleta de dados somente pela visualização e análise do ambiente estudado por parte do pesquisador; aplicação de questionário em uma entrevista, com questões abertas, que deixam o entrevistado livre para responder e algumas fechadas, que permitem somente repostas pré-determinadas.

O primeiro passo foi conhecer a situação anterior da empresa, através de uma entrevista com um gestor da empresa. Compiladas as informações, traçou-se um perfil pré-implantação de técnicas e ferramentas de gestão do conhecimento. Logo após foi montado um questionário para identificar a situação atual, além da observação por parte do pesquisador.

A empresa tomada como base está presente no ramo de seguros, há treze anos no mercado está entre os líderes do segmento. Por motivos confidenciais o nome não será divulgado.

Para construção deste trabalho os assuntos foram distribuídos em seis capítulos:

- Capítulo 2 – DADOS, INFORMAÇÃO, CONHECIMENTO E COMUNICAÇÃO: Este capítulo apresenta os conceitos de dados, informação, conhecimento, comunicação e a relação entre eles;
- Capítulo 3 – A SOCIEDADE E A BUSCA POR INFORMAÇÃO: O capítulo descreve a relação entre a sociedade, informação e os impactos gerados;
- Capítulo 4 – ANSIEDADE DE INFORMAÇÃO: Estudo sobre os efeitos causados pelo excesso de informações disponíveis;
- Capítulo 5 – GESTÃO DO CONHECIMENTO: Conceitos sobre gestão do conhecimento, ações para implantação, mudança de cultura e melhores práticas;
- Capítulo 6 – TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E A GESTÃO DO CONHECIMENTO: Este capítulo apresenta conceitos e exemplificações de ferramentas de TI voltado para gestão do conhecimento, além dos meios necessários para implantação;
- Capítulo 7 – ESTUDO DE CASO: Apresentação das informações coletadas no estudo de uma empresa dentro do perfil proposto (empresa do ramo de seguros).

2. DADOS, INFORMAÇÃO, CONHECIMENTO E COMUNICAÇÃO

Este capítulo apresenta os conceitos e a relação entre dados, informação, conhecimento e comunicação. Antes do estudo sobre gestão do conhecimento é necessário explicar conceitos básicos: como um dado bruto pode se transformar em informação e posteriormente em conhecimento internalizado por um indivíduo e qual o papel da comunicação na transmissão de conhecimento.

2.1. DADOS

Para ROSINI e PALMISANO (2003, p. 2), dados são representações mínimas de um determinado elemento ou fato, mas que sozinhos não significam nada, se tornam relevantes quando combinados e assim transformados em informações.

SIQUEIRA (2005b, p. 24) define os dados como as menores partículas brutas presentes em um registro de informação ou pequenas observações sobre determinado elemento. Podem ser números, datas, palavras e códigos.

Estamos rodeados por dados o tempo todo, uma simples observação de uma cena por uma pessoa é suficiente para coletar diversos dados. Pode-se entender que o homem é uma “máquina de processamento de dados”.

Segundo RODRIGUEZ e FERRANTE (2000, p. 46), o estudo e a percepção do potencial de geração de dados em informação por computadores levaram à melhoria contínua no processamento de dados, a começar pela capacidade dos processadores e armazenagem de dados.

SIQUEIRA (2005b, p. 24) menciona que os dados são de fácil armazenagem e disponibilidade, devido ao baixo grau de complexidade.

BATOLOMÉ apud LIRA et al. (2008, p. 171) cita que devido à quantidade de dados e informações gerados no dia a dia, só faz valorizar a habilidade de separar o útil do inútil.

Na visão de DAVENPORT e PRUSAK apud SIQUEIRA (2005b, p. 24-25) dados, informação e conhecimento não são sinônimos embora estejam relacionados, muitas organizações são levadas ao fracasso por não saberem distinguir e como aplicá-los.

Muitos ainda acreditam que quanto mais dados mais informações importantes serão geradas, mas esquecem que a maior parte dos dados é perdida quando eles não podem ser relacionados durante a aplicação do conhecimento. O bombardeio de informação começa pelo excesso de dados, como descrito no capítulo 4.

Assim como é apresentado na figura 1 e está descrito nos próximos subitens deste capítulo, a complexidade cresce na direção do conhecimento, enquanto a disponibilidade cresce no sentido contrário, para o dado.

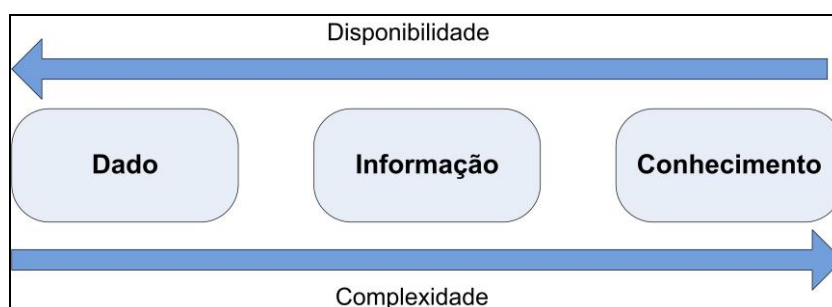


Figura 1: Dado, informação e conhecimento

Fonte: SIQUEIRA (2005b, p. 24)

2.2. INFORMAÇÃO

Informação, segundo DRUCKER (2000, p. 13), é o dado que tem propósito e relevância. Para transformar dado em informação é necessário aplicar conhecimento.

Para REZENDE e ABREU (2003, p. 108) temos informação quando os dados são organizados e ordenados de forma que se tornem úteis.

Já SIQUEIRA (2005b, p. 24) define informação como dados, aos quais foi aplicado relevância, propósito e contexto.

Pelo que mencionam os três autores pode-se perceber que os dados trabalhados se transformam em informações.

SIQUEIRA (2005b, p. 24) apresenta um exemplo de formação da informação, através da interpretação dos dados e que para obtê-la é necessária uma análise humana:

- Dados: “Maria”, “Idade”, “32”
- Informação: Maria tem 32 anos de idade.

Segundo OZAKI et al. (2008, p. 1) a informação é o maior bem que a humanidade possui. É através das informações que o homem consegue conduzir sua vida, garantindo a sobrevivência, evolução e preservação.

REZENDE e ABREU (2003, p. 97) mencionam que a informação tem valor alto nos dias de hoje, pois traz poder para quem a possui, isso em todas as atividades, seja na vida pessoal ou empresarial.

Seguindo o que comentam os autores, pode-se entender em partes o motivo da sociedade viver em uma busca incessante por informações. Como apresentado no

capítulo 3, as pessoas precisam das informações para sobreviver, mas não conseguem separar as importantes das desnecessárias.

WURMAN (1999, p. 42-43) menciona que muito daquilo que acham ser informação, não passa de dados brutos. Um dado só pode ser informação quando contextualizado para se tornar algo significativo. Em um ambiente onde a busca por informação é incessante a probabilidade de se confundir dado com informação é grande, nessa confusão o que na verdade se têm é o que o autor denomina de não-informação.

Se o que se chama de informação não faz sentido para alguém para quem recebe, na verdade o que se realmente recebeu foi um dado. Informação deve trazer compreensão (WURMAN, 1999, p. 43).

MATTOS (2010, p. 3) corrobora com WURMAN ao mencionar ter a informação por si só não faz diferença, que o poder está em compreendê-la.

Para WURMAN (1999, p. 54-59), compreensão é o objetivo alcançado pela informação e a ponte que interliga os dados, informação, conhecimento e sabedoria. De acordo com o autor alguns passos são necessários para alcançar a compreensão:

- Em primeiro lugar deve haver interesse em receber a informação;
- Aceitar, quando não conhece o que será passado, não ter preconceitos sobre um assunto. Esses fatores mantêm a tranquilidade durante a recepção;
- Descobrir como a informação está organizada;
- Relacionar a informação com idéias que já possui e sob perspectivas diferentes.
- Ao seguir os passos anteriores, o receptor chegará à compreensão.

Pode-se entender, que quanto mais receptivo e à vontade estiver o indivíduo para receber a informação, maior será a capacidade de compreender o que é passado.

2.3. CONHECIMENTO

OZAKI et al. (2008, p. 3) menciona que conhecimento é a associação da informação com experiência, valores e intuição.

Enquanto DRUCKER (2000, p. 13) explica que conhecimento é a especialização da informação.

A informação é produzida em massa, porém com o conhecimento isto não é possível, somente a mente humana consegue produzi-lo. A forma como se ocorre é única, depende do valor e o significado atribuído pelo receptor da informação, que ao recebê-la compara com suas experiências para adquirir um novo conhecimento (WURMAN, 1999, p.36).

SHEDROFF apud WURMAN (2005, p. 29) afirma que a aquisição de conhecimento ocorre de forma acidental, quando um conjunto de dados ou informações é analisado de diferentes pontos de vista pessoais.

Como dito pelos autores, a forma como um conhecimento é adquirido varia de pessoa para pessoa, um novo conhecimento é formado por conhecimentos adquiridos anteriormente.

Existem dois tipos de conhecimento, o tácito e o explícito. Segundo OZAKI et al. (2008, p. 132), conhecimento explícito é algo que pode ser escrito e o tácito o que não pode ser exteriorizado pelo cognitivo de uma pessoa.

NONAKA (2000, p. 33) menciona que conhecimento explícito é facilmente transmitido e compartilhado, enquanto o tácito tem a transferência dificultada por ser

algo pessoal, ele está vinculado ao trabalho, habilidades e atividades do dia a dia. O explícito é formal e o tácito informal, ligado a forma como cada um enxerga o mundo.

Segundo CRUZ (2009, p. 262) o conhecimento também pode ser classificado quanto ao uso: estratégico, operacional ou emocional.

- **Estratégico:** utilizado na criação de planos para um futuro em longo prazo (de três a cinco anos);
- **Operacional:** elaboração de planos para alcançar objetivos de curto prazo. Processos de negócios muitas vezes se encaixam nesse tipo de conhecimento;
- **Emocional:** é o que mantém a estrutura informal da empresa.

OZAKI et al. (2008, p. 135) menciona que as primeiras formas de transmissão de conhecimento eram pela fala e por desenhos. A escrita permitiu externá-los e armazená-los e no dias de hoje podemos digitalizá-los.

Segundo o autor existem quatro formas de transferência e geração de conhecimento (OZAKI et al., 2008, p. 133-134):

- **Socialização:** transferência de conhecimento tácito de uma pessoa para outra. NONAKA (2000, p. 34) explica que este tipo de transferência ocorre muitas vezes por imitação e prática, porém tem suas limitações, por ser difícil para quem recebeu poder explicitar;
- **Articulação (Externalização):** transformação de conhecimento tácito em explícito para transmissão. Segundo SIQUEIRA (2005b, p.25) é expor de forma sistêmica um conhecimento adquirido por experiência prática.
- **Combinação:** combina diferentes conhecimentos explícitos para gerar novos conhecimentos. Para NONAKA (2000, p. 34), trata-se de uma síntese de informações;
- **Internalização:** absorção do conhecimento explícito e conseqüente transformação em tácito. NONAKA (2000, p. 35) menciona que ocorre a ampliação e até mesmo reformulação dos próprios conhecimentos.

Segundo NONAKA (2000, p. 35), a integração dos métodos de transmissão forma ciclo denominado espiral do conhecimento. Abaixo um exemplo de como a espiral ocorre e a figura 2 para visualização do ciclo:

- Primeiro uma pessoa descobre os segredos tácitos de uma função (socialização);
- Depois de aprendido transforma-os em conhecimento explícito ao transmitir para outras pessoas (articulação);
- Quem recebe por sua vez combina com conhecimentos já existentes (combinação);
- Por último essas pessoas incorporam o novo conhecimento aos que já possuem e passam a utilizá-lo no dia a dia (internalização);
- O ciclo se repete quando um novo conhecimento tácito é adquirido por um indivíduo.



Figura 2: Espiral do Conhecimento
 Fonte: BOTELHO et al.(2007)

A espiral ajuda a entender como a produção de conhecimento pode ser incentivada nas organizações, com o emprego da gestão do conhecimento apresentado nos próximos capítulos.

Para NONAKA (2000, p. 36) as principais fases da espiral são: articulação e internalização. A primeira para transmissão e a segunda para aquisição de conhecimento. Ambas envolvem comprometimento pessoal e motivação.

WURMAN (199, p. 148, 180) complementa ao mencionar que na conexão de assuntos de interesse, aprimora-se a trilha do aprendizado, um tópico pode levar a outros e o desenvolvimento do conhecimento será contínuo. Para o autor, o processo de aprendizado está relacionado à associação de idéias novas com as que já existem em nossa mente.

NONAKA (2000, p. 54) aponta que o aprendizado pode ocorrer no processamento de informações, compartilhamento de idéias, rotinas e também recordações.

Como descrito no tópico anterior, o fato de obter informação não é suficiente para compreender e transformar em conhecimento, é necessário que haja interesse. A curiosidade estimula os esforços do aprendizado. Como dito por WURMAN (p. 146), alguns pesquisadores consideram que um indivíduo é capaz de armazenar apenas pequenos dados em curto prazo, como código postal e número de telefone, porém ao se deparar com algo de interesse esse dado pode ser lembrado por anos.

Pode-se concluir que aprender é adquirir novos conhecimentos e ocorre quando se consegue relacionar a informação recebida com algo de interesse.

Quando se consegue aplicar padrões sobre o que aprendido de tal forma que o conhecimento pode ser utilizado para finalidades diferentes das quais foi adquirido, é alcançada a sabedoria. Nível de compreensão mais alto e pessoal que alguém pode chegar e que raramente se consegue (WURMAN, 2005, p. 29).

A figura 3 apresenta a forma como ocorre a progressão desde os dados até a sabedoria.

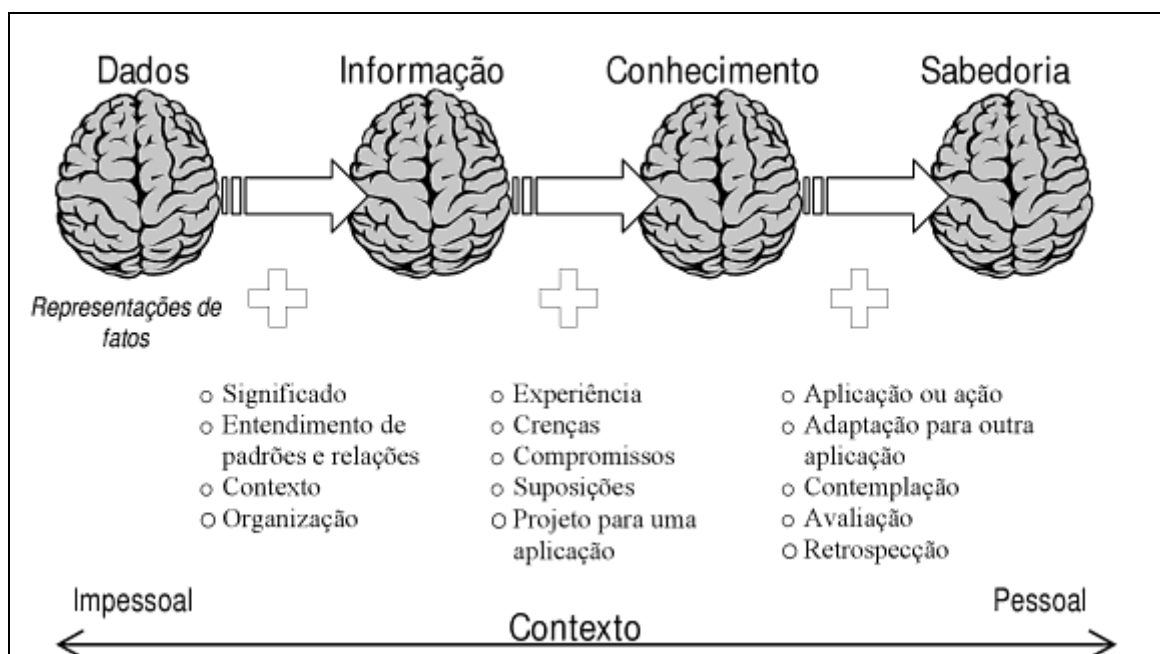


Figura 3: Progressão de dados à sabedoria

Fonte: MATTOS (2010, p. XXI)

O interesse pode levar a um volume grande de aprendizado, porém ao ser bombardeado por informações, o resultado pode não ser o esperado, é necessário parar para refletir sobre o novo antes de seguir adiante, isso estimula o aprendizado e renova o interesse (WURMAN, 1999, p. 147-148).

O bombardeio de informação prejudica o interesse e afeta o aprendizado, como será visto no capítulo quatro.

2.4. COMUNICAÇÃO

ANDRADE (2005, p. 103) menciona que comunicação surgiu do latim “*communicationem*”, traduzido para “ação de partilhar”, “que pertence a muitos”.

Segundo STRAUBHAAR e LAROSE (2004, p. 5) a comunicação é um processo de troca mensagens através de um canal. A informação é a mensagem e o conteúdo a ser trocado. Para os autores a comunicação é constituída de oito componentes:

- **Fonte:** é o que dá origem à comunicação;
- **Mensagem:** conteúdo da comunicação, ou seja, a informação;
- **Codificador:** é o que codifica a mensagem de forma que se consiga passar para o receptor;
- **Canal:** meio pelo qual é transmitida a mensagem da fonte para o receptor;
- **Decodificador:** interpreta a mensagem codificada;
- **Receptor:** destinatário da mensagem;
- **Mecanismo de resposta (feedback):** forma utilizada para regular a comunicação entre fonte e receptor;
- **Ruído:** distorção que pode ocorrer durante a transmissão da informação.

A figura 4 retrata dois exemplos de formas de comunicação:

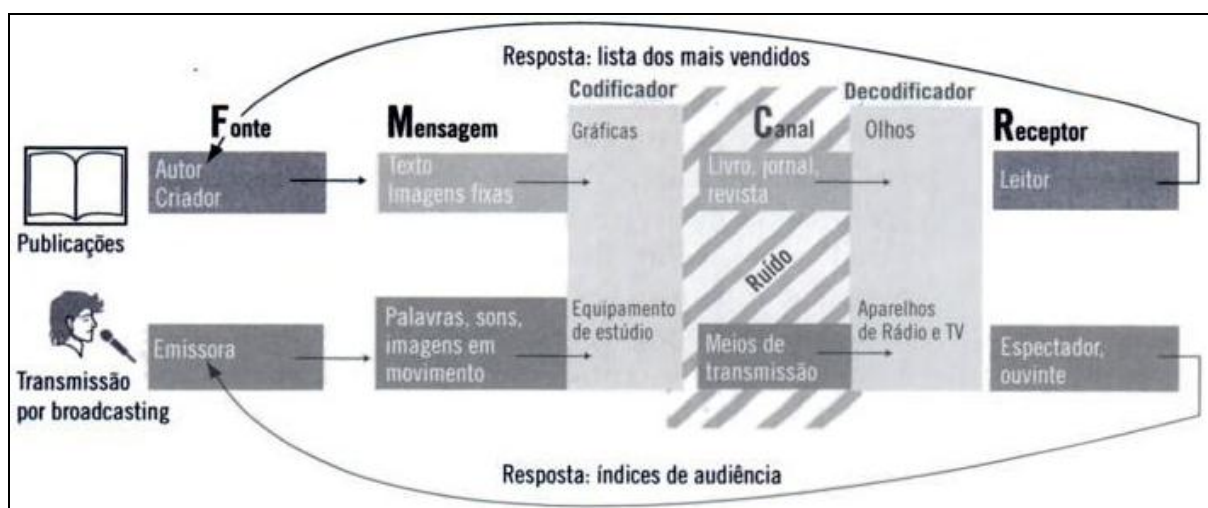


Figura 4: Processo de Comunicação
 Fonte: STRAUBHAAR e LAROSE (2004, p. 5)

Na visão de WURMAN (1999, p.138), a comunicação é a uma das principais formas para se transmitir conhecimento, sendo através da informação que ocorre a transmissão do pensamento de uma mente para outra.

Existe diversas forma de categorizar os sistemas de comunicação, dentre elas, a oral e a escrita.

Tanto na oral quanto na escrita, a linguagem é a que possibilita a comunicação. Segundo TEIXEIRA (2007, p. 9), linguagem é a capacidade comunicativa construída

pelos seres humanos, que possibilita construção de vínculos, de grupos sociais e transmissão de culturas, é constituída de um sistema de signos, que podem ser sonoros, visuais, gestuais, escritos, vocais, corporais ou fisionômicos.

A linguagem que envolve signos vocais e escritos constitui a língua, que são sistemas de signos em que os relacionamentos entre sons e letras forma significados. Os significados formam o vocabulário de uma língua.

Nos tópicos abaixo está descrito como ocorre a comunicação através da linguagem oral e escrita.

2.4.1. Comunicação Oral

De acordo com TEIXEIRA (2007, p. 9) a comunicação oral ocorre através de signos vocais, onde as combinações de sons formam significados que são transmitidos do emissor para o receptor.

