



**XI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação**  
Inovação e inclusão social: questões contemporâneas da informação  
*Rio de Janeiro, 25 a 28 de outubro de 2010*

#### **GT 4: Gestão da Informação e do Conhecimento nas Organizações**

Modalidade de apresentação: Comunicação Oral

### **ANÁLISE DOS FATORES QUE INFLUENCIAM O COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO EM UM ÓRGÃO PÚBLICO DA CIDADE DE ITABIRA/MG**

**Meyke Vilas Boas Pinto**

Fundação Comunitária de Ensino Superior de Itabira

**Silvia Menezes Pires Dias**

Fundação Comunitária de Ensino Superior de Itabira

**Debora Cândida Duarte**

Fundação Comunitária de Ensino Superior de Itabira

**Resumo:** O presente trabalho teve como objetivo principal analisar os fatores que influenciam o compartilhamento de informação e conhecimento em um órgão público da cidade de Itabira/MG. Em se tratando de uma instituição pública, sujeita a mudanças profundas a cada nova administração, a boa receptividade a inovações e a característica de se adaptar a novos cenários são fatores determinantes do sucesso. Foi utilizada uma estratégia qualitativa. A coleta de dados com base em um roteiro semi-estruturado de entrevistas, com uma amostra composta por gestores e funcionários. Os principais resultados demonstram que, o compartilhamento de informação e conhecimento é primordial para o processo de melhoria contínua da instituição e que deve ocorrer em todos os setores de forma eficiente, para que a organização atinja os resultados esperados. Os fatores que influenciam o compartilhamento de informação e conhecimento muito estão relacionados à cultura de seus colaboradores e de seus dirigentes, tais como o medo, as crenças e o ambiente organizacional, a falta de confiança, a cultura e a insegurança.

**Palavras chaves:** informação, conhecimento, compartilhamento da informação e do conhecimento.



**XI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação**  
Inovação e inclusão social: questões contemporâneas da informação  
*Rio de Janeiro, 25 a 28 de outubro de 2010*

## **1 INTRODUÇÃO**

O presente artigo tem como finalidade apresentar um estudo que visou identificar os fatores que influenciam o compartilhamento de informação e conhecimento em uma organização pública da cidade de Itabira/MG, verificando, na visão de gestores e dos empregados da Empresa de Desenvolvimento de Itabira Ltda – ITAURB, quais são as ferramentas utilizadas para a prática e se estão adequadas ao processo.

Compartilhar informação e conhecimento nas organizações tornou-se um diferencial para o cenário atual. Compreender e identificar práticas para a disseminação do conhecimento é relevante para as organizações com visão de futuro, pois o recurso de maior valor é o capital humano. A capacidade de identificar as práticas de compartilhamento de informação e conhecimento adequando-os ao cenário torna a organização mais competitiva, portanto seus dirigentes devem ser capazes de interpretar comportamentos positivos e negativos que podem interferir de maneira significativa no processo, sabendo adequá-los ao ambiente organizacional.

Este estudo qualitativo foi realizado em uma empresa pública, da cidade de Itabira, Minas Gerais, que tem 783 funcionários, sendo que para a amostra foram entrevistados 13 destes funcionários. Para analisar a percepção destes empregados foi utilizado um modelo de entrevista semi-estruturada, onde foram coletadas as informações necessárias para este estudo, buscando alcançar os objetivos descritos.

Os dados coletados foram analisados com a finalidade de identificar quais são os fatores que influenciam o compartilhamento de informação e conhecimento em uma organização pública.

## **2 COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO**

A época atual é caracterizada por mudanças econômicas radicais e decisivas. Hoje se vive a era da informação, e não mais a era industrial, que tinha como fonte de riquezas os recursos naturais e o trabalho físico. Nessa nova era, as fontes fundamentais de riqueza são o conhecimento e a informação. A vantagem competitiva em uma organização está relacionada ao capital intelectual coletivo de que ela dispõe que consiste em informação, conhecimento, propriedade intelectual e experiência de toda a sua



**XI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação**  
Inovação e inclusão social: questões contemporâneas da informação  
*Rio de Janeiro, 25 a 28 de outubro de 2010*

equipe, logo o conhecimento tornou-se um recurso tão valioso quanto os recursos naturais da era industrial (STEWART, 1998).

Segundo Grotto (2002), o cenário atual faz com que as organizações busquem recursos para suprir as novas necessidades, uma vez que os ativos físicos e financeiros já não são mais diferenciais de mercado. A gestão de conhecimento destaca-se como um poderoso e valioso ativo da organização, responsável pela geração, compartilhamento, armazenamento e utilização do conhecimento, sendo cada vez mais difundida e aplicada nas organizações. O aperfeiçoamento das práticas de compartilhamento de informação pode melhorar o nível e o volume de conhecimento compartilhado.

Pretendeu-se com este trabalho identificar os fatores que contribuem para a prática do compartilhamento de informação e conhecimento, uma vez que o atual diferencial de mercado é o capital intelectual e saber administrá-lo garante maior eficiência para a organização, sendo fator determinante de sucesso.

É importante destacar que os conceitos de informação e conhecimento não são sinônimos. Para Angeloni (2003), a informação é constituída de dados dotados de relevância e propósito, processados e contextualizados, considerados a matéria-prima para se alcançar o conhecimento. Davenport e Prusak (1999) destacam algumas importantes diferenças entre informação e conhecimento. Enquanto a informação requer unidade de análise, exige consenso em relação ao significado e carece da medição humana, o conhecimento, por sua vez, é de difícil estruturação, pois trata-se de uma valiosa informação da mente humana. Inclui reflexão, síntese, contexto. O conhecimento apresenta maior dificuldade do que a informação de ser capturado por máquinas. Por ser frequentemente tácito, o conhecimento é de difícil transferência.

Diversos fatores podem influenciar o compartilhamento do conhecimento, seja em uma organização pública ou privada. Davenport e Prusak (1999) apontam alguns fatores criticamente relevantes ao sucesso de um projeto de compartilhamento de conhecimento: confiança mútua e senso comum, adoção de índices de sucesso como elementos motivadores e existência de linguagem comum.

