

**Codigo:** 25

**Autor1:** KAROLINE APARECIDA SCROCH SATO

**Instituicao1:** UFPR-UFPR-PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA, GESTÃO E TI

**Autor2:** ISABELA DRAGO

**Instituicao2:** UFPR-UFPR-PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA, GESTÃO E TI

**Autor3:** HELENA DE FÁTIMA NUNES SILVA

**Instituicao3:** UFPR-PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA, GESTÃO E TI

**Apresentador:** HELENA DE FÁTIMA NUNES SILVA

**Tipo:** Trabalho Científico

**Tema:** 2 - CONCEITOS E PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO  
RELACIONADAS AO ENSINO E APRENDIZAGEM

**Titulo:** O Compartilhamento de Informações e Conhecimento em um Setor de Prospecção Tecnológica de uma Instituição Industrial de Caráter Misto

**Resumo:** O desafio de criar e compartilhar informações e conhecimentos é fundamental para o sucesso das organizações. O objetivo deste estudo foi identificar como as informações e conhecimentos são compartilhadas entre os gerentes de projeto, pertencente à instituição industrial de caráter misto. Caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, exploratória e descritiva. A partir de entrevistas com os gerentes de projetos identificou-se uma fragilidade em relação ao compartilhamento das informações e dos conhecimentos entre as equipes. Conforme comentários dos entrevistados pode-se verificar que o recurso conhecimento é considerado essencial para as atividades do setor e para o crescimento da equipe. É por meio do compartilhamento e de experiência que o setor irá se desenvolver e as pessoas atuarão de maneira integrada. Pelos resultados obtidos percebe-se que para 50% dos entrevistados as reuniões informais são importantes para o crescimento e desenvolvimento do setor em termos de inovação. Para os outros 50% dos entrevistados as reuniões formalizadas seriam mais eficazes pois haveria maior responsabilidade e periodicidade no compartilhamento dessas informações e conhecimentos. Em relação ao armazenamento das informações para posterior compartilhamento os pesquisados consideram que existe a preocupação, porém as informações de projetos normalmente não são armazenadas e disponíveis. Todos os entrevistados demonstram em seus discursos que o recurso conhecimento é importante e decisivo para o sucesso dos projetos e, por este motivo, o presente trabalho auxiliará na

identificação de quais informações e conhecimentos devem ser compartilhados entre os gerentes e de que maneira.

**PalavrasChave:** Compartilhamento de informações e conhecimentos; Criação de conhecimento

## 1 Introdução

Nesta nova sociedade intitulada sociedade da informação e do conhecimento, o recurso conhecimento passa a ter papel central. Não mais as atividades que visam produzir bens materiais são as mais importantes, e sim as que visam produzir conhecimento que é considerado, o motor da nova economia. Antes, a necessidade de conhecimento excedia a oferta, a situação atual a oferta excede a demanda (ARAÚJO; FREIRE; MENDES, 1997). Nessa nova economia passa-se dos insumos tangíveis para os intangíveis e da força para o conhecimento. (CARVALHO, 2000, p. 10).

É fato que o conhecimento é o novo fator de produção e que o capital intelectual assume nova importância, devido a estas mudanças é necessário que se conheçam e explorem novas técnicas e métodos para fazer prosperar a nova economia. As organizações que reconhecem o conhecimento como o papel central são as que terão maior vantagem competitiva frente as demais, devendo trabalhar com o conhecimento gerando novos produtos e serviços.

A construção do conhecimento acontece por meio de processos de conversão do conhecimento tácito, que está na mente dos colaboradores, para o conhecimento explícito, formalizado. Para que as organizações mantenham-se competitivas é necessário que o conhecimento dos colaboradores faça parte da organização. É preciso que exista o compartilhamento tanto das informações quanto dos conhecimentos para que sejam geradas inovações.

As organizações estão cada vez mais focando suas atividades no gerenciamento de projetos, reunindo esforços e recursos organizados, centrados em um escopo para atingir um objetivo. Durante o gerenciamento de projetos, identifica-se uma intensa troca de conhecimentos. Contudo, nem sempre existe uma preocupação em compartilhar e registrar esse conhecimento gerado entre os gerentes de projeto, para que não seja necessário o retrabalho.

O setor, objeto de estudo do presente artigo, pertencente à instituição industrial de caráter misto, utiliza informações tecnológicas prospectivas e trabalha orientado por projetos. Identifica-se uma fragilidade com relação ao compartilhamento das informações e dos conhecimentos entre os gerentes de projeto. Por este motivo, o presente trabalho auxiliará na

identificação de quais informações e conhecimentos devem ser compartilhados entre os gerentes de projeto e de que maneira.

## 2 Informação x Conhecimento

Muito se diz que se vive na sociedade da informação e do conhecimento e que apenas as empresas que souberem gerenciar suas informações e conhecimentos vencerão no acirrado mercado competitivo. Por este motivo torna-se importante iniciar a abordagem teórica diferenciando informação e conhecimento para a análise dos demais capítulos e para a compreensão da dificuldade do compartilhamento do conhecimento, objeto de estudo do presente trabalho. Informações e conhecimento passam a ser recursos de desenvolvimento, de criação de valor, ligados diretamente ao sucesso das organizações.

Informação é, de acordo com Davenport (1998, p. 18-19), um conjunto de dados dotados de relevância e propósito que requerem análise, exigem consenso em relação ao significado e exige mediação humana. Somente as pessoas transformam dados em informação. Informação é a transformação do dado, quando é interpretado e está contextualizado. Para Barreto (1999) a informação sintoniza o mundo. De acordo com Mcgee e Prusak (1994, p. 5), “a informação que cria valor significativo para as organizações possibilita que novos produtos e serviços sejam criados e aperfeiçoa a qualidade do processo decisório na organização”. As informações se transformam em insumos ao processo decisório (BARBOSA, 1997). Obter vantagem competitiva é a principal razão para o uso estratégico da informação, por este motivo o recurso informação deve ser tratado da mesma maneira que qualquer outro recurso (STAREC; GOMES; BEZERRA, 2005, p. 61). Ter a informação certa, no momento certo é fator crítico de sucesso e sobrevivência para as organizações (JANNUZZI, MONTALLI, 1999).