A figura 5 mostra um exemplo de comunicação oral, onde um transmissor codifica o que tem em mente e passa através de códigos uma mensagem que é decodificada e assimilada pelo receptor.

.

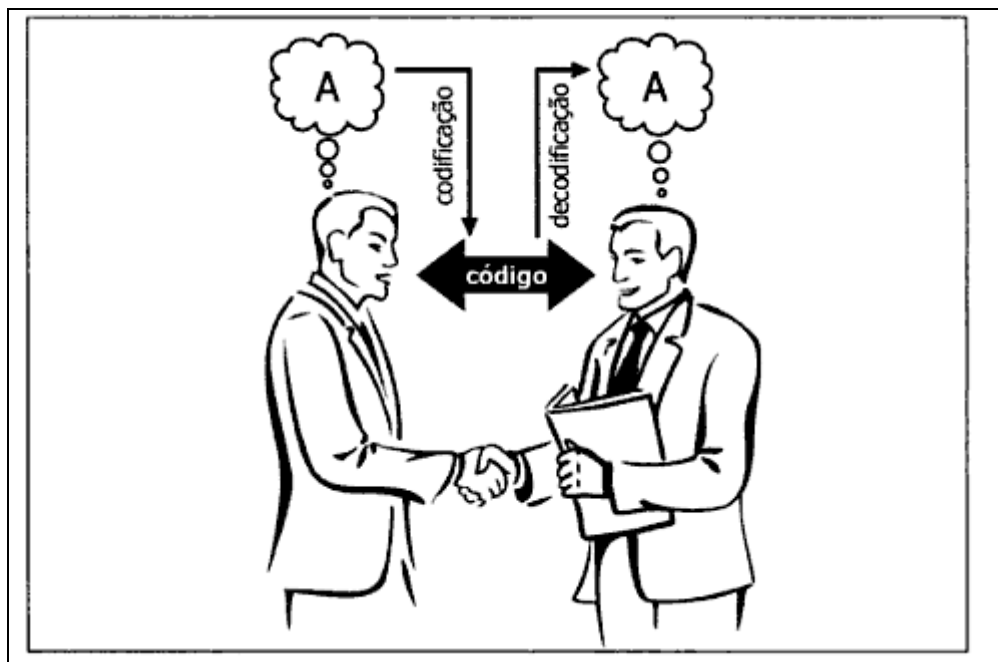


Figura 5: Comunicação Oral

Fonte: TEIXEIRA (2007, p. 10)

Na visão de ANDRADE (2005, p. 110) a comunicação oral tem mais eficiência do que a escrita na transmissão de idéias e informações por poder empregar artifícios como tom de voz e gestos, porém também por esse motivo é mais provável que ocorra distorções.

Para o autor a conversa é o alicerce da comunicação oral, a partir dela, desenvolveram-se outros métodos de transmissão como rádio, telefone, televisão, etc. O segredo da conversa está em saber comunicar as idéias, ouvir e fazer-se ouvir.

A língua e seu vocabulário (palavras) são viabilizadores, mas também podem atrapalhar uma comunicação oral. Uma determinada expressão pode significar uma coisa para uma pessoa e algo diferente para outra. Não existe um processo em que o pensamento de um transmissor será compreendido exatamente igual pelo receptor. (WURMAN, 1999, p. 138)

Segundo WURMAN (1999, p. 93), as conversas transparecem o que ocorre em nossa mente, comunicamos ao receptor os pensamentos de forma similar ao que ocorre no cérebro.

Entende-se que não é necessário que haja uma lógica para que aconteça este tipo de comunicação, o transmissor pode se utilizar de diversos artefatos para passar a informação.

A grande vantagem da comunicação oral para escrita é a maleabilidade, se o receptor não estiver entendendo, o comunicador pode mudar a tática para facilitar, enquanto a escrita é fixa.

Segundo WURMAN (1999, p. 127), o aperfeiçoamento da linguagem além de melhorar a capacidade de transmissão da informação também ajuda na compreensão e no alívio da ansiedade, como está apresentado no capítulo quatro.

Para ANDRADE (2005, p. 110) para alcançar o êxito em uma comunicação oral cinco pontos são essenciais:

- Conhecer sobre o assunto;
- Falar de forma simples e ser convicto;
- Não transmitir algo de difícil comprovação;
- Prever possíveis questões e estar preparado para respondê-las;
- Não falar demais.

Fazer a pergunta da maneira correta é um aperfeiçoamento da linguagem. Ajuda a definir a forma que se receberá a resposta. Muitas pessoas não sabem como perguntar o que pretende saber, fato que pode contribuir na distorção da informação recebida (WURMAN, 1999, p. 131).

Outra dificuldade apontada por WURMAN (1999, p. 139) ocorre durante a transmissão de uma informação, o transmissor não consegue se colocar no lugar de quem não sabe, por não se lembrar como é não saber, acarretando na transmissão de uma mensagem não compreensível para receptor.

Pode-se entender então, que o indivíduo, durante a passagem de informação, de forma inconsciente, pensa que o receptor já conhece parte do contexto, ou seja,

pontos que estão na mente do transmissor utilizados para compreensão são ignorados na comunicação oral. Quando não há sucesso na comunicação a informação transmitida é descartada.

2.4.2. Comunicação Escrita

Na visão de TEIXEIRA (2007, p. 9), a comunicação escrita é compreendida por signos escritos, relacionamento de letras que se transformam em determinado significado.

De acordo com ANDRADE (2005, p. 107), somente 10% das comunicações são escritas, porém são essenciais em um sistema de comunicação. De acordo com o autor, quanto mais as organizações crescem mais as comunicações orais são substituídas pelas escritas, através de cartas, memorandos, relatórios, e-mails, etc.

WURMAN (1999, p. 124 -125) cita que este tipo de comunicação é atrapalhado pelo excesso de informação. Quando se escreve, tenta-se prever todas as hipóteses para não deixar nenhuma informação escapar. O problema é que o leitor se distrai ao deparar com algo fora do contexto.

Pelo que os autores mencionaram, pode-se entender que a comunicação escrita pode gerar excesso de informações, um dos causadores do transtorno de ansiedade. Ao tentar colocar o máximo de informações possíveis, conceitos desnecessários são adicionados e fazem com que o leitor se perca.

A afirmação de que à medida que as empresas crescem também aumenta a comunicação escrita é um alerta que a qualidade do que é disponibilizado deve ser verificado para evitar informações inúteis e ansiedade.

Segundo WURMAN (1999, p. 124), meios eficazes de comunicação escrita são figuras, ícones, símbolos e pictogramas, pois eles podem ser compreendidos por

peças de línguas diferentes. Por exemplo, é possível distinguir um banheiro masculino de um feminino sem haver nada escrito.

3. A SOCIEDADE E A BUSCA POR INFORMAÇÃO

A sociedade atual está em constante busca por informação. A cada dia o número de dados e informações cresce de forma exagerada. Este capítulo descreve a relação entre a sociedade e a informação e porque a denominação de “Era da informação”.

3.1. A BUSCA POR INFORMAÇÃO

CHOO apud GIANNASI-KAIMEN e CARELLI (2007, p. 83) define busca da informação como um processo em que uma pessoa foca-se na procura por uma informação que poderá mudar seu estado atual de conhecimento.

A partir do que menciona o autor, pode-se entender que o motivo principal da busca por informações é a aquisição de conhecimento.

CORTADA apud OZAKI et al. (2008, p. 3) menciona que tempos atrás a população começou a procurar, através da informação, melhorar seus negócios, ter mais entretenimento, proteger a vida e a propriedade e aproveitar mais o mundo em que vivia, deste modo surgiu a sociedade da informação.

Como complemento o autor menciona que a informação passou a invadir a sociedade como uma corrente ativa, trazendo o poder a ela atrelado.

A busca por informação levou ao desenvolvimento dos meios de transmissão de informação, através da criação do telégrafo, fonógrafo, telefone, rádio, televisão e computador (OZAKI et al., 2008, p. 13-15).

Para LIRA et al. (2008, p. 168-169), o computador e a informática mudaram drasticamente o comportamento da sociedade, que passou a utilizar as tecnologias de informação a fim de se aprimorar, socializar e ganhar vantagem competitiva.

O que se pode concluir, segundo os autores, é que a necessidade da informação ajudou na evolução do ser humano e também no aparecimento das tecnologias da informação.

Segundo RODRIGUEZ e FERRANTE (2000, p. 46), o estudo e a percepção do potencial de geração de dados em informação por computadores levaram à melhoria contínua no processamento de dados para produção cada vez maior de informações.

A produção cada vez maior de informação e conhecimento mudou o comportamento da sociedade. Na visão de WURMAN (2005, p. 10), antes as pessoas gastavam muito tempo na procura por informação e a preocupação era de não conseguir encontrar o que precisava, depois do desenvolvimento das tecnologias da informação, elas se preocupam em filtrar as informações que chegam a todo o momento, o esforço para diminuir o volume do que chega é maior do que o gasto para aquisição de conhecimento.

SIQUEIRA (2005a, p. 183) complementa ao mencionar que os canais de fornecimento de informação aumentam diariamente e também a facilidade em encontrar, em instantes, o que se quer e das melhores fontes de referência. O autor aponta que da mesma forma que se encontram inúmeras informações fidedignas e de qualidade, a quantidade de material inútil e informações equivocadas também é grande.

Pode-se entender que o processamento de dados evoluiu para produção do maior número de informações possíveis, com intuito de atender as necessidades da sociedade. Porém o excesso produzido trouxe problemas que são tratados nos próximos tópicos deste trabalho.

Segundo OZAKI et al. (2008, p. 116), na lista de desejos da atual sociedade está o de poder armazenar, acessar e compartilhar cada vez mais informações de qualquer lugar.

Para WURMAN (2005, p. 11) esta sociedade quer estar sempre interligada e conectada, para assim conseguir ter informações sincronizadas e atualizadas. As novas tecnologias criadas trabalham com esse conceito e procuram atingir diversas áreas da vida do ser humano, os celulares são os exemplos de tecnologias com estas características mais evidentes.

Conclui-se que o desenvolvimento das tecnologias de informação acompanha os desejos da sociedade na busca por informação.

3.2. A ERA DA INFORMAÇÃO

A era em que vivemos mostra o crescimento acelerado da sociedade e o potencial da transformação e transmissão da informação, prova disso é a criação e o desenvolvimento da internet (OZAKI et al., 2008, p. X).

A era anterior, marcada pelo papel foi de extrema importância para desenvolvimento da sociedade atual, OZAKI et al. (2008, p. 12) menciona que nos papéis estava a base de conhecimento daquela época.

DRUCKER (2000, p. 11) menciona que a sociedade voltada para informação e conhecimento teve início antes das tecnologias da informação. Como exemplo, cita que ingleses implantaram na Índia uma tipo de gestão de conhecimento, onde a ferramenta era pena de ave e a transmissão feita por mensageiros.

Para OZAKI et al. (2008, p. 2) a sociedade da informação foi se transformando e mudando de eras, chegando à digital, onde as tecnologias passam a fazer parte do cotidiano. O autor define a atual sociedade como rede de integração composta pela

população, empresas, governo e universidades que trocam informações através de tecnologias da informação e ferramentas de comunicação a fim de adquirir conhecimento.

Para WURMAN (2005, p. 17) a Era Industrial, anterior a esta, se difere pelas matérias-primas utilizadas, enquanto uma era movida pelos recursos naturais finitos, nesta a informação é o recurso utilizado e parece ser infinito.

Pode-se entender que busca por informação para aquisição de conhecimento vem de muito tempo atrás. As sociedades antepassadas ajudaram na evolução da transformação de dados em informação e, conseqüentemente em conhecimento.

WURMAN (1999, p. 46-47) comenta que a era da informação começou com a idéia de produção em larga escala de dados, foco em hardware, eficiência e competitividade, pregação de poder econômico em vez de desenvolvimento humano. Havia preferência pela produção de cada vez mais dados (sem significados) e não se preocupavam em como conseguir e adquirir novos conhecimentos.

Ao poucos se percebeu que sem gestão ficava difícil manter a qualidade das informações geradas a partir do processamento de dados. Sem informações importantes as empresas não conseguiam obter vantagem competitiva sobre os concorrentes, é o que menciona ROSINI e PALMISANO (2003, p.109).

OZAKI et al. (2008, p. 116) menciona que a era da informação é caracterizada pela facilidade de captar, armazenar, processar, enviar, copiar e disponibilizar a informação em meio digital. São as tecnologias de informação as responsáveis pela enorme quantidade de informações e pela respectiva manipulação.

Para finalizar WURMAN (2005, p.3) afirma que a era atual pode ser denominada com era do “também”, devido à possibilidade de escolhas, não existe somente um melhor meio de encontrar informações, mas uma lista de excelentes opções disponíveis para escolha.

Conclui-se que a necessidade de possuir mais e mais informações foi o motor para desenvolvimento das tecnologias da informação. Ao que parece, a era da informação poderia ser denominada a era das tecnologias da informação.

3.3. BENEFÍCIOS E IMPACTOS DA ERA DA INFORMAÇÃO

Assim como vieram alguns benefícios para a sociedade junto com essa Era, alguns problemas também apareceram.

A era da informação é marcada pelo avanço tecnológico, diminuição de custo e do tamanho dos computadores. Máquinas que antes ocupavam salas gigantescas hoje cabem dentro de uma bolsa (WURMAN, 1999, p. 314).

As ferramentas de armazenamento evoluem constantemente, hoje é possível armazenar *terabytes* em pequenos dispositivos. WURMAN (2005, p. 2) menciona que em 1960 fitas para cópia de segurança tinham um *megabyte* (10 milhões de vezes menor que 1 *terabyte*).

Outro marco dessa Era foi a criação dos sistemas de informação, definidos por ALBERTIN (2004, p. 20) como conjunto de procedimentos organizados com objetivo de geração de informação para gerir uma organização.

O acesso às informações, que já foi muito controlada, onde poucos que tivessem dinheiro poderiam comprar livros e jornais, hoje qualquer um pode conseguir determinada informação de forma rápida e fácil (WURMAN, 2005, p. 13).

Porém a grande invenção dessa Era, segundo CASTELLS (2006, p. 82), foi a internet, ela revolucionou o mundo e trouxe ferramentas que mudaram o modo de acesso às informações.

Segundo WURMAN (2005, p. 2-3), a internet eliminou barreiras físicas e sociais, possibilitou comunicações mais fáceis, através de e-mail e ferramentas de trocas de mensagens, compras e acesso bancário sem sair de casa, acesso à informação para todos seus usuários.

Os benefícios da era da informação são em sua maioria voltada para a acessibilidade e disponibilidade da informação e aquisição de conhecimento, é o que se pode concluir do que mencionam os autores.

OZAKI et al. (2008, p. 147) cita que um dos problemas dessa era é a pressão sobre as pessoas para aquisição de mais informações e conhecimento, inclusive no uso de TI, seja no lado profissional ou no pessoal, por exemplo: utilização de serviços bancários na internet, comunicação via e-mail, obtenção de informação em meio digital, uso da internet na educação.

O autor complementa e menciona que apesar da pressão para entrar no mundo das tecnologias, ainda existem muitas pessoas que sofrem com a exclusão digital. Capacitar os jovens seria uma das alternativas para combater esse problema, como resultado eles teriam mais oportunidades no mercado de trabalho e as empresas contariam com profissionais mais capacitados.

As empresas também sofrem para ter informações que tragam valor ao negócio, não conseguem separar o útil do inútil. Na visão de FIGUEIREDO (2005, p. 21-30), para as empresas, pode significar o fracasso não possuir informações que tragam vantagens competitivas.

Pelo que foi descrito pelos autores, para as pessoas o mundo digital ainda não está totalmente difundido, apesar da pressão por conhecimento ainda se manter e trazer problemas, principalmente, para estudantes e profissionais. Empresas que não conseguem fazer a gestão das informações não aproveitam seus benefícios.

Para RIVLIN apud WURMAN (2005, p. 13) a era é marcada pela sobrecarga, ampliada pela criação da internet. Para o autor as pessoas vivem como se estivessem em uma esteira ligada na velocidade máxima.

WURMAN (2005, p.19) aponta que ocorre a produção de dados e informação em massa nesta Era, as pessoas são bombardeadas por fatos superficiais que não são compreendidos. A Era da informação é, na verdade, a da não-informação, da explosão de dados.

Junto com a pressão da sociedade também existe a sobrecarga de informações, como está descrito nos próximos capítulos, o excesso de informação ou a falta de acesso provocam problemas de natureza física e psíquica nos seres humanos.

Para finalizar, pode-se perceber algo que é mencionado por OZAKI et al. (2008, p. 147): a revolução dessa era afetou não só empresas e pessoas, mas a sociedade com um todo e tudo o que nela acontece.

3.4. O EXCESSO DE DADOS E INFORMAÇÃO

Segundo WURMAN (1999, p. 332), antes, para conseguir uma informação, uma pessoa deveria ir atrás, tentar encontrá-la, porém, com o avanço e criação de novas tecnologias essa prática não é mais necessária, a informação chega sem nem mesmo desejá-la. A todo o momento, os indivíduos são cobertos por informações vindas de todos os lados, não há mais controle sobre o fluxo de informação. Este fato prejudica a vida e o trabalho do ser humano que vive em um mundo sempre desatualizado, a cada minuto uma nova informação surge para rebater outra que, sequer foi totalmente assimilada.

MATTOS (2010, p. 15) cita que se antes os indivíduos sofriam com a falta de informação, hoje o problema é com o excesso, elas se espalham sem que se consiga controlar o fluxo com que chegam.

SIQUEIRA (2005a, p. 183) menciona que da mesma forma que se encontra inúmeras informações fidedignas e de qualidade atualmente, a quantidade de material desnecessário e informações equivocadas também é grande.

O aumento no volume de informação foi ocasionado pelos avanços das tecnologias de armazenamento e transmissão, WURMAN (1999, p. 314) ainda complementa dizendo que as máquinas produzem tantos dados para processamento que fica cada vez mais difícil fazer as relações necessárias para transformar em informação útil.

É o que confirma BATOLOMÉ apud LIRA et al. (2008, p. 171), quando cita que a quantidade de dados e informações gerados no dia a dia incentiva o desenvolvimento da habilidade de separar o útil do inútil.

Segundo WURMAN (2005, p. 9), a maior parte das informações existentes ainda não teve tratamento, 99% delas não possuem significado, ou seja, não são compreendidas.

Pode-se entender que o foco das empresas no trabalho com dados brutos, impede de perceberem que são os seres humanos os responsáveis pela transformação em informação e conhecimento.

Além disso, há produção de tantas informações, que muitas delas nem sequer são aproveitadas, fato que gera perda de dinheiro e os problemas pessoais relacionados ao excesso de não-informação.

O crescimento do volume de dados e a facilidade de acesso aos bancos levaram também as confusões. WURMAN (1999, p. 321) menciona algumas que podem ocorrer: pessoas são confundidas com criminosos ou maus pagadores, trocas de registros médicos, etc. O problema é que quanto mais dados, os erros ficam mais difíceis de serem encontrados e corrigidos, contribuindo para o que o autor chama de desinformação.

Outro problema causado pelo excesso de informação é a não retenção do que se está capturando e perda das informações já assimiladas, isso ocorre freqüentemente

quando se tenta compreender o máximo de informações possíveis de um transmissor que provem um grande fluxo de informação. (WURMAN, 1999, p.135)

Por não conseguir assimilar o que achava que deveria, o indivíduo passa a sofrer da síndrome do fracasso, que são pensamentos de que nunca se sabe o quanto deveria saber, mesmo quando existe a tentativa de digerir o máximo de informação possível. Aceitar que é impossível saber tudo, seria uma das soluções para sobreviver ao bombardeio de informações. (WURMAN, 1999, p. 215-216)

WURMAN (1999, p. 358) afirma que com a era da informação veio a ansiedade de informação e fomos pegos de surpresa, sem saber como superá-la.

Conclui-se que a era da informação, além de trazer o progresso para a sociedade, também trouxe problemas para as pessoas. Fragilizadas pelo excesso de informação são acometidos por doenças sem perceber o real motivo. Os problemas relacionados ao excesso de informação estão detalhados no próximo capítulo.

3.5. INTERNET

Impossível falar da era da informação sem mencionar a internet, a rede mundial de computadores, um dos principais, senão o principal disseminador de informações da atualidade.

Para WURMAN (2005, p. 13) se o produto da atual era é a informação, a internet é o meio de transporte, o que permite a circulação tanto de informações corretas quanto das incorretas.

Como dito por CRUZ (2009, p. 261) as facilidades da internet foi o principal propulsor do aumento considerável do volume de dados, informações e conhecimento nos últimos anos.

De acordo com CASTELLS (2006, p. 82), a internet teve início na década de 1960, criada pela Agência de Projetos e Pesquisa Avançada (ARPA). A primeira rede denominada ARPANET mudou a história das tecnologias e anunciou para o mundo a chegada da Era da Informação.