Classificando-os como culturais, Davenport e Prusak (1999) apontam alguns fatores que impedem que o conhecimento seja compartilhado, como a falta de confiança mútua, diferenças de culturas (vocabulários e quadros de referência), a falta de tempo e



**XI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação**  
Inovação e inclusão social: questões contemporâneas da informação  
*Rio de Janeiro, 25 a 28 de outubro de 2010*

de locais de encontro, *status* e recompensas para os possuidores do conhecimento, a falta de capacidade de absorção pelos receptores, a crença de que o conhecimento é prerrogativa de determinados grupos, a intolerância a erros ou necessidade de ajuda. Os autores afirmam que se tais fatores não forem superados não há como garantir um bom andamento no processo de gestão de conhecimento. A forte influência da cultura no compartilhamento de conhecimento faz com que a cultura mereça uma atenção especial, sendo também aqui abordada, para melhor análise do contexto.

Muitas organizações, senão a maioria delas, carecem de um planejamento com a finalidade de estabelecer estratégias institucionais para promoção do compartilhamento entre seus membros de informações e conhecimento. Por esse motivo, esse compartilhamento passa a depender quase sempre da existência de interesse e motivação pessoal dos envolvidos.

Um dos autores que corrobora esta linha de pensamento é Ipe (2003, citado por ALCARÁ et. al, 2009), o qual afirma que, os fatores que influenciam o compartilhamento da informação e do conhecimento tem características essencialmente motivacionais e podem ser classificados em internos e externos. Os fatores motivacionais internos destacados pelo autor são poder e reciprocidade.

Poder é considerado o primeiro fator motivacional, sendo que sua influência sobre o compartilhamento da informação e do conhecimento é negativa. Isso porque, a fim de aumentarem sua capacidade influenciar outras pessoas por meio do conhecimento que possuem, as pessoas possuem a tendência de buscar acumular o máximo de conhecimentos possível. Como ressalta Alcará et. al (2009, p. 173), “o sentimento de poder está vinculado à idéia de que ‘conhecimento é poder’, e o poder pode dificultar o compartilhamento.”

Já a reciprocidade, pode ser considerada um fator contribuinte, ou seja favorável, a promoção do compartilhamento da informação e do conhecimento. Isso porque, ao contrário daqueles que acham que terão mais poder se detiverem mais conhecimentos e informações que as outras pessoas, pela reciprocidade, o aprendizado e o desenvolvimento pessoal é potencializado quando as pessoas buscam interagir e compartilhar informações e conhecimentos (IPE, 2003, citado por ALCARÁ et. al, 2009).



**XI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação**  
Inovação e inclusão social: questões contemporâneas da informação  
*Rio de Janeiro, 25 a 28 de outubro de 2010*

Ainda de acordo com Ipe (2003, citado por ALCARÁ et. al, 2009), o relacionamento e recompensa são os fatores motivacionais externos que influenciam o compartilhamento do conhecimento. O primeiro fator externo se refere ao relacionamento entre aquele que vai transmitir (transmissor) e quem vai receber (receptor) a informação ou conhecimento. Essa relação precisa estar consolidada na confiança e é influenciada pelo status e poder (recompensas) que possibilita ao receptor.

Ipe (2003, citado por ALCARÁ et. al, 2009) ainda destaca que além dos fatores motivacionais internos e externos, a organização precisa analisar e planejar os aspectos relacionados às oportunidades de compartilhamento. Isso porque a existência de canais de aprendizado e canais que promovam o relacionamento tem grande influência sobre o compartilhamento da informação e do conhecimento. Um dos aspectos que gera impacto nesse sentido, é a existência de uma cultura organizacional que favoreça esse processo. Caso contrário, essa mesma cultura se torna uma forte barreira para que as pessoas envolvidas tenham oportunidade para compartilhar informações e conhecimentos. Ou seja, precisam ser criados mecanismos efetivos que gerem um ambiente favorável ao compartilhamento.

A organização deve ser capaz de compreender quais são os mecanismos de criação e transferência de conhecimento adequado ao seu público, partindo do pressuposto que esta capacidade de criar e transferir conhecimentos torna a empresa mais competitiva, no entanto deve codificar e simplificar conhecimentos relativos aos indivíduos, para torná-los acessíveis à organização (OLIVEIRA JR.; FLEURY; CHILD, 2001).

O compartilhamento de informação e conhecimento pode ocorrer por práticas formais ou informais. As práticas formais são palestras, apresentações áudios-visuais, manuais e livros, sendo que estas são favoráveis ao conhecimento explícito; com base em observações, imitação e prática ocorre o compartilhamento de conhecimento tácito, este ocorre por meio de contatos diretos entre as pessoas (GROTTO, 2002).

O compartilhamento informal de conhecimento ocorre normalmente e cotidianamente, por exemplo, durante encontros casuais ou conversas locais, de maneira não intencional, pois os indivíduos trocam idéias, recebem e dão conselhos, sem ter qualquer objetivo preestabelecido, o fazem naturalmente (GROTTO, 2002).



**XI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação**  
Inovação e inclusão social: questões contemporâneas da informação  
*Rio de Janeiro, 25 a 28 de outubro de 2010*

Um dos grandes desafios no compartilhamento de conhecimento é identificar e promover o conhecimento tácito e assim torná-lo explícito, a fim de permitir que seja armazenado para consultas futuras, uma vez que a maioria das informações e conhecimentos de que as pessoas necessitam não podem ser codificados ou escritos, requerem diálogo, interação e observação (GROTTO, 2002).

O conhecimento que está inserido nas organizações sob a forma de serviços, processos e documentos, corresponde ao conhecimento explícito que se caracteriza por ser formal e sistêmico, de fácil disseminação; é exibido em relatórios e pesquisas, manuais de procedimentos ou memórias de computador. O conhecimento tácito que também faz parte de uma organização é altamente pessoal, sendo este de difícil formalização e disseminação, inclui: instinto, compreensão, regras não escritas, valores e discernimento (GROTTO, 2002).

Segundo Grotto (2002) várias pesquisas apontam que o conhecimento tácito deveria ser mais valorizado nas organizações, uma vez que é o conhecimento mais importante, pois grande parte do saber organizacional está diretamente relacionado às pessoas, ao conhecimento subjetivo, mais inserido nos membros da organização. Diante disto, julga ser muito interessante e necessário que as organizações adotem práticas formais e informais de compartilhamento de conhecimento. As práticas de compartilhamento informal deixam algumas lacunas que serão preenchidas posteriormente pelas práticas formais. Por serem práticas informais o conhecimento não é documentado, não estando acessível a todos que deles precisam, dependendo de conversas e contatos, que podem não acontecer naturalmente. Notadamente é importante não depender da informalidade, e contar com práticas formais de compartilhamento.

