

## **GESTÃO DO CONHECIMENTO E INFORMAÇÃO**

### **Knowledge management and information**

Catarina Machado<sup>1</sup>  
Maria Felicia Morais<sup>1</sup>  
Geralda Alcantara Migliavaca<sup>1</sup>  
Maria Clara Machado<sup>1</sup>

**Resumo:** O conhecimento é considerado a fonte fundamental para o desenvolvimento humano, da sociedade num todo e no contexto atual, é premissa para as organizações. Ao transitarmos pelo assunto, não podemos deixar de explorar a informação. O processo de aprendizagem organizacional busca desenvolver o conhecimento e habilidades que capacitem as pessoas a compreender e agir de maneira eficaz. Estas habilidades envolvem o desenvolvimento de novas competências, que significa entender melhor o negócio, as causas e os efeitos de certas decisões estratégicas, adquirir novas percepções, visualizar novos horizontes para ajudar às pessoas a verem mais claramente o que elas devem buscar e como fazer para alcançar e sentirem-se recompensadas com o trabalho. Quando a aprendizagem é encorajada, as pessoas se tornam mais hábeis.

Palavra-chave: Conhecimento. Aprendizagem. Informação.

**Abstract:** Knowledge is considered a fundamental source for the human development of society as a whole and in the current context, is premissa for organizations to transit the subject; we cannot fail to exploit the information. The process of organizational learning seeks to develop knowledge and skills that enable people to understand and act effectively. These skills involve the development of new skills which means better understand the business, the causes and effects of certain strategic decisions, gain new insights, see new horizons to help the people see more clearly what they should look for and how to reach and feel rewarded with the job. When learning is encouraged, people become more skilled.

Keyword: Knowledge. Learning. Information.

### **Introdução**

Este trabalho apresenta pesquisas bibliográficas sobre gestão do conhecimento e informação. Iremos conhecer os conceitos básicos, tipos de conhecimentos explícitos e tácitos, compreender estruturação das organizações, os processos de aprendizagem, tipos de comunicação: ascendente, descendente, horizontal. Aprender os benefícios da gestão do conhecimento e informação. Por fim, buscamos conhecer a gestão do conhecimento e informação baseados no estudo da Escola de Gestão Pública.

### **Gestão do conhecimento e informação**

A partir de pesquisas, verificamos dentro das bibliografias vários conceitos sobre conhecimento e vamos citar alguns para desenvolver nosso trabalho.

---

<sup>1</sup> Centro Universitário Leonardo Da Vinci – UNIASSELVI. Rodovia BR 470, Km 71, nº 1.040, Bairro Benedito. Caixa Postal 191. CEP 89130-000 – Indaial/SC. Fone (47) 3281-9000 – Fax (47) 3281-9090. Site: [www.uniasselvi.com.br](http://www.uniasselvi.com.br)

---

Segundo Sveiby (1998), o conhecimento é como “uma capacidade de agir”. Algumas características também devem ser levantadas, dada a extrema relevância atribuída ao conhecimento atualmente: apesar da sua intangibilidade, o conhecimento é, atualmente, o diferencial competitivo das organizações, é uma fonte inesgotável e quanto mais utilizado, tanto maior é a necessidade de adquiri-lo, nunca se esgotando, além de não depreciar com o uso.

De acordo com Sharf (2007, p. 35),:

Pode-se compreender a Gestão do Conhecimento como o conjunto de processos para a criação, disseminação e uso do conhecimento dentro da empresa, com o objetivo de desenvolver vantagens competitivas sustentáveis através da criação de valor compartilhada com o mercado.

É necessário compreender o conceito de dado e informação para atingirmos uma ideia mais real de conhecimento.

Conforme Davenport (1998), a definição de dados é: defino dados como observação sobre o estado do mundo.

O conceito de informação defendido com eloquência, por Peter Drucker (apud DAVENPORT, 1998, p. 19.) é: “informações são “dados dotado de relevância e propósito””.

Segundo Davenport (1998), o conhecimento é gerado e armazenado pelo ser humano de modo administrado para a satisfação de suas necessidades. O mesmo acontece em empresas e instituições que administram suas informações e dados com um objetivo já definido.

### **Conhecimento explícito e tácito**

O conhecimento é dividido entre dois tipos: tácito e explícito.