Para WURMAN (2005, p. 2-3), a internet acabou com as barreiras sociais, econômicas, étnicas e de idade. Desde que se tenha acesso ao conteúdo qualquer um pode encontrá-lo e utilizá-lo. A comunicação pode acontecer mesmo entre pessoas que estejam em pontos extremos do mundo. A troca de mensagens via e-mail revolucionou a comunicação, por ser mais fácil, rápida e barata.

Graças à internet os canais de informação também aumentaram. Hoje se pode navegar entre diferentes fontes de dados de forma instantânea.

De acordo com OZAKI et al. (2008, p. 138), a internet mudou o conceito de que a mídia era para poucos expressarem sua opinião, com ela cada usuário pode ser leitor e também escritor, quando divulga suas idéias.

Engana-se quem pensa que ela substituiu a mídia impressa, segundo WURMAN (2005, p. 1) o que ocorreu foi o contrário, nos Estados Unidos, por exemplo, a internet fortaleceu ainda mais as publicações de informação impressa. A quantidade de informação, que já era grande nos jornais, revistas e outros conteúdos, continuou a crescer e se multiplicar com a internet.

A diferença entre as mídias, segundo HURST apud WURMAN (2005, p. 6-7), é que as informações vindas da internet são mais absorventes, abundantes, imediatas e pessoais. Elas chamam mais atenção por serem mais sedutoras, freqüentes, ruidosas e estarem presentes em todos os momentos do dia a dia.

Pode-se entender que a internet revolucionou a atual era, por isso é considerada um marco. O principal meio para obtenção de informação pelo grande quantidade que se encontra disponível na rede, também é um vilão nos impactos causados pelo excesso de informação.

A explosão da informação na internet levou a criação de ferramentas para processar o estoque, por exemplo, tecnologias de busca e gerenciamento de conhecimento identificam padrões em um grande volume de dados (WURMAN, 2005, p. 2).

WURMAN (2005, p. 2) cita que uma pesquisa realizada em 2000, por Larry Hawes, da Delphi Group, apontava que a receita gerada pelas licenças dessas ferramentas em 1996 era de 46 milhões de dólares passou para 604 milhões em 2000.

Entretanto LIEDTKE apud WURMAN (2005, p. 8) informa que o volume de dados e informações na internet é tão grande que os grandes mecanismos de busca como Google e Yahoo, no ano de 2000, tratavam apenas uma pequena parcela do reservatório, para vasculhar com mais perfeição os mecanismos de busca deveriam ser quinhentas vezes maior.

RIVLIN apud WURMAN (2005, p. 13) complementa ao dizer que apesar de ter a facilidade para acessar as informações, a internet tem um estoque tão grande que sufoca e pode dificultar encontrar o que precisa.

Segundo WURMAN (2005, p. 13-14), diversos estudos apontaram que entre 60 e 80% das pessoas que procuram informações na internet não conseguem encontrar o que precisam.

Além do aumento da quantidade de informações a internet também proporcionou maior colaboração entre seus usuários. OZAKI et al. (2008, p. 138) menciona que graças a esta prática, a geração atual tende a ser mais colaborativa. Nos meios digitais a geração compartilha idéias, conhecimento e interage entre si, um exemplo foi a construção do sistema operacional Linux que contou com a participação de milhares de programadores espalhados pelo mundo.

Segundo WURMAN (2005, p. 1) a era atual aproximou as pessoas. Através de interesses em comum, elas trocam informações no ambiente digital por ferramenta como fóruns de discussão e troca de mensagens instantâneas.

Conclui-se que a internet também foi uma das responsáveis pela criação de ferramentas para tratar as informações e compartilhar conhecimento, algumas delas apresentadas no capítulo 6. Se usada de forma apropriada, a internet pode ser uma ferramenta importante no combate à ansiedade.

4. ANSIEDADE DE INFORMAÇÃO

Como mencionado no capítulo anterior o excesso de informação traz consigo facilidades e ao mesmo tempo problemas. Este capítulo tem como objetivo apresentar um estudo sobre os efeitos causados pelo excesso de informações ao ser humano e quais implicações sobre a saúde mental e física, com foco no transtorno de ansiedade.

4.1. PROBLEMAS CAUSADOS PELO EXCESSO DE INFORMAÇÃO

De acordo com REIS (2005), no ano de 2002 foram produzidos cinco *exabytes* de informações nova em todo o mundo (5.000.000.000.000.000 bytes) e que esse número cresce a uma média de 30% ao ano.

Mesmo havendo essa quantidade exorbitante, segundo SHEDROFF apud WURMAN (2005, p. 15) a sociedade atual ainda possui culturalmente a idéia de que quanto mais conhecimento e informação um indivíduo possuir, mais vantagens ele terá na vida. Por isso exigem que no mínimo se esteja atualizado. Essa pressão afeta mentalmente e fisicamente os indivíduos.

WURMAN (1999, p. 36) compartilha da mesma idéia e menciona que para acompanhar o mercado de trabalho os profissionais são obrigados a adquirir cada vez mais conhecimento. O bombardeio de informações e a exigência de assimilação provocam doenças na população.

REIS (2005) aponta que o excesso causa desconforto na população. A cada dia, profissionais são bombardeados por e-mails, artigos, jornais, relatórios que segundo

a cultura devem ser absorvidos para se manter atualizado e assim competitivo no mercado de trabalho.

WURMAN (1999, p. 38, 58) cita alguns problemas causados pela pressão e o excesso de informação: estresse, depressão, distúrbios do sono, irritabilidade, cansaço, dores musculares e lapsos de memória.

DEL NERO apud REIS (2005) aponta que a sobrecarga de informação provoca fadiga da mente, síndrome caracterizada por tensão, irritabilidade e sentimento de abandono. Por analogia, o autor menciona que o cérebro é cobrado para ser um potente carro de corrida, porém tendo o tratamento simples de um carro de passeio.

MATTOS (2010, p. 5) cita outro problema, o déficit de atenção, ocasionado por tentar dar atenção a diversas informações ao mesmo tempo, porém no final não se consegue compreender o que se esperava ou pior, não assimila nada. Um exemplo comum que pode ocorrer é quando uma pessoa, por exemplo, está assistindo televisão, estudando para prova, falando no telefone e navegando na internet tudo ao mesmo tempo.

Entende-se que a era da informação que trouxe tantas invenções e melhorias para a vida dos seres humanos, também provocou distúrbios pela pressão em ter, cada vez mais, conhecimento.

É impossível saber tudo que acontece no mundo, pois os seres humanos têm percepção seletiva, sendo assim toda visão do mundo será diferente da realidade. Ao tentar capturar cada vez mais informações, a mente entra em curto-circuito. O grande volume de informações e a forma como são transmitidas as tornam, em maior parte, inúteis para a população (WURMAN, 1999, p. 41).

O autor continua o relato sobre percepção ao dizer que o tempo gasto para receber os dados é maior do que o tempo que se leva para compreendê-los e transformá-los em informações, por isso grande parte do que é capturado acaba se perdendo.

As empresas também sofrem com a quantidade de informações, além de contribuir na produção de informações que não são úteis.

Segundo RODRIGUEZ e FERRANTE (2000, p. 46), o estudo e a percepção do potencial de geração de dados em informação por computadores levaram à melhoria contínua no processamento de dados, a começar pela capacidade dos processadores e armazenagem de dados. Preocuparam-se em produzir cada vez mais sem avaliar a qualidade e a necessidade das informações.

Como medida preventiva adotou-se a prática de gestão da informação para manter a qualidade das geradas a partir do processamento de dados e assim garantir vantagem competitiva (ROSINI e PALMISANO, 2003, p. 109).

FIGUEIREDO (2005, p. 21-30) informa que não possuir informações que tragam vantagens competitivas pode significar o fracasso para as empresas.

BATOLOMÉ apud LIRA et al. (2008, p. 171) menciona que na atual para as empresas época, devido à grande quantidade de dados e informações gerados, é essencial tanto para empresas quanto para pessoas que se tenha habilidade de separar o útil do inútil.

Neste trabalho adotou-se o problema de ansiedade, apontado por WURMAN, para um estudo detalhado dos impactos da sobrecarga de informação sobre a população.

4.2. DEFINIÇÃO DE ANSIEDADE DA INFORMAÇÃO

O problema foco deste trabalho é o da ansiedade acometida pela informação, seja pelo excesso ou pela falta. Presente no dia a dia, este problema não é percebido facilmente e muitas vezes é a causa de estresse e doenças psíquicas.

De acordo com CABRAL e NICK (2006, p. 26), ansiedade é um estado emocional desagradável onde o indivíduo encontra-se apreensivo por perceber algum perigo à sua integridade.

CASTILLO et al. (2000) cita que ansiedade é um sentimento de medo e apreensão por antecipação de uma situação de perigo ainda desconhecido. A ansiedade pode ser controlada e ajudar na mudança do ser humano, desde que não seja exagerada, quando atinge esse nível torna-se patológico e pode levar a depressões, psicoses e outros transtornos.

Ansiedade de informação, segundo WURMAN (1999, p. 38), é a causa da lacuna entre o que se sabe e o que se acha que deveria saber, quando a informação não traz o que se gostaria que trouxesse. A ansiedade tenta, muitas vezes em vão, preencher o caminho para a transformação de dados em conhecimento, aparece quando a informação não é compreendida.

WURMAN (2005, p. 14-15) afirma que a ansiedade ocorre quando se tenta assimilar as informações que se expandem rapidamente. Em vez de conhecimento, traz desinformação e confusão para quem recebe.

Para o autor a ansiedade pode se tornar uma doença crônica, um medo que persiste e é ocasionada pelos milhares de informações que precisam ser assimiladas para que a pessoa tenha sucesso. Uma analogia é apresentada para a situação: um indivíduo morrendo de sede e fadado a pegar água de um poço cheio com um dedal.

Pelo que menciona os autores, a ansiedade de informação ocorre quando o ser humano fica aflito e sente que pode ser prejudicado por não saber ou não conseguir assimilar algo (transformar informação em conhecimento). O quadro pode piorar e se tornar um transtorno quando a ansiedade atinge um nível exagerado.

A ansiedade pode ocorrer quando existe privação de determinadas informações, ou quando não há conhecimento suficiente para atender à expectativa de alguém. É o resultado do excesso ou falta de informação. (WURMAN, 1999, p. 49)

O relacionamento entre pessoas também pode levar à ansiedade da informação e ocorre quando alguém se sente inferior e desinformado se comparado a outro, segundo WURMAN (1999, p. 267-268).

O autor também cita que este tipo de ansiedade está presente na vida de quase toda a sociedade, em graus diferentes. Pode ser notada de diferentes maneiras: quando ao tentar ler um manual ou visualizar um mapa, não se consegue entender; quando perguntado sobre algo que deveria saber e não se tem a resposta. Sentimentos de frustração são sintomas da ansiedade.

MATTOS (2010, p. 207) aponta também o sentimento de falta de tempo como um a das maneiras de perceber a ansiedade, ocasionado pela tentativa de assimilar a sobrecarga de informações.

Conclui-se que o transtorno de ansiedade é muito comum e não ocorre só do excesso de informação, mas também da falta ou até mesmo da falsa impressão de que não se tem a informação necessária.

WURMAN (1999, p. 39-40) apresenta sinais reveladores de ansiedade:

- Repetir diversas vezes que não está atualizado com as ocorrências diárias;
- Sentir culpa por não diminuir o número de documentos, e-mails, jornais, revistas, livros separados para leitura;
- Fingir estar entendendo algo dito por alguém, por vergonha de falar que não está compreendendo;
- Sentir-se incapaz de transmitir algo que tinha certeza que sabia;
- Frustrar-se por não ser capaz de seguir um manual de instrução;
- Evitar comprar equipamentos por ter medo de não saber operar;
- Deprimir-se por não saber utilizar algo, quando se pensava que poderia aprender por osmose;
- Considerar um livro como excelente mesmo sem tê-lo lido;
- Gastar tempo lendo notícias que não agregarão em nada;
- Ter reação emocional a algo que não tenha compreendido;

- Ter a sensação de não entender nada e que a pessoa ao lado está entendendo tudo;
- Ter receio em dizer: “Não sei”;

WURMAN (1999, p. 49) complementa com algumas situações em que a ansiedade pode se agravar:

- Quando não se consegue compreender uma informação;
- Não se sabe ao certo se uma informação existe;
- Não saber onde ou como encontrar uma informação;
- Sentir-se oprimido pelo volume de informação existente.

A ansiedade de informação começou através das pilhas de revistas, jornais e relatórios, etc. Atualmente ela está em grau maior devido à internet e as ferramentas digitais: e-mails, *web sites*, boletins eletrônicos, salas de bate-papo, aplicações de troca de mensagens instantâneas. A acessibilidade aos materiais geradores de ansiedade também é ampliada, pois os equipamentos de acesso aumentam e se inovam a cada dia, são eles: celulares, *notebooks*, *palm tops*, etc. (WURMAN, 2005, p. 6).

À medida que o tempo passa e novas tecnologias de geração e acesso à informação são criadas, a sociedade fica mais suscetível à ansiedade de informação, é o que se pode concluir do que mencionam os autores.

Porém não se conseguirá diminuir o número de informações criadas a cada dia, ou seja, as pessoas devem se adaptar a esta situação ou acabarão acometidas pelo transtorno de ansiedade (WURMAN, 2005, p. 2).

4.3. O DEVER DE SABER

Na visão de NONAKA (2000, p. 93), que a sociedade pressiona as pessoas a serem as melhores, obriga a ter o máximo de conhecimento e se destacar perante os outros.

Segundo WURMAN (1999, p. 223), a sensação de que se deve saber sobre tudo, estar a par do mundo, impulsiona a ansiedade de informação na sociedade e quando se tenta contorná-la, deixando de lado algumas informações, o que atinge é o remorso.

Devido à concorrência no mercado de trabalho, a busca por atualização é crescente. Tenta-se capturar o máximo de informações possíveis, sem se importar com a fonte, veracidade e integridade, além de levantar mais do que se pode processar (LIRA et al., 2008, p. 175).

Para WURMAN (1999, p. 61), a sociedade imprime uma competitividade entre as pessoas que implica em inferiorizar quem não sabe. A maioria prefere se omitir a dizer: “Não estou entendendo”. O fato de se envergonhar e recusar desconhecer um assunto dificulta o aprendizado e é a fonte primária da ansiedade de informação, frustração e necessidade constante de manter-se informado.

Fato confirmado por NONAKA (2000, p. 94) quando menciona que por trás da busca incessante pelo sucesso está o medo do fracasso, culpa e vergonha de não alcançar o esperado e desejo de não errar.

Pode-se concluir que a questão cultural imposta pela sociedade de quem sabe mais terá mais sucesso é o que provoca o sentimento de tentar saber de tudo o que acontece no mundo.

Conforme mencionado por SHEDROFF apud WURMAN (2005, p. 15), é impossível sobrecarregar o cérebro com informações demais, apesar de ninguém dizer ao certo qual é sua capacidade, ele está preparado para processar e armazenar muito mais

dados do que somos submetidos, porém o poder de assimilação é mais restrito e precisa de tempo e interesse.

Fato confirmado por NONAKA (2000, p. 71), quando afirma que novos conhecimentos são facilmente aceitos, até de forma espontânea, quando existe interesse do receptor.

É muito comum confundir interesse com obrigação, separar o que realmente se quer aprender daquilo que é imposto pela sociedade, ou pela culpa do próprio indivíduo por ainda não conhecer algo. Enquanto o interesse dá prazer e previne contra a ansiedade da informação, a obrigação é desestimulante e contribui para o agravamento da doença (WURMAN, 1999, p. 149-151).

WURMAN (1999, p. 150) menciona que é possível perceber quando se está recebendo informação por obrigação, a pessoa pensa em outro assunto ou fica em dúvida se o que está recebendo é necessário. Em ambos os casos a compreensão é prejudicada.

O interesse é um requisito para assimilação da informação e redução de ansiedade, porém na atualidade ele é tratado apenas como um hobby, o que tem papel principal na vida dos indivíduos é a obrigação. (WURMAN, 1999, p. 156-157)

Conclui-se que a obrigação do saber substitui o interesse das pessoas. A obrigação começa nas escolas e acompanham o ser humano por toda sua vida profissional, como está apresentado nos tópicos abaixo.

4.3.1. O dever de saber nas escolas

Segundo WURMAN (1999, p.160-161) o bombardeio de informações e a ansiedade começam na infância, mais especificamente nas escolas. O sistema de educação prega a burocracia e impõe o que considera ser um ensino básico. As crianças são

forçadas a aprender o que muitas vezes não as interessa, não existe a alegria em aprender. O objetivo principal da escola é passar conteúdo e ter alunos com notas altas, o que para os educadores representa o sucesso do ensino. Os alunos são treinados para competir entre si, em vez de estimular seus interesses. Estudantes inteligentes são os que tiram notas boas e não os que demonstram interesse em aprender.

O autor complementa ao dizer que as escolas deveriam permitir aos alunos, navegar sobre os assuntos, escolher, poder passar por eles e depois voltar, tudo com intuito de facilitar os momentos de compreensão e aprendizado. A interação com os tópicos aumenta o interesse e inspiram os alunos a terem novas idéias. Interagir com a informação garante a sua aquisição (WURMAN, 1999, p. 170-176).

NONAKA (2000, p. 93) afirma que a metodologia de ensino que forma alunos excelentes, não consegue preparar um profissional capaz de lidar com problemas. Acostumados com o sucesso das notas, no primeiro fracasso estarão suscetíveis a passar pelos mesmos sintomas de quem não era um bom aluno: medo, tensão e apreensão.

Para WURMAN (1999, p. 164) a culpa e a ansiedade impedem o aprendizado, a informação não é absorvida pela memória. O ato de aprender depende da manutenção do interesse. As escolas incentivam o conceito de aprendizado contínuo, porém não se aprende por continuidade e sim por momentos, quando não consegue assimilar algo, a culpa e a ansiedade invadem o aluno. Em vez de aprender os alunos ficam preocupados por não estarem aprendendo e criam o medo de aprender.

O medo de aprender é uma das manifestações de ansiedade de informação, ocorre quando se tem o receio e vergonha de não entender o que é transmitido. As pessoas rejeitam novas informações que acabam não compreendendo nada (WURMAN, 1999, p. 206).

NONAKA (2000, p. 63-65) menciona que ter um fracasso muitas vezes gera conhecimento necessário para a conquista de um sucesso posterior. O fracasso traz

benefícios quando conduz a busca de novas idéias e conhecimento. O oposto acontece, quando se tem êxito, mas não sabe como conseguiu alcançar o esperado, isso nada acrescentará à pessoa.

Pode-se concluir que a pressão do saber começa nas escolas, elas utilizam metodologias que incentivam mais a competição do que a compreensão. O que deveria ser feito é incentivar o interesse dos alunos e evitar o excesso de informações ao qual são submetidos.

4.3.2. Obrigação dentro das Organizações

Nas empresas o problema é parecido com os das escolas, os profissionais são pressionados a serem sempre os melhores, tanto pela empresa quanto por si próprio. Para serem os melhores tem que saber o máximo possível e quanto mais rápido melhor (NONAKA, 2000, p. 93).

NONAKA (2000, p. 93) continua o raciocínio ao citar que as escolas não preparam os alunos no desenvolvimento de pensamentos lógicos para lidar com problemas e se acostumarem com o sucesso. Ao se tornarem profissionais, talvez não saibam como se comportar diante do fracasso.

O que foi dito pelo autor deixa claro que até mesmo os considerados melhores alunos, pelos educadores, estão suscetíveis a sofrer de ansiedade, pois ao se depararem com um fracasso escolar ficarão na defensiva, logo não conseguirão assimilar as informações necessárias para chegar a uma solução.

Para NONAKA (2000, p. 77) a pressão exercida no mercado de trabalho leva a criação de barreiras também dentro das organizações. Quem detém um conhecimento não externar com medo da concorrência que existe. Essa prática atrapalha o fluxo de informações e troca de idéias.

Na visão de FIGUEIREDO (2005, p. 21-30), esse tipo de ocorrência se não for administrado, o conhecimento pode ser perdido quando os funcionários saem e, sem determinados conhecimentos a empresa pode até mesmo falir.

Pode-se entender que quando os colaboradores omitem o que sabem, as informações ficam restritas, podem ser perdidas e o aprendizado dos novos colaboradores fica prejudicado.

O aprendizado dentro das empresas também pode ser prejudicado devido ao excesso de tensão e pressão no trabalho. Não há como apreender em um ambiente deste tipo (NONAKA, 2000, p. 77).

O excesso de informação produzido pela organização também atrapalham o aprendizado. Segundo WURMAN (2005, p. 10) as pessoas demandam mais tempo e esforço tentando filtrar as informações disponíveis do que com a aquisição de conhecimento.

NONAKA (2000, p. 44) menciona que o excesso de conceitos dentro de uma organização, apesar de problemática, pode ser uma oportunidade de reavaliação do conhecimento. Os colaboradores precisam ser incentivados a rever o que já é conhecido e adquirir novos conhecimentos.