Portanto, o compartilhamento de conhecimento ocorre quando indivíduos em uma organização estão diretamente ligados ao restante do grupo, pois a integração é fundamental para disseminação do conhecimento.

### **3 METODOLOGIA**

A estratégia de pesquisa adotada foi de caráter qualitativo. Essa abordagem foi escolhida porque garante maior riqueza de dados e facilita a exploração de contradições. O processo de pesquisa adotado é do tipo descritivo, já que o objetivo é analisar



**XI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação**  
Inovação e inclusão social: questões contemporâneas da informação  
*Rio de Janeiro, 25 a 28 de outubro de 2010*

percepções e expectativas do gestor, gerentes e empregados de uma organização pública da cidade de Itabira/MG, a Empresa de Desenvolvimento de Itabira – ITAURB – quanto aos procedimentos de compartilhamento de conhecimento praticado na organização.

O universo foi constituído de 783 funcionários da ITAURB. O tipo de amostra utilizado é do tipo não-probabilística, por se tratar de um tipo de amostragem que essencialmente só depende dos critérios do pesquisador, foi uma amostragem por acessibilidade. A amostra utilizada para a pesquisa foi definida em um diretor, dois gerentes e 10 funcionários para responder as entrevistas, em um total de 13 entrevistados. Para obter um resultado satisfatório optou-se por entrevistar pessoas de um mesmo setor, pois são interligados cotidianamente uns com os outros, para melhor identificar as práticas de compartilhamento.

A coleta de dados por meio da pesquisa de campo constituiu-se de um roteiro para entrevista semi-estruturada destinado aos ocupantes dos cargos indicados na amostra desta pesquisa. Este tipo de instrumento de coleta adotado é o que melhor se adequou ao propósito, pois não precisa efetivamente obedecer ao roteiro pré-estabelecido, podendo ser acrescentadas no decorrer da coleta perguntas que forem julgadas relevantes, com a finalidade de completar o raciocínio, para fins de melhor análise.

## **ANÁLISE DE DADOS**

### **4.1 A Empresa de Desenvolvimento de Itabira Ltda – ITAURB**

A Empresa de Desenvolvimento de Itabira – ITAURB –, empresa pública de caráter privado, é responsável, desde o 1985, pela limpeza pública da cidade de Itabira/MG, pela execução de obras públicas bem como pela vigilância do patrimônio público e pela educação ambiental.

A empresa busca promover o correto gerenciamento dos resíduos gerados no município. Numa iniciativa pioneira, Itabira foi à primeira cidade de Minas Gerais a implantar a coleta seletiva porta a porta, coletando 4,2 toneladas/dia de material reciclável seco domiciliar e 900 kg de material reciclável seco em grandes geradores. Além disso, desde 1987 a ITAURB utiliza uma área a 12 km do centro da cidade para destinar os



resíduos sólidos urbanos, em média 68 toneladas por dia. Atualmente este terreno está sendo transformado em aterro sanitário, e ocupará uma área de 3,2 hectares com vida útil prevista para 30 anos. O projeto aprovado pela Fundação Estadual do Meio Ambiente – FEAM para utilização da área atende todas as normas e minimiza os impactos ambientais.

## 4.2 PRÁTICAS DE COMPARTILHAMENTO

Para identificar as práticas de compartilhamento utilizadas foi perguntado aos entrevistados como ocorre o compartilhamento na organização. Verificou-se que todos os entrevistados utilizam pelo menos três práticas idênticas: *e-mail*, telefone e conversa direta.

Práticas como essas impulsionam o compartilhamento de conhecimento e informação como comentado por Antonello et al. (2005), que afirmam que as organizações devem buscar a criação de um cenário onde o indivíduo aprenda em suas atividades diárias, pois o grupo aprende quando ocorre interação com os outros, em busca de um mesmo objetivo, promovendo melhorias significativas ao processo.

A organização procura disponibilizar aos indivíduos práticas comuns, contribuindo para o bom relacionamento e acesso às informações necessárias. Para tanto, a instituição pesquisada busca soluções rápidas e eficazes, que garantam a efetividade nas soluções desenvolvidas. Grotto (2002) afirma ser muito interessante e necessário que as organizações adotem tanto práticas formais e informais de compartilhamento de conhecimento.

Foi constatado que o compartilhamento ocorre por práticas comuns, podendo ser identificado o modo de conversão do conhecimento do tipo socialização, caracterizado pela conversão de conhecimento tácito em tácito (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Esse tipo de compartilhamento ocorre quando grupos de indivíduos trocam conhecimentos no desenvolvimento de um trabalho, para resolução de um problema e para criação de um novo procedimento.

O compartilhamento de informação e conhecimento ocorre por práticas simples, de fácil acesso a todos, ocorrendo de maneira rápida e eficaz. A organização investe em sistemas informatizados para garantir a legitimidade da informação repassada aos



**XI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação**  
Inovação e inclusão social: questões contemporâneas da informação  
*Rio de Janeiro, 25 a 28 de outubro de 2010*

setores. Os funcionários compartilham informações através do *e-mail* da organização, o que facilita o contato entre os setores. As demais práticas adotadas são: por meio de telefone, circulares, memorandos e pessoalmente.

Foi questionado aos entrevistados se consideram as práticas de compartilhamento, disponibilizadas pela organização, viáveis às suas atividades e se são de fácil acesso, atingindo assim o público necessário. Todos os 13 entrevistados afirmam serem positivas essas práticas, atendendo às necessidades da organização.

“[...] todos têm acesso aos meios de comunicação da empresa. Se bem utilizadas, favorecem o trabalho em equipe e torna o grupo mais coeso, mais entrosado, promovendo uma melhor troca de conhecimento” (ENTREVISTADO 5).

Como afirma o Entrevistado 5, se os funcionários souberem utilizar os meios de comunicação da empresa de maneira correta estes facilitam os processos e direcionam as informações necessárias aos demais setores da organização, garantindo eficiência e qualidade nos processos de trabalho.

“[...] nos relacionamos muito bem com os meios existentes e são importantes porque as informações são repassadas de forma organizadas agilizando decisões e economizando tempo” (ENTREVISTADO 8).