O conhecimento é entendido como as informações que estão na mente das pessoas. Informações estas valiosas, que exigem reflexão, síntese e contexto. “Conhecimento é uma abstenção interior, pessoal, de alguma coisa que foi experimentada por alguém (SETZER, 1999). O conhecimento é de difícil estruturação, não possibilita transferência e é de difícil disseminação. O conhecimento, normalmente é tácito, só existe na mente humana e é de difícil explicitação (DAVENPORT 1998, p. 18-19). No contexto das organizações, o conhecimento é entendido como a experiência de seus colaboradores que se acumula.

Considerando a definição de conhecimento, é importante diferenciar os dois tipos existentes. O conhecimento explícito e o conhecimento tácito. Explícito é o conhecimento que está codificado, que é objetivo, está representado em linguagem formal e permite armazenamento (CARVALHO, 2006). Este tipo de conhecimento é fácil de ser compartilhado. O conhecimento tácito, em contrapartida, é difícil de formalização, por ser um conhecimento pessoal, e, por este motivo também é de difícil comunicação e subjetivo, constituído de insights e intuições. "Enquanto permanece guardado como *know how* pessoal, o conhecimento tácito tem pouco valor para a organização. Porém, apesar da dificuldade de se codificar o conhecimento tácito, seu valor substancial compensa o esforço” (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 99). O conhecimento tácito está, fortemente, associado ao processo de inovação nas organizações, para identificar e solucionar problemas, e antecipar ações (TERRA, 2001, p. 69).

Com a intensificação do uso da informação como fim estratégico começou-se a identificar os aspectos intangíveis que faziam parte dos processos organizacionais. Identificou-se que as informações por si só não poderiam solucionar todos os problemas da organização. De acordo com Terra (2001, p. 180) a transformação de informações para conhecimentos depende da mente humana e de interpretação, que são baseadas em experiências e conhecimento prévio acumulado. Com isto o conhecimento passa a ser

valorizado cada vez mais e surge a expressão gestão do conhecimento, que aponta a integração e uso dos conhecimentos nas organizações com o objetivo de auxiliar na busca por bons resultados e aprendizagem organizacional.

### **3 Criação do Conhecimento**

Retomando as colocações anteriores, de que para vencerem e se manterem competitivas as organizações precisam pensar em maneiras e práticas para criar conhecimento organizacional e gerar aprendizagem. A criação do conhecimento para as organizações envolve a capacidade de “adquirir, criar, acumular e explorar o conhecimento. Esta criação acontece quando o conhecimento dos indivíduos passa a ser cristalizado como parte da organização” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 83). Porém, a criação não é uma “simples compilação de fatos, mas um processo humano singular e irreduzível, que não se produz com facilidade” (KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001, p. 15).

Para que a construção de conhecimento exista é necessário um relacionamento sinérgico entre o conhecimento tácito e o explícito, abordados anteriormente, e a elaboração de processos sociais que possibilitam a criação de novos conhecimentos por meio da conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 82-83). “Empresas criadoras de conhecimento, seriam, pois, aquelas que criam, sistematicamente, novos conhecimentos, disseminam-nos pela organização inteira e, rapidamente, os incorporam as novas tecnologias e produtos” (TERRA, 2001, p. 78).

Segundo a abordagem de Nonaka e Takeuchi (1997, p.65) o conhecimento pode ser criado com base em duas dimensões: a ontológica, onde o conhecimento só é criado pelos indivíduos; e a epistemológica, que considera que os homens adquirem conhecimentos criando e tendo suas próprias experiências. A conversão do conhecimento explícito para o tácito seria a dimensão epistemológica da criação do conhecimento. A dimensão ontológica que seria o nível organizacional ocorre quando vários processos de conversão do conhecimento tácito e explícito acontecem em um ciclo ascendente do indivíduo até pontos da organização com o ambiente (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 65). “E, nesse processo, o indivíduo assumiria o papel de criador, do grupo, de sintetizador e a organização, de amplificadora do conhecimento” (TERRA, 2001, p.80-81).

A criação do conhecimento ocorre “pelo modelo da espiral do conhecimento baseada no comprometimento pessoal e em vários processos de conversão entre o conhecimento implícito e explícito, envolvendo desde o indivíduo até o grupo, a organização e o ambiente” (TERRA, 2001, p. 78). A partir desta perspectiva surge a espiral do conhecimento onde a criação do conhecimento ocorre em forma de espiral, começando no nível individual e aumentando, ampliando comunidades de interação até chegar ao nível interorganizacional.

Para os autores, a criação do conhecimento está, portanto, na mobilização e na conversão do conhecimento tácito em explícito. A partir de vários processos de conversão o conhecimento é criado (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 62).

O processo de conversão envolve: a socialização, interação entre conhecimentos tácito e tácito; a externalização, interação entre conhecimentos tácito e explícito; a combinação interação entre conhecimentos explícito e explícito, e a internalização, interação entre conhecimentos explícito e tácito. Entretanto, para que as organizações prosperem e gerem conhecimento é necessário que o processo de criação seja contínuo, pois é necessário que o conhecimento tácito seja convertido em explícito para alavancar e gerar vantagens competitivas para a organização como um todo.

Cada vez mais as organizações estão considerando a criação de conhecimento como fator de competitividade. Porém, isto não basta para o sucesso. É necessário que as organizações realmente disseminem e promovam a criação de conhecimento. É importante

que exista um processo sistematizado e consciente para que a criação de conhecimento possa ser efetiva e gerar resultados positivos.

#### **4 Compartilhamento de Conhecimento**

Reconhecida a importância da criação do conhecimento organizacional é necessário que este conhecimento seja compartilhado para que se gerem novos produtos, processos e serviços. As experiências vivenciadas pelos colaboradores precisam ser transmitidas, pois o compartilhamento é vital para o sucesso das organizações e deve ser feito com rapidez e eficiência a toda a organização. “As idéias causam maior impacto quando são amplamente compartilhadas, e não quando mantidas em poucas mentes” (GARVIN, 2000, p. 68).

A dúvida é: como conseguir compartilhar conhecimento? Outra dúvida é: quem precisa saber e quanto, para facilitar o compartilhamento? De acordo com Davenport e Prusak (1998, p. 107) o compartilhamento acontece quando a organização contrata pessoas perspicazes e deixa que estas pessoas conversem entre si. A questão já conhecida é que o conhecimento tácito é de difícil transferência e de que o compartilhamento é uma tarefa difícil. Por este motivo, as organizações devem facilitar o compartilhamento. É preciso criar processos e orientação e/ou de aprendizado para que os conhecimentos tácitos que são importantes na organização não fiquem concentrados em uma única pessoa (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 99).