WURMAN (1999, p. 165) afirma que junto com a pressão da organização para o funcionário aprender cada vez mais, também existe o medo dele em mudar, ou seja, rever um conhecimento que considerava como absoluto. O medo impede a aquisição de novos conhecimentos. Para aprender é necessário viajar pelo desconhecido, estar preparado para ver o que realmente não sabia sobre algo, porém as pessoas tentam se proteger disso e pensam em conhecimento como um pacote pronto e combatem novas informações, mais um provocador de ansiedade.

O desgaste em tentar se proteger do desconhecido impede a dedicação na aquisição de novos conhecimentos. (WURMAN, 1999, p. 166).

Conclui-se que as empresas pressionam os colaboradores, mas não sabem como trabalhar para que eles aprendam, sem pressão e sem sofrer de ansiedade.

4.4. COMO COMBATER A ANSIEDADE

WURMAN (1999, p. 58) passa como principal dica para combater a ansiedade a de que não é necessário saber tudo, apenas onde e como encontrar.

Outra das soluções apontadas por WURMAN (1999, p. 45), é saber diferenciar dado bruto de algo que traz significado e conseqüente conhecimento. Quem consegue fazer a distinção é denominado um bom processador de informação, com confiança e relaxado consegue alcançar com facilidade a compreensão.

Quando se torna um bom processador de informação, o indivíduo consegue melhorar discernimento das informações sobre as quais é exposto, seleciona o que é de interesse e conseqüentemente melhora o conhecimento gerado. (WURMAN, 1999, p. 338)

A figura 6 retrata como ocorre um bom processamento de informação:

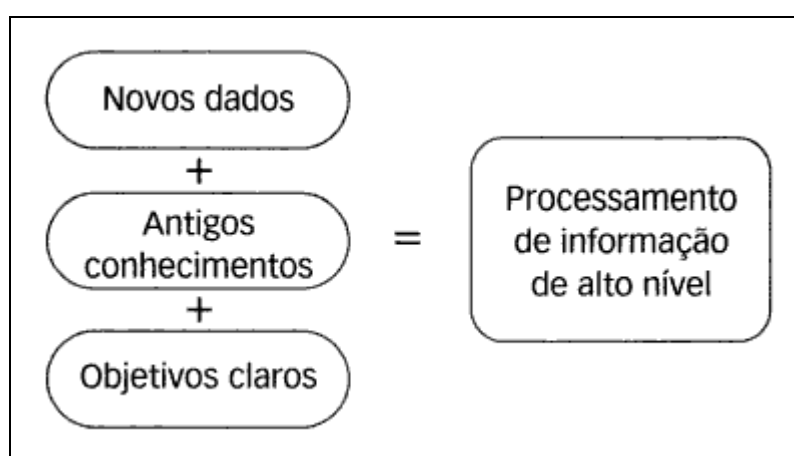


Figura 6: Processamento de Informação

Fonte: LARA (2004, p. 37)

WURMAN (1999, p. 341) indica algumas atitudes para que os bons processadores possam lidar com a grande quantidade de informações, são elas:

- Utilizar o fato de não saber algo para estimular a curiosidade e o interesse em aprender;
- Ao explicar algo para outras pessoas, coloque-se no lugar delas para melhorar a qualidade como disseminador;
- Reconhecer que não se pode ler tudo e eliminar o sentimento de culpa por isso;
- Relacionar novas idéias com outras da memória, essa prática facilita a aprendizagem;
- Ao achar uma solução, pense o que aconteceria se fizesse o oposto, essa prática facilita a tomada de decisão.

Na visão de MATTOS (2010, p. 17), para melhorar da ansiedade é necessário limitar os interesses, saber em que campo atuar para conseguir a informação que é importante para a vida de cada um.

WURMAN (1999, p. 339) compartilha da mesma idéia, e menciona que para um bom processamento, o básico é limitar a quantidade de informações a ser processada, isto pode ser difícil ao receptor, pois estará eliminando opções. Para isso será necessário levar em consideração o que realmente tem a ver com a vida e o interesse e entender que quanto mais informação, mais difícil será para distinguir o que serve do que não serve.

Apesar de parecer fácil, WURMAN (1999, p. 224-227) afirma que esta atividade é complexa. É necessário conhecer a si próprio e conhecer seus interesses.

Libertar-se do que não serve abre o caminho para se encontrar o que precisa (WURMAN, 2005, p. 6).

Pelo que foi apresentado pelos autores, é possível notar que o primeiro passo para controlar a ansiedade é controlar o fluxo de informações, ter atenção somente ao que é de interesse, pois só esses serão assimilados.

WURMAN (1999, p. 339) considera um mito achar que quanto mais informação, melhor preparado se estará para agir, quem pensa isso só contribui para a própria ansiedade. Quanto menos opções, mais fácil para escolher e menos chances de achar que se tomou a decisão errada.

O ato de tomar uma decisão por si só já é complicado, pois envolve o receio de talvez optar pelo o errado. Sociólogos dizem que decisão atrai mais decisão, adia a ação e provoca mais ansiedade, ou seja, tudo que se faça para simplificar a decisão ajudará a deixar o processo menos doloroso (WURMAN, 1999, p. 340).

MATTOS (2010, p. 36) menciona que muitas pessoas preferem ter ou conhecer todos os fatos para poder tomar uma decisão, porém a primeira decisão já foi tomada que é a de adiar a conclusão. Se for algo que exija decisão rápida, muitas vezes essas pessoas não sabem o que fazer.

Preferir as informações de interesse já é um ato de decisão pelo que mencionam os autores, ao restringir você elimina informações que poderiam trazer insegurança na próxima tomada de decisão.

Dentre outras boas práticas mencionadas por WURMAN (1999, p. 224-227) está a de evitar sempre saber sobre tudo, essa prática diminui a obrigação de sempre estar informado e alivia a ansiedade.

WURMAN (1999, p. 52) ainda menciona alguns pontos primordiais que inibem a ansiedade e que devem ser postos em prática:

- Aceitar quando não se conhece algo;
- Atentar-se mais à pergunta do que à resposta;
- Não se culpar por seguir na direção contrária para encontrar uma solução.

Aceitar quando não se conhece algo e não se culpar por isso, é uma prática imprescindível para que o fato de não conhecer algo não atrapalhe a curiosidade, o interesse e conseqüentemente a compreensão. A cobrança da sociedade sobre o indivíduo para ter conhecimento é grande, por isso o gasto de energia em disfarçar é maior do que a de aprender (WURMAN, 1999, p. 60).

Como mencionado em capítulos anteriores, O interesse é um requisito básico para assimilação da informação e um redutor da ansiedade.

A dica de atentar-se mais à pergunta do que à resposta, está ligada com as boas práticas da comunicação. Como mencionado no capítulo dois, a comunicação é uma das principais formas de passagem de informação e conhecimento. Ao perguntar de maneira correta, a pessoa indicará o que precisa e estará bem preparada para receber as informações.

Além de saber como perguntar, conhecer as ciladas da comunicação pode ajudar a prevenir a ansiedade. Dentre os exemplos expostos por WURMAN (1999, p. 133-138) de situações que atrapalham a comunicação estão:

- Transmissão de informação de forma agradável não garante a compreensão do receptor;
- Receio de perguntar quando não se entende o que o transmissor passou;
- O assunto para o transmissor é tão familiar que ele não consegue passar de forma que o receptor faça as conexões para a compreensão;
- O transmissor faz comparações inconsistentes que atrapalham a compreensão;
- O excesso de informação pode levar a amnésia, a sobrecarga leva a não retenção dos dados, como a perda de outras na memória;
- O suspense na transmissão causa ansiedade, na maioria dos casos, um desfecho só é absorvido pelo receptor se algumas perguntas-chaves tiverem sido esclarecidas em sua mente;
- O excesso de detalhes que não agregam a compreensão pode fazer com que o receptor se distraia e não entenda o que se quer passar.

Culpar-se por seguir na direção contrária tem a ver com a sensação de fracasso. Como mencionado por WURMAN (1999, p. 212), mesmo que isso ocorra, o importante é tirar lições dos erros, o fato de ter acontecido já é gerador de conhecimento, o mesmo erro dificilmente ocorrerá novamente.

Segundo NONAKA (2000, p. 65,94), temer o fracasso faz com que as pessoas não saibam como enfrentá-lo e utilizá-lo com fonte de aprendizado. Para o autor um fracasso pode gerar conhecimento necessário para a conquista de um sucesso posterior.

Aceitar o fracasso e encará-lo de forma positiva é uma forma de diminuir a ansiedade. Trabalhar com o fracasso pode levar ao sucesso (WURMAN, 1999, p. 206).

HURST apud WURMAN (2005, p. 6-7) aponta algumas dicas específicas para evitar ansiedade e bombardeio da internet, uma vez que as informações vindas dela são mais abundantes e absorventes:

- Manter a caixa de e-mail sempre vazia;
- Guardar somente o que será necessário para consultas futuras e apagar o resto;
- Não permitir que as informações que chegam pela internet fiquem interrompendo suas atividades repetidas vezes durante o dia;
- Não ser um propagador de informações.

Para finalizar, WURMAN (1999, p. 53-54) menciona que para curar a ansiedade é necessário alcançar a compreensão.

Como mencionado no capítulo dois, compreensão é o objetivo da informação alcançado, a ponte que interliga os dados e o conhecimento, sendo assim elimina a lacuna que ocasiona a ansiedade.

5. GESTÃO DO CONHECIMENTO

Com o advento da sociedade da informação surgiu a gestão do conhecimento. Antes voltadas apenas para o trabalho braçal e força física, as grandes organizações passaram a olhar o capital intelectual como fonte de prosperidade e vantagem competitiva. Este capítulo apresenta conceitos sobre gestão do conhecimento, ações para implantação, mudanças na cultura empresarial e melhores práticas.

5.1. DEFINIÇÃO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Para LARA (2004, p. 27), após a Era industrial, a capacidade intelectual e a sistêmica passaram a ser mais importantes para o sucesso do que os ativos físicos. Trabalhar a parte intelectual do ser humano para transformar em produtos e serviços virou uma tendência, porém pouco se fazia para gerir o capital intelectual da empresa.

O conhecimento se tornou um ponto crucial de vantagem competitiva e elemento essencial para se manter vivo no mercado, segundo NONAKA (2000, p. 28). As inovações tecnológicas, de produtos e preferências ficaram mais velozes. Uma empresa pode falir da noite para o dia, para isso não acontecer é necessário criar novos conhecimentos, disseminá-los pela organização e aplicá-los sobre produtos e serviços, em um processo de renovação contínua.

Na visão de DAVENPORT e PRUSAK (2003, p. X-XI), somente depois de perceberem que só sobreviveriam se aprendessem de forma contínua, as empresas passaram a dar mais valor ao conhecimento. Depois de perderem tempo e dinheiro,

por não valorizá-lo, hoje procuram entender o que se sabe, o que deveriam saber e como alcançar o que precisam saber.

Na visão de ROSINI e PALMISANO (2003, p. 105-106), algumas empresas perceberam gerir o conhecimento e começaram a adotar práticas com objetivo de entender, organizar, controlar e lucrar com esse recurso intangível que é o conhecimento. A essas práticas deram o nome de gestão do conhecimento.

Para FIGUEIREDO (2005, p. 4), gestão do conhecimento dentro da empresa trata-se da valorização e manutenção do saber de seus colaboradores, com práticas de aquisição, aplicação e proteção desse bem.

Conforme mencionado por SLEIBY (1998, p. 140), a gestão do conhecimento busca transformar conhecimento tácito em explícito, ou seja, permitir que seja disseminado pela empresa. Conforme visto no capítulo 2, o conhecimento tácito está na mente dos indivíduos e para que seja passado para outras pessoas é transformado em explícito.

Pode-se entender que a gestão do conhecimento foi a maneira encontrada pelas organizações para conseguir aproveitar os benefícios e valorizar um bem essencial para sobrevivência no mercado.

Para OZAKI et al. (2008, p. 12) a gestão do conhecimento começou através do papel. A escrita em papel foi o meio encontrado pela sociedade para disseminar o conhecimento e veio se desenvolvendo até chegar aos meios digitais.

LARA (2004, p. 27-28) afirma que a prática da gestão do conhecimento foi uma prática de extrema importância na época das cartas de navegação. Os navegadores montavam as cartas e mapas para consulta em navegações posteriores e não repetir os mesmos erros do passado.

Pode-se perceber que a gestão do conhecimento é uma prática antiga e que trouxe diversos benefícios para transformação do mundo.

DAVENPORT e PRUSAK apud ROSINI e PALMISANO (2003, p. 124) mencionam que as principais atividades desenvolvidas hoje pela gestão conhecimento são: compartilhar o conhecimento internamente, manter atualizado, utilizá-lo e reutilizá-lo para benefício da empresa, adquirir novos conhecimentos seja interno ou externo e compartilhar com a comunidade.

Segundo ALLEE apud LARA (2004, p. 22), são utilizadas três ferramentas para prática de gestão do conhecimento: dinâmica organizacional, engenharia de processo e tecnologia da informação.

Dentre as práticas relacionadas à gestão está a utilização de ferramentas tecnológicas, que segundo ROSINI e PALMISANO (2003, p. 124) tratam-se de tecnologias da informação que têm por objetivo contribuir para o conhecimento coletivo e o aprendizado contínuo, além de facilitar o compartilhamento de informações entre os colaboradores da organização, sejam elas, problemas, soluções, idéias, projeções, etc.

De acordo com DAVENPORT e PRUSAK (2003, p. XI), algumas empresas pensaram que a utilização das tecnologias poderia substituir ou criar o conhecimento humano, fato que se revelou ser uma inverdade. Porém a utilização delas ajudou no processo de manutenção de interesse, gestão e disseminação do conhecimento.

O foco deste trabalho está em investigar a utilização das ferramentas e ações de gestão do conhecimento para combate aos problemas causados pelo excesso de informação. As ferramentas serão mais detalhadas no próximo capítulo.

5.2. GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

CASTELLS (2006, p. 229) menciona que o incentivo ao processo de troca de informações e conhecimento dentro das organizações começou antes das tecnologias de informação e exemplifica a Toyota, que em 1948, implantou um

processo através de cartões padronizados contendo informações de um setor que ficavam disponíveis em diferentes pontos do local de trabalho e eram compartilhados entre os operários.

A aparição da gestão do conhecimento nas organizações tinha como objetivo ajudar a manter, disseminar, trabalhar e também aumentar um dos seus bens mais importante, porém trata-se de um processo complexo e custoso (LIRA et al., 2008, p. 175).

Para SIQUEIRA (2005b, p. 62), o conceito surgiu dentro das empresas como incentivo para trabalharem mais com o intelectual do que com a força braçal dos seus funcionários. Passar da sociedade industrial para a do conhecimento.

FLEURY (2002, p. 142-144) aponta que o processo de gestão do conhecimento é composto por três marcos dentro de um ciclo contínuo:

- **Aquisição e desenvolvimento de conhecimentos:** pode ocorrer através de experimentações, inovações, resolução de problemas, observação de experiências de outras organizações e contratação de pessoal;
- **Disseminação do conhecimento:** comunicação e circulação do conhecimento pela empresa, treinamento, rotação de pessoas nas áreas, trabalho em equipe;
- **Construção de memória:** armazenagem do conhecimento para consultas futuras, por exemplo, construção de base de dados.

A figura 7 é um exemplo do fluxo indicado por FLEURY:

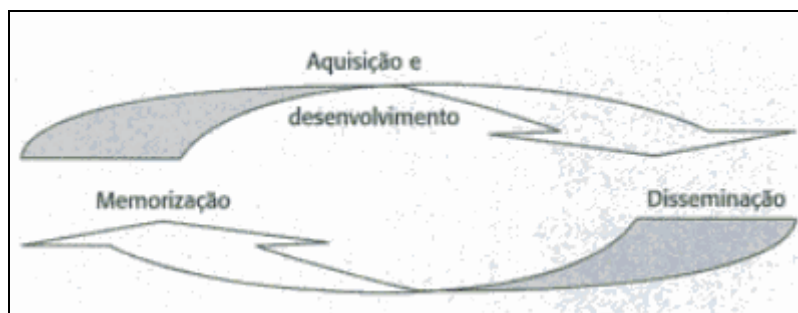


Figura 7: Processo de Gestão do conhecimento
 Fonte: FLEURY (2002, p. 143)

Pode-se concluir que a era da informação e do conhecimento influenciou as empresas nas práticas de gestão desse bem. Nessa era que o conhecimento passou a ser o recurso mais importante no mercado, não gerir pode significar o fracasso.

5.2.1. Conhecimento organizacional

Para CRUZ (2009, p. 261) o objetivo principal da gestão do conhecimento nas organizações é tentar encontrar maneiras de aproveitar todo o potencial intelectual nela existente.

LARA (2004, p. 22) cita que o objetivo da gestão do conhecimento é fornecer e aumentar a capacidade intelectual dentro da organização para que os colaboradores possam tomar decisões embasadas que garantam o sucesso da empresa.

Segundo NONAKA (2000, p. 32, 68), o intelecto de uma empresa está na soma do conhecimento de cada um dos colaboradores e denomina-se conhecimento organizacional. Uma empresa que trabalha o conhecimento tem com principal atividade disseminar o conhecimento de forma rápida e eficiente para todos os funcionários, dos diferentes níveis hierárquicos e não manter em conhecimento em poucas pessoas.

O conhecimento organizacional, segundo LARA (2004, p. 22), não pode ser medido pelos modelos contábeis. Valoriza o bom atendimento dos clientes, desenvolvimento

da competência dos colaboradores, entre outras atividades. A figura 8 mostra como é formado o conhecimento organizacional, através da soma dos capitais humano, organizacional e de clientes:

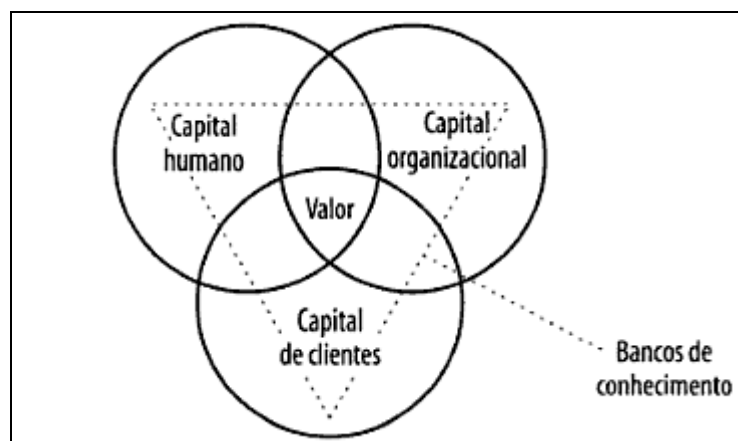


Figura 8: Conhecimento Empresarial

Fonte: DAVENPORT e PRUSAK apud LARA (2004, p. 60)

Entende-se que a gestão do conhecimento é voltada para os colaboradores, pois são eles os responsáveis pelo conhecimento organizacional, ponto que traz diferenciação frente aos concorrentes.

5.2.2. Aquisição de conhecimento

NONAKA (2000, p. 30) menciona que a produção de novos conhecimentos depende das pessoas e por isso as empresas precisaram valorizar seus colaboradores e incentivá-los a buscar novas idéias.

ALBERTIN (2004, p. 20) aponta que as informações tratadas dentro de uma organização precisam ser compartilhadas entre os colaboradores para se transformarem em conhecimento.

Segundo NONAKA (2000, p. 30,43), a geração de novos conhecimentos parte das intuições e do conhecimento tácito dos colaboradores da empresa. A geração de novas idéias pelos colaboradores precisa ser estimulada pela empresa, esse é um

dos modos de deixar de ver a empresa como uma máquina, mas como um organismo vivo.

Além disso, o autor menciona que uma das atividades de uma empresa criadora de conhecimento é saber estruturar e valorizar a informação pela sua importância, sem olhar a hierarquia de quem a possui. Um novo conhecimento nasce da interação de informações de diferentes profissionais.

O melhor conhecimento dos colaboradores leva ao aprendizado organizacional, que para NONAKA (2000, p. 78-79) está ligado ao compartilhamento de idéias entre colaboradores e transformação em conhecimento que leva a melhoria dos processos da organização.

Entende-se que a produção de novos conhecimentos depende dos incentivos e compartilhamento de informações dentro das organizações, como visto no capítulo 2 são as pessoas que produzem conhecimento.

O processo de aquisição de conhecimento dentro das empresas, segundo NONAKA (2000, p. 74), está dividido em três etapas: a primeira quando os colaboradores recebem novas idéias, a segunda é quando já internalizaram e alteraram seus comportamentos e por último quando a partir do conhecimento adquirido desenvolvem melhorias para a empresa.

