



Departamento de Ciências e Tecnologias de Informação
Mestrado em Estudos de Informação e Bibliotecas Digitais

Gestão do Conhecimento

Estudo de Caso no Departamento de Pesquisas
e Intervenção da Administração Central (DPIAC)

Leonel Alegria
Licenciado

1

Problemática

Numa organização cuja produtividade deriva da utilização da informação e do conhecimento, quais as actividades ou processos de gestão de informação e do conhecimento que poderão potenciar e otimizar:

- o aumento produtividade;
- a partilha do conhecimento;
- a aprendizagem organizacional?

2

Objectivos de Investigação

1. Realizar o levantamento dos conhecimentos e competências individuais para integração numa Base de Conhecimento, acessível através da Intranet;
2. Diagnosticar os processos de informação e conhecimento organizacionais;
3. Inventariar, descrever e mapear de Recursos de Informação organizacionais;
4. Identificar e descrever eventuais barreiras ou obstáculos ao desenvolvimento e implementação de um modelo de gestão do conhecimento.

3

Metodologia de Investigação: Estudo de Caso

- Utiliza-se quando os limites entre os fenómenos e os contextos não são definidos;
- Estratégia flexível de investigação: utilização triangular de métodos de recolha; Cruzamento de dados e utilização de múltiplas fontes;
- Forte cunho intensivo e descritivo: como é a realidade;
- O interesse pela relação entre o fenómeno e o seu contexto real;
- Recorrente em Ciências da Informação e Sistemas de Informação.

4

Recolha de Dados – Métodos Utilizados

- **Questionário A:** recolha de dados relativos aos conhecimentos e competências individuais;
- **Questionário B:** recolha de dados relativos aos processos subentendidos no modelo de análise de Wendi B. e Ruth W. (2002);
- **Mapeamento de Recurso de Informação Organizacionais** (Burk e Horton):
 - Inventariação preliminar;
 - Descrição através de fichas de observação;
 - Mapeamento dos recurso de Informação num mapa de coordenadas.
- **Observação Participante:**
 - Processos organizacionais
 - Artefactos físicos e culturais
 - Análises documentais (bases de dados, relatórios, etc.)

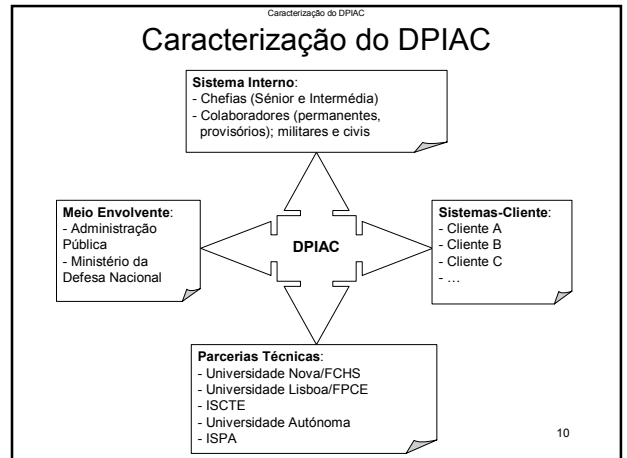
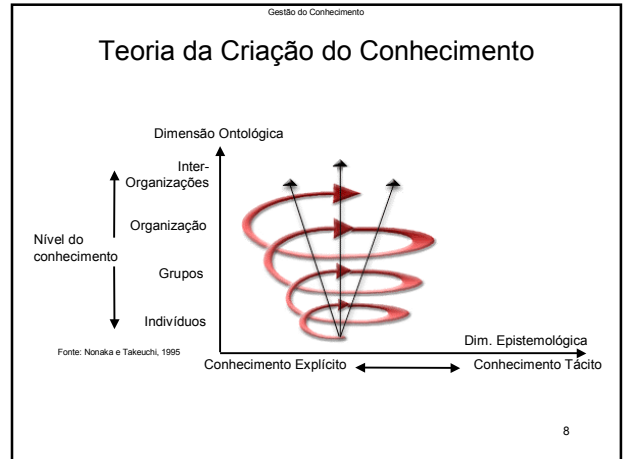
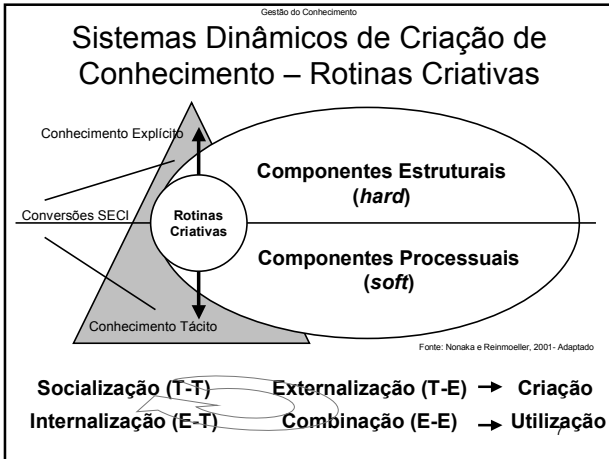
O que é Gestão do Conhecimento?

- Estratégia, filosofia, ciência multidisciplinar...
- **Objecto:** informação, recursos de informação, conhecimento tácito e explícito...
- **Metodologia:** técnicas de gestão, práticas, tecnologias...
- **Para:** transformar informação e conhecimento em acções, mais-valias, valor acrescentado...a produtos, processos...