“Para que informações e conhecimentos possam ser compartilhados de modo fácil, confortável e transparente, é preciso que haja propício ambiente para compartilhar o conhecimento a ser implantado” (MCINERNEY, 2006, p. 57). É necessário, em primeiro lugar, que a empresa adote métodos de compartilhamento que estejam de acordo com a cultura organizacional.

Krogh, Ichijo e Nonaka (2001, p. 17) apontam que “a capacitação do conhecimento deve ser vista de maneira circular; objetivar sempre a ampliação do potencial de criação do conhecimento”. Para isto, apresentam cinco capacitores do conhecimento que são atividades que afetam positivamente a criação do conhecimento e preparam o ambiente para o compartilhamento são eles: Instalar a visão do conhecimento; gerenciar conversas; mobilizar ativistas do conhecimento; criar o contexto adequado para constante compartilhamento e globalizar o conhecimento local. Além dos capacitores os autores apontam algumas maneiras de compartilhar o conhecimento tácito (KROGH, ICHIJO e NONAKA, 2001, p. 106-107). São elas: observação direta; observação direta e narração; imitação; experimentação e comparação e execução conjunta. O processo de aprendizagem, segundo os autores, envolve uma mistura dos processos de observação, imitação, narração, experimentação e execução (KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001, p.107).

Outra abordagem para a criação e o compartilhamento de conhecimento é a apresentada por Terra (2000, p. 89-199) que aponta sete dimensões da gestão do conhecimento que propõe um papel central da gestão das organizações para a criação de condições propícias ao compartilhamento e criação do conhecimento. As sete dimensões apresentadas são: fatores estratégicos e o papel da alta administração; cultura organizacional; estrutura organizacional; recursos humanos; sistemas de informação; mensuração de resultados e aprendizado com o ambiente .

Todo este processo de compartilhamento de conhecimento envolve a relação entre as pessoas para a conversão do conhecimento, e, conforme visto anteriormente a conversão e o compartilhamento são tarefas difíceis, pois envolvem o conhecimento tácito que está na mente dos indivíduos. Com isto, surgem algumas barreiras neste processo de compartilhamento do conhecimento. Davenport e Prusak (1998, p. 117-118) apontam sete barreiras que dificultam este processo: falta de confiança mútua; diferentes culturas,

vocabulários e quadros de referência; falta de tempo e de lugar de encontro; idéia estreita de trabalho produtivo; falta de capacidade de absorção pelos recipientes; crença de que o conhecimento é prerrogativa de determinados grupos; síndrome do “não criado aqui” e intolerância com erros ou necessidades de ajuda. Starec, Gomes e Bezerra (2005, p. 55-61) também apontam as dificuldades enfrentadas pelas organizações com relação às informações e conhecimentos. Os autores demonimam tais problemas como sendo “pecados organizacionais”, são eles: avareza, concentração da informação somente a alguns, poder de reter a informação; gula, excesso de informação levando ao caos informacional; ira, insatisfação com a falta de informação, imprecisão e ineficácia; inveja, problemas relacionados à ética informacional; luxúria, problemas na estética da comunicação, falhas no processo; preguiça, obsolência da informação; e soberba, relacionada ao poder de possuir a informação.

## **5 Gestão de Projetos como fonte geradora de conhecimento**

Como verifica-se, nesta sociedade do conhecimento, vencem as organizações que forem mais ágeis e flexíveis. Na busca por estas características algumas organizações optam por trabalharem por projetos. De acordo com Vargas (2003) apud Barbosa (2005) os projetos também permitem que as organizações possam desenvolver certas habilidades, capacidades individuais e conhecimento para controle de eventos não repetitivos, que sejam únicos e complexos em um cenário de tempo, custo e qualidade pré-determinados.

Projeto é empreendimento com tempo determinado para que sejam desenvolvidos produtos ou serviços, e, gestão de projetos é realização de atividades com conhecimento, habilidade e técnicas aplicadas para atingir objetivos do projeto (PMBOK, 2000)

Para o International Competence Baseline - ICB (1999) apud CARVALHO (2004): projeto é um esforço onde os recursos humanos, materiais e financeiros se organizam de forma inovadora, com um escopo único de trabalho e especificação definida, considerando restrições de curso e tempo, para atingir mudanças positivas definidas por objetivos quantitativos e qualitativos. E, gestão de projetos, também pelo ICB (1999) apud CARVALHO (2004) é o planejamento, organização, monitoração e controle de todos os aspectos de um projeto e a motivação dos os envolvidos para atingir os objetivos do projeto de forma segura e dentro dos critérios de tempo, custo e desempenho.

Projetos envolvem diferentes pessoas em diferentes momentos ou fases de realização do projeto. Em alguns momentos, a necessidade de informações e de conhecimentos vai além do conteúdo que está disponível nos relatórios. Neste momento o diferencial de sucesso do projeto é ter o conhecimento certo, no momento certo (TERRA, 2007).

Para que os projetos gerem conhecimento e por consequência vantagem competitiva, dois fatores devem ser considerados, a estrutura propícia para trabalhar por projetos e o reconhecimento de projetos como fonte geradora de conhecimento.

Em geral, durante as etapas de execução, os projetos realizados nas organizações produzem muito conhecimento, tanto explícitos, na forma de documentos formalizados, como na troca de experiências, de conhecimentos tácitos. Para gerar conhecimento é necessário que exista motivação, sensibilidade humana, interação e socialização (TERRA, 2007).

“Muito conhecimento é gerado ao longo de toda a execução de um projeto, tanto por meio de erros como por meio de acertos” (TERRA, 2007). Porém, é comum nas equipes de projeto, que se desenvolvam atividades sem compartilhar conhecimento, o que dificulta o processo de criação de conhecimento por meio da gestão de projetos (SANTIAGO JUNIOR, 2005 apud HINÇA 2005 p. 125)

Muitas organizações não compartilham o conhecimento resultando na perda destes conhecimentos criados e na repetição dos mesmos erros cometidos no passado (KERZNER,

2002, p. 52 apud HINÇA 2005 p. 127). Estes conhecimentos gerados nos projetos devem ser reaproveitados, pois novos projetos podem se utilizar de conhecimentos criados anteriormente referentes a experiências vivenciadas e podem até mesmo ser a solução de problemas que venham a surgir na execução do novo projeto.

As técnicas de Gestão de Conhecimento, quando aplicadas ao gerenciamento de projetos, têm como objetivo auxiliar no processo de retenção e absorção dos conhecimentos gerados no decorrer das etapas do projeto. Estas diferentes etapas devem ser analisadas e planejadas não apenas como a própria etapa em si, mas também com relação a disseminação e criação dos conhecimentos e deve envolver vários participantes internos e externos a empresa, tanto na produção e documentação quanto na utilização e no compartilhamento dos conhecimentos gerados (TERRA, 2007).