Para aquisição de conhecimentos, os colaboradores deveriam escolher seus treinamentos de acordo com seus interesses, seguir o seu ritmo, ter oportunidade de parar e testar o que é apreendido. Promover a liberdade estimula o interesse, logo facilita a compreensão. (WURMAN, 1999, p. 96)

5.2.3. Práticas de gestão do conhecimento

De acordo com ROSINI e PALMISANO (2003, p. 106), existe grande dificuldade, obstáculos, esforços e investimentos na implementação da gestão do conhecimento. É um investimento de longo prazo e que traz benefícios nem sempre tangíveis.

A dificuldade de implantação, segundo WURMAN (1999, p. 61), se deve ao fato das empresas se preocuparem mais com soluções concretas, por serem mais fáceis e se afastarem do intangível, como o conhecimento e a implantação de uma filosofia nova na companhia.

Segundo LARA (2004, p. 22), a dinâmica e os processos da organização junto com tecnologias da informação devem trabalhar em conjunto com ferramentas para prática de gestão do conhecimento, com objetivo de facilitar e aperfeiçoar o fluxo de transmissão de dados, informações e conhecimento pela organização e que estejam disponíveis para todos os colaboradores.

NONAKA (2000, p. 36) concorda com o que foi exposto acima e cita que uma boa prática da gestão do conhecimento é possibilitar que os empregados possam conhecer um pouco sobre cada atividade da empresa.

LARA (2004, p. 22-23) menciona que os recursos tecnológicos dão suporte à gestão, porém é complexo conciliá-los com os conhecimentos pessoais. Gestão do conhecimento não é apenas criar um grande banco de dados com informações e experiências.

A autora complementa ao mencionar que a GC prevê a adoção de fontes de conhecimento, a TI, dados externos e internos, parceiros e medidas que incentivem o trabalho intelectual.

NONAKA apud FLEURY (2002, p. 140-141) considera que a gestão deve buscar gerenciar a espiral do conhecimento dentro da organização, que conforme apresentado no capítulo 2 é o nome dado ao ciclo de criação e conversão de

conhecimento. A empresa deve articular para que o ciclo se mantenha, ou seja, comece no individual, mova-se para o nível de grupo e chegue ao nível da empresa. Abaixo são apresentados alguns gatilhos que podem iniciar cada ponto do ciclo:

- **Socialização:** formação de um grupo de trabalho para troca de experiências;
- **Articulação (Externalização):** sucessivas rodas de diálogo que deixe as pessoas à vontade para facilitar a revelar o conhecimento tácito;
- **Combinação:** integração entre membros de uma equipe e outras áreas ou por documentação de conhecimento existente;
- **Internalização:** proposta de aprendizado na prática, em que a pessoa possa fazer teste de tentativa e erro.

Pode-se concluir que as práticas de gestão do conhecimento podem variar de empresa para empresa, mas consistem em processos, atividades e tecnologias da informação que permitam manter, aumentar e disseminar o conhecimento organizacional.

NONAKA (2000, p. 54) menciona que a empresa voltada para o desenvolvimento do conhecimento é aquela com habilidades para adquirir, criar e transmitir conhecimento para todos os níveis, e ainda conseguir se adaptar sem medo de receber novos conhecimentos.

Para finalizar, SPENDER apud FLEURY (2002, p. 141) aponta que toda atividade da gestão, seja identificação, monitoramento, retenção e desenvolvimento de conhecimentos devem estar alinhados com seu posicionamento estratégico, pois só assim trará os resultados esperados.

5.2.4. Problemas na gestão do conhecimento

Para DAVENPORT e PRUSAK (2003, p. 8) um dos grandes problemas na maioria das empresas é que ainda se confunde informação com conhecimento. Tentam fazer a passagem de dados para conhecimento, mas sem alcançar a compreensão.

Para LARA (2004, p. 27-28) muitas empresas não utilizam este tipo de gestão e privilegiam mais a geração de informação através de dados brutos.

SLEIBY (1998, p. 141) confirma que ainda existe certa confusão entre o conceito de gestão da informação e do conhecimento, porém as duas são diferentes. A primeira valoriza os dados e as informações; enquanto a segunda valoriza as pessoas.

Conclui-se que ainda existem empresas que valorizam mais a informação e esquecem que é o conhecimento que traz vantagem competitiva, como é apresentado em outros capítulos deste trabalho.

Apesar da gerência saber da importância do conhecimento dentro da organização, na maioria das vezes não sabe como explorá-lo. Os gerentes relacionam a obtenção de conhecimento com processos sistêmicos, transformação de dados em informação relevante. O valor do conhecimento está relacionado somente a números para esses profissionais: maior eficiência, diminuição de custo, maior retorno sobre o investimento (NONAKA, 2000, p. 29).

Ponto corroborado por CRUZ (2009, p. 261) ao citar que as organizações pouco fazem para aproveitar os benefícios do conhecimento. Primeiro por não terem uma política de gestão e, segundo, por não disporem de ferramentas que facilitem coleta, busca, criação e acesso.

É muito difícil modificar a mentalidade do corpo gerencial, como dito WURMAN (1999, p. 143-144). Um ponto que atrapalha é o de querer mudar o que se considera definitivo, até mesmo novas idéias são descartadas quando se pensa saber tudo sobre um assunto.

Pode-se entender pelo que foi mencionado pelos autores, que para desenvolvimento da gestão do conhecimento é preciso o apoio do corpo gerencial da empresa. Não são somente as práticas que trarão resultados, mas a mudança de mentalidade dos colaboradores, que parte do executivo e vai para a base da empresa.

A má gestão do conhecimento traz a reversão do conhecimento, nome dado por DAVENPORT e PRUSAK (2003, p. 8), causado pelo excesso de informação e dados. Pode-se obter e armazenar muito conhecimento, porém se os colaboradores não conseguirem extrair algum significado dessa base, tudo que foi guardado não passará de dados.

Para finalizar o autor menciona que para ter sabedoria não é necessário conhecer sobre tudo, mas conhecer aquilo que for útil.

5.3. INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO COMO VANTAGEM COMPETITIVA

As empresas procuram através da informação recursos estratégico na busca de vantagem competitiva. Com informações úteis é possível fazer o uso eficiente dos recursos da empresa como materiais, dinheiro, tecnologia, pessoas, equipamentos e até mesmo o melhor uso da informação, ou seja, consegue-se realizar uma atividade com tempo, custo e recursos menores e assim atingir melhores resultados (REZENDE e ABREU, 2003, p. 97).

Esta afirmação é ratificada por WURMAN (1999, p. 318), quando cita que possuir determinadas informações pode significar um diferencial no atual cenário competitivo.

Para ALBERTIN (2004, p. 24), a utilização de recursos de informação deixou de ter enfoque técnico para valorizar o negócio e obter vantagem competitiva.

A importância mencionada pelos autores nos parágrafos acima levou as empresas a tentarem produzir cada vez mais informação através do processamento de dados.

DRUCKER (2000, p. 19) afirma que a maioria das empresas ainda acredita que quanto mais dados, maior será a quantidade de informações, o que no passado era verdadeiro pela falta de dados, hoje provoca distorções e excesso de informações. Mesmo assim, os executivos ainda cobram especialistas da área de TI de forma exagerada na produção de grande número de informações úteis, porém se esquecem de passar o que realmente querem e assim muito do que é produzido se perde.

Para WURMAN (1999, p. 40), a informação tem o poder de construir e destruir fortunas e erra quem pensa que quanto mais informação maior será o poder.

ALBERTIN (2004, p. 15) afirma que a o aumento da quantidade e o valor agregado das informações, traziam mais prejuízos às empresas do que benefícios, pois a maioria da empresas não sabia como aplicar o devido tratamento. Tornou-se então um fator crítico de sucesso, processar, armazenar e disponibilizar o mais rápido possível apenas informações relevantes.

Segundo ALBERTIN (2004, p. 17) fatores críticos de sucesso são atividades do negócio que garantem o bom desempenho da empresa.

As empresas começaram a perceber que somente o fato de ter informação não era suficiente para conseguir vantagem sobre os concorrentes.

WURMAN (1999, p. 322) previu que as empresas que entendessem o real poder da informação iriam ter domínio sobre seus concorrentes, transformariam o produto da empresa em informação.

O que disse WURMAN pode se comprovado atualmente, como exemplo dessas empresas aparece o Google, que tem como principal negócio gerir informações e conhecimento.

Um dos principais erros apontados por WURMAN (1999, p. 124) é o de pensar que ter informações demais é melhor do que de menos.

Comprovado por DAVENPORT e PRUSAK (2003, p. 8), que mencionam que não é necessário saber sobre tudo, mas saber o que é útil. Quando se produz muita informação o que na verdade se tem é excesso de dados.

Para MULLER apud LARA (2004, p. 22), a informação é importante e pode conter algum significado, mas de nada ela servirá se não houver um ser humano para interpretá-la e transformá-la em conhecimento. É o conhecimento que permite tomar ações e decisões que se transformam em estratégias na aquisição de vantagem competitiva.

Pode-se entender que as informações são importantes para as empresas, mas o que realmente traz vantagem competitiva é quando a informação se transforma em conhecimento necessário para tomada de decisões.

A geração de novos conhecimentos é o que possibilita a melhoria dentro de uma organização, é o que cita NONAKA (2000, p. 54).

OLIVEIRA JUNIOR apud FLEURY (2002, p. 141-142) afirma que existem três pontos a serem verificados para que utilização de um conhecimento como ação estratégica:

- Definir quais os conhecimentos relevantes para que sejam desenvolvidos pela empresa;
- Formas de compartilhamento do conhecimento com os colaboradores, trazendo vantagem para a empresa;
- Formas de proteção do conhecimento que será um fator de vantagem da empresa.

GRANT apud FLEURY (2002, p. 142) para que o conhecimento agregue valor à empresa alguns pontos devem ser considerados:

- **Transferibilidade:** A empresa deve ter capacidade de transferência do conhecimento internamente e externamente;
- **Capacidade de agregação:** capacidade de transferir o conhecimento de forma que quem recebe consiga agregar e vincular aos conhecimentos que já possuía;
- **Apropriabilidade:** habilidade de quem possuía o conhecimento em ter o retorno esperado por ele.
- **Especialização na aquisição do conhecimento:** o ser humano possui capacidade limitada na recepção do conhecimento, por isso é necessário que existam pessoas determinadas que recebam conhecimentos específicos de uma área.
- **Importância para produção:** o conhecimento deve agregar valor ao processo de produção da empresa.

WURMAN (1999, p. 318) destaca que pessoas e empresas que desenvolvem estratégias eficazes são aquelas que conseguem transformar dados em informação com facilidade e se adaptar de forma rápida às mudanças (novos conhecimentos).

Conclui-se que o fato de possuírem informações úteis e conhecimentos pode trazer vantagem para as organizações e ser um fator de sucesso, porém é necessário que se faça a gestão desses recursos e saber como utilizá-los de maneira eficaz nas ações estratégicas da empresa.

6. TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E A GESTÃO DO CONHECIMENTO

Este capítulo demonstra com a Tecnologia da Informação pode auxiliar na gestão do conhecimento. Para isso, algumas ferramentas de gestão do conhecimento disponíveis são apresentadas, além de meios necessários para implantação e como as ferramentas podem contribuir para diminuir os problemas causados pelo excesso de informação.

6.1. FERRAMENTAS DE TI UTILIZADAS NA GESTÃO DO CONHECIMENTO

ALBERTIN (2004, p. 20-21) conceitua tecnologia da informação como tudo que consegue armazenar, tratar, obter e disponibilizar informação.

Para WURMAN (1999, p. 317), aos longos dos anos, a tecnologia da informação deixou de ser despesa para se tornar recurso organizacional na geração de lucro e vantagem competitiva sobre os concorrentes.

Exatamente o que menciona ALBERTIN (2004, p. 40). Para o autor a TI, antes usada apenas como apoio à produção e controle de dados, passou a fazer parte da estratégia da empresa para adquirir vantagem competitiva, empregando-a na mudança de processos e no aproveitamento de oportunidades.

WURMAN (1999, p. 318) menciona que seu valor está ligado à sua capacidade de administração de informação.

Os autores acima mencionam os benefícios e facilidades das tecnologias, porém junto com elas também vieram problemas de administração das informações.

De acordo com DRUCKER (2000, p. 11), quanto mais as tecnologias avançam, maior é a necessidade de envolvimento no processo de análise e diagnóstico das informações, para evitar a sobrecarga das informações trazida por elas.

Para OZAKI et al. (2008, p. 215) a TI só traz benefícios se estiver adequada às estratégias da empresa e aos processos de negócios.

CASTELLS (2006, p. 69) afirma que a revolução das tecnologias foi provocada pelo poder do tratamento e processamento de informações possibilitarem a geração de novos conhecimentos.

Segundo OZAKI et al. (2008, p. 135), além de facilitarem a manipulação, o processamento, o acesso, a busca, a localização e a utilização das informações, as tecnologias construíram bases de conhecimento.

NONAKA (2000, p. 65) cita um exemplo: as ferramentas de banco de dados. As empresas conseguiram facilitar a gestão do conhecimento e o aprendizado dos seus funcionários.

NONAKA (2000, p. 36-55) afirma também que a eficácia da gestão do conhecimento depende de ferramentas e sistemas que ajudem nas atividades do dia a dia, além da implantação de processos e práticas. Para o autor, a ferramenta adequada para gestão do conhecimento é aquela que possibilita a invenção de novos conhecimentos.

Pelo que foi mencionado pelos autores, entende-se que as ferramentas de TI formam a base para a gestão do conhecimento nas organizações.

Segundo CRUZ (2009, p. 262), as primeiras ferramentas tecnológicas voltadas para área de gestão do conhecimento começaram a ser desenvolvidas na segunda metade da década de 1990.

Dentre as ferramentas de gestão de conhecimento atuais, pode-se citar: *intranets*, *wikis*, blogs, portais corporativos, *chats* e aplicações de mensagens instantâneas,

fóruns de discussão e as ferramentas de gestão de conteúdo, de busca e indexação, de ensino à distância e de integração de sistemas corporativos.

OZAKI et al. (2008, p. 139 - 147) cita que a cada dia novas ferramentas são criadas para auxiliar as organizações, porém muitas empresas ainda não perceberam a importância da utilização de tecnologias de informação no aprendizado e gestão do conhecimento.

Outras empresas acham que somente o uso das ferramentas trará os resultados esperados, porém apesar da importância delas, se não houver incentivos ao relacionamento interpessoal fica difícil sustentar as práticas de gestão do conhecimento.

6.1.1. Wiki

SIQUEIRA (2005a, p. 196) menciona que se utiliza o termo *Wiki* para denominar um conjunto de páginas interligadas que disponibilizam conteúdos diversos para consulta e que também possibilita ao visitante contribuir com o seu conhecimento, ou seja, quem acessa tem a possibilidade de incluir e editar registros.

Segundo WURMAN (1999, p. 281) o relacionamento de interesses leva ao conhecimento. Para o autor, ao disponibilizar uma ferramenta que faça relações, de onde se está e para onde se pode ir, facilita a criação de comparações para alcançar o que se deseja saber.

Na mesma obra, WURMAN (1999, p. 306) menciona sobre mapas incompletos, que exigem a participação do leitor para complementar e traçar as próprias trilhas de informações.

Conclui-se com a explicação de WURMAN e o conceito de SIQUEIRA que a ferramenta *wiki* é uma ferramenta poderosa na aquisição de conhecimento de quem

a utiliza. Apesar de não existir quando o livro de WURMAN foi editado, a sua conceituação lembra muito o funcionamento das ferramentas *wiki*, como por exemplo, a *Wikipédia*.

No começo tratada com certa desconfiança a enciclopédia virtual livre, denominada *Wikipédia* se tornou um dos maiores projetos de disseminação de conhecimento no mundo e já possui conteúdo em diversas línguas. A enciclopédia permite a colaboração de seus utilizadores, são eles que criam os artigos, complementam e corrigem os que existem, emitem suas opiniões, participam de discussões e, por incrível que pareça, seus conteúdos são considerados confiáveis por especialistas de todo o mundo (SIQUEIRA, 2005a, p. 197).

Segundo SIQUEIRA (2005a, p. 197), o objetivo da empresa que mantém a *Wikipédia* é torná-la a maior enciclopédia de todos os tempos, de forma confiável e gratuita, uma vez que não há interesse econômico em sua manutenção.

6.1.2. Intranet

De acordo com OZAKI et al. (2008, p. 135-136), a *intranet* surgiu na década de 1990 e consiste em aplicações similares a internet, mas que está restrita a utilização de colaboradores internos de uma organização.

A *intranet* tem como objetivo possibilitar a integração e compartilhamento informações entre os colaboradores. No início existia uma grande dificuldade na sua manutenção, pois apenas especialistas conseguiam atualizar o conteúdo que vinha de toda a empresa.

6.1.3. Ferramentas de Gestão de Conteúdo

CRUZ (2009, p. 263) menciona que as ferramentas de gestão de conteúdo possuem grupos de funcionalidades para criação, edição, coleta, organização, atualização de diferentes repositórios. Permitem acesso múltiplo a todos os colaboradores de uma organização, com intuito de transformar o conhecimento individual em coletivo.

OZAKI et al. (2008, p. 136) complementa ao dizer que as ferramentas de gestão de conteúdo surgiram para suprir as deficiências das *intranets*, pois permitiam que os próprios usuários fizessem a gestão das informações, além possibilitar a utilização de diferentes tipos de documentos digitais, tais como: digitalizações, imagens, arquivos de texto, de voz, etc.

CRUZ (2009, p. 263) aponta outro objetivo dessas ferramentas, o de facilitar o acesso a manuais e procedimentos. Antes, esses documentos se perdiam e devido ao difícil acesso eram poucos utilizados. A organização dos documentos pode levar a manutenção e aprimoramento dos processos empresariais.

Pode-se concluir pelo que foi mencionado pelos autores que essas ferramentas são importantes para guardar todo conhecimento de uma empresa.

Porém um ponto de atenção é a forma como a ferramenta está organizada, pois pode gerar acúmulo de informações desnecessárias e dificultar o acesso dos colaboradores na busca do que precisam encontrar. Como descrito no capítulo de ansiedade de informação, o acesso é uma das armas no combate deste tipo de transtorno.

6.1.4. Portais corporativos

As *intranets* e ferramentas de gestão de conteúdo evoluíram ao longo dos anos, novas funcionalidades foram adicionadas e deixaram de ser de uso exclusivo interno para se tornarem uma interface de comunicação com a sociedade. Dessa evolução surgiu o que OZAKI et al. (2008, p.136) chama de portal corporativo.

Segundo SIQUEIRA (2005b, p. 85) os portais corporativos têm como objetivo ser o principal meio de acesso às informações digitais de uma empresa e visam agregação de valor ao negócio e aumento a inteligência informacional através de suporte à decisão eficaz no processamento de informações. Eles disponibilizam para os colaboradores, em ambiente web, diversas ferramentas, como: listas de discussões, conteúdos de especialistas, comunidades virtuais, *chats*, treinamentos à distância, videoconferências, etc.

Conclui-se que os portais corporativos formam uma base para diversas ferramentas de gestão do conhecimento, se houver facilidade de utilização pode ser um ponto único para que os colaboradores encontrem o que precisam.

6.1.5. Chats e aplicações de mensagens instantâneas

Chats e aplicações de mensagens instantâneas são recursos tecnológicos de troca de mensagens.

Para SIQUEIRA (2005b, p. 85), *chat* é uma ferramenta que permite interação textual entre os usuários, muito comum nos portais da internet.

MATTOS (2010, p. 213) menciona que as aplicações de mensagens instantâneas são práticas, rápidas e fáceis de usar. Sua utilização substitui, na maioria das vezes, as conversas telefônicas, com foco em tirar dúvida e conseguir informações simples.

Diversas empresas já utilizam essas ferramentas como instrumento de trabalho. Organizam *chats* com executivos ou especialistas para compartilhamento de conhecimento e disponibilizam as ferramentas para troca de mensagens entre os colaboradores. O objetivo é facilitar a comunicação e transformar as conversas em material de consulta para outras pessoas (OZAKI et al., 2008, p. 137).

O grande problema dessas ferramentas citado por OZAKI et al. (2008, p. 136-137) é que os funcionários em sua maioria não utilizam somente para fins profissionais, afetando assim a produtividade do dia a dia.

O autor complementa dizendo que a utilização deve ser apenas interna, pois ao abrir para o público externo facilita a entrada de vírus de computadores e o acesso de pessoas não autorizadas às informações confidenciais.

MATTOS (2010, p. 213) declara que essas aplicações são viciantes e no caso das aplicações de mensagens instantâneas existe excesso interrupção e utilização de forma inadequada.

Apesar dos pontos negativos, essas ferramentas podem ser importantes no combate à procura incessante por informação e ansiedade, pois têm um perfil informal permitindo que o usuário fique mais à vontade na utilização. Evita também a preocupação de não possuir uma informação, pois saberão com quem falar de forma fácil e rápida.

