

UNIVERSIDADE FUMEC  
MESTRADO PROFISSIONAL EM SISTEMAS DE INFORMAÇÃO E GESTÃO DO  
CONHECIMENTO

ÍTALO DIEGO TEOTÔNIO

**ANÁLISE E VALIDAÇÃO DE UM PROTÓTIPO DE UM AMBIENTE DIGITAL DE  
COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO:  
ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PRIVADA**

BELO HORIZONTE

2019

ÍTALO DIEGO TEOTÔNIO

**ANÁLISE E VALIDAÇÃO DE UM PROTÓTIPO DE AMBIENTE DIGITAL DE  
COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO:  
ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PRIVADA**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento, da Universidade FUMEC para obtenção do grau de Mestre em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento.

Área de concentração: Gestão da Informação e do Conhecimento

Linha de pesquisa: Conhecimento, Estratégia e Modelos de Negócios

Orientador: Prof. Dr. Armando Sérgio de Aguiar Filho

BELO HORIZONTE

2019

## Ficha Catalográfica

D314a Teotônio, Ítalo Diego  
ANÁLISE E VALIDAÇÃO DE UM PROTÓTIPO DE AMBIENTE DIGITAL DE  
COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO: ESTUDO DE CASO  
EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PRIVADA /

Ítalo Diego Teotônio – Belo Horizonte – MG, 2019.

260 f. : il.

Dissertação (Mestrado em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento) -  
Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais, 2019

Orientador (a): Prof. Dr. Armando Sérgio de Aguiar Filho

Inclui referências.

1. Gestão da Informação e Conhecimento. 2. Compartilhamento de Informação e  
Conhecimento. 3. Ambientes Digitais. I Aguiar Filho, Armando Sérgio de. II. Universidade  
FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais. III. Título

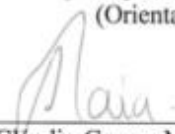
658

Dissertação intitulada “ANÁLISE E VALIDAÇÃO DE UM PROTÓTIPO DE UM AMBIENTE DIGITAL DE COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO” de autoria de Ítalo Diego Teotônio, aprovada pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:



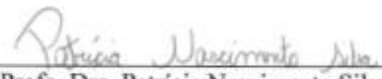
---

Prof. Dr. Armando Sérgio Aguiar Filho – Universidade FUMEC  
(Orientador)



---

Prof. Dr. Luiz Claudio Gomes Maia – Universidade FUMEC  
(Examinador Interno)



---

Profa. Dra. Patricia Nascimento Silva – UFMG  
(Examinador Externo)



---

Prof. Dr. Fernando Silva Parreiras  
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Sistemas de Informação e Gestão do  
Conhecimento da Universidade FUMEC

Belo Horizonte, 13 de dezembro de 2019.

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho aos meus pais, à minha namorada, aos meus professores e amigos, por todo o apoio e incentivo recebido.

## **AGRADECIMENTOS**

A toda minha família, especialmente meus pais, irmãs, tio e madrinha. Agradeço por todo o amor, pelo incentivo e por torcerem para as minhas vitórias.

A minha namorada Iza, por toda a compreensão, dedicação, cumplicidade e amor. Agradeço por caminhar sempre comigo.

Ao meu professor orientador, Dr. Armando Sérgio de Aguiar Filho, pela orientação, aprendizado, cordialidade e apoio em todos os momentos necessários, que foram fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho.

Aos professores integrantes da comissão avaliadora dessa dissertação, Dra. Patrícia Nascimento Silva e Dr. Luiz Cláudio Gomes Maia, pela disponibilidade e interesse ao aceitarem o convite.

À coordenação e à secretaria do Programa de Mestrado Profissional em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento, por toda a atenção e instruções concedidas.

A todos os professores da Universidade FUMEC, que contribuíram com seus ensinamentos e experiência, fundamentais para este trabalho.

Aos professores e coordenadores participantes dos grupos focais deste estudo, pela relevante contribuição.

Aos meus amigos, que sempre estão por perto e disponíveis para ajudar em qualquer situação.

Aos meus colegas de mestrado, pela vasta troca de experiência ao longo desta trajetória.

Aos meus colegas de trabalho, por todo o apoio concedido.

A todos que, de alguma forma, contribuíram para este trabalho.

## EPÍGRAFE

No que diz respeito ao empenho, ao compromisso, ao esforço, à dedicação, não existe meio termo. Ou você faz uma coisa bem-feita ou não faz. (Ayrton Senna)

Conheça todas as teorias, domine todas as técnicas, mas, ao tocar uma alma humana, seja apenas outra alma humana (Carl Jung).

Seja a mudança que você quer ver no mundo.  
(Mahatma Gandhi)

## RESUMO

É notória a necessidade de as organizações estarem atentas à gestão e ao compartilhamento da informação e conhecimento, com vistas ao desenvolvimento da aprendizagem e do conhecimento organizacional. Em função de um cenário cada vez mais competitivo no ensino superior privado, além de lacunas existentes na literatura relacionada a esse contexto, este estudo tem como objetivo investigar se um Ambiente Digital de compartilhamento de informação e conhecimento, contribui para o aprendizado organizacional dos docentes de uma Instituição de Ensino Superior. O trabalho foi desenvolvido a partir de pesquisas bibliográficas em gestão e compartilhamento de informação e conhecimento, aprendizagem organizacional e ambientes digitais. A pesquisa utilizou metodologia qualitativa, por meio de um estudo de caso em uma Instituição de Ensino Superior privada. Investigou-se, através de entrevistas com grupos focais, se um Ambiente Digital de compartilhamento de informação e conhecimento contribui para o processo de aprendizagem organizacional dos docentes da instituição. Os resultados demonstram que um Ambiente Digital contribui efetivamente para a aprendizagem organizacional, ao organizar e sistematizar os processos de gestão e compartilhamento de informação e conhecimento. Foi possível também validar e encontrar oportunidades de melhoria para o protótipo do Ambiente Digital de compartilhamento de informação e conhecimento.

**Palavras-chave:** Gestão da Informação e Conhecimento; Compartilhamento de Informação e Conhecimento; Instituições de Ensino Superior; Aprendizagem Organizacional; Ambientes Digitais.



## ABSTRACT

There is a clear need for organizations to be concerned about the management and sharing of information and knowledge, with the purpose of developing organizational learning and organizational knowledge. Due to an increasingly competitive scenario in private higher education, as well as gaps in the literature related to this context, this study aims to investigate whether a digital environment for sharing information and knowledge contributes to the organizational learning of teachers of a Higher Education Institution. The work was developed from bibliographical research on management and sharing of information and knowledge, organizational learning and digital environments. The research used qualitative methodology, through a case study in a private Higher Education Institution. It was investigated, through interviews with focus groups, if a digital environment for sharing information and knowledge contributes to the organizational learning process of the institution's teachers. The results demonstrate that a digital environment effectively contributes to organizational learning by organizing and systematizing the processes of management and sharing of information and knowledge. It was also possible to validate and find improvement opportunities for the prototype of the digital environment for sharing information and knowledge.

**Key-words:** Information and Knowledge Management; Sharing Information and Knowledge; Higher Education Institutions; Organizational Learning; Digital Environments.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Processo do Mapeamento Sistemático da Produção Científica.....	25
Figura 2 - Etapas do Gerenciamento da Informação.....	37
Figura 3 - Um Modelo Ecológico para o Gerenciamento da Informação.....	39
Figura 4 - Modelo SECI de Criação do Conhecimento.....	45
Figura 5 - Codificação do Conhecimento .....	56
Figura 6 - Etapas do Modelo de Gestão do Conhecimento de Davenport .....	57
Figura 7 - Espiral do Conhecimento .....	66
Figura 8 - Diagrama esquemático das relações entre Rastreamento, Interpretação e Aprendizagem nas Organizações .....	69
Figura 9 - Modelo de Arquitetura da Informação .....	80
Figura 10 - Fluxograma das Etapas da Pesquisa.....	83
Figura 12 - Estrutura do Ambiente Digital .....	89
Figura 13 - Tela: XPTO Premier League .....	90
Figura 14 - Tela: Em Foco.....	91
Figura 15 - Tela - Indicadores Acadêmicos.....	94
Figura 16 - Tela: Modelo Acadêmico.....	95
Figura 17 - Tela: Hall da Fama.....	96
Figura 18 - Tela: Registros Colaborativos .....	97
Figura 19 - Tela: Links Úteis e Documentos.....	98
Figura 20 - Tela: Boletins Informativos.....	99
Figura 21 - Tela: Boas Práticas .....	100
Figura 22 - Tela: Capacitações .....	101
Figura 23 - Tela: Fotos e Eventos .....	102
Figura 24 - Tela: Quem é? .....	103
Figura 25 - Tela: Quiz.....	104
Figura 26 - Tela: Área do Professor .....	105
Figura 27 - Fluxograma da Revisão Sistemática.....	190

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Matrículas em Cursos de Graduação, por categoria administrativa – Brasil – 2008 à 2018 .....	19
---	----

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Trabalhos Relacionados.....	26
Quadro 2 - Relação entre Constructos e Autores.....	34
Quadro 3 - Quadro Comparativo de Quatro Modelos de Gestão da Informação .....	41
Quadro 4 - Estratégias Formais e Informais de Compartilhamento de Informação e Conhecimento .....	50
Quadro 5 - Práticas de Gestão e Compartilhamento de Informação e Conhecimento .....	51
Quadro 6 - Processos / Etapas / Fases da Gestão do Conhecimento .....	60
Quadro 7 - Uma comparação entre a Gestão da Informação e a Gestão do Conhecimento .....	62
Quadro 8 - Relação entre Gestão da Informação e do Conhecimento.....	63
Quadro 9 - Abordagem de aprendizagem organizacional (AO).....	68
Quadro 10 - Relação da Aprendizagem Organizacional ao Conhecimento .....	71
Quadro 11 – Aspectos relacionados à Qualidade de Informação .....	76
Quadro 12 - Dimensões e Atributos da Qualidade da Informação .....	77
Quadro 13 - Vantagens e Limitações de Entrevistas .....	85
Quadro 14 – Limitações dos Grupos Focais x Ações Mitigadoras .....	86
Quadro 15 – Adequações do Pré-Teste.....	112
Quadro 16 - Perfil dos Participantes - Coordenadores de Curso .....	117
Quadro 17 - Perfil dos Participantes - Professores .....	118
Quadro 18 - Parâmetros de Pesquisa .....	174
Quadro 19 - Termo: Gestão da Informação .....	174
Quadro 20 - Termo: Gestão do Conhecimento .....	174
Quadro 21 - Termo: Aprendizagem Organizacional .....	175
Quadro 22 - Termo: Instituições de Ensino Superior.....	175
Quadro 23 - Termo: Sistemas de Informação .....	175
Quadro 24 - Termo: Ambientes Digitais .....	176
Quadro 25 - Termo: Plataformas Digitais .....	176
Quadro 26 - Termos: Gestão da Informação x Gestão do Conhecimento .....	177
Quadro 27 - Termos: Gestão da Informação x Aprendizagem Organizacional .....	177
Quadro 28 - Termos: Gestão da Informação x Instituições de Ensino Superior.....	177
Quadro 29 - Termos: Gestão da Informação x Sistemas de Informação .....	178
Quadro 30 - Termos: Gestão do Conhecimento x Aprendizagem Organizacional..	178

Quadro 31 - Termos: Gestão do Conhecimento x Instituições de Ensino Superior.	178
Quadro 32 - Termos: Gestão do Conhecimento x Sistemas de Informação .....	179
Quadro 33 - Termos: Sistemas de Informação x Aprendizagem Organizacional....	179
Quadro 34 - Termos: Sistemas de Informação x Instituições de Ensino Superior...	180
Quadro 35 - Termos: Aprendizagem Organizacional x Instituições de Ensino Superior .....	180
Quadro 36 - Termos: Gestão da Informação x Gestão do Conhecimento x Aprendizagem Organizacional .....	181
Quadro 37 - Termos: Gestão da Informação x Gestão do Conhecimento x Instituições de Ensino Superior.....	181
Quadro 38 - Termos: Gestão da Informação x Gestão do Conhecimento x Sistemas de Informação .....	182
Quadro 39 - Termos: Gestão da Informação x Aprendizagem Organizacional x Sistemas de Informação.....	182
Quadro 40 - Termos: Gestão da Informação x Aprendizagem Organizacional x Instituições de Ensino Superior .....	183
Quadro 41 - Termos: Gestão da Informação x Sistemas de Informação x Instituições de Ensino Superior.....	183
Quadro 42 - Termos: Gestão do Conhecimento x Aprendizagem Organizacional x Sistemas de Informação.....	184
Quadro 43 - Termos: Gestão do Conhecimento x Aprendizagem Organizacional x Instituições de Ensino Superior .....	184
Quadro 44 - Termos: Gestão do Conhecimento x Sistemas de Informação x Instituições de Ensino Superior .....	185
Quadro 45 - Termos: Aprendizagem Organizacional x Instituições de Ensino Superior x Sistemas de Informação .....	185
Quadro 46 - Termos: Gestão da Informação x Gestão do Conhecimento x Aprendizagem Organizacional x Instituições de Ensino Superior .....	186
Quadro 47 - Termos: Gestão da Informação x Gestão do Conhecimento x Aprendizagem Organizacional x Sistemas de Informação .....	186
Quadro 48 - Termos: Gestão da Informação x Gestão do Conhecimento x Instituições de Ensino Superior x Sistemas de Informação.....	187
Quadro 49 - Termos: Gestão da Informação x Aprendizagem Organizacional x Instituições de Ensino Superior x Sistemas de Informação.....	187
Quadro 50 - Termos: Gestão do Conhecimento x Aprendizagem Organizacional x Instituições de Ensino Superior x Sistemas de Informação.....	188
Quadro 51 - Termos: Gestão da Informação x Gestão do Conhecimento x Aprendizagem Organizacional x Instituições de Ensino Superior x Sistemas de Informação .....	189
Quadro 52 - Roteiro da Reunião dos Grupos Focais .....	192

## **LISTA DE SIGLAS**

AO	Aprendizagem Organizacional
AI	Arquitetura da Informação
FI	Fluxos Informacionais
GC	Gestão do Conhecimento
GI	Gestão da Informação
IES	Instituições de Ensino Superior
SI	Sistema de Informação
TICs	Tecnologias da Informação e da Comunicação

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	18
1.1 Justificativa .....	21
1.2 Problema de Pesquisa.....	22
1.3 Objetivos.....	23
1.4 Mapeamento Sistemático da Produção Científica .....	23
1.5 Trabalhos Relacionados .....	26
1.6 Aderência ao PPGSIGC .....	32
1.7 Organização do Trabalho .....	33
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	34
2.1 Gestão da Informação e do Conhecimento .....	36
2.1.1 Gestão da Informação.....	36
2.1.2 Criação de Conhecimento.....	43
2.1.3 Compartilhamento de Informação e Conhecimento .....	48
2.1.4 Gestão do Conhecimento.....	54
2.1.5 Relação entre Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento .....	62
2.2 Aprendizagem Organizacional .....	65
2.3 Ambientes Digitais .....	72
2.3.1 Ambientes Digitais e Sistemas de Informação .....	72
2.3.2 Qualidade da Informação .....	75
2.3.3 Arquitetura da Informação.....	78
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	83
3.1 Etapas da Pesquisa .....	83
3.2 Caracterização da Pesquisa .....	84
3.3 Apresentação do Estudo de Caso .....	87
3.4 Apresentação do Protótipo .....	89
<b>4 COLETA DE DADOS</b> .....	106
4.1 Construção do Instrumento de Coleta de Dados .....	106
4.1.1 Objetivo Específico 1: Investigar os motivos para a implementação do Ambiente Digital de compartilhamento de informação e conhecimento.....	106
4.1.2 Objetivo Específico 2: Analisar de que maneiras o Ambiente Digital de compartilhamento de informações e conhecimento pode auxiliar o processo de aprendizagem organizacional. ....	107

4.1.3 Objetivo Específico 3: Investigar se o Ambiente Digital de compartilhamento de informação e conhecimento contribui para o processo de gestão da informação e do conhecimento.....	108
4.1.4 Objetivo específico 4: Gerar informações que forneçam insumos que possam contribuir para a validação e melhoria do Ambiente Digital.....	109
4.2 Pré-teste .....	111
4.3 Reunião com os Grupos Focais.....	113
<b>5 RESULTADOS E DISCUSSÕES .....</b>	<b>116</b>
5.1 Perfil dos Participantes .....	117
5.2 O Cenário de Compartilhamento de Informação e Conhecimento e os motivos da implementação do Ambiente Digital.....	119
5.3 O Ambiente Digital e a Aprendizagem Organizacional .....	125
5.3.1 Análise das Seções do Ambiente Digital .....	125
5.3.2 Análise do Ambiente Digital e a sua relação com a Aprendizagem Organizacional .....	136
5.4 O Ambiente Digital e a Gestão da Informação e do Conhecimento .....	140
5.5 Validação e Melhoria do Ambiente Digital .....	147
5.5.1 Critérios relacionados à Qualidade da Informação .....	148
5.5.2 Critérios relacionados à Arquitetura da Informação .....	153
5.5.3 Análise Geral e Sugestões.....	157
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>161</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>164</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>173</b>
APÊNDICE A – Mapeamento Sistemático da Produção Científica.....	173
APÊNDICE B – Correio Eletrônico Enviado ao Grupo Focal.....	191
APÊNDICE C – Roteiro de Entrevista.....	192
APÊNDICE D – O Contexto da Pesquisa .....	194
APÊNDICE E – Resultados do Grupo Focal Coordenadores .....	230
1) O Cenário de Compartilhamento de Informação e Conhecimento e os motivos da implementação do Ambiente Digital.....	230
2) O Ambiente Digital e a Aprendizagem Organizacional .....	233
3) O Ambiente Digital e a Gestão da Informação e do Conhecimento .....	240
4) Validação e Melhoria do Ambiente Digital.....	241
APÊNDICE F – Resultado do Grupo Focal Professores .....	245
1) O Cenário de Compartilhamento de Informação e Conhecimento e os motivos da implementação do Ambiente Digital.....	245
2) O Ambiente Digital e a Aprendizagem Organizacional .....	247



3) O Ambiente Digital e a Gestão da Informação e do Conhecimento .....	255
4) Validação e Melhoria do Ambiente Digital.....	257

## 1 INTRODUÇÃO

A sociedade contemporânea apresenta como uma de suas principais características a mudança contínua e ágil, em que as pessoas, a informação e o conhecimento assumem papel de destaque nas organizações, sendo estes, recursos vitais para o sucesso da empresa. Esse contexto apresenta um desafio constante para as instituições, que precisam gerenciar a sua informação e conhecimento, através de processos sistemáticos, que lhes permitirão manter ou obter vantagem competitiva.

Choo (2003) destaca que, a criação, a organização, o processamento e a utilização da informação e do conhecimento possuem um papel estratégico na capacidade da empresa se adaptar a estas constantes mudanças, pois produzem novos conhecimentos. É comum que os termos informação e conhecimento sejam usados frequentemente como sinônimos. Nesse sentido, Sveiby (1998) define que informação é a transmissão de uma mensagem, seja de maneira verbal ou escrita, de alguns dos nossos conhecimentos tácitos e, que o conhecimento está relacionado com a capacidade de ação de uma pessoa, sendo este, principalmente, tácito.

Diante desse cenário, na era da informação e do conhecimento, o desempenho de uma organização é cada vez mais dependente do seu capital intelectual, proveniente dos seus ativos humanos. Desse modo, o processo de criação, compartilhamento e aplicação de informação e conhecimento precisam estar adequadamente estruturados, de forma a permitir a sua utilização de forma eficiente e eficaz. Entretanto, Nonaka e Takeuchi (2008) contextualizam que, mesmo diante de um cenário em que se abordam constantemente assuntos sobre "poder da mente" e "capital intelectual", as empresas não compreendem adequadamente o que é o conhecimento e como explorá-lo.

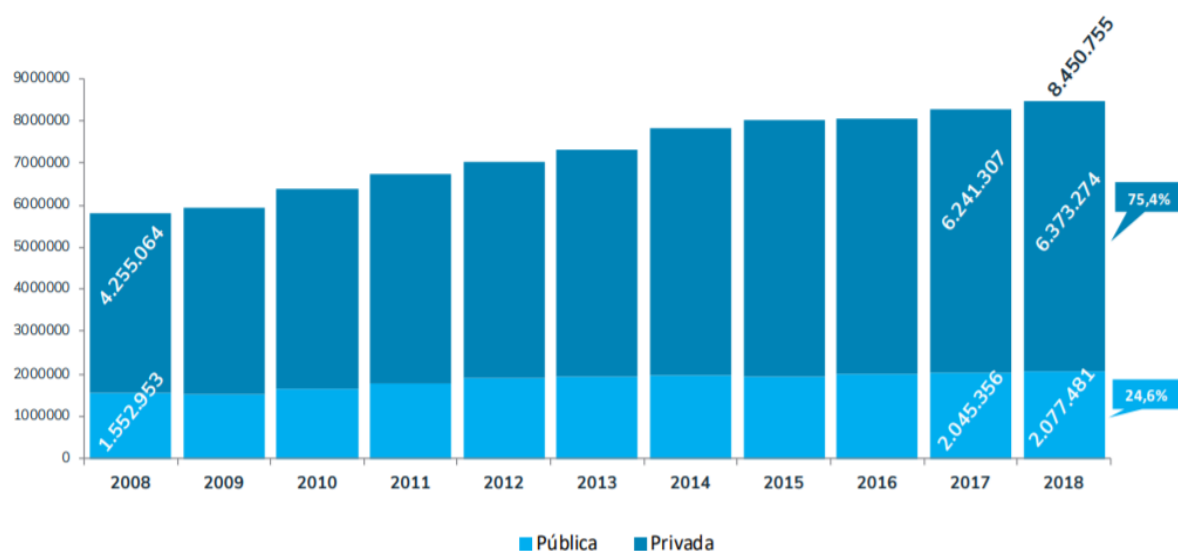
O panorama descrito pelos autores supracitados, reforça a necessidade das organizações se preocuparem cada vez mais com a Gestão da Informação (GI) e com a Gestão do Conhecimento (GC), independentemente do seu segmento de atuação, de forma a promover a Aprendizagem Organizacional (AO), descrita por Takahashi (2007) como um processo de mudança transformacional, pela qual acontece a criação, utilização e institucionalização do conhecimento. Dibella e Nevis (1999) destacam a importância da aprendizagem organizacional ao explicarem que se trata

da capacidade que mantém ou aumenta o desempenho, reforçando ainda que este processo inclui a aquisição, compartilhamento e utilização do conhecimento em prol da organização. Desse modo, constata-se que os termos informação, conhecimento e aprendizagem estão intimamente relacionados.

Em um contexto de grande competitividade, existente na sociedade da informação e conhecimento, enquadram-se também as Instituições de Ensino Superior (IES) privadas, localizadas em um mercado cada vez mais exigente. Nos últimos anos, o número de alunos matriculados nas IES no Brasil apresentou grande evolução. Segundo o INEP (2019), o número de matriculados na rede privada em 2018 continuou em ritmo de crescimento, tal como nos anos anteriores. A análise da evolução das matrículas entre os anos de 2008 e 2018, demonstra um aumento no número de matrículas de 49,8% na rede privada e de 33,8% na rede pública. As IES privadas têm uma participação de 75,4% (6.373.274) no total de matrículas de graduação, enquanto a rede pública, participa com 24,6% (2.077.481) (INEP, 2019).

O gráfico 1 apresenta a evolução do número de matrículas no ensino superior no Brasil, entre 2008 e 2018, por categoria administrativa.

Gráfico 1 – Matrículas em Cursos de Graduação, por categoria administrativa – Brasil – 2008 à 2018



Fonte: INEP (2019, p. 18)

A evolução do número de matrículas no ensino superior, sobretudo no segmento privado, torna este mercado potencialmente atrativo e concorrido e, conseqüentemente, impulsiona a exigência por práticas progressivamente mais eficientes, objetivando a melhoria dos resultados das IES, que visam atrair e captar mais alunos. Dessa maneira, é importante que as IES utilizem métodos eficientes de gestão e compartilhamento de informação e conhecimento, desenvolvendo estratégias que têm como intuito promover a aprendizagem organizacional, de forma a se destacarem frente aos seus concorrentes, alcançando desse modo, vantagem competitiva sustentável.

Para Filho e Nassif (2016), as empresas, por característica geral, possuem em seu contexto organizacional abundante quantidade de informações que têm o potencial de se tornarem conhecimento. Entretanto, pela falta de sistematização e estruturação, essas informações, em muitos momentos não estão disponíveis de maneira adequada e no tempo necessário para que sejam utilizadas, no intuito de resolverem problemas da instituição (AGUIAR FILHO e NASSIF, 2016). Os autores destacam ainda:

A gestão da informação e do conhecimento é fundamental para as organizações se tornarem competitivas. A falta de uma estrutura organizacional sensível e atenta à gestão da informação impede a sinergia entre os diferentes setores, tanto em virtude do excesso como da falta de informação, ou mesmo o acesso de forma inadequada aos conteúdos informacionais pode levar os membros da organização a trabalhar com elevados níveis de tensão e imprecisão. (AGUIAR FILHO e NASSIF, 2016, p. 186)

O cenário descrito por Aguiar Filho e Nassif (2016) afeta as IES, pois, em diversas ocasiões, a gestão da informação e do conhecimento é ineficiente ou inexistente. Isto pode provocar a falta de sinergia entre o grupo gestor, representado neste estudo de caso pelos coordenadores de curso, que são os responsáveis por difundir os interesses da organização e os docentes da instituição, fazendo com que o compartilhamento de informação e conhecimento não aconteça de maneira consistente e eficaz. Deste modo, a realização de processos importantes fica comprometida, pois, costumeiramente eles são esquecidos em meio à abundante quantidade de informações a que os usuários da informação estão expostos. Esse panorama pode levar ao insucesso da organização, visto que compromete o processo

de aprendizagem organizacional e, conseqüentemente, pode prejudicar o desempenho dos colaboradores e da empresa como um todo.

Isso posto, torna-se evidente que as organizações precisam utilizar estratégias para estruturar a gestão e compartilhamento da informação e do conhecimento. Nesse sentido, as tecnologias e os sistemas da informação possuem grande relevância, ao se posicionarem como ferramentas capazes de sistematizar os processos de gestão e compartilhamento da informação e conhecimento (MORESI, 2000). Ressalta-se que para este trabalho, o termo Ambiente Digital é utilizado para caracterizar o Sistema de Informação (SI), objeto de análise, que está posicionado no contexto de um Ambiente Digital informacional, mais especificamente, um canal de compartilhamento de informação e conhecimento.

Portanto, diante desse cenário, em que as pessoas, a gestão da informação e do conhecimento e a aprendizagem são essenciais para qualquer negócio, esta pesquisa analisa, através de um estudo de caso, se um Ambiente Digital de compartilhamento de informação e conhecimento pode contribuir para o aprendizado organizacional de uma IES, auxiliando docentes a desenvolverem suas tarefas acadêmicas e, promovendo conseqüentemente, o conhecimento organizacional, que leva à vantagem competitiva sustentável.

## **1.1 Justificativa**

Este trabalho justifica-se, pois, os temas gestão da informação e do conhecimento, aprendizagem organizacional e ambientes digitais ainda são incipientes quando correlacionados e analisados sob a ótica das IES, conforme será descrito na seção 1.4, denominada Mapeamento Sistemático da Produção Científica, deste estudo. Complementarmente, em um contexto prático, a ausência ou ineficiência de ferramentas de gestão e compartilhamento da informação e do conhecimento em uma IES apresenta lacunas, ou seja, oportunidades que podem ser investigadas visando à resolução de um problema existente, de ordem prática.

Desse modo, este trabalho foi motivado pela necessidade de compreensão e melhoria dos processos de gestão e compartilhamento de informação e conhecimento na organização que será analisada neste estudo de caso, com vistas ao

desenvolvimento da aprendizagem organizacional de seus colaboradores. O estudo tem como meta, validar um protótipo de um Ambiente Digital de compartilhamento de informações e conhecimento, utilizado pelos docentes e coordenadores da instituição, objetivando promover maiores níveis de aprendizagem e conhecimento organizacional em benefício da organização.

## **1.2 Problema de Pesquisa**

Nos últimos anos, as atribuições dos docentes da instituição de ensino analisada no estudo de caso, passaram por diversas modificações. Diante da grande concorrência no ensino superior, o professor tem um papel cada vez mais fundamental para a organização, com novas responsabilidades, que vão além do contexto da sala de aula. Dentre essas novas responsabilidades existentes na IES estudada, é possível destacar: A) postagem de material didático no ambiente virtual de aprendizagem; B) acompanhamento das atividades realizadas virtualmente pelos alunos no ambiente virtual de aprendizagem; C) realização de cursos através da plataforma da universidade corporativa; D) indicação de alunos para auxiliar no processo de captação; E) indicação de empresas para o estabelecimento de parcerias com a IES; F) realização e registro de visitas técnicas e aulas práticas; H) compartilhamento de práticas docentes; I) participação na gestão colaborativa da unidade, dentre outros.

Para que seja possível desempenhar tais funções com qualidade e eficácia, é fundamental que existam processos sistematizados de gestão e compartilhamento de informação e conhecimento. Esses processos devem fornecer subsídios para que o docente compreenda adequadamente o seu papel no modelo de negócio da instituição, promovendo maiores níveis de aprendizagem organizacional, de maneira a contribuir para a sustentabilidade da empresa. Diante deste contexto, foi desenvolvido um protótipo de um Ambiente Digital de compartilhamento de informação e conhecimento, que tem como objetivo disponibilizar de maneira adequada e estruturada, informações relevantes para a atuação do docente nessa nova conjuntura. Além disso, deve permitir que o professor acompanhe o seu desempenho frente a essas tarefas, bem como seja reconhecido pelo sucesso das suas ações.

Nesse contexto, em face a um cenário de grandes desafios e oportunidades no segmento da educação superior privada, que demanda ações para a melhoria dos seus indicadores de qualidade internos e externos, progresso da qualidade no ensino superior e de uma necessidade indiscutível em relação à gestão e ao compartilhamento de informação e conhecimento, este estudo apresenta o seguinte problema de pesquisa: **Um Ambiente Digital de compartilhamento de informação e conhecimento contribui para o aprendizado organizacional em uma Instituição de Ensino Superior Privada?**

### **1.3 Objetivos**

O objetivo geral deste trabalho é analisar se um Ambiente Digital de compartilhamento de informação e conhecimento contribui para o aprendizado organizacional da instituição de ensino superior estudada.

Os objetivos específicos deste trabalho são:

- Investigar os motivos para a implementação do Ambiente Digital de compartilhamento de informação e conhecimento;
- Analisar de que maneiras o Ambiente Digital de compartilhamento de informações e conhecimento pode auxiliar o processo de aprendizagem organizacional;
- Investigar se o Ambiente Digital de compartilhamento de informação e conhecimento contribui para o processo de gestão da informação e do conhecimento;
- Gerar informações que forneçam insumos que possam contribuir para a validação e melhoria do Ambiente Digital.

### **1.4 Mapeamento Sistemático da Produção Científica**

Para o desenvolvimento deste estudo, foram realizadas pesquisas em diferentes bases de dados, com o intuito de localizar trabalhos relacionados que pudessem contribuir para a pesquisa, bem como lacunas a serem exploradas nos

estudos previamente realizados. As bases pesquisadas foram: A) Periódicos CAPES ([periodicos.capes.gov.br](http://periodicos.capes.gov.br)), B) SCIELO (<http://www.scielo.br>) e C) EBSCO (<http://web.a.ebscohost.com>).

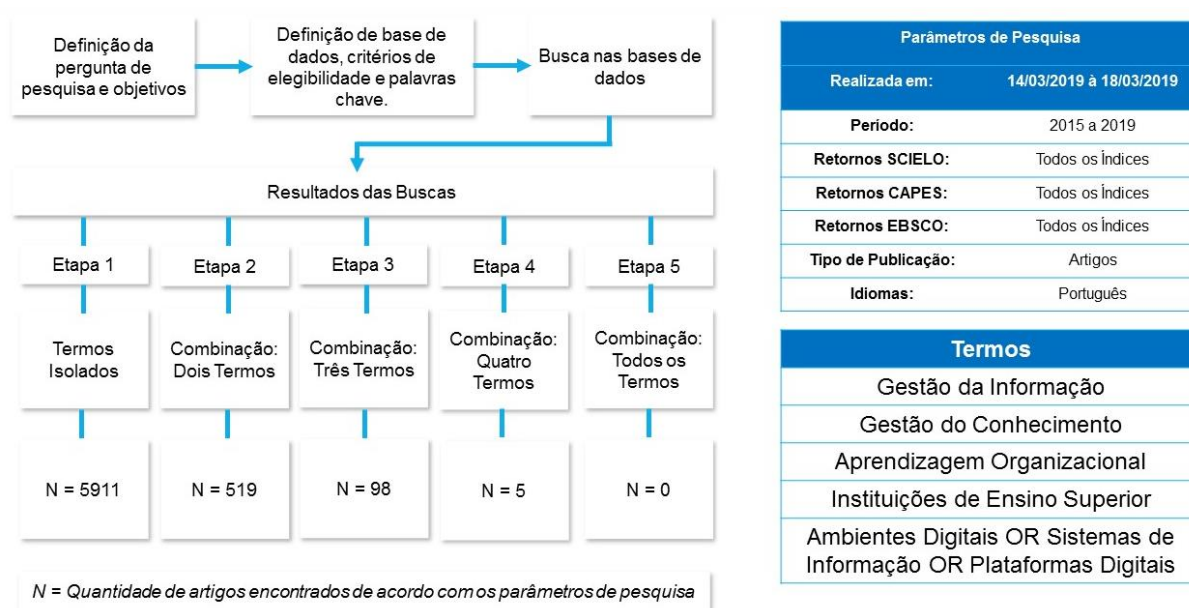
Diante da diversidade de conceitos que permeiam os temas gestão da informação, gestão do conhecimento, aprendizagem organizacional, ambientes digitais e instituições de ensino superior, que se configuram como itens fundamentais aos objetivos deste trabalho, torna-se necessário o estabelecimento de associações entre eles. Para isso, inicialmente os termos foram pesquisados de maneira isolada, nas bases de dados citadas acima. Em seguida, foram combinados em pares, trios, quartetos e por fim, todos eles. Utilizaram-se como filtros o período de 2015 a 2019, a seleção de artigos como tipo de documento analisado e o idioma português.

É importante ressaltar que, nas situações em que os termos pudessem ser encontrados tanto na sua forma singular, quanto na sua forma plural ou como sinônimos, utilizou-se o operador OR, para que ambos os termos fossem considerados. Em especial, destaca-se que os termos Sistemas de Informação, Ambiente Digital e Plataforma Digital, foram tratados como sinônimos na realização dessas buscas, pois, ambos podem estar adequadamente caracterizados dentro do contexto da pesquisa. Para o restante da pesquisa, convencionou-se denominar o sistema de informação, objeto de estudo da pesquisa, como Ambiente Digital.

Todo o desenvolvimento do mapeamento sistemático da produção científica realizado neste trabalho, está disposto em detalhes no apêndice A, que apresenta cada etapa do processo. A figura 1 apresenta o resumo desse mapeamento.



Figura 1 - Processo do Mapeamento Sistemático da Produção Científica



Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

A análise da figura 1 demonstra que, pesquisados os termos de maneira isolada, foram encontrados diversos artigos na base de dados, em um total de 5911 ocorrências. Quando os termos foram combinados em pares, esse número diminuiu de maneira significativa, pois, foram retornados 519 artigos.

O estreitamento das relações dos constructos citados anteriormente através da combinação em trios apresenta um número ainda mais reduzido de artigos, totalizando 98 ocorrências. Esse número continua progressivamente sendo reduzido, quando a combinação é realizada em grupos de quatro termos, pois, apenas 5 artigos são retornados. Por fim, pesquisados todos os termos de maneira integrada nas bases de dados citadas anteriormente, observa-se que nenhum artigo foi encontrado.

Desse modo, é possível inferir que apesar de as temáticas de Gestão da Informação, Gestão do Conhecimento, Aprendizagem Organizacional, Ambientes Digitais e Instituições de Ensino Superior serem amplamente difundidas na literatura, a correlação entre elas apresenta lacunas. Assim, esta pesquisa poderá contribuir com a literatura atual, ao tratar de maneira integrada os temas de Gestão da Informação, Gestão do Conhecimento, Aprendizagem Organizacional e Ambientes Digitais em um contexto de uma Instituição de Ensino Superior.

## 1.5 Trabalhos Relacionados

Apesar de não serem encontrados artigos quando todos os termos foram combinados, cabe ressaltar que, a realização das pesquisas nas bases de dados, possibilitou o acesso a documentos que, mesmo não estando absolutamente no mesmo contexto desta pesquisa, podem auxiliar o desenvolvimento do trabalho. Estes artigos foram escolhidos a partir da análise qualitativa dos seus respectivos títulos, palavras chave e resumo. O quadro 1 destaca alguns destes documentos:

Quadro 1 - Trabalhos Relacionados

Título	Autores	Ano	Resumo
Mapeamento Conceitual da Inter-Relação entre Gestão do Conhecimento, Capital Intelectual e Métricas de Qualidade nas Universidades	Neimar Sousa Pinto Pereira, Cleber Augusto Pereira, Telma Maria Chaves Ferreira da Silva, José Maria Paixão Filho, Renato Pereira Monteiro, Edson José Borges	2015	[...] este trabalho apresenta um mapeamento conceitual resultante de uma revisão sistemática de literatura sobre a aplicação da Gestão do Conhecimento (GC), do Capital Intelectual (CI) e dos Modelos ou Métricas de Qualidade (MQ) aplicados às universidades. Pretendeu-se compreender e identificar como as técnicas de GC, as aplicações do CI e a utilização ou adoção de MQ podem funcionar como instrumentos de apoio diferenciais as IES. [...]
Os docentes da Universidade Federal do Ceará e a utilização de alguns dos recursos do sistema integrado de gestão de atividades acadêmica (SIGAA)	Maria Naires Alves de Souza, André Jalles Monteiro	2015	[...] Os sistemas de informação manipulam dados e geram informações a partir do uso de suas tecnologias. Os docentes são os profissionais que têm maior aproximação com os discentes, cabendo a eles, dentre outras funções, transitarem pelo universo da informação, transmitirem informação, possibilitarem o conhecimento e viabilizarem o fluxo de informação e comunicação com seus discentes. Com este estudo, objetiva-se investigar alguns dos usos do Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas (SIGAA) pelos docentes de graduação da UFC, mediante uma análise desse uso entre as diversas unidades acadêmicas da universidade. [...]
Gestão Estratégica Da Informação Em Coordenações De Cursos De Graduação De Universidades Públicas Federais	Luzia Góes Camboim, Simone Bastos Paiva e Maria Das Graças Targino	2016	[...] Considerando-se que o recurso informacional tem se revestido de importância estratégica no atual cenário da era da informação e do conhecimento, objetiva-se discutir as possibilidades da gestão estratégica da informação no âmbito das coordenações de cursos de graduação em universidades públicas federais, como forma de auxiliá-las na adoção dessa gestão. [...] identificar conexões entre aspectos do fluxo informacional no âmbito das coordenações de cursos e as etapas da gestão estratégica da informação.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019) (continua)

Quadro 1 - Trabalhos Relacionados

Título	Autores	Ano	Resumo
O papel dos grupos de Apoio e o Compartilhamento da Informação e do Conhecimento nas Avaliações das Instituições de Ensino Superior Privadas.	Armando Sérgio de Aguiar Filho e Mônica Erichsen Nassif	2016	Este artigo é resultado de uma tese cujo objetivo foi analisar as práticas de compartilhamento da informação e do conhecimento [...]. O contexto da pesquisa foi o ensino superior privado[...]. A pesquisa indicou considerações relevantes quanto ao entendimento das diversas abordagens utilizadas no que tange aos canais de compartilhamento, assim como as características comuns e diferenciadas destes meios e os impactos em suas dinâmicas que, analisadas em diferentes contextos, permitem avaliar e promover serviços de informação mais adequados para atender demandas específicas. [...]
A Gestão da Informação sob a abordagem da Ecologia: possibilidades à competência em informação	Elizabeth Coelho Rosa e Silva, Elizete Vieira Vitorino	2016	A existência das organizações atuais ocorre em um ambiente de inter-relações em constante estado de transformação. Nesse contexto, o valor da informação é determinante para as organizações preverem, compreenderem e responderem às transformações ambientais. O trabalho apresenta a Gestão da Informação sob a abordagem da Ecologia da Informação, caracterizando-se como pesquisa bibliográfica, permitindo a recuperação do conhecimento científico acumulado sobre Gestão da Informação, Ecologia da Informação e competência em informação, a partir de material elaborado principalmente em livros e artigos científicos. Examina as relações entre competência em informação e Ecologia da Informação, concernentes à inovação conceitual na Ciência da Informação.
Pessoas mais comprometidas aprendem mais? Survey em uma instituição pública	Pricila Geleski, Marcia Aparecida Zampier e Silvio Roberto Stefano	2016	Ao considerar a aprendizagem organizacional e o comprometimento dos indivíduos como fatores contribuintes para o êxito das organizações públicas e privadas, este estudo buscou compreender melhor a integração desses constructos em uma IES. Para atingir o objetivo geral, que foi analisar a relação entre o comprometimento e a aprendizagem organizacional em uma instituição pública de ensino superior. [...] Concluiu-se que, quanto mais comprometidos os colaboradores, maior a percepção de fatores favoráveis à aprendizagem e, conseqüentemente, maiores as chances de que tais cenários estimulem, de fato, a aprendizagem organizacional. Destaca-se a importância de se investir nos fatores potencializadores da aprendizagem e identificar os componentes do comprometimento, buscando o aprimoramento de processos internos, bem como a capacidade de aprendizagem da organização como um todo.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019) (continua)

Quadro 1 - Trabalhos Relacionados

Título	Autores	Ano	Resumo
Gestão da informação em ambientes híbridos: condições de apoio da arquitetura da informação	Luzia Góes Camboim, , Maria das Graças Targino, Marckson Roberto Ferreira de Sousa	2016	No contexto atual, em que os usuários utilizam diferentes mídias fortemente inter-relacionadas e com arquiteturas da informação formando ecossistemas, não se pode pensar a Gestão da Informação isolada num único ambiente. Este artigo se propõe a discutir pontos de integração entre Gestão da Informação e Arquitetura da Informação, considerando a interoperabilidade entre ambientes físicos e virtuais, característicos da sociedade de informação contemporânea. O tráfego para os usuários entre esses dois ambientes requer que o encontrado no ambiente real seja o mais similar possível ao seu correspondente no ambiente virtual. Desta forma, os processos em Gestão da Informação devem contribuir para tornar ambos os ambientes mais próximos possíveis um do outro. [...].
Desafios e Barreiras à Implantação da Gestão do Conhecimento em Organizações	Victor Horta e Ricardo Rodrigues Barbosa	2017	A pesquisa teve como objetivo, estudar as principais categorias de barreiras à implantação da gestão do conhecimento que foram relatadas pelos autores em suas pesquisas, a fim de verificar a existência de barreiras consideradas recorrentes a um contexto organizacional geral ou a existência de barreiras específicas, limitadas apenas ao ambiente analisado (estudos de casos). [...] Os resultados indicaram a concentração de uso de três categorias específicas (individual, organizacional e tecnológica). Foi possível identificar, que na sua grande maioria, as barreiras à gestão do conhecimento são consideradas recorrentes a um contexto organizacional geral. A falta de confiança, a falta de apoio dos gestores da alta administração e a falta de tecnologias que atendam às necessidades de compartilhamento foram consideradas as barreiras mais recorrentes
O estudo da produção documental e a memória organizacional em ambientes empresariais	Natália Marinho do Nascimento, Marcia Cristina de Carvalho Pazin Vitoriano	2017	[...] O objetivo deste trabalho é identificar como a memória organizacional contribui para as empresas e como a produção documental contribui para a preservação da memória organizacional. [...] Evidencia-se que a memória organizacional está estritamente ligada à gestão da informação e do conhecimento e que é a partir desta memória que os repositórios são transformados em repertórios de conhecimento, que subsidiam o processo decisório, garantindo que as organizações obtenham vantagem competitiva. Como resultado, entende-se que o estudo da produção documental e de seu contexto é o que vai dar suporte para os profissionais desenvolverem a memória organizacional nos ambientes empresariais.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019) (continua)

Quadro 1 - Trabalhos Relacionados

Título	Autores	Ano	Resumo
Processos de gestão do conhecimento no ensino superior: estudo em uma universidade de Santa Catarina	Carla de Cássia Nardelli Vieira, Carolina Klein Padilha, Denise Del Prá Netto Machado, Luciano de Castro Carvalho	2017	Este estudo buscou analisar a percepção dos colaboradores de uma instituição de ensino superior quanto à eficácia dos processos de gestão do conhecimento em níveis individual, de grupo e organizacional. [...] Concluiu-se que o conhecimento é gerado e também socializado nos níveis de aprendizagem.
Gestão Da Informação Para a Tomada de Decisão em uma Instituição de Ensino Superior Privada: A Experiência das Faculdades Integradas Da União Educacional Do Planalto Central (Faciplac/Df)	Gleiciane Rosa Da Silva	2017	As organizações estão vivenciando a complexidade na gestão devido ao grande volume de informações e exigência por respostas rápidas que demandam tomadas de decisões contínuas e mais assertivas. Assim, o uso de tecnologias e sistemas, apesar de imprescindível para qualquer organização, por si só não garante a obtenção de vantagem competitiva se não houver uma relação direta entre sua adoção e a obtenção de resultados. [...] O objetivo do estudo em questão é analisar a gestão da informação na tomada de decisão. [...] Os resultados encontrados apontam para o modelo de gestão da informação na instituição, bem como permite compreender os mecanismos utilizados para tomada de decisão.
Um Estudo do Ambiente de Inovação em uma IES sob Reforço da Aprendizagem Organizacional	Andressa Gonçalves, Mirian Magnus Machado	2017	O objetivo desse estudo foi identificar a presença das dimensões da capacidade de aprendizagem organizacional para o ambiente de inovação em uma Instituição de Ensino Superior – IES. [...]. O campo de estudo foi o caso em uma IES privada do Sul do Brasil. Os dados coletados foram analisados pela Modelagem de Equações Estruturais. Como resultado, verificou-se que a aprendizagem influencia positivamente o ambiente interno e externo. A inclusão da aprendizagem ao modelo de ambiente de inovação aumentou o poder de explicação ao ambiente interno em 16,3% e determinou 51,2% do ambiente externo.
A Utilização das Práticas de Gestão do Conhecimento e Facilitadores Estratégicos em uma Instituição de Ensino Superior	Luiz Carlos da Silva Oliveira; Eda Castro Lucas de Souza	2018	Este estudo visa verificar a utilização de facilitadores estratégicos como instrumento de apoio às práticas de gestão do conhecimento em instituição de ensino superior. É apresentado um referencial teórico sobre prática de gestão do conhecimento e os facilitadores estratégicos: liderança, cultura, tecnologia de informação e desempenho. [...] Os resultados indicam que existem diferenças significativas no grau de importância e uso de práticas de gestão do conhecimento. Da mesma forma, a importância e a utilização dos principais facilitadores estratégicos revelam diferenças significativas, sugerindo que desempenho, cultura, liderança e tecnologia da informação são importantes para as práticas de gestão do conhecimento e os processos de conhecimento (geração, codificação e transferência) necessitam da tecnologia da informação como suporte de gestão e medição de desempenho.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019) (continua)

Quadro 1 - Trabalhos Relacionados

Título	Autores	Ano	Resumo
Fatores Facilitadores da Aprendizagem Organizacional para a Criação de Significado em IES Privadas de Curitiba e Região Metropolitana	Francisca Mary Magalhães de Alcântara e Helena de Fátima Nunes Silva	2018	Este artigo objetiva identificar se os coordenadores das Instituições de Ensino Superior Privado da Região Metropolitana de Curitiba percebem a existência dos fatores facilitadores da aprendizagem organizacional em seu ambiente de trabalho[...] Conclui que os fatores facilitadores da aprendizagem organizacional são percebidos pelos coordenadores de curso superior das Instituições de Ensino Superior Privadas da Região Metropolitana de Curitiba e influenciam a criação de significado.
Criação e Gestão do Conhecimento em uma Instituição de Ensino Superior em Santa Catarina na perspectiva de Lustrri, Miura e Takahachi	Almerinda Bianca Bez Batti Dias e Daiane Aparecida de Melo Heinzen	2018	Este artigo tem como objetivo analisar os quatro estágios de criação do conhecimento propostos por Nonaka e Konno (1998), bem como a gestão do conhecimento pelo modelo conceitual de Lustrri, Miura e Takahachi (2005). Trata-se de pesquisa qualitativa, a luz do paradigma interpretativista. Utilizou-se o estudo de caso descritivo aplicado por meio de entrevistas aos gestores em uma instituição de ensino superior. A partir dos resultados, verificou-se que a instituição promove os quatro estágios de conversão do conhecimento, no entanto percebeu-se que, nas esferas do mapa conceitual, a instituição encontra-se frágil com relação à criação da base de registro do conhecimento.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019) (término)

Os artigos descritos na tabela acima auxiliam a presente pesquisa de maneiras distintas. Silva e Vitorino (2016) contribuem com o assunto, pois, abordam em seu artigo a temática de gestão da informação sob a abordagem da Ecologia da Informação, através de uma pesquisa bibliográfica, apresentando como resultado a necessidade de desenvolvimento da competência em informação, sob uma perspectiva menos tecnológica, mais crítica e reflexiva. Camboim, Targino e Sousa (2016) cooperam com a discussão, abordando pontos de integração entre a gestão da informação e a arquitetura da informação, considerando a interoperabilidade entre os ambientes físicos e virtuais. Já o papel estratégico da gestão da informação também pode ser observado no trabalho de Silva (2017), que trata da importância que a informação possui no processo de tomada de decisão em uma IES, ao passo que, Camboim, Paiva e Targino (2016) abordam os aspectos que compõem a gestão estratégica da informação no âmbito das coordenações de cursos.

No campo da gestão do conhecimento no contexto das IES, Vieira *et al.* (2017) auxiliam a atual pesquisa ao estudarem a percepção dos colaboradores de uma IES quanto à eficácia dos processos de gestão do conhecimento, nos níveis individual, de grupo e organizacional. Oliveira e Souza (2018) enriquecem a discussão ao estudarem a utilização de facilitadores estratégicos: liderança, cultura, tecnologia da informação e desempenho como instrumentos de apoio às práticas de gestão do conhecimento. No que lhe concerne, Dias e Heinzen (2018) analisam os quatro estágios de criação do conhecimento propostos por Nonaka e Konno (1998), além da gestão do conhecimento pelo modelo conceitual de Lustri, Miura e Takahachi (2005).

Por sua vez, o trabalho de Filho e Nassif (2016) tem como intuito analisar as práticas de compartilhamento de informação e conhecimento em estruturas de grupos de apoio em IES privadas. Este trabalho torna-se relevante para a presente pesquisa, que também tem como intuito estudar os processos de gestão e compartilhamento de informação e conhecimento, entretanto, através de um Ambiente Digital que tem como principal objetivo facilitar o processo de aprendizagem organizacional docente. Fornecendo mais enfoque sob o prisma da aprendizagem organizacional, o trabalho de Geleski, Zampier e Stefano (2016) analisa a relação de comprometimento e aprendizagem organizacional, destacando a importância de investimento nos fatores potencializadores e na detecção das causas de comprometimento. Alcântara e Silva (2018) auxiliam a discussão, ao estudarem a existência de fatores facilitadores de aprendizagem organizacional, porém, sob a ótica de coordenadores de curso. Já Gonçalves e Machado (2017) colaboram com o tema ao analisarem a influência da aprendizagem organizacional no ambiente interno e externo.

É importante também destacar que Pereira *et al.* (2015), apresentam em sua pesquisa um mapeamento conceitual sobre a aplicação de gestão do conhecimento, capital intelectual e métricas de qualidade em IES, de modo a compreender como esses itens podem auxiliar no diferencial competitivo da IES. Já Souza e Monteiro (2015), estudam em seu trabalho a utilização de um sistema de gestão de atividades acadêmicas, sendo, portanto, pertinente ao tema proposto.

Por fim, reforça-se a justificativa de que esta pesquisa tem como propósito, através de uma abordagem integrativa, analisar se um Ambiente Digital que

sistematize a gestão e o compartilhamento de informação e conhecimento pode contribuir para a aprendizagem organizacional em uma Instituição de Ensino Superior.

## **1.6 Aderência ao PPGSIGC**

O programa de Pós-Graduação em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento da Universidade FUMEC – PPGSIGC, que é composto pelo Mestrado Profissional e Doutorado em Sistemas da Informação e Gestão do Conhecimento. Este programa, tem como proposta a integração e aplicação de conhecimento profissional no campo de Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento, por meio do desenvolvimento de atividades técnicas e científicas, que objetivam a formação de docentes e pesquisadores.

O Mestrado Profissional em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento da Universidade FUMEC, possui como linhas de Pesquisa: Gestão da Informação e do Conhecimento e Tecnologia e Sistemas de Informação. Este estudo possui maior aderência com a linha de pesquisa de Gestão da Informação e do Conhecimento, mais especificamente na trilha G1, denominada Conhecimento, Estratégia e Modelo de Negócios.

Essa aderência pode ser explicada pois, essa trilha atua no contexto do desempenho organizacional, estando presente no âmbito deste estudo, que investiga se um Ambiente Digital auxilia a promoção de aprendizagem organizacional, que leva ao conhecimento organizacional e, conseqüentemente, aumento do desempenho dos colaboradores e da organização como um todo. Além disso, os processos de organização da informação e gestão do conhecimento também são objetos de estudo dessa trilha e do presente trabalho, que visa analisar a organização e sistematização das informações e do conhecimento no Ambiente Digital, posicionado como um canal de gestão e compartilhamento de informação e conhecimento.



## 1.7 Organização do Trabalho

No primeiro capítulo, é apresentada a Introdução do projeto, que contextualiza o tema e apresenta o problema de pesquisa, bem como a sua justificativa e os objetivos do projeto. São apresentados também o mapeamento sistemático da produção científica, os trabalhos relacionados e a aderência ao programa do Mestrado Profissional de Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento.

O segundo capítulo apresenta a fundamentação teórica do trabalho e os principais conceitos sobre os temas concernentes ao estudo: Gestão da Informação e do Conhecimento, Aprendizagem Organizacional e Ambientes Digitais, bem como conceitos que suportam estes temas centrais.

O terceiro capítulo apresenta os procedimentos metodológicos, através da descrição das etapas da pesquisa, da caracterização da pesquisa, da apresentação do estudo de caso e da descrição do protótipo.

O quarto capítulo, apresenta o desenvolvimento do processo de coleta de dados, a partir da construção do instrumento de coleta, da realização do pré-teste e da descrição da reunião com os grupos focais.