Duas Abordagens:

- **Perspectiva Ocidental:** *Learning Organizations* – Conhecimento explícito, paradigma das tecnologias, transferência do individual para o organizacional;
- **Modelo Japonês** (Nonaka e Takeuchi): Geração de Conhecimento na Empresa – Conhecimento Tácito, criação do conhecimento.

6



Diagnóstico dos Processos

Diagnóstico dos Processos

Obtenção de Conhecimento:

- Factores + positivos:** capacidade para pesquisar informação; livre acesso às fontes de informação;
- Factores + negativos:** inexistência de profissionais de informação e conhecimento; gestão de recursos tecnológicos para GI; dificuldade na recuperação de documentos digitais; a tradição do documento impresso e o seu valor legal.

Utilização de Conhecimento:

- Factores + positivos:** utilização dos níveis de segurança da informação; liberdade de utilização da informação disponível;
- Factores + negativos:** recursos distribuídos em função da hierarquia; planeamento do espaço físico para promoção do fluxo de ideias e informação.

11

Diagnóstico dos Processos

Diagnóstico dos Processos

Aprendizagem:

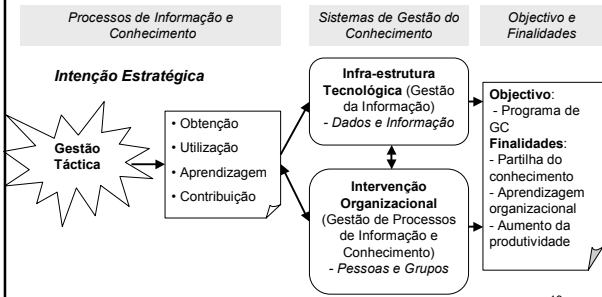
- Factores + positivos:** apoio às actividades em grupo; aplicação das ideias desenvolvidas em trabalhos anteriores; fechamento a outras áreas do saber, fomentando a dependência técnica.
- Factores + negativos:** reuniões para além dos espaços de trabalho; o reconhecimento do fracasso enquanto oportunidade para aprender; transformação de dados e informação em conhecimento; processos técnico-científicos desligados; elevado *turnover*.

Contribuição de Conhecimento:

- Factores + positivos:** reconhecimento organizacional do valor do indivíduo que contribui; facilidade de identificação dos especialistas.
- Factores + negativos:** política de recompensa em função de comportamentos contributivos; supervalorização da formação formal; estruturação do espaço físico para facilitar a interacção humana e a comunicação organizacional.

12

Modelo de Intervenção da Gestão do Conhecimento



13

Linhas de Intervenção Organizacional

Obtenção de Conhecimento:

1. Converter bibliotecários em *ciberotecários*, para auxiliar na pesquisa de informação;
2. Formar os colaboradores na utilização das TIC;
3. Utilizar os *experts* como filtros nas pesquisas de informação;

Utilização de Conhecimento:

4. Tornar a estrutura organizacional “mais aberta”, para promover o fluxo do conhecimento;
5. Planear o espaço físico para promover o fluxo do conhecimento;
6. Disponibilizar acesso à informação de forma a torná-la mais acessível;

14

Linhas de Intervenção Organizacional

Aprendizagem:

7. Aproveitar os fracassos e os sucessos como oportunidades para aperfeiçoar a aprendizagem;
8. Promover o princípio do prazer no trabalho;
9. Integrar mecanismos de reflexão (“aprender fazendo”) no trabalho;

Contribuição com Conhecimento:

10. Identificar e remover as barreiras organizacionais à partilha do conhecimento;
11. Estabelecer um sistema de recompensas pelas actividades de contribuição;
12. Tecer uma rede organizacional através da interacção humana, para transferência do conhecimento tácito.

15

Conclusões Principais

- **Gestão do Conhecimento:** área híbrida; tendências filosóficas e tecnológicas; utiliza TIC e técnicas pluridisciplinares; necessário excelente GI; o mapeamento dos recursos de informação (*Infomap*) permite revelar a importância estratégica;
- **Factores de sucesso:** estrutura organizacional, tecnologia e cultura adequadas. Motivação, chefia distribuída e largo espectro informal; reconhecimento do comportamento de contribuição e partilha;
- **Factores a remover ou minimizar:** cultura de poder, estrutura rígida, *core rigidities*, síndrome NIH;
- **Desconhecimento da GC e das suas vantagens:** dificulta implementação.
- **Conhecimento mais importante:** o tácito; as bases de conhecimento devem fomentar a partilha – *Networking*;

16

Conclusões Principais

- **Modelo de análise** (Wendi & Ruth) ajustado à realidade organizacional, mas unicidade contribuiu para a limitação de análise; processos estratégicos pouco aplicáveis. Prosseguiu-se uma “intenção estratégica” em função de FCS;
- **“Linhas de Acção”** (Intervenção Sócio-cultural) e **SGC** (Tecnologia): duas faces de uma mesma “moeda” – sintonia; necessidade de gestão monitorizada;
- **Cultura Organizacional** (as pessoas em 1º lugar!); modelo de gestão e processos decisórios dinâmicos, liderança informal, motivação – e incentivar a partilha de conhecimento.

17