O conhecimento tácito é difícil de ser articulado na linguagem formal, é um tipo de conhecimento mais importante. É o conhecimento pessoal incorporado à experiência individual e envolve fatores intangíveis como, por exemplo, crenças pessoais, perspectivas, sistema de valor, intuições, emoções, habilidades. Só pode ser avaliado por meio da ação.

Conforme Cruz (2002), o conhecimento tácito é aquele que as pessoas acumulam dentro de si mesmas, fruto do aprendizado, da educação, da cultura e da experiência de vida.

Conhecimento explícito é o que pode ser dito de maneira formal, por toda a forma que expresse e indique o que aquela concepção aduz. A filosofia utilizou-se desse formato para transpor o conhecimento ao longo dos anos, por diferentes formas praticadas na matemática, na física ou em outras ciências.

Segundo Cruz (2002), o conhecimento explícito é aquele que é compartilhado, que se pode passar para outras pessoas, para que estas desenvolvam suas habilidades e possam gerar mais conhecimento que, por sua vez, serão passados a outros, e assim por diante, numa cadeia de desenvolvimento.

### **Estrutura, processos de aprendizagem e informação**

Conforme Terra (2005), a gestão do conhecimento surgiu como uma proposta de agregar valor à informação e facilitar o fluxo interativo em toda a corporação. Ela desenvolve sistemas e processos que visam adquirir e partilhar ativos intelectuais. Argumenta ainda o autor que reporta inevitavelmente ao uso pleno do conhecimento, direcionando-o como diferencial estratégico competitivo de sucesso. Aumenta a geração de informações que sejam úteis e significativas, e promovem atividades, enquanto procura aumentar o aprendizado individual e grupal.

---

O desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada à inovação, experimentação, aprendizado contínuo e comprometida com os resultados de longo prazo e com a otimização de todas as áreas, é de suma importância para o desenvolvimento da mesma.

Investir em conhecimento pode trazer retornos incríveis visto, que se torna um ciclo de aprendizagem, onde é uma força para a mudança organizacional trazendo maior sinergia entre as pessoas da organização, flexibilidade, maior facilidade e agilidade de processos e dentro da cultura organizacional garante vantagens competitivas de grande duração.

Nas palavras de Terra (2005, p. 2),

Nenhum outro recurso ou investimento pode trazer retornos exponenciais de maneira tão óbvia (exceção feita a atividades ilícitas). O caráter exponencial advém de algumas características importantes do recurso conhecimento. Conhecimento reutilizado em novos contextos pode trazer ganhos enormes com investimento mínimos de tempo ou de novos conhecimentos. Seguindo a fórmula básica na qual retorno se mede pela proporção entre ganhos marginais e investimentos marginais, a possibilidade do retorno exponencial fica evidente. Qual é o retorno, por exemplo, para uma grande corporação da reaplicação em várias outras fábricas de um novo método que reduz significativamente o custo operacional e que foi desenvolvido em uma de suas fábricas? Quanto vale o compartilhamento de conhecimento?

Conforme Nonaka & Takeuchi (1997), a organização não pode criar conhecimento por si mesma, sem a iniciativa do indivíduo e a interação que ocorre dentro da empresa. Tais preceitos foram ratificados na publicação organizada por Tarapanoff (UNESCO – 2006), onde percebemos que a organização cria através das suas equipes de colaboradores que hoje são integradas por suas ferramentas digitais, de acordo com suas competências e funções para gerar o conhecimento corporativo. Para que haja um maior compartilhamento do conhecimento, como desejado pela corporação, é necessária a validação de todo o conhecimento.

As práticas e modelos das organizações tornam-se atrasadas rapidamente em um mundo cada vez mais globalizado. As constantes mudanças provocam um movimento maior nas organizações, pessoas e serviços públicos. Os cidadãos exigem serviços com mais qualidade e agilidade.

Com isso, a necessidade de investir em novas formas de transmitir o conhecimento dentro das organizações e de fazer com que seja aprendido dentro da cultura organizacional, exige a criação de novos mecanismos de trabalho para absorção dos processos e atividades.