No quinto capítulo, são apresentados os resultados e as suas respectivas análises e discussões, categorizados em: A) Perfil dos Participantes, B) O Cenário de Compartilhamento de Informação e Conhecimento; C) O Ambiente Digital e a Aprendizagem Organizacional; D) O Ambiente Digital e a Gestão da Informação e do Conhecimento e; E) Validação e Melhoria do Ambiente Digital.

O sexto capítulo apresenta as considerações finais acerca desse estudo. Em seguida, são apresentadas as Referências Bibliográficas. Além disso, os Apêndices mostram o processo do mapeamento sistemático da produção científica, o correio eletrônico enviado aos participantes dos grupos focais, a proposta de roteiro das entrevistas com os grupos focais, o contexto da pesquisa enviado aos participantes, e a transcrição expandida dos resultados mais relevantes obtidos a partir das reuniões com os grupos focais.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta conceitos e teorias sobre Gestão da Informação e do Conhecimento, Aprendizagem Organizacional e Ambientes Digitais, bem como conceitos adjacentes que suportam estes temas fundamentais. O quadro 2 apresenta o mapeamento entre os constructos deste trabalho e os autores utilizados.

Quadro 2 - Relação entre Constructos e Autores

Constructo		Autores Citados
<b>2.1 Gestão da Informação e do Conhecimento</b>	2.1.1 Gestão da Informação	Wilson (1997); Davenport (1998); Marchand (2000); Choo (1998); Valentim, Cândido e Contani (2005); Rascão (2006) Tarapanoff (2006); Barbosa (2008); Silva (2013); Carvalho e Araújo Júnior (2014); Aguiar Filho (2016)
	2.1.2 Criação de Conhecimento	Sveiby (1998); Drucker (1999); Probst, Raub e Romhardt (2002); Nonaka e Takeuchi (2008); Silva (2013)
	2.1.3 Compartilhamento de Informação e Conhecimento	Valentim (2002); Nonaka e Takeuchi (2008); Ziviani <i>et al.</i> (2008); Barbosa e Alves (2010); Garcia e Fadel (2010); Tomaél (2012); Silva (2013); Duarte, Lira e Lira (2014); Valentim e Santos (2014); Aguiar Filho e Nassif (2016); Souza (2016); Rossato (2017); Dias e Heinzen (2018)
	2.1.4 Gestão do Conhecimento	Davenport (1998); Stollenwerk (2001); Terra (2001); Probst, Raub e Romhardt (2002); Rossato (2002); Choo (2003); Davenport e Prusak (2003); Valentim (2004); Tarapanoff (2006); Barbosa (2008); Nonaka e Takeuchi (2008); Valentim e Santos (2014); Dias e Heinzen (2018); Oliveira e Souza (2018)
	2.1.5 Relação entre Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento	Barbosa (2008); Valentim e Santos (2014)

Fonte: Elaborado pelo autor (2019) (continua)

Quadro 2 - Relação entre Constructos e Autores

Constructo		Autores Citados
<b>2.2 Aprendizagem Organizacional</b>		Weick e Daft (1984); Villardi e Leitão (2000); Bitencourt (2001); Angeloni (2002); Choo (2003); Davenport e Prusak (2003); Ruas, Antonello e Boff (2005); Takahashi (2007); Nonaka e Takeuchi (2008); North (2010); Vera, Crossan e Apaydin (2011); Nogueira e Odelius (2015); Aguiar Filho (2016); Rolim (2017); Vieira <i>et al.</i> (2017); Andrade e Quel (2018); Pereira (2018)
<b>2.3 Ambientes Digitais</b>	2.3.1 Ambientes Digitais e Sistemas de Informação	Buckland (1991); Carvalho (2000) Moresi (2000); Laudon e Laudon (2001), Audy, Andrade e Cidral (2005); Barbosa, Sepúlveda e Costa (2009); Oliveira (2009); Reis, Pitassi e Bouzada (2013); Zhang (2013); Barreto (2016); Maia <i>et al.</i> (2017); Silva (2017); Nonato e Perez (2018)
	2.3.2 Qualidade da Informação	Paim, Nehmy e Guimarães (1996); O'Brien e Marakas (2013); Machado (2013); De Sordi (2015)
	2.3.3 Arquitetura da Informação	McGee e Prusak (2004); Vechiato e Vidotti (2012); Rosenfeld, Morville e Arango (2015); Barreto (2016); Camboim, Targino e Sousa (2016); Cartaxo (2016); Silva e Vitorino (2016); Vidotti <i>et. al</i> (2018)

Fonte: Elaborado pelo autor (2019) (término)

A presente pesquisa buscou utilizar literatura advinda de autores clássicos e autores contemporâneos, visando subsidiar e enriquecer a discussão das temáticas deste estudo, mediante a análise das similaridades e contrastes das múltiplas percepções sobre os temas. Ressalta-se também que foram utilizados diversos tipos de documentos, com destaque para artigos científicos e livros, além de dissertações de mestrado e teses de doutorado.

## **2.1 Gestão da Informação e do Conhecimento**

A seção 2.1, denominada Gestão da Informação e do Conhecimento, aborda os principais conceitos destas temáticas, além de conceitos adjuntos, através dos subcapítulos: 2.1.1 Gestão da Informação; 2.1.2 Criação de Conhecimento; 2.1.3 Compartilhamento de Informação e Conhecimento; 2.1.4 Gestão do Conhecimento e; 2.1.5 Relação entre Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento.

### **2.1.1 Gestão da Informação**

A informação e o conhecimento possuem cada vez mais destaque dentre profissionais e acadêmicos, devido ao seu importante papel no desenvolvimento dos processos críticos e de ganho de competitividade, sendo, portanto, extremamente valorizados dentro das empresas e instituições de ensino. A criação e a disseminação de dados, informação e conhecimento vêm sendo estimulados pela progressiva evolução de Tecnologias da Informação e da Comunicação (TICs) (BARBOSA, 2008).

No que concerne especificamente ao segmento das instituições educacionais, segundo Aguiar Filho (2016), nota-se que essas organizações vêm seguindo modelos econômicos similares a empresas de outros segmentos, que apresentam conceitos como, relações de mercado, eficiência, eficácia, produtividade, melhoria contínua, aprendizagem organizacional, inovação, etc. Portanto, na busca pelo sucesso do negócio, a fim de atender às exigências do mercado e obter vantagem competitiva, as instituições contemporâneas utilizam como principais recursos estratégicos a informação e o conhecimento em suas metodologias, bem como em seus processos de planejamento e tomada de decisões (AGUIAR FILHO, 2016).

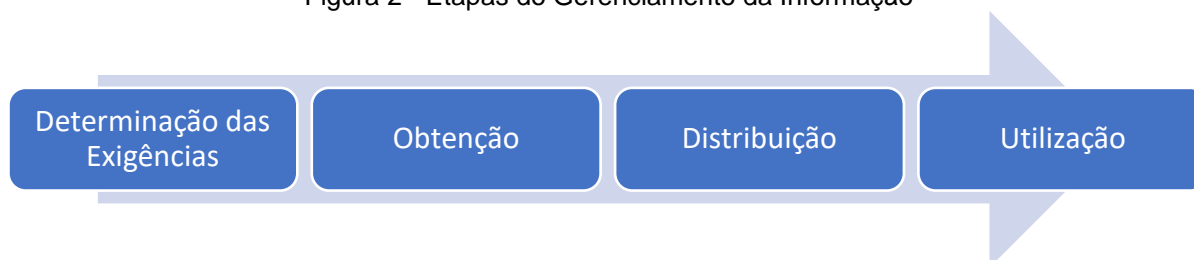
Nesse sentido, é importante entender a definição do termo Gestão da Informação, que, segundo Davenport (1998), é o processo que se refere ao gerenciamento do ambiente informacional de uma organização. Para Wilson (1997), a gestão da informação refere-se à aplicação de princípios gerenciais relacionados à aquisição, organização, compartilhamento e utilização da informação, para a efetiva operacionalização de todos os tipos de organizações.

No entanto, não é raro no ambiente organizacional, o relato de falta de informação de inúmeros tipos, independentemente do nível organizacional (SILVA, 2013). Essa ausência ou deficiência de informações, muitas vezes acarreta decisões equivocadas, que podem comprometer o desempenho da organização a curto, médio e longo prazo (SILVA, 2013). Desse modo, Barbosa (2008) reforça a importância da gestão da informação, através dos seus processos de: obtenção, organização, tratamento, disseminação e utilização, nas organizações contemporâneas. Ele destaca ainda a importância de um sistema capaz de representar o conteúdo informacional para posterior recuperação:

Uma vez que as organizações contemporâneas se caracterizam pela contínua produção, processamento e uso da informação, pode-se considerar que os processos críticos da gestão da informação sejam a organização e o tratamento da informação. Com efeito, o crescente volume de informações que as empresas precisam processar atualmente evidencia a importância de um sistema que seja capaz de representar o conteúdo informacional dos documentos, de forma a possibilitar a sua futura recuperação. (BARBOSA, 2008, p. 16)

Assim, a partir da afirmação de Barbosa (2008), pode-se concluir que em função do papel chave da informação, torna-se fundamental a implementação de procedimentos que direcionem o seu gerenciamento, em outras palavras, a gestão da informação. O processo de gestão da informação compreende uma gama de atividades relacionadas que devem ser adequadamente planejadas, desenvolvidas e monitoradas. Dessa forma, Davenport (1998), propõe um esquema genérico de gestão da informação, dividido em quatro etapas, conforme ilustrado na figura 2.

Figura 2 - Etapas do Gerenciamento da Informação



Fonte: Adaptado de Davenport (1998, p. 175)

Davenport (1998) destaca que na primeira fase é necessário compreender quais as necessidades da informação dos funcionários da empresa, evidenciando ainda que se trata de um processo complexo:

Determinar as exigências da informação é um problema difícil, porque envolve identificar como os gerentes e os funcionários percebem seus ambientes informacionais. Entender bem o assunto requer várias perspectivas — política, psicológica, cultural, estratégica — e as ferramentas correspondentes, como avaliação individual e organizacional. (DAVENPORT, 1998, p. 176)

A segunda fase aconselhada por Davenport (1998), denominada obtenção da informação, é caracterizada como um processo incessante, interminável e deste modo, contínuo, em função da grande quantidade de informações a que as pessoas e organizações estão expostas, em um ambiente crescentemente volátil. Ele explica:

[...] Portanto, o processo mais eficaz é aquele que incorpora um sistema de aquisição contínua. Esse passo consiste em várias atividades — exploração do ambiente informacional; classificação da informação em uma estrutura pertinente; formatação e estruturação das informações [...]. Essas atividades não precisam ser necessariamente sequenciais. (DAVENPORT, 1998, p. 181)

Na terceira fase do gerenciamento da informação, segundo Davenport (1998), encontra-se a distribuição. Essa distribuição, também chamada de compartilhamento, pode ser realizada de duas formas distintas, descritas pelo autor:

Talvez a decisão de mais alto nível e em âmbito mais geral necessária aos gerentes é a escolha da estratégia de distribuição a empregar. As informações devem ser divulgadas aos usuários ou procuradas por eles? A estratégia de divulgação é típica; alguns provedores decidem que tipo de informação deve ser distribuída e a quem, e enviam-na[...]. O melhor argumento para essa estratégia é que as pessoas não conhecem o que não sabem. Por outro lado, uma estratégia que privilegie a procura pelas informações por parte do usuário considera que essas são as pessoas mais

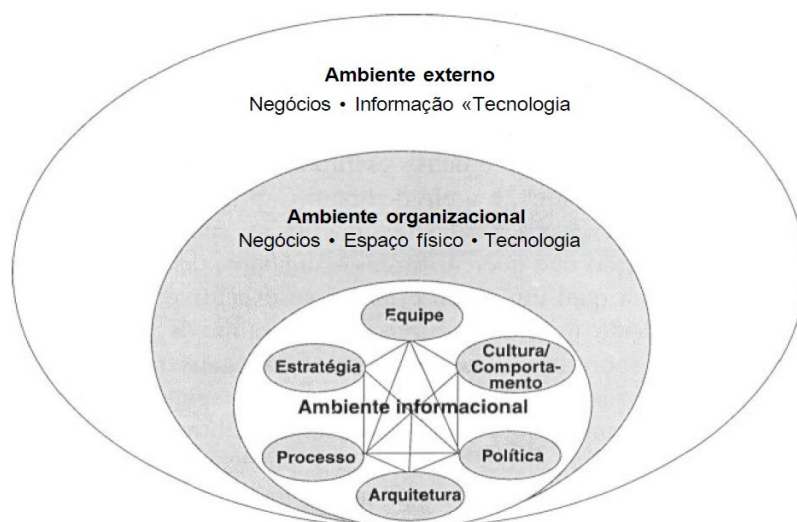
capacitadas a avaliar o que querem, e que a informação é distribuída com maior eficiência quando realmente necessária. Para obter a informação correta, os usuários devem ser estimulados a procurá-la e obtê-la, sem ser receptores passivos dos dados que outra pessoa considera importantes. (DAVENPORT, 1998, p. 190)

A quarta e última fase descrita por Davenport (1998) abrange a utilização da informação, que não deve ser negligenciada. O autor destaca:

De um lado, o uso da informação é algo bastante pessoal. A maneira como um funcionário procura, absorve e digere a informação antes de tomar uma decisão — ou se ele faz isso — depende pura e simplesmente dos meandros da mente humana. [...] No entanto, uma orientação voltada a processos pode ajudar a colocar ordem nesses fatores confusos, a partir de iniciativas específicas. Há muitas maneiras pragmáticas de aperfeiçoar esse passo: estimativas, ações simbólicas, contextos institucionais corretos e incorporação do uso da informação nas avaliações de desempenho. (DAVENPORT, 1998, p. 194 - 195)

Para o sucesso do processo da gestão da informação, alguns fatores devem ser levados em consideração, conforme ilustrado por Davenport (1998), na figura 3, através do seu modelo “ecológico” para a gestão da informação.

Figura 3 - Um Modelo Ecológico para o Gerenciamento da Informação



Fonte: Davenport (1998, p. 51)

Davenport (1998), fornece mais detalhes sobre os fatores críticos:

- **Estratégia da Informação:** A empresa deve desenvolver uma vasta estratégia informacional, que seja de fácil compreensão e aborde as questões de informação chave da organização (DAVENPORT, 1998).
- **Política da Informação:** A alta gerência da organização deve continuamente se preocupar com as necessidades de informação da empresa (DAVENPORT, 1998).
- **Cultura e Comportamento da Informação:** A organização deve se preocupar com a relação e o comportamento dos seus funcionários em relação à informação, de forma a criar um ambiente informacional de sucesso (DAVENPORT, 1998).
- **Equipe da Informação:** As pessoas da organização são os fatores chave para a identificação, categorização, filtragem, interpretação e integração da informação (DAVENPORT, 1998).
- **Processo da Informação:** A organização deve implementar processos para a gestão da informação. Esse componente descreve como esse trabalho é realizado (DAVENPORT, 1998).
- **Arquitetura da Informação:** Trata-se de uma referência para estruturar adequadamente a informação dentro da organização, permitindo a sua localização (DAVENPORT, 1998).

Valentim, Cândido e Contani (2005) também apresentam grande contribuição para a temática de gestão da informação, corroborando com as ideias de Davenport (1998), ao afirmarem que por se tratar de uma atividade contínua, o processo de gestão da informação não é simples, pois no contexto atual das organizações, o ambiente informacional é dinâmico e passa por constantes mudanças, sejam estas referentes a alterações do ambiente interno ou externo. Nesse sentido, as organizações precisam estar atentas às necessidades de realinhamento, em função das novas demandas que possam surgir decorrentes das modificações do ambiente informacional.



Complementarmente, pode-se dizer que de acordo com Valentim, Cândido e Contani (2005), a gestão da informação é fundamental para a criação ou manutenção de vantagem competitiva da organização. Assim, o desenvolvimento de uma cultura organizacional que valorize a gestão da informação, através de processos de busca, filtragem, análise e compartilhamento da informação, contribui diretamente para o sucesso da organização (VALENTIM, CÂNDIDO e CONTANI, 2005). Tarapanoff (2006) afirma ainda que a gestão da informação tem como objetivo o acompanhamento de atividades e processos, monitoramento do ambiente interno e externo, bem como subsidiar a tomada de decisões, de forma a promover a vantagem competitiva da organização.

Carvalho e Araújo Júnior (2014) contribuem significativamente para a discussão, ao sintetizarem a comparação entre quatro modelos de gestão da informação, a saber: A) Ecologia da Informação – Davenport (1998); B) Gerenciamento da Informação no Monitoramento Ambiental – Choo (1998); C) Alinhamento Estratégico da Informação – Marchand (2000) e; D) Gestão Estratégica da Informação – Rascão (2006). Esta síntese pode ser observada no quadro 3.

Quadro 3 - Quadro Comparativo de Quatro Modelos de Gestão da Informação

Modelos	Aspectos Analisados					
	Identificação das necessidades informacionais	Definição de estratégias para o uso da informação	Ambiente organizacional favorável ao compartilhamento da informação	Tecnologias da informação	Uso da informação	Competência informacional
Ecologia da Informação – Davenport (1998)	As necessidades são definidas a partir das estratégias.	Definir produtos, mercados e tipo de negócio.	O autor trabalha a importância da cultura informacional na organização.	As tecnologias são vistas como complementares ao trabalho humano.	Enfatiza a integração entre diversos tipos de informação.	Pressupõe equipes especializadas em informação.
Gerenciamento da Informação no Monitoramento Ambiental - Choo (1998)	Considera este o primeiro aspecto da GI em uma organização, sendo fundamental para a tomada de decisão	As estratégias são definidas a partir das necessidades de informação que mudam constantemente.	A organização precisa estar sensível à importância da informação para os seus processos.	A tecnologia é utilizada nos processos de organização e armazenamento da informação.	A informação é utilizada principalmente para a tomada de decisão.	O autor deixa claro que quem atribui valor à informação é o indivíduo.

Fonte: Carvalho e Araújo Junior (2014, p. 83) (continua)

Quadro 3 - Quadro Comparativo de Quatro Modelos de Gestão da Informação

Modelos	Aspectos Analisados					
	Identificação das necessidades informacionais	Definição de estratégias para o uso da informação	Ambiente organizacional favorável ao compartilhamento da informação	Tecnologias da informação	Uso da informação	Competência informacional
Alinhamento estratégico da Informação – Marchand (2000)	As necessidades são definidas a partir das estratégias.	Apresenta para cada tipo de estratégia, os tipos de informação que deverão ser monitorados.	Estimular o compartilhamento de conhecimento entre as pessoas é fundamental para alcançar os objetivos.	As tecnologias não são consideradas fundamentais no modelo e sim as pessoas.	A informação deve ser utilizada com propósitos específicos de acordo com a estratégia.	As competências devem estar relacionadas às estratégias desenvolvidas.
Gestão estratégica da informação – Rascão (2006)	Trabalha esse quesito na formulação da estratégia.	Monitoramento do ambiente informacional interno e externo para definição das estratégias.	Preparar, treinar e motivar as pessoas para o uso e compartilhamento da informação no ambiente organizacional.	A tecnologia é fundamental para o monitoramento ambiental.	O uso da informação pode reduzir riscos e incertezas na tomada de decisão.	As competências individuais devem ser valorizadas e uma cultura informacional estabelecida.

Fonte: Carvalho e Araújo Junior (2014, p. 83) (término)

Em suas conclusões, Carvalho e Araújo Júnior (2014) destacam as semelhanças entre os quatro modelos, enaltecendo que o objetivo central da gestão da informação é o melhor aproveitamento dos recursos informacionais. O autor reforça ainda que, para que isto seja viável:

É preciso identificar necessidades informacionais, organizar as informações relevantes, criar uma cultura organizacional favorável ao compartilhamento e formular estratégias para obter, armazenar, disseminar e usar a informação, mas tudo isso sem perder de vista os objetivos e propósitos da organização, porque um modelo, como o próprio nome já diz, é apenas isso, um direcionamento, um referencial a ser observado. (CARVALHO e ARAÚJO JÚNIOR, 2014, p. 83)

Os aspectos analisados por Carvalho e Araújo Júnior (2014) apresentam os pontos de grande relevância aos quais as organizações precisam estar atentas para o sucesso do processo de gerenciamento da informação: A) identificação das necessidades informacionais; B) definição de estratégias para o uso da informação; C) ambiente organizacional favorável ao compartilhamento da informação; D) tecnologias da informação; E) uso da informação e; G) competência informacional.

A literatura utilizada neste capítulo, reforça a importância da sistematização dos processos de gestão da informação. Em uma sociedade composta por pessoas e organizações que estão expostas a um ambiente dinâmico e com abundância de informações, o gerenciamento deste recurso é fundamental, para que estas informações possam se tornar conhecimento valioso, capaz de proporcionar vantagem competitiva às instituições.

### 2.1.2 Criação de Conhecimento

Nonaka e Takeuchi (2008) possuem grande relevância nos estudos sobre o processo de criação de conhecimento. Esses autores explicam que a informação é um insumo base para a construção do conhecimento. Em resumo, eles descrevem a informação como um fluxo de mensagens enquanto o conhecimento, por sua vez, é criado através do fluxo de informações (NONAKA e TAKEUCHI, 2008).

Aprofundando no tema sobre a criação do conhecimento, sob a ótica das organizações, Probst, Raub e Romhardt (2002) explicam que o conhecimento organizacional é um conjunto integrado, que compreende cognição e habilidades utilizadas pelos membros da organização, no intuito de resolverem problemas. Sveiby (1998), por sua vez, destaca que o conhecimento é a capacidade de agir, ou seja, esse autor atribui o conceito à capacidade de o indivíduo absorver a informação e mudar ou aprimorar a sua forma de pensar e agir, criando então um novo conhecimento. Drucker (1999) endossa este conceito, afirmando que o conhecimento se refere à informação incorporada de maneira eficaz que se traduz em ação com foco em resultados.

Sveiby (1998), explica que o conhecimento possui quatro características. Para ele:

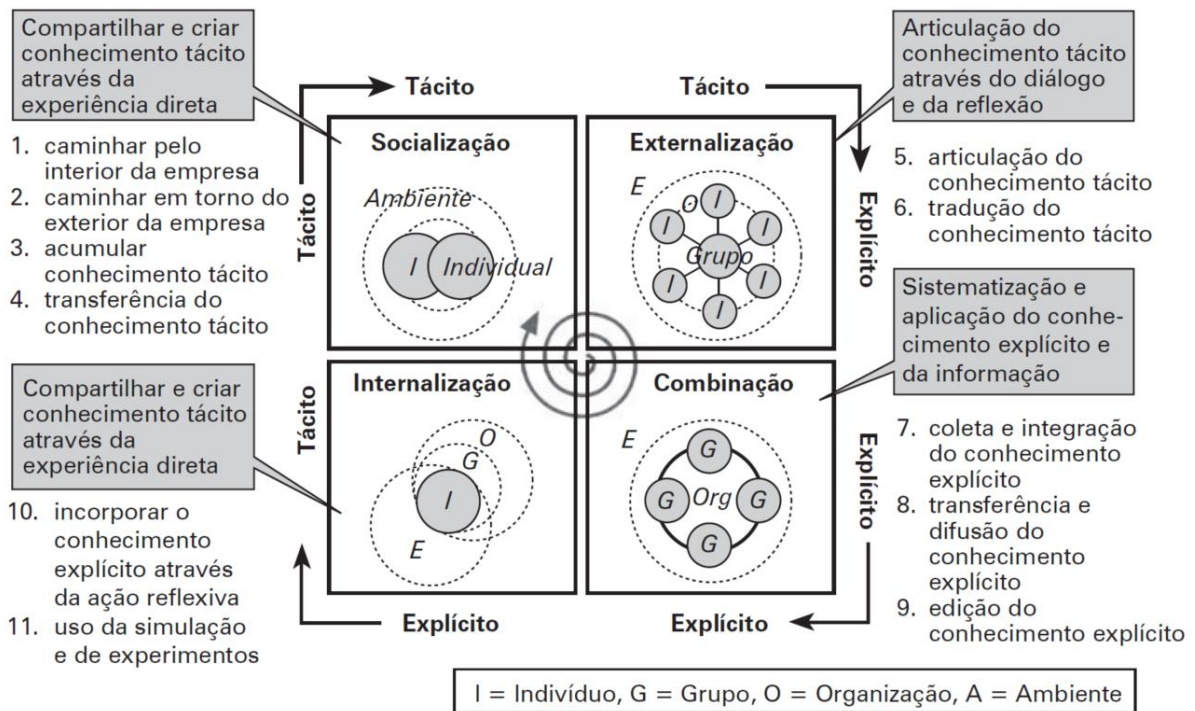
- **O conhecimento é tácito:** O conhecimento é algo pessoal e desse modo se acumula com a experiência de cada indivíduo, que aprende ou altera conceitos de acordo com seus próprios contextos, reinterpretando aquelas informações em forma de novos conhecimentos, em uma dimensão tácita. (SVEIBY, 1998)

- **O conhecimento é orientado para ação:** O conhecimento possui uma qualidade dinâmica, que se reflete em verbos como: aprender, esquecer, lembrar, compreender. Quando o indivíduo recebe novas informações, ele atribui sentido no âmbito da sua realidade, categorizando-os em teorias, processos, valores, sentimentos e habilidades, de forma a utilizá-los de maneira prática. (SVEIBY, 1998)
- **O conhecimento é sustentado por regras:** Com o tempo, o indivíduo cria padrões no seu cérebro de modo consciente ou inconsciente que lhe permite agir com rapidez e eficácia. Indo além, as regras desempenham importante papel na aquisição e aperfeiçoamento de habilidades. (SVEIBY, 1998)
- **O conhecimento está em constante mutação:** O conhecimento pode ser expresso através de linguagens formais. Desse modo, torna-se explícito e pode ser então objeto de reflexão e reinterpretação por outros indivíduos que que lhes conferem novos sentidos pessoais. (SVEIBY, 1998)

Dentre as abordagens utilizadas para promover a criação do conhecimento organizacional, destacam-se os autores Nonaka e Takeuchi (2008), que consideram o conhecimento em duas dimensões: tácito e explícito, sendo que o conhecimento gerado em ambientes organizacionais se dá por meio da relação entre estas duas dimensões. Esses autores destacam o fato de que o conhecimento é criado por pessoas, sendo o conhecimento organizacional uma amplificação do conhecimento individual. Tal afirmação de Nonaka e Takeuchi (2008) embasa e reforça a importância de as organizações propiciarem ambientes favoráveis para fomentar o conhecimento.

A figura 4 apresenta algumas ações e interações no processo de conversão do conhecimento tácito e explícito.

Figura 4 - Modelo SECI de Criação do Conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi (2008, p. 96)

De acordo com o exposto na figura anterior, que retrata o processo SECI (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização), Nonaka e Takeuchi (2008) enunciam o processo de conversão do conhecimento, que acontece por:

- A. **Socialização:** Conversão de conhecimento tácito em conhecimento tácito. Modo de conversão frequente em reuniões informais, observação e acompanhamento de atividades. Pode ocorrer entre sujeitos da mesma organização, ou seja, internamente, ou mediante a interação com sujeitos externos, representantes de fornecedores, clientes, empresas parceiras, universidades, pesquisadores, institutos de pesquisa, dentre outros (NONAKA e TAKEUCHI, 2008).
- B. **Externalização:** Conversão de conhecimento tácito para o conhecimento explícito. Permite o compartilhamento do conhecimento em maiores escalas. A normatização de rotinas de trabalho em procedimentos explicitados é um exemplo de externalização que ocorre de maneira frequente nas organizações. Busca favorecer a absorção do conhecimento

explicitado, por outras pessoas não conhecedoras do processo, ou seja, não detentoras daquele conhecimento (NONAKA e TAKEUCHI, 2008).

- C. **Combinação:** Acontece pela integração de diferentes conhecimentos explícitos. Esse modo de conversão é favorecido pelas Tecnologias da Informação e Comunicação, em especial por bases de dados e repositórios digitais que reúnem uma grande gama de conhecimento explicitado (NONAKA e TAKEUCHI, 2008).
- D. **Internalização:** Conversão de conhecimento explícito em conhecimento tácito. Ocorre quando o sujeito cognoscente incorpora um conhecimento explícito ao seu acervo de conhecimentos tácitos, e acarreta como resultado a geração de um novo conhecimento tácito, ou seja, provoca a aprendizagem (NONAKA e TAKEUCHI, 2008).

A empresa possui um papel fundamental no processo de criação do conhecimento organizacional, através da promoção de um contexto adequado que tem como intuito favorecer as atividades de grupo, da mesma maneira que a criação e o acúmulo de conhecimento individual (SILVA, 2013). Nonaka e Takeuchi (2008), identificam cinco condições exigidas no nível organizacional para promover a espiral do conhecimento.

- A. **Intenção:** A espiral do conhecimento é motivada pela intenção organizacional, que é definida como o anseio da organização às suas metas. Para criar conhecimento, as organizações devem favorecer o comprometimento dos seus empregados, formulando um plano organizacional e a propondo aos colaboradores (NONAKA e TAKEUCHI, 2008).
- B. **Autonomia:** No nível pessoal, todos os funcionários de uma organização deveriam ter permissão de agir com autonomia até onde permitem as circunstâncias. Esse comportamento pode aumentar a chance de a organização introduzir oportunidades inesperadas, além de aumentar a motivação dos funcionários para a criação de novos conhecimentos. As ideias originais surgem nas pessoas, são compartilhadas com a equipe e, então, tornam-se ideias organizacionais (NONAKA e TAKEUCHI, 2008).

- C. **Flutuação e Caos Criativo:** Esses fatores estimulam a relação entre a organização e o ambiente externo. Quando a flutuação é impulsionada em uma empresa, seus colaboradores enfrentam uma quebra de rotinas, hábitos ou estruturas cognitivas, permitindo a reconsideração do raciocínio fundamental e perspectivas estabelecidas. O caos criativo pode ser provocado intencionalmente quando os gestores da organização tentam criar um “sentido de crise” entre os demais membros da empresa, propondo objetivos desafiadores. O caos intencional, denominado “caos criativo” eleva a tensão dentro da organização e concentra os esforços dos funcionários na definição do problema e na resolução da situação de crise (NONAKA e TAKEUCHI, 2008).
- D. **Redundância:** No contexto organizacional, redundância diz respeito à sobreposição de informação de maneira intencional sobre a empresa como um todo. O processo de criação de conhecimento tem como premissa que informações e conhecimentos sejam compartilhados com pessoas que talvez não precisem daquela informação naquele momento. O compartilhamento de informações extras, ou seja, adicionais, auxiliam os colaboradores a entenderem a sua posição dentro da organização. Ressalta-se que a redundância aumenta a quantidade de informações disponíveis e pode provocar problemas de excesso de informação. Uma das formas de atuar sobre esse possível problema é deixar claro onde a informação pode ser localizada. (NONAKA e TAKEUCHI, 2008).
- E. **Variedade:** Os funcionários de uma empresa podem encarar muitas situações de imprevisibilidade se forem detentores do requisito variedade. Esse requisito é impulsionado pela combinação de informações diversificadas de maneira rápida e flexível. A variedade também é importante no sentido de oferecer acesso amplo e similar à informação, para todos os membros da organização. (NONAKA e TAKEUCHI, 2008).

As características do conhecimento, descritas por Sveiby (1998), Drucker (1999), Probst, Raub e Romhardt (2002), bem como a espiral do conhecimento e as suas condições promotoras, descritas por Nonaka e Takeuchi (2008) fornecem importantes bases para que as organizações desenvolvam práticas de criação de

conhecimento. A implementação dessas práticas, com o intuito de alcançarem maiores níveis de conhecimento organizacional são fatores determinantes para o sucesso da organização.

### **2.1.3 Compartilhamento de Informação e Conhecimento**

Conforme destacado anteriormente, a informação e o conhecimento são ativos fundamentais para as organizações contemporâneas. Dias e Heinzen (2018) enfatizam que o conhecimento explícito pode ser materializado e, compartilhado de diferentes maneiras, por exemplo, através de, registros, fórmulas, imagens, dentre outros. Nesse sentido, destaca-se a importância dos fluxos informacionais. Tomaél (2012) explica que o fluxo informacional possibilita que as pessoas envolvidas nos processos organizacionais realizem as suas atividades de maneira eficiente e eficaz. A autora reforça ainda que nesse contexto, o compartilhamento de informações e conhecimento é fundamental para o ganho de produtividade, contribuindo para o processo de aprendizagem organizacional (TOMAÉL, 2012).

Garcia e Fadel (2010) reforçam a importância dos Fluxos Informacionais (FI):

Os Fluxos Informacionais (FI) são de vital importância para que as organizações e seus grupos de indivíduos sejam alimentados precisa e tempestivamente por informações alinhadas aos seus objetivos. [...] No contexto da sociedade contemporânea, a importância e a relevância dos FI vêm crescendo, uma vez que o imperativo de manter-se informado é condição para a manutenção do desenvolvimento constante e continuidade.[...] Diante do fato de que a organização opera com base nas informações que detém, e cujos elementos compõem sua estrutura, seu mercado e seu negócio de forma geral, ela acaba se tornando dependente da circulação dessas informações entre seus membros, que lhes aplica processos cognitivos, transformando-as em ações concretas. (GARCIA e FADEL, 2010, p. 218)

De acordo com Silva (2013), os fluxos informacionais contribuem para a apropriação da informação pelas pessoas, que necessitam de tais insumos para realização das suas atividades. Valentim e Santos (2014) complementam, explicando



que os fluxos de informação possuem como intuito fornecer insumos, ou seja, dados e informação, para a construção do conhecimento nos indivíduos da organização, visando à realização de uma ação. Garcia e Fadel (2009) descrevem ainda que, nesse contexto, modelos de gestão dos fluxos informacionais, bem como recursos tecnológicos emergem com o objetivo de viabilizar o fluxo de informações de maneira sistematizada.

Contribuindo com o tema, Aguiar Filho e Nassif (2016) explicam que tanto a qualidade das informações, quanto os processos obtenção, organização e disponibilização das informações, são fundamentais. Aguiar Filho e Nassif (2016) e Valentim e Santos (2014) compartilham da ideia de que a empresa deve conseguir disponibilizar as informações ao público alvo, no tempo correto, isto é, sempre que aquela informação for necessária, ela deve estar disponível. Esse processo torna-se um desafio, pois em muitos casos as informações se encontram mal estruturadas, incompletas ou indisponíveis. Dessa forma, Valentim e Santos (2014) destacam a necessidade de atuação da organização sobre a gerência dos fluxos informacionais, de modo a proporcionar que as informações advindas desses fluxos possam subsidiar a construção de novos conhecimentos e, conseqüentemente, possibilitar a realização de ações necessárias, por parte dos membros da organização.

Sobre o gerenciamento dos fluxos informacionais Valentim (2002), explica:

Para gerenciar esses fluxos informacionais, quer formais ou informais, é necessário realizar algumas ações integradas objetivando, prospectar, selecionar, filtrar, tratar e disseminar todo o ativo informacional e intelectual da organização, incluindo desde documentos, bancos e bases de dados, etc., produzidos interna e externamente à organização até o reconhecimento individual dos diferentes atores existentes na organização (VALENTIM, 2002, p. 4)

Diante desse panorama, tem-se então o propósito do compartilhamento de informação e conhecimento, que, segundo Aguiar Filho e Nassif (2016), estimula uma nova percepção dos canais de distribuição de informação e conhecimento, possibilitando a análise relacional dos processos de gestão e compartilhamento de informação e conhecimento. Aguiar Filho e Nassif (2016) complementam que esta

interação permite o surgimento de diversificadas alternativas para a disseminação da informação, possibilitando que a organização se comunique de maneira sistemática com seus funcionários.

Aguiar Filho e Nassif (2016) advertem, entretanto, que, se os meios pelos quais as informações são compartilhadas forem antiquados em relação às necessidades de informação, o sistema informacional como um todo será falho, levando ao insucesso da organização. Desse modo, os autores destacam que as organizações devem utilizar canais de compartilhamento de informação e conhecimento adequados e bem estruturados, que permitam aos funcionários a recuperação e utilização das informações pertinentes, quando necessárias à realização das suas atividades (AGUIAR FILHO e NASSIF, 2016). Por fim, Filho e Nassif (2016) destacam o importante papel do colaborador, que devem interpretar as informações e utilizá-las em favor da empresa.

O compartilhamento de informação e conhecimento é também influenciado por outros aspectos, além das tecnologias de comunicação disponíveis. Barbosa e Alves (2010) relatam que existem vários fatores que influenciam positiva ou negativamente o compartilhamento da informação e conhecimento. Dentre eles, destacam-se: cultura organizacional, motivação, confiança, reciprocidade, mecanismos de compartilhamento, poder e *status*, natureza do conhecimento, tecnologia e premiações ou sistemas de recompensa (BARBOSA e ALVES, 2010). Nesse contexto, Aguiar Filho e Nassif (2016) afirmam que é um grande desafio encontrar estratégias, processos e atividades que possibilitem a utilização do conhecimento das pessoas em ambientes organizacionais, bem como a sua gestão.

Ziviani *et al.* (2008) resumem as estratégias e processos de compartilhamento de informação e conhecimento nas organizações, conforme exposto no quadro 4.

Quadro 4 - Estratégias Formais e Informais de Compartilhamento de Informação e Conhecimento

	<b>Formal</b>	<b>Informal</b>
<b>Estratégias de Compartilhamento de Conhecimentos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Artigos da Literatura;</li> <li>• E-mail</li> <li>• Jornais Internos</li> <li>• Livros</li> <li>• Manuais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atividades de Grupo</li> <li>• Contatos Interpessoais</li> <li>• Feiras</li> <li>• Passeios e Viagens</li> <li>• Reuniões</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obras de Referência</li> <li>• Periódicos</li> <li>• Quadro de Avisos</li> <li>• Relatórios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Treinamentos</li> <li>• Visitas</li> </ul>
--	---	---

Fonte: Ziviani *et al.* (2008, p. 6)

O quadro elaborado pelos autores Ziviani *et al.* (2008) deixa claro que o compartilhamento de informações e conhecimento, pode ser realizado tanto de maneira formal, como por exemplo, por meio de relatórios, quadro de avisos e e-mail, quanto de maneira informal, através de reuniões, atividades de grupo e contatos interpessoais. Rossato (2017) expande essa visão, ao elaborar um quadro relacionando diversas práticas de gestão e compartilhamento de informação e conhecimento, conforme exposto no quadro 5.

Quadro 5 - Práticas de Gestão e Compartilhamento de Informação e Conhecimento

<b>Prática</b>	<b>Definição</b>	<b>Autores</b>
Banco de competências individuais / Páginas amarelas	Repositório de informações sobre a capacidade técnica, científica, artística e cultural das pessoas. A forma mais simples é uma lista <i>on-line</i> do pessoal (incluindo terceirizados), com um perfil da experiência e das áreas de especialidade de cada usuário.	Batista (2006); Salim (2002).
Banco de competências organizacionais	Repositório de informações sobre as empresas, incluindo fontes de consulta das equipes detentoras de determinado conhecimento, podendo ser utilizadas na seleção das empresas.	Batista (2006).
Benchmarking interno e externo / Compartilhamento das melhores práticas	Busca das melhores referências para comparação dos processos e serviços da organização; ou seja, identificação e compartilhamento das melhores práticas, que podem ser definidas como um procedimento validado para a realização de uma tarefa ou para a solução de um problema.	Fujimoto (1999); Batista (2006); Bhirud, Rodrigues e Desai, (2005); Salim (2002); Balestrin; Verschoore (2008); Goussevskaia (2007); Oliveira Jr. et. al. (2007); Skyrme; Amidon (1997); Keyes (2006); Maier (2007); OECD (2003).
Elaboração de manuais para replicação de práticas / Rotinas bem-sucedidas	A empresa busca explicitar e disponibilizar os procedimentos de execução, por meio de bancos de dados, manuais ou diretrizes, para facilitar a compreensão desse conhecimento por um número maior de colaboradores.	Batista (2006); Salim (2002); Oliveira Jr. et. al. (2007); Keyes (2006); Maier (2007); OECD (2003).

Fonte: Adaptado de Rossato (2017, p. 43-47) (continua)

Quadro 5 - Práticas de Gestão e Compartilhamento de Informação e Conhecimento

<b>Prática</b>	<b>Definição</b>	<b>Autores</b>
<i>E-learning</i>	É um tipo de ensino a distância que disponibiliza o material educacional ou de treinamento via tecnologias de comunicação a todos os funcionários, que podem acessar a qualquer hora e de diferentes localizações geográficas.	Keyes (2006); Maier (2007).
Espaço eletrônico: portais, e-mails, chats, intranets e extranets	Refere-se à utilização de recursos eletrônicos como portais, e-mails, chats, intranets e extranets por todos os colaboradores da empresa. Tem como objetivo fortalecer a comunicação entre os departamentos, áreas.	Balestrin; Verschoore (2008); Batista (2006); Salim (2002); Goussevskaia (2007); Skyrme; Amidon (1997); OECD (2003); Davenport e Prusak (1998); Anantatmula (2004).
Fóruns presenciais e virtuais	Espaços para discutir e partilhar informações, ideias e experiências que contribuirão para o desenvolvimento de competências e para o aperfeiçoamento do trabalho.	Batista (2006); Bhirud, Rodrigues e Desai, (2005); Ahmadjian (2008); Balestrin; Verschoore (2008).
Gestão de conteúdo	Tem como propósito gerenciar documentos importantes de uma organização. Representação dos processos de seleção, captura, classificação, indexação, registro e depuração de informações. Envolve, tipicamente, pesquisa contínua dos conteúdos dispostos em instrumentos, como base de dados, árvores de conhecimento, redes humanas etc.	Batista (2006); Keyes (2006); Maier (2007).
Gestão eletrônica de documentos (GED)	Prática da gestão que implica adoção de aplicativos informatizados de controle de emissão, edição e acompanhamento da tramitação, da distribuição, do arquivamento e do descarte de documentos.	Batista (2006); Salim (2002).
Memória organizacional	Registro do conhecimento da empresa (relatos de experiência) sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os usuários. Ponto de partida para a realização de atividades por parte de novos funcionários.	Batista (2006); Salim (2002); Keyes (2006); Maier (2007); OECD (2003); Davenport e Prusak (1998).
Treinamentos, cursos, seminários, palestras, <i>workshops</i>	Realização de treinamento, capacitação ou <i>workshops</i> envolvendo os colaboradores para compartilhamento de experiências e acompanhamento da qualificação do pessoal.	Silva; Rozenfeld (2003); Nonaka; Toyama (2008); Balestrin; Verschoore (2008); Goussevskaia (2007); Popadiuk e Choo (2006); Salim (2002); Ahmadjian (2008); OECD (2003); Balestrin, Vargas e Fayard (2008).
Universidade corporativa	Objetiva promover a aprendizagem ativa e contínua dos colaboradores da organização e de seus terceirizados. Pode ser implementada sob a forma de universidade corporativa, sistemas de ensino a distância etc.	Batista (2006).

Fonte: Adaptado de Rossato (2017, p. 43-47) (término)

Em suas considerações, Rossato (2017) destaca que as estratégias de gestão do conhecimento guiam os procedimentos para criação, compartilhamento e utilização do conhecimento nas organizações e que as ações sistemáticas desses processos tornam-se rotinas da gestão do conhecimento. É importante que as organizações propiciem ambientes informacionais favoráveis para fomentar a aprendizagem e o conhecimento (NONAKA e TAKEUCHI, 2008), tais como: benchmarking interno e externo / compartilhamento das melhores práticas; elaboração de manuais para replicação de práticas / rotinas bem-sucedidas; espaço eletrônico: portais, e-mails, chats, intranets e extranets; gestão de conteúdo; memória organizacional; universidade corporativa; dentre outros. O quadro supracitado apresenta estratégias de compartilhamento de informação que têm relação com ambientes digitais informacionais, ou que podem estar disponíveis nesse tipo de ambiente.

Enfatizando um viés tecnológico, Souza (2016) descreve que um Ambiente Digital tal como um portal corporativo, viabiliza e potencializa a transformação de dados em informações úteis que, ao serem processadas, isto é, aprendidas, tornam-se conhecimento organizacional. Ao sintetizar em um mesmo ambiente diferentes recursos de uso rotineiro dos colaboradores, o portal colaborativo ou Ambiente Digital informacional se apresenta como um eficiente canal de compartilhamento de informação e conhecimento.

Duarte, Lira e Lira (2014) explicam que esses ambientes digitais fornecem uma visão personalizada aos colaboradores, proporcionando como vantagens:

- A. Apresenta um ponto centralizador de múltiplas informações e ferramentas, aumentando a eficiência dos membros da organização;
- B. Otimiza a comunicação da organização ao se posicionar como um canal de entrega de mensagens;
- C. Auxilia os colaboradores a construírem uma visão global e sistêmica da organização;
- D. Atua como instrumento de inovação, ao entregar informações de interesse do funcionário.

A literatura expressa neste capítulo, demonstra a importância do processo de compartilhamento de informação e conhecimento, de modo a fornecer aos membros da organização, insumos para que eles possam desempenhar as suas tarefas. Desse modo, a estruturação desse processo deve ser uma preocupação das organizações. Souza (2016) destaca ainda que, as organizações devem manter-se atentas às mudanças e adequar as ferramentas de compartilhamento de informação e conhecimento às novas formas de interação. A seção 2.3, denominada Ambientes Digitais apresentará mais informações acerca desse tema.

#### **2.1.4 Gestão do Conhecimento**

Em prosseguimento às temáticas anteriores, Nonaka e Takeuchi (2008) apontam que igualmente importante como a gestão da informação, destaca-se a gestão do conhecimento. De acordo com Oliveira e Souza (2018) a gestão do conhecimento é uma preocupação tanto dos setores de ensino, quanto das demais organizações, uma vez que o conhecimento consiste, de acordo com Davenport (1998), em informação sintetizada e organizada de forma crítica e reflexiva, sendo também insumo que permite à organização constante inovação e, manutenção de vantagens competitivas. Choo (2003) reforça ainda a importância do conhecimento na sociedade contemporânea, mas, ressalta que o conhecimento por si só não é de grande ajuda para a organização, uma vez que ele se torna de fato valioso quando está acessível na forma e tempo corretos.

Assim, Barbosa (2008) e Oliveira e Souza (2018) possuem ideias similares e definem gestão do conhecimento como uma agregação de mecanismos, mediante os quais, as organizações: buscam, estruturam, compartilham e utilizam a informação e o conhecimento, objetivando a melhoria do seu desempenho. Esses processos são continuamente facilitados pelo uso da tecnologia da informação e necessitam do envolvimento das pessoas da organização. Tarapanoff (2006) aborda a origem da gestão do conhecimento, ao explicar que se trata de uma disciplina que trabalha de maneira sistemática com informação e conhecimento. Possui como intuito, melhorar a capacidade da organização e a capacidade de seus membros de responderem às mudanças oriundas do ambiente interno e externo, desenvolvendo o conhecimento

corporativo e a eficácia organizacional, sendo preponderante também para o desenvolvimento de competências e inovação. (TARAPANOFF, 2006)

Nesse contexto, Davenport e Prusak (2003), fornecem diretrizes sobre o processo de gestão do conhecimento. Os autores afirmam que as empresas que desejam implementar a gestão do conhecimento devem se preocupar com os processos de geração, codificação e transferência de conhecimento. Eles explicam:

### **A) Geração do Conhecimento**

O processo de geração do conhecimento, pode ser compreendido por ações que as organizações implementam, visando aumentar o seu conhecimento corporativo. Davenport e Prusak (2003) destacam algumas formas de obtenção de conhecimento, a saber:

- **Aquisição:** compra ou desenvolvimento de conhecimento intraorganizacional;
- **Aluguel:** parceria com outras instituições, tal como universidades ou contratação de consultorias;
- **Recursos Dirigidos:** determinação de grupos para criar determinado tipo de conhecimento;
- **Fusão:** aquisição de novas organizações e seus respectivos conhecimentos;
- **Adaptação:** adequação de acordo com novas necessidades internas e externas;
- **Redes:** o conhecimento também pode ser gerado pelas redes informais e auto-organizadas que podem posteriormente tornarem-se formais.

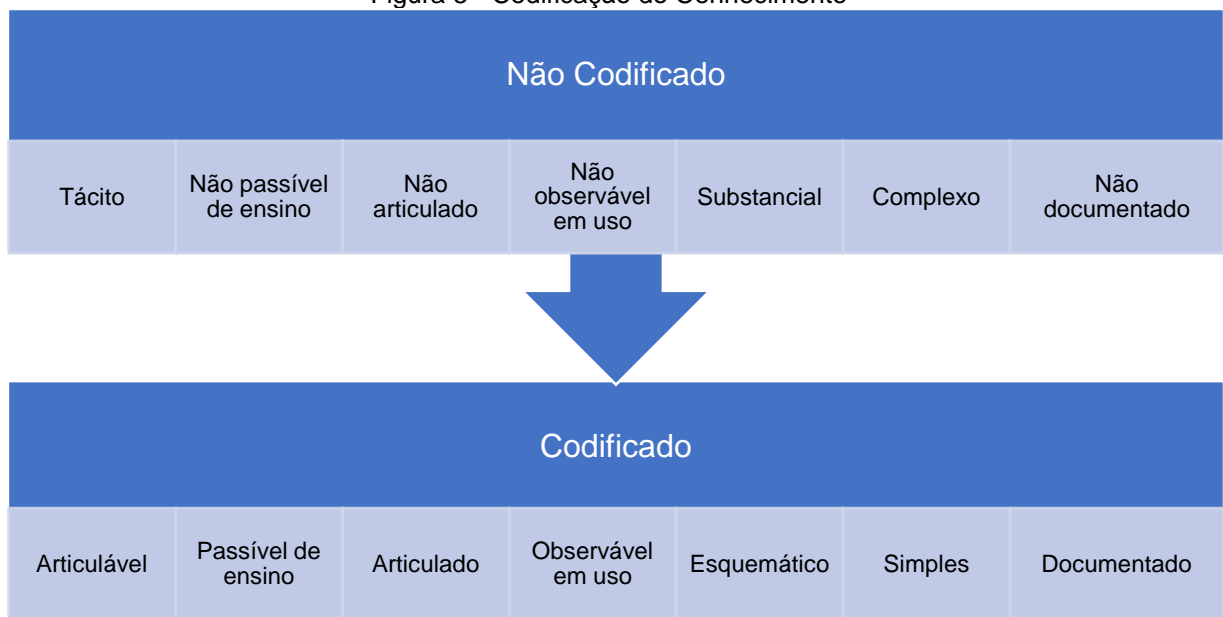
### **B) Codificação e Coordenação do Conhecimento**

O processo de codificação diz respeito a tornar o conhecimento explícito e acessível, de maneira estruturada e compreensível aos membros da organização que necessitam do mesmo (DAVENPORT e PRUSAK, 2003). A categorização, descrição, mapeamento, modelagem, estímulo e inserção, são procedimentos necessários para

a codificação do conhecimento em informações estruturadas e importantes para a organização, através de manuais, documentos, rotinas de trabalho, dentre outros. A codificação do conhecimento dá forma ao conhecimento tácito, de modo que a ausência desse processo faz com que o conhecimento exista apenas na mente das pessoas. A codificação deve ser realizada em uma linguagem que permita o compartilhamento e compreensão desse conhecimento pelos membros da organização (DAVENPORT e PRUSAK, 2003).

Em relação à coordenação do conhecimento, Davenport e Prusak (2003) destacam o papel do gerente do conhecimento, responsável por identificar e avaliar os conhecimentos existentes, definir os objetivos do conhecimento e também sistematizar (codificar) o conhecimento em meio propício ao compartilhamento. As dimensões da codificação do conhecimento são destacadas por Davenport e Prusak (2003) na figura 5.

Figura 5 - Codificação do Conhecimento



Fonte: Adaptado de Davenport e Prusak (2003, p. 36)

### C) Transferência de Conhecimento

Davenport e Prusak (2003) explicam que a transferência de conhecimento compreende os processos de comunicação e veiculação do conhecimento. Em outras

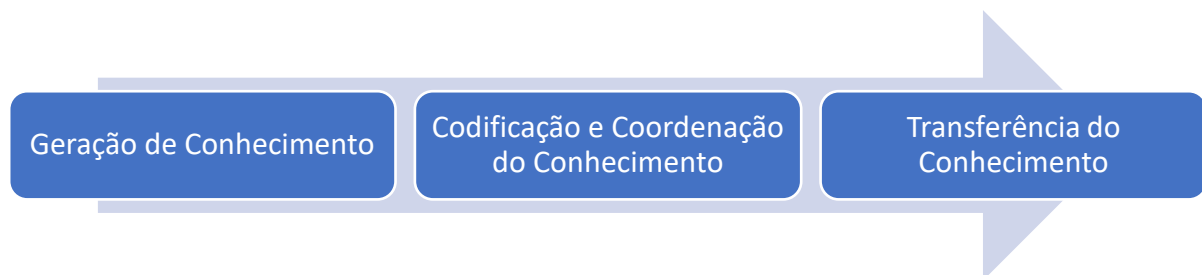


palavras, o compartilhamento do conhecimento, permitindo que os colaboradores da organização utilizem esse conhecimento em prol da empresa. Os autores destacam que esse processo de transferência pode acontecer de duas maneiras:

- **Transferência não estruturada:** Normalmente tácita, acontece em comunicações informais, reuniões, trabalhos em equipe, dentre outros tipos de encontros que favoreçam a troca de conhecimento entre duas ou mais pessoas (DAVENPORT e PRUSAK, 2003).
- **Transferência estruturada:** Acontece mediante a transferência de conhecimento explícito em meio físico ou digital. Os autores destacam que nesse aspecto, a tecnologia da informação tem grande influência, através dos seus repositórios de conhecimento: intranets, ambientes digitais, sistemas especialistas, dentre outros (DAVENPORT e PRUSAK, 2003).

As etapas da gestão do conhecimento, descritas por Davenport e Prusak (2003) podem ser representadas, conforme destaca a figura 6.

Figura 6 - Etapas do Modelo de Gestão do Conhecimento de Davenport



Fonte: Adaptado de (DAVENPORT e PRUSAK, 2003)

Ademais, Choo (2003) destaca que em uma organização, o conhecimento é amplamente difundido e se apresenta de diversas formas, entretanto, a sua qualidade é demonstrada na diversidade de capacidades que a empresa possui como produto desse conhecimento. Segundo o mesmo autor, a concepção atual de administração e teoria organizacional destaca três arenas distintas de atuação, para que a organização evolua para uma “organização do conhecimento” (CHOO, 2003). Estas arenas estão descritas abaixo:

## **A) Arena 1 - Criação de Significado**

Choo (2003) explica que na Arena 1, a administração da organização deve estar atenta às mudanças mais significativas que acontecem no ambiente externo. Essas mudanças devem ser interpretadas para permitir que a organização crie respostas adequadas a elas. Desse modo, na Arena 1, a empresa utiliza a informação para dar sentido às mudanças provenientes do ambiente externo. Para os funcionários da organização, a criação de significado permite construir um consenso sobre o que é a empresa e o que ela está executando, além de permitir que a empresa se mantenha competitiva e sustentável no cenário econômico.