Verifica-se que, na visão dos entrevistados, a organização disponibiliza recursos de fácil acesso aos seus colaboradores, promovendo canais de comunicação simples e eficientes. No entanto, pode-se perceber que apesar dos investimentos na área de informática ainda há necessidade de investimentos em ferramentas de apoio ao compartilhamento de conhecimento. Para Teixeira (2002) a tendência do setor público é desenvolver projetos que estruturam e promovam a disseminação do saber organizacional, tendo um custo acessível e facilidade de utilização, com isto, ferramentas como *intranets*, tornando possível recursos como *e-mail*, *chats*, *instant messengers*, se tornam atrativas devido a sua popularidade.

De acordo com Senge (1995), a comunicação é a base para o aprendizado em equipe, pois diante desta interação os indivíduos agregam valor, através do compartilhamento de informações e conhecimentos, organizando suas idéias de forma a



**XI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação**  
Inovação e inclusão social: questões contemporâneas da informação  
*Rio de Janeiro, 25 a 28 de outubro de 2010*

buscar melhores práticas na execução de suas atividades, alinhando-as com o objetivo da organização em busca de melhores resultados.

Foi perguntado aos entrevistados a respeito de suas atividades, identificando se são realizadas através de trabalhos em grupo ou individuais. Todos revelam que as atividades são realizadas em grupo e seis destes indivíduos admitem realizar atividades individuais algumas vezes. Isto indica que os indivíduos desta organização trabalham em equipe e estão sempre interligados, facilitando o desenvolvimento organizacional e do grupo.

Senge (1995) mostra que os exemplos comprovam que dois ou mais indivíduos pensam melhor que um, sendo este o grande ganho em formar equipes de trabalho, e constata que quando o aprendizado do grupo é real o desenvolvimento individual dos membros é notável.

Os entrevistados ressaltaram a importância da prática de compartilhamento entre os funcionários da organização, pois a disseminação do saber facilita o aprendizado do indivíduo e da organização. Fernandes (2002) afirma ser importante e fundamental que o aprendizado individual, bem como o conhecimento gerado a partir dele, possa ser incorporado à empresa, pois, além de garantir a manutenção da aprendizagem organizacional, evita que este conhecimento gerado se afaste da organização toda vez que este colaborador encerra o expediente.

Um dos entrevistados destacou que as informações fornecidas pelo seu setor são importantes para as próximas etapas do processo. Diante de tal afirmação pode-se perceber que os processos da empresa precisam ser interligados. Entretanto, notou-se que, com base em alguns depoimentos, essa sinergia ainda é pouco avançada na empresa. Outro entrevistado ressaltou a necessidade de um ambiente organizacional favorável à prática de compartilhamento, a sintonia entre os diversos setores e indivíduos de uma organização faz-se necessária para o desempenho favorável das atividades e conseqüentemente maior retorno para a organização.

A existência de vínculos com os demais setores é descrita pelos entrevistados ao serem questionados com relação à necessidade e à “dependência” de informações de outros setores para execução e finalização de suas atividades. Os entrevistados destacam que em diferentes ocasiões necessitam de informações de outros setores para



**XI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação**  
Inovação e inclusão social: questões contemporâneas da informação  
*Rio de Janeiro, 25 a 28 de outubro de 2010*

suas atividades. Tais observações foram relevantes dada a importância do compartilhamento de informação e conhecimento em uma organização.

Na organização o compartilhamento é essencial para continuidade de processos de trabalho, pois sem a utilização desta prática não seria possível o crescimento organizacional, o que é bem descrito por um dos entrevistados, quando afirma receber informações e ressalta que tais informações devem possuir conteúdo, pois seu trabalho depende do outro, e quanto mais completa estiver a informação melhor se dá o processo de trabalho.

De acordo com Antonello et al. (2005), as organizações devem buscar a criação de um cenário onde o indivíduo aprenda na execução de sua rotina, em suas atividades diárias, por meio do contato com outros membros ou até mesmo por contatos externos; onde o grupo aprende quando ocorre interação com os outros, em busca de um mesmo objetivo.

Ao questionar os entrevistados com relação à necessidade de completar as informações recebidas através de outros meios, percebe-se que todos afirmam que é sempre válido adicionar conteúdo às informações, para que se tornem mais coesas e representativas. Os entrevistados afirmam também ser necessário e importante completar informações recebidas por outros setores, como uma maneira de garantir a viabilidade das informações, agregando conhecimentos relacionados ao cenário atual.

Durante as entrevistas, dez dos entrevistados comentaram que quando buscam informações para a solução de um dado problema estas são válidas e atendem às expectativas. Porém três afirmam receber informações incompletas que afetam o andamento dos processos, dificultando a execução das atividades, sendo necessário interromper sua execução para buscar em outros meios, ou até mesmo no setor responsável, as informações necessárias para a finalização das atividades.

“[...] às vezes uma informação mal repassada ou mal entendida ocasiona perda de efetividade do funcionário e de tempo, pois o funcionário pode levar mais tempo para execução de uma tarefa simples [...]” (ENTREVISTADO 1).

“A falta de conhecimento às vezes torna a informação incompleta, dificultando muito para adequá-la às perspectivas do solicitante” (ENTREVISTADO 6).



**XI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação**  
Inovação e inclusão social: questões contemporâneas da informação  
*Rio de Janeiro, 25 a 28 de outubro de 2010*

O Entrevistado 6 afirma que tem dificuldades para interpretar corretamente as solicitações dos demais funcionários e setores da organização, e por isso é necessário se reportar ao solicitante para completar as informações com as devidas descrições, para então ser possível atendê-los de maneira efetiva. O conhecimento não deve ser somente dos funcionários dos setores, pois as informações devem ser compartilhadas de maneira efetiva, com maior riqueza de detalhes, para então ser possível atender de forma efetiva todos da organização.

Observou-se que oito dos entrevistados encontram barreiras para o compartilhamento de informação e conhecimento, o que dificulta o andamento dos processos de trabalho e aprendizagem organizacional. As barreiras inibem o aprendizado individual, e podem ocasionar perda de efetividade e crescimento individual.

Para Davenport e Prusak (1999) a falta de confiança mútua, diferenças de culturas (vocabulários e quadros de referência), a falta de tempo e de locais de encontro, *status* e recompensas para os possuidores do conhecimento, a falta de capacidade de absorção pelos recipientes, a crença de que o conhecimento é prerrogativa de determinados grupos, a intolerância com erros ou a necessidade de ajuda, são barreiras para o compartilhamento.