Como exemplos de tecnologias, recursos e inclusão digital, podemos citar: computadores, *notebooks*, *tablets*<sup>2</sup>, celulares, *pendrive*, *datashow*, internet, intranet, *sites*, *blogs*, *e-mails*, aprendizagem EaD, fóruns de discussão à distância, <sup>3</sup>*e-commerce*, cartão de crédito, débito automático, <sup>4</sup>*Whatsapp*, ferramentas de rede sociais, certificações como <sup>5</sup>ISO 9000, selos digitais de qualidade; todos esses recursos para as organizações, profissionais liberais e pessoas beneficiarem-se com acesso rápido à informação, aprendizagem e sociedade.

### **Comunicação ascendente, descendente, horizontal**

Devido à necessidade constante de renovação dos saberes, dos conhecimentos, de fazer uso das tecnologias da informação aliadas à comunicação, buscam dinamizar incansavelmente

---

<sup>2</sup> *Tablets*: computadores de mão.

<sup>3</sup> *E-commerce*: comércio através da internet.

<sup>4</sup> *Whatsapp*: aplicativo de mensagem via celular.

<sup>5</sup> ISO 9000: Certificação de qualidade.

a comunicação nas organizações. Existem alguns tipos de comunicação, a comercial, financeira, institucional e interna.

De todas, vamos aprofundar os três tipos de comunicação interna:

**Comunicação Descendente:** é um tipo de comunicação em que a informação se desloca desde a direção até os demais membros da organização seguindo a linha hierárquica. Algumas de suas funções são: enviar ordens múltiplas ao longo da hierarquia, proporcionar aos membros da empresa informações relacionadas com os trabalhos realizados.

**Comunicação Ascendente:** pode ser entendida como uma comunicação difícil nas organizações tradicionais, ou seja, familiares. A sua estrutura hierárquica é mais complicada, no sentido de que se observa uma tomada de decisão muito centralizada, onde a gestão pode ficar comprometida. O objetivo é fazer chegar a todos os responsáveis toda a informação da empresa no sentido mais amplo, isto é institucionalizar a boa comunicação.

**Comunicação Horizontal:** é aquela que se relaciona entre pessoas consideradas iguais em hierarquia da organização. Uma das principais funções da comunicação horizontal são as que facilitam as coordenações de tarefas, permitindo aos membros da organização estabelecerem relações interpessoais através de acordos. Entende-se nesse tipo de organização que todos os níveis hierárquicos são responsáveis pela tomada de decisões.

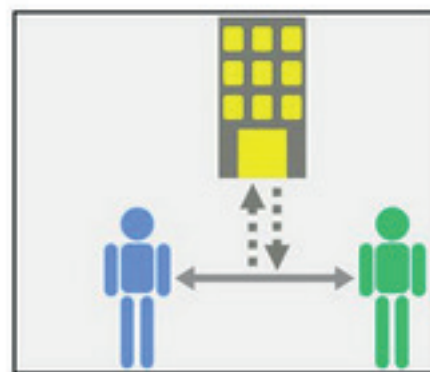
**Figura 1.** Comunicação ascendente, descendente, horizontal

## A comunicação pautada por sua contribuição à eficácia e eficiência organizacional

□ Organização + Comunicação = Eficácia e Eficiência

□ O fluxos de informação devem ser:

- > Descendente
- > Horizontal
- > Ascendente



□ A comunicação presente nos relacionamentos cotidianos

Fonte: Disponível em: <<https://student.dei.uc.pt/~jaimemc/introducao.htm>>. Acesso em 4 set. 2014.

---

Na Figura 1, percebe-se que o fluxo de comunicação se dá em todos os níveis das organizações.

### **Benefícios da gestão do conhecimento e informação**

As organizações visam, fundamentalmente, melhorar o seu desempenho através da aplicação, reutilização e reaproveitamento do seu conhecimento organizacional. Este conhecimento deve ser preciso, relevante e temporal, isto é, deve ser aperfeiçoado constantemente, visando, de forma consciente, facilitar a partilha e divulgação do mesmo, de modo a potenciar os benefícios por ele criado.

Atualmente existe fortemente a consciência nas organizações da importância das práticas da Gestão do Conhecimento no desenvolvimento e melhoramento de produtos, serviços e no aumento da eficácia dos processos produtivos e de suporte.