A organização que desenvolve desde cedo a percepção da influência do ambiente tem uma vantagem competitiva. Infelizmente, as mensagens e sinais de ocorrências e tendências no ambiente são invariavelmente ambíguos e sujeitos a múltiplas interpretações. (CHOO, 2003, p. 28).

## **B) Arena 2 – Geração do Conhecimento**

Em relação à Arena 2, Choo (2003) destaca que, à medida que a organização é capaz de compreender o ambiente externo, gerar significado e apropriar-se de novas informações, torna-se possível a geração de novos conhecimentos por meio do aprendizado organizacional. A criação de novos conhecimentos permite à organização o desenvolvimento de novas capacidades, a criação de produtos e serviços, ou mesmo, o aperfeiçoamento dos produtos, serviços e processos já existentes.

A construção e a utilização do conhecimento é um desafio para as empresas. Conhecimento e experiências se encontram dispersos pela organização e se concentram em geral em determinados indivíduos ou unidades de trabalho. Existem numerosos relatos de empresas que tiveram que reinventar a roda desnecessariamente, por não serem capazes de localizar o conhecimento especializado que existia em algum lugar dentro da organização. Outro obstáculo é que as organizações acham difícil desaprender o que

aprenderam no passado: reexaminar crenças herdadas e questionar as práticas existentes como as únicas alternativas viáveis. (CHOO, 2003, p. 28)

### **C) Arena 3 – Tomada de Decisões**

Choo (2003) explana que a criação de significado, bem como, a geração de conhecimento permitem que as organizações utilizem a informação de maneira estratégica, de maneira a subsidiar o processo de tomada de decisão. Por definição, toda decisão estratégica deve ser tomada de maneira racional, com base em informações completas de acordo com os objetivos da empresa. As informações que subsidiam as decisões devem apresentar alternativas viáveis, bem como possíveis resultados destas alternativas para a organização (CHOO, 2003).

Embora a tomada de decisão seja um processo complexo, não há dúvida de que ela é uma parte essencial da vida da organização: toda ação da empresa é provocada por uma decisão, e toda decisão é um compromisso para uma ação. (CHOO, 2003, p. 29)

Choo (2003) reforça que a organização que for capaz de realizar a integração eficiente desses três processos: criação de significado, construção do conhecimento e tomada de decisões poderá ser considerada uma organização do conhecimento, tornando-a capaz de agir com criatividade e inteligência, pois possui informações e conhecimentos que lhes fornecem vantagem frente às demais organizações. O autor destaca ainda:

Administrando os recursos e processos de informação, a organização do conhecimento é capaz de: adaptar-se às mudanças do ambiente no momento adequado e de maneira eficaz; empenhar-se na aprendizagem constante, o que inclui desaprender pressupostos, normas e crenças que perderam validade; mobilizar o conhecimento e a experiência de seus membros para gerar inovação e criatividade; focalizar seu conhecimento em ações racionais e decisivas. (CHOO, 2003, p. 32)

Sintetizando conceitos sobre a gestão do conhecimento, Dias e Heinzen (2018), apoiados por Alavi e Leidner (2001) explicam:

Na perspectiva do conhecimento como “dados e informações” a Gestão do Conhecimento – GC – concentra-se em expor pessoas a informações potencialmente úteis e facilitar a assimilação da informação; na perspectiva do conhecimento como “estado de espírito”, a GC envolve o aumento da aprendizagem individual e a compreensão por meio do fornecimento de informações; na perspectiva “objeto”, a questão chave para GC é a criação e gerenciamento do conhecimento; na perspectiva de “processo”, o foco da GC está em fluxos de conhecimentos no processo de criação, compartilhamento e distribuição do conhecimento; no “acesso à informação” o foco da GC é organizar o acesso e buscar o conteúdo de forma eficaz; e, finalmente dentro da perspectiva “capacidade”, a GC é a construção de competências essenciais e compreensão estratégica do know-how. (DIAS e HEINZEN, 2018, p. 70).

Valentim e Santos (2014) auxiliam a discussão acerca da temática sobre gestão do conhecimento, ao sintetizarem os processos, etapas ou fases da gestão do conhecimento no quadro 6, de acordo com Stollenwerk (2001), Terra (2001), Probst, Raub e Romhardt (2002), Rossato (2002) e Valentim (2004).

Quadro 6 - Processos / Etapas / Fases da Gestão do Conhecimento

Autor	Processos / Etapas / Fases da Gestão do Conhecimento
(STOLLENWERK, 2001, p. 148)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação;</li> <li>• Captura;</li> <li>• Seleção e validação;</li> <li>• Organização e armazenagem;</li> <li>• Compartilhamento;</li> <li>• Aplicação;</li> <li>• Criação;</li> <li>• Liderança;</li> <li>• Cultura;</li> <li>• Tecnologia;</li> <li>• Medição e recompensa.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Valentim e Santos (2014, p. 23) (continua)

Quadro 6 - Processos / Etapas / Fases da Gestão do Conhecimento

Autor	Processos / Etapas / Fases da Gestão do Conhecimento
(TERRA, 2001, p. 83)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fatores estratégicos e o papel da alta administração;</li> <li>• Cultura e valores organizacionais;</li> <li>• Estrutura organizacional;</li> <li>• Administração de recursos humanos;</li> <li>• Sistemas de informação;</li> <li>• Mensuração dos resultados;</li> <li>• Aprendizado do ambiente.</li> </ul>
(PROBST, RAUB e ROMHARDT, 2002, p. 36)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação;</li> <li>• Preservação;</li> <li>• Uso;</li> <li>• Compartilhamento / distribuição;</li> <li>• Desenvolvimento;</li> <li>• Aquisição.</li> </ul>
(ROSSATO, 2002, p. 20)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ativos intangíveis;</li> <li>• Capital intelectual;</li> <li>• Capital de relacionamento;</li> <li>• Capital estrutural;</li> <li>• Internalização;</li> <li>• Socialização;</li> <li>• Externalização;</li> <li>• Combinação;</li> <li>• Operacionalizar;</li> <li>• Compartilhar;</li> <li>• Conceituar;</li> <li>• Sistematizar;</li> <li>• Ambiente;</li> <li>• Estratégia;</li> <li>• Tecnologia;</li> <li>• Competências.</li> </ul>
(VALENTIM, 2004, p. 1)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar demandas / necessidades de conhecimento;</li> <li>• Mapear e reconhecer fluxos informais;</li> <li>• Desenvolver a cultura organizacional positiva em relação ao compartilhamento / socialização de conhecimento;</li> <li>• Proporcionar a comunicação informacional de forma eficiente, utilizando tecnologias de informação e comunicação;</li> <li>• Criar espaços criativos dentro da corporação;</li> <li>• Desenvolver competências e habilidades voltadas ao negócio da organização;</li> <li>• Criar mecanismos de captação de conhecimento, gerado por diferentes pessoas da organização;</li> <li>• Desenvolver sistemas corporativos de diferentes naturezas, visando o compartilhamento e uso de conhecimento;</li> <li>• Fixar normas e padrões de sistematização de conhecimento;</li> <li>• Retroalimentar o ciclo.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Valentim e Santos (2014, p. 23) (término)

Valentim e Santos (2014) enfatizam que o quadro apresentado, revela os processos, etapas ou fases que os autores compreendem como importantes para a implementação de ações efetivas voltadas à gestão do conhecimento.

A análise da literatura, demonstra que a gestão do conhecimento se configura como um processo complexo, porém, cada vez mais relevante para as empresas. Desse modo, os conceitos, processos e modelos de gestão do conhecimento explicitados neste capítulo, fornecem importantes insumos para que ocorra a estruturação dos procedimentos de criação, compartilhamento e gerenciamento do conhecimento organizacional.

### 2.1.5 Relação entre Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento

Os termos gestão da Informação e gestão do Conhecimento muitas vezes são usados como sinônimos, mas, autores como Valentim e Santos (2014) e Barbosa (2008) destacam que são termos complementares. Barbosa (2008) descreve que é comum as organizações desenvolverem ações que acreditam ser de gestão do conhecimento, porém, na prática estarem realizando gestão da informação. Conforme exposto previamente, a literatura apresenta diversas convergências e divergências em relação aos conceitos de gestão da informação e gestão do conhecimento. Assim, o quadro 7, proposto por Barbosa (2008) apresenta algumas diferenças entre gestão da informação e gestão do conhecimento.

Quadro 7 - Uma comparação entre a Gestão da Informação e a Gestão do Conhecimento

<b>Critério</b>	<b>Gestão da Informação</b>	<b>Gestão do Conhecimento</b>
Fenômenos centrais	Informação ou conhecimento explícito	Conhecimento tácito, competências pessoais
Visibilidade dos fenômenos	Baixa	Muito baixa
Processos críticos	Organização e tratamento da informação	Descoberta e compartilhamento do conhecimento

Fonte: Barbosa (2008, p. 14) (continua)

Quadro 7 - Uma comparação entre a Gestão da Informação e a Gestão do Conhecimento

<b>Critério</b>	<b>Gestão da Informação</b>	<b>Gestão do Conhecimento</b>
Nível de centralidade para a gestão estratégica	Mediana	Alta
Influência da cultura organizacional sobre processos e resultados	Mediana	Alta
Possibilidade de gerenciamento	Baixa ou mediana	Baixa ou muito baixa
Outros conceitos relacionados	Sistemas de informação, gestão eletrônica de documentos	Capital intelectual, ativos intangíveis, aprendizagem organizacional
Principais campos disciplinares envolvidos	Ciência da computação, ciência da informação, biblioteconomia, arquivologia	Administração, ciência da informação

Fonte: Barbosa (2008, p. 14) (término)

Valentim e Santos (2014) também apresentam uma relação entre a gestão da informação e a gestão do conhecimento, destacando que são modelos complementares e, que têm como objetivo otimizar os fluxos informacionais da organização, permitindo que estes sejam insumos de valor para a realização de ações no contexto organizacional. O quadro 8 apresenta uma relação entre a gestão da informação e a gestão do conhecimento.

Quadro 8 - Relação entre Gestão da Informação e do Conhecimento

<b>Gestão da Informação</b>	<b>Gestão do Conhecimento</b>
<b>Foco: Negócio da Organização</b>	<b>Foco: Capital Intelectual da Organização</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mapeamento e reconhecimento dos fluxos formais e das necessidades de informação;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mapeamento e reconhecimento dos fluxos informais e das necessidades de conhecimento;</li> </ul>

Fonte: Valentim e Santos (2014, p. 27). (continua)

Quadro 8 - Relação entre Gestão da Informação e do Conhecimento

<b>Gestão da Informação</b>	<b>Gestão do Conhecimento</b>
<b>Foco: Negócio da Organização</b>	<b>Foco: Capital Intelectual da Organização</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento da cultura e da comunicação organizacional voltada à informação;</li> <li>• Prospecção, monitoramento, filtragem e obtenção da informação, por meio de métodos e técnicas de gestão da informação;</li> <li>• Tratamento, análise, agregação de valor e armazenamento da informação, utilizando tecnologias de informação e comunicação;</li> <li>• Mediação e disseminação da informação no ambiente organizacional;</li> <li>• Criação e disponibilização de produtos e serviços de informação customizados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento da cultura organizacional e da comunicação voltada ao conhecimento;</li> <li>• Prospecção, monitoramento, filtragem e obtenção de conhecimento, por meio de métodos e técnicas de gestão do conhecimento;</li> <li>• Tratamento, análise e agregação de valor ao conhecimento, utilizando tecnologias de informação e comunicação;</li> <li>• Mediação e socialização / compartilhamento do conhecimento no ambiente organizacional;</li> <li>• Criação e disponibilização de produtos e serviços de conhecimento customizados.</li> </ul>
<b>Trabalha essencialmente com os fluxos formais</b>	<b>Trabalha essencialmente com os fluxos informais</b>

Fonte: Valentim e Santos (2014, p. 27). (término)

Através dos quadros sínteses elaborados por Barbosa (2008) e Valentim e Santos (2014), é possível observar que, mesmo que existam diferenças entre gestão de informação e gestão do conhecimento, nota-se que elas são complementares. Desse modo, conforme descrito anteriormente, é fundamental que as organizações se preocupem com o processo de gestão da informação e do conhecimento, de modo a alcançar vantagem competitiva de maneira sustentável.



## 2.2 Aprendizagem Organizacional

A seção 2.2, denominada Aprendizagem Organizacional discorre sobre os principais conceitos e teorias relacionados a essa temática no contexto abordado no presente trabalho.

As IES estão em constante modificação e expostas à concorrência crescente. Tal cenário demanda respostas eficazes dessas organizações, no intuito de manterem-se competitivas no mercado e fornecerem serviços de qualidade a seus clientes (BITENCOURT, 2001); (ANDRADE e QUEL, 2018). Nesse sentido, destaca-se o papel dos dirigentes na administração da instituição, orientando o direcionamento da gestão da informação e do conhecimento da empresa, visando alcançar aspectos como, melhores resultados, competitividade, produtividade e reconhecimento social. Assim, é importante que a gestão e compartilhamento da informação e conhecimento sejam sistematizados, garantindo a qualidade da performance educacional da IES, através do aumento dos níveis de aprendizagem e conhecimento organizacional (ANDRADE e QUEL, 2018).

Conforme destacado anteriormente, por autores como Probst, Raub e Romhardt (2002), Sveiby (1998), Drucker (1999) e Nonaka e Takeuchi (2008), o conhecimento é uma capacidade de ação, fundamental para que os membros da organização desempenhem as suas funções de maneira mais eficiente e eficaz, garantindo o sucesso da organização. North (2010) explica que o conhecimento organizacional é fundamental para a manutenção de vantagem competitiva de maneira sustentável, e que o intuito das organizações orientadas ao conhecimento é gerar aprendizado a partir de informações, convertendo esse aprendizado em ações que possam gerar vantagens competitivas.

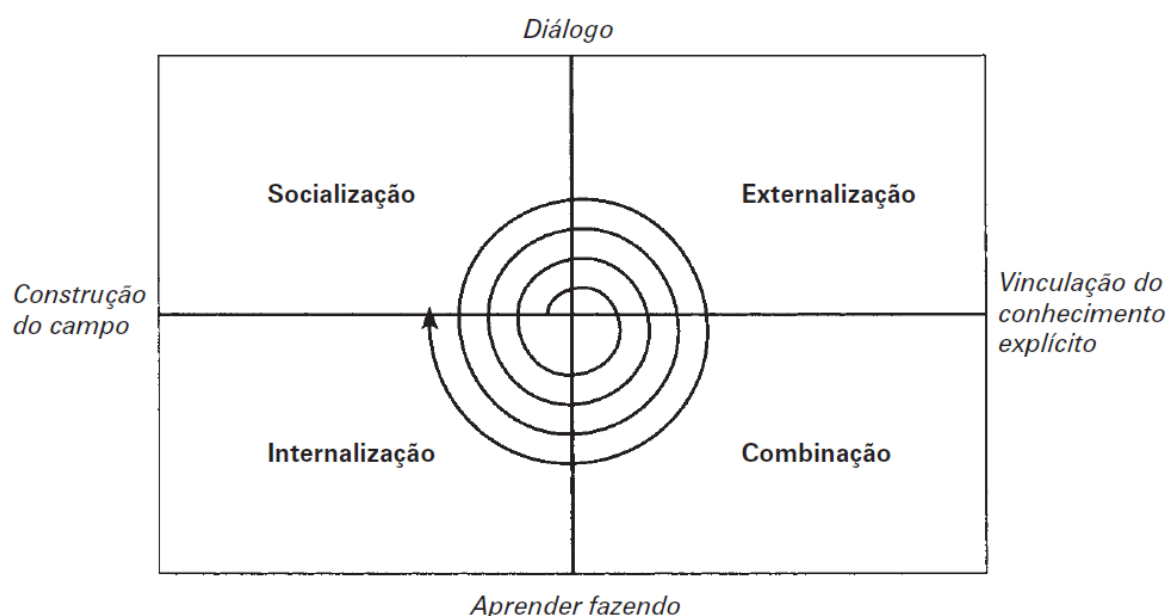
Davenport e Prusak (2003) também enfatizam a importância do conhecimento como vantagem sustentável:

O conhecimento, em contrapartida, pode propiciar uma vantagem sustentável. Com o tempo, os concorrentes quase sempre conseguem igualar a qualidade e o preço do atual produto ou serviço do líder do mercado. Quando isso acontece, porém, a empresa rica em conhecimento e gestora do conhecimento terá passado para um novo nível de qualidade, criatividade

ou eficiência. A vantagem do conhecimento é sustentável porque gera retornos crescentes e dianteiras continuadas. Ao contrário dos ativos materiais, que diminuem à medida que são usados, os ativos do conhecimento aumentam com o uso: ideias geram novas ideias e o conhecimento compartilhado permanece com o doador ao mesmo tempo que enriquece o receptor. O potencial de novas ideias surgidas do estoque do conhecimento de qualquer empresa é praticamente infinito - particularmente se as pessoas da empresa têm a oportunidade de pensar, aprender e conversar umas com as outras (DAVENPORT e PRUSAK, 2003, p. 11).

Nonaka e Takeuchi (2008) reforçam que o sucesso da organização possui relação direta com a sua respectiva capacidade de criação, compartilhamento e utilização de conhecimento. Conforme destacado anteriormente, Nonaka e Takeuchi (2008) explicam o processo de geração de conhecimento, através dos seus quatro modos de conversão, também denominado espiral do conhecimento, sendo eles: A) de conhecimento tácito para conhecimento tácito (socialização); B) de conhecimento tácito para conhecimento explícito (externalização); C) de conhecimento explícito para conhecimento explícito (combinação); D) de conhecimento explícito para conhecimento tácito (internalização). A figura 7 apresenta a espiral do conhecimento.

Figura 7 - Espiral do Conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi (2008, p. 69)

Sob a ótica da aprendizagem, os autores destacam que o processo de internalização está intimamente interligada com a aprendizagem organizacional (NONAKA e TAKEUCHI, 2008). Sobre esse processo de internalização do conhecimento, ou, em outras palavras, aprendizagem organizacional, Nonaka e Takeuchi (2008) salientam que esse procedimento é facilitado se o conhecimento explícito for formalizado através de manuais, documentos ou relatos orais, por exemplo. A documentação estruturada auxilia as pessoas a internalizarem o que aprenderam ou vivenciaram, aumentando assim o seu conhecimento tácito, além de facilitar a transmissão do conhecimento explícito para outras pessoas (NONAKA e TAKEUCHI, 2008).

Desse modo, é importante ressaltar que as organizações não possuem conhecimento por si só, as pessoas que compõem-nas é que são detentoras de competências e habilidades que são executadas nessas empresas (RUAS, ANTONELLO e BOFF, 2005). O conhecimento é criado por pessoas, sendo o conhecimento organizacional uma amplificação do conhecimento individual (NONAKA e TAKEUCHI, 2008).

Nesse sentido, Villardi e Leitão (2000) conceituam a aprendizagem como um processo intencional e espontâneo, essencial para que as organizações administrem suas experiências e informações de maneira integrada, não podendo ser tratada apenas como uma variável puramente técnica. Em outras palavras, entende-se por aprendizagem, um processo de aquisição de conhecimentos que envolve mudanças cognitivas e comportamentais (DOURADO, *et al.*, 2018). Assim, a aprendizagem organizacional também se relaciona com a assimilação de novos conhecimentos e a reinterpretação dos valores da instituição, bem como das experiências e dos processos cotidianos (VILLARDI e LEITÃO, 2000), facilitados pela gestão e compartilhamento de informações e conhecimento, de maneira sistemática, em espaços informacionais.

Por sua vez, Pereira (2018) auxilia o processo de compreensão dos conceitos de aprendizagem organizacional, ao adaptar um quadro de Takahashi (2007), conforme é possível verificar no quadro 9.

Quadro 9 - Abordagem de aprendizagem organizacional (AO)

Autores	Definição de Aprendizagem Organizacional
Hedberg (1981)	A aprendizagem na empresa é mais do que a simples soma das aprendizagens individuais, embora ela ocorra por meio de indivíduos. As organizações não têm cérebro, mas possuem sistemas cognitivos e memórias.
Daft e Weick (1983)	AO é definida como o processo pelo qual se desenvolve o conhecimento das relações ação-resultado entre a organização e o ambiente.
Kolb (1984)	Aprendizagem é o processo pelo qual o conhecimento é criado por meio da transformação da experiência.
Fiol e Lyles (1985)	AO significa o processo de melhoria de ações por meio de melhor conhecimento e compreensão. Apresentaram a classificação de aprendizagem de nível inferior e nível superior.
Senge (1990)	Trata da aprendizagem por meio de cinco disciplinas: o domínio pessoal, que implica autoconhecimento, os modelos mentais, que se referem à reflexão em ação, o aprendizado em equipe, a visão comum e o raciocínio sistêmico.
Stata (1997)	AO ocorre por meio do compartilhamento de ideias, conhecimentos e modelos mentais, e se fundamenta no conhecimento e experiências do passado – ou seja, na memória.
Huber (1991)	AO composta de quatro diferentes processos: aquisição de conhecimento, distribuição de informação, interpretação de informação e memória organizacional.
Sanchez (2001)	Afirma que a aprendizagem é o processo mediante o qual o conhecimento de vários grupos é avaliado, selecionado e integrado na organização como um todo.
Crossan <i>et al.</i> (1999)	Tratam a AO como um processo multinível de mudança em cognição e ação, incorporada em – e afetada por – instituições da organização. Para ser organizacional, cognições e ações individuais necessitam ser partilhadas com outros e incorporadas em sistemas e rotinas organizacionais, tornando-se, assim, independentes de qualquer indivíduo específico.
Barr <i>et al.</i> (1992)	Classificaram a aprendizagem em dois tipos: de baixo e de alto grau. A primeira é refletida em mudanças em comportamento, em vez de em mudanças em entendimentos. Esse tipo de aprendizagem resulta em modificações incrementais ou menores ajustes para interpretações existentes. A segunda envolve uma reestruturação dos modelos mentais dos indivíduos e resulta em mudanças significativas no entendimento.

Fonte: Pereira (2018, p. 45)

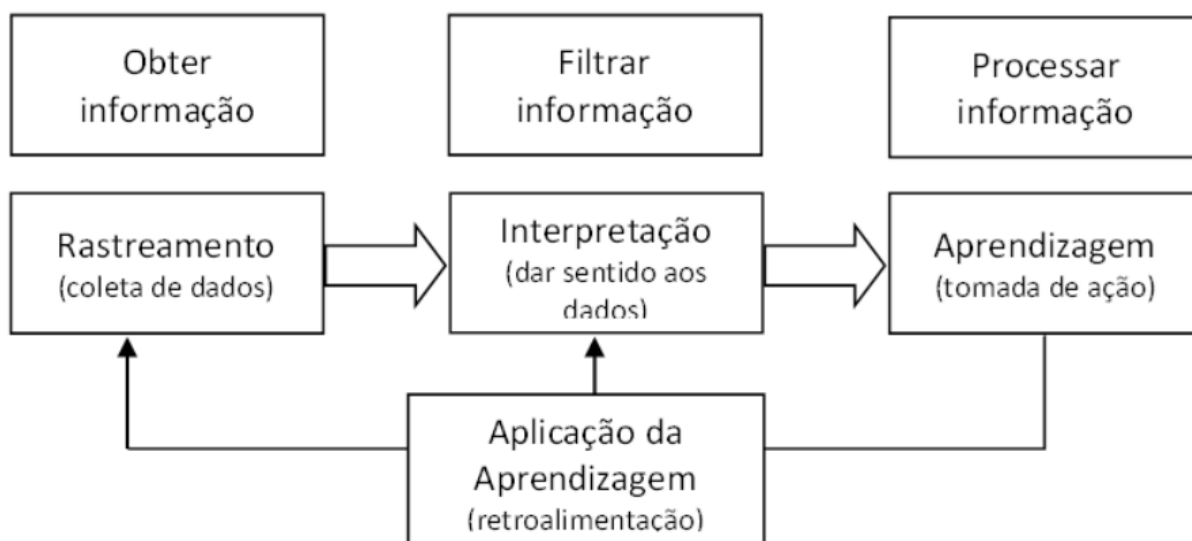
A partir das considerações desses autores, Takahashi (2007) define aprendizagem organizacional:

Aprendizagem Organizacional refere-se ao processo de mudança transformacional, envolvendo os vários níveis (individual, grupal e

organizacional), pelo qual se dá a criação, utilização e institucionalização do conhecimento. Ela opera no âmbito coletivo, abrangendo aspectos cognitivos, comportamentais e culturais. Seu resultado ou conteúdo é o próprio conhecimento, fonte e resultado de seu background (história, hábitos e experiências) (TAKAHASHI, 2007, p. 88).

Nogueira e Odelius (2015), baseando-se em Weick e Daft (1984) elaboram um diagrama esquemático, relacionando os processos de rastreamento (obtenção de informação, ou seja, coleta de dados), interpretação (filtragem de informações, isto é, dar sentido aos dados) e aprendizagem (processamento da informação, em outras palavras, tomada de ação). Este diagrama está representado na figura 8.

Figura 8 - Diagrama esquemático das relações entre Rastreamento, Interpretação e Aprendizagem nas Organizações



Fonte: Nogueira e Odelius (2015, p. 87)

Angeloni (2002) alerta que as organizações possuem o grande desafio de compreender os processos de aprendizagem organizacional, criação de conhecimento, bem como entender como ocorre a transferência da aprendizagem individual para a aprendizagem organizacional. A autora destaca que a aprendizagem individual deve ser fomentada na organização, pois, é a partir dela que se formará a aprendizagem organizacional. Dessa forma, quando as empresas criam, armazenam,

melhoram, organizam e utilizam o conhecimento, elas estão promovendo a aprendizagem organizacional, fundamental para a organização (ANGELONI, 2002).

Bitencourt (2001) colabora com a discussão, ao afirmar que diante de um contexto corporativo cada vez mais competitivo, a aprendizagem organizacional destaca-se como um fator de relevância para que as organizações se desenvolvam continuamente, a partir do conhecimento individual e coletivo existentes, transformando-os em modelos e práticas a serem adotados pela organização, visando ao aumento do desempenho e competitividade. Bitencourt (2001) complementa que para tal feito, a aprendizagem organizacional tem como premissa o desenvolvimento de estratégias e procedimentos de modo contínuo. Para que isso seja possível, deve existir a participação efetiva das pessoas, seja no processo de aquisição, ou mesmo no processo de disseminação do conhecimento, para posterior utilização.

Os autores Vera, Crossan e Apaydin (2011) realizam uma importante associação entre aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento, descrevendo que cada vez mais a aprendizagem tem sido definida em termos de processo de conhecimento. Os mesmos autores descrevem que são processos que se sobrepõem, pois, o que para um indivíduo pode significar compartilhamento de conhecimento, para outro pode significar aquisição de conhecimento e, deste modo, aprendizagem. Assim como o que para um indivíduo ou grupo pode ser a criação de conhecimento, isto é, aprendizagem, para outro pode significar acesso ao conhecimento (VERA, CROSSAN e APAYDIN, 2011).

Rolim (2017) e Vieira *et al.* (2017) também destacam que a gestão do conhecimento está relacionada com a aprendizagem organizacional, que se estabelece por meio da aquisição, desenvolvimento, compartilhamento e construção de memórias da organização. Desse modo, a aprendizagem é o processo no qual o conhecimento é gerado e, é percebida pelos processos de ação, reflexão e compartilhamento do conhecimento adquirido através de diferentes fontes de dados e informações (VIEIRA, *et al.*, 2017). Takahashi (2007) apresenta no quadro 10, a relação entre aprendizagem organizacional e conhecimento, na perspectiva de vários autores:

Quadro 10 - Relação da Aprendizagem Organizacional ao Conhecimento

Autores	Aprendizagem Organizacional e Conhecimento
Argyris e Schon (1978)	Teorias de ação concebidas como estruturas cognitivas subjacentes a todo comportamento humano. Noção de circuito duplo: a aprendizagem organizacional não ocorre se modificações nas estratégias, normas e pressupostos não estiverem embutidas na memória organizacional.
Ducan e Weiss (1979)	A base de conhecimento organizacional é conteúdo da aprendizagem organizacional.
Fiol e Lyles (1985)	A aprendizagem organizacional significa o processo de melhoria de ações por meio de melhor conhecimento e compreensão
Huber (1991)	Aprendizagem organizacional como processos de aquisição de conhecimento, distribuição de informação, interpretação de informação e memória organizacional. Uma organização aprende se qualquer de suas unidades adquire conhecimento que ela reconhece como útil.
Nonaka e Takeuchi (1995)	A aprendizagem dos membros da organização precisa ser socializada, compartilhada, para passar a ser uma propriedade, o que implica converter o conhecimento tácito em conhecimento explícito.
Stata (1997)	Aprendizado organizacional ocorre por meio do compartilhamento de idéias, conhecimentos e modelos mentais... [e] se fundamenta no conhecimento e experiências do passado – ou seja, na memória.
Bitencourt (2001)	Aprendizagem organizacional “refere-se ao como a aprendizagem na organização acontece, isto é, as habilidades e processos de construção e utilização do conhecimento (perspectiva processual)”
Isidoro-Filho (2007)	A capacidade de aprender permite que a organização identifique, processe e retenha conhecimentos, resultando em melhorias do processo decisório e capacidade de competição.

Fonte: Takahashi (2007, p. 79)

Takahashi (2007) destaca que dentre os estudos citados, a tipologia descrita por Nonaka e Takeuchi (1995) é a mais popular. No parecer dos autores o conhecimento pode ser individual ou coletivo, tácito ou explícito, estoque ou fluxo e interno ou externo. Desse modo, o conhecimento explícito pode ser facilmente compartilhado, pois é formal e sistemático, ao passo que o conhecimento tácito é pessoal e de difícil formalização (NONAKA e TAKEUCHI, 1995).

Por fim, destaca-se ainda que os processos de compartilhamento de informação e conhecimento e aprendizagem organizacional não são pensamentos inovadores, mas, algo que sempre esteve presente no ambiente organizacional, entretanto, nos dias atuais, com maior necessidade de sistematização e sofisticação,

de forma a melhorar a eficácia desses processos (AGUIAR FILHO, 2016); (CHOO, 2003). Senge (1998) endossa que o grande diferencial competitivo das empresas advém de estarem focadas em aprender primeiro que os concorrentes. Andrade e Quel (2018), afirmam ainda que, o sucesso dos sistemas educacionais está diretamente relacionado à eficácia com que seus recursos são transformados em resultados que atingem os objetivos da organização, atendendo às expectativas dos públicos envolvidos.

O estudo da literatura, remete à necessidade de estruturação da gestão da informação e do conhecimento, de modo a manter a empresa competitiva. Desse modo, a sistematização dos processos de aquisição, filtragem, compartilhamento e utilização da informação e do conhecimento apresentam-se como fundamentais para as organizações contemporâneas. Neste sentido, a empresa deve procurar maneiras de tornar o processo de disseminação de informação e conhecimento mais eficaz, de forma a promover o aprendizado e o conhecimento individual e organizacional. Isso posto, as ferramentas tecnológicas podem contribuir significativamente para alcançar tais objetivos de gestão, criação e compartilhamento de informação e conhecimento.

## **2.3 Ambientes Digitais**

A seção 2.3, denominada Ambientes Digitais desenvolve os conceitos fundamentais sobre este tema, bem como conceitos relacionados, importantes aos objetivos da pesquisa, através dos subcapítulos: 2.3.1 Ambientes Digitais e Sistemas de Informação, 2.3.2 Qualidade da Informação e 2.3.3 Arquitetura da informação.

Ressalta-se que, para este trabalho, o termo Ambiente Digital é utilizado para caracterizar o sistema de informação que é objeto de análise deste estudo.

### **2.3.1 Ambientes Digitais e Sistemas de Informação**

As organizações vêm sofrendo diferentes tipos de pressões para manterem-se competitivas no mercado, sejam elas por parte dos clientes, que estão cada vez mais



conscientes e exigentes, ou do próprio mercado que sofre influências internas e externas. A economia de tendências globais, tem a informação como um capital precioso para as empresas, sendo um recurso chave para garantir tanto sua competitividade, quanto sua lucratividade. Além disso, a informação comumente exerce um papel estruturante nas organizações, fazendo parte de seus valores, sendo essencial na gestão efetiva e nos sistemas de informação (MORESI, 2000).

Assim, a sistematização da gestão da informação, de forma a torná-la funcional, faz com que a informação se transforme em conhecimento, a partir de processos de aprendizagem (BARRETO, 2016). Portanto, o registro, o compartilhamento e o armazenamento de informação e conhecimento são passos muito importantes dentro das organizações, para que essas informações e conhecimentos possam ser facilmente recuperados e acessados a qualquer momento pelos usuários (MAIA, *et al.*, 2017). Nessa perspectiva, os sistemas de informação exercem um papel essencial, possibilitando e fomentando o fluxo de informação, bem como, os processos de geração de informação e conhecimento dentro das organizações (MORESI, 2000).

Desse modo, faz-se necessária a compreensão do que consiste um sistema de informação. Silva (2017) reúne a percepção de diversos autores como, Laudon e Laudon (2001), Audy, Andrade e Cidral (2005) e Oliveira (2009), afirmando que sistema de informação é um conjunto de elementos que são transferidos do gerador da informação ao usuário, seguindo regras e correlações que devem ser adaptadas de acordo com as mudanças das organizações. Ademais, os sistemas de informação são compostos de três aspectos básicos: organização, tecnologia e pessoas, que são influenciados pela cultura da organização, bem como pela forma com que os sistemas se organizam (procedimentos, entradas, saídas, retroalimentação, etc.) (SILVA, 2017).

Reis, Pitassi e Bouzada (2013), também apresentam um conceito de sistemas de informação, indicando que este é gerido por pessoas, visando atender suas necessidades e que engloba as tecnologias de informação, de forma sistêmica. Estes autores afirmam também que é imprescindível para o bom funcionamento de um sistema de informação, que sejam avaliados os fatores que influenciem a aceitação ou rejeição dos mesmos por parte dos usuários (REIS, PITASSI e BOUZADA, 2013).

Nonato e Perez (2018), sustentados por Buckland (1991) e Zhang (2013) explicam que os sistemas de informação possuem como intuito principal manter as pessoas informadas, ou seja, fornecer recursos para que os colaboradores da organização aprendam, de forma a executar melhor as suas funções, tomando melhores decisões.

Cabe ressaltar que, apesar de as tecnologias de informação serem de reconhecida e essencial relevância para as organizações, sua implementação ainda se dá de forma problemática em muitos casos (REIS, PITASSI e BOUZADA, 2013). De acordo com esses autores, as dificuldades ocorrem devido à utilização de metodologias inconsistentes, criadas pelos departamentos de tecnologia da informação das organizações, que têm um viés demasiado tecnicista e muitas vezes desconsideram fatores organizacionais e culturais (REIS, PITASSI e BOUZADA, 2013).

Nesse sentido, Maia *et al.* (2017) afirmam que a participação dos funcionários na implantação do sistema de informação é essencial para seu sucesso, estando fortemente conectados à gestão e ao planejamento da empresa. Além disso, ao desenvolver um sistema de informação, é importante levar em conta que este é uma interface entre o emissor e o receptor, estando no centro da comunicação e da transmissão de informação entre essas partes, sendo portanto essencial garantir que esses sistemas sejam atraentes, práticos e de fácil acesso, além de fornecer conteúdo selecionado de forma objetiva (MORESI, 2000); (SILVA, 2017).

Diante do papel cada vez mais importante das tecnologias da informação, a sua função central na gestão da informação e do conhecimento e aprendizagem organizacional é destacada por Carvalho (2000) e Barbosa, Sepúlveda e Costa (2009). Os autores enfatizam que as tecnologias da informação devem propiciar um contexto favorável à aceleração e alcance do compartilhamento de informações e conhecimento por toda a organização. As TICs devem sistematizar, qualificar e viabilizar a gestão do conhecimento e o processo de aprendizagem organizacional. Barbosa, Sepúlveda e Costa (2009) detalham que as TICs devem: A) permitir que os membros da organização acessem informações necessárias às suas atividades na empresa; B) permitir que as pessoas trabalhem de maneira colaborativa; C) permitir o armazenamento e recuperação da informação.

Moresi (2000) ressalta que um sistema de informação ou Ambiente Digital, deve garantir o atendimento das necessidades e demandas da organização,

proporcionando a melhoria dos processos decisórios, de gerenciamento e do posicionamento de mercado, aumentando a lucratividade e a competitividade da instituição, garantindo sua sobrevivência a curto e longo prazo. Complementarmente, Nonato e Perez (2018), explicam que os sistemas de informação também contribuem para a memória da organização, ao permitirem a retenção e o registro de conhecimento, bem como, a seleção dos conhecimentos relevantes que devem ser armazenados, além da busca e recuperação dos mesmos.

Concluindo, Barbosa, Sepúlveda e Costa (2009) destacam que as tecnologias da informação são recursos de grande valia para o ambiente organizacional, pois apoiam os processos de identificar as necessidades de informação, adquirir, organizar e armazenar a informação, além de compartilhar produtos e serviços de informação, para posterior uso.

### **2.3.2 Qualidade da Informação**

Machado (2013) salienta que os sistemas de informação se tornaram mais eficientes, robustos e velozes, nos processos de coleta, armazenamento, distribuição e processamento de dados e informações, tendo grande relevância, portanto, no processo de gestão e compartilhamento de informação e conhecimento. Entretanto, o autor faz a ressalva de que o processo de gestão de informação e do conhecimento, que é apoiado pelos sistemas de informação, está diretamente relacionado com a qualidade das informações e que esta, se torna cada vez mais uma preocupação das empresas, sobretudo porque a falta de qualidade pode acarretar prejuízos (MACHADO, 2013).

Machado (2013), baseando-se em Paim, Nehmy e Guimarães (1996) e Oleto (2006), explica que a conceituação do termo qualidade da informação é bastante complexa e que as dimensões e atributos relacionados ao conceito se configuram como um meio de contornar os problemas concernentes ao termo. Nesse sentido, Paim, Nehmy e Guimarães (1996) enfatizam:

Qualquer critério de avaliação da qualidade da informação é, por natureza, subjetivo. É praticamente impossível encontrar um critério de mensuração

simples, preciso e satisfatório [...]; a informação nunca será exata porque depende do contexto; nunca está isolada, tem vida própria e sua qualidade depende da visão, do nível de conhecimento, da interpretação de seu receptor (PAIM, NEHMY e GUIMARÃES, 1996, p. 114).

De Sordi (2015) também destaca que a discussão sobre qualidade da informação é bastante difícil e que no meio acadêmico não há ainda um consenso. O autor explica que, especificamente na área da ciência da informação, existem duas linhas distintas sobre a qualidade da informação:

A primeira compreende a informação ou o conhecimento como objeto ou conteúdo a ser desenvolvido, comprado, possuído ou vendido; sua natureza é explícita e direcionada aos aspectos objetivos da informação. A segunda estabelece um forte vínculo da informação ou conhecimento com as pessoas que o detêm, procuram, utilizam, desenvolvem ou compartilham; apresenta natureza tácita e direcionada aos aspectos subjetivos da informação. (DE SORDI, 2015, p. 32)

Diante da complexidade sobre o conceito de qualidade da informação, De Sordi (2015) apresenta características da informação que podem ser analisadas por gestores, considerando tanto seus aspectos objetivos, ou seja, relacionados ao seu uso, quanto seus aspectos subjetivos, isto é, relacionadas à informação propriamente dita. O quadro 11 apresenta um resumo das dimensões e seus respectivos aspectos.

Quadro 11 – Aspectos relacionados à Qualidade de Informação

<b>Dimensão</b>	<b>Aspecto Principal a Ser Analisado</b>
Abrangência / Escopo	A informação que o público-alvo necessita está completa?
Integridade	A informação presente está íntegra, inteira, ou está corrompida, adulterada?
Acurácia / Veracidade	A informação pode ser considerada fiel aos fatos que representa?
Confidencialidade / Privacidade	A informação é acessada somente por quem de direito?

Fonte: De Sordi (2015, p. 62) (continua)

Quadro 11 – Aspectos relacionados à Qualidade de Informação

<b>Dimensão</b>	<b>Aspecto Principal a Ser Analisado</b>
Disponibilidade	A informação é facilmente acessada por quem de direito?
Atualidade	A informação é constantemente gerada/atualizada nos intervalos de tempo considerados pelo público alvo?
Ineditismo / Raridade	Trata-se de uma informação de difícil obtenção por ser rara ou escassa?
Contextualização	A informação é atraente para o público alvo?
Precisão	A informação está suficientemente detalhada para pronto uso?
Confiabilidade	A fonte e o conteúdo da informação têm credibilidade perante o público alvo?
Originalidade	A informação é original, ou seja, a informação com que se trabalha provém diretamente da fonte geradora ou de algum retransmissor que a traduziu, copiou, editou ou realizou outra atividade que possa ter alterado seu conteúdo original?
Existência	Em quantas mentes, locais físicos e virtuais a informação está disponível?
Pertinência / Agregação de Valor	Qual é a informação para o público-alvo no presente?
Identidade	A denominação da informação é representativa, pertinente e fiel no que tange o seu conteúdo?
Audiência	A informação está sendo acessada por seu público alvo?

Fonte: De Sordi (2015, p. 62) (término)

Por sua vez, O'Brien e Marakas (2013) agrupam os atributos acerca da qualidade da informação em três dimensões: tempo, conteúdo e forma. Entretanto, os autores expandem estas dimensões através de seus atributos, sintetizados no quadro 12.

Quadro 12 - Dimensões e Atributos da Qualidade da Informação

<b>Dimensão: Tempo</b>	
<b>Atributo:</b>	<b>Definição</b>
Oportunismo	A informação deve ser fornecida quando necessária
Atualidade	A informação deve estar atualizada quando fornecida
Frequência	A informação deve ser fornecida quantas vezes forem necessárias
Período	A informação refere-se a algum período passado, presente e futuro

Fonte: Adaptado de O'Brien e Marakas (2013) (continua)

Quadro 12 - Dimensões e Atributos da Qualidade da Informação

<b>Dimensão: Conteúdo</b>	
<b>Atributo:</b>	<b>Definição:</b>
Precisão	A informação não deve conter erros
Relevância	A informação deve estar relacionada com as necessidades de informações de um receptor específico em uma situação específica
Compleitude	Toda informação necessária deve ser fornecida
Concisão	Somente informação necessária deve ser fornecida
Escopo	A informação pode ser de escopo amplo ou restrito, ou de foco interno ou externo
Desempenho	A informação pode revelar o desempenho, avaliando as atividades completadas, o avanço obtido ou os recursos acumulados
<b>Dimensão: Forma</b>	
<b>Atributo:</b>	<b>Definição:</b>
Clareza	A informação deve ser fornecida em formato fácil de entender
Detalhe	A informação pode ser fornecida de forma detalhada ou resumida
Ordem	A informação pode ser organizada em sequência predeterminada
Apresentação	A informação pode ser apresentada de forma narrativa, numérica, gráfica ou outra forma adequada
Mídia	A informação pode ser fornecida em forma de documento impresso, exibição de vídeo ou outro meio

Fonte: Adaptado de O'Brien e Marakas (2013) (término)

Os quadros de resumo destacados por De Sordi (2015) e O'Brien e Marakas (2013) fornecem importantes insumos para nortear os atributos de informação, os quais devem estar presentes nos ambientes digitais informacionais das organizações.

### 2.3.3 Arquitetura da Informação

Na seção anterior, Machado (2013) destaca que a falta de qualidade da informação pode trazer resultados negativos à organização e que a carência ou excesso de informações, também tem efeito prejudicial à empresa. A organização deve se preocupar com a adequada estruturação das informações em seus ambientes informacionais de modo a não prejudicar a qualidade da gestão e compartilhamento de informações e conhecimento (MACHADO, 2013). Nesse contexto, destaca-se a arquitetura da informação, disciplina que estuda questões relacionadas à estruturação

de ambientes informacionais (VECHIATO e VIDOTTI, 2012); (ROSENFELD, MORVILLE e ARANGO, 2015) (CAMBOIM, TARGINO e SOUSA, 2016).

Camboim, Targino e Sousa (2016) abordam o papel da arquitetura da informação, explicando que, tradicionalmente, sempre esteve relacionada com o Ambiente Digital, estudando questões de organização, navegação, rotulação e busca de informação. Corroborando com as mesmas ideias, Cartaxo (2016) explica que a arquitetura da informação possui como objetivo estruturar os processos de recuperação, classificação, organização e apresentação da informação em ambientes digitais. Em outras palavras, pode ser compreendido como um *framework* para representação, organização e armazenamento da informação em ambientes que forneçam consistência, propiciem compartilhamento, documentação, privacidade e recuperação de maneira eficaz de suas informações (CARTAXO, 2016).

Cartaxo (2016) explica que o ambiente informacional da empresa, caracterizado por ele como espaço informacional, deve ter como premissa a capacidade de atender as necessidades de informação do usuário para o desempenho de suas tarefas e que, nesse âmbito, emerge o papel da arquitetura da informação.

Deste modo esse espaço precisa possuir a capacidade de suprir as necessidades específicas de informações dos indivíduos, assim como de suas organizações. Ele deve gerar relações efetivas entre os indivíduos e as informações, de maneira a proporcionar ao indivíduo o conhecimento necessário para que seja possível cumprir a missão organizacional, bem como atingir a sua visão de futuro. Neste sentido surge a demanda pela Arquitetura da Informação (AI) disciplina específica que se propõe a realizar estudos focados na solução de problemas relacionados ao acesso e uso do vasto quantitativo de informações disponíveis na atualidade. (CARTAXO, 2016, p. 32)

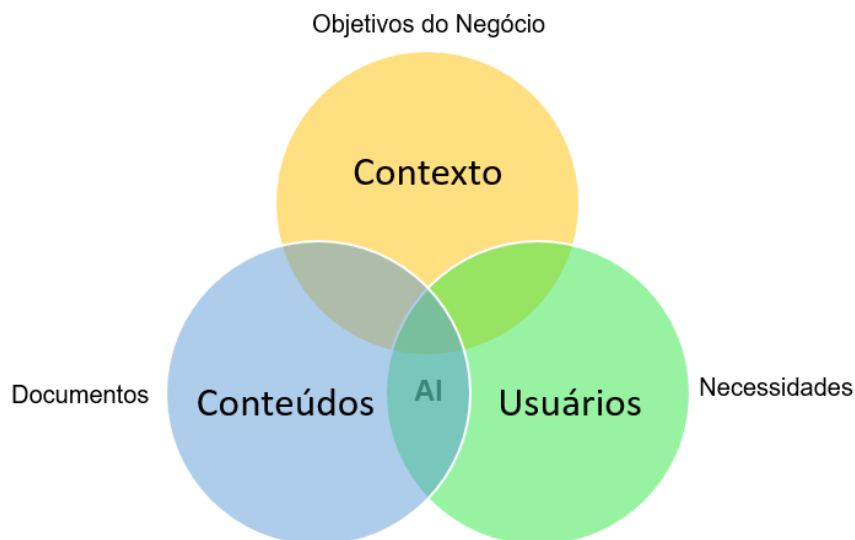
Os autores McGee e Prusak (2004) destacam que a arquitetura da informação possui os seguintes objetivos nas organizações:

- A) Identificar as estratégias da informação;
- B) Estruturar os espaços informacionais;

- C) Facilitar o acesso à informação;
- D) Melhorar a adaptabilidade definida pelas políticas de informação;
- E) Aperfeiçoar o processo de comunicação e compartilhamento de informação.

Aprofundando sobre o tema, Rosenfeld, Morville e Arango (2015) revelam que a arquitetura da informação pode fundamentar processos de estruturação de ambientes digitais informacionais, visando garantir a organização da informação de maneira clara e simples. Esses autores sugerem um modelo para representação da arquitetura da informação, conforme descrito na figura 9.

Figura 9 - Modelo de Arquitetura da Informação



Fonte: Adaptado de Rosenfeld, Morville e Arango (2015)

Rosenfeld, Morville e Arango (2015) explicam que é comum que os membros da organização não saibam de qual informação estão precisando. Desse modo, o Ambiente Digital informacional deve seguir princípios fundamentais de organização da informação de modo a deixá-la o mais perceptível possível, transpondo o sentimento de presença existente no meio físico para o meio digital.



Camboim, Targino e Sousa (2016) enfatizam o modelo supracitado, descrevendo que um projeto de arquitetura da informação deve abordar três dimensões para a organização das informações:

- A. **Usuários:** demandas, hábitos e comportamentos
- B. **Conteúdos:** volume, formato e estrutura
- C. **Contexto de Uso do Sistema:** objetivo do website, cultura e política da empresa, restrições tecnológicas, etc.

Vechiato e Vidotti (2012) enriquecem a discussão ao destacarem aspectos que devem ser considerados no desenvolvimento e avaliação de ambientes digitais informacionais:

- Apresentar informações de maneira consistente, de forma que o usuário não precise reaprender a utilizá-lo a cada acesso, permitindo fácil memorização.
- Garantir que as informações disponibilizadas no ambiente informacional sejam compreendidas pelos diferentes tipos de usuários, de maneira equitativa.
- Municar o usuário de elementos que permitam a aprendizagem através do reconhecimento do Ambiente Digital informacional.
- Fornecer compatibilidade do Ambiente Digital informacional com ações cotidianas do usuário.
- Privilegiar a funcionalidade e visibilidade da informação.
- Conceder pistas para a localização do usuário, de maneira a facilitar a navegação no Ambiente Digital informacional.
- Ser eficiente e eficaz, de modo que ao conhecer o sistema, o usuário busca utilizá-lo com frequência, realizando suas ações de forma rápida, precisa e satisfatória.

Vidotti et. al (2018) enfatizam que, a arquitetura da informação fornece embasamento para a elaboração, desenvolvimento e avaliação de ambientes digitais informacionais, principalmente no âmbito de ambientes que disponibilizam conteúdos

especializados. Rosenfeld, Morville e Arango (2015) explicam que é possível visualizar a arquitetura da informação na definição e classificação dos componentes de um Ambiente Digital informacional, analisando os processos de organização, rotulagem, navegação e busca:

- **Organização:** Refere-se ao modo como a informação é apresentada ao usuário e, diz respeito sobretudo à categorização do conteúdo.
- **Navegação:** Pauta-se nos elementos que permitem ao usuário navegar, isto, é, mover-se pelo Ambiente Digital informacional de modo a acessar o seu conteúdo.
- **Busca:** Apoia-se nas funcionalidades que auxiliam a procura e identificação do conteúdo. Encaixam-se nesse processo as listas de sugestões, mapa do site e motores de busca.
- **Rotulagem:** Refere-se à representação da descrição e terminologia das categorias dos elementos informacionais.

Sintetizando, em um contexto prático, a arquitetura da informação faz a associação dos recursos presentes na empresa alinhando-os com as necessidades da informação, através da estruturação em formatos adequados, categorias lógicas, relações coerentes e espaços propícios para o compartilhamento de informação, alinhados com aspectos e objetivos organizacionais (SILVA e VITORINO, 2016).

Por fim, Camboim, Targino e Sousa (2016) explicam que a arquitetura da informação é necessária especialmente em contextos em que se percebe a dificuldade de acessibilidade de informação pelos usuários da informação e quando a organização está promovendo iniciativas de gestão da informação e do conhecimento para um ambiente centralizado, especialmente, um Ambiente Digital informacional.

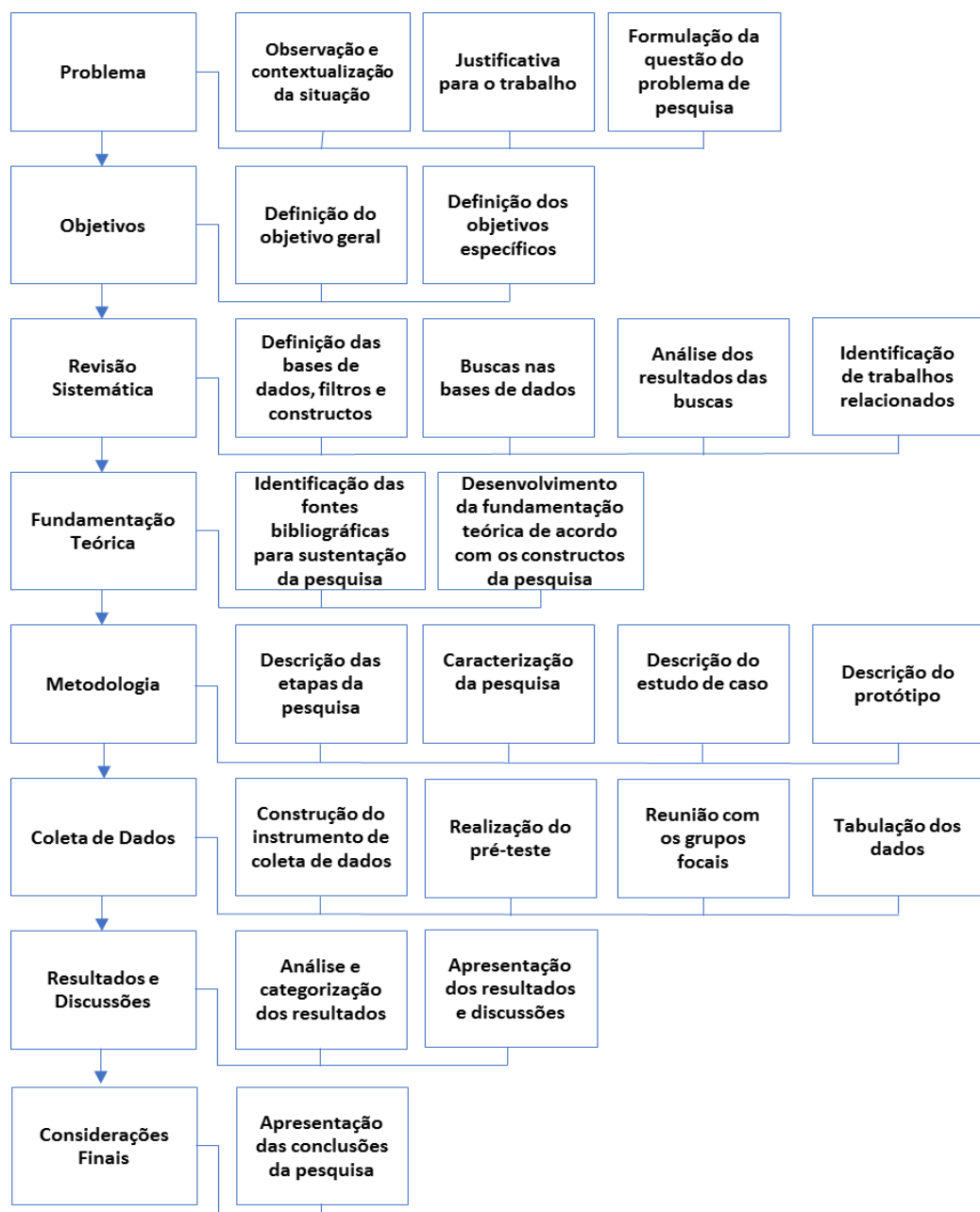
Cabe ressaltar que Barreto (2016) destaca que as IES, seguindo as tendências de valorização da informação e do conhecimento, juntamente com a chegada de inovações tecnológicas, devem buscar se adaptar às tecnologias de informação e comunicação para o sucesso de seu negócio.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 Etapas da Pesquisa

A presente pesquisa foi desenvolvida após o percurso em diversas etapas. A figura 10 representa o fluxograma destas etapas.