“[...] Algumas pessoas nem sempre estão dispostas a repassar informações completas. Há algumas restrições quando se trata de ensinar, repassar aos demais funcionários o saber obtido. Notadamente essas restrições dificultam o processo de aprendizagem” (ENTREVISTADO 1).

O medo e a insegurança limitam o indivíduo, pois este passa a não ser capaz de transmitir seu conhecimento aos demais, tornando o conhecimento sem valor; pois não o dissemina, então o saber fica limitado a uma pessoa somente. Para Antonello et al. (2005), a organização deve buscar desenvolver uma cultura de trabalho em equipe, pois é fundamental, sendo que à medida que o grupo aprende, soluciona problemas, modifica processos, cada membro agrega valor em seu conhecimento, fazendo com que o crescimento da organização conquiste novos horizontes.

O Entrevistado 5 aborda um assunto relevante, ressalta a possibilidade de se obter poder através do conhecimento.



**XI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação**  
Inovação e inclusão social: questões contemporâneas da informação  
*Rio de Janeiro, 25 a 28 de outubro de 2010*

“[...] o medo de ser dispensável é um forte fator que muitas vezes dificulta o compartilhamento e fecha as pessoas no seu conhecimento criando a sensação de importância para a organização” (ENTREVISTADO 5).

O conhecimento pode determinar quem tem mais poder e *status*, logo, compartilhar conhecimento pode deixar a pessoa vulnerável, sugere que ela seja só mais uma no mercado, e não um diferencial. Na cabeça do indivíduo fica sempre a interrogação: “por que eu tenho que repassar tudo que eu sei para meu colega? Este é meu diferencial e uma vez repassado ele pode ficar no meu lugar”. Em um contexto de crise e na falta de vagas de emprego no mercado de trabalho esta é uma preocupação constante para as pessoas.

Comprova-se isto quando os entrevistados 1 e 5 comentam, respectivamente, que há algumas restrição em ensinar e repassar o saber obtido, e que o medo de não ser o único detentor do conhecimento e tornar o indivíduo dispensável faz com que as pessoas guardem para si o conhecimento adquirido. O fato de deter o conhecimento não gera estabilidade, a falsa idéia de reter informação como defesa gera conflitos organizacionais e perda de efetividade para a organização, além de criar falsas expectativas a este indivíduo.

“[...] A insegurança é uma barreira difícil de ser quebrada assim como a falta de entrosamento” (ENTREVISTADO 10).

O comentário do Entrevistado 10 revela outro fator inibidor do conhecimento, também defendido por Davenport e Prusak (1999), que é a falta de confiança mútua. Os autores sugerem como forma de ultrapassar esta barreira cultural que sejam realizadas reuniões face a face, como forma de se construir bons relacionamentos.

“Há falta de comunicação entre membros dos setores. Acredito que a falta de interesse, a humildade e as questões políticas são as principais barreiras” (ENTREVISTADO 11).

Outro fator, a que principalmente as organizações públicas estão expostas, são os conflitos políticos, como comentado pelo Entrevistado 11. Este fator também inibe o compartilhamento de informação e conhecimento, influenciando fortemente o comportamento dos indivíduos, assim como também a falta de interesse que impede o



**XI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação**  
Inovação e inclusão social: questões contemporâneas da informação  
*Rio de Janeiro, 25 a 28 de outubro de 2010*

crescimento individual, comprometendo efetivamente o crescimento organizacional. O entrevistado comenta também que a humildade é um fator importante, pois o indivíduo por se achar inferior aos demais se exclui do grupo acaba não aprendendo o quanto deveria e não se sobressai como os demais, comprometendo o trabalho do grupo e, conseqüentemente, o da organização.

#### 4.3 FERRAMENTAS DE APOIO AO COMPARTILHAMENTO

Para Davenport e Prusak (1999) ferramentas de tecnologia da informação podem auxiliar no processo de compartilhamento de conhecimento. O uso de recursos multimídias facilita o relato e divulgação de como determinada ocorrência aconteceu, sendo uma rica forma de transformar um conhecimento tácito resultante de uma situação em conhecimento explícito.

Diante disto, com o objetivo de identificar as ferramentas de apoio ao compartilhamento, foi perguntado aos entrevistados como é armazenada a informação da organização. Pode-se observar que a forma de armazenamento mais utilizada é o arquivo físico de documentos, citado por todos os entrevistados.

Nota-se a preocupação em preservar a memória organizacional. A importância desta memória, como afirma Grotto (2002), é permitir a consulta futura de um conhecimento tácito que foi transformado em explícito, sendo esta conversão um dos grandes desafios no compartilhamento do conhecimento. E como comentado pelos entrevistados, a organização já possui esta prática, pois sempre que necessário consultam documentos arquivados por todos os setores da organização.

Foi perguntando também se há facilidade para acesso a documentos da empresa e se os dados necessários são facilmente encontrados, sendo que doze dos entrevistados afirmaram que sim.

Um dos entrevistados afirmou que as informações gerenciais são confidenciais por conterem dados significativos da organização. Há setores da organização que têm acesso a esses dados, pois fazem parte da rotina de trabalho dos mesmos, porém as informações somente são disseminadas a partir da aprovação da diretoria.

“As informações básicas e específicas por setor são repassadas, mas cabe ao funcionário se interessar e buscar conhecer e se inteirar



daquilo que lhe é informado para aplicação no trabalho” (ENTREVISTADO 12).

O Entrevistado 12 afirma que as informações estão sempre disponíveis aos interessados e são repassadas sempre que requeridas, mas que isso depende principalmente do interesse dos próprios funcionários em enriquecer seus conhecimentos para aprimorar suas atividades.

#### 4.4 FATORES QUE AFETAM NEGATIVA E POSITIVAMENTE O COMPARTILHAMENTO

Com a finalidade de identificar os pontos negativos e positivos do processo de compartilhamento, se fez necessário questionar os entrevistados a respeito das dificuldades encontradas, sendo que oito deles identificaram dificuldades para compartilhar conhecimentos e informações na organização.

Com argumentos semelhantes, os entrevistados 1 e 11 afirmam que ocorrem situações onde os indivíduos não estão dispostos a ensinar ou aprender e não aceitam mudanças, principalmente as que promovem alterações em suas rotinas de trabalho.