### **EGP – Escola de Gestão Pública**

Este trabalho irá apresentar um estudo de casos da EGP - Escola de Gestão Pública de Porto Alegre/RS, as informações aqui relatadas foram coletadas através de uma visita no local e entrevista com a coordenadora Tanise Amália Pazzim.

A Escola de Gestão Pública (EGP), dentro do organograma da Prefeitura Municipal de Porto Alegre (PMPA), pertence à Secretaria Municipal de Administração (SMA). É a área responsável pelas atividades de Formação e Capacitação Profissional e Educação Continuada dos servidores públicos, contemplando todas as práticas relacionadas à aprendizagem no âmbito profissional, dentre elas, treinamento, desenvolvimento, qualificação, atualização, aperfeiçoamento, aprimoramento e educação.

Segundo consta no *site* da Prefeitura Municipal de Porto Alegre, os objetivos da Escola de Gestão Pública (EGP) são: Qualificar a Gestão Pública Municipal através do desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes dos servidores municipais, necessários para o exercício das atribuições relativas aos seus cargos, funções e ao serviço público. Promover a formulação de novos conhecimentos no âmbito da gestão pública e a permanente qualificação dos servidores da Prefeitura Municipal de Porto Alegre. Buscar maior resolutividade às políticas públicas quanto aos aspectos técnicos e gerenciais, bem como nas questões éticas, políticas e culturais. Atuar com excelência na qualificação e aperfeiçoamento profissional dos servidores públicos municipais.

As principais atividades de formação e orientação profissional da Escola de Gestão Pública (EGP) são: curso de formação, palestras, cursos de capacitação, curso de pós-graduação, Programas de Preparação para Aposentadoria, programa de prevenção à dengue, Programa de Gestão de Pessoas, Programa de desenvolvimento de estagiários, Programa de desenvolvimento de gestores, e outros. Seminários, oficinas de curta duração, como exemplo, oficina de redação oficial. Ensino Fundamental e Médio, grupos de estudos e fóruns.

Como exemplo de gestão do conhecimento e informação, este trabalho relata a revista e o site da escola, que são atualizados frequentemente para a evolução dos processos de aprendizagem, utilizando-se de tecnologias já citadas, como e-mails etc.

A Biblioteca da Escola de Gestão Pública (EGP), foi criada com o objetivo de atender a todos os servidores públicos municipais e à comunidade local, e assim incentivar o hábito da leitura. Estão disponíveis na Biblioteca diversos tipos de acervo, sendo eles: literatura brasileira e estrangeira; literatura especializada (Gestão Pública, Administração, Gestão de Pessoas, Psicologia, Saúde, Filosofia, Sociologia, História, Geografia, Ciência, Política e Educação);

Periódicos e obras de referência e consulta local (enciclopédias, dicionários, atlas geográfico e histórico e legislações).

A Biblioteca organiza periodicamente saraus literários, encontros de incentivo à leitura, propiciando a troca de experiências entre escritores de obras diversas e seus leitores, e outras atividades conforme necessidade específica. O acervo disponível para empréstimo pode ser retirado apenas por servidores públicos municipais e estagiários ativos, estando disposto apenas para consulta à toda a comunidade local. Atualmente, o acervo conta com mais de 2.100 livros.

**Figura 2.** Organização/estrutura do site da EGP

Escola de Gestão Pública ▶	Apresentação
Gestão Documental ▶	Portfólio
Perfil de Competências	Programação
	Matriz de Lideranças
	Educadores
	Legislação
	Artigos
	Pós-Graduação
	Relatórios
	Biblioteca da EGP
	Revista Virtual EGP
	Convênios e Parcerias
	Fale Conosco
	Inscrições

Fonte: Disponível em: <[http://www2.portoalegre.rs.gov.br/sma/default.php?p\\_secao=172](http://www2.portoalegre.rs.gov.br/sma/default.php?p_secao=172)>. Acesso em: 4 set. 2014.



A Figura 2, representa a estrutura *on-line* da Escola de Gestão Pública, onde se tem acesso aos tópicos de toda a estrutura organizacional da escola.

**Figura 3.** Relatório da gestão 2014 – EGP



Fonte: Disponível em: <[http://issuu.com/escolagestao/docs/relat\\_\\_rio\\_de\\_2014/5?e=4242782/10685915](http://issuu.com/escolagestao/docs/relat__rio_de_2014/5?e=4242782/10685915)>. Acesso em: 4 set. 2016.