Figura 10 - Fluxograma das Etapas da Pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

### **3.2 Caracterização da Pesquisa**

Gil (2008), define pesquisa como um procedimento formal e estruturado de desenvolvimento do método científico, que tem como propósito a obtenção de respostas para problemas, mediante à utilização de processos científicos.

Conforme destacado anteriormente, esta pesquisa tem como objetivo analisar, em um contexto prático, se um Ambiente Digital de compartilhamento de informação e conhecimento contribui para o processo de aprendizagem organizacional, em uma IES privada. Desse modo, enquadra-se como uma pesquisa aplicada. Brasileiro (2013) ressalta que a pesquisa aplicada é um tipo de pesquisa com finalidade prática, que tem como intuito resolver um problema concreto.

O presente trabalho foi desenvolvido através de um estudo de caso em uma IES privada de Belo Horizonte, que atualmente oferece cursos nas áreas de engenharias, computação e saúde, a qual possui em seu quadro de funcionários 70 professores e 5 coordenadores de curso. O estudo de caso foi escolhido, pois, objetiva investigar em profundidade, o problema de pesquisa explicitado anteriormente (YIN, 2015).

A abordagem deste trabalho utilizou o método qualitativo, a partir de dados obtidos em reuniões realizadas com dois grupos focais, guiados por entrevistas semiestruturadas, cujo roteiro está disponível no apêndice C. Segundo Brasileiro (2013), a pesquisa qualitativa se encaixa no panorama da interpretação de situações relacionadas aos objetivos de estudo, não se focando em procedimentos estatísticos, coletando dados em fonte direta.

As entrevistas foram realizadas com dois grupos focais, sendo eles o grupo de professores, com sete integrantes, e o grupo de coordenadores, com cinco integrantes. A utilização de dois grupos focais foi escolhida com o intuito de conceder mais liberdade aos entrevistados, levando-se em conta os diferentes níveis hierárquicos desses dois grupos, além de permitir a comparação da percepção entre os professores e coordenadores.

Gil (2008) explica que na técnica de entrevista, existem dois papéis: o investigador e o entrevistado. Nesse tipo de técnica, o investigador busca coletar

informações a partir da percepção do sujeito entrevistado, tratando-se, portanto, de uma interação-social assimétrica. Trata-se de uma técnica de excelência no âmbito da investigação social, destacando-se que essa abordagem permitiu considerável avanço no desenvolvimento das ciências sociais nos últimos anos (GIL, 2008). Gray (2012) explica que as entrevistas semiestruturadas são costumeiramente utilizadas na análise qualitativa. Lakatos e Marconi (2003) descrevem vantagens e limitações da técnica de entrevistas, sintetizadas no quadro 13.

Quadro 13 - Vantagens e Limitações de Entrevistas

<b>Vantagens</b>	<b>Limitações</b>
Pode ser utilizada por alfabetizados ou não alfabetizados	Pode apresentar dificuldade de comunicação entre as partes
Fornecer amostragem mais adequada da população geral	Pode levar a incompreensão das perguntas
Maior flexibilidade visando garantir a correta interpretação das perguntas	Possibilidade do entrevistado ser influenciado pelo pesquisador
Oportunidade de avaliar o que o entrevistado fala e as suas reações	Possibilidade do entrevistado não estar disposto a fornecer as informações
Obtenção de dados não disponíveis em documentos	Possibilidade do entrevistado não fornecer informações importantes por receio de ser identificado
Possibilidade de informações mais precisas	Grau de controle baixo
Permite quantificação e tratamento estatístico	Ocupa muito tempo

Fonte: Adaptado de Lakatos e Marconi (2003)

Vergara (2007) explica que, grupos focais caracterizam-se como entrevistas coletivas em que o pesquisador tem a função de estimular a participação e interatividade dos entrevistados. Martins (2007) diz que se trata de um diálogo que visa buscar informações sobre algo que se está pesquisando.

Sobre grupos focais, Gatti (2005) esclarece que essa técnica permite a compreensão de ideias convergentes pelas pessoas acerca de um determinado tema, além da obtenção de perspectivas diferentes. A autora descreve que o grupo possui uma sinergia própria, que estimula o surgimento de ideias diferentes das particulares. Nas reuniões com grupos focais, existe uma reelaboração das percepções que é própria da dinâmica do grupo, em função dos consensos, das divergências e dos convencimentos mútuos entre os participantes (GATTI, 2005).

Lyra (2012) expõe que a técnica de grupos focais, também possui desvantagens. O quadro 14 apresenta as limitações expostas por Lyra (2012), bem como as ações mitigadoras utilizadas neste trabalho, visando tornar a técnica mais vantajosa.

Quadro 14 – Limitações dos Grupos Focais x Ações Mitigadoras

<b>Limitação</b>	<b>Ação Mitigadora</b>
Possível dificuldade de expressar ou articular opiniões e ideias.	Os participantes foram selecionados a partir de análise aprofundada sobre o perfil, incluindo a capacidade de comunicação e exposição de opiniões.
Grupo focal pode ter experiências ou níveis de qualificação muito desnivelados.	A experiência dos participantes da pesquisa é equivalente no que tange ao objeto da pesquisa. Foi estabelecido como critério base a vivência no período anterior e posterior à implementação do Ambiente Digital.
Grupo focal pode não se preparar adequadamente para contribuir com o tema.	Um material prévio com o contexto da pesquisa e o roteiro das atividades foi enviada previamente aos participantes.
Participante pode se sentir inibido.	Foi realizado um <i>coffe break</i> inicial visando a integração dos participantes, bem como tornar o ambiente confortável. Além disso, em todos os momentos de contato com os membros do grupo focal, foi deixado claro que a participação era livre e sigilosa.
Dificuldade em registrar os comentários e manter a tenção nos participantes.	As reuniões foram gravadas em áudio, para posterior transcrição, permitindo maior concentração nas minúcias da reunião.

Fonte: Adaptado de Lyra (2012, p. 92)

Por investigar as opiniões dos grupos focais, esta pesquisa pode ser caracterizada como descritiva. Gil (2008) destaca que as pesquisas descritivas possuem como intuito descrever as características de determinados grupos, levantando opiniões, atitudes e crenças e que normalmente são as mais solicitadas por instituição de ensino.

A apresentação dos resultados será realizada a partir da análise do conteúdo, oriundo das reuniões realizadas com os grupos focais, citados anteriormente, buscando os pontos de convergência e divergência das respostas dos professores e coordenadores e alinhando-as com a fundamentação teórica explicitada neste trabalho. Para Bardin (1977), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas que utiliza procedimentos sistemáticos de descrição de conteúdos para produção de inferências e interpretações.

### 3.3 Apresentação do Estudo de Caso

Conforme destacado anteriormente, nos últimos 10 anos, o ensino superior teve grande avanço, com o progressivo aumento do número de matrículas. Em 2008, foram registradas 4.255.064 matrículas nos cursos de graduação das instituições privadas e em 2018 esse número subiu para 6.373.274 matrículas, representando um aumento de 49,8%. Ressalta-se ainda que de cada quatro estudantes de graduação, três frequentam IES privadas (INEP, 2019).

Esse cenário, impulsionado por uma sociedade em que a informação e o conhecimento são fatores chave para o sucesso ou insucesso da organização, provoca uma necessidade crescente de as instituições se adaptarem ao mercado, de forma a obterem vantagem competitiva. Desse modo, identifica-se a necessidade da utilização de estratégias e procedimentos, os quais possuem o objetivo de melhorar os processos de gestão e compartilhamento de informações e conhecimento, de forma a promover as condições adequadas para a aprendizagem e o conhecimento organizacional.

Nos últimos anos, as atribuições dos docentes da instituição de ensino analisada no estudo de caso, passaram por diversas modificações. Assim, diante da grande concorrência no ensino superior, o professor ganhou um papel de destaque na instituição como um todo e, conseqüentemente, novas responsabilidades, que vão além do contexto da sala de aula. Dentre estas novas atribuições, destacam-se:

- A. Postagem de material didático no ambiente virtual de aprendizagem;
- B. Acompanhamento das atividades realizadas virtualmente pelos alunos no ambiente virtual de aprendizagem;
- C. Realização de cursos através da plataforma da universidade corporativa;
- D. Indicação de alunos para auxiliar no processo de captação;
- E. Indicação de empresas para o estabelecimento de parcerias com a instituição de ensino;
- F. Realização e registro de visitas técnicas e aulas práticas;
- G. Compartilhamento de práticas docentes;
- H. Participação na gestão colaborativa da unidade, dentre outros.

As tarefas ou atribuições supracitadas, provocam um grande fluxo de informações, propagadas em diferentes meios. Esse excesso de informações, fragmentadas em diferentes canais e de variadas formas, faz com que os docentes não consigam compreender com eficiência os processos e necessidades da instituição, provocando, conseqüentemente, resultados não desejados, seja pela não realização de tarefas importantes ou seja pela incorreta realização.

Portanto, situações como: A) excesso de informações; B) informações não estruturadas; C) informações não disponíveis no tempo correto; D) ineficiência ao localizar informações; E) dificuldade de compreensão das informações e; F) dificuldade em interpretar e internalizar essas informações, tornaram-se rotineiras na instituição, tanto na percepção de coordenadores, quanto na ótica dos professores, que por vezes demonstravam desconforto com estas situações. Como consequência, os processos demandados pela organização não eram executados com eficiência e eficácia.

Isso posto, para que seja possível desempenhar tais funções com qualidade e gerando resultados esperados, é fundamental que existam processos sistematizados de gestão e compartilhamento de informação e conhecimento, que forneçam subsídios para que o docente compreenda adequadamente o modelo de negócio da instituição, promovendo maiores níveis de aprendizagem organizacional, de maneira a contribuir para a sustentabilidade da empresa.

Diante do panorama descrito, em janeiro de 2019, foi implementado um protótipo de um Ambiente Digital de compartilhamento de informação e conhecimento, que teve como objetivo disponibilizar de maneira adequada e estruturada, informações relevantes para a atuação docente nesse novo cenário, além de permitir que o professor acompanhe o seu desempenho frente a essas tarefas, bem como seja reconhecido pelo sucesso das suas ações. Esse Ambiente Digital, foi objeto de estudo desta pesquisa, que visa investigar se tal Ambiente Digital informacional contribui para a aprendizagem organizacional na IES pesquisada.

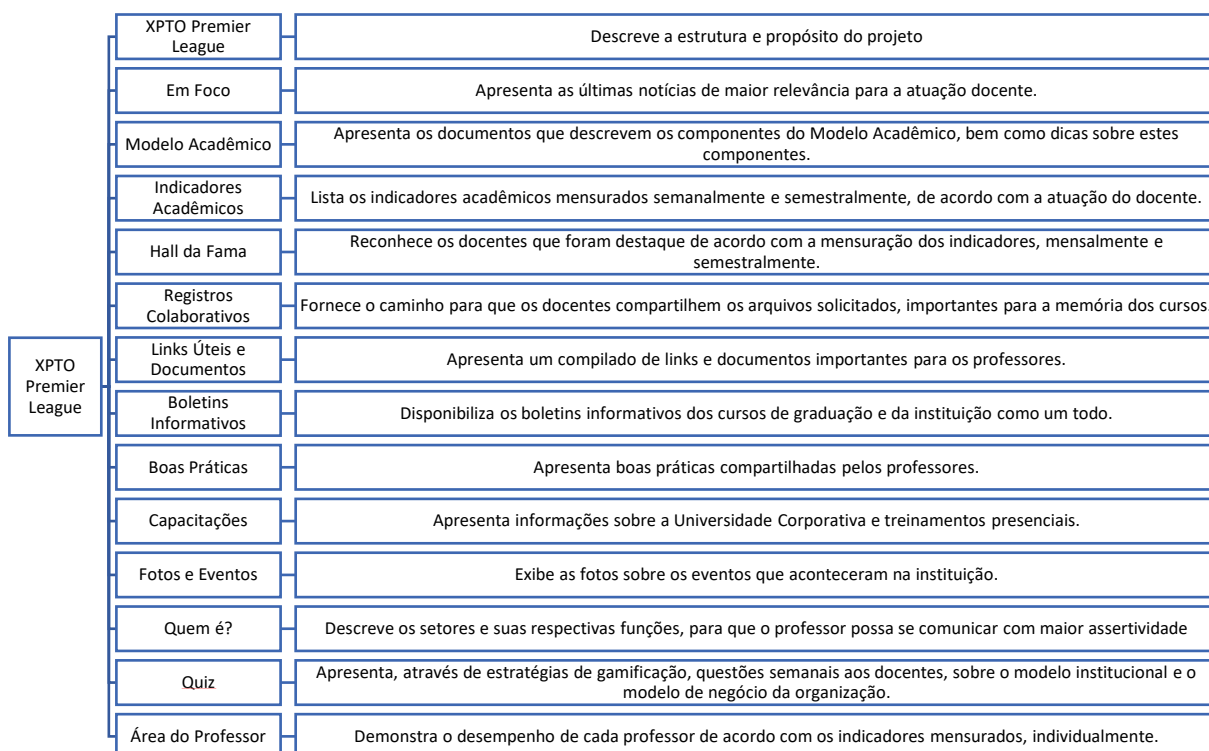
Ressalta-se que a população desta pesquisa foi constituída por professores e coordenadores dos cursos de graduação da instituição, que foram divididos em dois grupos focais, conforme descrito na seção de caracterização da pesquisa.



### 3.4 Apresentação do Protótipo

O protótipo utilizado nesta pesquisa, foi denominado de XPTO<sup>1</sup> Premier League. A figura 11 apresenta a estrutura do protótipo do Ambiente Digital, isto é, as seções (menus) e suas respectivas descrições.

Figura 11 - Estrutura do Ambiente Digital



Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Ressalta-se que este protótipo foi utilizado por professores e coordenadores, durante o ano letivo de 2019, para que, desta forma, durante os grupos focais, estes usuários pudessem fornecer as suas considerações, com vistas à validação e melhoria deste Ambiente Digital. A seguir, serão apresentados os menus do protótipo do Ambiente Digital, além da sua tela representativa correspondente.

<sup>1</sup> O termo XPTO foi utilizado em substituição ao nome da organização.

## A) Seção: XPTO Premier League

Esta seção apresenta um resumo do Ambiente Digital, descrito abaixo.

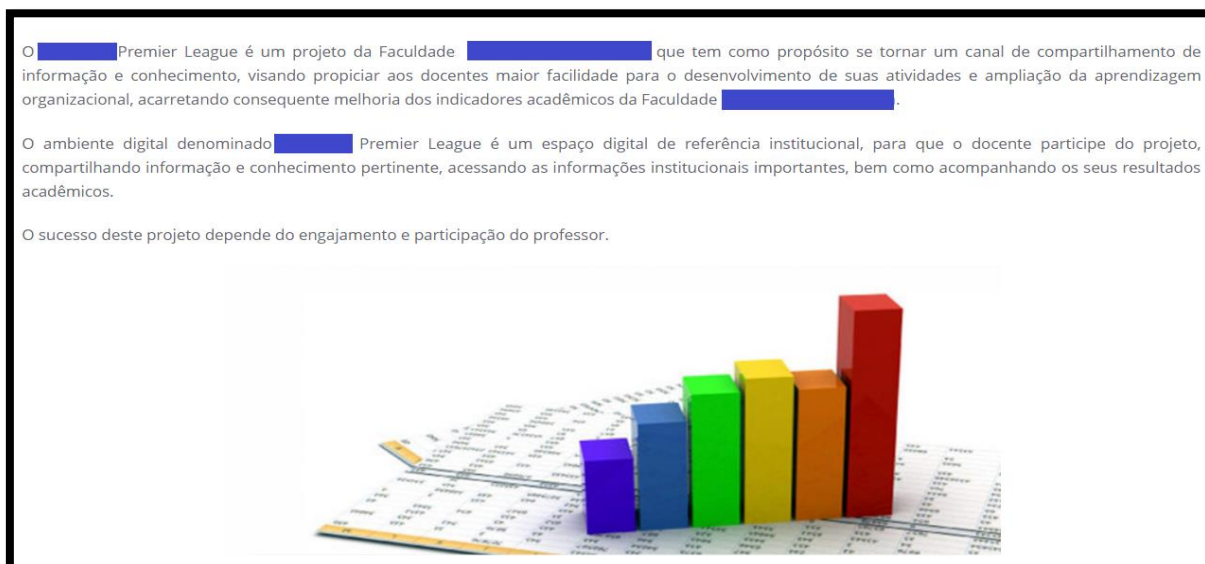
“O XPTO Premier League é um projeto da Faculdade XPTO que tem como propósito se tornar um canal de compartilhamento de informação e conhecimento. Dessa maneira, visa propiciar aos docentes, maior facilidade para o desenvolvimento de suas atividades e ampliação da aprendizagem organizacional, acarretando consequente melhoria dos indicadores acadêmicos da Instituição.”

“O Ambiente Digital denominado XPTO Premier League é um espaço digital de referência institucional, para que o docente participe do projeto, compartilhando informação e conhecimento pertinente, acessando as informações institucionais importantes, bem como acompanhando os seus resultados acadêmicos.”

“O sucesso deste projeto depende do engajamento e participação do professor.”

A figura 12 apresenta a tela da seção “XPTO Premier League”.

Figura 12 - Tela: XPTO Premier League



Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

## B) Seção: Em Foco

Este menu apresenta as principais notícias e informações atuais, as quais os docentes devem estar cientes, para o sucesso da instituição. A figura 13 apresenta a tela da seção “Em Foco”.

Figura 13 - Tela: Em Foco



Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

### **C) Seção: Indicadores Acadêmicos**

Nesta seção, estão descritos os principais indicadores que são mensurados pela instituição em estudo. Tais indicadores foram relacionados institucionalmente como fatores chave para o sucesso da instituição. Como forma de premiar aqueles professores que mais se destacaram ao longo do semestre, a instituição utiliza estratégias de gamificação, atribuindo pontos para o cumprimento das metas descritas nos indicadores e, premiando aqueles professores que obtiveram maior destaque. Abaixo, a descrição destes indicadores com a respectiva pontuação e periodicidade.

#### **Indicadores Semanais**

- Vinculação de Conteúdo: Semanalmente, cada professor que estiver com a vinculação dos conteúdos em dia, ganhará 500 pontos por aula.
- Publicação de Aulas: Semanalmente, cada professor que estiver com a publicação de aulas em dia, ganhará 500 pontos por aula.
- Acesso Aula Modelo Professor (AMP): Semanalmente, cada professor que estiver com o acesso regular AMP em dia, ganhará 250 pontos por aula.
- Acesso Aula Modelo Institucional (AMI): Semanalmente, cada professor que estiver com o acesso regular AMI em dia, ganhará 250 pontos por aula.

#### **Indicadores Semestrais**

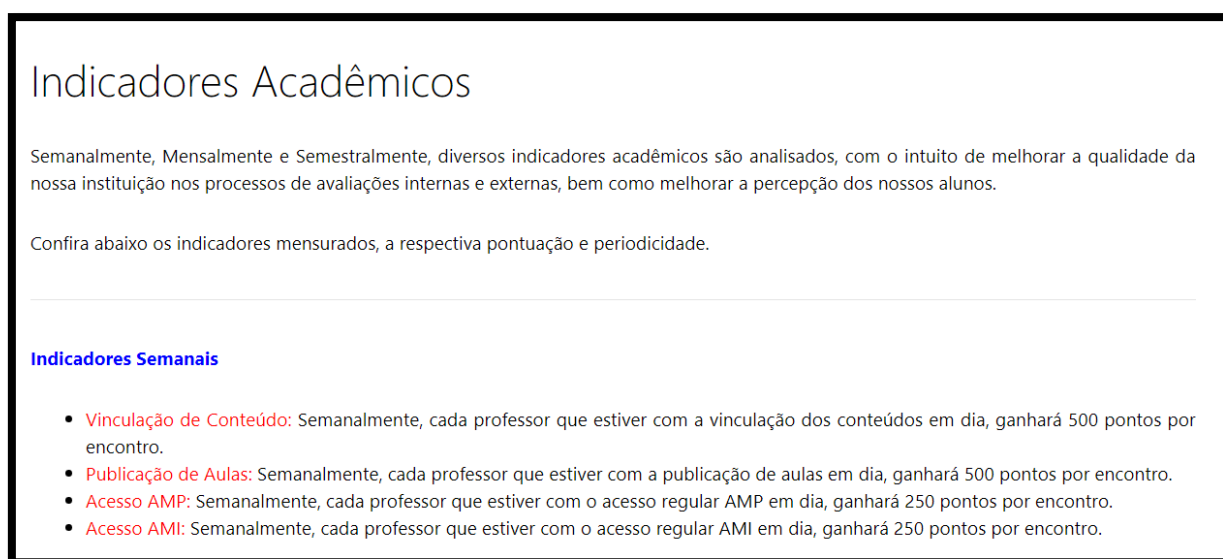
- Plano de Ensino: O professor ganhará 2.000 pontos ao preencher o plano de ensino em até 7 dias após a disponibilização.
- Vinculação de Conteúdo: Ao final do semestre, o professor ganhará 20.000 pontos multiplicados pelo percentual de Vinculação de Conteúdos de todas as suas disciplinas.
- Publicação de Aulas: Ao final do semestre, o professor ganhará 20.000 pontos multiplicados pelo percentual de Vinculação de Conteúdos de todas as suas disciplinas.

- Realização AMI: Ao final do semestre, o professor ganhará 10.000 pontos multiplicados pelo percentual de realização de atividades AMI de todas as suas disciplinas.
- Cursos Universidade Corporativa – Trilhas Base: A cada trilha base concluída, o professor ganhará 10.000 pontos. Os certificados devem ser postados nas pastas individuais de cada professor.
- Cursos Universidade Corporativa – Diversos: A cada curso adicional concluído, o professor ganhará 500 pontos. Os certificados devem ser postados nas pastas individuais de cada professor.
- Alunos Indicados: A cada aluno indicado, o professor ganhará 500 pontos.
- Alunos Matriculados: A cada aluno matriculado, o professor ganhará 2.000 pontos.
- Visitas Técnicas: O professor ganhará 2.000 pontos a cada visita técnica realizada e registrada corretamente na pasta.
- Aulas Práticas: O professor ganhará 5.000 pontos caso realize pelo menos 4 aulas práticas registradas, no caso de disciplinas que possuem prática.
- Interação com Tutores: O professor ganhará 4.000 pontos mensais caso evidencie adequadamente, pelo menos uma vez por mês, a interação com o tutor da sua respectiva disciplina ao longo do semestre.
- Envio de Avaliações: O professor ganhará 1.000 pontos a cada Avaliação enviada (Oficial 1, Oficial 2, Segunda Chamada e Exame Final), para o setor responsável pela impressão com cópia para o Coordenador de Curso.
- Espelho de Prova: O professor ganhará 1.000 pontos pela elaboração e envio do espelho de prova em cada Avaliação (Oficial 1, Oficial 2, Segunda Chamada e Exame Final), dentro do prazo, de acordo com o formulário padronizado, para a SICP e Coordenação de Curso.
- Ideias Sugeridas: O professor ganhará 500 pontos a cada ideia sugerida no Clube dos Pensadores.
- Ideias Implementadas: O professor ganhará 2.000 pontos a cada sugestão implementada na Unidade.
- Atualização Lattes: O professor que estiver com o currículo Lattes atualizado dentro das recomendações até o dia 31 de novembro, ganhará 2.000 pontos.

- Feedback da Coordenação: O professor ganhará 4.000 pontos, multiplicados pela sua nota no Feedback da Coordenação.
- Avaliar: O professor ganhará 4.000 pontos, multiplicados pela sua nota no Avaliar.

A figura 14 apresenta a tela da seção “Indicadores Acadêmicos”.

Figura 14 - Tela - Indicadores Acadêmicos



Indicadores Acadêmicos

Semanalmente, Mensalmente e Semestralmente, diversos indicadores acadêmicos são analisados, com o intuito de melhorar a qualidade da nossa instituição nos processos de avaliações internas e externas, bem como melhorar a percepção dos nossos alunos.

Confira abaixo os indicadores mensurados, a respectiva pontuação e periodicidade.

---

**Indicadores Semanais**

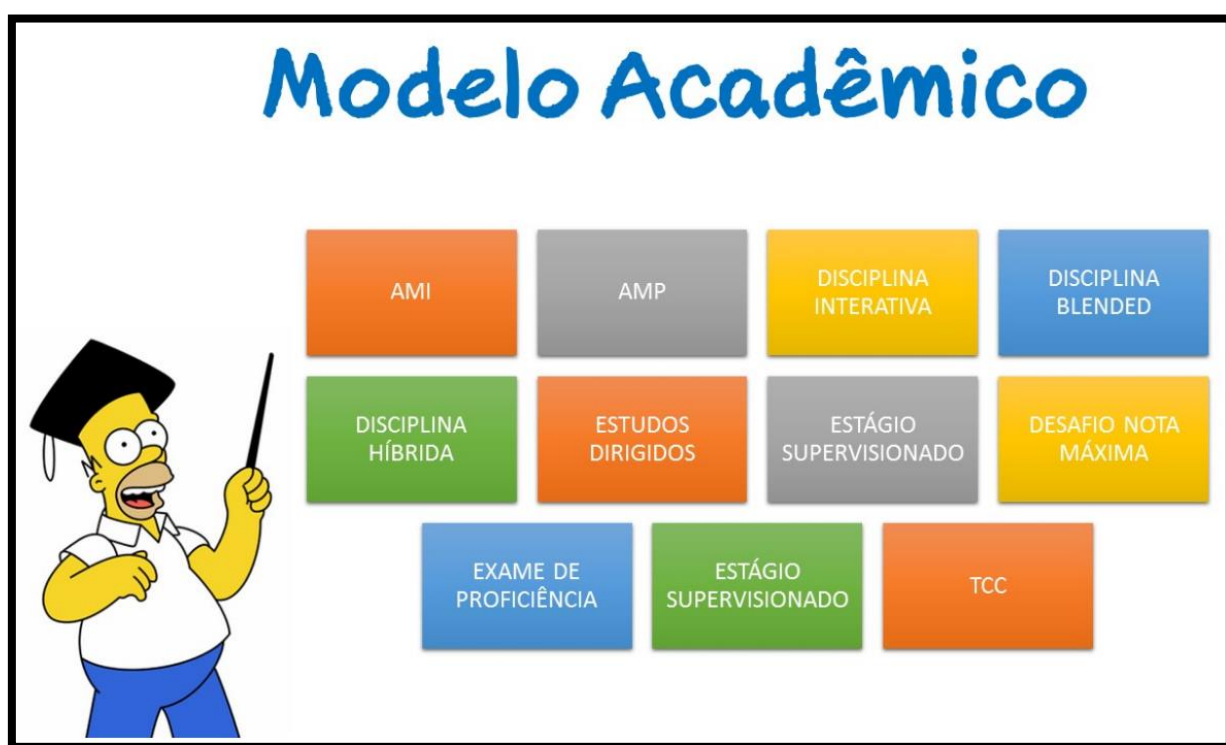
- **Vinculação de Conteúdo:** Semanalmente, cada professor que estiver com a vinculação dos conteúdos em dia, ganhará 500 pontos por encontro.
- **Publicação de Aulas:** Semanalmente, cada professor que estiver com a publicação de aulas em dia, ganhará 500 pontos por encontro.
- **Acesso AMP:** Semanalmente, cada professor que estiver com o acesso regular AMP em dia, ganhará 250 pontos por encontro.
- **Acesso AMI:** Semanalmente, cada professor que estiver com o acesso regular AMI em dia, ganhará 250 pontos por encontro.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

## D) Seção: Modelo Acadêmico

Nesta seção encontram-se informações importantes acerca do Modelo Acadêmico da Instituição, com detalhes disponíveis para que os docentes desempenhem as suas funções de maneira adequada. A figura 15 apresenta a tela da seção “Modelo Acadêmico”.

Figura 15 - Tela: Modelo Acadêmico



Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

## E) Seção: Hall da Fama

Este item apresenta os professores que obtiveram maior destaque em alguns dos indicadores acadêmicos mais relevantes para a instituição. O destaque é reverenciado mensalmente e semestralmente, de acordo com o tipo de indicador mensurado. A figura 16 apresenta a tela da seção “Hall da Fama”.

Figura 16 - Tela: Hall da Fama



Fonte: Elaborado pelo autor (2019)



## F) Seção: Registros Colaborativos

Nesta seção, existem cinco pastas, com as quais o docente interage, através do envio dos seus registros em cada item, com o intuito de manter atualizada a documentação pertinente. As pastas são:

- Aulas Práticas – O docente deve enviar mensalmente, o registro das suas aulas práticas.
- Visitas Técnicas – O docente deve enviar semestralmente, o registro das visitas técnicas realizadas.
- Interação com Tutor – Mensalmente, o docente deve enviar o registro da interação que realiza com o tutor das disciplinas na modalidade Blended (semipresencial).
- Cursos UK – Após a realização de qualquer curso na Universidade XPTO, o docente deve enviar o seu respectivo certificado.
- Produções Acadêmicas, Técnicas e Científicas – O professor deve enviar nessa pasta, as suas produções acadêmicas, técnicas e científicas.

A figura 17 apresenta a tela da seção “Registros Colaborativos”.

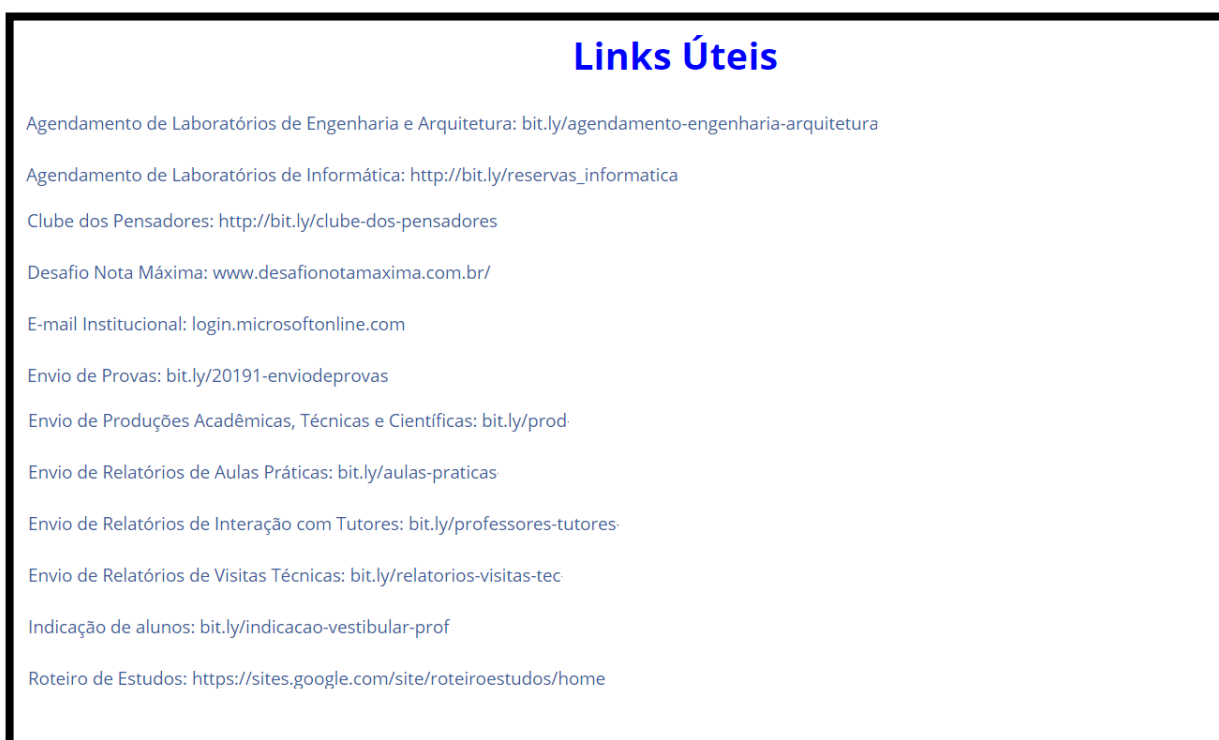
Figura 17 - Tela: Registros Colaborativos



## G) Seção: Links Úteis e Documentos

Nesta seção, encontram-se disponíveis, de maneira centralizada *links* e documentos pertinentes à atuação do professor, de modo a permitir fácil localização de recursos necessários à sua atuação. A figura 18 apresenta a tela da seção “*Links Úteis e Documentos*”.

Figura 18 - Tela: Links Úteis e Documentos

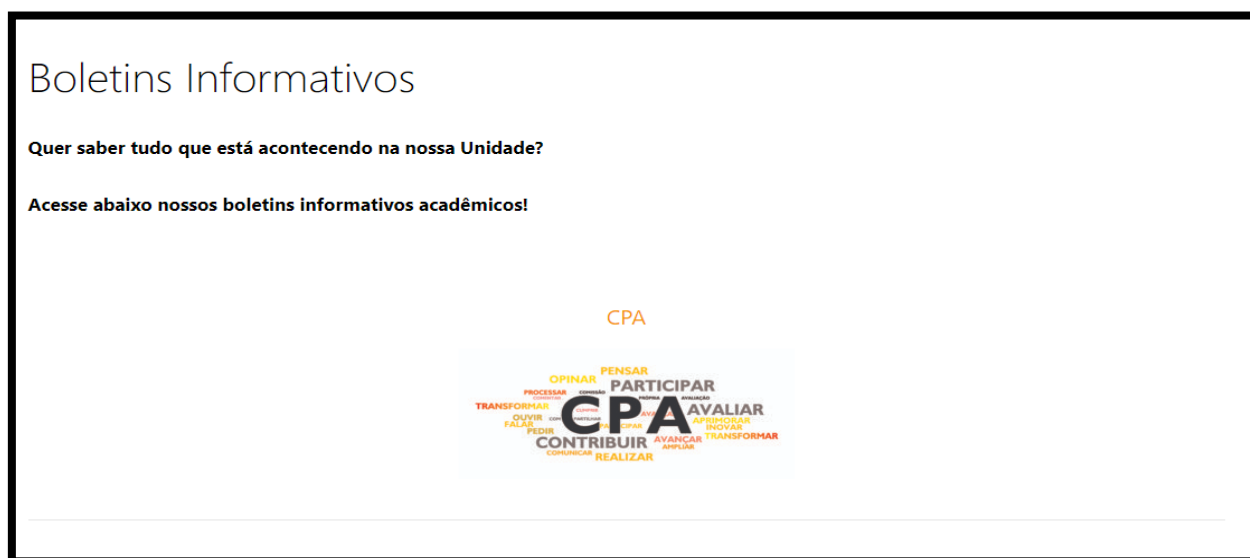


Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

## H) Seção: Boletins Informativos

Mensalmente, são divulgados Boletins Informativos dos Cursos da Instituição e da Comissão Permanente de Avaliação (CPA). Esses boletins têm como intuito divulgar ações realizadas na Unidade, de forma a apresentar à comunidade acadêmica, o que de mais relevante aconteceu durante o mês de referência. A figura 19 apresenta a tela da seção “Boletins Informativos”.

Figura 19 - Tela: Boletins Informativos



Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

## I) Seção: Boas Práticas

Nesta seção, são compartilhadas práticas desenvolvidas pelos professores, bem como ferramentas que possam auxiliar o processo de ensino-aprendizagem. A figura 20 apresenta a tela da seção “Boas Práticas”.

Figura 20 - Tela: Boas Práticas

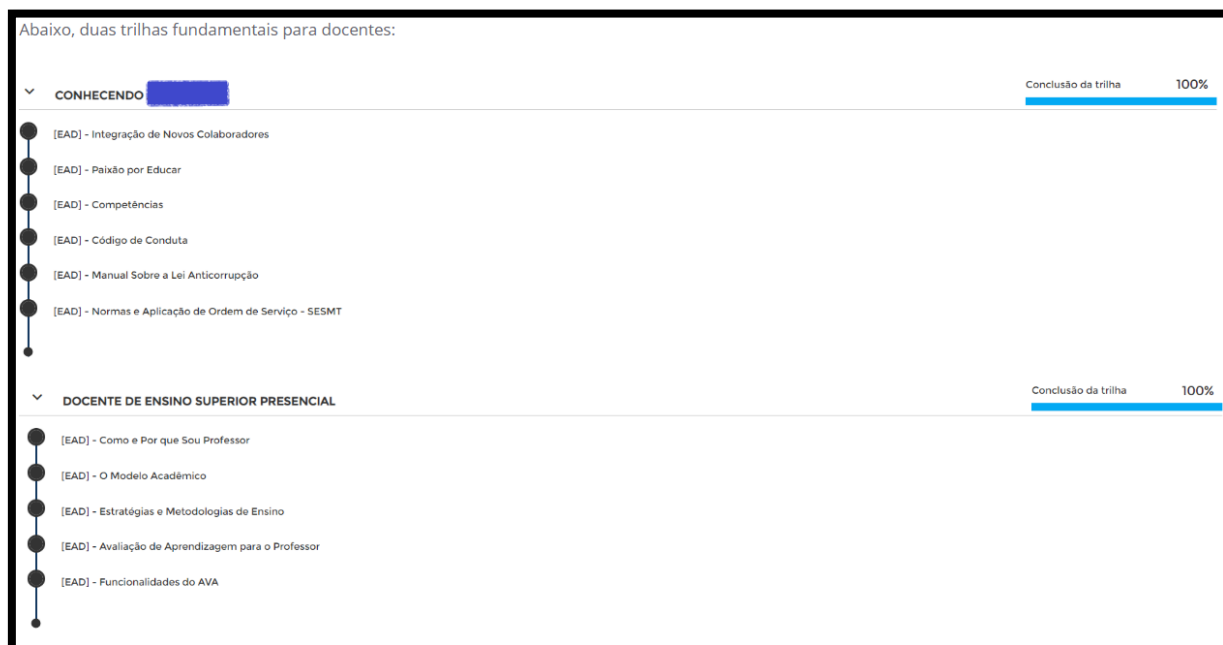


Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

## J) Seção: Capacitações

Este item apresenta informações sobre a Universidade XPTO (Universidade Corporativa) que oferece aos colaboradores cursos presenciais e online, de modo a promover a capacitação contínua. A figura 21 apresenta a tela da “Capacitações”.

Figura 21 - Tela: Capacitações



Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

## K) Seção: Fotos e Eventos

Nesta seção, são apresentados os registros fotográficos de eventos que acontecem na instituição. A figura 22 apresenta a tela da seção “Fotos e Eventos”.

Figura 22 - Tela: Fotos e Eventos



Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

## L) Seção: Quem é?

Esta seção apresenta aos docentes, os setores existentes na Instituição de Ensino e as suas respectivas atribuições que possuem relação com a atuação docente. A figura 23 apresenta a tela da seção “Quem é?”.

Figura 23 - Tela: Quem é?

**Apoio Acadêmico (SICP)**

O **Apoio Acadêmico** Tem como principal objetivo reunir, em um único espaço, todos os componentes acadêmicos da Instituição, visando a integração de serviços e a melhoria da qualidade no atendimento. A equipe do Apoio Acadêmico também trabalha internamente no processamento das demandas acadêmicas.

**Apoio ao Professor através de:** Impressão de Provas, Cadastro de Horários, Auxílio no Portal Docente Online; Disponibilização de Material de Sala de Aula; Dúvidas Acadêmicas Gerais, etc.

**Membros:**

**E-mail do Setor:**

---

**Atendimento ao Aluno (SAA)**

O **Serviço de Atendimento ao Aluno** é o setor de apoio e controle documental de todas as atividades escolares. Por meio desse setor o aluno recebe esclarecimentos dos caminhos que devem ser seguidos para a solução dos problemas do dia-a-dia acadêmico, protocola solicitações acadêmicas e/ou financeiras e retira documentos solicitados.

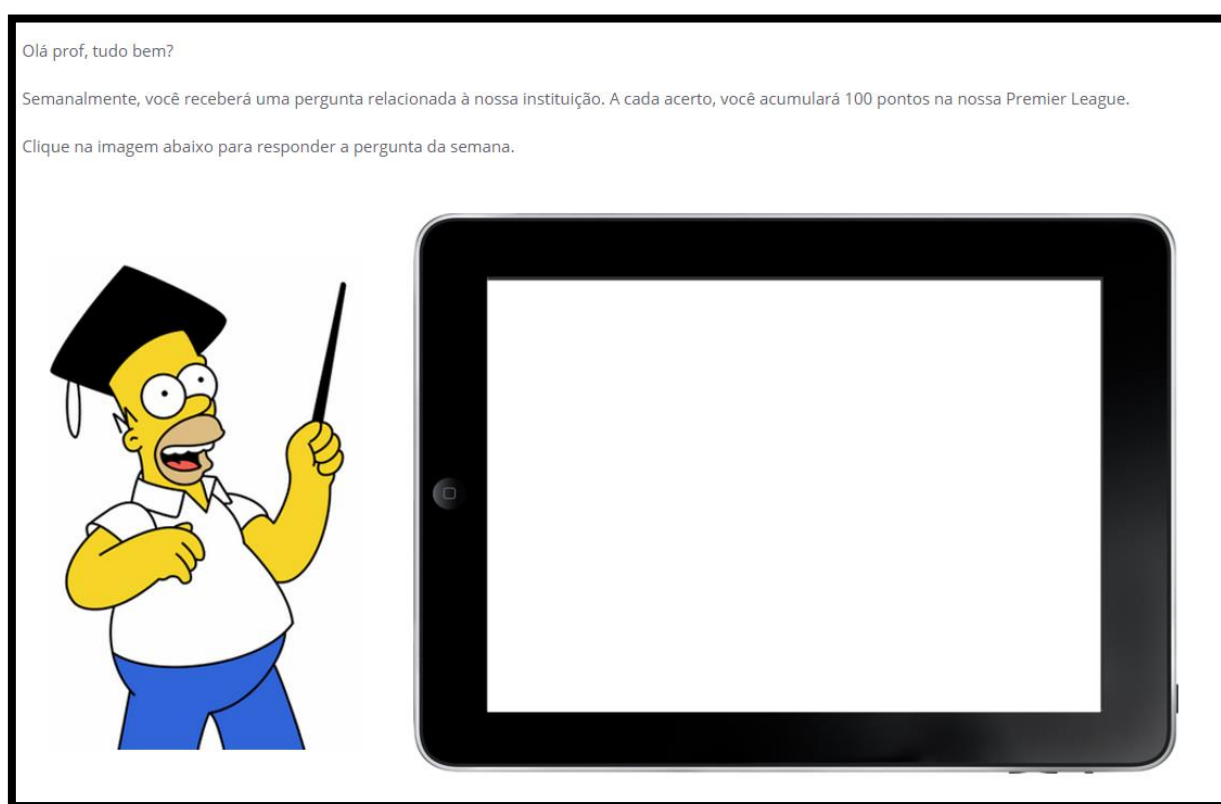
**Apoio ao Professor através de:** Resolução de problemas de financeiros e documentais dos alunos.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

## M) Seção: Quiz

Este item, através de uma estratégia de gamificação, apresenta semanalmente para os docentes, questões sobre os processos institucionais, de forma a esclarecer eventuais dúvidas, promover engajamento e aprendizagem. A figura 24 apresenta a tela da seção "Quiz".

Figura 24 - Tela: Quiz



Fonte: Elaborado pelo autor (2019)



## N) Seção: Área do Professor

Este menu apresenta um sistema em que o professor é capaz de conferir os seus respectivos indicadores acadêmicos, de modo a atuar de maneira proativa. A figura 25 apresenta a tela da seção “Área do Professor”.

Figura 25 - Tela: Área do Professor

The screenshot shows a web interface titled 'Página Principal'. Below the title, it states 'Nesta página, você pode ter acesso aos seus indicadores acadêmicos:'. The main content is a table titled 'Indicadores do Prof. ITALO DIEGO TEOTONIO' with a date 'Data: 2019-04-22 15:11:56'. The table has 16 columns representing indicators (01 to 16) and 4 rows representing different categories: 'Vinculação de Conteúdo', 'Publicação de aulas', 'Acesso AMP', and 'Atividades AMI'. Each cell in the table contains either 'PEN' (in red) or 'OK' (in green).

Indicadores	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16
Vinculação de Conteúdo																
Publicação de aulas	PEN	OK	OK	PEN	PEN	PEN	PEN	OK	OK	PEN	OK	PEN	OK	OK	OK	OK
Acesso AMP	PEN	PEN	PEN	OK	OK	OK	PEN	OK	PEN	OK	PEN	OK	PEN	PEN	PEN	OK
Acesso AMI	PEN	PEN	OK	OK	OK	PEN	OK	PEN	OK	PEN	PEN	PEN	PEN	PEN	PEN	OK
Atividades AMI	OK	OK	PEN	OK	PEN	PEN	PEN	OK	PEN	PEN	OK	OK	OK	OK	PEN	PEN

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

## **4 COLETA DE DADOS**

Este capítulo apresenta o procedimento de construção do instrumento de coleta de dados, o pré-teste e a descrição acerca das reuniões com os grupos focais.

### **4.1 Construção do Instrumento de Coleta de Dados**

A construção do instrumento de pesquisa foi realizada com base na fundamentação teórica deste trabalho e é destacada a seguir.

#### **4.1.1 Objetivo Específico 1: Investigar os motivos para a implementação do Ambiente Digital de compartilhamento de informação e conhecimento.**

O primeiro objetivo específico deste trabalho, tem como intuito investigar os motivos para a implementação do Ambiente Digital de compartilhamento de informação e conhecimento. Para o atingimento desse objetivo, destaca-se a teoria explicitada na seção 2.1, denominada Gestão da Informação e Conhecimento.

#### **Pergunta 1:**

Davenport (1998), Choo (2003), Valentim, Cândido e Contani (2005), Tarapanoff (2006), Barbosa (2008), Aguiar Filho e Nassif (2016) e outros autores, destacam que a informação desempenha papel chave nas organizações contemporâneas e é fator preponderante para o sucesso da organização. Entretanto, Davenport (1998), Choo (2003), Tarapanoff (2006), Barbosa (2008), Nonaka e Takeuchi (2008), Silva (2013), Aguiar Filho e Nassif (2016), Beluzzo (2017) e outros autores, explicam que a informação por si só, possui pouca utilidade. Para que tenha valor para a organização, a informação deve estar estruturada e disponível na forma e tempo adequados, para utilização quando necessário.

Neste sentido, descreva como era realizado o compartilhamento de informações relevantes à atuação do docente na instituição, antes da implementação

do protótipo do Ambiente Digital, explicitando as facilidades e dificuldades deste processo.

#### **4.1.2 Objetivo Específico 2: Analisar de que maneiras o Ambiente Digital de compartilhamento de informações e conhecimento pode auxiliar o processo de aprendizagem organizacional.**

O segundo objetivo específico deste trabalho, tem como intuito analisar a percepção dos docentes e dos gestores da instituição, se o Ambiente Digital de compartilhamento de informação e conhecimento pode contribuir para o processo de aprendizagem organizacional e de que maneira. Para o alcance desse objetivo, destaca-se a teoria na seção 2.1, denominada Gestão da Informação e do Conhecimento e na seção 2.2, denominada Aprendizagem Organizacional.

#### **Pergunta 2:**

Barbosa e Alves (2010), Garcia e Fadel (2010), Tomaél (2012), Valentim e Santos (2014), Aguiar Filho e Nassif (2016), Dias e Heinzen (2018) e outros autores, descrevem que os fluxos informacionais, que também podem ser compreendidos como canais compartilhamento de informação e conhecimento, são de vital importância para que os membros da organização sejam munidos precisamente de informações necessárias à realização de suas tarefas, alinhadas aos objetivos da empresa. Portanto, os canais de compartilhamento de informação e conhecimento devem ser bem estruturados, para permitir que as informações sejam recuperadas e utilizadas quando necessário.

Duarte, Lira e Lira (2014), Souza (2016), Rossato (2017) e outros autores descrevem que um Ambiente Digital informacional fornece uma visão personalizada aos colaboradores, ao apresentar um ponto centralizador com múltiplas informações e recursos, otimizar o processo de comunicação e permitir aos funcionários a construção de uma visão global e sistêmica da organização. Além disso, potencializa a transformação de dados em informações úteis que, ao serem aprendidas tornam-se valioso conhecimento organizacional, conforme descrito por Sveiby (1998), Drucker

(1999), Angeloni (2002), Probst, Raub e Romhardt (2002), Choo (2003), Nonaka e Takeuchi (2008), North (2010) e outros autores.

Diante das perspectivas supracitadas, descreva de que maneira cada seção do site, apresentada a seguir, pode contribuir para o processo de aprendizagem organizacional e, conseqüentemente, para a atuação docente.

Seções: A) Em Foco; B) Indicadores Acadêmicos; C) Modelo Acadêmico; D) Hall da Fama; E) Registros Colaborativos; F) Links Úteis e Documentos; G) Boletins Informativos; H) Capacitações; I) Boas Práticas; J) Fotos e Eventos; K) Quem é?; L) Quiz; M) Área do Professor.

### **Pergunta 3:**

Sveiby (1998), Drucker (1999), Angeloni (2002), Probst, Raub e Romhardt (2002), Davenport e Prusak (2003), Nonaka e Takeuchi (2008), North (2010), Nogueira e Odelius (2015) e outros autores, explicam que o processo de aprendizagem organizacional se refere a uma capacidade de ação, essencial para que os membros da organização desempenhem as suas tarefas de maneira eficiente e eficaz, permitindo que as organizações desenvolvam o conhecimento organizacional e se mantenham competitivas. Para isso, é necessário que haja a obtenção e interpretação da informação, condições fundamentais ao processo de aprendizagem, ou seja, internalização do conhecimento explícito como conhecimento tácito, que se reflete em uma capacidade de ação sobre um determinado contexto.

Nesse sentido, o Ambiente Digital contribui para o processo de aprendizagem organizacional e criação do conhecimento organizacional, em relação às atividades pertinentes à atuação do professor na instituição?

**4.1.3 Objetivo Específico 3: Investigar se o Ambiente Digital de compartilhamento de informação e conhecimento contribui para o processo de gestão da informação e do conhecimento.**

O terceiro objetivo específico deste trabalho, tem como meta investigar se o Ambiente Digital de compartilhamento de informação e conhecimento contribui para o processo de gestão da informação e do conhecimento. Para a consecução desse objetivo, destaca-se a teoria na seção 2.1, denominada Gestão da Informação e Conhecimento.

#### **Pergunta 4:**

Davenport (1998), Choo (1998), Marchand (2000), Rascão (2006), dentre outros autores, apresentam modelos para a Gestão da Informação, através de aspectos como: A) identificação das necessidades informacionais; B) definição de estratégias para o uso da informação; C) ambiente organizacional favorável ao compartilhamento da informação; D) tecnologias da informação; E) uso da informação e; G) competência informacional.

Por sua vez, Stollenwerk (2001), Terra (2001) Choo (2003), Probst, Raub e Romhardt (2002), Rossato (2002), Davenport e Prusak (2003), Valentim (2004), Nonaka e Takeuchi (2008) e outros autores, apresentam diretrizes para a gestão do conhecimento, através de processos como: A) identificação de demanda; B) mapeamento dos fluxos informacionais; C) desenvolvimento de cultura organizacional; D) criação de mecanismos de compartilhamento; E) socialização, externalização, combinação e internalização do conhecimento.

Diante desse cenário, na sua percepção, o Ambiente Digital contribui para a gestão da informação e do conhecimento? Explique.

#### **4.1.4 Objetivo específico 4: Gerar informações que forneçam insumos que possam contribuir para a validação e melhoria do Ambiente Digital.**

O quarto objetivo específico deste trabalho, tem como intuito gerar informações que forneçam insumos que possam contribuir para a validação e melhoria do Ambiente Digital. Para realização desse objetivo, destaca-se a teoria apresentada na seção 2.3, denominada Ambientes Digitais.

### **Pergunta 5:**

Buckland (1991), Moresi (2000), Laudon e Laudon (2001), Barbosa, Sepúlveda e Costa (2009), Zhang (2013), Maia *et al.* (2017), Nonato e Perez (2018) e outros autores, destacam o papel fundamental dos sistemas de informação nas organizações contemporâneas, reforçando que o principal intuito destes sistemas é manter as pessoas informadas.

McGee e Prusak (2004), Vecchiato e Vidotti (2012), Rosenfeld, Morville e Arango (2015), Camboim, Targino e Sousa (2016), Cartaxo (2016) e outros autores, descrevem que a Arquitetura da Informação auxilia a estruturação e análise de Ambientes Digitais.

Paim, Nehmy e Guimarães (1996), Oleto (2006), Machado (2013), O'Brien e Marakas (2013), De Sordi (2015), destacam que os sistemas só apresentam real valor para a organização, se as informações disponíveis possuem qualidade. O'Brien e Marakas (2013) e De Sordi (2015), explicam que essa qualidade pode ser analisada através de diversos aspectos, tais como: abrangência, integridade, confidencialidade, disponibilidade, atualidade, contextualização, pertinência, dentre outros.

Diante desse contexto, responda os itens abaixo, acerca da qualidade das informações, organização e estruturação do Ambiente Digital.

- A. A informação é advinda de fonte confiável e possui veracidade?
- B. A informação está disponível sempre quando necessária?
- C. A informação é acessada somente por quem é de direito, garantindo a confidencialidade das informações sigilosas?
- D. A informação é atualizada no tempo adequado?
- E. A informação é suficientemente detalhada para pronta utilização, ou seja, trata-se de uma informação precisa e completa?
- F. A informação é pertinente e agrega valor para o seu público-alvo?
- G. A informação é frequentemente acessada pelo seu público-alvo?
- H. O Ambiente Digital apresenta as informações de maneira organizada e estruturada?
- I. O Ambiente Digital concede pistas para a navegação e localização da informação?

- J. O Ambiente Digital fornece opção de busca de conteúdo e outros recursos de localização das informações?
- K. O Ambiente Digital apresenta menus descritivos, isto é, rótulos condizentes com o objetivo de cada seção?
- L. O Ambiente Digital é eficiente e eficaz, cumprindo o seu propósito de maneira precisa e satisfatória?
- M. Quais as informações, seções ou recursos deveriam existir no Ambiente Digital que não estão presentes?
- N. Quais as informações, seções ou recursos existem no Ambiente Digital, mas não se fazem necessárias?