“Sempre encontramos dificuldades, principalmente quando estamos lidando com pessoas. Às vezes são resistentes, não aceitam mudanças, não se sentem à vontade em lidar com grupo, em ensinar ou até mesmo aprender com os outros, também pelo fato de alteração da rotina de trabalho” (ENTREVISTADO 1).

Como relata o Entrevistado 1, as maiores dificuldades estão relacionadas às pessoas, pois há diferentes visões para execução de atividades, crenças e resistência para mudanças, todos estes fatores de difícil resolução. Impedem e limitam o desempenho das atividades e dificultam o aprendizado organizacional e individual.

Segundo Antonello et al. (2005), são mentes sem barreiras, indivíduos com boa receptividade às inovações que produzem conhecimentos novos, que impulsionam o crescimento da organização, através de mudanças positivas em processos. O que se pode perceber é que as limitações de um funcionário podem comprometer o aprendizado organizacional, pois se este não é capaz de aprender e ensinar aos colegas de trabalho



**XI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação**  
Inovação e inclusão social: questões contemporâneas da informação  
*Rio de Janeiro, 25 a 28 de outubro de 2010*

ocasiona perda de efetividade individual e do grupo, além de transformar o clima organizacional.

“Por se tratar de uma empresa pública, considero que o compartilhamento de informação e conhecimento ocorre de maneira tímida, talvez devido à troca de diretoria que acontece a cada quatro anos. E às vezes há resistência de algum empregado, na implantação de algo novo” (ENTREVISTADO 3).

Observa-se pelo comentário do Entrevistado 3 que funcionários demonstram resistência quanto a mudanças, fato costumeiro, já que por ser uma instituição pública mudanças ocorrem pelo menos de quatro em quatro anos, quando o efetivo de colaboradores sofre alterações, e os funcionários acabam criando uma barreira por causa de alterações na rotina de trabalho que podem gerar insatisfação, medo e resistência.

Foi perguntado aos entrevistados se há apoio e estímulo da organização no processo de compartilhamento e todos afirmam ser esta uma prática constante na instituição. Para Senge (1995) as melhores organizações são aquelas dotadas de capacidade para detectar a carência de seus indivíduos, a necessidade de aprender e estimular o aprendizado, pois todos são aprendizes, independente do nível hierárquico que ocupam.

“[...] havia uma resistência quanto a reuniões, hoje os próprios funcionários perceberam a importância, divulgam assuntos que acham relevantes, expõem mais opiniões e discutem meios para melhorar o processo. Acreditamos que as reuniões acrescentaram muito para o crescimento do grupo e, como consequência, da organização” (ENTREVISTADO 1).

Pode-se observar que o Entrevistado 1 afirma que havia restrição por parte dos funcionários sobre participarem de reuniões, e a alteração na rotina dos funcionários se fez necessária para atender a demanda da organização. Como afirma o entrevistado, a modificação da cultura dos funcionários, no sentido de serem participativos nos debates e nas reuniões, surtiu um efeito positivo para a organização e para os funcionários em geral. A modificação dessa cultura resultou na transparência das informações e no diálogo para se chegar a um denominador comum, estimulando-os a participar mais assiduamente nos processos que lhe são atribuídos, como também no desenvolvimento da auto-confiança e do dinamismo para a execução das atividades. Os próprios



**XI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação**  
Inovação e inclusão social: questões contemporâneas da informação  
*Rio de Janeiro, 25 a 28 de outubro de 2010*

funcionários compreenderam a importância da adoção da prática e acompanham este processo com seriedade.

Pelos depoimentos dos entrevistados nota-se que ocorreram mudanças nos processos da empresa, onde relatam a inserção de reuniões na rotina dos indivíduos, com foco em alinhamento e divulgação de informações, promovendo com isto grandes ganhos para os colaboradores, assim como para a organização.

Os entrevistados relataram que, a organização, com fins de viabilizar o compartilhamento de informação e conhecimento, desenvolveu o chamado “Projeto Integração” com o objetivo de promover uma aproximação maior entre os indivíduos, resultando em melhora do ambiente de trabalho. Como afirmado por Tavares (1996), a cultura organizacional pode ser percebida nestas ocasiões, onde mudanças de processos causam resistência e vêm à tona os costumes que constituem os padrões de trabalho de alguns indivíduos.

Para Davenport e Prusak (1999) há fatores culturais que impedem que o conhecimento seja compartilhado em uma organização, sendo um deles a falta de confiança mútua, que foi evidenciado quando o Entrevistado 10 comenta que algumas das barreiras para o compartilhamento são a insegurança e a falta de entrosamento da equipe.

Os entrevistados ressaltaram ainda que a empresa disponibiliza cursos diversos aos funcionários, procurando agregar conhecimentos aos mesmos, como forma de atualizá-los ao cenário atual. Este conhecimento posteriormente será transmitido aos demais funcionários. Um dos entrevistados ressaltou que os funcionários devem estar em sintonia com e se manterem informados sobre os acontecimentos ao seu redor.

Nota-se que a organização se preocupa com o nível de atualização de conhecimento de seus colaboradores, tendo foco no aprendizado constante. A empresa investe na interação entre seus colaboradores, cria um ambiente propício à troca de experiências profissionais e até mesmo pessoais, promovendo um maior aprendizado e como consequência um melhor relacionamento. Antonello et al. (2005) ressaltam que é importante que as organizações busquem a criação de um cenário onde os indivíduos aprendam na execução de sua rotina, por meio de interação entre membros de uma



**XI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação**  
Inovação e inclusão social: questões contemporâneas da informação  
*Rio de Janeiro, 25 a 28 de outubro de 2010*

mesma equipe ou por contatos externos, promovendo, assim, melhorias no processo produtivo.

Para isso, como apresentado por Oliveira, Fleury e Child (2001), as organizações que possuem a capacidade de estimular mecanismos de criação e transferência de conhecimento, adequado ao seu público, tornam-se conseqüentemente mais competitivas.

Nas entrevistas foi feita uma pergunta com o intuito de perceber a importância dada pelos entrevistados ao compartilhamento de informação e conhecimento e pode-se perceber que todos afirmam ser de grande relevância esta prática.

“O compartilhamento é importante para a organização. A informação torna-se fator chave na criação de valores, reduz a incerteza e ajuda a tomar decisões. [...] obriga a organização a estar preparada para enfrentar novas situação e obter melhores resultados” (ENTREVISTADO 3).