Neste sentido evidencia-se a importância dos projetos como fonte de conhecimento para auxílio na tomada de decisões bem como inovação de produtos/serviços/processos, pois as práticas de Gestão do Conhecimento aliadas ao gerenciamento de projetos possibilita que as organizações gerenciem, criem e compartilhem os conhecimentos de seus colaboradores, favorecendo os processos de inovação e competitividade.

A partir das idéias de compartilhamento e criação de conhecimento, da visualização de projetos como fonte de geração de conhecimento e, considerando que o gerenciamento de projetos orientado ao conhecimento é uma tendência, Rodrigues (2001, p. 126) apud Barbosa (2005, p. 31) aponta alguns requisitos para as organizações que trabalham por projetos orientados ao conhecimento. São eles:

- conhecimento externo estruturado: agregar valor por meio de elementos externos a organização, processo de inteligência competitiva,
- conhecimento interno estruturado: estruturação de procedimentos, sistemas de informação, métodos e padrões, de maneira que as demandas pontuais de conhecimento da organização sejam atendidas com agilidade,
- conhecimento interno informal: conhecimento tácito, fundamentado nas experiências dos colaboradores com o objetivo de propiciar e fomentar o compartilhamento das lições aprendidas nos projetos.

Verifica-se que, para as organizações que atuam por projetos orientados ao conhecimento, é importante, muito mais do que métodos, o estabelecimento de ambientes propícios ao compartilhamento e criação, de maneira que os conhecimentos gerados contribuam para a otimização e aprimoramento dos projetos, gerando vantagem competitiva e sucesso.

## **6 Metodologia**

São especificados o contexto do ambiente da pesquisa, a técnica de coleta de dados utilizada e o detalhamento do tratamento dos dados obtidos.

### **6.1 Contexto do ambiente da pesquisa**

A organização objeto do estudo é um sistema resultado da integração de cinco entidades de iniciativa privada. Essas entidades realizam atividades de desenvolvimento tecnológico, formação profissional, oferta de infra-estrutura e prestação de serviços sociais e educacionais. O sistema contribui para o desenvolvimento empresarial, a qualificação profissional e com isso a qualidade de vida no Estado do Paraná. Todas as informações contidas neste trabalho foram retiradas do site da instituição e da intranet institucional.

A presente pesquisa foi realizada em uma rede específica da organização. Esta rede

atua desenvolvendo projetos na área de prospecção tecnológica e o desenvolvimento da indústria paranaense. A rede é composta por três equipes, cada uma interligada às linhas de ação do Sistema maior. Cada rede é conduzida por um gerente de projeto e existe um gerente que conduz as três equipes.

## **6.2 Coleta dos dados**

O conjunto de dados e informações da pesquisa de campo foi coletado por meio de análise da documentação e de projetos da organização e da realização de entrevistas. O acesso à documentação da organização foi possível devido ao contato direto da pesquisadora. A entrevista permite que sejam obtidas informações de pessoas questionadas sobre algum tema ou problema (SILVA, 2001). A coleta de dados por meio da entrevista semi-estruturada, que permite que os entrevistados expressem livremente suas respostas (GIL, 1994). As entrevistas contemplam, principalmente, questões relacionadas ao compartilhamento de informações/conhecimento entre os gerentes de projetos das três equipes. As entrevistas foram realizadas de acordo com um roteiro previamente elaborado com base no referencial teórico e nas informações do tema problema a ser atingido. Antes de chegar a este roteiro apresentado foi realizado um pré-teste que resultou na exclusão de alguns tópicos relacionados a gerenciamento de projetos e optou-se por uma nova seqüência dos tópicos.

As entrevistas foram realizadas com os quatro gerentes de projeto, cada um dos três gerentes das equipes e o gerente geral. Dentre os gerentes entrevistados 2 são doutores, 1 mestre e 1 mestrando. Todos estão a mais de 1 ano exercendo a mesma atividade. As entrevistas foram agendadas com antecedência e foram explanados os objetivos da realização da mesma. As entrevistas foram realizadas em locais reservados e individualmente. Utilizou-se um MP3 player para gravação e posterior transcrição da análise dos resultados. Os entrevistados são identificados pelos números de 1 a 4 não sendo esta a ordem da realização das entrevistas necessariamente.

Uma dificuldade encontrada para a realização da pesquisa de campo foi a disponibilidade de agenda dos entrevistados. A gravação das entrevistas teve consentimento por parte dos entrevistados, fator que facilitou a realização das entrevistas e permitiu maior fidelidade à transcrição das respostas.

## **6.3 Tratamento dos dados**

Os dados obtidos das entrevistas foram tratados da seguinte maneira:

- Transcrição das entrevistas: todas as entrevistas gravadas foram transcritas na íntegra com todos os detalhes de cada entrevistado,
- Topificação das entrevistas: as entrevistas transcritas foram estruturadas na forma de tópicos, identificando os principais pontos destacados agrupados por temas,
- Realizou-se análise de cada um dos tópicos possibilitando resultados por assunto.

## **7 Análise dos dados**

São apresentados os resultados da pesquisa, bem como análise dos dados coletados e resumo dos resultados obtidos.

### **7.1 Cultura organizacional propícia o compartilhamento de informações/conhecimento**

Para que o processo de compartilhamento de informações e conhecimentos seja

efetivo é importante que a cultura organizacional seja propícia para tal compartilhamento. O contexto precisa ser adequado e o ambiente favorável a criação de novos conhecimentos. Diante desta afirmação a pesquisa tentou identificar a opinião dos gerentes com relação à cultura organizacional da instituição como um todo, bem como a cultura do setor. Conforme comentários dos entrevistados pôde-se verificar que a cultura da organização não é propícia ao compartilhamento de informações e conhecimentos, apesar de serem identificadas ações e iniciativas para tal. A principal barreira identificada em todas as entrevistas foi o tamanho da estrutura, dificultando o processo de comunicação.