## **4.2 Pré-teste**

O pré-teste é uma importante etapa que tem como intuito a validação do instrumento de coleta de dados. Este processo é útil para analisar e legitimar se as questões presentes no instrumento de coleta de dados estão sendo corretamente compreendidas, possibilitando a correção, substituição, inclusão ou exclusão das questões propostas ao grupo focal.

Gil (2008) destaca que o pré-teste de um instrumento de coleta de dados tem como objetivo conferir-lhe clareza, precisão e validade. Yin (2015) explica que o pré-teste auxilia o pesquisador a identificar possíveis problemas que possam prejudicar a etapa de coleta de dados, tais como problemas de linguagem ou de estrutura lógica.

O pré-teste deste trabalho foi realizado com um professor que possui 5 anos de experiência na instituição estudada e que desempenhou também a função de coordenador de curso durante 18 meses. Esse colaborador foi escolhido por possuir tanto a perspectiva de um professor, quanto a perspectiva de um coordenador, visto que a coleta de dados acontecerá com dois grupos focais, sendo o primeiro composto por coordenadores e o segundo por professores.

Para a realização do pré-teste, inicialmente o colaborador convidado recebeu por e-mail o contexto da pesquisa, o qual está explícito no apêndice D, com dez dias de antecedência. O pré-teste foi realizado em uma sala da própria instituição de

ensino, objeto deste estudo, e todo o seu processo foi gravado, após prévia autorização do entrevistado. A duração desse pré-teste foi de 58 minutos.

Após a realização do pré-teste, os seguintes ajustes foram realizados:

- Pergunta 1: Esse item foi reescrito, de forma a abranger também quais as maiores dificuldades e facilidades relacionados ao processo de compartilhamento de informações no cenário prévio ao Ambiente Digital.
- Perguntas 2 e 3: A ordem dessas questões foi alterada, pois, percebeu-se que a sequência inicial dificultava o processo de discussão.

O quadro 15 apresenta as adequações realizadas após o pré-teste.

Quadro 15 – Adequações do Pré-Teste

<b>Questões iniciais do pré-Teste que sofreram alterações</b>	<b>Questões finais do instrumento de coleta de dados após o pré-teste</b>
Pergunta 1: Descreva como era realizado o compartilhamento de informações relevantes à atuação docente na instituição	Pergunta 1: Descreva como era realizado o compartilhamento de informações relevantes à atuação do docente na instituição antes da implementação do protótipo do Ambiente Digital, explicitando as facilidades e dificuldades deste processo.
Pergunta 2: O Ambiente Digital contribui para o processo de aprendizagem organizacional em relação às atividades pertinentes à sua atuação na instituição?	Pergunta 2: Descreva de que maneira cada seção do site, apresentada a seguir, pode contribuir para o processo de aprendizagem organizacional.  Seções: Indicadores Acadêmicos; Modelo Acadêmico; Hall da Fama; Registros Colaborativos; Links Úteis e Documentos; Boletins Informativos; Capacitações; Boas Práticas; Fotos e Eventos; Quem é?; Quiz; Área do Professor
Pergunta 3: De que maneira cada seção do site, descrita abaixo, pode contribuir para o processo de aprendizagem organizacional?  Seções: Indicadores Acadêmicos; Modelo Acadêmico; Hall da Fama; Registros Colaborativos; Links Úteis e Documentos; Boletins Informativos; Capacitações; Boas Práticas; Fotos e Eventos; Quem é?; Quiz; Área do Professor	Pergunta 3: De acordo com o que foi discutido anteriormente, o Ambiente Digital contribui para o processo de aprendizagem organizacional e criação do conhecimento organizacional, em relação às atividades pertinentes à atuação do professor na instituição?

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)



Ressalta-se, portanto, que a realização do pré-teste permitiu a adequação do instrumento de coleta de dados, tornando-o mais consistente e eficaz para os objetivos propostos neste trabalho.

Destaca-se também que o participante do pré-teste demonstrou grande interesse em contribuir com a pesquisa, desde o momento do recebimento do convite até o final do processo do pré-teste.

### **4.3 Reunião com os Grupos Focais**

Conforme exposto anteriormente, para atingir os objetivos da pesquisa, foram criados dois grupos focais, que possuem como objetivo a obtenção de percepções, sugestões ou críticas destes grupos. O primeiro grupo contou com a participação de sete professores, que foram selecionados de acordo com o envolvimento que eles tiveram como utilizadores do protótipo do Ambiente Digital, no decorrer do primeiro semestre de 2019. O segundo grupo foi composto pelos cinco coordenadores de curso que atuam na instituição estudada. As características qualitativas e descritivas desta pesquisa justificam a predileção da técnica de grupo focal para a coleta de dados. Esta técnica permite ao pesquisador investigar as percepções dos atores envolvidos com o objetivo de estudo, visando compreender o tema pesquisado.

Os membros do grupo focal foram convidados por e-mail, conforme descrito no apêndice B, duas semanas antes da data da realização da reunião. Esses participantes tiveram acesso antecipadamente a um resumo da pesquisa, bem como à síntese das atividades que seriam desenvolvidas.

Lyra (2012) utiliza um percurso metodológico para realização de grupos focais, o qual foi adaptado para utilização no presente estudo, guiado pelas seguintes etapas:

#### **A) Elaboração do roteiro:**

O roteiro serviu como guia para a condução do grupo focal. Após a definição dos participantes dos dois grupos focais, um e-mail foi enviado contendo o roteiro da entrevista e o contexto da pesquisa.

## **B) Elaboração das questões dos grupos focais:**

As questões foram criadas a partir dos objetivos da pesquisa e, possuem como intuito, promover a discussão dos temas junto aos participantes do grupo focal. O roteiro e as questões foram utilizados como norteadores da reunião com os grupos focais. O roteiro da entrevista contendo as questões estruturadas, está disponível no apêndice C deste trabalho.

## **C) Definição do local da realização dos grupos focais:**

O local da reunião foi definido de forma a tornar confortável a participação dos membros do grupo focal. Deste modo, a própria instituição de ensino foi escolhida como local da realização das reuniões. A reunião com os coordenadores de curso ocorreu no dia 09 de julho de 2019, às 15:00 (quinze horas) e teve duração de 02:47 (duas horas e quarenta e sete minutos). Já a reunião com os professores ocorreu no dia 10 de julho de 2019, às 18:00 e teve duração de 03:02 (três horas e dois minutos).

## **D) Realização das reuniões com os grupos focais:**

Os seguintes passos foram percorridos para a realização das reuniões com os grupos focais:

- **Etapa 1:** Recepção dos participantes com um *coffe break*.
- **Etapa 2:** Explicação do entrevistador acerca do objeto e dos objetivos da pesquisa.
- **Etapa 3:** Explicação do entrevistador sobre o objetivo e dinâmica do grupo focal, condições de gravação, aspectos éticos envolvidos nas discussões e sobre como será realizada a análise das informações obtidas.
- **Etapa 4:** Apresentação de cada participante do grupo focal.
- **Etapa 5:** Início do debate, de acordo com o roteiro disponível no apêndice C. O mediador colocou em pauta a primeira questão, que foi discutida

livremente entre os membros do grupo. O processo de discussão foi repetido para cada questão, até que todas as perguntas fossem trabalhadas.

- **Etapa 6:** Agradecimento aos participantes, enfatizando o valor e contribuição da opinião de cada um, além de frisar que todos seriam informados sobre os resultados da pesquisa.

### **E) Processamento e avaliação dos resultados:**

Nesta etapa, foi realizada a organização documental da coleta de dados, através da transcrição das reuniões, seleção, estruturação, categorização e processamento das informações mais importantes, para posterior discussão dos resultados. Conforme descrito na seção de caracterização da pesquisa, para o processamento, avaliação e apresentação dos resultados deste trabalho, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo. Bardin (1977), sugere três etapas para a fase de análise de conteúdo:

- **Pré-análise:** Trata-se da fase em que o material deve ser organizado, com o objetivo de torna-lo operacional para análise. (BARDIN, 1977)
- **Exploração do material:** É o processo mais demorado, em que o pesquisador deve codificar, classificar e categorizar os dados. Esta etapa é fundamental, pois, irá viabilizar ou não a riqueza de interpretações e inferências. Deve ser orientado pelos objetivos, hipóteses e referenciais teóricos. (BARDIN, 1977)
- **Tratamento dos resultados, inferência e interpretação:** É o momento das interpretações inferenciais, da análise crítica e reflexiva sobre os resultados. Nesta etapa os resultados obtidos são confrontados com a teoria utilizada, visando tornar os resultados significativos. (BARDIN, 1977)

Ressalta-se, portanto, que as diretrizes propostas por Bardin foram adotadas neste estudo e os resultados foram analisados, categorizados e apresentados de acordo com os objetivos específicos propostos neste trabalho.

## 5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo, serão apresentados os resultados obtidos a partir das reuniões com os grupos focais, bem como as análises e discussões desses resultados. Os dados coletados foram ordenados e analisados, de acordo com as categorias previamente definidas no roteiro da entrevista deste estudo, que são:

- A. Perfil dos Participantes
- B. O cenário de Compartilhamento de Informação e Conhecimento e os Motivos da Implementação do Ambiente Digital
- C. O Ambiente Digital e a Aprendizagem Organizacional
- D. O Ambiente Digital e a Gestão da Informação e do Conhecimento
- E. Validação e Melhoria do Ambiente Digital

Conforme descrito no capítulo metodológico, a utilização da técnica de grupos focais, permite a obtenção de percepções diversificadas sobre um determinado tema, mas, também, permite o agrupamento de pensamentos conectados que se complementam, construindo, deste modo, a visão do grupo, a partir das discussões realizadas.

De acordo com o exposto anteriormente, neste estudo, optou-se pela criação de dois grupos focais, para que fosse possível analisar as diferenças de opiniões entre esses grupos. Desse modo, as discussões sobre os resultados das entrevistas agrupam os dados que são complementares e convergentes e, portanto, são apresentados, dessa maneira, como a visão geral do grupo, constituída a partir da agregação de pensamentos consensuais. Entretanto, quando dentro de um mesmo grupo, as opiniões são contraditórias e não complementares, são expostas ao leitor tais divergências, de maneira destacada.

Por fim, ressalta-se que os resultados da pesquisa são apresentados, demonstrando as convergências e divergências entre as percepções dos grupos focais de coordenadores e professores, elencando-as com o referencial teórico desta pesquisa. Os apêndices E e F apresentam a transcrição expandida dos resultados mais relevantes obtidos a partir das reuniões com os grupos focais de coordenadores e professores, respectivamente.

## 5.1 Perfil dos Participantes

O primeiro grupo, composto pelos coordenadores de curso, é constituído por todos os coordenadores que atuam na instituição de ensino pesquisada. Esses profissionais estão descritos na pesquisa com as identificações C1, C2, C3, C4 e C5, conforme apresentado no quadro 16.

Quadro 16 - Perfil dos Participantes - Coordenadores de Curso

Participante	Sexo	Idade	Área de Formação e Conhecimento	Tempo de Experiência Profissional	Tempo de Experiência na IES
C1	F	39	Direito	16 anos	7 anos
C2	F	57	Engenharia Elétrica	23 anos	8 anos
C3	F	53	Química	25 anos	7 anos
C4	M	41	Ciência da Computação	14 anos	1 ano
C5	M	35	Arquitetura e Urbanismo	12 anos	1 ano

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Nota-se que existe um equilíbrio entre o gênero, sendo três coordenadores do sexo feminino e dois coordenadores do sexo masculino, e que existe uma diversificação quanto à área de formação. Quanto ao tempo de experiência na IES, existem três coordenadores com mais de cinco anos de experiência e dois coordenadores com um ano de experiência. Nesse aspecto, observa-se que todos eles já vivenciaram o cenário de trabalhar nessa IES na conjuntura anterior, ou seja, antes da implementação do protótipo do Ambiente Digital, e no panorama atual, em que há a implementação do Ambiente Digital.

O segundo grupo foi composto por sete professores que atuam nos cursos de graduação da IES. Esses professores estão descritos na pesquisa com as identificações P1, P2, P3, P4, P5, P6 e P7, conforme apresentado no quadro 17.

Quadro 17 - Perfil dos Participantes - Professores

Participante	Sexo	Idade	Área de Formação e Conhecimento	Tempo de Experiência Profissional	Tempo de Experiência na IES
P1	M	38	Arquitetura e Urbanismo	15 anos	6 anos
P2	M	42	Sistemas de Informação	23 anos	3 anos
P3	M	45	Administração	25 anos	6 anos
P4	M	46	Engenharia de Produção	27 anos	4 anos
P5	M	28	Engenharia Química	5 anos	2 anos
P6	F	44	Letras	19 anos	9 anos
P7	F	50	Engenharia Civil	15 anos	1 ano

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Nota-se que existe uma predominância de professores do sexo masculino, totalizando cinco participantes, enquanto o sexo feminino está representado por duas professoras. Essa predominância é reflexo do quadro docente da instituição, que possui 80% de professores do sexo masculino e 20% de professoras do sexo feminino.

Quanto ao tempo de experiência na IES, existe um equilíbrio, com dois professores que possuem tempo de experiência de até dois anos, dois professores com tempo de experiência entre três e quatro anos, dois professores com tempo de experiência entre cinco e seis anos e um professor com tempo de experiência de nove anos.

Observa-se também que existe grande diversidade de áreas de formação, conforme descrito na tabela anterior. Ressalta-se que todos os docentes participantes do grupo focal vivenciaram o ambiente da IES antes e após a implementação do protótipo do Ambiente Digital.

## 5.2 O Cenário de Compartilhamento de Informação e Conhecimento e os motivos da implementação do Ambiente Digital

O primeiro objetivo específico deste trabalho, tem como intuito investigar os motivos para a implementação do Ambiente Digital de compartilhamento de informação e conhecimento. Para isso, a seguinte pergunta foi colocada em pauta, para discussão nos grupos focais: **Descreva como era realizado o compartilhamento de informações relevantes à atuação do docente na instituição, antes da implementação do protótipo do Ambiente Digital, explicitando as facilidades e dificuldades deste processo.**

Ao serem questionados sobre como o processo de compartilhamento de informações e conhecimento era realizado na IES, professores e coordenadores tiveram visões semelhantes e complementares, tanto entre os participantes de um mesmo grupo, quanto na análise das opiniões entre os grupos. Inicialmente, participantes dos dois grupos ressaltaram que esse processo era realizado essencialmente via e-mail institucional, a partir do envio das mensagens pela coordenação da instituição. Esse mecanismo, estava ficando cada vez menos eficiente, pois, os docentes não conseguiam acompanhar todo o fluxo de informação compartilhado através dessa ferramenta. Os coordenadores informaram que essa dificuldade na disseminação das informações, fazia com que muitas ações fundamentais para a instituição, não fossem executadas no tempo correto pelos docentes. O coordenador C5 resume esta situação:

Sempre foi muito centrado no papel do coordenador ser o conhecedor de tudo, de todas as informações [...]. Então, essas informações eram difundidas principalmente pela coordenação, através de inúmeras mensagens de e-mail aos professores. (Coordenador C5, 2019)

Os docentes, após discutirem sobre o tema, explicam que não conseguiam se organizar e acompanhar todos os processos necessários, em função deste fluxo de compartilhamento de informações. A fala do professor P5 sintetiza esse panorama:

O canal de compartilhamento de informações da instituição era basicamente o e-mail institucional, que, muitas vezes, não era acessado com frequência [...] quando a gente entrava no e-mail tinha dezenas de mensagens não lidas e ficava difícil entender tudo o que era necessário. (Professor P5, 2019)

A visão dos coordenadores e professores, possui sinergia com Aguiar Filho e Nassif (2016), os quais explicam que, se os meios pelos quais as informações são compartilhadas forem inadequados, o sistema informacional da organização, como um todo, será falho. Valentim e Santos (2014) reforçam que é fundamental que a organização atue de maneira eficiente sobre os fluxos informacionais, para possibilitar que os membros da organização exerçam suas funções da maneira desejada.

O grupo focal dos coordenadores e o grupo focal dos professores, possuem harmonia, quanto às principais dificuldades existentes no cenário anterior à implementação do Ambiente Digital, no que tange especialmente ao processo de compartilhamento de informação e conhecimento. A análise das percepções dos membros de ambos os grupos, permitiu que estes dificultadores fossem agrupados em: A) Volume de Informações; B) Dificuldade de Recuperação de Informações e C) Fragmentação de Informações.

### **A) Grande Volume de Informações**

Os coordenadores explicam que o processo de compartilhamento de informações e conhecimento via e-mail, foi se tornando cada vez mais saturado, em função do dinamismo da instituição, que produz um grande volume de informações diariamente. A fala da Coordenadora C3 expõe esta situação:

A nossa instituição é muito dinâmica, então, por mais que façamos o filtro das informações que precisam ser compartilhadas, o volume é grande. Em função das rápidas mudanças, o nosso processo de compartilhamento também precisa ser ágil. Mas, isso fazia com que a gente disparasse muitos e-mails em sequência, deixando a caixa dos professores lotadas e a impressão que tenho é que, por causa disso, eles passavam a ignorar nossas mensagens ou então acabavam não encontrando a informação pertinente naquele momento. (Coordenadora C3, 2019)



Os professores destacam também que este excesso de informações é tão prejudicial quanto a falta de informações, visto que, em função do excesso, não conseguiam acompanhar os e-mails no tempo adequado e, muitas vezes, acabavam negligenciando a própria leitura. Deste modo, eles sentiam-se desorientados sobre as demandas, em meio à imensidão de informações. A Professora P7 contextualiza:

Acho que o excesso de informação é tão ruim quanto a falta de informação, no primeiro caso você não fica sabendo as coisas e no outro você acaba perdendo-as. (Professora P7, 2019)

Barbosa (2008) explica que em função das organizações atuais se caracterizarem pela contínua produção, processamento e utilização da informação e conhecimento, é fundamental que a informação seja tratada de maneira adequada. Isso posto, o progressivo aumento do volume de informações reforça a importância de um sistema que seja capaz de estruturar o conteúdo informacional das organizações, para posterior recuperação.

## **B) Dificuldade de Recuperação das Informações**

De maneira geral, o grupo focal dos coordenadores destaca que além do grande volume de informações, o meio pelo qual elas eram compartilhadas, ocasionava grande dificuldade de recuperação das mesmas. Na visão geral do grupo de coordenadores, os docentes não conseguiam, em meio a este vasto quantitativo de mensagens, localizar determinadas informações que eram necessárias à execução de tarefas fundamentais. Ao não encontrarem essas informações, os professores solicitavam-nas novamente aos coordenadores, que realizavam novo disparo de mensagens, gerando assim, mais volume de informações, em um ciclo vicioso. A fala do Coordenador C5 expressa a opinião do grupo:

[...] é fato que eles não conseguem encontrar a maioria das informações e acabam transferindo a responsabilidade de localização para a coordenação. Para suprir essa demanda do professor, a coordenação reenviava as mensagens. (Coordenador C5, 2019)

Além disso, a atualização constante de processos e documentos, muitas vezes causava dificuldades aos docentes, que não sabiam se estavam trabalhando com a versão correta de determinado documento ou com a informação atualizada sobre determinado processo.

A percepção do grupo dos professores fornece anuência ao que foi relatado pelos coordenadores, enfatizando que a busca das informações através do e-mail era um processo árduo. Diante desses percalços, em muitos momentos, os professores solicitavam o reenvio das informações ou mesmo trabalhavam com informações sem a certeza de que estavam com as mesmas atualizadas, gerando uma sensação de insegurança sobre suas tarefas. O Professor P3 explica:

Quando eu tenho dúvida, eu penso: “para quem que eu mando essa mensagem?” [...] muitas vezes eu não mandava pra ninguém por receio e acabava perdendo coisas importantes e em outras vezes eu pedia o reenvio.  
(Professor P3, 2019)

Moresi (2000), Barbosa, Sepúlveda e Costa (2009) e Nonato e Perez (2018) destacam que as ferramentas de tecnologia da informação devem permitir que os seus usuários recuperem a informação, isto é, acessem e utilizem-nas, sempre que necessário. A análise das etapas do Gerenciamento da Informação, indicadas por Davenport (1998): A) Determinação das Exigências da Informação; B) Obtenção da Informação; C) Distribuição da Informação e D) Utilização da Informação são reconhecidamente fundamentais para o sucesso da gestão da informação. Logo, se as ferramentas de obtenção e distribuição de informação forem ineficientes, a sua utilização também o será, o que poderá provocar consequentes prejuízos à organização, conforme destaca Silva (2013) e Aguiar Filho e Nassif (2016).

### **C) Fragmentação das Informações**

A discussão realizada no grupo dos coordenadores revela que o dinamismo do ambiente informacional da instituição, somado a um processo ineficiente de compartilhamento dessas informações, provocava, como resultado, a fragmentação

da informação. Por vezes, os docentes recebiam e-mails sobre um determinado processo que estava apoiado em diversos outros microprocessos, espalhados em diversos outros e-mails. Essa fragmentação, trazia como consequência, a realização ineficiente ou a não realização de tarefas importantes, ou mesmo a solicitação do reenvio das informações complementares, que aumentava o volume desses dados e, conseqüentemente, nova dificuldade no processo de recuperação de outras informações. A Coordenadora C1 destaca esta situação:

[...] eu acredito que temos um processo de informações que as vezes fica saturado para quem tem que absorver estas informações. Por exemplo, dentro de cada solicitação por e-mail, existem sub-processos que o docente precisa entender, necessitando e gerando novas informações. O problema é que essas novas informações estão espalhadas em diversos lugares, em diversos e-mails, dificultando o processo de localização, pois, ela não está completa (Coordenadora C1, 2019)

Seguindo o mesmo ponto de vista dos coordenadores, a complementação de ideias do grupo dos professores, demonstra que em muitas ocasiões, em um determinado e-mail, eles não encontravam todas as informações necessárias para um determinado processo. Isso fazia com que os docentes tivessem que localizar as informações adjacentes em e-mails anteriores, retornando então, ao problema de dificuldade de recuperação de informações, em meio ao seu grande volume. O Professor P5 destaca:

Além da questão de excesso de informações em vários e-mails, na maioria das vezes em um mesmo e-mail não temos todas as informações que precisamos, aí precisamos buscar nos outros e-mails, o que acaba dificultando. (Professor P5, 2019)

O'Brien e Marakas (2013) e De Sordi (2015) explicam que, para que a informação tenha qualidade e, desse modo, seja útil ao seu usuário, alguns dos seus aspectos fundamentais são a completude e precisão, isto é, toda a informação necessária para realização de uma determinada tarefa ou compreensão de determinado assunto, deve estar disponível. Portanto, a fragmentação da informação

pode comprometer o seu processamento por parte do público-alvo, o que prejudica, conseqüentemente, o processo de aprendizagem e conhecimento organizacional.

As considerações realizadas por coordenadores e professores acerca do ambiente informacional da instituição, no cenário anterior à implementação do Ambiente Digital, demonstra que era necessário a criação de mecanismos mais eficientes para a gestão da informação e conhecimento, sobretudo, no que tange ao compartilhamento de informação e conhecimento, conforme é possível destacar nas exposições da Coordenadora C1 e da Professora P7, que elucidam essa necessidade:

[...] a cada semestre, com o aumento da quantidade de informações, a gente foi percebendo que cada vez conseguíamos atingir menos os professores da maneira como queríamos. (Coordenador C1, 2019)

[...] existia essa carência, essa necessidade de termos um local centralizado para buscar as informações por conta própria, para evitar de ficarmos perdidos e também evitar tantas perguntas à coordenação [...] era muita perda de tempo útil. (Professora P7, 2019)

Os resultados dos grupos focais demonstraram que coordenadores e professores possuem ideias consensuais, que apontavam para a precariedade do processo de compartilhamento da informação e do conhecimento na IES pesquisada. Foi possível, a partir da análise das reuniões identificar três principais dificultadores: A) Grande volume de informações; B) Dificuldade de recuperação de informações e; C) Fragmentação de informações. Ressalta-se que ambos os grupos focais, demonstraram que existia uma insatisfação quanto ao antigo processo. Essa insatisfação, indicava a necessidade da sistematização dos processos de compartilhamento da informação e do conhecimento.

Portanto, a partir da análise das reuniões com os grupos focais, foi possível analisar os principais motivos que levaram à implementação do Ambiente Digital, que tem como proposta, ser um canal de compartilhamento de informação e conhecimento estruturado, visando promover a aprendizagem organizacional e, conseqüentemente, a construção do conhecimento organizacional.

### 5.3 O Ambiente Digital e a Aprendizagem Organizacional

O segundo objetivo específico deste trabalho, tem como intuito analisar a percepção dos docentes e dos gestores da instituição, se o Ambiente Digital de compartilhamento de informação e conhecimento pode contribuir para o processo de aprendizagem organizacional e de que maneira.

#### 5.3.1 Análise das Seções do Ambiente Digital

Para compreensão da contribuição ou não, de cada uma das seções, inicialmente, a seguinte discussão foi colocada em pauta: **Descreva de que maneira cada seção do Ambiente Digital, pode contribuir para o processo de aprendizagem organizacional e, conseqüentemente, para a atuação docente?**

Para consecução dessa meta, inicialmente, os coordenadores e professores foram solicitados a analisar cada seção do Ambiente Digital, visando fornecer suas considerações. Os participantes deveriam descrever, como cada uma das seções poderia contribuir para o processo de aprendizagem organizacional e, conseqüentemente, para que o docente desempenhe melhor as suas tarefas, a partir da transformação das informações disponíveis em conhecimentos, traduzidos em novas habilidades e ações.

Para que essa tarefa fosse realizada com melhor qualidade, os participantes dos grupos focais dispunham de acesso à notebooks, para que pudessem navegar por cada seção do Ambiente Digital e, desse modo, fornecerem as suas considerações.

A seguir, será apresentado, de maneira estruturada, a percepção dos coordenadores e professores sobre a contribuição de cada seção do Ambiente Digital para o processo de aprendizagem organizacional e conseqüentemente, para a atuação docente. Ressalta-se que as discussões realizadas entre os integrantes dos grupos focais favorecem a complementaridade ou o contraste das ideias, acerca de cada tópico. Portanto, quando a análise demonstra que os pensamentos se completam, a partir das inúmeras discussões e convencimentos mútuos, a

convergência dessas ideias é exposta ao leitor como o pensamento geral daquele grupo, integrando os diversos pontos de vista convergentes. Entretanto, quando a percepção dos integrantes apresenta antagonismo, esses pontos são destacados em cada um dos itens.

#### **A) Seção “Em Foco”:**

Na visão dos coordenadores, a seção “Em Foco” contribui para:

- Auxiliar o docente a compreender quais são as principais informações e demandas que estão sendo compartilhadas no presente momento pela instituição.
- Favorecer o processo de recuperação das informações do dia-a-dia, que, eventualmente são esquecidas.
- Apoiar os professores, ao se posicionar como um ponto inicial para todas as demais seções do Ambiente Digital.

A análise do grupo focal dos professores, demonstra que a seção “Em Foco” coopera para:

- Facilitar a recuperação das informações cotidianas, que ficavam perdidas no processo de comunicação realizado através do e-mail institucional.
- Ajudar na sintetização das principais mensagens relevantes, permitindo que o docente atue com mais proatividade na busca das informações compartilhadas anteriormente.

Nota-se que os principais pontos destacados por coordenadores e professores são convergentes, pois, ambos os grupos destacaram como principal benefício da seção, o processo de recuperação das informações e demandas do cotidiano da instituição, permitindo que essas informações sejam processadas e traduzidas em conhecimento, em tempo hábil.

## **B) Seção “Indicadores Acadêmicos”**

De modo geral, para os coordenadores, a seção “Indicadores Acadêmicos” é capaz de:

- Auxiliar o professor a compreender sobre como ele é avaliado pela instituição, permitindo que as informações disponíveis nesta seção, sejam norteadoras para a sua atuação profissional.
- Favorecer o processo de engajamento dos docentes, frente às atividades solicitadas pela instituição, ao apresentar os indicadores de maneira *gamificada*, premiando os destaques ao final do semestre.

Na concepção dos professores, a seção “Indicadores Acadêmicos” auxilia a:

- Garantir transparência ao processo de avaliação docente, permitindo que o professor compreenda os aspectos em que ele é avaliado pela instituição e quais são as suas principais tarefas.
- Proporcionar que o docente pratique a autogestão, ao compreender os indicadores importantes e avaliados pela instituição.

Observa-se que a visão dos coordenadores e professores possuem sinergia, no que concerne à função da seção de nortear os docentes nas suas práticas institucionais, apresentando-lhes quais são os indicadores avaliados pela instituição. Além disso, coordenadores acreditam que a proposta de análise dos indicadores de maneira *gamificada* auxilia no processo motivacional, enquanto os docentes, por sua vez, destacam que conhecer os indicadores auxilia o processo de autogestão.

## **C) Seção “Modelo Acadêmico”**

A partir da análise dos coordenadores, destaca-se que a seção “Modelo Acadêmico” contribui para:

- Ajudar o professor a compreender o complexo modelo acadêmico da instituição, permitindo que ele atue de maneira mais eficiente em relação a cada componente desse modelo, dentro do que a instituição preconiza.

Sob a ótica dos professores, a seção “Modelo Acadêmico” assiste para:

- Facilitar para que o docente aprenda sobre o principal aspecto da instituição que permeia o seu trabalho, ou seja, os diversos componentes do modelo acadêmico, caracterizado como inovador e complexo, em uma fonte de informação atualizada.

Percebe-se que coordenadores e professores concordam que a instituição de ensino possui um complexo modelo acadêmico e que, a compreensão desse modelo acadêmico, que possui diversos componentes, é crucial para o sucesso da organização. Desse modo, os dois grupos focais destacam que essa seção, ao apresentar sempre de maneira atualizada, informações precisas sobre o modelo acadêmico, bem como dicas para se trabalhar em cada componente, auxilia os docentes a desenvolverem melhor as suas atividades junto à comunidade acadêmica, garantindo então que o modelo acadêmico da instituição seja aplicado com primor.

#### **D) Seção “Hall da Fama”:**

Para grande parte dos coordenadores, a seção “Hall da Fama” colabora para:

- Favorecer o processo motivacional e de engajamento, ao reconhecer os docentes com melhor desempenho em diversos indicadores, visando criar um ciclo virtuoso e, conseqüente, a melhoria dos resultados.

Na visão de alguns dos professores, a seção “Hall da Fama” auxilia para:

- Promover o engajamento e motivação dos docentes, a partir do reconhecimento em um sistema que preza pela meritocracia.



Destaca-se que parte do grupo focal dos coordenadores e dos professores, concorda que o reconhecimento dos docentes com melhor desempenho, a partir de um sistema *gamificado*, auxilia no fator motivacional e aumenta o engajamento dos professores para realização das tarefas propostas, melhorando, conseqüentemente, os resultados.

Entretanto, parte dos coordenadores ressalta que para o sucesso desse processo, é fundamental conhecer a equipe de professores, além de garantir que o sistema de reconhecimento seja transparente e justo, para que a proposta não tenha um efeito diferente do planejado. Esta visão é similar a uma parcela do grupo focal de professores, que afirmam que nem todos os docentes se sentem confortáveis ou motivados com o reconhecimento público.

#### **E) Seção “Registros Colaborativos”**

As discussões realizadas no grupo focal dos coordenadores, demonstram que a seção “Registros Colaborativos” coopera para:

- Auxiliar o docente a compartilhar de maneira simplificada os seus registros, definidos pela instituição como fundamentais, especialmente em avaliações institucionais externas.
- Apoiar para que o docente melhore a sua organização em relação aos registros institucionais, ao compartilhar em um local de alta disponibilidade e segurança, de maneira estruturada, os arquivos que lhe são solicitados.

Para o grupo focal dos professores, a seção “Registros Colaborativos” contribui para:

- Ajudar os docentes a manterem os seus registros atualizados e de maneira padronizada, o que faz parte das atribuições do professor.
- Favorecer o processo de feedback dos coordenadores para os docentes, a partir da análise dos registros realizados, direcionando as ações futuras.

Coordenadores e professores explicam que o processo de compartilhamento de registros solicitados pela coordenação aos professores acontecia de maneira primitiva e com pouca organização. Isso fazia com que muitos desses registros não fossem realizados ou que, quando realizados, fossem perdidos em meio a uma vasta quantidade de documentos.

Os coordenadores destacam que essa seção auxilia, portanto, no processo de sistematização desses registros, que são de grande importância, seja nos processos de avaliação institucional interna e externa, além de serem importantes no processo de avaliação do desempenho do docente. Os professores salientam que, além dessa organização supracitada, facilidade e segurança no compartilhamento desses registros, o processo de *feedback* que eles recebem dos coordenadores, também propicia ajustes em sua atuação profissional, de modo a atender aos interesses da organização.

## **F) Seção “Links Úteis”**

O olhar dos coordenadores acerca da seção “Links Úteis”, demonstra que essa seção assessora para:

- Facilitar que o docente a localize os *links* para sistemas complementares, além de documentos essenciais durante o semestre, de maneira rápida, através de uma página centralizada.

A análise dos professores diante da seção “Links Úteis”, enfatiza que essa seção é capaz de:

- Proporcionar que o docente acesse de maneira simples e atualizada, um repositório centralizado de documentos e *links* para recursos que são de grande importância durante o semestre.

Identifica-se que coordenadores e professores comungam da ideia de que essa é uma das seções que mais auxilia os docentes em suas atividades cotidianas, pois, fornece um local centralizado, isto é, um ponto focal para o acesso aos demais

sistemas da instituição. Além disso, essa seção disponibiliza aos docentes, diversos documentos atualizados, com controle de versão, pertinentes à sua atuação profissional.

### **G) Seção “Boletim Informativo”**

Para os coordenadores, a seção “Boletim Informativo” contribui para:

- Proporcionar que o docente obtenha informações acerca das ações que acontecem na unidade, em todos os cursos, permitindo que ele possa compartilhar essas informações com os alunos em sala de aula, promovendo a instituição.

Os professores explicam que a seção “Boletim Informativo” auxilia para:

- Apoiar os docentes a manterem-se atualizados sobre as ações que acontecem na instituição, fornecendo mais segurança para repasse dessas informações aos alunos.
- Permitir maior integração dos cursos e surgimento de projetos interdisciplinares nas diversas áreas da instituição.

Constata-se que coordenadores e professores reconhecem que a seção “Boletim Informativo” proporciona aos docentes tomarem conhecimento das ações que acontecem na unidade como um todo e, não somente em seus respectivos cursos de atuação. Essa informação, ao ser absorvida pelo docente, o transforma em um sujeito multiplicador, capaz de compartilhar a informação ora aprendida, com os seus alunos. Os professores destacam também que, conhecer as ações realizadas nos outros cursos, pode facilitar a criação de projetos interdisciplinares, entre os diversos cursos existentes na IES.

## H) Seção “Boas Práticas”

Os coordenadores explicam que a seção “Boas Práticas” colabora para:

- Proporcionar que o docente compartilhe o seu conhecimento e as suas boas práticas de sala de aula, para que possam ser incorporadas e adaptadas por outros professores.
- Promover o engajamento docente, através do reconhecimento pelo compartilhamento de suas boas práticas.

Para os professores, a seção “Boas Práticas” contribui para:

- Permitir que o professor compartilhe o seu conhecimento e as suas ações com os colegas, sendo muito importante também como fator motivacional.
- Favorecer o acompanhamento das práticas desenvolvidas pelos outros professores, para que o docente possa adaptar à sua realidade, bem como desenvolver novas estratégias de ensino e novas aulas.

Verifica-se que os coordenadores e professores convergem seus pensamentos, destacando que esta seção, ao permitir que os docentes compartilhem as suas melhores práticas, promove maior engajamento de toda a equipe, que se sente valorizada, ao ter a sua prática publicada e replicada ou adaptada pelos colegas. Além disso, ambos os grupos focais destacaram a utilidade dessa seção no que concerne à criação de novas práticas e novos conhecimentos, a partir de conhecimentos externalizados pelos docentes, criando, desse modo, um ciclo virtuoso, inovador e integrativo. Entretanto, o grupo de coordenadores também destaca que a cultura organizacional precisa ser trabalhada para que a seção seja cada vez mais utilizada.

## **I) Seção “Capacitações”**

O grupo focal dos coordenadores, mostra que a seção “Capacitações” favorece para:

- Aumentar o engajamento dos docentes no processo de capacitação contínua, ao apresentar os cursos fundamentais solicitados pela instituição, bem como sugestões de cursos mensalmente, melhorando, conseqüentemente, a atuação do professor.

A discussão realizada pelos professores, indica que a seção “Capacitações” ajuda a:

- Apoiar os docentes no processo de aprendizagem contínuo e de modo direcionado, a partir das sugestões da instituição sobre as competências que ela espera que o professor desenvolva naquele momento.
- Estimular os docentes, a partir da premiação dos professores com melhor desempenho na universidade corporativa.

Comprova-se que coordenadores e professores comungam a ideia de que o processo de capacitação e aprendizagem contínuo dos docentes, é fundamental para a organização e que, as sugestões de cursos a serem realizados, auxilia os docentes a compreenderem quais são as competências que a instituição acredita serem essenciais naquele momento. Além disso, professores destacam que a premiação dos professores com melhor desempenho nesse quesito, auxilia o engajamento e é relevante como fator motivacional.

## **J) Seção “Fotos e Eventos”**

A partir da exposição do ponto de vista dos coordenadores, o grupo chegou à conclusão de que a seção “Fotos e Eventos”, da forma como está proposta, pouco auxilia o docente e a instituição.

Sob o prisma dos professores, a seção “Fotos e Eventos” contribui para:

- Favorecer o fator motivacional, ao expor o registro das ações desenvolvidas, para toda a comunidade acadêmica.

Ressalta-se que os coordenadores acreditam que essa seção tem potencial para contribuir com o propósito pelo qual foi criada, mas que, para isso, ela precisa ser reformulada. O grupo dos professores mostram-se entusiasmados com a exposição das suas ações em sala de aula nessa seção, mas, também ressaltam que as ações poderiam divulgadas de maneira mais eficiente, para o público externo.

### **K) Seção “Quem é?”**

Na visão dos coordenadores, a seção “Quem é?” colabora para:

- Ajudar os docentes a compreenderem melhor as atribuições de cada um dos setores e como estes setores podem auxiliá-los.

A análise dos professores explicita que a seção “Quem é?” coopera para:

- Proporcionar que os docentes sejam mais eficientes no processo de comunicação institucional, ao saberem quem contatar de acordo com cada demanda.
- Auxiliar os docentes a aprenderem sobre as demais funções e pessoas da instituição.

Percebe-se que coordenadores e professores concordam que é fundamental que os professores conheçam todos os setores da IES e suas respectivas atribuições, visando permitir que o docente atue de maneira mais eficiente, em caso de necessidades específicas relacionadas a esses setores. Os professores destacam também que humanizar as pessoas dos setores, ou seja, permitir que as pessoas sejam notadas e reconhecidas, auxilia o processo de relacionamento e, conseqüentemente, a melhoria dos procedimentos institucionais.

## L) Seção “Quiz”

Os coordenadores destacam que a seção “Quiz” é importante para:

- Auxiliar os docentes a validarem o seu conhecimento sobre o modelo acadêmico, processos institucionais e demais informações relevantes da instituição.
- Permitir a análise sobre a qualidade das informações que estão sendo compartilhadas, detectando se elas estão sendo corretamente absorvidas pelo seu público alvo.

O grupo focal dos professores expõem que a seção “Quiz” contribui para:

- Auxiliar os docentes a compreenderem quais são os conhecimentos que a instituição julga importante, visto que estes conhecimentos são validados a partir do *quiz*.
- Fornecer *feedback* aos docentes, para que eles validem se estão compreendendo corretamente o modelo de acadêmico e o modelo de negócio da instituição.

Nota-se que coordenadores e professores acreditam que essa seção desempenha importante papel na retroalimentação de todo o processo, pois, através das questões propostas, permite fornecer *feedback* aos docentes sobre a sua aprendizagem em determinado tema sugerido pela instituição. Os coordenadores destacam também que os resultados gerados a partir das respostas a essas questões, permitem remodelar as informações disponíveis no “Ambiente Digital”.

## M) Seção “Área do Professor”

O consenso do grupo dos coordenadores demonstra que a seção “Área do Professor” colabora para:

- Apoiar os docentes no processo de autogestão, ao fornecer a eles *feedback*, em uma estrutura *gamificada*, sobre o seu respectivo desempenho.
- Auxiliar a coordenação de curso a tomar decisões, ao acompanhar e analisar os indicadores de cada docente.

Na análise dos professores, a seção “Área do Professor” contribui para:

- Ajudar o professor a compreender melhor a “regra do jogo”, praticando a autogestão dos seus indicadores, proporcionando um norteador para as suas ações.
- Permitir que o docente receba *feedback* sobre as suas ações e sobre o seu desempenho.

Constata-se que coordenadores e professores concordam que essa seção permite que os docentes gerenciem as suas atribuições de maneira mais eficiente, através da autogestão dos seus respectivos indicadores, norteando-os sobre os aspectos que precisam ser melhorados. Os coordenadores também destacam que a análise dos indicadores dos docentes, permite a tomada de decisões corretas ao final do semestre, acerca de treinamentos específicos para determinados professores, ou mesmo, reestruturação de parte da equipe.

### **5.3.2 Análise do Ambiente Digital e a sua relação com a Aprendizagem Organizacional**

Após a análise e considerações sobre cada uma das seções do Ambiente Digital, a seguinte pauta foi colocada em discussão: **Em relação às atividades pertinentes à atuação do docente na instituição, o Ambiente Digital contribui para o processo de aprendizagem organizacional e criação de conhecimento organizacional?**

Conforme destacado anteriormente, por autores como Probst, Raub e Romhardt (2002), Sveiby (1998), Drucker (1999) e, Nonaka e Takeuchi (2008), o conhecimento é uma capacidade de ação, construído a partir de processos de



aprendizagem. A análise dos coordenadores e professores sobre cada uma das seções disponíveis no Ambiente Digital, deixa evidente que essa ferramenta é capaz de compartilhar de maneira sistematizada, informações e conhecimentos, que permitem ao docente realizar a sua interpretação e processamento. Esse cenário, conseqüentemente, leva ao aprendizado, que ocorre por meio da obtenção, filtro e processamento da informação, conforme é descrito por Nogueira e Odelius (2015).

O Coordenador C4 destaca:

[...] O Ambiente Digital tem contribuição fundamental no processo de aprendizagem e na atuação docente. [...] o portal tem as informações sistematizadas e as informações estão orientadas ao que o professor efetivamente precisa desempenhar [...] portanto, eu acredito que ele passe a compreender melhor o papel que ele tem com a instituição e com o aluno. (Coordenador C4, 2019)

O exposto pela Professora P7, complementa:

Nós trabalhamos com informação o tempo todo e, quando a informação não está bem organizada, bem distribuída, temos grande chance de não atuar da melhor maneira possível. Então, eu acho que o Ambiente Digital ajuda muito no processo de aprendizagem, pois, estrutura e compartilha de maneira sistematizada e didática, a informação que precisamos, para poder trabalhar melhor dentro daquilo que é esperado do docente na nossa instituição. (Professora P7, 2019)

É perceptível que o Ambiente Digital facilita a criação do conhecimento, levando-se em conta os preceitos descritos por Nonaka e Takeuchi (2008), através do processo SECI. O conhecimento tácito, presente, especialmente, na coordenação da instituição, é externalizado nas diversas seções do Ambiente Digital, que atua, nesse sentido, como um facilitador para a combinação desses diferentes conhecimentos, nesse momento, explícitos. Desse modo, quando o docente acessa o Ambiente Digital e tem à sua disposição os diferentes conhecimentos, traduzidos em informações, rotinas, manuais, procedimentos, dentre outros, ele tem condição de realizar o seu

processamento e internalização, em forma de conhecimento individual que, ao ser amplificado, se torna conhecimento organizacional.

A coordenadora C3, destaca a importância desse processo:

[...] A partir do Ambiente Digital, o professor passa a ter todas as informações que ele precisa absorver em um único sistema, e com isso, ele passa a ver o negócio como um todo [...] com essas informações completas e bem estruturadas, ele tem maiores chances de aprender aquilo que é necessário para o sucesso da organização. (Coordenadora C3, 2019)

O professor P5 adiciona:

As informações disponibilizadas no portal de maneira bem estruturada permitem que os professores entendam melhor aquilo que a instituição espera, entendam melhor o modelo de negócio da instituição de forma que seja possível aprender e gerar o conhecimento necessário para o sucesso da instituição como um todo. (Professor P5, 2019)

Ressalta-se os participantes dos grupos focais foram unânimes em afirmar que o Ambiente Digital contribui efetivamente para o processo de aprendizagem organizacional e criação de conhecimento organizacional. Entretanto, destaca-se a fala do Coordenador C5, que enfatiza a necessidade da cultura organizacional se preocupar em trabalhar os aspectos relacionados à informação, conhecimento e aprendizagem:

[...] eu concordo com o que os colegas disseram e ressalto que tudo isso cria uma cultura positiva que tem como tendência melhorar. O Ambiente Digital já é capaz de auxiliar todo este processo de aprendizagem e, acredito que deste ponto em diante, além das melhorias que são contínuas e que sempre serão feitas, precisamos trabalhar a cultura organizacional com esse direcionamento para a informação e para a aprendizagem. (Coordenador C5, 2019).

A construção da visão do grupo focal dos Coordenadores sobre a contribuição do Ambiente Digital para o processo de aprendizagem organizacional pode ser sintetizada em:

- A. O Ambiente Digital apresenta informações personalizadas e direcionadas à atuação docente, isto é, possui um propósito claro que é subsidiar o docente com informações relevantes ao seu cotidiano.
- B. O Ambiente Digital torna mais eficiente o processo de compartilhamento e recuperação de informação e conhecimento, ao realizar esta ação de maneira estruturada e sistematizada, em um canal centralizado.

Por sua vez, a percepção agregada do grupo focal dos professores acerca da importância e colaboração do Ambiente Digital pode ser sumarizada em:

- A. O Ambiente Digital traz mais segurança e motivação ao docente, pois, se posiciona como um canal central de compartilhamento de informação e conhecimento oficial e confiável, em que o professor pode encontrar as informações necessárias para a sua atuação profissional, além de ser reconhecido pelo seu desempenho.
- B. O Ambiente Digital fornece maior transparência aos processos organizacionais, pois, as informações disponibilizadas deixam claro os conhecimentos e ações esperados pela instituição, visando suportar as tarefas docentes.

As considerações feitas pelos professores e coordenadores, permitiram verificar de que maneira cada seção do Ambiente Digital pode contribuir com o processo de aprendizagem organizacional. Nesse ponto, ressalta-se que o ambiente possui fundamental importância no processo de compartilhamento estruturado de informações e conhecimentos para o corpo docente da instituição. De posse dessas informações, os professores têm condição de as transformarem em conhecimentos, que possuem o potencial de se converterem em ações mais eficientes e com melhores resultados para a organização. O sucesso dos sistemas educacionais está

diretamente relacionado à eficácia com que os seus recursos são transformados em resultados alinhados aos objetivos da organização. (ANDRADE e QUEL, 2018)

Por fim, ressalta-se que Souza (2016) descreve que um Ambiente Digital, tal como um portal corporativo, viabiliza e potencializa a transformação de dados em informações úteis que, ao serem processadas, isto é, aprendidas, tornam-se conhecimento organizacional. Conclui-se, portanto, que o Ambiente Digital cumpre o papel de se tornar um valioso canal de compartilhamento de informação e conhecimento, capaz contribuir com a aprendizagem organizacional.

#### **5.4 O Ambiente Digital e a Gestão da Informação e do Conhecimento**

O terceiro objetivo específico deste trabalho, tem como finalidade, analisar se o Ambiente Digital de compartilhamento de informação e conhecimento contribui para o processo de gestão da informação e do conhecimento. Para realizar essa análise, a seguinte pauta foi colocada em discussão para os grupos focais: **O Ambiente Digital contribui para a gestão da informação e do conhecimento? Explique.**

A fundamentação teórica deste trabalho, aliada à análise do conteúdo oriundo das reuniões com os grupos focais, permitiu a estruturação da percepção de professores e coordenadores em quatro categorias, acerca da relação do Ambiente Digital com a gestão da Informação e do conhecimento. São elas: A) Estruturação e Organização da Informação e do Conhecimento; B) Compartilhamento de Informação e Conhecimento; C) Gestão e Criação de Conhecimento Organizacional e; D) Tomada de Decisão.

##### **A) Estruturação e Organização da Informação e do Conhecimento**

Coordenadores e professores destacam que o Ambiente Digital é de grande valia para o processo de organização e estruturação da informação e do conhecimento, tornando esse processo mais robusto e eficiente. Essa estruturação e organização proporcionada pelo sistema, permite que os professores desempenhem

melhor as suas tarefas cotidianas. A discussão entre os coordenadores levou a um consenso que pode ser sintetizado na visão da Coordenadora C1.

O ambiente auxilia a sistematização da informação. O portal, por meio das suas seções, realiza essa estruturação. [...] além disso, algo muito importante é que a informação não fica centralizado na mão de uma pessoa, o que em outras épocas causou muitos transtornos, em situações que essa pessoa perdeu o vínculo com a instituição. (Coordenadora C1, 2019)

A visão do grupo focal dos professores demonstra concordância com o posicionamento dos coordenadores e pode ser resumida na exposição da Professora P6.

[...] o nosso cérebro não é para armazenar informações, é para criar, para achar soluções. [...] por que eu vou gravar informações que estão lá, de maneira tão organizada? [...] a partir do momento que eu vou lendo, acessando, automaticamente vou absorvendo, então, se torna algo natural, orgânico. (Professora P6, 2019)

A visão dos professores e coordenadores, a respeito da organização e estruturação das informações e conhecimentos no Ambiente Digital possui aderência à teoria acerca dos processos envolvidos na gestão da informação e gestão do conhecimento. Para Davenport (1998) e Wilson (1997), a gestão da informação se refere à administração do ambiente informacional, através de princípios gerenciais relacionados à aquisição, organização, compartilhamento e utilização da informação para a efetiva operacionalização de todos os tipos de organizações. Barbosa (2008) e Oliveira e Souza (2018) definem gestão do conhecimento como uma agregação de mecanismos mediante aos quais as organizações: buscam, estruturam, compartilham e utilizam a informação e o conhecimento, objetivando a melhoria do seu desempenho.

Constata-se, portanto, que o Ambiente Digital se posiciona como um importante recurso de tecnologia, capaz de colaborar com a organização da informação e do conhecimento, processo de grande relevância para a gestão da informação e do conhecimento.

## **B) Compartilhamento de Informação e Conhecimento**

O compartilhamento de informação e conhecimento, é um dos processos chave que fazem parte da gestão da informação e do conhecimento, conforme destacado por diversos autores, como Valentim e Santos (2014) e Carvalho e Araújo Júnior (2014).

Sob esse aspecto, os coordenadores chegaram à conclusão de que o Ambiente Digital auxilia o processo de compartilhamento de informação e conhecimento, ao tornar esse processo mais robusto e estruturado. A sistematização do processo de compartilhamento da informação e conhecimento, que antes era pautado como primitivo pelos colaboradores, otimiza a atuação dos docentes frente às tarefas que lhe são solicitadas. A Coordenadora C2 resume essa percepção:

[...] o ambiente é um local de compartilhamento de informação e conhecimento personalizado para as nossas necessidades, então, eu acho que contribui muito nos processos de gestão da informação e do conhecimento, pois permite que as informações efetivamente sejam comunicadas e compartilhadas com os professores. (Coordenadora C2, 2019)

A visão da coordenação se alinha à teoria explicada por Tomaél (2012) , que destaca que os fluxos informacionais bem estruturados, permitem que as pessoas envolvidas nos processos organizacionais desenvolvam as suas atividades de maneira mais eficiente.

Os professores também acreditam que o compartilhamento de informações e conhecimento de maneira organizada, facilita a sua atuação profissional, conforme é possível observar na opinião do Professor P3:

[...] sem dúvidas, ele auxilia nos processos de estruturação e disponibilização da informação de maneira eficiente, através de um ambiente prático, simples, amigável. [...] e como essa informação está bem sistematizada, fica mais fácil recuperá-la quando necessário. (Professor P3, 2019)

Silva (2013) enfatiza que os membros da organização precisam ser alimentados com informações que subsidiem as suas ações cotidianas, conforme também foi destacado pelos coordenadores e professores. Valentim e Santos (2014) complementam, explicando que os fluxos de informação possuem como intuito fornecer insumos, ou seja, dados e informação, para a construção do conhecimento nos indivíduos da organização, visando à realização de uma ação.

Desse modo, constata-se que o compartilhamento de informação e conhecimento é fator chave para o sucesso ou insucesso da organização, portanto, a empresa deve promover canais eficientes para que esse processo seja realizado de maneira eficiente e eficaz. O exposto pelos coordenadores e professores demonstra que o Ambiente Digital cumpre esse propósito, de maneira satisfatória.

### **C) Gestão e Criação do Conhecimento Organizacional**

A criação de conhecimento organizacional, a partir da aprendizagem organizacional está intimamente conectada com a gestão da informação e do conhecimento, conforme é destacado por Rolim (2017) e Vieira *et al.* (2017). Davenport e Prusak (2003) descrevem diretrizes sobre o processo de gestão do conhecimento, que deve atuar nas etapas de:

- **Geração do Conhecimento:** Ações implementadas pelas organizações visando aumentar o seu conhecimento corporativo;
- **Codificação do Conhecimento:** Tornar o conhecimento explícito e acessível e;
- **Transferência do Conhecimento:** Compreende a comunicação e veiculação do conhecimento.

Nonaka e Takeuchi (2008) salientam que a criação de conhecimento é facilitada se o conhecimento explícito for formalizado através de manuais, documentos ou relatos orais, por exemplo. O acesso à documentação estruturada, auxilia as pessoas a internalizarem o que aprenderam ou vivenciaram, aumentando assim o seu

conhecimento tácito, além de facilitar a transmissão do conhecimento explícito para outras pessoas (NONAKA e TAKEUCHI, 2008).

Nesse sentido, a percepção de ambos os grupos focais demonstra convergência, ao explanarem que o Ambiente Digital facilita a criação de conhecimento organizacional, pois, permite que:

- A. Os coordenadores externalizem o seu conhecimento tácito em informações ou conhecimentos explícitos sobre o modelo acadêmico e o modelo de negócio da instituição, através do Ambiente Digital.
- B. Os professores compartilhem o seu conhecimento tácito a respeito da sua atuação docente, seja dentro de sala de aula, ou seja, em relação aos processos que permeiam as suas atribuições, em informações ou conhecimentos explícitos.