Toda a atividade executada por interação humana é passiva de erros, por isso é fundamental que as organizações estejam preparadas para superar falhas cotidianas, buscando minimizar impactos de possíveis paradas de produção, o que garante maior estabilidade de seus processos. O compartilhamento é importante para a organização, pois, como dito pelo Entrevistado 3, ajuda a reduzir incertezas e auxilia a tomada de decisões, logo seus funcionários se tornam mais eficientes e capazes para a resolução de problemas.

Todos os entrevistados entendem que compartilhar conhecimento é um fator muito relevante à organização, pois como dito por Senge (1995), ter a cultura de compartilhar inserida em uma organização amplia a disseminação e conhecimento e minimiza a possibilidade de apenas um indivíduo deter o conhecimento de um dado processo.

Como bem dito pelo Entrevistado 3, a informação é fator primordial na criação de valores, pois sustenta a tomada de decisões. O Entrevistado 10 comenta ser essencial disponibilizar a informação certa e no momento certo, para promover melhorias nos processos operacionais. Estas afirmações são apoiadas por Stewart (1998), quando afirma que o conhecimento e a informação são fontes de riqueza e compõe o capital intelectual coletivo das organizações, se tornando vantagens competitivas.



**XI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação**  
Inovação e inclusão social: questões contemporâneas da informação  
*Rio de Janeiro, 25 a 28 de outubro de 2010*

Foi solicitado que os entrevistados identificassem os pontos negativos e positivos quanto ao processo de compartilhamento. Houve apenas um ponto negativo comentado, mas todos os entrevistados identificaram pontos positivos.

“O fato negativo é que às vezes a informação é compartilhada de maneira não objetiva, causando repercussão não desejada para as pessoas da organização [...]” (ENTREVISTADO 1).

O Entrevistado 1 afirma que o fato negativo em relação ao compartilhamento de informação e conhecimento diz respeito a maneiras indesejáveis com que esta informação é compartilhada. Às vezes as informações são repassadas de maneira incorreta, com distorções, seja por falha humana ou não, acarretando na interpretação errada do receptor e na divulgação de informação não oficial ou falsa.

Senge (1995) afirma que as organizações devem ser capazes de identificar práticas de interação que prejudicam o aprendizado do grupo, destacando que quando estas são devidamente tratadas tendem a acelerar o processo de aprendizado da equipe.

“[...] é positiva a prática de compartilhamento, pois incentiva as pessoas a conviver melhor com os demais, a se sentirem capazes para realização das tarefas, objetivando sempre melhorar a execução de atividades garantindo mais eficácia, com menor tempo para a realização, tornando a organização mais competitiva e estruturada” (ENTREVISTADO 1).

O Entrevistado 1 entende ser inteiramente importante o compartilhamento da informação na organização, pois a partir da troca de experiências os funcionários se tornam mais integrados ao ambiente organizacional, além de se sentirem mais capazes e estimulados para a execução das atividades a eles atribuídas.

“É importante para a organização compartilhar informação, pois todos têm que saber um pouco de tudo. No mundo dos negócios informação é poder. O que eu sei ninguém me tira. Se eu compartilhar mais eu vou adquirir mais conhecimento. Quanto mais informação você compartilha maior é o seu retorno, tanto para você, quanto para sua organização [...]” (ENTREVISTADO 4).

Para o Entrevistado 4 a importância do compartilhamento está no saber individual, pois o conhecimento adquirido é fator relevante, e compartilhar destes conhecimentos é garantia de retorno, pois se aprende cada vez mais quando há troca de informações. É



**XI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação**  
Inovação e inclusão social: questões contemporâneas da informação  
*Rio de Janeiro, 25 a 28 de outubro de 2010*

necessário ressaltar que o entrevistado se refere à informação como poder, afirma que a informação é garantia de poder, portanto detém poder quem obtém mais informações, o conhecimento é essencial, determina *status*, e caracteriza os indivíduos.

“A troca de informação e idéias faz surgir soluções novas e muitas vezes mais eficientes. O fato de compartilhar é essencial para melhorar o desempenho da empresa, e dos funcionários. Temos sempre que trocar idéias para que o rendimento seja sempre positivo. O fato de compartilhar sempre traz idéias novas ao grupo e quem ganha com isso é a empresa” (ENTREVISTADO 6).

“Em uma organização o conhecimento e a informação não devem ser propriedade particular de um determinado membro, mas sim de todo o grupo [...]” (ENTREVISTADO 8).

Os depoimentos dos entrevistados 6 e 8 reforçam a necessidade do compartilhamento de informações e conhecimentos para enriquecer e melhorar o desempenho da organização. O compartilhamento de conhecimentos e informações com os demais membros da organização permitem a criação de um ciclo contínuo de aprendizagem.

Como afirma Senge (1995), as diversas atividades executadas nos mais variados processos das organizações devem estar relacionadas ao aprendizado, de forma que garantam a disseminação de conhecimento, minimizando, ou bloqueando por completo, situações em que apenas uma pessoa detenha o conhecimento de um dado processo.

É importante que os sistemas de produção presentes em uma organização sejam conhecidos como sistemas de aprendizagem, pois é o tipo de sistema que permanece na empresa mesmo que as pessoas sejam substituídas, pois a organização aprende à medida que produz.

Nota-se que, em todos os comentários, os entrevistados percebem o ganho do processo de compartilhamento de informação e conhecimento, onde a aprendizagem é resultante tanto para o indivíduo quanto para a organização, uma vez que estas trocas de experiências, costumes e práticas agregam valor ao capital intelectual dos colaboradores tornando-os mais atrativos ao mercado, o que conseqüentemente fortalece o capital intelectual do grupo, tornando a instituição mais competitiva.

Senge (1995) aponta que as melhores organizações são aquelas capazes de visualizar como estimular a capacidade e a necessidade de aprender das pessoas



**XI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação**  
Inovação e inclusão social: questões contemporâneas da informação  
*Rio de Janeiro, 25 a 28 de outubro de 2010*

inseridas nos diversos níveis de hierarquia, já que todos são aprendizes, independente do cargo que exercem.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Com a pesquisa para o referencial teórico e a análise das entrevistas comprovou-se que a informação e a prática de compartilhamento são muito importantes para a organização, assim como para os indivíduos que a compõem. Informação e conhecimento são fatores determinantes de sucesso para uma organização, sendo essencial que os seus dirigentes saibam desenvolver e disponibilizar práticas que favoreçam o compartilhamento, para que seus colaboradores aceitem de maneira positiva as mudanças inseridas no ambiente organizacional, tornando a organização mais competitiva.