Questionou-se, também, se a cultura do setor, se é propícia ao compartilhamento de informações e de conhecimento, se ela é maior do que a cultura da organização. Conforme comentários dos entrevistados pode-se verificar que a cultura de troca do setor é superior a da organização com relação ao compartilhamento. Porém, algumas barreiras são identificadas no discurso dos entrevistados, como o fato de a equipe estar crescendo e de pessoas estarem se desvinculando da instituição, fatos que tornam mais difícil o processo de compartilhamento. Um dos entrevistados considera que o compartilhamento é semelhante ao da organização, ou seja, existem iniciativas e vontade para tal, mas efetivamente não ocorre. Outro entrevistado considera que tem pouco conhecimento da instituição como um todo para afirmar se o compartilhamento é mais ou menos acentuado. A principal barreira para o compartilhamento no setor é o aumento da equipe bem como das atividades, fazendo com que as equipes trabalhem mais individualmente.

## **7.2 Importância do recurso conhecimento**

O recurso conhecimento está sendo considerado, nesta nova economia como estratégico para o sucesso das organizações. Nesta nova economia as organizações estão valorizando os recursos intangíveis, dando lugar ao capital intelectual. Neste contexto, questionou-se os entrevistados com relação a importância do recurso conhecimento, se para o setor este é um recurso valorizado. Conforme comentários dos entrevistados pode-se verificar que o recurso conhecimento é considerado essencial para as atividades do setor e para o crescimento da equipe. É por meio do compartilhamento e de experiência que o setor irá se desenvolver e a equipe atuará de maneira integrada. Todos os entrevistados demonstram em seus discursos que o recurso conhecimento é importante e decisivo para o sucesso da equipe.

## **7.3 Grau de compartilhamento das informações/conhecimento entre os gerentes de projeto**

Reconhecida a importância do recurso conhecimento para as organizações é essencial que exista uma socialização das equipes, principalmente de projetos para que o compartilhamento seja efetivo e para que se atinja o sucesso. Neste contexto os gerentes foram questionados sobre o grau de compartilhamento de informações e conhecimentos entre os gerentes do setor. Conforme comentário dos entrevistados percebe-se que o grau de compartilhamento de informações e conhecimento entre os gerentes de projeto é mediano para baixo. Reconhecem que os momentos de compartilhamento fora de suas próprias equipes de projeto são praticamente inexistentes, devido, principalmente, ao grande fluxo de atividades a serem desenvolvidas e a falta de tempo. Portanto, existe compartilhamento entre os gerentes de projeto, porém este compartilhamento é pequeno em vista do que a equipe almeja. Foi apontado por um dos entrevistados que o maior compartilhamento ocorre dentro da equipe do projeto, não sendo disseminado as demais equipes. Este pensamento também se encontra no discurso dos demais entrevistados. Outro aspecto identificado nas entrevistas é que no início das atividades, quando a equipe era menor havia maior união e compartilhamento entre os

colaboradores. Quando as equipes foram formadas houve um individualismo, cada equipe ficou restrita apenas aos seus projetos. A consequência deste baixo grau de compartilhamento entre as equipes é o desconhecimento dos projetos e eventos das demais equipes. As experiências são trocadas entre as equipes somente quando existe interesse e vontade de buscar informações. Os motivos apontados para o baixo grau de compartilhamento foram a falta de tempo e o grande fluxo de atividades.

#### **7.4 Troca de experiência no local de trabalho/conversas informais**

Muitas vezes o compartilhamento de informações e conhecimentos só acontece quando são propiciados momentos de informalidade. Uma conversa no cafezinho, durante o almoço, reuniões externas para desvincular o ambiente de rotina. Essas iniciativas podem ser muito importantes para estimular o compartilhamento pela interação e unificação dos membros da equipe.

Neste contexto, os gerentes foram questionados sobre a troca de experiências no local de trabalho, se elas são mais eficientes e eficazes no processo de compartilhamento. Conforme comentário dos entrevistados, percebe-se que em 50% dos casos as reuniões no ambiente de trabalho são mais eficientes e eficazes no processo de compartilhamento e outros 50% o local é indiferente. De acordo com o discurso dos entrevistados a reunião dentro do ambiente de trabalho é mais propícia para compartilhamento de conhecimentos sobre projeto, sobre o dia a dia das equipes, sobre andamento e evolução de projetos bem como de eventos a serem realizados. Os 50% dos entrevistados que consideram mais efetivas reuniões no ambiente de trabalho também apontam que para compartilhar informações sobre idéias, para o processo de inovação seria mais viável as reuniões externas. Deixam claro que as reuniões informais são importantes para o crescimento e desenvolvimento do setor em termos de inovação, mas que para compartilhar informações de projeto não são necessárias reuniões externas e/ou informais. Para os outros 50% dos entrevistados as reuniões formalizadas seriam mais eficazes pois haveria uma responsabilidade e uma periodicidade no compartilhamento dessas informações e conhecimentos. Portanto, as reuniões no ambiente de trabalho podem ser mais efetivas para compartilhar informações e conhecimentos de projetos. Para que as equipes saibam o andamento dos projetos dos demais e para se troquem informações rotineiras, porém, quando o assunto é inovação, troca de idéias para gerar novos projetos, produtos e serviços, a reunião informal e externa apresenta-se mais viável.

#### **7.5 Troca de experiências de sucesso**

Compartilhar experiências de sucesso auxilia as equipes no aprendizado, pois se aprende fazendo, com um caso real de como se chegou ao sucesso. Esta troca também beneficia a motivação das equipes. Neste contexto os entrevistados foram questionados quanto a efetiva troca de experiências de sucesso, se esta troca realmente ocorre dentro das equipes de projeto. Conforme comentário dos entrevistados as experiências de sucesso são trocadas, porém de maneira informal e sem documentação. Dois dos entrevistados consideram que não existe troca efetiva das experiências de sucesso, estas não são divulgadas em detalhe. As experiências de sucesso são trocadas entre as equipes, mas apenas de maneira superficial e na maioria das vezes na informalidade, por interesse de buscar informações. Mas o detalhamento do fluxo de como se chegou ao sucesso não acontece nem de maneira formal ou documentada e nem informalmente. Apenas um dos entrevistados aponta que exista essa efetiva troca de experiências de sucesso, mas reconhece que a intensidade destas trocas é interna na própria equipe.