Esses conhecimentos, que estão presentes nas pessoas da organização, ao serem compartilhados explicitamente, através do Ambiente Digital, permitem que os professores os interpretem para a construção de novos conhecimentos, a partir do processo de aprendizagem organizacional. A visão da Coordenadora C3 sintetiza essa situação:

[...] na leitura prévia que fizemos, ficou muito claro que o conhecimento está nas pessoas, então, o portal também auxilia na gestão desse conhecimento, ao permitir que ele seja compartilhado e multiplicado, tanto por nós coordenadores, quanto pelos próprios professores. (Coordenadora C3, 2019)

Os professores complementam esta percepção, refletida na fala do Professor P2:

[...] o Ambiente Digital permite tanto que a gente aprenda, sobre a instituição sobre os seus processos [...] mas, também permite que a gente ensine, a partir do compartilhamento do nosso conhecimento [...] essas possibilidades, fazem com que os professores estejam em um ciclo de ensino-aprendizagem contínuo, com o apoio de uma ferramenta bem estruturada. (Professor P5, 2019)



É importante ressaltar que Angeloni (2002) alerta que as organizações possuem o grande desafio de compreender os processos de aprendizagem organizacional, criação de conhecimento, bem como entender como ocorre a transferência da aprendizagem individual para a aprendizagem organizacional. A autora destaca que a aprendizagem individual deve ser fomentada na organização, pois, é a partir dela que se formará a aprendizagem organizacional.

A análise do pensamento dos autores de referência do presente estudo, bem como a percepção dos grupos focais, possui similaridades, em relação à integração da gestão da informação e do conhecimento com a aprendizagem organizacional e conhecimento organizacional. Deste modo, fica notório que o Ambiente Digital facilita essa integração.

#### **D) Tomada de Decisão**

Tarapanoff (2006) afirma que a gestão da informação tem como objetivo o acompanhamento de atividades e processos, monitoramento do ambiente interno e externo, bem como subsidiar a tomada de decisões, de forma a promover a vantagem competitiva da organização.

Na percepção dos coordenadores, o Ambiente Digital é capaz de auxiliar também o processo de tomada de decisão. Isso acontece, pois, o ambiente possui como uma de suas funções o controle dos indicadores dos professores, que é resultado prático de tudo que é exposto no Ambiente Digital. A partir da análise das informações a respeito desses indicadores, os coordenadores podem analisar melhor a sua respectiva equipe, visando elaborar ações para a melhoria dos resultados da instituição. O Coordenador C5 sintetiza:

[...] o Ambiente Digital nos permite acompanhar o desempenho de cada professor ao longo do semestre. Isso facilita a nossa gestão do curso, pois, conseguimos elaborar ações em tempo hábil para correção de eventuais problemas e também nos fornece mais embasamento para as decisões acerca da equipe, que acontece ao final de cada semestre. (Coordenador C5, 2019)

A percepção dos professores ao longo da reunião, também demonstra que o Ambiente Digital auxilia no processo de tomada de decisão, em relação à sua própria atuação. Ao acompanharem os seus indicadores, ao entenderem o que a instituição espera sobre o seu desempenho e ao serem municiados de informações relacionadas ao modelo de negócio da instituição, os professores são capazes de tomarem decisões, visando atingir os objetivos da empresa, seja a partir do *feedback* recebido, seja a partir da sua própria análise sobre o seu desempenho. O Professor P4 destaca:

[...] pensando no ponto de vista da palavra gestão, eu entendo que pra gerir a informação e o conhecimento, você precisa primeiro ter acesso a esta informação e conhecimento, o que antes era muito difícil. [...] agora, com as informações disponíveis, somos capazes de entender como estamos nos posicionando frente as demandas da instituição e o que podemos fazer para melhorar a nossa atuação. [...] se torna algo mais proativo em que temos mais força para atuar. (Professor P4, 2019)

Choo (2003) explana que a criação de significado, bem como, a geração de conhecimento permitem que as organizações utilizem a informação de modo estratégico, de maneira a subsidiar o processo de tomada de decisão. Por definição, toda decisão estratégica deve ser tomada de maneira racional, com base em informações completas de acordo com os objetivos da empresa. As informações que subsidiam as decisões devem apresentar alternativas viáveis, bem como possíveis resultados dessas alternativas para a organização (CHOO, 2003).

A tomada de decisões corretas é fundamental para o sucesso da organização. Desse modo, conforme destacado pelo grupo focal de coordenadores e professores, o Ambiente Digital apoia os gestores da instituição, através dos recursos disponibilizados que permitem o acompanhamento do docente ao longo do semestre, de modo que as decisões possam ser tomadas no prazo adequado visando à melhoria dos resultados.

A gestão da informação e do conhecimento, é composta por várias tarefas e é importante para diversos processos, conforme descrito na fundamentação teórica deste trabalho. Desse modo, a partir da explanação de coordenadores e professores, constata-se a importante função do Ambiente Digital, especialmente para: A)

Estruturação e Organização da Informação e do Conhecimento; B) Compartilhamento de Informação e Conhecimento; C) Gestão e Criação de Conhecimento Organizacional e; D) Tomada de Decisão. Assim, é possível concluir que o Ambiente Digital auxilia os processos de gestão da Informação e do conhecimento.

### **5.5 Validação e Melhoria do Ambiente Digital**

O quarto objetivo específico deste trabalho, tem como intuito gerar informações que forneçam insumos que possam contribuir para a validação e melhoria do Ambiente Digital. Para consecução deste objetivo, os participantes dos grupos focais foram convidados a analisar os aspectos descritos a seguir, acerca da qualidade das informações, e arquitetura da informação do Ambiente Digital.

Esta seção apresenta a análise dos resultados das discussões realizadas nos grupos focais, sobre aspectos objetivos e práticos, relacionados à percepção do usuário acerca de atributos do Ambiente Digital. Os critérios iniciais se referem à qualidade da informação do Ambiente Digital e foram elaborados a partir da adaptação dos atributos descritos por De Sordi (2015) e O'Brien e Marakas (2013). Portanto, sobre a qualidade da informação, os seguintes atributos foram analisados: A) Veracidade e Confiabilidade; B) Disponibilidade; C) Confidencialidade; D) Atualidade; E) Precisão e Completude; F) Pertinência e Agregação de Valor e; G) Audiência.

Para que fosse possível fornecer mais subsídios de forma a validar e melhorar o Ambiente Digital, aspectos relacionados à arquitetura da informação também foram abordados. Os critérios analisados acerca da arquitetura da informação foram definidos a partir de Rosenfeld, Morville e Arango (2015) e da interpretação de Vecchiato e Vidotti (2012), os quais abordam: A) Organização; B) Navegação; C) Busca e; D) Rotulagem, relacionados ao Ambiente Digital.

Ressalta-se, portanto que, nessa etapa da discussão, ao serem questionados sobre os critérios analisados, alguns membros dos grupos focais emitiam as suas opiniões, explicando-as. Essas opiniões poderiam sofrer concordância ou discordância por parte dos demais membros do grupo. Quando as opiniões tinham caráter unânime, tal percepção está pautada como a visão daquele grupo acerca da validação ou não de determinado critério. Entretanto, quando as opiniões possuíam divergências, tais pontos foram destacados no decorrer da discussão dos resultados.

A seguir, são apresentados os resultados e discussões de cada critério, relacionando os resultados dos grupos focais com a literatura exposta neste trabalho.

### **5.5.1 Critérios relacionados à Qualidade da Informação**

Esta seção, apresenta os resultados obtidos a partir dos grupos focais, de critérios relacionados à qualidade da informação. Ressalta-se que as perguntas foram apresentadas de maneira contextualizada aos grupos focais, de forma a possibilitar que os membros realizassem a análise de tais critérios a partir da sua percepção como usuários do Ambiente Digital.

#### **A) Critério: Veracidade e Confiabilidade**

Ao serem questionados se a informação é confiável e possui veracidade, todos os coordenadores e professores afirmam que sim, pois, a informação vem de fonte direta, de maneira institucional, que possui respaldo de todos os colaboradores. O expresso pela Coordenadora C1 e pela Professora P6 resumem a percepção dos grupos:

A informação vem de fonte direta, sem passar por canais intermediários, o que garante a sua confiabilidade e credibilidade. (Coordenadora C1, 2019)

[...] sabemos que a fonte da informação é institucional, o que nos dá total segurança sobre a sua veracidade (Professora P6, 2019)

De Sordi (2015) destaca que uma informação é confiável quando é oriunda de fonte que possui credibilidade perante o público alvo e que uma informação possui veracidade, quando é fiel aos fatos que representa.

## **B) Critério: Disponibilidade**

Ao serem questionados se a informação está disponível sempre que necessitam, todos os coordenadores e professores alegam que sim, pois, sempre que precisam acessar o Ambiente Digital, ele está disponível, ativo, independente do dispositivo que utilizam para acesso. A Coordenadora C2 e o Professor P4 enfatizam:

Todas as vezes que precisei acessar o ambiente, ele sempre estava funcionando. (Coordenadora C2, 2019)

[...] as informações sempre estão disponíveis, seja acessando pelo computador ou mesmo pelo celular. (Professor P4, 2019)

De Sordi (2015) explica que uma informação de qualidade precisa estar disponível sempre que requisitada, por quem é de direito. O autor explica também que a informação, além de disponível, deve estar no canal, ou seja, no meio de comunicação apropriado ao seu público-alvo.

## **C) Critério: Confidencialidade**

Ao serem questionados se as informações sigilosas são mantidas em confidencialidade, todos os coordenadores e professores acreditam que sim. Os coordenadores destacam que as informações sigilosas são protegidas por *login* institucional. Os professores, por sua vez, destacam que existem informações que são de domínio público e não precisam de confidencialidade. O Coordenador C4 e o Professor P1 descrevem:

[...] as informações que são sigilosas são protegidas por login institucional, garantindo esse requisito. (Coordenador C4, 2019)

[...] e as informações de domínio público, como nosso modelo de ensino, não precisam estar com esta proteção. (Professor P1, 2019)

De Sordi (2015) explica que o atributo confidencialidade deve ser uma preocupação das organizações, de modo a garantir que informações sigilosas sejam acessadas somente por quem é de direito.

#### **D) Critério: Atualidade**

Ao serem questionados se a informação é atualizada no tempo adequado, todos os coordenadores e professores informam que sim. O grupo focal dos coordenadores atesta que as informações são atualizadas sempre com agilidade. Os professores complementam esta informação, destacando que para documentos institucionais, existe um controle de versão, que os auxilia a confirmar se estão trabalhando com o documento correto, atual. A Coordenadora C1 e o Professor P2 destacam:

As informações são sempre atualizadas com agilidade, garantindo que elas estejam corretas e atuais. (Coordenadora C1, 2019)

[...] possuir as datas das informações e as versões dos documentos nos ajuda a ter certeza que estamos trabalhando com a versão mais atual. (Professor P2, 2019)

O'Brien e Marakas (2013) explicam que a informação deve estar atualizada quando fornecida aos usuários, pois, uma informação importante, mas, fora do tempo útil, não permite mais a ação necessária, tornando-a, desse modo, de pouca utilidade.

#### **E) Critério: Precisão e Completude**

Ao serem questionados se a informação é precisa e completa, isto é, suficientemente detalhada, para pronta utilização, todos os coordenadores e professores atestam que sim. Coordenadores destacam que a informação é completa, não sendo necessário acesso à recursos complementares para que a informação possa ser utilizada. Os professores complementam, destacando que as informações

são fornecidas de maneira precisa, sem erros. O Coordenador C4 e a Professora P7 enfatizam:

Absolutamente, a informação é completa, de modo que tudo o que preciso saber sobre um dado tópico está disponível na plataforma, não sendo necessários sistemas complementares. (Coordenador C4, 2019)

Eu acho o ambiente bem didático, simples, com informações de fácil compreensão e claras, sem erros. (Professora P7, 2019)

O'Brien e Marakas (2013) explicam que uma informação que possui precisão é aquela que detém nível de detalhamento adequado e que uma informação que possui completude é aquela que fornece toda a informação necessária.

#### **F) Critério: Pertinência e Agregação de Valor**

Ao serem questionados se a informação agrega valor, ou seja, se ela é pertinente ao público alvo, todos os coordenadores e professores enfatizam que sim, isto é, que a informação é fundamental para os professores desenvolverem as suas atividades. A Coordenadora C3 e o Professor P5 destacam:

[...] a informação tem o potencial de agregar valor, pois, é completamente direcionada ao professor e é pautada nos preceitos da organização. (Coordenadora C3, 2019)

[...] o potencial para agregar valor é imenso [...] nos permite compreender melhor a instituição e todos os seus processos, que também são nossos processos. (Professor P5, 2019)

De Sordi (2015) explica que uma informação agrega valor, quando ela tem o potencial de apoiar as atividades do público-alvo, otimizando assim, as ações dos usuários da informação e gerando, conseqüentemente, melhores resultados.

## **G) Critério: Audiência**

Ao serem questionados se a informação é frequentemente acessada pelo público alvo, o grupo focal dos coordenadores chega a um consenso de que isso é parcialmente realizado, pois, muitos professores ainda não tem o hábito de acessar o sistema com frequência. A Coordenadora C3 resume:

[...] ainda é preciso trabalhar a cultura organizacional, para que todos os professores tenham o hábito de acessar o ambiente com mais frequência. [...] já percebemos esse comportamento em alguns deles, mas, não em todos.  
(Coordenadora C3, 2019)

A maioria do grupo focal dos professores acredita que a informação é acessada com frequência pelos docentes, conforme destaca a Professora P6. Entretanto, o Professor P1 acredita que possam existir docentes desconheçam o Ambiente Digital.

[...] por ser um projeto piloto, um protótipo, acredito que a tendência é que o ambiente seja cada vez mais acessado, que a cultura direcione pra isso, mas, todos os docentes que eu já me comuniquei, alegam acessar. (Professora P6, 2019)

[...] eu não tenho certeza se todos acessam. [...] nem todos os professores vivem intensamente o ambiente acadêmico além da sala de aula [...] estes professores podem sequer terem se dado conta do ambiente e das próprias tarefas extra-classe que a instituição espera dele. (Professor P1, 2019)

De Sordi (2015) destaca que a medida de audiência do público-alvo é importante para que a organização possa detectar o interesse pela informação e detectar eventuais problemas, para que a instituição possa tomar medidas para melhorar os níveis de audiência.

A análise das percepções dos grupos focais de professores e coordenadores, a respeito dos critérios relacionados à qualidade da informação, traz como conclusão que, na visão dos grupos, os critérios: veracidade, confiabilidade, disponibilidade,



confidencialidade, atualidade, precisão, completude, pertinência e agregação de valor, são validados por ambos os grupos focais. Entretanto, o critério de audiência é parcialmente validado pelo grupo focal de professores e pelo grupo focal de coordenadores. Portanto, ressalta-se que a análise das reuniões e da teoria apresentada neste trabalho, poderão contribuir para a melhoria dos critérios que tangem à qualidade da informação, existente no Ambiente Digital.

### **5.5.2 Critérios relacionados à Arquitetura da Informação**

Esta seção, apresenta os resultados obtidos a partir dos grupos focais, de aspectos relacionados à arquitetura da informação. Ressalta-se que as perguntas foram apresentadas de maneira contextualizada aos coordenadores e professores, de forma a possibilitar a análise do ponto de vista destes profissionais, enquanto usuários do Ambiente Digital.

#### **A) Critério: Organização**

Ao serem questionados se o Ambiente Digital apresenta as informações de maneira organizada e estruturada, permitindo que os usuários compreendam a estrutura de organização do site e utilizem-no de maneira prática, todos os professores e coordenadores informam que sim. Na percepção do grupo dos professores, exposta a partir da fala do Coordenador C2, existe padronização na estruturação e organização das informações.

Na página inicial já é possível ter a visão geral de todo o Ambiente Digital. [...] além disso, existe padronização na forma da estruturação das informações, que são disponibilizadas de maneira simples, claras e objetivas e em uma organização lógica. (Coordenador C4, 2019)

O grupo focal dos professores possui percepção convergente, destacando que o ambiente é organizado e facilmente compreensível. O Professor P5 explica:

[...] a estrutura do ambiente é facilmente compreensível, as informações são limpas, não tem sub menus que dificultariam a localização das informações. Existe uma lógica da divisão de conteúdo por seção. (Professor P5, 2019)

Rosenfeld, Morville e Arango (2015) enfatizam que a organização do Ambiente Digital é fator determinante para o seu sucesso. Vechiato e Vidotti (2012) destacam que um Ambiente Digital deve apresentar informações de maneira organizada e consistente, permitindo facilmente a memorização, de forma que o usuário da informação não precise reaprender a utilizar o sistema a cada acessos.

## **B) Critério: Navegação**

Ao serem questionados se o Ambiente Digital concede pistas para navegação e localização da informação e se é fácil percorrê-lo, o grupo focal dos coordenadores chegou à conclusão que sim, descrevendo que é possível se localizar e navegar no Ambiente Digital com facilidade. A Coordenadora C2 resume:

[...] na análise geral sim, sempre que é necessário acessar outra informação a partir de uma informação original, o link está disponível de imediato [...] é possível se localizar e navegar pelo site com tranquilidade. (Coordenadora C2, 2019)

Os professores concordaram que existem aspectos positivos, destacando que com poucos cliques é possível navegar para qualquer parte do site. Entretanto, também ressaltaram a falta de algum recurso que identifique de maneira ampla o Ambiente Digital, como por exemplo, o mapa do site. Essas percepções podem ser analisadas nas falas dos professores P4 e P2.

[...] o ambiente é bem prático neste aspecto, com 3 cliques você acessa praticamente qualquer informação que está no site, acho isso bem importante, pois, quando a dificuldade pra chegar a um determinado recurso é grande, você acaba deixando pra lá. (Professor P4, 2019).

Muitos usuários gostam de saber exatamente qual a função de cada seção do ambiente. Então, se existisse um local que apresentasse o mapa do site com o objetivo da seção, seria melhor. (Professor P2, 2019)

Rosenfeld, Morville e Arango (2015) destacam que os usuários precisam entender onde eles estão e onde eles querem ir. Vechiato e Vidotti (2012) explicam que o Ambiente Digital deve prover pistas para a que o usuário navegue e localize as informações disponibilizadas.

### **C) Critério: Busca**

Ao serem questionados se o Ambiente Digital fornece opção de busca de conteúdo e outros recursos de localização das informações, o grupo focal dos coordenadores, de maneira consensual destaca que existe uma deficiência no ambiente neste aspecto, enfatizando que o motor de busca não é satisfatório. A fala da Coordenadora C5 exalta esta situação:

[...] o motor de busca não funciona muito bem se for necessário combinar palavras [...] aparecem coisas que não é o que queríamos. Além disso, existem muitos recursos no formato de imagem, o que impossibilita pesquisar o conteúdo dessas imagens. (Coordenadora C5, 2019)

O grupo focal dos professores possui visão similar aos coordenadores, enfatizando, sobretudo, aspectos relacionados ao motor de busca. O Professor P2 explica:

[...] eu demorei para achar a opção de busca e, achei mais fácil navegar pelo site que é prático do que encontrar a informação pesquisando nesta lupa de busca. (Professor P2, 2019)

Rosenfeld, Morville e Arango (2015) explicam que um Ambiente Digital deve se preocupar com a funcionalidade de busca, que visa auxiliar a procura e identificação

de conteúdo. Os autores destacam motores de busca e lista de sugestões são recursos importantes para garantir essa funcionalidade.

#### **D) Critério: Rotulagem**

Ao serem questionados se o sistema apresenta menus descritivos, isto é, rótulos condizentes com o objetivo de cada seção, de forma a facilitar a compreensão daquela seção, coordenadores destacam que nem sempre isto acontece. A Coordenadora C1 explica:

Alguns menus possuem nomenclaturas que não fornecem clareza sobre o que aquela seção aborda. (Coordenadora C1, 2019)

A discussão realizada pelos professores tem conclusão similar, informando que alguns rótulos não estão adequados. Esta percepção pode ser resumida na fala do Professor P5.

Os nomes de algumas seções me passam a sensação de outro tipo de informação. Seria interessante para casos em que houvesse ambiguidade, uma votação para um novo nome ou uma área do site com explicação sobre isso. (Professor P5, 2019)

Rosenfeld, Morville e Arango (2015) explicam que a rotulagem é a maneira mais óbvia de demonstrar o propósito de uma determinada área do Ambiente Digital. Os autores destacam que a criação de rótulos ou etiquetas é um dos aspectos mais difíceis da arquitetura da informação.

Cartaxo (2016) destaca que o ambiente informacional da empresa, caracterizado por ele como espaço informacional deve ter como premissa a capacidade de atender as necessidades de informação do usuário para o desempenho de suas tarefas e que, nesse âmbito, emerge o papel da arquitetura da informação, presente no Ambiente Digital. Vidotti *et. al* (2018) complementam que a arquitetura da informação fornece embasamento para a elaboração, desenvolvimento

e avaliação de ambientes digitais informacionais, principalmente no âmbito de ambientes que disponibilizam conteúdos especializados, tal como o exposto neste estudo de caso.

Os aspectos analisados por professores e coordenadores, relacionados à arquitetura da informação do ambiente, apresentam pontos de convergência e pontos de divergência. Ambos os grupos focais descrevem que o sistema de organização do Ambiente Digital é satisfatória. O grupo dos coordenadores descreve que o sistema de navegação é eficiente, porém, parte do grupo dos professores apresenta discordância, descrevendo que este critério não está completamente adequado. Coordenadores e professores compartilham a percepção que os sistemas de busca e rotulagem do Ambiente Digital são insatisfatórios e precisam de ajustes e correções. Por fim, ressalta-se que sugestões para melhorias do site foram realizadas pelos grupos e serão expostas na seção a seguir. Isso posto, destaca-se que a análise da percepção dos grupos focais e dos autores de referência deste trabalho, acerca dos critérios relacionados à arquitetura da informação, poderão contribuir para a melhoria do Ambiente Digital.

### **5.5.3 Análise Geral e Sugestões**

Esta seção, apresenta a percepção geral dos grupos focais, acerca da eficiência e eficácia do Ambiente Digital, bem como aponta sugestões de melhorias, levantadas durante as discussões realizadas.

#### **A) Critério: Eficiência e Eficácia**

Ao serem questionados se o ambiente é eficiente e eficaz, cumprindo o seu propósito de maneira satisfatória, tanto os coordenadores, quanto os professores, concordam que sim. Coordenadores destacam, especialmente, que o ambiente se tornou um canal mais eficiente para compartilhamento de informação e conhecimento, como é possível verificar na fala da Coordenadora C1:

Acredito que sim, até porque a construção do Ambiente Digital ocorreu a partir da demanda levantada pelos próprios docentes e, entendendo como propósito fornecer informações que possam ser aprendidas, convertidas em conhecimento que se reflita em ações práticas, o ambiente cumpre adequadamente. (Coordenadora C1, 2019)

Professores enfatizam que após da criação do Ambiente Digital, ficou mais fácil a absorção de informações, para que eles possam desempenhar melhor as suas funções. Isto é, as informações disponibilizadas são insumos para o processo de aprendizagem organizacional, que permite a criação de novos conhecimentos capazes de se tornarem ações mais eficientes e eficazes, visando à obtenção de melhores resultados. O Professor P2 resume:

Sem dúvidas, o ambiente nos dá segurança de saber onde encontrar as informações necessárias para o nosso dia-a-dia. [...] em uma instituição dinâmica como a nossa, é fundamental que sempre sejamos municiados de informações que são importantes para o nosso trabalho. (Professor P2, 2019)

A análise sobre a eficiência e eficácia, realizada pelos coordenadores e professores demonstra que o Ambiente Digital consegue atender de maneira satisfatória as necessidades de informação dos usuários do sistema, ou seja, dos professores da instituição.

A importância de um Ambiente Digital informacional, em uma sociedade caracterizada como a sociedade da informação e do conhecimento, é destacada por Machado (2013), que descreve que a organização deve se preocupar com a adequada sistematização das informações em seus ambientes informacionais de modo a não prejudicar a qualidade da gestão e compartilhamento de informações e conhecimento.

## **B) Sugestões: Modificações no Ambiente Digital**

Coordenadores e professoreres foram convidados a destacar seções ou recursos que deveriam existir no Ambiente Digital, mas, que, no presente momento da coleta de dados deste estudo, ainda não se faziam presentes.

Os coordenadores sugeriram que:

- A. Fosse criado um novo diretório, dentro da seção de “Registros Colaborativos”, para que o professor possa inserir a sua documentação pessoal, fundamental em períodos de avaliação externa do curso.
- B. Fosse criada uma seção denominada “Aula”, com o objetivo de compilar as informações vitais para que o professor desenvolva a sua aula pautado nas informações chave, aconselhadas pela instituição.

Os professores sugeriram que:

- A. Fosse criada uma seção para apresentar o professor, que deveria trazer como informações: mini-currículo, *hobbies*, data de aniversário e foto do professor, visando proporcionar que os professores conheçam melhor os seus colegas de trabalho.
- B. Fosse criada uma seção com o mapa do site, de forma a facilitar a compreensão de cada seção.

Por fim, coordenadores e professores também foram solicitados a descrever quais seções ou recursos estão presentes no Ambiente Digital, mas, que não se fazem necessárias ou que poderiam ser alteradas.

Os coordenadores recomendaram que:

- A. A seção “Em Foco” deveria ser renomeada para “Notícias”, pois, acreditam que esse nome é mais representativo para o objetivo da seção.
- B. A seção “Fotos e Eventos” fosse substituída por uma seção denominada “Mídias Sociais”, com o intuito de direcionar os professores para os ambientes de mídias sociais que a instituição utiliza, que deveria conter as fotos e ações realizadas na IES, para ampla divulgação.

C. O motor de busca fosse reestruturado, de forma a tornar mais fácil a sua localização e utilização.

Já os professores, recomendaram que:

A. A seção “Quem é?” fosse renomeada para “Contatos”, pois, acreditam que esse nome facilita compreender o propósito da seção.

B. O motor de busca fosse melhorado, de forma a otimizar a localização de informações.

Destaca-se, portanto, que as reuniões com os grupos focais compostos pelos coordenadores e professores tiveram grande valia para o processo de análise qualitativa do Ambiente Digital, nos aspectos que tangem à qualidade da informação e à arquitetura da informação, do ponto de vista do usuário. A análise do conteúdo das reuniões, permitiu detectar os aspectos que já poderiam ser validados, bem como possíveis aspectos de melhoria, de forma a tornar o Ambiente Digital melhor adaptado à realidade da instituição, garantindo que o seu propósito seja cumprido. Este propósito, de sistematizar o compartilhamento de informação e conhecimento é fundamental para facilitar o processo de aprendizagem e construção do conhecimento organizacional, vital para as organizações contemporâneas.



## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo de caso foi realizado em uma IES privada, inserida em um mercado dinâmico e cada vez mais competitivo, que demanda de ações mais eficientes no que tange aos processos de gestão e compartilhamento da informação e do conhecimento, com vistas à promoção da aprendizagem e do conhecimento organizacional. Diante desse panorama, este trabalho, se propôs a investigar se um Ambiente Digital de compartilhamento de informação e conhecimento contribui para o aprendizado organizacional desta organização.

Procurou-se, a partir das concepções teóricas, analisar de maneira integrada a relação entre a Gestão da Informação e do Conhecimento, a Aprendizagem Organizacional e os Ambientes Digitais. A estratégia adotada, foi de analisar e comparar esses pressupostos teóricos, com dados obtidos por meio da realização de reuniões com grupos focais de coordenadores e professores, da instituição de ensino pesquisada. Desse modo, conforme o objetivo geral exposto, investigou-se se um Ambiente Digital de compartilhamento da informação e do conhecimento contribui para o aprendizado organizacional em uma instituição de ensino superior.

Para responder de maneira satisfatória o objetivo geral desta pesquisa, foi necessário atender os objetivos específicos. Para subsidiar cada um dos objetivos específicos, inicialmente foi construída a fundamentação teórica, a partir do trabalho de autores clássicos e contemporâneos, expostos em livros, artigos, teses e dissertações. A partir de então, essa fundamentação foi confrontada com os resultados advindos das reuniões com os grupos focais.

O primeiro objetivo, propôs investigar os motivos para a implementação do Ambiente Digital de compartilhamento de informação e conhecimento. Para isso, destaca-se a teoria explicitada na seção 2.1, denominada Gestão da Informação e do Conhecimento e os resultados expostos na seção 5.2, denominada O Cenário de Compartilhamento da Informação e do Conhecimento. Os resultados demonstram que organização estudada possuía um sistema precário para o compartilhamento de informação e conhecimento, que estava ficando cada vez mais ineficiente, conforme relatado pelos professores e coordenadores. Os grupos focais produziram ideias consensuais, destacando que o método utilizado pela organização ocasionava três

grandes problemas: A) grande volume de informações; B) dificuldade de recuperação de informações e; C) fragmentação das informações. Deste modo, ficou notório que a organização precisava, de maneira ágil, implementar novas estratégias e ferramentas para melhoria desse processo, o que motivou, portanto, a criação do Ambiente Digital.

O segundo objetivo específico deste trabalho, teve como como intuito analisar de que maneiras o Ambiente Digital de compartilhamento de informações e conhecimento auxilia o processo de aprendizagem organizacional. A fundamentação teórica exposta na seção 2.1 Gestão da Informação e do Conhecimento e na seção 2.2 Aprendizagem Organizacional subsidiou a discussão desse objetivo com os resultados expostos na seção 5.3 O Ambiente Digital e a Aprendizagem Organizacional. A análise minuciosa realizada pelos grupos focais, permitiu identificar de que maneira cada seção do Ambiente Digital poderia contribuir com a aprendizagem organizacional e com a atuação docente na instituição de ensino. A partir desta análise, conclui-se que o Ambiente Digital tem papel relevante no processo de aprendizagem organizacional, ao apresentar de maneira centralizada e personalizada, as informações necessárias para que os docentes aprendam sobre os processos organizacionais fundamentais para a realização das suas tarefas.

O terceiro objetivo buscou investigar se o Ambiente Digital de compartilhamento de informação e conhecimento contribui para o processo de gestão da informação e do conhecimento. Os resultados obtidos e apresentados na seção 5.4 O Ambiente Digital e a Gestão da Informação e do Conhecimento e a teoria explicitada na seção 2.1 Gestão da Informação e do Conhecimento, demonstram que diversos processos importantes na gestão da informação e do conhecimento são apoiados pelo Ambiente Digital, destacando-se: A) estruturação e organização da informação e do conhecimento; B) compartilhamento de informação e conhecimento; C) gestão e criação de conhecimento organizacional e; D) tomada de decisão. Desse modo, entende-se que o Ambiente Digital contribui para a gestão da informação e do conhecimento.

O quarto objetivo, teve como proposta gerar informações que forneçam insumos que possam contribuir para a validação e melhoria do Ambiente Digital. Para a realização desse objetivo, destaca-se a teoria exposta na seção 2.3, denominado Ambientes Digitais. Os conceitos desse capítulo, aliados com os resultados expostos

na seção 5.5 Validação e Melhoria do Ambiente Digital, permitiu que o ambiente fosse avaliado, a partir dos critérios de qualidade da informação: veracidade, confiabilidade, disponibilidade, confidencialidade, atualidade, precisão, completude, agregação de valor, audiência e contextualização. Além disso, foi possível avaliar o Ambiente Digital a partir da ótica de alguns elementos estudados na arquitetura da informação, destacando-se: organização, navegação, busca e rotulagem. Essa análise permitiu validar os aspectos adequados do Ambiente Digital, bem como detectar aqueles atributos que necessitavam de melhorias, conforme exposto na seção de resultados e discussões.

Os resultados provenientes do estudo realizado apontaram importantes contribuições para a instituição de ensino investigada no estudo de caso, ao demonstrar que o Ambiente Digital de compartilhamento de informação efetivamente contribui para o processo de aprendizagem organizacional. Concluiu-se, portanto, que o Ambiente Digital se posiciona como um canal de compartilhamento de informação e conhecimento estruturado e sistematizando, capaz de subsidiar os docentes com recursos para o desenvolvimento da aprendizagem e do conhecimento organizacional, que leva ao sucesso da instituição.

Por fim, ressalta-se que este trabalho apresenta como limitação o fato de ser um estudo de caso único. Desse modo, sugere-se a aplicação da pesquisa em novas instituições de ensino que possuem contextos similares, de forma a validar a relação dos ambientes digitais informacionais com o processo de aprendizagem organizacional.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR FILHO, A. S. D. **O Papel dos Grupos de Apoio no Compartilhamento da Informação e do Conhecimento nas Avaliações das IES Privadas**. Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, p. 162. 2016.

AGUIAR FILHO, A. S. D.; NASSIF,. O papel dos grupos de apoio e o compartilhamento da informação e do conhecimento nas avaliações das instituições de ensino superior privadas. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 21, p. 182-203, 2016. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-99362016000300182&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-99362016000300182&script=sci_abstract&tlng=pt)>. Acesso em: 4 Dezembro 2018.

ALAVI, M.; LEIDNER, D. E. Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. **MIS Quarterly**, v. 25, p. 107-136, March 2001.

ALCÂNTARA, F. M. M. D.; SILVA, H. D. F. N. Fatores Facilitadores da Aprendizagem Organizacional para a Criação de Significado em IES Privadas de Curitiba e Região Metropolitana. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 8, p. 4-21, 2018. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/pgc/article/view/32952/20818>>. Acesso em: 15 Março 2019.

ANDRADE, A. A. D.; QUEL, L. F. Eficiência e Eficácia Operacional em Instituições de Ensino Superior da Rede Privada Brasileira. **Revista Científica Hermes**, Osasco, p. 339-363, 2018. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/service/redalyc/downloadPdf/4776/477656634006/7>>. Acesso em: 25 Fevereiro 2019.

ANGELONI, M. T. **Organizações do Conhecimento: Infraestrutura, Pessoas e Tecnologia**. São Paulo: Saraiva, 2002. 215 p.

APO – ASIAN PRODUCTIVITY ORGANIZATION. **Knowledge Management: Facilitators Guide**. Tokyo. 2010.

ARGYRIS, C.; SCHÖN, A. **Organizational Learning: A Theory of Action Perspective**. Reading: Addison-Wesley, 1978. 344 p.

AUDY, J. L. N.; ANDRADE, G. K. D.; CIDRAL, A. **Fundamentos de Sistemas de Informação**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

BARBOSA, R. R. Gestão da Informação e do Conhecimento: Origens, Polêmicas e Perspectivas. **Informação & Informação**, Londrina, v. 13, p. 1-25, 2008. Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/1843/1556>>. Acesso em: 21 Fevereiro 2019.

BARBOSA, R. R.; ALVES, A. Influências e Barreiras ao Compartilhamento da e Informação: Uma Perspectiva Teórica. **Ciência da Informação**, Brasília, p. 115-128, 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v39n2/10.pdf>>. Acesso em: 21 Fevereiro 2019.

BARBOSA, R. R.; SEPÚLVEDA, M. I. M.; COSTA, M. U. P. D. Gestão da Informação e do Conhecimento na Era do Compartilhamento e da Colaboração. **Informação & Sociedade**, João pessoa, v. 19, p. 13-24, 2009. Disponível em:

<<http://www.periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/ies/article/view/2378/3034>>. Acesso em: 28 Março 2019.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977. 233 p.

BARRETO, A. C. **Mapeamento de Conhecimento em Instituições de Ensino Superior: Um Estudo de Caso na Região Centro Oeste**. Universidade FUMEC. Belo Horizonte, p. 105. 2016.

BATISTA, F. F. **Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira: Como Implementar a Gestão do Conhecimento para Produzir Resultados em Benefício do Cidadão**. Rio de Janeiro: IPEA, 2012. 134 p.

BELLUZZO, R. C. B. Bases Teóricas de Gestão da Informação: Das Origens aos Desafios na Sociedade Contemporânea. **Palavra Chave**, La Plata, v. 1, p. 1-12, 2017. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/pdf/3505/350553375002.pdf>>. Acesso em: 25 Fevereiro 2019.

BITENCOURT, C. C. **A Gestão de Competências Gerenciais – A Contribuição da Aprendizagem Organizacional**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/1793/000308546.pdf> Porto Alegre, p. 320. 2001.

BRASILEIRO, A. M. M. **Manual De Produção De Textos Acadêmicos E Científicos**. São Paulo: Atlas, 2013.

BUCKLAND, M. **Information and Information Systems**. Santa Bárbara: ABC-CLIO, 1991. 248 p.

CAMBOIM, L. G.; PAIVA, S. B.; TARGINO, M. D. G. Gestão Estratégica Da Informação Em Coordenações De Cursos De Graduação De Universidades Públicas Federais. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 6, p. 223-237, 2016. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/pgc/article/view/25158/15482>>. Acesso em: 15 Março 2019.

CAMBOIM, L. G.; TARGINO, M. D. G.; SOUSA, M. R. F. D. Gestão da Informação em Ambientes Híbridos: Condições de Apoio da Arquitetura da Informação. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v. 26, p. 21-30, 2016. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/ies/article/view/29852/17104>>. Acesso em: 15 Março 2019.

CAMPOS, P. C; LIMA, C. R. M.; LIMA, M. A.; LIMA, M. V. A. O Balanced Scorecard Como Sistema De Avaliação De Desempenho Desdobrado Nas Áreas De Gestão, Ensino, Pesquisa E Extensão Em Uma Instituição De Ensino Superior Comunitária. **Gestão Universitária na América Latina**, Florianópolis, v. 10, p. 39-61, 2017. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2017v10n1p39/33541>>. Acesso em: 27 Fevereiro 2019.

CARTAXO, M. A. **A Contribuição da Arquitetura da Informação para Gestão do Conhecimento**. Universidade de Brasília. Brasília, p. 135. 2016.

CARVALHO, B. D. **Aplicações de Softwares de Gestão do Conhecimento: Tipologia e Usos**. Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, p. 144. 2000.

CARVALHO, L. F. D.; ARAÚJO JÚNIOR, R. H. D. Gestão Da Informação - Um Estudo Comparativo Entre Quatro Modelos. **Revista do Instituto de Ciências Humanas e da Informação**, v. 28, p. 71-84, 2014. Disponível em: <<https://periodicos.furg.br/biblos/article/view/4159/3000>>. Acesso em: 25 Fevereiro 2019.

CHOO , C. W. **Information Management for the Intelligent Organization: The Art of Scanning the Environment**. 3. ed. [S.l.]: ASIS Monograph Series, 1998. 335 p.

CHOO, C. W. **A Organização do Conhecimento: Como as Organizações Usam a Informação para Criar Significado, Construir Conhecimento e Tomar Decisões**. São Paulo: SENAC, 2003. 426 p.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da Informação: Por que só a Tecnologia Não Basta para o Sucesso na Era da Informação**. São Paulo: Futura, 1998. 312 p.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial: Como as Organizações Gerenciam o seu Capital Intelectual**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 240 p.

DE SORDI, J. O. **Administração da Informação: Fundamentos e Práticas para uma Nova Gestão do Conhecimento**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2015. 280 p.

DIAS, A. B. B. B.; HEINZEN, D. A. D. M. Criação e Gestão do Conhecimento em uma Instituição de Ensino Superior em Santa Catarina na Perspectiva de Lustrì, Miura e Takahachi. **Principia**, João Pessoa, p. 1-8, 2018. Disponível em: <<http://periodicos.ifpb.edu.br/index.php/principia/article/download/2027/880>>. Acesso em: 15 Março 2019.

DIBELLA, A.; NEVIS, A. C. **Como as Organizações Aprendem: Uma Estratégia Integrada Voltada para a Construção da Capacidade de Aprendizagem**. São Paulo: Educator, 1999. 256 p.

DOURADO, C. GONDIM, S. M. G.; LOIOLA, E.; FERREIRA, A. S. M.; ALBERTON, G. D. Aprendizagem Individual, Suporte Organizacional e Desempenho Percebido: Um Estudo com Docentes Universitários. **Educação em Revista**, Belo Horizonte, v. 34, p. 1-28, 2018. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/edur/v34/1982-6621-edur-34-e178191.pdf>>. Acesso em: 25 Fevereiro 2019.

DRUCKER, P. F. **Sociedade Pós-Capitalista**. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1999. 229 p.

DUARTE, E. N.; LIRA, S. D. L.; LIRA, W. S. Gestão do Conhecimento: Origem, Evolução Conceitos e Ações. In: DUARTE, E. N.; LIARENA, R. A. D. S.; LIRA, S. L. **Da Informação à Auditoria do Conhecimento: A Base para a Inteligência Organizacional**. João Pessoa: UFPB, 2014. p. 269-308.

FAQUETI, M. F.; ALVES, J. B. D. M.; STEIL, A. V. Aprendizagem Organizacional em Bibliotecas Acadêmicas: Uma Revisão Sistemática. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 21, p. 156-179, 2016. Disponível em: <<http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/2699/1819>>. Acesso em: 25 Fevereiro 2019.

GARCIA, R.; FADEL, B. A Percepção do Indivíduo na Gestão do Conhecimento Organizacional: Estudo Teórico-Empírico das Influências da Interferência nos Fluxos Informacionais na Criação de Conhecimento e Tomada de Decisão, p. 492-507, 2009. Disponível em:

<<http://legacy.unifacef.com.br/novo/3fem/Encontro/Arquivos/Regis%20Garcia%20e%20Barbara.pdf>>. Acesso em: 5 Abril 2019.

GARCIA, R.; FADEL, B. Cultura Organizacional e as Interferências nos Fluxos Informacionais (IFI). In: VALENTIM, M. L. P. **Gestão, Mediação e Uso da Informação**. São Paulo: UNESP, 2010. p. 211-233.

GATTI, B. A. **Grupos Focais na Pesquisa em Ciências Sociais e Humanas**. 1. ed. Brasília: Líber Livro, 2005.

GELESKI, P.; ZAMPIER, M. A.; STEFANO, S. R. Pessoas Mais Comprometidas Aprendem Mais? Survey em uma Instituição Pública. **Acta Scientiarum. Human and Social Sciences**, Maringá, v. 38, p. 1-12, 2016. Disponível em: <<http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/ActaSciHumanSocSci/article/view/27076/pdf>>. Acesso em: 15 Março 2019.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 2008. 216 p.

GONÇALVES, ; MACHADO, M. M. Um Estudo do Ambiente de Inovação em uma IES sob Reforço da Aprendizagem Organizacional. **Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 18, p. 425-433, 2017. Disponível em: <<http://www.revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/download/4249/3288>>. Acesso em: 15 Março 2019.

GRAY, D. E. **Pesquisa no Mundo Real**. 2. ed. Porto Alegre: ARTMED, 2012. 488 p.

INEP. Censo da Educação Superior 2016, 2017. Disponível em: <[http://download.inep.gov.br/educacao\\_superior/censo\\_superior/documentos/2016/censo\\_superior\\_tabelas.pdf](http://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/documentos/2016/censo_superior_tabelas.pdf)>. Acesso em: 10 Dezembro 2018.

KLEINSORGE, C. R. D. P. **A Efetividade dos Sistemas de Informação nas Organizações**. FUMEC. Belo Horizonte, p. 98. 2015.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. D. A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003. 312 p.

LAUDON, K.; LAUDON, J. P. **Gerenciamento de Sistemas de Informação**. 3. ed. Rio de Janeiro: S.A, 2001. 448 p.

LEITE, F. C. L.; COSTA, S. Repositórios Institucionais como Ferramentas de Gestão do Conhecimento Científico no Ambiente Acadêmico. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 11, p. 206-219, 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pci/v11n2/v11n2a05.pdf>>. Acesso em: 15 Abril 2019.

LIMA, A. M. D.; CUNHA, G.. Gestão de Custos e Performance Empresarial: A Visão dos Gestores de Instituições de Ensino Superior. **Gestão Universitária da América Latina**, Florianópolis, v. 9, p. 21-44, 2016. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2016v9n3p21/32848>>. Acesso em: 27 Fevereiro 2019.

LIMA, P. S. H. D. LIMA, C. R. M.; DIAS, I. A.; LIMA, .M. V. A. Yield Management em Instituições De Ensino Superior: Um Estudo de Caso na Modalidade de Ensino a Distância de Uma Universidade Comunitária. **Ibero-Americana de Estratégia**, São Paulo, v. 15, p. 70-87, 2016. Disponível em: <<http://www.revistaiberoamericana.org/ojs/index.php/ibero/article/view/2418/pdf>>. Acesso em: 27 Fevereiro 2019.

LUSTRI, D.; MIURA, I. K.; TAKAHACHI, S. Gestão do Conhecimento desenvolvendo competências. **Inteligência Empresarial**, Rio de Janeiro, p. 20-27, 2005. Disponível em: <<http://www.cohros.com.br/uploads/tinyMCE/uploads/PDF/gestao-do-conhecimento-desenvolvendo-competencias.pdf>>. Acesso em: 15 Março 2019.

LYRA, M. R. **A contribuição da Arquitetura da Informação para o Gerenciamento de Serviços de TI**. Universidade de Brasília. Brasília, p. 178. 2012.

MACHADO, O. A. **Qualidade da Informação: Uma Abordagem Orientada para o Contexto**. Universidade de São Paulo. São Paulo, p. 175. 2013.

MAIA, L. C. G.; FICHE, R. H.; MOURA, L. R. C.; PIRES, R. R. Metodologia para Implantação de um Projeto de Registro Colaborativo. **Revista Inteligência Competitiva**, São Paulo, v. 7, p. 251-266, 2017. Disponível em: <[http://www.inteligenciacompetitivarev.com.br/ojs/index.php/rev/article/view/236/pdf\\_123](http://www.inteligenciacompetitivarev.com.br/ojs/index.php/rev/article/view/236/pdf_123)>. Acesso em: 4 Dezembro 2018.

MARCHAND, D. A. **Competing With Information: A Manager's Guide to Creating Business Value With Information Content**. Chichester: John Wiley & Sons, 2000. 352 p.

MARTINS, G. A. **Manual para Elaboração de Monografias e Dissertações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARTINS, S. T.; PINHO, V. S.; BESSA, M. J. C.; CARNEIRO, S. N. V.; MENDES, D. P.. A Qualidade do Atendimento ao Cliente em uma Instituição de Ensino Superior - IES: Um Estudo de Caso. **Revista Expressão Católica**, v. 4, p. 1-21, 2015. Disponível em: <<http://publicacoesacademicas.unicatolicaquixada.edu.br/index.php/rec/article/view/1416>>. Acesso em: 27 Fevereiro 2019.

MCGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento Estratégico da Informação**. 21. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 244 p.

MORESI, E. A. D. Delineando o Valor do Sistema de Informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 29, p. 14-24, 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v29n1/v29n1a2.pdf>>. Acesso em: 1 Março 2019.

NASCIMENTO, N. M. D.; VITORIANO, M. C. D. C. P. O Estudo da Produção Documental e a Memória Organizacional em Ambientes Empresariais. **Em Questão**, Porto Alegre, v. 23, p. 202-227, 2017. Disponível em: <<https://seer.ufrgs.br/EmQuestao/article/view/65931/39119>>. Acesso em: 15 Março 2019.

NASSIF, M. E.; VENTURA, R. D. C. M. D. O. Gestão de Pessoas e Suas Relações com o Compartilhamento da Informação no Contexto Organizacional. **Inf. & Soc**, João Pessoa, v. 26, p. 221-234, 2016. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufpb.br/index.php/ies/article/download/30797/16881>>. Acesso em: 17 Março 2019.

NOGUEIRA, R. A.; ODELIUS, C. C. Desafios da Pesquisa em Aprendizagem Organizacional. **Cadernos EBABE.BR**, Rio de Janeiro, v. 13, 2015. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cebape/v13n1/1679-3951-cebape-13-01-00083.pdf>>. Acesso em: 25 Fevereiro 2019.

NONAKA, I.; KONNO, N. The Concept of "Ba": Building a Foundation for Knowledge Creation. **California Management Review**, California, v. 40, p. 40-54, 1998.



Disponível em: <<http://home.business.utah.edu/actme/7410/Nonaka%201998.pdf>>. Acesso em: 15 Março 2019.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation**. Oxford: Oxford University Press, 1995. 304 p.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008. 320 p.

NONATO, J. A. A.; PEREZ, G. Os Sistemas de Informação e seu Apoio às Funções da Memória Organizacional: Um Estudo Exploratório. **Journal of Information Systems and Technology Management**, São Paulo, v. 15, p. 1-24, 2018. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/jistm/v15/1807-1775-jistm-15-e201815008.pdf>>. Acesso em: 1 Março 2019.

NORTH, K. **Gestão do Conhecimento: Um Guia Prático Rumo a Empresa Inteligente**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010. 312 p.

O'BRIEN, J. A.; MARAKAS, G. M. **Administração de Sistemas de Informação: Uma Introdução**. 15. ed. [S.I.]: Mcgraw Hill, 2013. 620 p.

OLETO, R. R. Percepção da Qualidade da Informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 35, p. 57-82, 2006. Disponível em: <[www.scielo.br/pdf/ci/v35n1/v35n1a07.pdf](http://www.scielo.br/pdf/ci/v35n1/v35n1a07.pdf)>. Acesso em: 15 Abril 2019.

OLIVEIRA, D. D. P. R. **Sistemas de Informações Gerenciais: Estratégias, Táticas Operacionais**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 282 p.

OLIVEIRA, L. C. D. S.; SOUZA, E. C. L. D. A Utilização das Práticas de Gestão do Conhecimento e Facilitadores Estratégicos em uma Instituição de Ensino Superior. **Gestão Universitária na América Latina**, Florianópolis, v. 11, p. 1-18, 2018. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/viewFile/1983-4535.2018v11n2p319/36896>>. Acesso em: 15 Março 2019.

PAIM, I.; NEHMY, M. R. Q.; GUIMARÃES, C. G. Problematização do Conceito de "Qualidade" da Informação. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 1, p. 111-119, 1996. Disponível em: <<http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/8/27>>. Acesso em: 15 Abril 2019.

PEREIRA, A. D. S. **A Formação das Capacidades Dinâmicas por Meio da Gestão de Indicativos de Conhecimento**. Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, p. 203. 2018.

PEREIRA, N. S. P.; PEREIRA, C. A.; SILVA, T. M. C. F.; PAIXÃO FILHO, J. M.; MONTEIRO, R. P.; BORGES, E. J. Mapeamento Conceitual da Inter-Relação entre Gestão do Conhecimento, Capital Intelectual e Métricas de Qualidade nas Universidades. **Gestão Universitária na América Latina**, Florianópolis, v. 8, p. 259-280, 2015. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2015v8n4p259/30874>>. Acesso em: 15 Março 2019.

PROBST, G.; RAUB, ; ROMHARDT,. **Gestão do Conhecimento: Os Elementos Construtivos do Sucesso**. Porto Alegre: Bookman, 2002. 288 p.

RASCÃO, J. P. **Da Gestão Estratégica à Gestão Estratégica da Informação: Como Aumentar o Tempo Disponível para a Tomada de Decisão Estratégica**. Rio de Janeiro: E-papers, 2006. 289 p.

REIS, N. C.; PITASSI, C.; BOUZADA, A. B. Os Fatores que Explicam o Grau de Aceitação de um Sistema de Informação Acadêmica: Um Estudo de Caso com Docentes de uma IES Privada. **Revista Eletrônica de Sistemas de Informação**, Curitiba, v. 12, p. 1-28, 2013. Disponível em: <<http://www.periodicosibepes.org.br/index.php/reinfo/article/view/1399/pdf>>. Acesso em: 4 Dezembro 2018.

ROLIM, I. D. **Gestão do Conhecimento: Um Estudo de Casos das Práticas de Compartilhamento do Conhecimento Desenvolvidas em uma Empresa Pública Paulista**. Universidade Metodista de São Paulo. São Paulo, p. 134. 2017.

ROSENFELD, L.; MORVILLE, P.; ARANGO, J. **Information Architecture: For the Web and Beyond**. Sebastopol: O'Reilly, 2015. 485 p.

ROSSATO, J. **Contribuições das Rotinas da Gestão do Conhecimento na Mitigação de Barreiras à Aprendizagem Organizacional**. Universidade Federal de Santa Catarina. Santa Catarina, p. 229. 2017.

ROSSATO, M. **Gestão do Conhecimento: A Busca da Humanização, Transparência, Socialização e Valorização do Intangível**. Rio de Janeiro: Interciência, 2002. 264 p.

RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. **Os Novos Horizontes da Gestão: Aprendizagem Organizacional e Competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005. 224 p.

SANTOS, A. **Avaliação da Orientação Informacional de uma Instituição Privada**. Universidade FUMEC. Belo Horizonte, p. 95. 2014.

SENGE, P. M. **A Quinta Disciplina: Arte e Prática da Organização que Aprende**. 2. ed. São Paulo: Best Seller, 1998. 443 p.

SILVA, C. S. D. **Análise do Fluxo Informacional no Processo de Educação Continuada de Forma a Apoiar o Desenvolvimento do Conhecimento Organizacional**. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, p. 153. 2007.

SILVA, E. C. R. E.; VITORINO, E. V. A Gestão da Informação sob a Abordagem da Ecologia: Possibilidades à Competência em Informação. **Em Questão**, Porto Alegre, v. 22, p. 242-246, 2016. Disponível em: <<https://seer.ufrgs.br/EmQuestao/article/view/55547/37101>>. Acesso em: 15 Março 2019.

SILVA, E. D. **Gestão da Informação e do Conhecimento como Subsídios para Geração de Inovação**. Universidade Estadual Paulista. Marília, p. 222. 2013.

SILVA, G. R. D. Gestão da Informação para a Tomada de Decisão em uma Instituição de Ensino Superior Privada: A Experiência das Faculdades Integradas da União Educacional do Planalto Central (FACIPLAC/DF). **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v. 15, p. 53-81, 2017. Disponível em: <<https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/8645248/pdf>>. Acesso em: 11 Março 2019.

SOUZA, L. B. R. H. D. **Compartilhamento da Informação e do Conhecimento entre os Bibliotecários do Sistema Integrado de Bibliotecas da Universidade Estadual**

**da Paraíba (SIB/UEPB).** Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa, p. 185. 2016.

SOUZA, L. L. C. **Mecanismos de Coordenação e Práticas da Gestão do Conhecimento na Cadeia de Valor Terceirizada: Estudo no Setor Elétrico.** Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, p. 245. 2001.

SOUZA, M. N. A. D.; MONTEIRO, A. J. Os Docentes da Universidade Federal do Ceará e a Utilização de Alguns dos Recursos do Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmica (SIGAA). **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, Rio de Janeiro, v. 23, p. 611-630, 2015. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ensaio/v23n88/1809-4465-ensaio-23-88-0611.pdf>>. Acesso em: 15 Março 2019.

STOLLENWERK, M. F. L. Gestão do Conhecimento: Conceitos e Modelos. In: TARAPANOFF, K. **Inteligência Organizacional e Competitiva.** Brasília: UnB, 2001. p. 143-163.

SVEIBY, E. **A Nova Riqueza das Organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1998. 141 p.

TAKAHASHI, A. R. W. **Descortinando os Processos da Aprendizagem Organizacional no Desenvolvimento de Competências em Instituições de Ensino.** Universidade de São Paulo. São Paulo, p. 475. 2007.

TARAPANOFF, K. **Inteligência, Informação e Conhecimento em Corporações.** Brasília: IBICT, UNESCO, 2006. 439 p.