A ITAURB disponibiliza ferramentas adequadas à prática de compartilhamento, pois são comuns e de fácil acesso a todos os indivíduos, sempre que se faz necessário, para a obtenção de dados, sejam de forma física ou digital. A divulgação de assuntos relevantes à empresa é sempre realizada por meio de quadro de avisos, prática antiga, mas que ainda propicia bons resultados.

Os fatores que influenciam o compartilhamento de informação e conhecimento em uma organização pública estão relacionados à cultura de seus colaboradores e de seus dirigentes. Nota-se que o medo, as crenças e o ambiente organizacional influenciam efetivamente na ocorrência deste processo. A troca de gestores no período de quatro em quatro anos cria uma barreira para estas práticas, pois ocorrem mudanças significativas em toda instituição e as diferentes crenças enraizadas nos indivíduos podem dificultar a adaptação aos novos processos. O medo e as inseguranças, também são fatores que influenciam ou até mesmo inibem a prática.

Muitos são os pontos positivos decorrentes da prática de compartilhamento, tanto para o saber organizacional e quanto para o individual. A organização se desenvolve a partir do crescimento intelectual de cada indivíduo, e o compartilhamento ajuda na disseminação do saber. A organização deve incentivar a comunicação do grupo, assim permitirá um fluxo maior de conhecimento, pois o desenvolvimento da organização ocorre



**XI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação**  
Inovação e inclusão social: questões contemporâneas da informação  
*Rio de Janeiro, 25 a 28 de outubro de 2010*

quando o conhecimento é compartilhado, e os benefícios advêm da capacidade de promover canais de comunicação que facilitam a disseminação de experiências e conhecimentos.

Foram identificados como fatores negativos que afetam o compartilhamento de informação e conhecimento a dificuldade de transmitir a informação e o fato da informação por vezes não atender às expectativas do receptor por não ser verdadeira ou estar incompleta. Tal fator, se identificado e tratado a tempo hábil, poderá se reverter em mais um ganho para a empresa. Portanto, a organização deve ser capaz de identificar rapidamente e sanar fatos aleatórios como conversas paralelas e demasiadas pelos corredores, que podem acarretar na perda da efetividade para a organização.

Este estudo foi relevante, pois o conhecimento é o fator chave para o desenvolvimento individual e organizacional, é um diferencial de mercado por ser valioso e ilimitado aos seres humanos. Todos são capazes de agregar conhecimentos, pois passam por experiências no decorrer da vida, aprendem a cada novo dia, principalmente em tempos em que a informatização é essencial. Assim, a centralização da informação e do conhecimento não colaboram para o bem estar organizacional, principalmente porque os processos se tornam cada vez mais abrangentes e dinâmicos e, conseqüentemente, proporcionam um maior fluxo de informação e conhecimento.

O compartilhamento é fundamental para as organizações, a capacidade de adequar e transferir as informações importantes para o saber organizacional é peça chave para o seu desenvolvimento, é um diferencial saber explorar a capacidade dos funcionários em compartilhar conhecimento. É importante disponibilizar ferramentas de apoio que dão suporte para o processo, minimizando falhas, e principalmente compreender que há barreiras para esse compartilhamento e trabalhar para que sejam eliminadas do ambiente organizacional, garantindo a eficiência e aprendizado individual, sendo que o aprendizado organizacional é uma conseqüência deste processo.

**Abstract:** This study aimed to analyse the factors influencing the sharing of information and knowledge in a public agency of the city of Itabira/ MG. In the case of a public institution, subject to profound changes with each new administration, We used a qualitative strategy. The collection of data based on a semi-structured interviews, with a



sample of managers and employees. The main results show that, the sharing of information and knowledge is paramount to the process of continuous improvement of the institution and that should occur in all sectors efficiently, so that the organization achieves the desired results. The factors influencing the sharing of information and knowledge are related to the culture of their employees and their managers, such as fear, beliefs and the organizational environment, lack of trust, culture and insecurity.

**Keywords:** information, knowledge, sharing of information and knowledge

## REFERÊNCIAS

- ANGELONI, M. T. *Elementos intervenientes na tomada de decisão*. BRASÍLIA, 2003. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0100-19652003000100002&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19652003000100002&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 08 abr. 2007, 20:11:12.
- ALCARA, Adriana Rosecler et al. Fatores que influenciam o compartilhamento da informação e do conhecimento. *Perspect. ciênc. inf.* [online]. 2009, vol.14, n.1, pp. 170-191.
- ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H.; RUAS, R. L. *Os novos horizontes da gestão aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman, 2005. 222p.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. *Conhecimento empresarial*. Rio de Janeiro: Campus, 1999, 237p.
- FERNANDES, C. Aprendizagem organizacional como um processo para alavancar o conhecimento nas organizações. In: ANGELONI, M. T. (Org) *Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias*. São Paulo: Saraiva, 2002. p. 81-93.
- GROTTO, D. O compartilhamento do conhecimento nas organizações, In: ANGELONI, M. T. (Org) *Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias*. São Paulo: Saraiva, 2002. P. 106-119.
- IPE, Minu. Knowledge Sharing in Organizations: a conceptual framework. *Human Resource Development Review*, December 2003; vol. 2, 4: pp. 337-359. Citado por: ALCARA, Adriana Rosecler et al. Fatores que influenciam o compartilhamento da informação e do conhecimento. *Perspect. ciênc. inf.* [online]. 2009, vol.14, n.1, pp. 170-191.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- OLIVEIRA, JR; FLEURY, M. T. L., CHILD, J. Compartilhando conhecimento em negócios internacionais. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA, M. M. J. (Org.) *gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001. 294p - 316.
- SENGE, P. M. *A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem*. 13. ed. São Paulo: Best Seller, 1995.



**XI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação**  
Inovação e inclusão social: questões contemporâneas da informação  
*Rio de Janeiro, 25 a 28 de outubro de 2010*

- STEWART, T. A. *Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 237p.
- TAVARES, F. P. A cultura organizacional como um instrumento de poder. *Revista de Administração*, São Paulo, 1, n. 3, p. 3-4, 1996.
- TEIXEIRA, J. F. Perspectivas em Gestão do Conhecimento. Rio de Janeiro: *Insight Informal*, v. 48, p. 6, jan. 2002.