## **7.6 Publicação de artigos em conjunto com resultado de projetos**

A publicação de artigos científicos pode ser uma maneira interessante de divulgar informações a respeito de projetos para a comunidade externa e, também pode servir como ferramenta de integração de colaboradores de equipes distintas. A troca de informações e conhecimentos necessários para a publicação de artigos faz com que exista um maior compartilhamento entre as equipes. Neste sentido, questionou-se os entrevistados se a publicação de artigos científicos auxilia no compartilhamento de informações e conhecimentos entre os gerentes de projeto. Considerando as respostas dos entrevistados, a publicação de artigos é uma boa maneira de compartilhar conhecimentos e informações entre a equipe gerando maior interação e aprendizado. Porém, o que se identifica é que as equipes não produzem artigos pela falta de tempo e pela barreira da verificação dos artigos. Um dos entrevistados aponta que a publicação deveria ser feita somente entre pessoas interessadas, outro aponta que deveria ser de acordo com o perfil de cada um.

## **7.7 Meios para o compartilhamento**

Os entrevistados foram questionados sobre os meios mais propícios para compartilhamento de informações e conhecimento e, em especial levantadas opiniões sobre a viabilidade da realização de reuniões periódicas para troca de experiências entre a equipe. Reuniões periódicas podem ser importantes para manter a equipe atualizada sobre a evolução dos projetos. Conforme resposta dos entrevistados percebe-se que a realização de reuniões periódicas seria uma maneira realmente efetiva para troca de informações sobre projetos entre as equipes. Todos são unânimes em afirmar que as reuniões são uma boa iniciativa. Porém, são apontadas algumas barreiras e algumas iniciativas que não trouxeram resultados. A falta de tempo e dificuldade de agenda são alguns dos pontos levantados pelos entrevistados como barreiras ao compartilhamento. Um dos entrevistados também considera que existe falta de motivação da equipes para o efetivo compartilhamento, outro aponta que é necessária maturidade e sintonia entre os membros para que o compartilhamento seja positivo, mesmo quando os resultados não são. Todos consideram que as reuniões devem ser periódicas e institucionalizadas, para que não se perca a evolução de cada projeto. Com relação a periodicidade das reuniões percebe-se que quinzenalmente seria o ideal, pois consideram que os projetos são dinâmicos e não sofram tantas alterações. Com relação a quais pessoas deveriam participar da reunião existe uma unanimidade de que estas reuniões não deveriam ser somente para os gerentes de projeto, pois a equipe como um todo é responsável pelo sucesso. 50% consideram que a presença do coordenador talvez não se faça necessária em todas as reuniões, pois ele é informado sobre o avanço de cada projeto. Alguns outros meios identificados para compartilhamento foram: reuniões informais, jornada da explicitação (momento compartilhado para explicitação de conhecimentos), painéis com informações de projetos expostos nas paredes, quadro na parede com informações de atividades e ações de cada equipe, quadro com informações de eventos, quadro com informações de agenda de colaboradores, realização de projetos envolvendo competências de várias equipes, participação em eventos das demais equipes como observador, elaboração e divulgação de planilha com os principais projetos e ações, elaboração e divulgação de resumo executivo dos projetos.

## **7.8 Solução de problemas (buscam opinião dos demais gerentes de projeto)**

Assim como experiências de sucesso é importante que as equipes compartilhem

“fracassos” ou problemas que surgem no decorrer dos projetos. Os entrevistados foram questionados sobre a solução de problemas, se buscam informações, conhecimentos e opiniões dos membros das demais equipes. Conforme resposta dos entrevistados, percebe-se que existe troca de opiniões entre as equipes para solução de problemas, porém, todos os entrevistados afirmam que esta busca só é feita depois de se ter esgotado as possibilidades de solução na própria equipe e, caso exista conhecimento prévio de que o membro da outra equipe sabe como solucionar tal problema por ter experiência anterior. Um dos entrevistados complementa que, caso não saiba de algum colaborador que detém a informação ou conhecimento para solução do problema recorre diretamente a coordenação. Outro entrevistado afirma que normalmente os problemas de ordem técnica são solucionados diretamente na equipes, e demais problemas, de ordem política ou de gestão são submetidos à coordenação.

### **7.9 Importância das tecnologias de informação**

As tecnologias da informação revolucionaram e continuam a fazer revolução nas organizações. Porém, só a tecnologia não basta para que as organizações obtenham sucesso. Ela não é o elemento principal, e o bom uso e compartilhamento de informações e de conhecimento não é sinônimo de altos investimentos em tecnologia. Dentro deste contexto, os entrevistados foram questionados com relação a importância das tecnologias de informação e comunicação para troca de informações e conhecimentos de projetos. De acordo com os entrevistados, as tecnologias de informação e comunicação são importantes, sim, mas não essenciais para o processo de compartilhamento. As tecnologias auxiliam e facilitam o processo desde que estejam alinhadas as diretrizes da organização e sejam amigáveis aos usuários mas não há necessidade efetiva de sua utilização. As tecnologias devem ser um agente facilitador e não um processo difícil e burocrático onde os colaboradores terão mais trabalho e menos soluções. Pois, o processo de compartilhamento é efetivamente humano e a tecnologia é apenas um suporte.

### **7.10 Receio/Dificuldade em compartilhar informação/conhecimento**

Conforme capítulo anterior é importante que seja estimulado o processo de compartilhamento entre as equipes, por meio da socialização, de ambientes propícios entre outros. É importante que as equipes estejam em sintonia e tenham liberdade para interagir possibilitando a troca. Neste contexto, os entrevistados foram questionados com relação a existência de receio ou dificuldade na equipe para compartilhar. Percebe-se um equilíbrio nas respostas dos entrevistados. 50% consideram que existe receio em compartilhar e 50% consideram que não existe receio. Observa-se, portanto, que o receio de compartilhar informações e conhecimentos existe no sentido de não saber que informações podem ser divulgadas e para quem. Porém, pela análise do comentário dos entrevistados a equipe não tem barreiras para divulgar e trocar informações e conhecimentos.