A Figura 3, traz o demonstrativo da gestão de 2014 de certificação por sexo, onde se observa que a maior procura pelos cursos de capacitação é de mulheres.

**Figura 4.** Relatório da gestão 2014 – indicadores/ comunicação/informação/os benefícios da gestão



Fonte: Disponível em: <[http://issuu.com/escolagestao/docs/relat\\_\\_rio\\_de\\_2014/5?e=4242782/10685915](http://issuu.com/escolagestao/docs/relat__rio_de_2014/5?e=4242782/10685915)>. Acesso em: 4 set. 2016.

---

Na Figura 4, verifica-se a média de horas treinamento dos servidores da Prefeitura Municipal de Porto Alegre, sendo que foi superada a meta. Apresenta-se também nesta figura a superação da meta de certificação.

### **Considerações Finais**

Após a conclusão desta pesquisa bibliográfica foi possível ter maiores informações da importância da gestão do conhecimento, investimento em talentos, capital intelectual e as tecnologias a favor da agilidade dos processos organizacionais.

A estrutura das organizações para construção de uma gestão do conhecimento é de fato fundamental para o crescimento da empresa e do indivíduo, assim como uma comunicação interna eficiente e eficaz traz benefícios dentro da organização.

Conforme pesquisa de prática real na EGP - Escola de Gestão Pública, tomamos conhecimento de perto do que realmente o conceito de gestão da informação e do conhecimento nos ensina. É fundamental um planejamento, envolvendo estrutura, organização, comunicação interna e valorização da qualificação de uma organização, principalmente, quando esta é uma entidade de ensino/aprendizagem.

Porto Alegre colocou em prática todos esses conceitos através da EGP - Escola de Gestão Pública que com o objetivo de qualificar os serviços públicos municipais proporcionou aos seus funcionários o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes que se fazem necessários para o exercício das atribuições relativas aos seus cargos.

Direcionado aos servidores e estagiários, a Escola de Gestão Pública realiza palestras, cursos, programas, fóruns e oficinas. Dentre essas atividades, uma das mais importantes é o Projeto Compartilhar, que promove a escolarização dos servidores em nível fundamental e médio. Investe também em capacitação para os gestores da Prefeitura uma vez que, o gestor é um dos atores responsáveis no gerenciamento da cultura organizacional.

A EGP está sempre se aprimorando, trilhando um caminho a favor da transformação cultural do perfil do servidor público e assim contribuindo para o atendimento mais qualificado ao cidadão.

Concluimos com esta pesquisa que o tema gestão do conhecimento e informação é de fundamental importância para os servidores e para cultura organizacional na atualidade.

### **Referências**

ALMEIDA, Vitor. **Comunicação Interna na Empresa**. Disponível em: <<https://student.dei.uc.pt/~jaimemc/introducao.htm>>. Acesso em: 22 de abr. 2015.

CRUZ, Tadeu. **Gerência do Conhecimento**. São Paulo: Cobra, 2002.

DAVENPORT, Thomas. H; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DRUCKER, Peter. **Desafios Gerenciais para o Século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

NONAKA, Ikujiro. **Gestão do Conhecimento**: Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do conhecimento na empresa**: como as



---

empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PORTO ALEGRE. Prefeitura Municipal de. Escola de Gestão Pública. Disponível em: <[http://www2.portoalegre.rs.gov.br/sma/default.php?p\\_secao=172](http://www2.portoalegre.rs.gov.br/sma/default.php?p_secao=172)>. Acesso em: 22 de abr. 2015.

SHARF, Edson Roberto. **Gestão do conhecimento aplicada ao marketing**. Florianópolis: Visual Books, 2007.

SVEYBI, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Tradução de Luiz Euclides T. F. Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TARAPANOFF, Kira. **Inteligência, Informação e Conhecimento**. Brasília: UNESCO – IBICT, 2006.

TERRA, J. C. C. Por que investir em Conhecimento? **Revista Banas Qualidade**, São Paulo, ano 15, n. 160, set. 2005.

---

Artigo recebido em 15/06/16. Aceito em 18/08/16.

---