TERRA, J. C. C. **Gestão do Conhecimento: O Grande Desafio Empresarial.** 3. ed. São Paulo: Negócio, 2001. 313 p.

TOMÁÉL, M. I. **Compartilhamento da Informação.** Londrina: Eduel, 2012. 228 p.

VALENTIM, L. P. Inteligência Competitiva em Organizações: Dado, Informação e Conhecimento. **DataGramZero**, Rio de Janeiro, v. 3, p. 1-13, 2002. Disponível em: <[https://biblioufal.files.wordpress.com/2013/10/inteligencia-competitiva-em-organizacoes\\_-dado-informacao-e-conhecimento1.pdf](https://biblioufal.files.wordpress.com/2013/10/inteligencia-competitiva-em-organizacoes_-dado-informacao-e-conhecimento1.pdf)>. Acesso em: 12 Março 2019.

VALENTIM, L. P.; SANTOS, C. D. As Interconexões entre a Gestão da Informação e a Gestão do Conhecimento para o Gerenciamento dos Fluxos Informacionais. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 4, p. 19-33, 2014. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/pgc/article/view/17897/12245>>. Acesso em: 25 Fevereiro 2019.

VALENTIM, M. L. P. Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento: Especificidades e Convergências. **Infohome**, Londrina, 2004. Disponível em: <[http://www.ofaj.com.br/colunas\\_conteudo.php?cod=88](http://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=88)>. Acesso em: 25 Fevereiro 2019.

VALENTIM, M. L. P.; CÂNDIDO, C. A.; CONTANI, M. L. Gestão Estratégica da Informação: Semiótica Aplicada ao Processo de Tomada de Decisão. **DataGramZero**, Rio de Janeiro, p. 1-13, 2005. Disponível em: <[http://www.brapci.inf.br/\\_repositorio/2010/08/pdf\\_99267ae0ff\\_0011609.pdf](http://www.brapci.inf.br/_repositorio/2010/08/pdf_99267ae0ff_0011609.pdf)>. Acesso em: 11 Março 2019.

- VECHIATO, F. L.; VIDOTTI, S. A. B. G. Usabilidade em Ambientes Informacionais Digitais: Fundamentos e Avaliação. In: ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE BIBLIOTECÁRIOS, A. E. D. **Congresso Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas (BAD)**. Lisboa: Anais Lisboa, v. 11, 2012. p. 1-10.
- VERA, D.; CROSSAN, M.; APAYDIN, M. A Framework for Integrating Organizational Learning, Knowledge, Capabilities, and Absorptive Capacity. In: EASTERBY-SMITH, ; LYLES , M. A. **Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management**. 2. ed. Chichester: Wiley, 2011. p. 153-180.
- VERGARA, S. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- VIDOTTI, S. A. B. G.; MOREIRA, F. M.; REYES, J. T. C.; RODAS, C. M.; SANT'ANA, R. C. G.. Aplicação da Triangulação de Métodos para Avaliação da Usabilidade em Ambientes Informacionais Digitais Especializados: Um Estudo no Portal CODAF. **Inf. Inf**, Londrina, Dezembro 2018. 586-624.
- VIEIRA, C. D. C. N; PADILHA, C. K.; MACHADO, D. D. P. N.; CARVALHO, L. C. Processos de Gestão do Conhecimento no Ensino Superior: Estudo em uma Universidade de Santa Catarina. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro, v. 11, p. 104-119, 2017. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/pdf/4417/441753228008.pdf>>. Acesso em: 15 Março 2019.
- VILLARDI, Q.; LEITÃO, P. Organizações de Aprendizagem e Mudança. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 3, p. 53-70, 2000. Disponível em: <<http://igepp.com.br/uploads/arquivos/tc-aula10-b-organizacoesaprendizagem-rap.pdf>>. Acesso em: 25 Fevereiro 2019.
- WEICK, K. E.; DAFT, R. L. Toward a model of organizations as interpretation systems. **Academy of Management Review**, v. 9, p. 284-295, 1984. Disponível em: <<https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amr.1984.4277657>>. Acesso em: 12 Fevereiro 2019.
- WILSON, T. D. Information Management. In: \_\_\_\_\_ **INTERNATIONAL ENCYCLOPEDIA OF INFORMATION AND LIBRARY SCIENCE**. London: Routledge, 1997. p. 187-196.
- YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. 290 p.
- ZHANG, X. J. The Evolution of Management Information Systems: A Literature Review. **Journal of Integrated Design & Process Science**, p. 59–88, 2013. Disponível em: <<https://content.iospress.com/articles/journal-of-integrated-design-and-process-science/jid17-2-05>>. Acesso em: 15 Abril 2019.
- ZIVIANI, F.; OLIVEIRA, J. L. R.; FERREIRA, M. A. T.; DUFLOTH, S. C. Estratégias Formais e Informais de Compartilhamento de Informação e Conhecimento na Produção de Pesquisas Científicas. **ANCIB**, São Paulo, p. 1-15, 2008. Disponível em: <<http://enancib.ibict.br/index.php/enancib/ixenancib/paper/viewFile/3049/2175>>. Acesso em: 5 Abril 2019.

## **APÊNDICES**

### **APÊNDICE A – Mapeamento Sistemático da Produção Científica**

Para o desenvolvimento deste projeto, foram realizadas pesquisas em diferentes bases de dados, com o intuito de localizar trabalhos relacionados que pudessem contribuir para a pesquisa, bem como lacunas a serem exploradas. As bases pesquisadas foram: A) Periódicos CAPES ([periodicos.capes.gov.br](http://periodicos.capes.gov.br)), B) SCIELO (<http://www.scielo.br>) e C) EBSCO (<http://web.a.ebscohost.com>).

Diante da diversidade de conceitos que permeiam os temas gestão da informação, gestão do conhecimento, aprendizagem organizacional, ambientes digitais e instituições de ensino superior torna-se necessário o estabelecimento de associações entre eles. Para isto, inicialmente os termos foram buscados de maneira isolada, nas bases de dados citadas acima. Em seguida, foram combinados em pares, trios, quartetos e por fim, todos eles. Utilizou-se como filtros o período de 2015 a 2019, a seleção de artigos, e o idioma português.

#### **A) Busca Utilizando Termos Isolados**

Através da busca dos termos de maneira isolada nas três bases, de acordo com os parâmetros listados no quadro 18 nota-se que existe relevante volume de literatura, conforme é possível observar nos quadros 19 à 25.

É importante ressaltar que, nas situações em que os termos pudessem ser encontrados tanto na sua forma singular, quanto na sua forma plural ou como sinônimos, utilizou-se o operador OR, para que ambos os termos fossem considerados. Em especial, destaca-se que os termos Sistemas de Informação, Ambiente Digital e Plataforma Digital, foram tratados como sinônimos na realização destas buscas, pois, ambos podem estar adequadamente caracterizados dentro do contexto da pesquisa. Para o restante da pesquisa, convencionou-se denominar o sistema de informação, objeto de estudo da pesquisa como Ambiente Digital.

Quadro 18 - Parâmetros de Pesquisa

<b>Realizada em:</b>	14/03/2019 à 18/03/2019
<b>Período:</b>	2015 a 2019
<b>Retornos SCIELO:</b>	Todos os Índices
<b>Retornos CAPES:</b>	Todos os Índices
<b>Retornos EBSCO:</b>	Todos os Índices
<b>Tipo de Publicação:</b>	Artigos
<b>Idiomas:</b>	Português

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Quadro 19 - Termo: Gestão da Informação

<b>Termos de pesquisa:</b>	"Gestão da Informação"
<b>Chave de busca:</b>	"gestão da informação" AND la:("pt") AND type:("research-article") AND year_cluster:("2015" OR "2016" OR "2017" OR "2018" OR "2019")
<b>Retornos SCIELO:</b>	42
<b>Retornos CAPES:</b>	294
<b>Retornos EBSCO:</b>	50

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Quadro 20 - Termo: Gestão do Conhecimento

<b>Termos de pesquisa:</b>	"Gestão do Conhecimento"
<b>Chave de busca:</b>	"gestão do conhecimento" AND la:("pt") AND type:("research-article") AND year_cluster:("2015" OR "2016" OR "2017" OR "2018" OR "2019")
<b>Retornos SCIELO:</b>	60
<b>Retornos CAPES:</b>	383
<b>Retornos EBSCO:</b>	167

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Quadro 21 - Termo: Aprendizagem Organizacional

<b>Termos de pesquisa:</b>	"Aprendizagem Organizacional" OR "Aprendizado Organizacional"
<b>Chave de busca:</b>	("aprendizagem organizacional" OR "aprendizado organizacional") AND la:("pt") AND type:("research-article") AND year_cluster:("2015" OR "2016" OR "2017" OR "2018" OR "2019")
<b>Retornos SCIELO:</b>	36
<b>Retornos CAPES:</b>	198
<b>Retornos EBSCO:</b>	78

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Quadro 22 - Termo: Instituições de Ensino Superior

<b>Termos de pesquisa:</b>	"Instituição de Ensino Superior OR Instituições de Ensino Superior
<b>Chave de busca:</b>	("instituição de ensino superior" OR "instituições de ensino superior") AND la:("pt") AND type:("research-article") AND year_cluster:("2015" OR "2016" OR "2017" OR "2018" OR "2019")
<b>Retornos SCIELO:</b>	221
<b>Retornos CAPES:</b>	886
<b>Retornos EBSCO:</b>	388

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Quadro 23 - Termo: Sistemas de Informação

<b>Termos de pesquisa:</b>	"sistema de informação" OR "sistemas de informação"
<b>Chave de busca:</b>	("sistema de informação" OR "sistemas de informação") AND la:("pt") AND type:("research-article") AND year_cluster:("2015" OR "2016" OR "2017" OR "2018" OR "2019"))
<b>Retornos SCIELO:</b>	627
<b>Retornos CAPES:</b>	1343
<b>Retornos EBSCO:</b>	344

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Quadro 24 - Termo: Ambientes Digitais

<b>Termos de pesquisa:</b>	"Ambiente Digital" OR "Ambientes Digitais"
<b>Chave de busca:</b>	("Ambiente Digital" OR "ambientes digitais") AND la:("pt") AND type:("research-article") AND year_cluster:("2015" OR "2016" OR "2017" OR "2018" OR "2019")
<b>Retornos SCIELO:</b>	23
<b>Retornos CAPES:</b>	179
<b>Retornos EBSCO:</b>	39

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Quadro 25 - Termo: Plataformas Digitais

<b>Termos de pesquisa:</b>	"Plataforma Digital" OR "Plataformas Digitais"
<b>Chave de busca:</b>	"plataforma digital" OR "plataformas digitais" AND la:("pt") AND type:("research-article") AND year_cluster:("2015" OR "2016" OR "2017" OR "2018" OR "2019")
<b>Retornos SCIELO:</b>	1
<b>Retornos CAPES:</b>	102
<b>Retornos EBSCO:</b>	0

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

## B) Combinação de Dois Termos

Em um segundo momento da pesquisa, buscou-se a combinação de dois termos entre si, de forma a aprimorar a análise da relação entre eles. Observa-se que a combinação dos termos reduz significativamente a quantidade de documentos recuperados, conforme é possível verificar nos quadros 26 à 35.



Quadro 26 - Termos: Gestão da Informação x Gestão do Conhecimento

<b>Termos de pesquisa:</b>	"Gestão da Informação" AND "Gestão do Conhecimento"
<b>Chave de busca:</b>	"gestão da informação" AND "Gestão do Conhecimento" AND la:("pt") AND type:("research-article") AND year_cluster:(("2015" OR "2016" OR "2017" OR "2018" OR "2019"))
<b>Retornos SCIELO:</b>	5
<b>Retornos CAPES:</b>	96
<b>Retornos EBSCO:</b>	8

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Quadro 27 - Termos: Gestão da Informação x Aprendizagem Organizacional

<b>Termos de pesquisa:</b>	"Gestão da Informação" AND "(Aprendizado Organizacional" OR "Aprendizagem Organizacional")
<b>Chave de busca:</b>	("gestão da informação") AND ("aprendizado organizacional" OR "aprendizagem organizacional") AND la:("pt") AND type:("research-article") AND year_cluster:(("2015" OR "2016" OR "2017" OR "2018" OR "2019"))
<b>Retornos SCIELO:</b>	1
<b>Retornos CAPES:</b>	13
<b>Retornos EBSCO:</b>	0

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Quadro 28 - Termos: Gestão da Informação x Instituições de Ensino Superior

<b>Termos de pesquisa:</b>	"Gestão da Informação" AND ("Instituição de Ensino Superior" OR "Instituições de Ensino Superior")
<b>Chave de busca:</b>	("gestão da informação" ) AND ("instituição de ensino superior" OR "instituições de ensino superior") AND la:("pt") AND type:("research-article") AND year_cluster:(("2015" OR "2016" OR "2017" OR "2018" OR "2019"))
<b>Retornos SCIELO:</b>	0
<b>Retornos CAPES:</b>	17
<b>Retornos EBSCO:</b>	2

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Quadro 29 - Termos: Gestão da Informação x Sistemas de Informação

<b>Termos de pesquisa:</b>	"Gestão da Informação" AND ("sistema de informação" OR "sistema de informação" OR "Plataforma Digital" OR "Plataformas Digitais" OR "Ambiente Digital" OR "Ambientes Digitais")
<b>Chave de busca:</b>	("gestão da informação") AND ("sistema de informação" OR "sistemas de informação" OR "plataforma digital" OR "plataformas digitais" OR "Ambiente Digital" OR "ambientes digitais") AND la:("pt") AND type:("research-article") AND year_cluster:(“2015” OR “2016” OR “2017” OR “2018” OR “2019”))
<b>Retornos SCIELO:</b>	0
<b>Retornos CAPES:</b>	100
<b>Retornos EBSCO:</b>	8

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Quadro 30 - Termos: Gestão do Conhecimento x Aprendizagem Organizacional

<b>Termos de pesquisa:</b>	"Gestão do Conhecimento" AND ("Aprendizagem Organizacional" OR "Aprendizado Organizacional")
<b>Chave de busca:</b>	("gestão do conhecimento") AND ("aprendizagem organizacional" OR "aprendizado organizacional") AND la:("pt") AND type:("research-article") AND year_cluster:(“2015” OR “2016” OR “2017” OR “2018” OR “2019”))
<b>Retornos SCIELO:</b>	7
<b>Retornos CAPES:</b>	43
<b>Retornos EBSCO:</b>	9

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Quadro 31 - Termos: Gestão do Conhecimento x Instituições de Ensino Superior

<b>Termos de pesquisa:</b>	"Gestão Do Conhecimento" AND ("Instituição De Ensino Superior" OR "Instituições De Ensino Superior")
<b>Chave de busca:</b>	("gestão do conhecimento") AND ("instituição de ensino superior" OR "instituições de ensino superior") AND la:("pt") AND type:("research-article") AND year_cluster:(“2015” OR “2016” OR “2017” OR “2018” OR “2019”))
<b>Retornos SCIELO:</b>	1

<b>Retornos CAPES:</b>	30
<b>Retornos EBSCO:</b>	8

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Quadro 32 - Termos: Gestão do Conhecimento x Sistemas de Informação

<b>Termos de pesquisa:</b>	"Gestão Do Conhecimento" AND ("Sistema De Informação" OR "Sistemas De Informação" OR "Plataforma Digital" OR "Plataformas Digitais" OR "Ambiente Digital" OR "Ambientes Digitais")
<b>Chave de busca:</b>	("gestão do conhecimento") AND ("sistema de informação" OR "sistemas de informação" OR "plataforma digital" OR "plataformas digitais" OR "Ambiente Digital" OR "ambientes digitais") AND la:("pt") AND type:("research-article") AND year_cluster:("2015" OR "2016" OR "2017" OR "2018" OR "2019"))
<b>Retornos SCIELO:</b>	3
<b>Retornos CAPES:</b>	53
<b>Retornos EBSCO:</b>	13

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Quadro 33 - Termos: Sistemas de Informação x Aprendizagem Organizacional

<b>Termos de pesquisa:</b>	("Sistema De Informação" OR "Sistemas De Informação" OR "Plataforma Digital" OR "Plataformas Digitais" OR "Ambiente Digital" OR "Ambientes Digitais") AND ("Aprendizado Organizacional" OR "Aprendizagem Organizacional")
<b>Chave de busca:</b>	("sistema de informação" OR "sistemas de informação" OR "plataforma digital" OR "plataformas digitais" OR "Ambiente Digital" OR "ambientes digitais") AND ("aprendizado organizacional" OR "aprendizagem organizacional") AND la:("pt") AND type:("research-article") AND year_cluster:("2015" OR "2016" OR "2017" OR "2018" OR "2019"))
<b>Retornos SCIELO:</b>	0
<b>Retornos CAPES:</b>	25
<b>Retornos EBSCO:</b>	2

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Quadro 34 - Termos: Sistemas de Informação x Instituições de Ensino Superior

<b>Termos de pesquisa:</b>	("Sistema De Informação" OR "Sistemas De Informação" OR "Plataforma Digital" OR "Plataformas Digitais" OR "Ambiente Digital" OR "Ambientes Digitais") AND ("Instituição de Ensino Superior" OR "Instituições de Ensino Superior")
<b>Chave de busca:</b>	("sistema de informação" OR "sistemas de informação" OR "plataforma digital" OR "plataformas digitais" OR "Ambiente Digital" OR "ambientes digitais") AND ("instituição de Ensino superior" OR "instituições de ensino superior") AND la:("pt") AND type:("research-article") AND year_cluster:("2015" OR "2016" OR "2017" OR "2018" OR "2019")
<b>Retornos SCIELO:</b>	0
<b>Retornos CAPES:</b>	49
<b>Retornos EBSCO:</b>	6

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Quadro 35 - Termos: Aprendizagem Organizacional x Instituições de Ensino Superior

<b>Termos de pesquisa:</b>	("Aprendizagem Organizacional" OR "Aprendizado Organizacional") AND ("Instituição De Ensino Superior" OR "Instituições De Ensino Superior")
<b>Chave de busca:</b>	("aprendizagem organizacional" OR "aprendizado organizacional") AND ("instituição de Ensino superior" OR "instituições de ensino superior") AND la:("pt") AND type:("research-article") AND year_cluster:("2015" OR "2016" OR "2017" OR "2018" OR "2019")
<b>Retornos SCIELO:</b>	0
<b>Retornos CAPES:</b>	17
<b>Retornos EBSCO:</b>	3

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

### C) Combinação de Três Termos

Na terceira etapa da pesquisa, realizou-se a combinação em conjuntos de três termos, de forma a fornecer maior precisão aos resultados, levando-se em consideração a relação entre eles. Neste ponto, verifica-se que muitas pesquisas não

encontraram nenhum documento que combine os três termos, conforme apresentado nos quadros 36 à 45.

Quadro 36 - Termos: Gestão da Informação x Gestão do Conhecimento x Aprendizagem Organizacional

<b>Termos de pesquisa:</b>	"Gestão Da Informação" AND ("Gestão do Conhecimento") AND ("Aprendizado Organizacional" OR "Aprendizagem Organizacional")
<b>Chave de busca:</b>	("gestão da informação") AND ("gestão do conhecimento") AND ("aprendizado organizacional" OR "aprendizagem organizacional") AND la:("pt") AND type:("research-article") AND year_cluster:("2015" OR "2016" OR "2017" OR "2018" OR "2019"))
<b>Retornos SCIELO:</b>	0
<b>Retornos CAPES:</b>	8
<b>Retornos EBSCO:</b>	0

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Quadro 37 - Termos: Gestão da Informação x Gestão do Conhecimento x Instituições de Ensino Superior

<b>Termos de pesquisa:</b>	"Gestão Da Informação" AND ("Gestão do Conhecimento") AND ("Instituição de Ensino Superior" OR "Instituições de Ensino Superior")
<b>Chave de busca:</b>	("gestão da informação") AND ("gestão do conhecimento") AND ("instituição de ensino superior" OR "instituições de ensino superior") AND la:("pt") AND type:("research-article") AND year_cluster:("2015" OR "2016" OR "2017" OR "2018" OR "2019"))
<b>Retornos SCIELO:</b>	0
<b>Retornos CAPES:</b>	6
<b>Retornos EBSCO:</b>	0

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Quadro 38 - Termos: Gestão da Informação x Gestão do Conhecimento x Sistemas de Informação

<b>Termos de pesquisa:</b>	"Gestão Da Informação" AND ("Gestão do Conhecimento") AND ("Sistema De Informação" OR "Sistemas De Informação" OR "Plataforma Digital" OR "Plataformas Digitais" OR "Ambiente Digital" OR "Ambientes Digitais")
<b>Chave de busca:</b>	("gestão da informação") AND ("gestão do conhecimento") AND ("sistema de informação" OR "sistemas de informação" OR "plataforma digital" OR "plataformas digitais" OR "Ambiente Digital" OR "ambientes digitais") AND la:("pt") AND type:("research-article") AND year_cluster:("2015" OR "2016" OR "2017" OR "2018" OR "2019"))
<b>Retornos SCIELO:</b>	3
<b>Retornos CAPES:</b>	24
<b>Retornos EBSCO:</b>	3

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Quadro 39 - Termos: Gestão da Informação x Aprendizagem Organizacional x Sistemas de Informação

<b>Termos de pesquisa:</b>	"Gestão Da Informação" AND ("Sistema De Informação" OR "Sistemas De Informação" OR "Plataforma Digital" OR "Plataformas Digitais" OR "Ambiente Digital" OR "Ambientes Digitais") AND ("Aprendizado Organizacional" OR "Aprendizagem Organizacional")
<b>Chave de busca:</b>	("gestão da informação") AND ("sistema de informação" OR "sistemas de informação" OR "plataforma digital" OR "plataformas digitais" OR "Ambiente Digital" OR "ambientes digitais") AND ("aprendizado organizacional" OR "aprendizagem organizacional") AND la:("pt") AND type:("research-article") AND year_cluster:("2015" OR "2016" OR "2017" OR "2018" OR "2019"))
<b>Retornos SCIELO:</b>	0
<b>Retornos CAPES:</b>	4
<b>Retornos EBSCO:</b>	0

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Quadro 40 - Termos: Gestão da Informação x Aprendizagem Organizacional x Instituições de Ensino Superior

<b>Termos de pesquisa:</b>	"Gestão Da Informação" AND ("Instituição De Ensino Superior" OR "Instituições De Ensino Superior") AND ("Aprendizado Organizacional" OR "Aprendizagem Organizacional")
<b>Chave de busca:</b>	("gestão da informação") AND ("instituição de ensino superior" OR "instituições de ensino superior") AND ("aprendizado organizacional" OR "aprendizagem organizacional") AND la:("pt") AND type:("research-article") AND year_cluster:("2015" OR "2016" OR "2017" OR "2018" OR "2019"))
<b>Retornos SCIELO:</b>	0
<b>Retornos CAPES:</b>	1
<b>Retornos EBSCO:</b>	0

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Quadro 41 - Termos: Gestão da Informação x Sistemas de Informação x Instituições de Ensino Superior

<b>Termos de pesquisa:</b>	("Gestão Da Informação") AND ("Instituição De Ensino Superior" OR "Instituições De Ensino Superior") AND ("Sistema De Informação" OR "Sistemas De Informação" OR "Plataforma Digital" OR "Plataformas Digitais" OR "Ambiente Digital" OR "Ambientes Digitais")
<b>Chave de busca:</b>	("gestão da informação") AND ("instituição de ensino superior" OR "instituições de ensino superior") AND ("sistema de informação" OR "sistemas de informação" OR "plataforma digital" OR "plataformas digitais" OR "Ambiente Digital" OR "ambientes digitais") AND la:("pt") AND type:("research-article") AND year_cluster:("2015" OR "2016" OR "2017" OR "2018" OR "2019"))
<b>Retornos SCIELO:</b>	0
<b>Retornos CAPES:</b>	7
<b>Retornos EBSCO:</b>	0

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Quadro 42 - Termos: Gestão do Conhecimento x Aprendizagem Organizacional x Sistemas de Informação

<b>Termos de pesquisa:</b>	("Gestão Do Conhecimento") AND ("Sistema De Informação" OR "Sistemas De Informação" OR "Plataforma Digital" OR "Plataformas Digitais" OR "Ambiente Digital" OR "Ambientes Digitais") AND ("Aprendizado Organizacional" OR "Aprendizagem Organizacional")
<b>Chave de busca:</b>	("gestão do conhecimento") AND ("sistema de informação" OR "sistemas de informação" OR "plataforma digital" OR "plataformas digitais" OR "Ambiente Digital" OR "ambientes digitais") AND ("aprendizado organizacional" OR "aprendizagem organizacional") AND la:("pt") AND type:("research-article") AND year_cluster:("2015" OR "2016" OR "2017" OR "2018" OR "2019"))
<b>Retornos SCIELO:</b>	0
<b>Retornos CAPES:</b>	11
<b>Retornos EBSCO:</b>	0

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Quadro 43 - Termos: Gestão do Conhecimento x Aprendizagem Organizacional x Instituições de Ensino Superior

<b>Termos de pesquisa:</b>	("Gestão Do Conhecimento") AND ("Instituição De Ensino Superior" OR "Instituições De Ensino Superior") AND ("Aprendizado Organizacional" OR "Aprendizagem Organizacional")
<b>Chave de busca:</b>	("gestão do conhecimento") AND ("instituição de Ensino superior" OR "instituições de Ensino superior") AND ("aprendizado organizacional" OR "aprendizagem organizacional") AND la:("pt") AND type:("research-article") AND year_cluster:("2015" OR "2016" OR "2017" OR "2018" OR "2019"))
<b>Retornos SCIELO:</b>	0
<b>Retornos CAPES:</b>	16
<b>Retornos EBSCO:</b>	1

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)



Quadro 44 - Termos: Gestão do Conhecimento x Sistemas de Informação x Instituições de Ensino Superior

<b>Termos de pesquisa:</b>	("Gestão Do Conhecimento") AND ("Instituição De Ensino Superior" OR "Instituições De Ensino Superior") AND ("Sistema De Informação" OR "Sistemas De Informação" OR "Plataforma Digital" OR "Plataformas Digitais" OR "Ambiente Digital" OR "Ambientes Digitais")
<b>Chave de busca:</b>	("gestão do conhecimento") AND ("instituição de ensino superior" OR "instituições de ensino superior") AND ("sistema de informação" OR "sistemas de informação" OR "plataforma digital" OR "plataformas digitais" OR "Ambiente Digital" OR "ambientes Digitais") AND la:("pt") AND type:("research-article") AND year_cluster:("2015" OR "2016" OR "2017" OR "2018" OR "2019"))
<b>Retornos SCIELO:</b>	0
<b>Retornos CAPES:</b>	6
<b>Retornos EBSCO:</b>	2

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Quadro 45 - Termos: Aprendizagem Organizacional x Instituições de Ensino Superior x Sistemas de Informação

<b>Termos de pesquisa:</b>	("Aprendizagem Organizacional" OR "Aprendizado Organizacional") AND ("Instituição De Ensino Superior" OR "Instituições De Ensino Superior") AND ("Sistema De Informação" OR "Sistemas De Informação" OR "Plataforma Digital" OR "Plataformas Digitais" OR "Ambiente Digital" OR "Ambientes Digitais")
<b>Chave de busca:</b>	("aprendizagem organizacional" OR "aprendizado organizacional") AND ("instituição de ensino superior" OR "instituições de ensino superior") AND ("sistema de informação" OR "sistemas de informação" OR "plataforma digital" OR "plataformas digitais" OR "Ambiente Digital" OR "ambientes digitais") AND la:("pt") AND type:("research-article") AND year_cluster:("2015" OR "2016" OR "2017" OR "2018" OR "2019"))
<b>Retornos SCIELO:</b>	0
<b>Retornos CAPES:</b>	6
<b>Retornos EBSCO:</b>	0

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

## D) Combinação de Quatro Termos

Nesta quarta etapa, os termos Gestão da Informação, Gestão do Conhecimento, Aprendizagem Organizacional, Instituições de Ensino Superior e Sistemas de Informação foram combinados em grupos de quatro termos, de forma a estreitar a relação das entre eles. As pesquisas apontam que existem raros artigos que possuem esta combinação de palavras. Os quadros 46 à 50 apresentam os resultados destas combinações.

Quadro 46 - Termos: Gestão da Informação x Gestão do Conhecimento x Aprendizagem Organizacional x Instituições de Ensino Superior

<b>Termos de pesquisa:</b>	("Gestão Da Informação") AND ("Gestão do Conhecimento" AND ("Instituição De Ensino Superior" OR "Instituições De Ensino Superior") AND ("Aprendizado Organizacional" OR "Aprendizagem Organizacional"))
<b>Chave de busca:</b>	("gestão da informação") AND ("gestão do conhecimento") AND ("instituição de ensino superior" OR "instituições de ensino superior") AND ("aprendizado organizacional" OR "aprendizagem organizacional") AND la:("pt") AND type:("research-article") AND year_cluster:("2015" OR "2016" OR "2017" OR "2018" OR "2019"))
<b>Retornos SCIELO:</b>	0
<b>Retornos CAPES:</b>	0
<b>Retornos EBSCO:</b>	0

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Quadro 47 - Termos: Gestão da Informação x Gestão do Conhecimento x Aprendizagem Organizacional x Sistemas de Informação

<b>Termos de pesquisa:</b>	("Gestão Da Informação") AND ("Gestão do Conhecimento" AND ("Sistema De Informação" OR "Sistemas De Informação" OR "Plataforma Digital" OR "Plataformas Digitais" OR "Ambiente Digital" OR "Ambientes Digitais") AND ("Aprendizado Organizacional" OR "Aprendizagem Organizacional"))
<b>Chave de busca:</b>	("gestão da informação") AND ("gestão do conhecimento") AND ("sistema de informação" OR "sistemas de informação" OR "plataforma digital" OR "plataformas digitais" OR "Ambiente Digital" OR "ambientes digitais") AND ("aprendizado organizacional" OR "aprendizagem organizacional") AND

	la:("pt") AND type:("research-article") AND year_cluster:("2015" OR "2016" OR "2017" OR "2018" OR "2019"))
<b>Retornos SCIELO:</b>	0
<b>Retornos CAPES:</b>	1
<b>Retornos EBSCO:</b>	0

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Quadro 48 - Termos: Gestão da Informação x Gestão do Conhecimento x Instituições de Ensino Superior x Sistemas de Informação

<b>Termos de pesquisa:</b>	("Gestão Da Informação") AND ("Gestão do Conhecimento" AND ("Sistema De Informação" OR "Sistemas De Informação" OR "Plataforma Digital" OR "Plataformas Digitais" OR "Ambiente Digital" OR "Ambientes Digitais") AND ("Aprendizado Organizacional" OR "Aprendizagem Organizacional"))
<b>Chave de busca:</b>	("gestão da informação") AND ("gestão do conhecimento") AND ("sistema de informação" OR "sistemas de informação" OR "plataforma digital" OR "plataformas digitais" OR "Ambiente Digital" OR "ambientes digitais") AND ("instituição de ensino superior" OR "instituições de ensino superior") AND la:("pt") AND type:("research-article") AND year_cluster:("2015" OR "2016" OR "2017" OR "2018" OR "2019"))
<b>Retornos SCIELO:</b>	0
<b>Retornos CAPES:</b>	2
<b>Retornos EBSCO:</b>	0

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Quadro 49 - Termos: Gestão da Informação x Aprendizagem Organizacional x Instituições de Ensino Superior x Sistemas de Informação

<b>Termos de pesquisa:</b>	("Gestão Da Informação") AND ("Instituição De Ensino Superior" OR "Instituições De Ensino Superior") AND ("Aprendizado Organizacional" OR "Aprendizagem Organizacional") AND ("Sistema De Informação" OR "Sistemas De Informação") OR "Plataforma Digital" OR "Plataformas Digitais" OR "Ambiente Digital" OR "Ambientes Digitais")
<b>Chave de busca:</b>	("gestão da informação") AND ("instituição de Ensino superior" OR "instituições de Ensino superior") AND ("aprendizado organizacional" OR "aprendizagem organizacional") AND ("Sistema de informação" OR

	"sistemas de informação") OR "plataforma digital" OR "plataformas digitais" OR "Ambiente Digital" OR "ambientes digitais") AND la:(“pt”) AND type:(“research-article”) AND year_cluster:(“2015” OR “2016” OR “2017” OR “2018” OR “2019”))
<b>Retornos SCIELO:</b>	0
<b>Retornos CAPES:</b>	0
<b>Retornos EBSCO:</b>	0

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Quadro 50 - Termos: Gestão do Conhecimento x Aprendizagem Organizacional x Instituições de Ensino Superior x Sistemas de Informação

<b>Termos de pesquisa:</b>	("Gestão Do Conhecimento") AND ("Instituição De Ensino Superior" OR "Instituições De Ensino Superior) AND ("Aprendizado Organizacional" OR "Aprendizagem Organizacional") AND ("Sistema De Informação" OR "Sistemas De Informação" OR "Plataforma Digital" OR "Plataformas Digitais" OR "Ambiente Digital" OR "Ambientes Digitais")
<b>Chave de busca:</b>	("gestão do conhecimento") AND ("instituição de Ensino superior" OR "instituições de Ensino superior) AND ("aprendizado organizacional" OR "aprendizagem organizacional") AND ("Sistema de informação" OR "sistemas de informação" OR "plataforma digital" OR "plataformas digitais" OR "Ambiente Digital" OR "ambientes digitais") AND la:(“pt”) AND type:(“research-article”) AND year_cluster:(“2015” OR “2016” OR “2017” OR “2018” OR “2019”))
<b>Retornos SCIELO:</b>	0
<b>Retornos CAPES:</b>	2
<b>Retornos EBSCO:</b>	0

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

## E) Combinação de Todos os Termos

Por fim, na última etapa, realizou-se uma pesquisa através da utilização de todos os termos chaves pertinentes ao trabalho. Com a utilização de todos eles, não foram encontrados artigos em nenhuma das bases pesquisadas, conforme é possível verificar no quadro 51.

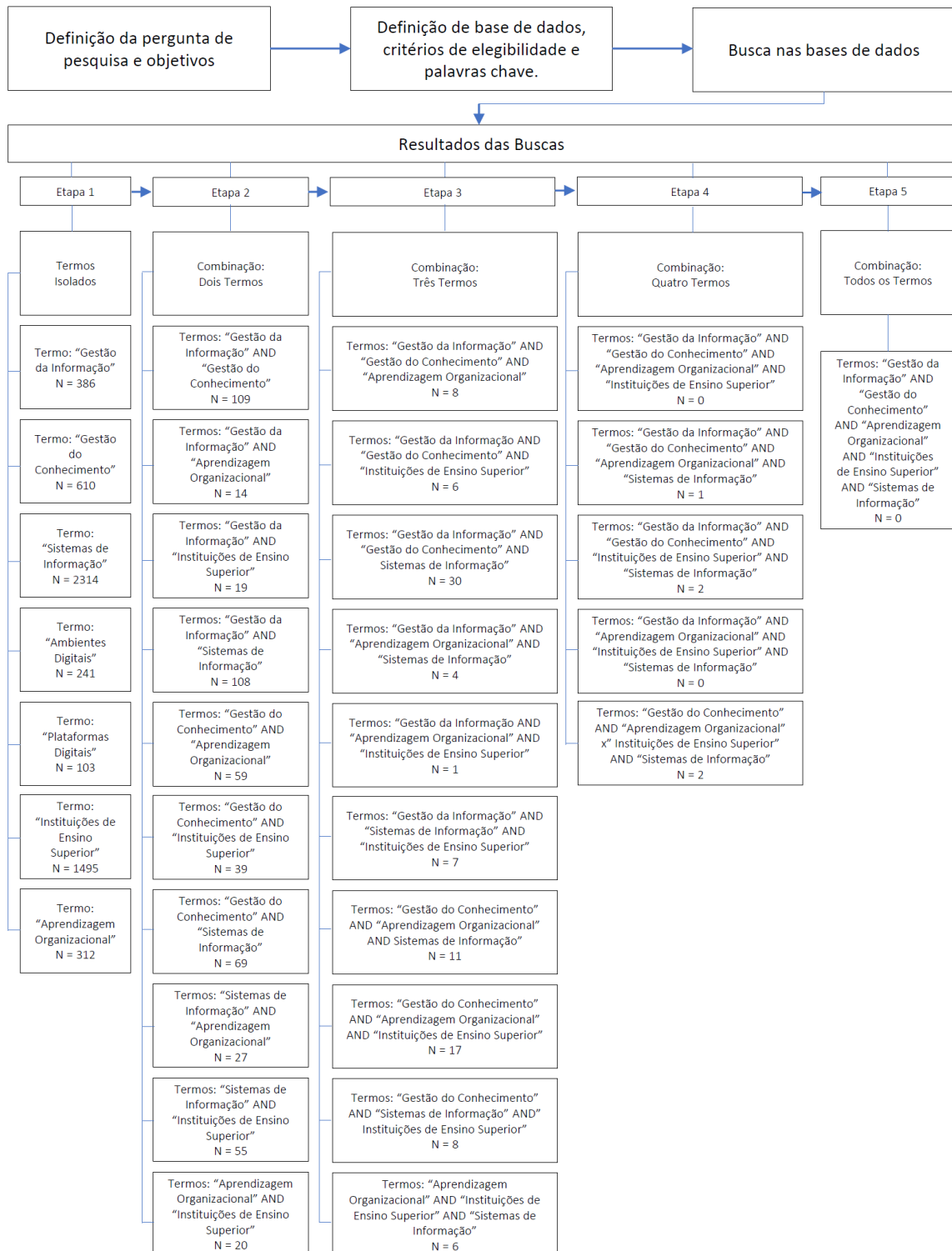
Quadro 51 - Termos: Gestão da Informação x Gestão do Conhecimento x Aprendizagem Organizacional x Instituições de Ensino Superior x Sistemas de Informação

<b>Termos de pesquisa:</b>	("Gestão Da Informação") AND ("Gestão Do Conhecimento)" ("Instituição De Ensino Superior" OR "Instituições De Ensino Superior) AND ("Aprendizado Organizacional" OR "Aprendizagem Organizacional") AND ("Sistema De Informação" OR "Sistemas De Informação" OR "Plataforma Digital" OR "Plataformas Digitais" OR "Ambiente Digital" OR "Ambientes Digitais")
<b>Chave de busca:</b>	("gestão da informação") AND ("gestão do conhecimento)" ("instituição de Ensino superior" OR "instituições de Ensino superior) AND ("aprendizado organizacional" OR "aprendizagem organizacional") AND ("Sistema de informação" OR "sistemas de informação" OR "plataforma digital" OR "plataformas digitais" OR "Ambiente Digital" OR "ambientes digitais") AND la:(("pt")) AND type:(("research-article")) AND year_cluster:(("2015" OR "2016" OR "2017" OR "2018" OR "2019"))
<b>Retornos SCIELO:</b>	0
<b>Retornos CAPES:</b>	0
<b>Retornos EBSCO:</b>	0

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

A figura 26 apresenta a compilação dos resultados da revisão sistemática, através do fluxograma destacado abaixo.

Figura 26 - Fluxograma da Revisão Sistemática



Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

## **APÊNDICE B – Correio Eletrônico Enviado ao Grupo Focal**

Prezado professor ABC,

Sou aluno do mestrado em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento, da Universidade FUMEC e estou escrevendo uma dissertação intitulada: “Análise e Validação de um Protótipo de um Ambiente Digital de Compartilhamento de Informação e Conhecimento”.

Uma das etapas desta dissertação consiste na realização de um grupo focal. O grupo focal é uma técnica de coleta de dados que implica na realização de uma reunião com um grupo de pessoas relacionadas ao objeto de estudo, para que elas possam discutir sobre os assuntos propostos.

Em anexo, estão disponíveis dois documentos:

- Documento 1: Contexto da Pesquisa → Este arquivo apresenta uma síntese da pesquisa, expondo de maneira resumida: introdução, objetivos, problema de pesquisa e principais conceitos teóricos envolvidos.
- Documento 2: Roteiro da Reunião → Este arquivo mostra os temas e perguntas que serão discutidos na reunião.

A leitura prévia destes arquivos tornará a reunião mais fluida e interessante. Ressalto que os a identidade dos participantes da pesquisa será mantida em sigilo.

Por gentileza, responda este e-mail confirmando a sua participação na reunião.

Desde já agradeço a sua disponibilidade.

Ítalo Diego Teotônio

## APÊNDICE C – Roteiro de Entrevista

Nesta seção, é apresentada a proposta de roteiro para as entrevistas com os grupos focais dos professores e coordenadores, segmentadas através dos objetivos da pesquisa. O quadro 52 apresenta as perguntas que servirão de base para o roteiro da reunião com os grupos focais.

Quadro 52 - Roteiro da Reunião dos Grupos Focais

**Objetivo Específico 1: Investigar os motivos para a implementação do Ambiente Digital de compartilhamento de informação e conhecimento**

**Pergunta 1:** Descreva como era realizado o compartilhamento de informações relevantes à atuação do docente na instituição, antes da implementação do protótipo do Ambiente Digital, explicitando as facilidades e dificuldades deste processo.

**Objetivo Específico 2: Analisar de que formas o Ambiente Digital de compartilhamento de informações e conhecimento auxilia o processo de aprendizagem organizacional.**

**Pergunta 2:** Descreva de que maneira cada seção do site, apresentada a seguir, pode contribuir para o processo de aprendizagem organizacional e, conseqüentemente, para a atuação docente?

Seções: Indicadores Acadêmicos; Modelo Acadêmico; Hall da Fama; Registros Colaborativos; Links Úteis e Documentos; Boletins Informativos; Capacitações; Boas Práticas; Fotos e Eventos; Quem é?; Quiz; Área do Professor

**Pergunta 3:** De acordo com o que foi discutido anteriormente, o Ambiente Digital contribui para o processo de aprendizagem organizacional e criação do conhecimento organizacional, em relação às atividades pertinentes à atuação do professor na instituição?

**Objetivo Específico 3: Investigar se o Ambiente Digital de compartilhamento de informação e conhecimento contribui para o processo de gestão da informação e do conhecimento.**

**Pergunta 4:** Na sua visão, o Ambiente Digital contribui para a gestão da informação e do conhecimento? Explique.



**Objetivo específico 4: Gerar informações que forneçam insumos que possam contribuir para a validação e melhoria do Ambiente Digital.**

**Pergunta 5:** Responda sobre os itens a seguir, acerca da qualidade das informações, organização e estruturação do Ambiente Digital.

- A. A informação é advinda de fonte confiável e possui veracidade?
- B. A informação está disponível sempre quando necessária?
- C. A informação é acessada somente por quem é de direito, garantindo a confidencialidade das informações sigilosas?
- D. A informação é atualizada no tempo adequado?
- E. A informação é suficientemente detalhada para pronta utilização, ou seja, trata-se de uma informação precisa e completa?
- F. A informação é pertinente e agrega valor para o seu público-alvo?
- G. A informação é frequentemente acessada pelo seu público-alvo?
- H. O Ambiente Digital apresenta as informações de maneira organizada e estruturada?
- I. O Ambiente Digital concede pistas para a navegação e localização da informação?
- J. O Ambiente Digital fornece opção de busca de conteúdo e outros recursos de localização das informações?
- K. O Ambiente Digital apresenta menus descritivos, isto é, rótulos condizentes com o objetivo de cada seção?
- L. O Ambiente Digital é eficiente e eficaz, cumprindo o seu propósito de maneira precisa e satisfatória?
- M. Quais as informações, seções ou recursos deveriam existir no Ambiente Digital que não estão presentes?
- N. Quais as informações, seções ou recursos existem no Ambiente Digital, mas não se fazem necessárias?

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

## **APÊNDICE D – O Contexto da Pesquisa**

Prezados participantes do Grupo Focal,

Este documento apresenta uma síntese da pesquisa, expondo de maneira resumida: introdução, objetivos, problema de pesquisa e principais conceitos teóricos envolvidos, que servem como ponto de partida para a nossa reunião do dia 24 de junho de 2019.

Por gentileza, realizem a leitura deste texto antes da data do encontro citada acima. Saliento que no início da reunião, farei uma breve explanação sobre este documento

### **1. INTRODUÇÃO**

A sociedade contemporânea apresenta como uma de suas principais características a mudança contínua e ágil, em que as pessoas, a informação e o conhecimento assumem papel de destaque nas organizações, sendo estes, recursos vitais para o sucesso da empresa. Este contexto apresenta um desafio constante para as instituições, que precisam gerenciar a sua informação e conhecimento, através de processos sistemáticos, que lhes permitirão manter ou obter vantagem competitiva.

Choo (2003) destaca que, a criação, a organização, o processamento e a utilização da informação e do conhecimento possuem um papel estratégico na capacidade da empresa se adaptar a estas constantes mudanças, pois produzem novos conhecimentos. É comum que os termos informação e conhecimento sejam usados frequentemente como sinônimos. Neste sentido, Sveiby (1998) define que informação é a transmissão de uma mensagem, seja de maneira verbal ou escrita, de alguns dos nossos conhecimentos tácitos e, que o conhecimento está relacionado com a capacidade de ação de uma pessoa, sendo este, principalmente, tácito.

Diante deste cenário, na era da informação e do conhecimento, o desempenho de uma organização é cada vez mais dependente do seu capital intelectual, proveniente dos seus ativos humanos. Deste modo, o processo de criação, compartilhamento e aplicação de informação e conhecimento precisam estar

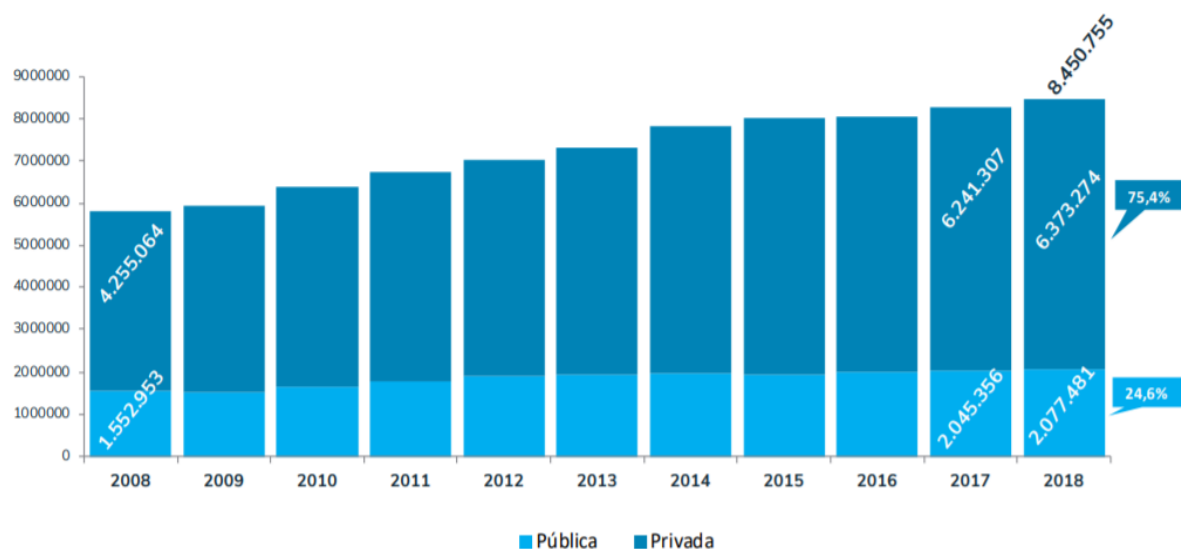
adequadamente estruturados, de forma a permitir a sua utilização de forma eficiente e eficaz. Entretanto, Nonaka e Takeuchi (2008) contextualizam que, mesmo diante de um cenário em que se aborda constantemente assuntos sobre "poder da mente" e "capital intelectual", as empresas não compreendem adequadamente o que é o conhecimento e como explorá-lo.

O panorama descrito pelos autores supracitados, reforça a necessidade das organizações se preocuparem cada vez mais com a Gestão da Informação (GI) e com a Gestão do Conhecimento (GC), independentemente do seu segmento de atuação, de forma a promover a Aprendizagem Organizacional (AO), descrita por Argyris e Schön (1978) como processo de detecção e correção de erros. Dibella e Nevis (1999) destacam a importância da aprendizagem organizacional ao explicar que se trata da capacidade que mantém ou aumenta o desempenho, reforçando ainda que este processo inclui a aquisição, compartilhamento e utilização do conhecimento em prol da organização. Deste modo, constata-se que os termos informação, conhecimento e aprendizagem estão intimamente relacionados.

Em um contexto de grande competitividade, existente na sociedade da informação e conhecimento, enquadram-se também as Instituições de Ensino Superior (IES), localizadas em um mercado cada vez mais exigente. Nos últimos anos, o número de alunos matriculados nas IES no Brasil apresentou grande evolução. Segundo o INEP (2019), o número de matriculados na rede privada em 2018 continua o ritmo de crescimento. A análise da evolução das matrículas entre os anos de 2008 e 2018, demonstra um aumento no número de matrículas de 49,8% na rede privada e de 33,8% na rede pública. As IES privadas têm uma participação de 75,4% (6.373.274) no total de matrículas de graduação, enquanto a rede pública, participa com 24,6% (2.077.481). (INEP, 2019)

O gráfico 1 apresenta a evolução do número de matrículas no ensino superior no Brasil, entre 2008 e 2018, por categoria administrativa.

Gráfico 2 – Matrículas em Cursos de Graduação, por categoria administrativa – Brasil – 2008 à 2018



Fonte: INEP (2019, p. 18)

A evolução do número de matrículas no ensino superior, sobretudo no segmento privado, torna este mercado potencialmente atrativo e concorrido e, conseqüentemente, impulsiona a exigência por práticas progressivamente mais eficientes, objetivando a melhoria dos resultados das IES, que visam atrair e captar mais alunos. Dessa maneira, é importante que as IES utilizem métodos eficientes de gestão de informação e conhecimento, além de estratégias que têm como intuito promover a aprendizagem organizacional, de forma a se destacarem frente aos seus concorrentes, alcançando desse modo, vantagem competitiva sustentável.

Para Filho e Nassif (2016), as empresas, por característica geral, possuem em seu contexto organizacional abundante quantidade de informações que tem o potencial de se tornarem conhecimento. Entretanto, pela falta de sistematização e estruturação, essas informações, em muitos momentos não estão disponíveis de maneira adequada e no tempo necessário para que sejam utilizadas, no intuito de resolverem problemas da instituição (AGUIAR FILHO e NASSIF, 2016). Os autores destacam ainda:

A gestão da informação e do conhecimento é fundamental para as organizações se tornarem competitivas. A falta de uma estrutura organizacional sensível e atenta à gestão da informação impede a sinergia entre os diferentes setores, tanto em virtude do excesso como da falta de

informação, ou mesmo o acesso de forma inadequada aos conteúdos informacionais pode levar os membros da organização a trabalhar com elevados níveis de tensão e imprecisão. (AGUIAR FILHO e NASSIF, 2016, p. 186)

O cenário descrito por Aguiar Filho e Nassif (2016) afeta as IES, pois, em diversas ocasiões, a gestão da informação e do conhecimento é ineficiente ou inexistente. Isto pode provocar a falta de sinergia entre o grupo gestor, representado pelos coordenadores de curso, que são os responsáveis por difundir os interesses da organização e os docentes da instituição, fazendo com que o compartilhamento de informação e conhecimento não aconteça de maneira consistente e eficaz. Deste modo, a realização de processos importantes fica comprometida, pois, costumeiramente eles são esquecidos em meio à abundante quantidade de informações a que os usuários da informação estão expostos. Este panorama pode levar ao insucesso da organização, visto que compromete o processo de aprendizagem organizacional e, conseqüentemente, pode prejudicar o desempenho dos colaboradores e da empresa como um todo.

Isto posto, torna-se evidente que as organizações precisam utilizar estratégias para estruturar a gestão e compartilhamento da informação e do conhecimento. Neste sentido, as tecnologias e os sistemas da informação possuem grande relevância, ao se posicionarem como ferramentas capazes de sistematizar os processos de gestão e compartilhamento da informação e conhecimento (MORESI, 2000). Ressalta-se que para este trabalho, o termo Ambiente Digital é utilizado para caracterizar o Sistema de Informação (SI), objeto de análise, que está posicionado no contexto de um Ambiente Digital informacional, mais especificamente, um canal de compartilhamento de informação e conhecimento.

Portanto, diante deste cenário, em que as pessoas, a gestão da informação e do conhecimento e a aprendizagem são essenciais para qualquer negócio, esta pesquisa analisa, através de um estudo de caso, se um Ambiente Digital de compartilhamento de informação e conhecimento pode contribuir para o aprendizado organizacional de uma IES, auxiliando docentes a desenvolverem suas tarefas acadêmicas e, promovendo conseqüentemente, o conhecimento organizacional, que leva à vantagem competitiva sustentável.

## **1.1 Justificativa**

Este projeto foi motivado pela necessidade de compreensão e melhoria dos processos de gestão e compartilhamento de informação e conhecimento na organização que será analisada neste estudo de caso, de forma a validar um protótipo de um Ambiente Digital de compartilhamento de informações e conhecimento, utilizado pelos docentes e gestores da instituição, objetivando promover maiores níveis de aprendizagem e conhecimento organizacional em benefício da organização.

## **1.2 Problema de Pesquisa**

Nos últimos anos, as atribuições dos docentes da instituição de ensino analisada no estudo de caso, passaram por diversas modificações. Diante da grande concorrência no ensino superior, o professor tem um papel cada vez mais fundamental para a organização, com novas responsabilidades, que vão além do contexto da sala de aula. Dentre estas novas responsabilidades existentes na IES estudada, é possível destacar: A) postagem de material didático no ambiente virtual de aprendizagem; B) acompanhamento das atividades realizadas virtualmente pelos alunos no ambiente virtual de aprendizagem; C) realização de cursos através da plataforma da universidade corporativa; D) indicação de alunos para auxiliar no processo de captação; E) indicação de empresas para o estabelecimento de parcerias com a IES; F) realização e registro de visitas técnicas e aulas práticas; H) compartilhamento de práticas docentes; I) participação na gestão colaborativa da unidade, dentre outros.

Para que seja possível desempenhar tais funções com qualidade e eficácia, é fundamental que existam processos sistematizados de gestão e compartilhamento de informação e conhecimento. Esses processos devem fornecer subsídios para que o docente compreenda adequadamente o seu papel no modelo de negócio da instituição, promovendo maiores níveis de aprendizagem organizacional, de maneira a contribuir para a sustentabilidade da empresa. Com este intuito, foi desenvolvido um protótipo de um Ambiente Digital de compartilhamento de informação e conhecimento, que tem como objetivo disponibilizar de maneira adequada e estruturada, informações relevantes para a atuação do docente nesta nova conjuntura. Além disso, deve

permitir que o professor acompanhe o seu desempenho frente a estas tarefas, bem como seja reconhecido pelo sucesso das suas ações.