### **7.11 Confidencialidade das informações**

Considerando a questão anterior sobre o receio e a dificuldade de compartilhar, os entrevistados foram questionados sobre a existência de informações de ordem confidencial. De acordo com os entrevistados não existem informações de ordem confidencial. O que existe, são informações de ordem estratégica e política que não são convenientes de serem tratadas com todos da equipe, mas estas informações não são consideradas confidenciais. O entrevistado que considera que existam informações confidenciais trata, novamente, do

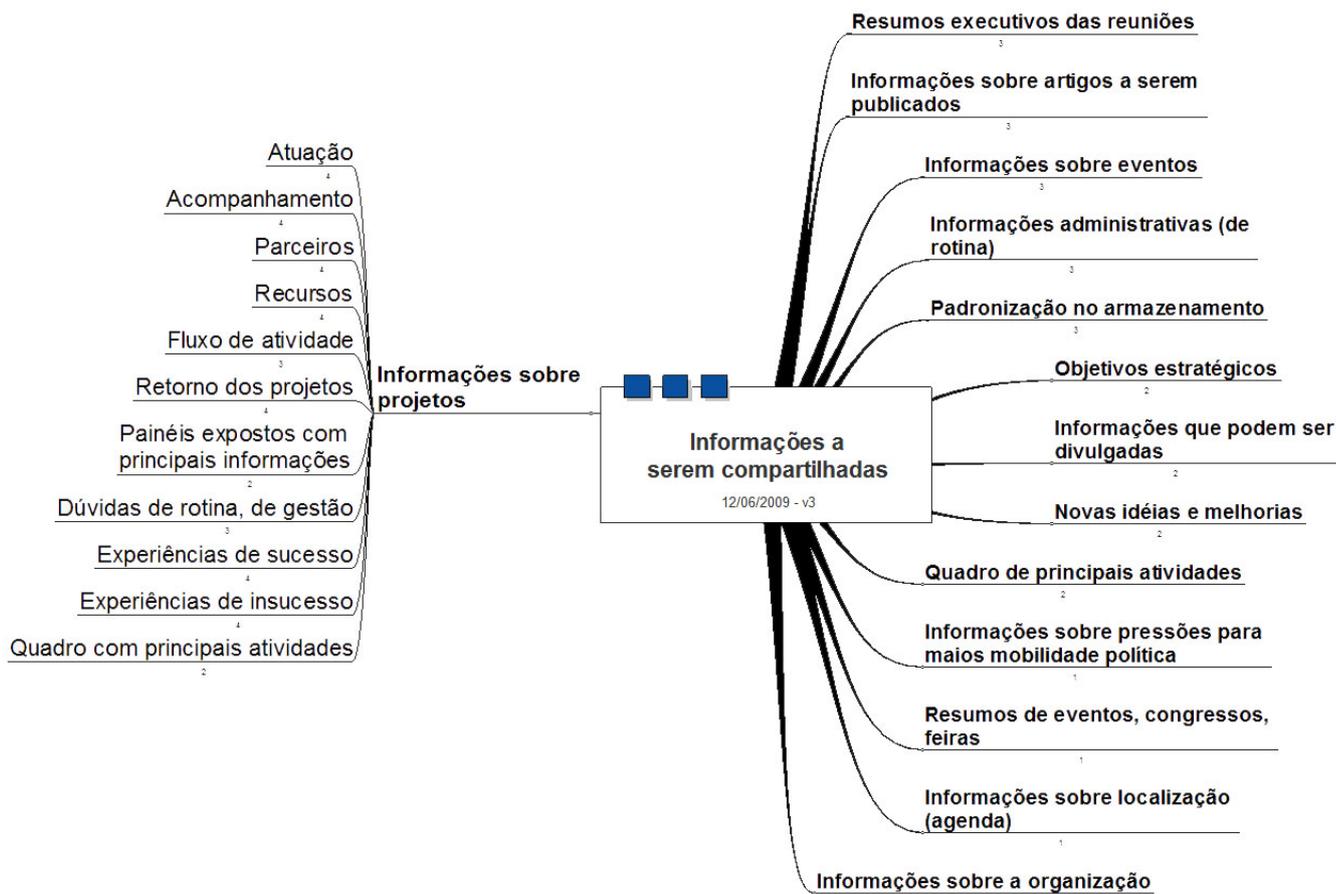
aspecto relativo ao não conhecimento de quais informações podem ser compartilhadas, por este motivo, considera que existam informações confidenciais.

### **7.12 Preocupação com o armazenamento**

A socialização como compartilhamento é muito importante, porém é essencial que os conhecimentos sejam externalizados e documentados para que possam ser recuperados posteriormente. Neste sentido, os gerentes foram questionados sobre a preocupação com o armazenamento. Todos eles consideram que exista a preocupação com o armazenamento, porém as informações de projetos normalmente não são armazenadas e quando são não existe sistematização e não ficam disponíveis para todos. Várias sugestões foram dadas por todos os entrevistados e todas elas passam por uma sistematização, padronização das informações a serem armazenadas. Consideram, também, que a rede compartilhada da organização é uma boa maneira para tornar as informações acessíveis a todos, porém, sem uma padronização é impossível localizar quais informações necessitam. Esta padronização também deve ter formas fáceis e amigáveis aos usuários, e todos devem seguir o padrão. Apontaram, também, que as informações resumidas dos projetos bem como a documentação das reuniões de nivelamento deveriam ser armazenadas e disponibilizadas a todos, de maneira que a recuperação seja facilitada. Observa-se, portanto que entre os gerentes de projeto existe a preocupação com o armazenamento das informações, principalmente com relação a posterior recuperação destas informações. Percebe-se que a solução não passa necessariamente por uma ferramenta, e sim, por uma forma simples e eficaz que todos saibam utilizar. Percebe-se, também, a preocupação com a externalização de conhecimentos dos colaboradores, pois a equipe está perdendo recursos e este conhecimento criado se perde.

### **7.13 Informações a serem compartilhadas**

Buscou-se, durante a realização das entrevistas, identificar quais informações deveriam ser compartilhadas entre os gerentes de projetos, de maneira a atingir o objetivo da pesquisa. Várias sugestões foram encontradas durante o discurso dos entrevistados (Tabela 13).



**FIGURA 1- INFORMAÇÕES A SEREM COMPARTILHADAS**

**FONTE:** Os autores

**LEGENDA:** N – INCIDÊNCIA DE RESPOSTAS

## 8 Considerações Finais

A pesquisa teve como questão inicial: que informações deveriam ser compartilhadas entre os gerentes de projeto do setor objeto de estudo e quais os melhores meios para isto? Durante a realização do estudo, o tema criação e, principalmente compartilhamento de informações e conhecimentos foram abordados para embasar o desenvolvimento da pesquisa.

Observou-se que existe grande preocupação com a questão do compartilhamento de informações e conhecimentos gerados dentro das equipes de projeto, porém, não existem iniciativas sistematizadas de como realizar o processo de compartilhamento. Considerando-se a cultura organizacional, observa-se que existe a preocupação e o interesse pelo tema, porém, efetivamente, o compartilhamento enquanto organização não ocorre.

A preocupação com o compartilhamento está presente entre os gerentes e estes consideram que o conhecimento dos projetos é recurso essencial para o sucesso e crescimento da equipe. Observa-se, também, que com o aumento das equipes de projeto, o processo de compartilhamento entre todos foi prejudicado, pois as equipes tendem a solucionar problemas, disseminar boas práticas, expor novas idéias e criar conhecimento nas suas próprias equipes de projeto.