6.1.6. Fóruns de discussão

Ferramentas parecidas com *chats*, porém a troca de mensagens pode ser assíncrona. Uma pessoa escreve sua pergunta, dúvida ou comentário e a resposta pode ocorrer a qualquer momento (OZAKI et al., 2008, p. 137).

Nos fóruns há externalização do conhecimento de quem responde a um questionamento, depois internalização de quem lê os comentários e por fim a combinação dos diferentes conhecimentos relatados.

Este processo apontado por OZAKI et al. (2008, p. 137) foi descrito no capítulo 2 desta monografia como espiral do conhecimento.

Além de ajudar a quem postou a dúvida, a troca de mensagens se transforma em um repositório de transferência de conhecimento. Quem tiver uma dúvida parecida pode encontrar a resposta de forma rápida, evitando estresse e ansiedade de não conhecer o assunto.

6.1.7. Ferramentas de ensino à distância

De acordo com OZAKI et al. (2008, p. 137) as ferramentas de ensino à distância são soluções complementares aos cursos presenciais. Permitem que o colaborador acesse o conteúdo em um horário conveniente e quando tiver interesse. Além desses benefícios, essas ferramentas disponibilizam espaço para interação virtual entre os participantes, seja por fórum, *chats* ou aplicações de troca de mensagens instantâneas.

Um ponto a se destacar do parágrafo anterior é a possibilidade de acessar o conteúdo quando se tem interesse, pois, como mencionado em capítulos anteriores, para que se alcance o aprendizado é necessário que haja interesse do receptor.

6.1.8. Ferramentas de integração de sistemas corporativos

Como mencionado por OZAKI et al. (2008, p.138), são ferramentas que transformam portais corporativos em interfaces de exibição de informações dos diversos sistemas de uma organização. Como exemplo pode-se citar os ERP (*Enterprise Resource Planning*) que são sistemas que integram todas as informações e os processos de uma organização em um único sistema.

A possibilidade de encontrar as informações que estão espalhadas por diversos sistemas através de uma única interface facilita a busca de quem precisa encontrar algo, evita desespero de não saber onde procurar.

6.1.9. Blogs

Segundo OZAKI et al. (2008, p. 138-139), *blogs* são diários disponibilizados na internet e que podem também ser utilizados pelas empresas como base de conhecimento.

Os *blogs* abertos para os consumidores permitem que eles expressem opiniões sobre a empresa, produtos, serviços e concorrentes, por esse motivo as organizações aproveitaram para criar um relacionamento mais próximo com os clientes através desta ferramenta.

NONAKA (2000, p. 67) tem a mesma opinião, segundo ele, os clientes informam como está o mercado, comparam concorrentes, fornecem idéias sobre produtos e preferências e também passam *feedback* sobre a empresa.

Algumas empresas utilizam os *blogs* para uso exclusivo dos colaboradores. Neles é possível colocar artigos, descobertas, idéias, problemas e opiniões sobre assuntos relacionados ao trabalho. A ferramenta permite a interação entre várias pessoas,

forma uma base importante de conhecimento e, diferentemente do fórum, não é necessário que haja um problema para que um tópico seja adicionado (OZAKI et al., 2008, p. 139).

6.1.10. Ferramentas de Busca e Indexação

Para OZAKI et al. (2008, p. 139), somente o armazenamento de informações e conhecimento não traz os benefícios apontados pela gestão do conhecimento, por isso é necessário que haja ferramentas que permitam a localização do conteúdo quando for preciso. As ferramentas de busca e indexação têm como objetivo facilitar o acesso à informação e trazer um resultado que seja relevante para quem procura.

Essas ferramentas garantem a importância da digitalização do conhecimento, pois sem elas a dificuldade de se encontrar um documento digital seria igual ou pior ao de encontrar em papel.

6.2. IMPLANTAÇÃO DE FERRAMENTAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Muitas empresas não têm o retorno esperado de uma tecnologia pela falta de estratégia durante a implantação, por não considerar aspectos sociais, comportamentais e políticos e ainda ter o foco, apenas em hardware e esquecer-se da gestão da informação e conhecimento (REZENDE e ABREU, 2003, p. 107).

KAPLAN e NORTON (2004, p. 3), mencionam que somente implantar uma determinada tecnologia da informação não garante o aproveitamento de seus benefícios e conseqüente vantagem competitiva. Só consegue superar os concorrentes a empresa que tirar o melhor proveito da tecnologia.

A figura 9 é uma charge sobre o objetivo da implantação da tecnologia da informação em uma empresa: alavanca para os negócios com intuito de ganhar vantagem e alcançar seus clientes.

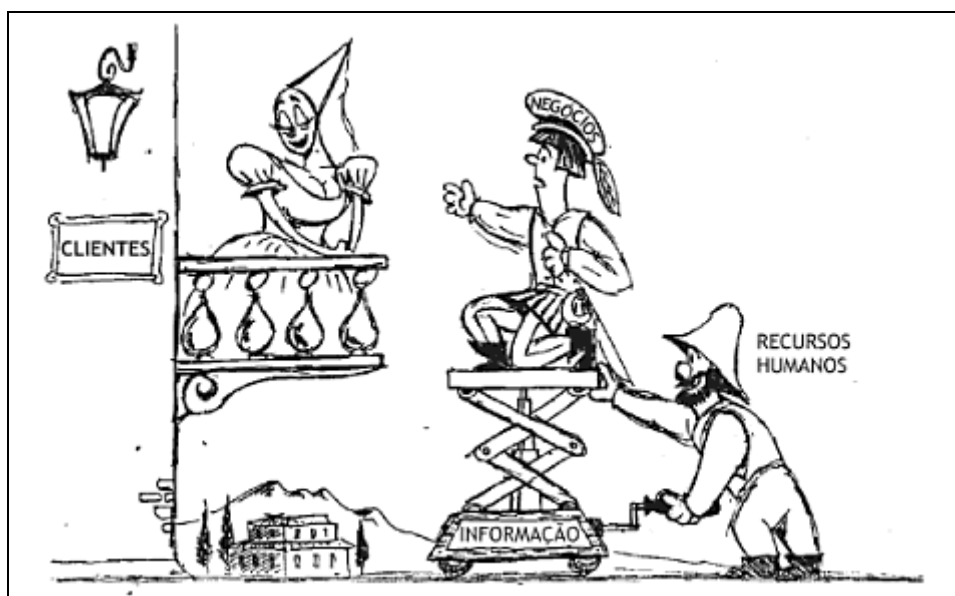


Figura 9: O uso de TI como alavanca para os negócios

Fonte: RODRIGUEZ e FERRANTE (2000, p. 92)

Conhecer e ter capacidade de implantação e inovação de sistemas, processos e tecnologias é fontes de vantagem competitiva para as empresas (OZAKI, 2008, p. 147).

KAPLAN e NORTON (2004, p. 19) lembram que a utilização da tecnologia deve estar alinhada com as estratégias da empresa. O alinhamento dos objetivos empresariais e da tecnologia impede a ocorrência de conflitos e garante o suporte ao negócio e a tomada de decisões.

Conceito compartilhado por ALBERTIN (2004, p. 39-57) que menciona que só se alcança os benefícios da TI quando ela está de acordo com os objetivos e estratégias da organização, além de ser bem implantada. Os benefícios devem se refletir nos produtos, serviços e processos da empresa.

Se não estiverem bem alinhadas e com propósitos definidos, as ferramentas podem levar a perda de dinheiro da organização, essa é uma das preocupações apontadas por WURMAN (1999, p. 139).

Pode-se entender pelo que mencionam os autores que a grande preocupação para garantir o retorno de uma tecnologia estará na forma como será implantada, por isso a necessidade de planejamento.

Abaixo estão mencionados alguns dos passos necessários para implantação de ferramentas de TI e alguns tópicos para as específicas de gestão do conhecimento:

- **Avaliar a necessidade de uma tecnologia:** Para WURMAN (2005, p. 13), a necessidade da tecnologia deve ser avaliada, pois nem sempre é a opção mais eficaz. Às vezes, soluções mais simples podem ser mais rápidas e fáceis para o que a empresa precisa;
- **Planejamento:** A fase de planejamento é a mais importante do processo de implantação, pois é ela que pode garantir o sucesso da implantação. Segundo WURMAN (2005, p. 81), neste momento ocorre o alinhamento das expectativas da ferramenta com as estratégias da empresa e deve-se chegar ao ponto de definir a integração de palavras, imagens e sons para alcançar a melhor forma de comunicação;
- **Implantação:** Para NONAKA (2000, p. 70) o sucesso dos processos, programas e ferramentas relacionadas ao conhecimento depende da forma como ocorre a implantação;
- **Informação e conhecimento como produto:** Para WURMAN (1999, p. 336), a organização precisa pensar na informação como um produto para conseguir tirar todo proveito da tecnologia, uma vez que esta poderá gerar uma quantidade infinita de informações;

- **Gestão de mudança:** É importante fazer a gestão da mudança com os funcionários para evitar possíveis temores e resistências que a tecnologia pode trazer (REZENDE e ABREU, 2003, p. 122);
- **Formular a apresentação da ferramenta:** WURMAN (2005, p. 30) menciona que um dos problemas das ferramentas de informação e conhecimento está no foco maior no aspecto visual do que em deixá-las mais compreensíveis. O autor menciona que a ferramenta deve estar estruturada para que alimente o interesse, que conforme apresentado no capítulo 2, é o propulsor do aprendizado;
- **Estruturação da Ferramenta:** Para WURMAN (1999, p. 58,78) os responsáveis pela estruturação devem saber com deixar a busca mais fácil e menos traumática, mesmo com o número elevado de informação. Um dos segredos na organização da informação é tentar simplificar os assuntos ao máximo, definir uma perspectiva para delimitá-los, com isso a busca de informação se torna mais fácil.
- **Idealizar o conteúdo:** WURMAN (1999, p. 139) cita que fazer um trabalho, colocando-se no lugar de quem não sabe, prever perguntas que poderão ser feitas e melhorar a qualidade de transmissão são práticas de extrema importância na montagem da ferramenta de gestão do conhecimento;
- **Evitar o excesso de ferramentas:** As ferramentas tecnológicas ajudam se usadas com propósito definido e com objetivo estratégico, porém pensar que quanto mais tecnologia melhor pode ser um erro. WURMAN (p. 331) afirma que durante a escolha deve haver as seguintes avaliações: qual é a necessidade em tê-la, atende às expectativas, é exata e traz o retorno esperado.
- **Evitar o volume de informação excessivo:** De acordo com WURMAN (2005, p. 10) ao formular a ferramenta a empresa deve evitar o excesso de informação, pois pode haver muitas informações duplicadas ou até mesmo

sem sentido. Permitir que quem utiliza tenha formas de encontrar, filtrar, classificar, marcar e organizar as informações dentro de um repositório com um grande número delas.

Depois de todas as dicas mostradas pelos autores é possível identificar alguns pontos importantes, como: o simples fato de implantar pode não trazer o retorno esperado, a ferramenta deve estar alinhada com os objetivos e estratégias da empresa para garantir o sucesso da implantação, realizar a gestão da mudança e preparar os colaboradores pode ajudar na utilização e aliviar os medos e, por fim, não produzir um volume excessivo de informações, pois além de ser um custo desnecessário pode prejudicar o uso e assim levar à ansiedade.

6.3. FERRAMENTAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO X EXCESSO DE INFORMAÇÃO

Para WURMAN (1999, p. 336), as tecnologias da informação foram uma das principais causadoras da ansiedade de informação, sem elas o problema existiria, porém, em um nível irrisório. O avanço nas tecnologias de armazenamento e transmissão de informação proporcionou a avalanche instantânea de informação.

Segundo WURMAN (1999, p. 88), nas empresas existe uma imposição de ferramentas e a forma imutável de como as informações são disponibilizadas.

Pelo que menciona o autor as ferramentas tecnológicas, apesar de facilitarem e darem apoio à organização, também tiveram sua parcela de culpa como causadoras da ansiedade da informação.

Garantir o acesso à informação dos usuários da organização é um forma de tentar inibir a ansiedade. WURMAN (1999, p. 51) define acesso como a forma de se tornar algo utilizável ou compreensível. O autor relaciona acessibilidade à liberdade de utilizar o recurso da maneira que achar conveniente, encontrar algo que interessa sem se preocupar com informações ao redor que não são úteis.

O autor menciona também que as empresas precisam tornar as informações mais acessíveis, utilizáveis e compreensíveis, criar modelos para transformação de dados em informações úteis, buscar a eficiência na produção de informação e reeducar os receptores para que se livrem da ansiedade (WURMAN, 1999, p. 55).

NONAKA (2000, p. 43) menciona que a acessibilidade às informações ajuda também na disseminação do conhecimento na empresa e geração de novos conhecimentos.

Quando se permite acessar a mesma informação de diversas maneiras, porém sem aumentar a dificuldade, diminui a ansiedade (WURMAN, 1999, p. 87).

Como descrito no capítulo quatro não é necessário saber sobre tudo, o importante é saber como encontrar, isso diminui a ansiedade. Proporcionar ao colaborador uma forma de obter a informação com mais facilidade já é um fator de contribuição. Sendo assim, uma das possíveis maneiras de contornar a ansiedade pode ser a construção de ferramentas que garantam a acessibilidade.

Algumas ferramentas permitem a troca de idéias entre todas as pessoas da empresa, com isso pode acabar com as barreiras existentes. Utilizadas de forma adequada, podem acabar com o isolamento dos colaboradores, alguns porque detém a informação e não divulgam por temer concorrência; outros, por se sentirem inferiores pelo fato de desconhecer determinado assunto (NONAKA, 2000, p. 77).

A organização da ferramenta é de extrema importância para estruturação da informação, segundo WURMAN (1999, p. 65), saber como algo é organizado reduz a frustração de tentar achar uma agulha em um palheiro. A organização pode ser por: categoria, tempo, localização, alfabeto e seqüência.

NONAKA (2000, p. 66) cita exemplo de organização que implantou um método de trabalho em que os colaboradores preenchem suas experiências, que ficam armazenadas em banco de dados, um sistema faz o relacionamento com outras experiências e disponibilizam os assuntos, tópicos semelhantes e indica pessoas que possam ajudar. A busca por determinado assunto fica muito mais fácil.

Quando se sabe a forma como a ferramenta está organizada e que, com ela pode-se chegar a um conceito complexo ou confuso, a partir de um simples, a busca se torna menos traumática e alivia a ansiedade (WURMAN, 1999, p. 68).

WURMAN (1999, p. 72) complementa ao dizer que a estruturação das informações impede a confusão na junção de partes desconexas e facilita na transmissão para o receptor.

A organização é outra forma de fazer com que as ferramentas de gestão do conhecimento aliviem a ansiedade, é o que se pode perceber do que mencionam os autores.

Além disso, o incentivo por parte da empresa à aquisição de conhecimento pode fazer a diferença, segundo NONAKA (2000, p. 69-70), ter comportamento passivo em relação à aquisição de conhecimento aumenta a dificuldade em se tornar bem-informado. Complementa ao dizer que o conhecimento é transmitido com maior eficácia quando os incentivos são adequados.

Conclui-se que as ferramentas podem ocasionar a ansiedade da informação, porém fica apontado pelos autores através de métodos de organização, que aplicadas às ferramentas de forma adequada podem aliviá-la. Quando se sabe que pode encontrar a informação diminui a obrigação de conhecê-la, a ansiedade e os problemas ligados a ela ficam sob controle.

No próximo capítulo é apresentado um estudo de caso que faz a ligação do que foi estudado com uma situação real, assim pode-se ter uma visão melhor se as ferramentas de gestão do conhecimento podem contribuir para evitar os problemas causados pelo excesso de informação.

7. ESTUDO DE CASO

Neste capítulo são apresentadas as informações coletadas no estudo de uma empresa dentro do perfil proposto (empresa do ramo de seguros). Segundo YIN (2006, p. 19), o estudo de caso é uma forma de pesquisa dentre as diversas existentes: levantamentos, experimentos, pesquisas históricas e análise de arquivos. O estudo de caso é uma estratégia adequada para aplicação em uma situação real do conhecimento adquirido pela pesquisa bibliográfica.

7.1. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

Por motivo confidencial e a pedido da empresa estudada, o nome do entrevistado e da própria empresa fica sob sigilo. Para facilitar o desenvolvimento do trabalho foram utilizados os pseudônimos “Empresa A” e “Gerente A”.

7.1.1. Ficha Técnica

Abaixo algumas informações da empresa:

- Pseudônimo: Empresa A;
- Ramo de atuação: Seguros;
- Ano de Fundação: 1997;
- Principais produtos: Seguros de vida e agrícola;
- Nacionalidade: Brasileira;
- Mercado: Nacional;

- Número de Funcionários: 340.

7.1.2. Breve Histórico

De acordo com o site da Empresa A, sua fundação aconteceu em junho de 1997, através da associação de um banco privado e uma seguradora de capital aberto.

Atuação em todo o território nacional com soluções em seguros, que segundo a empresa são instrumentos para garantir a segurança da vida e do patrimônio dos clientes. Oferece mais de 40 tipos de produtos para atender pessoas físicas e empresas de qualquer porte. Conta atualmente com uma carteira de 10 milhões de clientes.

Em meados de 2008, um dos sócios comprou a participação acionária do outro, neste caso o Banco ficou com a totalidade da seguradora.

A partir de maio de 2011, a empresa passou a integrar um grupo segurador, com mais duas empresas (acordo firmado entre o banco, acionista da empresa, e uma seguradora multinacional). O grupo é hoje líder do mercado de seguros no ramo Rural e Vida (sem previdência) e segundo lugar em Seguros Gerais (Automóveis, residências, empresariais e etc.).

7.1.3. Missão

“Oferecer proteção por meio de soluções de seguros que satisfaçam as necessidades do cliente” (Site da Empresa A).

7.1.4. Crenças

De acordo com o site da Empresa A, as crenças são as seguintes:

- Respeito aos princípios éticos e à conduta transparente com as partes interessadas;
- Atuação com foco no cliente;
- Qualidade em processos e no atendimento aos clientes;
- Qualidade em relacionamento interno, baseado em confiança e coesão;
- Ter no capital humano um diferencial competitivo;
- Foco no trabalho em equipe como fator de integração e produtividade;
- Valorização da inovação;
- Responsabilidade socioambiental;
- Foco no resultado e no atendimento às expectativas dos acionistas.

7.1.5. Visão

“Ser a maior e reconhecida como a melhor seguradora do mercado nos segmentos nos quais atua” (Site da Empresa A).

7.2. PROCEDIMENTO PARA COLETA DE INFORMAÇÕES

Conforme descrito por YIN (2006, p. 111-124), existe seis formas de levantamento de evidências para realização de um estudo de caso. Como afirma o autor devem ser escolhidas as técnicas que melhor se adaptam ao estilo do estudo:

- **Artefatos físicos:** técnica não muito comum que utiliza objetos físicos para levantamento de dados. Exemplos: ferramentas, instrumentos, obras de arte, etc.;
- **Documentação:** Utilização de documentos como fonte de evidência, tais como: cartas, memorandos, correspondências, documentos administrativos, etc.;
- **Entrevistas:** Uma das mais importantes fontes de evidência para o estudo de caso. Durante a entrevista é importante manter um ambiente de espontaneidade e informal, sem se esquecer de seguir uma estrutura de investigação para levantamento das informações e evitar uma postura tendenciosa;
- **Observação direta:** trata-se de uma visita ao local físico da empresa utilizada no estudo de caso, com intuito de observar o ambiente e coletar informações. Fotografias devem ser utilizadas sempre que possível, pois transmitem o visual do que será descrito;
- **Observação participante:** Parecida com a Observação direta, nesta técnica o observador assume as funções que são observadas e participa das situações que serão estudadas;
- **Registros em arquivos:** Análise dos dados armazenados em computadores, técnica muito utilizada em pesquisas quantitativas. Exemplos: registros organizacionais, mapas, gráficos, listas, registros, etc.

Para este estudo de caso foram utilizadas as técnicas de observação direta, participante e entrevista.

As informações foram coletadas antes de a empresa passar a integrar o Grupo Segurador e serem implantadas novas filosofias e formas de trabalho.

7.2.1. Entrevista

A entrevista foi realizada com a “Gerente A”, atualmente gestora de uma área de desenvolvimento de sistemas, trabalha na “Empresa A” desde 2004, foi uma das responsáveis pela implantação de duas ferramentas de gestão de conhecimento da empresa.

A “Gerente A” é formada em Ciência da Computação, com extensões em Gerenciamento de Projetos, Motivação e Liderança de Equipe, ambas pela Fundação Getúlio Vargas. Possui MBA executivo com ênfase em segurança.

As perguntas foram elaboradas de acordo com a teoria da pesquisa bibliográfica e permitiu a coleta de informações de forma satisfatória para desenvolvimento do estudo de caso. A conversa foi conduzida de forma a manter o entrevistado descontraído e espontâneo, porém sem perder o foco, seguindo uma linha estrutural, para obter todas as informações necessárias.

O conteúdo integral da entrevista está transcrito nos Anexos A e B deste trabalho. As informações relevantes para o estudo de caso foram separadas e relacionadas com a base teórica pesquisada.