Alguns fatores limitantes ao compartilhamento observados durante a pesquisa foram a falta de tempo, o excesso de atividades e o aumento da equipe.

Com relação à quais informações devem ser compartilhadas entre os gerentes de projeto, pôde-se observar que a maior necessidade está em conhecer o tema, objetivos, e

principais ações das demais equipes. Informações gerais sobre os projetos. Percebe-se, também a necessidade na explicitação dos conhecimentos tácitos dos colaboradores bem como no armazenamento para posterior recuperação destas informações e conhecimentos.

Quanto aos meios para compartilhamento as reuniões periódicas inseridas nos cronogramas das equipes, foi apontada como a maneira mais apropriada.

Espera-se que esta pesquisa estimule e incentive os colaboradores quanto à sistematização das reuniões periódicas. Acredita-se também, como resultado dessa pesquisa que seja estimulada e efetivada a cultura de compartilhamento de informações e conhecimento entre os gerentes e demais membros das equipes.

## Referências

- ARAÚJO, V. M. R. H. FREIRE, I. MENDES, T. C. M. (1997) Demanda de informação pelo setor industrial: dois estudos no intervalo de 25 anos. *Ciência da Informação*, Brasília, DF, v. 26, n. 3, p. 283-289, set/dez. 1997.
- BARBOSA, B. N. A gestão do conhecimento aplicada a projetos: proposta metodológica, 134 p., 2005. Monografia (Bacharelado em Gestão da Informação) Universidade Federal do Paraná.
- BARBOSA, R. B. Acesso e necessidades de informação de profissionais brasileiros: um estudo exploratório. *Perspectivas em ciência da informação*, Belo Horizonte, v. 2, n. 1, p. 5-35, jan/jun. 1997.
- BARRETO, A. A. . A OFERTA E A DEMANDA DE INFORMAÇÃO: CONDIÇÕES TÉCNICAS, ECÔNICAS E POLÍTICAS. *Ciência da Informação*, Brasília, DF, v. 28, n. 2, p. 167-177, 1999.
- CARVALHO, H. G. Texto Básico da Disciplina “Gestão de informação tecnológica” (Draft). Mestrado em Tecnologia. Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná – CEFET-PR. Curitiba, PR, 2000.
- CAVALCANTI, M.; GOMES, E. A sociedade do conhecimento e a política industrial brasileira, 2001, Disponível em: <<http://portal.crie.coppe.ufrj.br/portal/data/documents/storedDocuments/%7B93787CAE-E94C-45C7-992B-9403F6F40836%7D/%7BD70DE19F-B6EE-481B-9EDB-04822F6FAE42%7D/marcos.pdf>> Acesso em: 05 mai. 2009.
- CHOO, C. W. A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Editora Senac, 2003
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DIAS, C. Pesquisa qualitativa: características gerais e referências, 2000. Disponível em: <<http://www.geocities.com/claudiaad/qualitativa.pdf>> Acesso em: 02 jun. 2007
- DRUCKER, P. F. Sociedade pós-capitalista. São Paulo: Pioneira, 1997.
- GARVIN, D. A. Construindo a organização que aprende. In: HARVARD BUSINESS REVIEW. Gestão do Conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 2000
- GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 1994.
- GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 1999.
- HINÇA, A. Gestão do conhecimento em projetos de inovação via escritório de projetos: estudo de caso em empresa global do setor financeiro. 2005. 213 f. Dissertação (Mestrado em Tecnologia) – Programa de Pós-Graduação em Tecnologia da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Paraná, 2005.
- JANNUZZI, C. A. S. C. ; MONTALLI, K. M. L. . Informação tecnológica e para negócios no Brasil: introdução a uma discussão conceitual. *Ciência da Informação*, Brasília - DF, v. 28, n. 1, p. 28-36, 1999.
- KROGH, G. V.; ICHIJO K.; NONAKA, I. Facilitando a criação de conhecimento: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua. Rio de Janeiro: Campus, 2001
- MACEDO, T. M. B. Redes informais nas organizações: a co-gestão do conhecimento. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 28, n. 1, 1999
- MCGEE, J. V.; PRUSAK, L., Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- MCINERNEY, C. R.. Compartilhamento e gestão do conhecimento: profissionais da informação em um ambiente de confiança mútua. In: TARAPANOFF, K. (Org.). *Inteligência, Informação e Conhecimento*. Brasília: IBICT, 2006, p. 57-72.
- NONAKA, I. A empresa criadora de Conhecimento. In: HARVARD BUSINESS REVIEW. Gestão do Conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 2000, p. 27-49
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Criação de conhecimento na empresa. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- OLIVEIRA, S.L.de. Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira, 2002.

PMBOK, Project management body of knowledge: Português. Disponível em: <<http://www.widebiz.com.br/ebooks/delemos/pmbok10.pdf>> Acesso em: 01 jun. 2009.

TERRA, Gestão de projetos. Disponível em: <[http://www.terraforum.com.br/sites/terraforum/paginas/quem\\_somos/atuacao/gc\\_gest\\_proj.aspx](http://www.terraforum.com.br/sites/terraforum/paginas/quem_somos/atuacao/gc_gest_proj.aspx)> Acesso em 01 jun. 2009.

TERRA, J. C. C. Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

SENGE P. M., A quinta disciplina. São Paulo: Best Seller, 2003.

SETZER, V.W. "Dados, informação, conhecimento e competência". DataGramZero. Revista de ciência da informação, n. 0, dez. 1999

SILVA, H. F. N. Criação e compartilhamento de conhecimento em comunidades de prática: uma proposta metodológica. 2004. 216 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção do Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2004.

STAREC, C. ; Pinheiro, Lena Vânia ; Barreto, Aldo ; Freire, Isa ; barbosa, Anelson ; Behnken, Sergio ; Meirelles, Durval ; Gomes, Elizabeth ; Chaves, Jorge Bezerra . A Gestão Estratégica da Informação e Inteligência Competitiva. 1. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2005. v. 1. 351 p.

STEWART, T. A. A riqueza do conhecimento: o capital intelectual e a nova organização. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

TERRA, J. C. C. Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

TOMAÉL, M. I. ; ALCARÁ, A. R. ; CHIARA, I. G. Di . Das redes sociais à inovação. Ciência da Informação, Brasília, v. 34, n. 2, p. 93-104, 2005.