7.2.2. Observação

Foi realizada uma visita à sede da “Empresa A” para observação direta e participante das atividades dos colaboradores e das ferramentas de gestão do conhecimento.

Foram dois dias de observação sem atrapalhar o andamento do trabalho dos observados e procurou-se manter o ambiente dentro da normalidade do dia a dia.

Não foram permitidas fotos, nem imagens das ferramentas utilizadas pela companhia.

A visita foi satisfatória, pois houve a possibilidade de levantar os seguintes pontos:

- Relação dos colaboradores com a gestão do conhecimento;
- Ferramentas de gestão do conhecimento utilizadas;
- A atuação dos funcionários para disseminação e manutenção do conhecimento;
- Nível de dificuldade em encontrar as informações necessárias;
- Possíveis problemas ocasionados pela ansiedade de informação;
- Comportamento do funcionário quando não encontra uma informação.

7.3. SITUAÇÃO DA EMPRESA ANTES DE UTILIZAR FERRAMENTAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

A empresa estudada utiliza diversas tecnologias da informação para desenvolvimento de suas atividades, fato comprovado por ALBERTIN (2004, p. 31-32) quando menciona que as empresas de seguros são muito dependentes de tecnologias e sistemas de informação. O uso para o negócio é vital e deve estar em perfeito funcionamento. Os serviços de TI e o negócio estão tão unidos que se confundem.

Mesmo a empresa tendo foco no desenvolvimento tecnológico, as ferramentas de gestão do conhecimento foram implantadas apenas há dois anos.

Antes da implantação a “Gerente A” apontou que não havia um local apropriado para armazenar as informações da empresa. Elas ficavam dispersas em pastas, nem todos tinham acesso, isso quando não estavam guardadas no computador ou na memória de apenas uma pessoa.

As pessoas quando rodeadas por diversas referências não são capazes de utilizá-las de maneira satisfatória. É difícil encontrar algo quando não se sabe como relacionar ou não se tenha uma direção de como encontrar. Essa situação provoca ansiedade e torna as fontes de pesquisa causadoras de ansiedade (WURMAN, 1999, p. 49).

A única ferramenta que poderia ser considerada de GC era a *intranet*, porém seu gerenciamento era e continua complexo, sendo realizado apenas pelos desenvolvedores. Ela continha poucas informações sobre o negócio da empresa, a maioria era voltada principalmente para questões sobre gestão de pessoas.

O ponto negativo mencionado sobre a ferramenta foi apresentado por OZAKI et al. (2008, p.136), quando menciona que existia uma grande dificuldade na manutenção das *intranets*, pois apenas especialistas conseguiam atualizar o conteúdo que vinha de toda a empresa.

Os bancos de dados de grande capacidade serviam para a operação da companhia e processamento de dados para geração de informação. Pode-se perceber que o foco era a produção de informação através de dados brutos. As gerências pediam sempre para que a área de tecnologia trouxesse o máximo de informações sobre clientes, vendas e processo operacional, sem apontar ao certo do que realmente precisavam.

A empresa poderia se enquadrar no perfil mencionado por DRUCKER (2000, p. 19), daquelas que acredita que quanto mais dados, maior será a quantidade de informações, o que no passado era verdadeiro pela falta de dados, hoje provoca distorções e excesso de informações. Os executivos que cobram os especialistas da área de TI de forma exagerada na produção de grande número de informações úteis, porém que se esquece de passar o que realmente querem e assim muito do que é produzido se perde.

Informações e conhecimento se perdiam por falta de controle de documentação, saída de funcionários e falta de compartilhamento de conhecimento.

Empresas que não administram o conhecimento podem perdê-los quando os funcionários saem. Como consequência as empresas podem estar fadadas ao fracasso (FIGUEIREDO, 2005, p. 21-30).

Segundo a “Gerente A”, no período anterior à implantação das ferramentas de GC, a única prática de gestão do conhecimento era os treinamentos de capacitação, alguns deles ministrados pelos colaboradores da própria empresa. Com um número não muito grande de funcionários, a diretoria apostava na capacitação deles, até mesmo por ser uma das crenças da empresa, em ter no capital humano um diferencial competitivo.

A própria crença, ao que parece, também provocava a exigência de que os colaboradores soubessem cada vez mais, queriam profissionais com mais conhecimento. Esse pensamento gerava concorrência entre as pessoas.

Este tipo de comportamento organizacional foi mencionado NONAKA (2000, p. 93), profissionais são pressionados a serem sempre os melhores, tanto pela empresa quanto por si próprios. A idéia é que para serem os melhores tem de saber o máximo possível e quanto mais rápido melhor.

WURMAN (1999, p. 36) também comenta que para acompanhar o mercado de trabalho os profissionais são obrigados a adquirir cada vez mais conhecimento. O bombardeio de informações e a exigência de assimilação provocam doenças na população.

A “Gerente A” percebeu diversas vezes em outros colaboradores e até mesmo com ela, que quando não se encontrava ou não se sabia as informações para desenvolvimento de um trabalho, as pessoas ficavam nervosas, tensas, ansiosas e propensas a discussões. Quem tinha o conhecimento se omitia ou não passava as informações corretas por ter medo da concorrência, fato que gerava mal estar entre eles.

No desenvolvimento de projetos de TI, por exemplo, se demorava muito tempo para levantar informações, porém a cobrança era grande para que se tivesse o conhecimento necessário o mais rápido possível e com qualidade.

As informações sobre determinados assuntos existia, sendo alguns deles até demais, porém o excesso de fontes e definições diferentes causava a mesma sensação de que não se tivesse nada.

No capítulo de Ansiedade de informação, DEL NERO apud REIS (2005) aponta que a sobrecarga de informação provoca fadiga da mente, síndrome caracterizada por tensão, irritabilidade e sentimento de abandono. Por analogia, o autor menciona que o cérebro é cobrado para ser um potente carro de corrida, porém tendo o tratamento simples de um carro de passeio.

Pode-se perceber que o acesso às informações da empresa não era facilitado e a pressão pelo conhecimento existia. Pelos sintomas mencionados pela “Gerente A”, os colaboradores também sofriam de ansiedade da informação, seja pela falta ou excesso.

WURMAN (2005, p. 14-15) afirma que a ansiedade ocorre quando se tenta assimilar as informações que se expandem rapidamente e que em vez de conhecimento, trazem desinformação e confusão para quem recebe. A ansiedade pode ser da privação de determinadas informações, ou quando não há conhecimento suficiente para atender à expectativa de alguém ou de si mesmo. É o resultado do excesso ou falta de informação.

A empresa tinha como principal meio para obtenção de informação o processamento de dados, apesar de se verificar que existiam algumas práticas de gestão do conhecimento como o incentivo à capacitação dos funcionários e na troca de conhecimento entre os colaboradores.

Pode-se concluir da situação anterior da empresa que o cenário era de colaboradores que sofriam de ansiedade de informação e não havia práticas para combater este problema.

7.4. IMPLANTAÇÃO DAS FERRAMENTAS

A empresa começou a utilizar melhor as práticas de gestão do conhecimento, logo depois de assumir, como presidente, o antigo diretor de gestão de pessoas.

Em uma das reuniões de planejamento estratégico foram definidas frentes (projetos) ligadas ao conhecimento, dentre elas havia a implantação de duas ferramentas de gestão do conhecimento: *Microsoft Office SharePoint Server 2007* e uma aplicação de treinamento on-line (ensino à distância).

Pode-se verificar que as ferramentas implantadas foram algumas das mencionadas na pesquisa bibliográfica e que prestam suporte à gestão do conhecimento.

Dois grupos de trabalho, com funcionários de diferentes áreas foram montados, um para cada projeto, o objetivo era poder fornecer diferentes pontos de vista para conseguir implantar as ferramentas da melhor forma possível.

A idéia da empresa parece ter sido de tentar buscar alinhar a implantação da ferramenta com as estratégias da empresa, como mencionado por ALBERTIN (2004, p. 39-57) ao citar que só se alcança os benefícios da TI quando ela está de acordo com os objetivos e estratégias da organização, além de ser bem implantada. Os benefícios devem se refletir nos produtos, serviços e processos da empresa.

A empresa investiu dinheiro apenas na ferramenta de ensino à distância, pois já tinha a licença para utilização do *SharePoint*, adquirida pela área de tecnologia, mas que não estava implantada.

Segundo RIZZO (2007), o *Microsoft Office SharePoint Server 2007* é um *software* de colaboração e compartilhamento de conteúdo que prega a segurança e privacidade das informações da organização. A aplicação traz diversas ferramentas em uma

única plataforma, por exemplo, algumas voltadas para GC: portais de colaboração (*wikis* e *blogs*), ferramenta de pesquisa e indexação e gestão de conteúdo. Abaixo a figura 10 com as funcionalidades do *SharePoint*:



Figura 10: Microsoft Office SharePoint Server 2007

Fonte: RIZZO (2007)

Das ferramentas disponibilizadas pelo *software* o foco inicial era a utilização do gerenciamento de conteúdo empresarial e da pesquisa.

CRUZ (2009, p. 263) menciona que as ferramentas de gestão de conteúdo possuem grupos de funcionalidades para criação, edição, coleta, organização, atualização de diferentes repositórios. Permitem acesso múltiplo a todos os colaboradores de uma empresa, com intuito de transformar o conhecimento individual em coletivo.

Segundo a “Gerente A”, a intenção da empresa na utilização dessa ferramenta era conseguir atingir os benefícios expostos por CRUZ, além de permitir que os documentos ficassem em um local único, com controle de versão e sistema de

backup caso algum documento fosse perdido. Todos os colaboradores da empresa teriam acesso fácil e rápido.

Uma dificuldade prevista pelo grupo do projeto era a de mudar a mentalidade das pessoas para que deixassem de salvar informações nas suas máquinas e nas pastas dos servidores para gravarem nessa ferramenta. Foi planejada e realizada uma ação de divulgação para incentivar as pessoas a utilizarem o *SharePoint*.

De acordo com REZENDE e ABREU (2003, p. 122), é importante fazer a gestão da mudança com os funcionários para evitar possíveis temores e resistências que a tecnologia pode trazer.

O projeto da ferramenta de ensino à distância foi iniciado logo depois da implantação do *Microsoft Office SharePoint Server 2007*. O objetivo do projeto, segundo a “Gerente A”, era disponibilizar treinamentos *on-line* sobre assuntos essenciais para o trabalho, para que os colaboradores pudessem acessar quando quisessem e não esperassem a formação de uma turma para o treinamento presencial. O desejo atrelado era equalizar o conhecimento dos colaboradores sobre seguros e assuntos afins.

A ferramenta dispunha além dos cursos, fóruns de discussão e possibilidade de realização de *chats* com especialistas.

Foi promovida uma ação de marketing interno muito grande sobre a ferramenta, para que os funcionários tivessem interesse na sua utilização. Estipularam a obrigatoriedade na realização de alguns cursos para forçar o funcionário no acesso da ferramenta.

Em conjunto com as ferramentas, outras ações de gestão do conhecimento foram colocadas em prática, dentre elas pode-se citar: manutenção e aumento dos cursos de capacitação; palestras com especialistas; formação de grupo interdisciplinar para desenvolvimento de projetos; promoção de um curso de pós-graduação *in-company* voltado para seguros; realização de treinamentos com os gestores para que eles incentivassem a criação de idéias dentro da suas equipes.

A empresa se preparou para gerir o conhecimento como um recurso vital para o negócio. Não se preocuparam somente em implantar as tecnologias da informação, e por isso montaram planos de ações. Conforme mencionado por NONAKA (2000, p. 36,55), a eficácia da gestão do conhecimento não depende apenas das ferramentas e sistemas que ajudem nas atividades de GC, mas também de processos e práticas. Para o autor, a ferramenta adequada para gestão do conhecimento é aquela que possibilita a invenção de novos conhecimentos.

Com o que foi apresentado, pode-se perceber que a empresa executou alguns passos necessários para atingir os objetivos das ferramentas que foram apresentados na pesquisa bibliográfica, como: avaliação das tecnologias, alinhamento das ferramentas com as estratégias da empresa, planejamento da implantação, gestão da mudança e evitaram o excesso de ferramentas.

7.5. RESULTADOS OBTIDOS

Os resultados serão divididos em dois tópicos, o primeiro com a análise dos resultados da implantação das ferramentas e práticas de gestão do conhecimento. O segundo para validar a relação entre o excesso de informação e as ferramentas de gestão do conhecimento.

7.5.1. Situação da empresa após a implantação das ferramentas

Antes de realizar a análise dos resultados, primeiramente é necessário indicar os objetivos das ferramentas. Segundo a “Gerente A”, a ferramenta de gestão de conteúdo tinha como objetivo centralizar a documentação da empresa, que ficava espalhada, para gerar um repositório de conhecimento onde as pessoas poderiam

encontrar o que precisavam de forma rápida, além de evitar que o conhecimento se perdesse quando algum funcionário se desligasse.

A ferramenta de ensino *on-line* visava facilitar o acesso aos cursos, para que os funcionários não precisassem esperar por um curso presencial. Outros objetivos: equalização do conhecimento dos colaboradores e capacitação de forma mais rápida dos funcionários recém-chegados.

Os principais objetivos de certa forma foram alcançados. Através da observação direta e da entrevista com a “Gerente A”, pode-se perceber que os colaboradores passaram a utilizar a ferramenta de gestão de conteúdo como principal meio de armazenamento dos documentos da companhia. Ao perguntar para alguns dos colaboradores, todos confirmaram que gravam todos os trabalhos e documentos importantes da empresa neste repositório.

Para encontrar os documentos é fácil, existe certa organização dos documentos por área e um dispositivo de busca encontra até mesmo trechos de texto dentro dos documentos.

Para os projetos desenvolvidos na empresa existe um espaço exclusivo que guarda documentos e acontecimentos para cada um. Quando o projeto é iniciado, os responsáveis podem procurar por outros relacionados para levantar mais informações sobre o assunto.

Dos pontos mencionados, a organização da ferramenta é de extrema importância para estruturação da informação, segundo WURMAN (1999, p. 65), saber como algo é organizado reduz a frustração de tentar achar uma agulha em um palheiro.

OZAKI et al. (2008, p. 139) exalta a ferramenta de busca, ao citar que somente o armazenamento de informações e conhecimento não traz os benefícios apontados pela gestão do conhecimento, por isso é necessário que haja ferramentas que permitam a localização do conteúdo quando for preciso.

A ferramenta de ensino *on-line* permitiu capacitar, de maneira mais rápida, os profissionais que acabaram de entrar na empresa. Existem alguns treinamentos disponíveis, como o curso básico de seguros, que ensina e tira as dúvidas de quem ainda não vivenciou este mundo, e alguns cursos obrigatórios para todos colaboradores de uma empresa de seguros: prevenção à lavagem de dinheiro e à fraude.

Em uma semana o novo funcionário já pode adquirir o conhecimento básico sobre a empresa e o ramo de seguros, o que antes demorava meses para acontecer. Além disso, o material fica disponível para consulta, o colaborador pode tirar suas dúvidas depois de concluir o curso.

Nem todo o potencial das duas ferramentas foi aproveitado, fóruns de discussão, espaço para grupos de estudo, *chat*, *blogs*, *wikis* e aplicação de mensagem instantânea são exemplos de ferramentas de GC que estão disponíveis em pelo menos um dos softwares implantados e mesmo assim nunca foram utilizados.

Quanto às ações mencionadas pela Gerente “A”, que faziam parte do pacote de gestão do conhecimento da companhia, todas foram realizadas no primeiro ano. Porém perderam força ou até deixaram de ser realizadas depois da troca da presidência e parte da diretoria.

Alguns cursos de capacitação foram cortados, inclusive as bolsas de estudos para faculdade, pós-graduação e línguas. O curso de pós-graduação *in-company* teve apenas uma turma, assim como o treinamento para os gestores com foco na gestão do conhecimento. O que permaneceu, talvez por apresentar um resultado mais rápido, foi a formação de grupos interdisciplinares para execução dos projetos.

As práticas de gestão do conhecimento perderam força, porém pode-se perceber que as ferramentas continuam funcionando devido principalmente ao trabalho de gestão de mudança e marketing interno realizado na implantação, os colaboradores realmente adotaram as ferramentas.

As ações de GC foram deixadas de lado talvez por que não trouxeram resultados em curto prazo, como dito por ROSINI e PALMISANO (2003, p. 106), existem grandes dificuldades e obstáculos na implantação de gestão do conhecimento. É um investimento de longo prazo e que nem sempre traz benefícios tangíveis.

A dificuldade de implantação, segundo WURMAN (1999, p. 61), se deve ao fato das empresas se preocuparem mais com soluções concretas, por serem mais fáceis e se afastarem do intangível como o conhecimento e a implantação de uma filosofia nova na companhia. As ferramentas tiveram mais resultado, pois além da boa estratégia de implantação, se tratam de objetos concretos.

Pode-se perceber que o principal foco da empresa permanece na produção de informação através de dados brutos. Durante a observação direta percebeu-se a geração de vários relatórios gerenciais pela equipe de TI para apresentação em reuniões.

7.5.2. Análise dos problemas relacionados ao excesso de informação

Foi percebido pela entrevista com a “Gerente A” que havia problemas causados pelo excesso ou falta de informação dentro da empresa. Alguns dos sintomas mencionados, como nervosismo, tensão e ansiedade por não ter uma informação demonstram relação com a ansiedade de informação explanada por WURMAN no capítulo 4.

As informações em excesso ficavam disponíveis em um repositório totalmente desorganizado. Havia muita informação repetida e nem todas eram fidedignas. A sensação era de encontrar um grão de areia em um oceano, pois não havia um sistema de busca.

As documentações disponíveis eram extensas e complexas. Informações sobre dúvidas pontuais eram difíceis de serem solucionadas. Mesmo assim a pressão dos gestores era grande em ter profissionais com grande quantidade de informações.

Conforme visto na pesquisa bibliográfica, o aprendizado nas empresas é prejudicado pelo excesso de tensão e pressão no trabalho. Não há como apreender em um ambiente deste tipo segundo NONAKA (2000, p. 77).

O excesso de informação produzido pela organização também atrapalha o aprendizado. Segundo WURMAN (2005, p. 10) as pessoas demandam mais tempo e esforço tentando filtrar as informações disponíveis do que com a aquisição de conhecimento.

Como o conhecimento estava espalhado e difícil de ser encontrado, as pessoas procuravam saber o máximo possível e guardar para si próprio, sem repassar para os outros colaboradores. A situação criava certa concorrência entre eles.

Fato comprovado por NONAKA (2000, p. 77), ao mencionar que a pressão exercida no mercado de trabalho cria barreiras nas organizações. Quem detém um conhecimento não quer passar adiante devido à concorrência. Essa prática atrapalha o fluxo de informações e troca de idéias.

Dentre os principais problemas causados pelas informações e visualizados na empresa destacam-se:

- Estresse, tensão e nervosismo por não conseguir encontrar uma informação;
- Sensação de nunca saber o necessário;
- Sentir-se inferior por ter menos conhecimento que outras pessoas;
- Ser pressionado pelos gerentes e por si mesmo em ter o máximo de informação e o mais rápido possível.

Após a implantação das duas ferramentas de gestão do conhecimento, a “Gerente A” percebeu um alívio na busca por informação e destacou as seguintes melhorias:

- O acesso às informações melhorou, as informações espalhadas pelo servidor pararam de existir;
- Já não havia tanto estresse por não encontrar a informação, pois a maioria podia ser encontrada principalmente na ferramenta de gestão de conteúdo;
- A pressão em saber sobre tudo diminuiu, pois se não conhecesse algo, os colaboradores sabiam onde encontrar;
- Os funcionários ficaram mais colaborativos, passaram a compartilhar mais as informações.

Os pontos de melhoria, trazidos junto com a implantação das ferramentas, confundem-se com os métodos de combate à ansiedade da informação, apontados na pesquisa bibliográfica. Dentre as práticas destacadas por WURMAN (1999, p. 52) estão: libertar-se do que não é útil, aceitar que não se pode saber sobre tudo e não se culpar por isso, ter acesso às informações de que possa precisar.

Além da parte positiva, também foram encontrados pontos negativos, principalmente durante a coleta através da observação:

- Não existe um meio único de acesso às informações operacionais da empresa, por isso ainda é difícil encontrar determinadas informações;
- Alguns colaboradores apontaram que ainda ficam tensos e estressados quando não encontram uma informação;
- Ainda existe certo receio em compartilhar conhecimento, por medo de perder o emprego;
- A forma de apresentação de algumas informações é complexa e de difícil compreensão, por exemplo, documentos extensos e nomenclaturas técnicas;
- O nível de separação das informações é muito alto, divide-se apenas por áreas da companhia, fazendo com que existam documentos extremamente diferentes dentro de uma mesma separação.

Pode-se concluir que a ferramenta trouxe benefícios na prevenção da ansiedade de informação, porém não foi capaz de acabar com ela.

CONCLUSÃO

Depois do estudo e do desenvolvimento do trabalho pode-se concluir que o excesso de informação que assola a sociedade traz prejuízos físicos e mentais para as pessoas. A intenção desse trabalho foi realizar uma pesquisa para verificar se as ferramentas de gestão do conhecimento poderiam ajudar na prevenção dos problemas causados pelo excesso de informação.

A partir do momento que a informação tornou-se um recurso de extrema importância, ou seja, desde que a sociedade saiu da era industrial, todos os esforços voltaram-se para produção de informação, para melhorar a vida, o trabalho, o entretenimento de casa pessoa.

As empresas começaram a investir muito dinheiro na produção de informação através do processamento de dados, fato que levou a confusão na distinção do conceito de dados, informação e conhecimento. Os dados são representações mínimas de um fato. Um conjunto de dados que possui significado forma uma informação, que quando compreendida e alinhada com experiências anteriores de um ser humano se transforma em conhecimento.

A sociedade e sua busca por informação levaram a criação do telefone, rádio, televisão, computador e internet, logo as informações que antes eram difíceis de serem encontradas, passaram a estar à disposição em um volume imenso. Pode-se perceber que a era atual é marcada pelos avanços tecnológicos e a sobrecarga de informação, sendo que a internet, principal criação desta sociedade, também é a principal causadora do excesso de informações.

Junto com a nova sociedade surgiu o conceito de quem tinha mais conhecimento teria mais oportunidades na vida. O conceito virou pressão e a população vive a procura de estar sempre atualizada, porém o volume de informação é tão grande

que fica impossível dispor de tempo para assimilar tudo. Além disso, pelo que foi mencionado pelos autores, a compreensão só é alcançada quando se tem interesse, não se consegue compreender algo quando existe apenas a obrigação.

A pressão da sociedade, o excesso e a forma como as informações são disponibilizadas, geram problemas, como exemplo, pode-se citar: estresse, depressão, distúrbios do sono, irritabilidade, cansaço, dores musculares, lapsos de memória e ansiedade.

A ansiedade foi o problema foco deste trabalho. Concluiu-se que a ansiedade é um estado emocional desagradável em que a pessoa fica apreensiva por uma situação de perigo que pode vir a acontecer.

A ansiedade de informação ocorre quando o ser humano fica aflito e sente que pode ser prejudicado por não saber ou não conseguir assimilar algo, ou seja, transformar informação em conhecimento. O quadro de ansiedade pode piorar e se tornar um transtorno, quando a ansiedade atinge um nível exagerado, podendo ocasionar doenças físicas e mentais.

As empresas também sofrem com o excesso de informação, pois não basta ter, é necessário que elas sejam úteis, para que as pessoas possam compreender e transformar em conhecimento. Como foi mencionado pelos autores o conhecimento é o que traz vantagem competitiva e mantém as empresas no mercado competitivo.

As empresas que passaram a valorizar o conhecimento implantaram práticas para criação, manutenção e disseminação dele. A esse conjunto de práticas foi dado o nome de gestão do conhecimento. Ainda não são todas as organizações que utilizam essas ações, muitas continuam na produção incessante de informação através dos dados, achando que conseguirão conhecimento através de computadores. Os autores foram incisivos ao dizer que a gestão do conhecimento valoriza as pessoas, pois são elas que produzem conhecimento.

Dinâmica organizacional, processos e tecnologias de informação dão suporte para a empresa praticar essa gestão. As ferramentas de TI voltadas para gestão do

conhecimento ajudam na manutenção e controle do conhecimento se utilizadas de acordo com as estratégias da empresas.

Atualmente existem diversas dessas ferramentas, cabe a empresa escolher quais se encaixam melhor ao seu perfil, assim como já acontece com as outras ações de GC que diferem de empresa para empresa.

Alguns autores afirmam que as ferramentas de TI também são culpadas pelo excesso e conseqüentes problemas relacionados à informação, porém sua utilização poderia trazer alguns benefícios para tentar reverter o quadro.

Para evitar a ansiedade alguns pontos foram destacados como práticas das empresas, por exemplo: garantir e facilitar o acesso às informações; organizá-las de forma que seja fácil encontrar o que se precisa; implantar dispositivos de busca, manter e incentivar o interesse em aprender dos colaboradores.

A maioria das ferramentas de GC existentes possui esses conceitos atrelados à sua operação. As ferramentas de gestão de conteúdo são exemplo disso, elas têm dispositivos de busca, facilitam o acesso de todos os colaboradores e permitem a organização e manutenção dos documentos.

Com o estudo de caso pode-se visualizar que as ferramentas realmente podem contribuir para diminuição da ansiedade de informação e outros problemas relacionados ao excesso ou a falta de informação. A entrevistada e outros colaboradores da empresa apontaram que depois da implantação dessas ferramentas na companhia: o estresse por não encontrar uma informação diminuiu, pois eles achavam nas ferramentas grande parte do que precisavam; não ficavam mais ansiosos nem se sentiam culpados por não saber sobre um assunto, pois sabiam onde podiam encontrar; a busca e os acessos às informações ficaram mais fáceis e simples; as pessoas estavam muito mais colaborativas, não havia tanto receio em não compartilhar o que se sabia por medo de perder o emprego.

Apesar de ajudarem, as ferramentas não se demonstraram capaz de acabar com os problemas relacionados ao excesso de informação, pois continuará a existir a

pressão da sociedade pelo conhecimento e a produção da informação não parará de crescer.

Este trabalho servirá como base para estudos futuros sobre outros meios e práticas para combater os problemas relacionados ao excesso de informação dentro das organizações.

As ferramentas de TI para gestão do conhecimento se utilizadas de maneira correta e voltadas para estratégias empresariais, contribuem para empresa e colaboradores, porém não se pode esquecer que se não forem trabalhadas podem tornar-se disseminadores de informações e ansiedade. Cabe a empresa planejar a implantação para atingir seus benefícios.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBERTIN, Alberto Luiz. *Administração de Informática: funções e fatores críticos de sucesso*. São Paulo: Atlas, 2004.

ANDRADE, Teobaldo de. *Para entender relações públicas*. São Paulo: Edições Loyola, 2005.

BOTELHO, Maria Antonia et al. *A gestão do conhecimento esportivo: a experiência da biblioteca da Seme*. 2007. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/index.php/ciinf/article/viewArticle/879/700>>. Acessado em: 22 de agosto de 2011.

CABRAL, Álvaro, NICK, Eva. *Dicionário Técnico de Psicologia*. São Paulo: Cultrix, 2006.

CASTELLS, Manuel. *A Sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, 2006.

CASTILLO, Ana Regina et al. *Transtornos de ansiedade*. 2000. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-44462000000600006>. Acessado em: 7 de setembro de 2011.

CRUZ, Tadeu. *Sistemas, organizações & métodos: estudo integrado das novas tecnologias de informação*. São Paulo: Atlas, 2009.

DAVENPORT, Thomas H., PRUSAK, Laurence. *Conhecimento Empresarial: Como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DRUCKER, Peter F. *Construindo a organização que aprende*. In: Harvard Business Review. Gestão do Conhecimento. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

FIGUEIREDO, Saulo Porfírio. *Gestão do Conhecimento: estratégias competitivas para a criação e mobilização do conhecimento na empresa. Descubra como alavancar e multiplicar o capital intelectual e conhecimento da organização.* Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

FLEURY, Maria Tereza Leme. *As pessoas na organização.* São Paulo: Editora Gente, 2002.

GIANNASI-KAIMEN, Maria Júlia, CARELLI, Ana Esmeralda. *Recursos informacionais para compartilhamento da informação: Redesenhando acesso, disponibilidade e uso.* Rio de Janeiro: E-papers, 2007.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. *A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard.* Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

LARA, Consuelo Rocha Dutra de. *A atual gestão do conhecimento: a importância de avaliar e identificar o capital intelectual nas organizações.* São Paulo: Nobel, 2004.

LIRA, Waleska Silveira et al. A busca e o uso da informação nas organizações. *Perspectivas em Ciência da Informação*, Belo Horizonte, v.13, p. 166-183, jan./abr. 2008.

MARTINS, Gilberto de Andrade, LINTZ, Alexandre. *Guia para Elaboração de Monografias e Trabalhos de Conclusão de Curso.* São Paulo: Atlas, 2000.

MATTOS, Alessandro Nicoli de. *Informação é Prata, Compreensão é Ouro: Um guia para todos sobre como produzir informação na Era da Compreensão.* 2010. Disponível em: <http://books.google.com.br/books?id=TIsMOoBcJIMC&printsec=frontcover&source=gbs_atb#v=onepage&q&f=false>. Acessado em: 22 de agosto de 2011.

NONAKA, Ikujiro. *A empresa criadora de conhecimento.* In: Harvard Business Review. *Gestão do Conhecimento.* Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

OZAKI, Adalton M. et al. *Sociedade da informação: os desafios da era da colaboração e da gestão do conhecimento.* São Paulo: Saraiva, 2008.

REIS, Guilherme Almeida dos. *Enfrentando um tsunami de informação.* 2005. Disponível em: <http://www.guilhermo.com/ai_biblioteca/artigo.asp?referencia=39>. Acessado em: 7 de setembro de 2011.

REZENDE, Denis Alcides. ABREU, Aline França de. *Tecnologia da informação Aplicada a Sistemas de Informação Empresariais: o Papel Estratégico da Informação e dos Sistemas de Informação nas Empresas*. São Paulo: Atlas, 2003.

RIZZO, Thomas. *Visão geral do Microsoft Office SharePoint Server 2007*. 2007. Disponível em: <<http://technet.microsoft.com/pt-br/magazine/2007.01.sharepoint.aspx>>. Acessado em: 18 de setembro de 2011.

RODRIGUEZ, Martius V., FERRANTE, Agustin J. *Tecnologia de Informação e Gestão Empresarial*. Rio de Janeiro: E-papers, 2000.

ROSINI, Alessandro Marcos, PALMISANO, Ângelo. *Administração de sistemas de informação e gestão do conhecimento*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

SIQUEIRA, Ethevaldo. *2015: Como viveremos*. São Paulo: Saraiva, 2005a.

SIQUEIRA, Marcelo Costa. *Gestão estratégica da informação*. Rio de Janeiro: Brasport, 2005b.

SLEIBY, Karl Erik. *A nova riqueza das organizações: Gerenciando e avaliando patrimônios do conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STRAUBHAAR, Joseph D., LAROSE, Robert. *Comunicação, Mídia e Tecnologia*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

TEIXEIRA, Leonardo. *Comunicação na empresa*. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

WURMAN, Richard Saul. *Ansiedade de informação: como transformar informação em compreensão*. São Paulo: Cultura, 1999.

WURMAN, Richard Saul. *Ansiedade de informação 2: Um guia para quem comunica e dá instruções*. São Paulo: Cultura, 2005.

YIN, Robert K. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Tradução: Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 2006.

ANEXOS

ANEXO A – PRIMEIRA ENTREVISTA COM “GERENTE A”

Entrevistador: Qual era a situação da empresa antes da utilização de ferramentas de gestão do conhecimento?

Gerente “A”: Antes o conhecimento ficava em sua maior parte na cabeça das pessoas, que não eram incentivadas a compartilhar o que sabiam ou tinham receio em fazer isso. Era difícil conseguir informações por meios tecnológicos, não havia uma ferramenta estruturada para armazená-las, elas ficavam dispersas em pastas com acesso restrito, ou, muitas vezes, a informação estava em algum e-mail ou no computador de um funcionário. Havia demora na localização e uma incerteza em relação à veracidade da informação e conseqüentemente na aquisição de conhecimento.

Entrevistador: Havia alguma prática de gestão do conhecimento?

Gerente “A”: A única prática de gestão do conhecimento que eu me lembre eram os treinamentos, sendo alguns deles ministrados por alguns funcionários da empresa. Todo ano podíamos escolher alguns cursos que a empresa se comprometia em pagar, além de selecionar alguns funcionários para subsidiar cursos de línguas, graduação ou pós-graduação.

Entrevistador: Então havia preocupação com o conhecimento dos colaboradores, correto?

Gerente “A”: De certa forma sim, sempre pensando em nos capacitar com pelo menos um treinamento por ano.

Entrevistador: Imagino que também deveria haver cobrança para aquisição de conhecimento.

Gerente “A”: Com certeza, a diretoria e os gestores queriam que os funcionários soubessem sempre mais, fato que gerava até concorrência entre as pessoas para serem melhores que os companheiros de trabalho. Em TI, por exemplo, a pressão para ter o conhecimento necessário para iniciar o desenvolvimento era grande, devia ser rápido e com qualidade.

Entrevistador: Existia ansiedade por parte dos colaboradores para saber sempre o máximo possível?

Gerente “A”: Sim, principalmente quando a informação traria um bom resultado ou reconhecimento do trabalho.

Entrevistador: Como era feita a administração de informação e conhecimento?

Gerente “A”: A administração desses recursos não era das melhores. A maior parte dos documentos referentes às atividades da empresa ficava nas próprias máquinas dos funcionários. Existiam pastas em um servidor para que o colaborador pudesse colocar seus documentos e compartilhá-los, porém não havia organização, controle de versão, confiabilidade e integridade dos documentos. Muitos ficavam perdidos.

Entrevistador: E a produção de informação através de dados brutos era incentivada?

Gerente “A”: Demais, existiam e ainda existem grandes bancos de dados que gravam dados das operações para geração de informação sobre clientes, vendas e processo operacional.

Entrevistador: Tudo que era produzido era utilizado?

Gerente “A”: Não, produzíamos o máximo possível, pois não sabíamos ao certo o que os gestores queriam. Pouco do que era produzido chegava a ser aproveitado.

Entrevistador: Existia alguma ferramenta de tecnologia da informação que contribuísse para gestão do conhecimento?

Gerente “A”: Não que eu me lembre.

Entrevistador: E a *intranet* da empresa não fazia esse papel?

Gerente “A”: Em partes. A *intranet* tinha e ainda tem poucas informações. A maioria referente à gestão de pessoas. E ela ainda tem uma desvantagem, pois suas informações ficam desatualizadas. Quem precisa “*postar*” uma informação deve solicitar para a equipe de desenvolvimento e devido à burocracia, muitas vezes desiste.

Entrevistador: Naquela época você notou algum problema junto aos colaboradores em relação ao excesso ou a falta de informação?

Gerente “A”: O excesso e a falta de informação eram problemas compartilhados todos na companhia. Devido à falta de centralização, de controle de versão e de registro de origem, as pessoas ficavam rodeadas por diversas informações, mas não sabiam como encontrar o que precisavam e quando encontravam não sabia se era oficial.

Entrevistador: Quando um colaborador tinha problemas para encontrar o que precisava, qual era sua reação, seu comportamento?

Gerente “A”: Ficava nervoso, tenso e ansioso e isso acontecia comigo também. Diversas vezes presenciei discussões entre funcionários, quando um tentava levantar a informação necessária para o trabalho e o outro por medo da concorrência não compartilhava, isso era prejudicial principalmente para a empresa.

ANEXO B – SEGUNDA ENTREVISTA COM “GERENTE A”

Entrevistador: Qual foi a estratégia para colocar em prática a gestão do conhecimento?

Gerente “A”: Por coincidência ou não, as práticas de gestão do conhecimento tiveram mais incentivo depois que o antigo diretor da área de gestão de pessoas assumiu a presidência. Todo ano havia reunião de planejamento estratégico, onde se definia as metas para os anos seguintes. Em uma dessas reuniões ficou definido a realização de alguns projetos ligados ao conhecimento, entre eles a implantação de duas ferramentas de gestão do conhecimento: *SharePoint*, cuja licença já estava comprada pela Tecnologia, e uma aplicação nova de treinamento *on-line*.

Entrevistador: Outras ações foram propostas além da implantação dessas ferramentas?

Gerente “A”: Sim, durante a reunião foram propostas outras ações como: manutenção e aumento dos cursos de capacitação; realização de palestras com especialistas de diversas áreas, não só de seguros; formação de grupos interdisciplinares para desenvolvimento dos projetos da companhia com intuito de aumentar os pontos de vista sobre cada assunto, inclusive foram montados esses grupos para os projetos de implantação das ferramentas de gestão do conhecimento; formação de um curso de pós-graduação *in-company* voltado para seguros; treinamentos específicos para gestores com intuito de incentivarem e valorizarem novas idéias dentro da suas equipes. Tiveram outros, mas que eu me lembre foram esses os implementados.

Entrevistador: Em que ano as ferramentas foram implantadas?

Gerente “A”: O projeto foi iniciado em 2008, porém as ferramentas foram implantadas no início de 2009.

Entrevistador: Quais foram os motivos que levaram a empresa a utilizar essas ferramentas de TI?

Gerente “A”: Com *SharePoint* pretendia-se fazer a gestão dos documentos, além de criar um local único para armazenar o conhecimento da empresa, permitir acesso a todos os funcionários às informações lá contidas, fazer controle de versão, criar métodos de busca mais rápidos e realizar *backups* instantâneos.

Entrevistador: E a ferramenta de treinamento?

Gerente “A”: Bom, o objetivo desta ferramenta era ter sempre disponíveis treinamentos essenciais sobre a área de seguros, para que os funcionários conseguissem acessar quando quisessem e não esperassem a formação de turmas presenciais sobre o mesmo assunto. Além disso, funcionaria como ferramenta de consulta posterior e ajudaria a nivelar o conhecimento dos funcionários de forma mais rápida.

Entrevistador: Como ocorreu a implantação das ferramentas?

Gerente “A”: A implantação foi dividida em dois projetos e dois grupos de trabalho diferentes. O primeiro a ser implantado foi o *SharePoint* 2007, depois de terminado, o projeto de implantação da ferramenta de ensino começou. Os projetos foram conduzidos com sucesso, cumpriram os cronogramas e os custos esperados, os membros das equipes estavam alinhados e focados.

Entrevistador: Você fez parte de algum desses grupos?

Gerente “A”: Dos dois. Fui a única que participou dos dois grupos, pois envolvia a equipe de desenvolvimento da qual era líder.

Entrevistador: Ocorreram problemas durante a implantação?

Gerente “A”: Não, foram dois projetos tranquilos e que tivemos total apoio da direção.

Entrevistador: Houve resistência dos colaboradores?

Gerente “A”: Sempre há uma resistência natural das pessoas em relação às mudanças e durante o projeto os grupos previram isso e estruturaram planos de marketing interno para facilitar a mudança de mentalidade dos funcionários. No projeto do *SharePoint* fizeram grande divulgação para que todos deixassem de salvar os documentos nas máquinas e pastas dos servidores e utilizassem a ferramenta. Para a ferramenta de treinamento além da divulgação, criaram cursos obrigatórios para forçar o acesso. Mesmo com a divulgação, o início foi complicado, mas com o passar do tempo e ao perceber que a mudança era favorável, os colaboradores passaram a contribuir mais e a utilizar as ferramentas constantemente.

Entrevistador: O resultado esperado foi atingido?

Gerente “A”: Sim. Hoje, o *SharePoint* é o principal meio de armazenamento dos documentos da companhia. A ferramenta de treinamento permite a capacitação mais rápida dos novos funcionários, além de tirar dúvidas sobre assuntos relacionados a seguros.

Entrevistador: Algo não rendeu o esperado?

Gerente “A”: Algumas funcionalidades da ferramenta de treinamento como fóruns de discussão e *chats* com especialistas foram prometidas nas ações de divulgação, mas até hoje não foram disponibilizadas para utilização.

Entrevistador: E as outras práticas de Gestão do conhecimento, deram resultado?

Gerente “A”: Todas foram realizadas no primeiro ano e agradaram a todos, porém um ano depois a maioria foi cortada, depois que houve a troca do presidente e de parte da diretoria. Muitos cursos e bolsas de estudo foram cortados, a pós-graduação *in-company* e a capacitação de gestores tiveram apenas uma turma. O que ficou até hoje foram os grupos interdisciplinares para realização de projetos.

Entrevistador: Perceberam melhora no rendimento do trabalho dos colaboradores?

Gerente “A”: Com certeza. Hoje está mais fácil encontrar a informação para execução de uma atividade. Os documentos estão estruturados no *SharePoint*, não ficam mais espalhados e a busca é bem fácil. Parece que a troca de informações entre a maioria dos funcionários ficou melhor, estão colaborando muito mais, o que contribui com o rendimento do trabalho também.

Entrevistador: O problema do excesso ou falta de informação ainda é notado?

Gerente “A”: Ainda sim, apesar das ferramentas ajudarem bastante, algumas informações são difíceis de serem encontradas, pois nem todos os documentos referentes ao trabalho estão no *SharePoint*. Também existem documentações complexas e extensas que dificultam encontrar o que se precisa.

Entrevistador: Ainda ficam nervosos e ansiosos quando não encontram o que precisam?

Gerente “A”: Percebi certo alívio, comigo também, pois sabemos onde encontrar algo quando precisamos. Com isso a pressão em saber sempre mais diminui. Pelo mesmo a cobrança sobre si própria.