Neste contexto, em face a um cenário de grandes desafios e oportunidades no segmento da educação superior privada, que demanda ações para a melhoria dos seus indicadores de qualidade internos e externos, progresso da qualidade no ensino superior e de uma necessidade indiscutível em relação a gestão e ao compartilhamento de informação e conhecimento, este projeto apresenta o seguinte problema de pesquisa: **Um Ambiente Digital de compartilhamento de informação e conhecimento contribui para o aprendizado organizacional em uma Instituição de Ensino Superior Privada?**

### 1.3 Objetivos

O objetivo geral deste trabalho é analisar se um Ambiente Digital de compartilhamento de informação e conhecimento contribui para o aprendizado organizacional da instituição de ensino superior estudada.

Os objetivos específicos deste trabalho são:

- Investigar os motivos para a implementação do Ambiente Digital de compartilhamento de informação e conhecimento;
- Analisar de que maneiras o Ambiente Digital de compartilhamento de informações e conhecimento pode auxiliar o processo de aprendizagem organizacional;
- Investigar se o Ambiente Digital de compartilhamento de informação e conhecimento contribui para o processo de gestão da informação e do conhecimento;
- Gerar informações que forneçam insumos que possam contribuir para a validação e melhoria do Ambiente Digital.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Este capítulo apresenta conceitos e teorias sobre Gestão da Informação e do Conhecimento, Aprendizagem Organizacional e Ambientes Digitais, bem como conceitos adjacentes que suportam estes temas fundamentais.

### **2.1 Gestão da Informação e do Conhecimento**

A seção 2.1, denominada Gestão da Informação e do Conhecimento aborda os principais conceitos destas temáticas, além de conceitos adjuntos, através dos subcapítulos: 2.1.1 Gestão da Informação; 2.1.2 Criação de Conhecimento; 2.1.3 Compartilhamento de Informação e Conhecimento; 2.1.4 Gestão do Conhecimento e; 2.1.5 Relação entre Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento.

#### **2.1.1 Gestão da Informação**

A informação e o conhecimento possuem cada vez mais destaque dentre profissionais e acadêmicos, devido a seu importante papel no desenvolvimento dos processos críticos e de ganho de competitividade, sendo, portanto, extremamente valorizados dentro das empresas e instituições de ensino. A criação e a disseminação de dados, informação e conhecimento vêm sendo estimulados pela progressiva evolução de Tecnologias da Informação e da Comunicação (TICs) (BARBOSA, 2008).

É importante entender a definição do termo Gestão da Informação, que, segundo Davenport (1998), é o processo que se refere ao gerenciamento do ambiente informacional de uma organização. Para Wilson (1997), a gestão da informação se refere a aplicação de princípios gerenciais relacionados à aquisição, organização, compartilhamento e utilização da informação para a efetiva operacionalização de todos os tipos de organizações.

No entanto, não é raro no ambiente organizacional, o relato de falta de informação de inúmeros tipos, independentemente do nível organizacional (SILVA, 2013). Esta ausência ou deficiência de informações, muitas vezes acarreta em

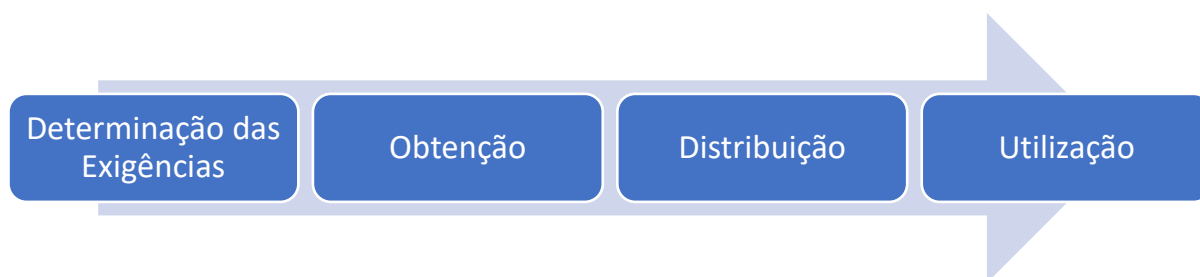


decisões equivocadas, que podem comprometer o desempenho da organização a curto, médio e longo prazo (SILVA, 2013). Deste modo, Barbosa (2008) reforça a importância da gestão da informação, através dos seus processos de: obtenção, organização, disseminação e utilização, nas organizações contemporâneas. Ele destaca ainda a importância de um sistema capaz de representar o conteúdo informacional para posterior recuperação:

Uma vez que as organizações contemporâneas se caracterizam pela contínua produção, processamento e uso da informação, pode-se considerar que os processos críticos da gestão da informação sejam a organização e o tratamento da informação. Com efeito, o crescente volume de informações que as empresas precisam processar atualmente evidencia a importância de um sistema que seja capaz de representar o conteúdo informacional dos documentos, de forma a possibilitar a sua futura recuperação. (BARBOSA, 2008, p. 16)

Assim, a partir da afirmação de Barbosa (2008), pode-se concluir que em função do papel chave da informação, torna-se fundamental a implementação de procedimentos que direcionem o seu gerenciamento, em outras palavras, a gestão da informação. O processo de gestão da informação compreende uma gama de atividades relacionadas que devem ser adequadamente planejadas, desenvolvidas e monitoradas. Dessa forma, Davenport (1998), propõe um esquema genérico de gestão da informação, dividido em quatro etapas, conforme ilustrado na figura 2.

Figura 2 - Etapas do Gerenciamento da Informação



Fonte: Adaptado de Davenport (1998, p. 175)

De acordo com Valentim, Cândido e Contani (2005), a gestão da informação é fundamental para a criação ou manutenção de vantagem competitiva da organização. Assim, o desenvolvimento de uma cultura organizacional que valorize a gestão da informação, através de processos de busca, filtragem, análise e compartilhamento da informação, contribui diretamente para o sucesso da organização (VALENTIM, CÂNDIDO e CONTANI, 2005).

Carvalho e Araújo Júnior (2014) contribuem significativamente para a discussão, ao sintetizarem a comparação entre quatro modelos de Gestão da Informação, a saber: A) Ecologia da Informação – Davenport (1998); B) Gerenciamento da Informação no Monitoramento Ambiental – Choo (1998); C) Alinhamento Estratégico da Informação – Marchand (2000) e; D) Gestão Estratégica da Informação – Rascão (2006). Esta síntese pode ser observada no quadro 3.

Quadro 3 - Quadro Comparativo de Quatro Modelos de Gestão da Informação

Modelos	Aspectos Analisados					
	Identificação das necessidades informacionais	Definição de estratégias para o uso da informação	Ambiente organizacional favorável ao compartilhamento da informação	Tecnologias da informação	Uso da informação	Competência informacional
Ecologia da Informação – Davenport (1998)	As necessidades são definidas a partir das estratégias.	Definir produtos, mercados e tipo de negócio.	O autor trabalha a importância da cultura informacional na organização.	As tecnologias são vistas como complementares ao trabalho humano.	Enfatiza a integração entre diversos tipos de informação.	Pressupõe equipes especializadas em informação.
Gerenciamento da Informação no Monitoramento Ambiental - Choo (1998)	Considera este o primeiro aspecto da GI em uma organização, sendo fundamental para a tomada de decisão	As estratégias são definidas a partir das necessidades de informação que mudam constantemente.	A organização precisa estar sensível à importância da informação para os seus processos.	A tecnologia é utilizada nos processos de organização e armazenamento da informação.	A informação é utilizada principalmente par a tomada de decisão.	O autor deixa claro que quem atribui valor à informação é o indivíduo.
Alinhamento estratégico da Informação – Marchand (2000)	As necessidades são definidas a partir das estratégias.	Apresenta para cada tipo de estratégia, os tipos de informação que deverão ser monitorados.	Estimular o compartilhamento de conhecimento entre as pessoas é fundamental para alcançar os objetivos.	As tecnologias não são consideradas fundamentais no modelo e sim as pessoas.	A informação deve ser utilizada com propósitos específicos de acordo com a estratégia.	As competências devem estar relacionadas às estratégias desenvolvidas.
Gestão estratégica da informação – Rascão (2006)	Trabalha esse quesito na formulação da estratégia.	Monitoramento do ambiente informacional interno e externo para definição das estratégias.	Preparar, treinar e motivar as pessoas para o uso e compartilhamento da informação no ambiente organizacional.	A tecnologia é fundamental para o monitoramento ambiental.	O uso da informação pode reduzir riscos e incertezas na tomada de decisão.	As competências individuais devem ser valorizadas e uma cultura informacional estabelecida.

Fonte: Carvalho e Araújo Junior (2014, p. 83)

Em suas conclusões, Carvalho e Araújo Júnior (2014) destacam as semelhanças entre os quatro modelos, enaltecendo que o objetivo central da Gestão da Informação é o melhor aproveitamento dos recursos informacionais. O autor reforça ainda que, para que isto seja viável:

É preciso identificar necessidades informacionais, organizar as informações relevantes, criar uma cultura organizacional favorável ao compartilhamento e formular estratégias para obter, armazenar, disseminar e usar a informação, mas tudo isso sem perder de vista os objetivos e propósitos da organização, porque um modelo, como o próprio nome já diz, é apenas isso, um direcionamento, um referencial a ser observado. (CARVALHO e ARAÚJO JÚNIOR, 2014, p. 83)

Os aspectos analisados por Carvalho e Araújo Júnior (2014) deixam claro os pontos de grande relevância aos quais as organizações precisam estar atentas para o sucesso do processo de gerenciamento da informação: A) identificação das necessidades informacionais; B) definição de estratégias para o uso da informação; C) ambiente organizacional favorável ao compartilhamento da informação; D) tecnologias da informação; E) uso da informação e; G) competência informacional.

A literatura utilizada neste capítulo, reforça a importância da sistematização dos processos de Gestão da Informação, cada vez mais vitais em uma sociedade composta por pessoas e organizações que estão expostos a um ambiente dinâmico e com abundância de informações que podem se tornar, sem bem gerenciadas, conhecimento valioso, capaz de proporcionar vantagem competitiva às instituições.

### **2.1.2 Criação de Conhecimento**

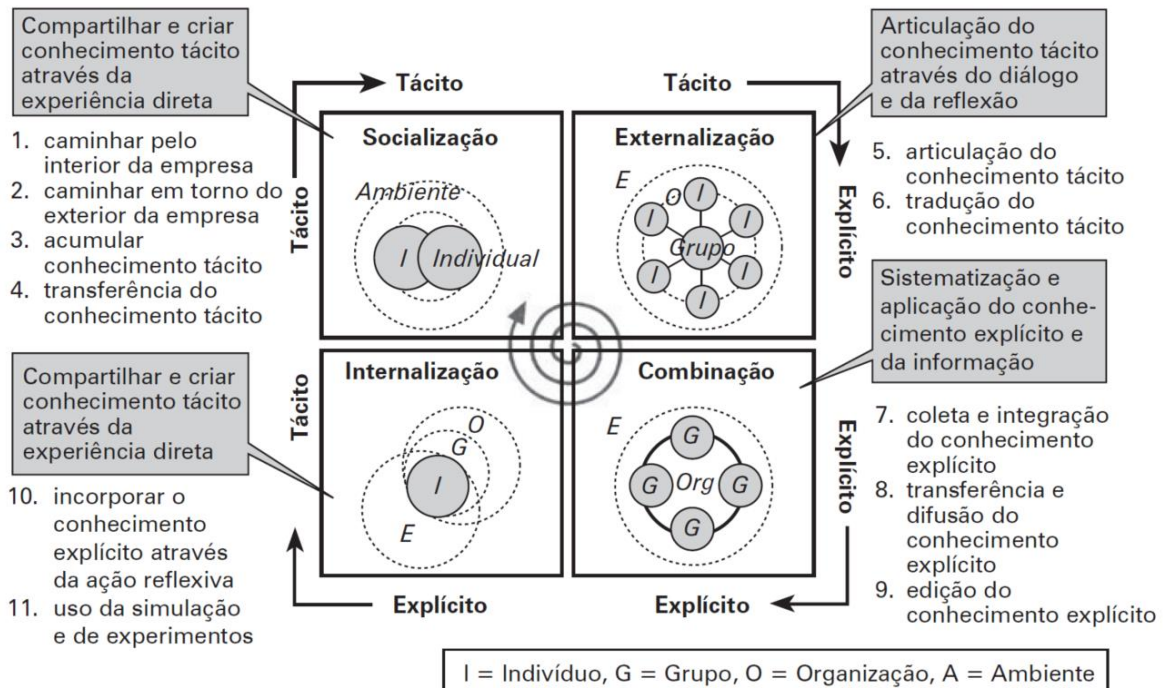
Nonaka e Takeuchi (2008) possuem grande relevância no contexto do processo de criação de conhecimento. Estes autores explicam que a informação é um insumo base para a construção do conhecimento. Em resumo, eles descrevem a informação como um fluxo de mensagens enquanto o conhecimento, por sua vez, é criado através do fluxo de informações (NONAKA e TAKEUCHI, 2008).

Aprofundando no tema sobre a criação do conhecimento, sob ótica das organizações, Probst, Raub e Romhardt (2002) explicam que o conhecimento organizacional é um conjunto integrado, que compreende cognição e habilidades utilizadas pelos membros da organização, no intuito de resolverem problemas. Sveiby (1998), por sua vez, destaca que o conhecimento é a capacidade de agir, ou seja, este autor atribui o conceito à capacidade do indivíduo absorver a informação e mudar ou aprimorar a sua forma de pensar e agir, criando então um novo conhecimento. Drucker (1999) endossa este conceito, afirmando que o conhecimento se refere à informação incorporada de maneira eficaz que se traduz em ação com foco em resultados.

Dentre as abordagens utilizadas para promover a criação do conhecimento organizacional, destacam-se os autores Nonaka e Takeuchi (2008), que consideram o conhecimento em duas dimensões: tácito e explícito, sendo que o conhecimento gerado em ambientes organizacionais se dá por meio da relação entre estas duas dimensões. Estes autores destacam o fato de que o conhecimento é criado por pessoas, sendo o conhecimento organizacional uma amplificação do conhecimento individual. Tal afirmação de Nonaka e Takeuchi (2008) embasam e reforçam a importância das organizações propiciarem ambientes favoráveis para fomentar o conhecimento.

A Figura 4 apresenta algumas ações e interações no processo de conversão do conhecimento tácito e explícito.

Figura 4 - Modelo SECI de Criação do Conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi (2008, p. 96)

De acordo com o exposto na figura acima, que retrata o processo SECI (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização), Nonaka e Takeuchi (2008) enunciam o processo conversão do conhecimento, que acontece por meio de:

- A. **Socialização:** Conversão de conhecimento tácito em conhecimento tácito. Modo de conversão frequente em reuniões informais, observação e acompanhamento de atividades. Pode ocorrer entre sujeitos da mesma organização, ou seja, internamente, ou mediante a interação com sujeitos externos, representantes de fornecedores, clientes, empresas parceiras, universidades, pesquisadores, institutos de pesquisa, dentre outros (NONAKA e TAKEUCHI, 2008).
- B. **Externalização:** Conversão de conhecimento tácito para o conhecimento explícito. Permite o compartilhamento do conhecimento em maiores escalas. A normatização de rotinas de trabalho em procedimentos explicitados é um exemplo de externalização que ocorre de maneira frequente nas organizações. Busca favorecer a absorção do conhecimento explicitado por pessoas não conhecedoras do processo, ou seja, não detentoras daquele conhecimento (NONAKA e TAKEUCHI, 2008).

- C. **Combinação:** Acontece pela integração de diferentes conhecimentos explícitos. Esse modo de conversão é favorecido pelas Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs), em especial por bases de dados e repositórios digitais que reúnem uma grande gama de conhecimento explicitado (NONAKA e TAKEUCHI, 2008).
- D. **Internalização:** Conversão de conhecimento explícito em conhecimento tácito. Ocorre quando o sujeito cognoscente incorpora um conhecimento explícito ao seu acervo de conhecimentos tácitos, e acarreta como resultado a geração de um novo conhecimento tácito, ou seja, provoca a aprendizagem (NONAKA e TAKEUCHI, 2008).

A empresa possui um papel fundamental no processo de criação do conhecimento organizacional, através da promoção de um contexto adequado que tem como intuito favorecer as atividades de grupo, da mesma maneira que a criação e o acúmulo de conhecimento individual (SILVA, 2013). Nonaka e Takeuchi (2008), identificam cinco condições exigidas no nível organizacional para promover a espiral do conhecimento.

- A. **Intenção:** A espiral do conhecimento é motivada pela intenção organizacional, que é definida como o anseio da organização às suas metas. Para criar conhecimento, as organizações devem favorecer o comprometimento dos seus empregados, formulando um plano organizacional e a propondo aos colaboradores (NONAKA e TAKEUCHI, 2008).
- B. **Autonomia:** No nível pessoal, todos os funcionários de uma organização deveriam ter permissão de agir com autonomia até onde permitem as circunstâncias. Este comportamento pode aumentar a chance da organização introduzir oportunidades inesperadas, além de aumentar a motivação dos funcionários para a criação de novos conhecimentos. As ideias originais surgem nas pessoas, são compartilhadas com a equipe e, então, tornam-se ideias organizacionais (NONAKA e TAKEUCHI, 2008).
- C. **Flutuação e Caos Criativo:** Estes fatores estimulam a relação entre a organização e o ambiente externo. Quando a flutuação é impulsionada em uma empresa, seus colaboradores enfrentam uma quebra de rotinas, hábitos

ou estruturas cognitivas, permitindo a reconsideração do raciocínio fundamental e perspectivas estabelecidas. O caos criativo pode ser provocado intencionalmente quando os gestores da organização tentam criar um “sentido de crise” entre os demais membros da empresa, propondo objetivos desafiadores. O caos intencional, denominado “caos criativo” eleva a tensão dentro da organização e concentra os esforços dos funcionários na definição do problema e na resolução da situação de crise (NONAKA e TAKEUCHI, 2008).

- D. **Redundância:** No contexto organizacional, redundância diz respeito à sobreposição de informação de maneira intencional sobre a empresa como um todo. O processo de criação de conhecimento tem como premissa que informações e conhecimentos sejam compartilhados com pessoas que talvez não precisem daquela informação naquele momento. O compartilhamento de informações extras, ou seja, adicionais, auxiliam os colaboradores a entenderem a sua posição dentro da organização. Ressalta-se que a redundância aumenta a quantidade de informações disponíveis e pode provocar problemas de excesso de informação. Uma das formas de atuar sobre este possível problema é deixar claro onde a informação pode ser localizada. (NONAKA e TAKEUCHI, 2008).
- E. **Variedade:** Os funcionários de uma empresa podem encarar muitas situações de imprevisibilidade se forem detentores do requisito variedade. Este requisito é impulsionado pela combinação de informações diversificadas de maneira rápida e flexível. A variedade também é importante no sentido de oferecer acesso amplo e similar à informação, para todos os membros da organização. (NONAKA e TAKEUCHI, 2008).

As características do conhecimento, descritas por Sveiby (1998), Drucker (1999), Probst, Raub e Romhardt (2002), bem como a espiral do conhecimento e as suas condições promotoras, descritas por Nonaka e Takeuchi (2008) fornecem importantes bases para que as organizações desenvolvam práticas de criação de conhecimento. A implementação destas práticas, com o intuito de alcançarem maiores níveis de conhecimento organizacional são fatores determinantes para o sucesso da organização.

### 2.1.3 Compartilhamento de Informação e Conhecimento

Conforme destacado anteriormente, a informação e o conhecimento são ativos fundamentais para as organizações contemporâneas. Dias e Heinzen (2018) enfatizam, que o conhecimento explícito pode ser materializado e, compartilhado de diferentes maneiras, por exemplo, através de, registros, fórmulas, imagens, dentre outros. Neste sentido, destaca-se a importância dos fluxos informacionais. Tomaél (2012) explica que o fluxo informacional possibilita que as pessoas envolvidas nos processos organizacionais realizem as suas atividades de maneira assertiva. A autora reforça ainda que o compartilhamento de informações e conhecimento é fundamental para o ganho de produtividade, contribuindo para o processo de aprendizagem organizacional (TOMAÉL, 2012).

Garcia e Fadel (2010) reforçam a importância dos Fluxos Informacionais (FI):

Os Fluxos Informacionais (FI) são de vital importância para que as organizações e seus grupos de indivíduos sejam alimentados precisa e tempestivamente por informações alinhadas aos seus objetivos. [...] No contexto da sociedade contemporânea, a importância e a relevância dos FI vêm crescendo, uma vez que o imperativo de manter-se informado é condição para a manutenção do desenvolvimento constante e continuidade.[...] Diante do fato de que a organização opera com base nas informações que detém, e cujos elementos compõem sua estrutura, seu mercado e seu negócio de forma geral, ela acaba se tornando dependente da circulação dessas informações entre seus membros, que lhes aplica processos cognitivos, transformando-as em ações concretas. (GARCIA e FADEL, 2010, p. 218)

De acordo com Silva (2013), os fluxos informacionais contribuem para a apropriação da informação pelas pessoas, que necessitam de tais insumos para realização das suas atividades. Valentim e Santos (2014) complementam, explicando que os fluxos de informação possuem como intuito fornecer insumos, ou seja, dados e informação, para a construção do conhecimento nos indivíduos da organização, visando a realização de uma ação. Garcia e Fadel (2009) descrevem ainda que, neste contexto, modelos de gestão dos fluxos informacionais, bem como recursos



tecnológicos emergem com o objetivo de viabilizar o fluxo de informações de maneira sistematizada.

Contribuindo com o tema, Aguiar Filho e Nassif (2016) explicam que tanto a qualidade das informações quanto os processos obtenção, organização e disponibilização das informações são fundamentais. Aguiar Filho e Nassif (2016) e Valentim e Santos (2014) compartilham da ideia de que a empresa deve conseguir disponibilizar as informações ao público alvo, no tempo correto, isto é, sempre que aquela informação for necessária, ela deve estar disponível. Este processo torna-se um desafio, pois em muitos casos as informações se encontram mal estruturadas, incompletas ou indisponíveis. Desta forma, Valentim e Santos (2014) destacam a necessidade de atuação da organização sobre a gerência dos fluxos informacionais, de modo a proporcionar que as informações advindas destes fluxos possam subsidiar a construção de novos conhecimentos e, conseqüentemente, possibilitar a realização de ações necessárias, por parte dos membros da organização.

Diante deste panorama, tem-se então o propósito do compartilhamento de informação e conhecimento, que, segundo Aguiar Filho e Nassif (2016), estimula uma nova percepção dos canais de distribuição de informação e conhecimento, possibilitando a análise relacional dos processos de gestão e compartilhamento de informação e conhecimento. Aguiar Filho e Nassif (2016) complementam que esta interação permite o surgimento de diversificadas alternativas para a disseminação da informação, possibilitando que a organização se comunique de maneira sistemática com seus funcionários.

Aguiar Filho e Nassif (2016) advertem, entretanto, que, se os meios pelos quais as informações são compartilhadas forem antiquados em relação às necessidades de informação, o sistema informacional como um todo será falho, levando ao insucesso da organização. Deste modo, os autores destacam que as organizações devem utilizar canais de compartilhamento de informação e conhecimento adequados e bem estruturados, que permitam aos funcionários a recuperação e utilização das informações pertinentes, quando necessárias à realização das suas atividades (AGUIAR FILHO e NASSIF, 2016). Por fim, Filho e Nassif (2016) destacam o importante papel do colaborador, que devem interpretar as informações e utilizá-las em favor da empresa.

Nesta perspectiva, é importante que as organizações propiciem ambientes informacionais favoráveis para fomentar a aprendizagem e o conhecimento (NONAKA e TAKEUCHI, 2008), tais como: benchmarking interno e externo / compartilhamento das melhores práticas; elaboração de manuais para replicação de práticas / rotinas bem-sucedidas; espaço eletrônico: portais corporativos, e-mails, chats, intranets e extranets; gestão de conteúdo; memória organizacional; universidade corporativa; dentre outros (ROSSATO, 2017).

Enfatizando um viés tecnológico, Souza (2016) descreve que um Ambiente Digital informacional, tal como um portal corporativo, viabiliza e potencializa a transformação de dados em informações úteis que, ao serem processadas, isto é, aprendidas, tornam-se conhecimento organizacional. Ao sintetizar em um mesmo ambiente diferentes insumos de uso rotineiro dos colaboradores, o portal colaborativo ou Ambiente Digital informacional se apresenta como uma eficiente forma de compartilhamento de informação e conhecimento.

Duarte, Lira e Lira (2014) explicam que estes ambientes digitais fornecem uma visão personalizada aos colaboradores, proporcionando como vantagens:

- A. Ao apresentar um ponto centralizador de múltiplas informações e ferramentas, aumenta a eficiência dos membros da organização;
- B. Otimiza a comunicação da organização ao se posicionar como um canal de entrega de mensagens;
- C. Auxiliam os colaboradores a construir uma visão global e sistêmica da organização;
- D. Atuam como instrumento de inovação, ao entregar informações de interesse do funcionário.

A literatura expressa neste capítulo, demonstra a importância do processo de compartilhamento de informação e conhecimento, de modo a fornecer aos membros da organização, insumos para que eles possam desempenhar as suas tarefas. Deste modo, a estruturação deste processo deve ser uma preocupação das organizações. Souza (2016) destaca ainda que, as organizações devem manter-se atentas às mudanças e adequar as ferramentas de compartilhamento de informação e

conhecimento às novas formas de interação. A seção 2.3, denominada Ambientes Digitais apresentará mais informações acerca deste tema.

#### **2.1.4 Gestão do Conhecimento**

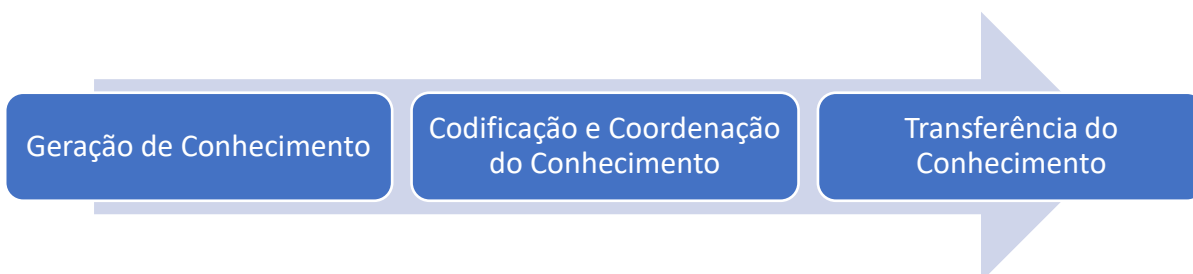
Em prosseguimento às temáticas anteriores, Nonaka e Takeuchi (2008) apontam que igualmente importante à gestão da informação, destaca-se a gestão do conhecimento. De acordo com Oliveira e Souza (2018) a gestão do conhecimento é uma preocupação tanto dos setores de ensino, quanto das demais organizações, uma vez que o conhecimento consiste, de acordo com Davenport (1998) em informação sintetizada e organizada de forma crítica e reflexiva, sendo também insumo que permite à organização constante inovação e, manutenção de vantagens competitivas. Choo (2003) reforça ainda a importância do conhecimento na sociedade contemporânea, mas, ressalta que o conhecimento por si só não é de grande ajuda para a organização, uma vez que ele se torna de fato valioso quando está acessível na forma e tempo corretos.

Assim, Barbosa (2008) e Oliveira e Souza (2018) possuem ideias similares e definem gestão do conhecimento como uma agregação de mecanismos mediante aos quais as organizações: buscam, estruturam, compartilham e utilizam a informação e o conhecimento, objetivando a melhoria do seu desempenho. Estes processos são continuamente facilitados pelo uso da tecnologia da informação e necessitam do envolvimento das pessoas da organização. Tarapanoff (2006) aborda a origem da gestão do conhecimento, ao explicar que se trata de uma disciplina que trabalha de maneira sistemática com informação e conhecimento. Tem com o intuito de melhorar a capacidade da organização e de seus membros de responderem às mudanças oriundas do ambiente interno e externo, desenvolvendo o conhecimento corporativo e a eficácia organizacional, sendo preponderante também para o desenvolvimento de competências e inovação. (TARAPANOFF, 2006)

Neste contexto, Davenport e Prusak (2003), fornecem diretrizes sobre o processo de gestão do conhecimento. Os autores afirmam que as empresas que desejam implementar a gestão do conhecimento devem se preocupar com os processos de geração, codificação e transferência de conhecimento. As etapas da

gestão do conhecimento, descritas por Davenport e Prusak (2003) podem ser representadas, conforme destaca a figura 6.

Figura 6 - Etapas do Modelo de Gestão do Conhecimento de Davenport



Fonte: Adaptado de (DAVENPORT e PRUSAK, 2003)

Valentim e Santos (2014) auxiliam a discussão acerca da temática sobre Gestão do Conhecimento, ao sintetizarem os processos, etapas ou fases da Gestão do Conhecimento no quadro 6, de acordo com Stollenwerk (2001), Terra (2001), Probst, Raub e Romhardt (2002), Rossato (2002) e Valentim (2004).

Quadro 6 - Processos / Etapas / Fases da Gestão do Conhecimento

Autor	Processos / etapas / fases da Gestão do Conhecimento
(STOLLENWERK, 2001, p. 148)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação;</li> <li>• Captura;</li> <li>• Seleção e validação;</li> <li>• Organização e armazenagem;</li> <li>• Compartilhamento;</li> <li>• Aplicação;</li> <li>• Criação;</li> <li>• Liderança;</li> <li>• Cultura;</li> <li>• Tecnologia;</li> <li>• Medição e recompensa.</li> </ul>
(TERRA, 2001, p. 83)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fatores estratégicos e o papel da alta administração;</li> <li>• Cultura e valores organizacionais;</li> <li>• Estrutura organizacional;</li> <li>• Administração de recursos humanos;</li> <li>• Sistemas de informação;</li> <li>• Mensuração dos resultados;</li> <li>• Aprendizado do ambiente.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Valentim e Santos (2014, p. 23) (continua)

Autor	Processos / Etapas / Fases da Gestão do Conhecimento
(PROBST, RAUB e ROMHARDT, 2002, p. 36)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação;</li> <li>• Preservação;</li> <li>• Uso;</li> <li>• Compartilhamento / distribuição;</li> <li>• Desenvolvimento;</li> <li>• Aquisição.</li> </ul>
(ROSSATO, 2002, p. 20)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ativos intangíveis;</li> <li>• Capital intelectual;</li> <li>• Capital de relacionamento;</li> <li>• Capital estrutural;</li> <li>• Internalização;</li> <li>• Socialização;</li> <li>• Externalização;</li> <li>• Combinação;</li> <li>• Operacionalizar;</li> <li>• Compartilhar;</li> <li>• Conceituar;</li> <li>• Sistematizar;</li> <li>• Ambiente;</li> <li>• Estratégia;</li> <li>• Tecnologia;</li> <li>• Competências.</li> </ul>
(VALENTIM, 2004, p. 1)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar demandas / necessidades de conhecimento;</li> <li>• Mapear e reconhecer fluxos informais;</li> <li>• Desenvolver a cultura organizacional positiva em relação ao compartilhamento / socialização de conhecimento;</li> <li>• Proporcionar a comunicação informacional de forma eficiente, utilizando tecnologias de informação e comunicação;</li> <li>• Criar espaços criativos dentro da corporação;</li> <li>• Desenvolver competências e habilidades voltadas ao negócio da organização;</li> <li>• Criar mecanismos de captação de conhecimento, gerado por diferentes pessoas da organização;</li> <li>• Desenvolver sistemas corporativos de diferentes naturezas, visando o compartilhamento e uso de conhecimento;</li> <li>• Fixar normas e padrões de sistematização de conhecimento;</li> <li>• Retroalimentar o ciclo.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Valentim e Santos (2014, p. 23) (término)

Valentim e Santos (2014) enfatizam que o quadro apresentado, revela os processos, etapas ou fases que os autores compreendem como importantes para a implementação de ações efetivas voltadas à gestão do conhecimento.

A análise da literatura, demonstra que a Gestão do Conhecimento se configura como um processo complexo, porém, cada vez mais relevante para as empresas. Deste modo, os conceitos, processos e modelos de gestão do conhecimento explicitados neste capítulo fornecem importantes insumos para que ocorra a

estruturação dos procedimentos de criação e gerenciamento do conhecimento organizacional.

### 2.1.5 Relação entre Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento

Os termos Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento muitas vezes são usados como sinônimos, mas, diversos autores destacam que são termos complementares. Barbosa (2008) descreve que é comum as organizações desenvolverem ações que acreditam ser de gestão do conhecimento, porém, na prática estarem realizando gestão da informação. Conforme exposto anteriormente, a literatura apresenta diversas convergências e divergências em relação aos conceitos de gestão da informação e gestão do conhecimento. Assim, o quadro 7, proposto por Barbosa (2008) apresenta algumas diferenças entre gestão da informação e gestão do conhecimento.

Quadro 7 - Uma comparação entre a Gestão da Informação e a Gestão do Conhecimento

<b>Critério</b>	<b>Gestão da Informação</b>	<b>Gestão do Conhecimento</b>
Fenômenos centrais	Informação ou conhecimento explícito	Conhecimento tácito, competências pessoais
Visibilidade dos fenômenos	Baixa	Muito baixa
Processos críticos	Organização e tratamento da informação	Descoberta e compartilhamento do conhecimento
Nível de centralidade para a gestão estratégica	Mediana	Alta
Influência da cultura organizacional sobre processos e resultados	Mediana	Alta
Possibilidade de gerenciamento	Baixa ou mediana	Baixa ou muito baixa
Outros conceitos relacionados	Sistemas de informação, gestão eletrônica de documentos	Capital intelectual, ativos intangíveis, aprendizagem organizacional
Principais campos disciplinares envolvidos	Ciência da computação, ciência da informação, biblioteconomia, arquivologia	Administração, ciência da informação

Fonte: Barbosa (2008, p. 14)

Valentim e Santos (2014) também apresentam uma relação entre a Gestão da Informação e a Gestão do Conhecimento, destacando que são modelos complementares e, que tem como objetivo otimizar os fluxos informacionais da organização, permitindo que estes sejam insumos de valor para a realização de ações no contexto organizacional. O quadro 8 apresenta uma relação entre a gestão da informação e a gestão do conhecimento.

Quadro 8 - Relação entre Gestão da Informação e do Conhecimento

<b>Gestão da Informação</b>	<b>Gestão do Conhecimento</b>
<b>Foco: Negócio da Organização</b>	<b>Foco: Capital Intelectual da Organização</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mapeamento e reconhecimento dos fluxos formais e das necessidades de informação;</li> <li>• Desenvolvimento da cultura e da comunicação organizacional voltada à informação;</li> <li>• Prospecção, monitoramento, filtragem e obtenção da informação, por meio de métodos e técnicas de gestão da informação;</li> <li>• Tratamento, análise, agregação de valor e armazenamento da informação, utilizando tecnologias de informação e comunicação;</li> <li>• Mediação e disseminação da informação no ambiente organizacional;</li> <li>• Criação e disponibilização de produtos e serviços de informação customizados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mapeamento e reconhecimento dos fluxos informais e das necessidades de conhecimento;</li> <li>• Desenvolvimento da cultura organizacional e da comunicação voltada ao conhecimento;</li> <li>• Prospecção, monitoramento, filtragem e obtenção de conhecimento, por meio de métodos e técnicas de gestão do conhecimento;</li> <li>• Tratamento, análise e agregação de valor ao conhecimento, utilizando tecnologias de informação e comunicação;</li> <li>• Mediação e socialização / compartilhamento do conhecimento no ambiente organizacional;</li> <li>• Criação e disponibilização de produtos e serviços de conhecimento customizados.</li> </ul>
<b>Trabalha essencialmente com os fluxos formais</b>	<b>Trabalha essencialmente com os fluxos informais</b>

Fonte: Valentim e Santos (2014, p. 27).

Através dos quadros sínteses elaborados por Barbosa (2008) e Valentim e Santos (2014), é possível observar que, mesmo que existam diferenças entre gestão de informação e gestão do conhecimento, nota-se que elas são complementares. Deste modo, conforme descrito anteriormente, é fundamental que as organizações se

preocupem com o processo de gestão da informação e do conhecimento, de modo a alcançar vantagem competitiva de maneira sustentável.

## **2.2 Aprendizagem Organizacional**

A seção 2.2, denominada Aprendizagem Organizacional discorre sobre os principais conceitos e teorias relacionados a esta temática no contexto abordado no presente trabalho.

As IES estão em constante modificação e expostas à concorrência crescente. Tal cenário demanda respostas eficazes dessas organizações no intuito de manterem-se competitivas no mercado e fornecerem serviços de qualidade a seus clientes (BITENCOURT, 2001); (ANDRADE e QUEL, 2018). Nesse sentido, destaca-se o papel dos dirigentes na administração da instituição, orientando o direcionamento da gestão da informação e do conhecimento da empresa, visando alcançar aspectos como, melhores resultados, competitividade, produtividade e reconhecimento social. Assim, é importante que a gestão e compartilhamento da informação e conhecimento sejam sistematizados, garantindo a qualidade da performance educacional da IES através do aumento dos níveis de aprendizagem e conhecimento organizacional (ANDRADE e QUEL, 2018).

Conforme destacado anteriormente, por autores como Probst, Raub e Romhardt (2002), Sveiby (1998), Drucker (1999) e Nonaka e Takeuchi (2008), o conhecimento é uma capacidade de ação, fundamental para que os membros da organização desempenhem as suas funções de maneira mais eficiente e eficaz, garantindo o sucesso da organização. North (2010) explica que o conhecimento organizacional é fundamental para a manutenção de vantagem competitiva de maneira sustentável e que o intuito das organizações orientadas ao conhecimento é gerar aprendizado a partir de informações, convertendo este aprendizado em ações que possam gerar vantagens competitivas.

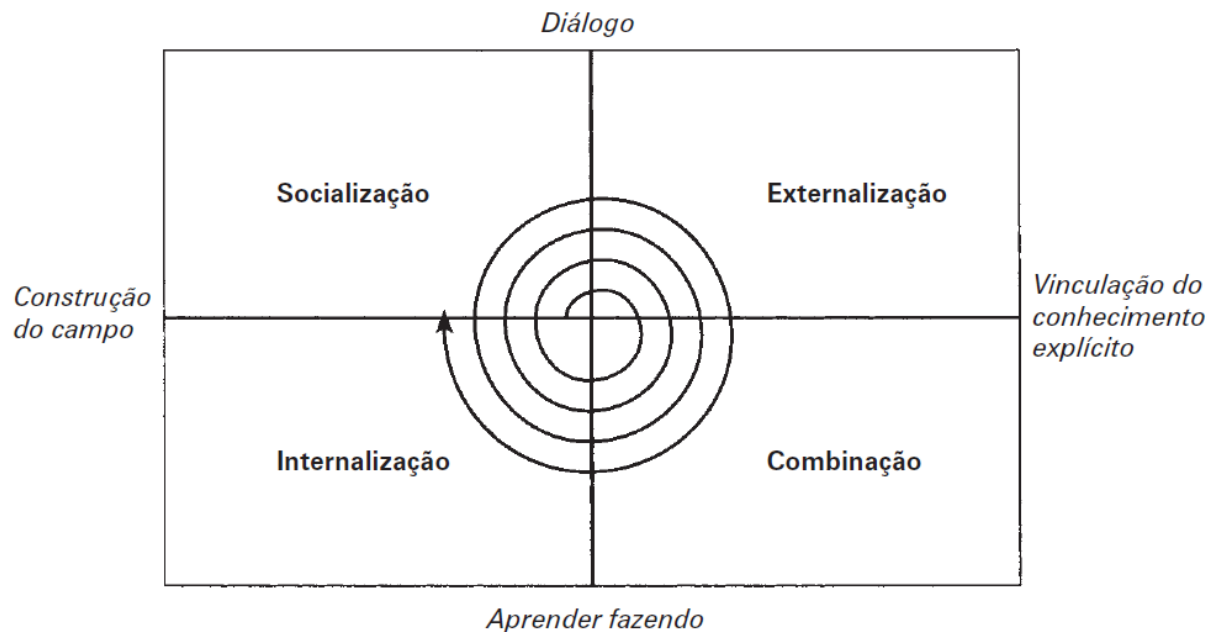
Davenport e Prusak (2003) também enfatizam a importância do conhecimento como vantagem sustentável:



O conhecimento, em contrapartida, pode propiciar uma vantagem sustentável. Com o tempo, os concorrentes quase sempre conseguem igualar a qualidade e o preço do atual produto ou serviço do líder do mercado. Quando isso acontece, porém, a empresa rica em conhecimento e gestora do conhecimento terá passado para um novo nível de qualidade, criatividade ou eficiência. A vantagem do conhecimento é sustentável porque gera retornos crescentes e dianteiras continuadas. Ao contrário dos ativos materiais, que diminuem à medida que são usados, os ativos do conhecimento aumentam com o uso: ideias geram novas ideias e o conhecimento compartilhado permanece com o doador ao mesmo tempo que enriquece o recebedor. O potencial de novas ideias surgidas do estoque do conhecimento de qualquer empresa é praticamente infinito - particularmente se as pessoas da empresa têm a oportunidade de pensar, aprender e conversar umas com as outras (DAVENPORT e PRUSAK, 2003, p. 11).

Nonaka e Takeuchi (2008) reforçam que o sucesso da organização possui relação direta com a sua respectiva capacidade de criação, compartilhamento e utilização de conhecimento. Conforme destacado anteriormente, Nonaka e Takeuchi (2008) explicam o processo de geração de conhecimento, através dos seus quatro modos de conversão, também denominado espiral do conhecimento, sendo eles: A) de conhecimento tácito para conhecimento tácito (socialização); B) de conhecimento tácito para conhecimento explícito (externalização); C) de conhecimento explícito para conhecimento explícito (combinação); D) de conhecimento explícito para conhecimento tácito (internalização). A figura 7 apresenta a Espiral do Conhecimento.

Figura 7 - Espiral do Conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi (2008, p. 69)

Sob a ótica da aprendizagem, os autores destacam que o processo de internalização está intimamente interligada com a aprendizagem organizacional (NONAKA e TAKEUCHI, 2008). Sobre este processo de internalização do conhecimento, ou, em outras palavras, aprendizagem organizacional, Nonaka e Takeuchi (2008) salientam que este procedimento é facilitado se o conhecimento explícito for formalizado através de manuais, documentos ou relatos orais, por exemplo. A documentação estruturada auxilia as pessoas a internalizarem o que aprenderam ou vivenciaram, aumentando assim o seu conhecimento tácito, além de facilitar a transmissão do conhecimento explícito para outras pessoas (NONAKA e TAKEUCHI, 2008).

Deste modo, é importante ressaltar que as organizações não possuem conhecimento por si só, as pessoas que compõem-nas que são detentoras de competências e habilidades que são executadas nestas empresas (RUAS, ANTONELLO e BOFF, 2005). O conhecimento é criado por pessoas, sendo o conhecimento organizacional uma amplificação do conhecimento individual (NONAKA e TAKEUCHI, 2008).

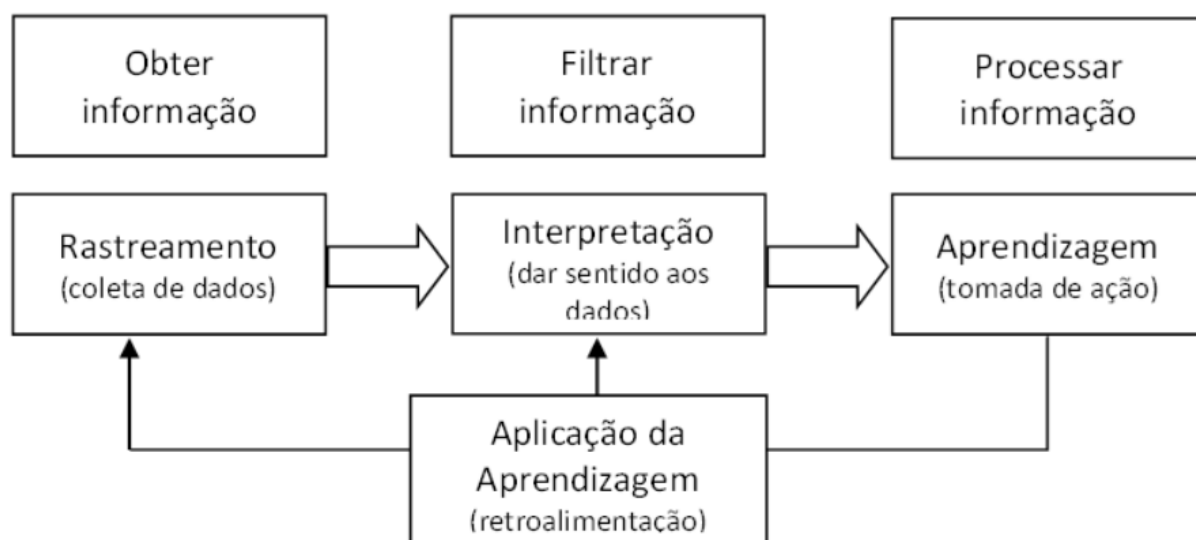
Nesse sentido, Villardi e Leitão (2000) conceituam a aprendizagem como um processo intencional e espontâneo, essencial para que as organizações administrem suas experiências e informações de maneira integrada, não podendo ser tratada apenas como uma variável puramente técnica. Em outras palavras, entende-se por aprendizagem, um processo de aquisição de conhecimentos que envolve mudanças cognitivas e comportamentais (DOURADO, *et al.*, 2018). Assim, a aprendizagem organizacional também se relaciona com a assimilação de novos conhecimentos e a reinterpretação dos valores da instituição, bem como, das experiências e dos processos cotidianos (VILLARDI e LEITÃO, 2000), processo este facilitado pela gestão e compartilhamento de informações e conhecimento, de maneira sistemática, em espaços informacionais.

A partir das considerações de diversos autores, Takahashi (2007) define aprendizagem organizacional:

Aprendizagem Organizacional refere-se ao processo de mudança transformacional, envolvendo os vários níveis (individual, grupal e organizacional), pelo qual se dá a criação, utilização e institucionalização do conhecimento. Ela opera no âmbito coletivo, abrangendo aspectos cognitivos, comportamentais e culturais. Seu resultado ou conteúdo é o próprio conhecimento, fonte e resultado de seu background (história, hábitos e experiências) (TAKAHASHI, 2007, p. 88).

Nogueira e Odelius (2015), baseando-se em Weick e Daft (1984) elaboram um diagrama esquemático, relacionando os processos de rastreamento (obtenção de informação, ou seja, coleta de dados), interpretação (filtragem de informações, isto é, dar sentido aos dados) e aprendizagem (processamento da informação, em outras palavras, tomada de ação). Este diagrama está representado na figura 8.

Figura 8 - Diagrama esquemático das relações entre Rastreamento, Interpretação e Aprendizagem nas Organizações



Fonte: Fonte: Nogueira e Odélius (2015, p. 87)

Angeloni (2002) alerta que as organizações possuem o grande desafio de compreender os processos de aprendizagem organizacional, criação de conhecimento, bem como entender como ocorre a transferência da aprendizagem individual para a aprendizagem organizacional. A autora destaca que a aprendizagem individual deve ser fomentada na organização, pois, é a partir dela que se formará a aprendizagem organizacional. Dessa forma, quando as empresas criam, armazenam, melhoram, organizam e utilizam o conhecimento, elas estão promovendo a aprendizagem organizacional, fundamental para a organização (ANGELONI, 2002).

Bitencourt (2001) colabora com a discussão, ao afirmar que diante de um contexto corporativo cada vez mais competitivo, a aprendizagem organizacional destaca-se como um fator de relevância para que as organizações se desenvolvam continuamente a partir do conhecimento individual e coletivo existentes, transformando-os em modelos e práticas a serem adotados pela organização, visando o aumento do desempenho e competitividade, em um ambiente crescentemente volátil.

Rolim (2017) e Vieira *et al.* (2017) também destacam que a Gestão do Conhecimento está relacionada com a Aprendizagem Organizacional que se estabelece através da aquisição, desenvolvimento, compartilhamento e construção de

memórias da organização. Deste modo, a aprendizagem é o processo no qual o conhecimento é gerado e é percebida pelos processos de ação, reflexão e compartilhamento do conhecimento adquirido através de diferentes fontes de dados e informações (VIEIRA, *et al.*, 2017).

O estudo da literatura, remete à necessidade de estruturação da gestão da informação e do conhecimento, de forma a manter a empresa competitiva. Deste modo, a sistematização dos processos de aquisição, filtragem, compartilhamento e utilização da informação apresentam-se como fundamentais para as organizações contemporâneas. Neste sentido, a empresa deve procurar maneiras de tornar o processo de disseminação de informação e conhecimento mais eficaz, de forma a promover o aprendizado e o conhecimento individual e organizacional. Isto posto, as ferramentas tecnológicas podem contribuir significativamente para alcançar tais objetivos de gestão, criação e compartilhamento de informação e conhecimento.

## **2.3 Ambientes Digitais**

A seção 2.3, denominada Ambientes Digitais desenvolve os conceitos fundamentais sobre este tema, bem como conceitos relacionados, importantes aos objetivos da pesquisa, através dos subcapítulos: 2.3.1 Ambientes Digitais e Sistemas de Informação, 2.3.2 Qualidade da Informação e 2.3.3 Arquitetura da informação.

Ressalta-se que para este trabalho, o termo Ambiente Digital é utilizado para caracterizar o sistema de informação que é objeto de análise deste estudo.

### **2.3.1 Ambientes Digitais e Sistemas de Informação**

As organizações vêm sofrendo diferentes tipos de pressões para manterem-se no mercado, sejam elas por parte dos clientes, que estão cada vez mais conscientes e exigentes, ou do próprio mercado que sofre influências internas e externas. A economia de tendências globais tem a informação como um capital precioso para as empresas, sendo um recurso-chave para garantir tanto sua competitividade, quanto sua lucratividade. Além disso, a informação comumente exerce um papel estruturante

nas organizações, fazendo parte de seus valores, sendo essencial na gestão efetiva e nos sistemas de informação (MORESI, 2000).

Assim, a sistematização e gestão da informação de forma a torná-la funcional, faz com que a informação se transforme em conhecimentos, a partir de processos de aprendizagem (BARRETO, 2016). Portanto, o registro, o compartilhamento e o armazenamento de informação e conhecimento são passos muito importantes dentro das organizações, para que estas informações e conhecimentos possam ser facilmente recuperados e acessados a qualquer momento pelos usuários (MAIA, *et al.*, 2017). Nesta perspectiva, os sistemas de informação exercem um papel essencial, possibilitando e fomentando o fluxo de informação, bem como, os processos de geração de informação e conhecimento dentro das organizações (MORESI, 2000).

Deste modo, faz-se necessária a compreensão do que consiste um sistema de informação. Silva (2017) reúne a percepção de diversos autores como, Laudon e Laudon (2001), Audy, Andrade e Cidral (2005) e Oliveira (2009), afirmando que sistema de informação é um conjunto de elementos que são transferidos do gerador da informação ao usuário, seguindo regras e correlações que devem ser adaptadas de acordo com as mudanças das organizações. Ademais, os sistemas de informação são compostos de três aspectos básicos: organização, tecnologia e pessoas, que são influenciados pela cultura da organização, bem como pela forma com que os sistemas se organizam (procedimentos, entradas, saídas, retroalimentação, etc.) (SILVA, 2017).

Maia *et al.* (2017) afirmam que a participação dos funcionários na implantação do sistema de informação é essencial para seu sucesso, estando fortemente conectados à gestão e ao planejamento da empresa. Além disso, ao desenvolver um sistema de informação, é importante levar em conta que este é uma interface entre o emissor e o receptor, estando no centro da comunicação e da transmissão de informação entre estas partes, sendo portante essencial garantir que esses sistemas sejam atraentes, práticos e de fácil acesso, além de fornecer conteúdo selecionado de forma objetiva (MORESI, 2000); (SILVA, 2017).

Moresi (2000) ressalta que um sistema de informação ou Ambiente Digital, deve garantir o atendimento das necessidades e demandas da organização,

proporcionando a melhoria dos processos decisórios, de gerenciamento e do posicionamento de mercado, aumentando a lucratividade e a competitividade da instituição, garantindo sua sobrevivência a curto e longo prazo. Complementarmente, Nonato e Perez (2018), explicam que os SI também contribuem para a memória da organização, ao permitirem a retenção e o registro de conhecimento, bem como, a seleção dos conhecimentos relevantes que devem ser armazenados, além da busca e recuperação dos mesmos.

Concluindo, Barbosa, Sepúlveda e Costa (2009) destacam que as tecnologias da informação são recursos de grande valia para o ambiente organizacional, pois apoiam os processos de identificar as necessidades de informação, adquirir, organizar e armazenar a informação, além de compartilhar produtos e serviços de informação, para posterior uso.

### **2.3.2 Qualidade da Informação**

Machado (2013) salienta que os sistemas de informação se tornaram mais eficientes, robustos e velozes, nos processos de coleta, armazenamento, distribuição e processamento de dados e informações, tendo grande relevância, portanto, no processo de gestão e compartilhamento de informação e conhecimento. Entretanto, o autor faz a ressalva que o processo de gestão de informação, que é apoiado pelos sistemas de informação, está diretamente relacionado com a qualidade das informações e que está se torna cada vez mais uma preocupação das empresa, sobretudo porque a falta de qualidade pode acarretar prejuízos (MACHADO, 2013).

De Sordi (2015) destaca que a discussão sobre qualidade da informação é bastante difícil e que no meio acadêmico não há ainda um consenso. Machado (2013), baseando-se em Paim, Nehmy e Guimarães (1996) e Oleto (2006), reitera que a conceituação do termo qualidade da informação é bastante complexa e que as dimensões e atributos relacionados ao conceito se configuram como um meio de contornar os problemas concernentes ao termo. Neste sentido, Paim, Nehmy e Guimarães (1996) enfatizam:

Qualquer critério de avaliação da qualidade da informação é, por natureza, subjetivo. É praticamente impossível encontrar um critério de mensuração

simples, preciso e satisfatório [...]; a informação nunca será exata porque depende do contexto; nunca está isolada, tem vida própria e sua qualidade depende da visão, do nível de conhecimento, da interpretação de seu receptor (PAIM, NEHMY e GUIMARÃES, 1996, p. 114).

Diante da complexidade sobre o conceito de qualidade da informação, De Sordi (2015) apresenta características da informação que podem ser analisadas por gestores, considerando tanto seus aspectos objetivos, ou seja, relacionadas ao seu uso, quanto seus aspectos subjetivos, isto é, relacionadas à informação propriamente dita. O quadro 11 apresenta um resumo das dimensões e seus respectivos aspectos.

Quadro 11 – Aspectos relacionados à Qualidade de Informação

<b>Dimensão</b>	<b>Aspecto Principal a Ser Analisado</b>
Abrangência / Escopo	A informação que o público-alvo necessita está completa?
Integridade	A informação presente está íntegra, inteira, ou está corrompida, adulterada?
Acurácia / Veracidade	A informação pode ser considerada fiel aos fatos que representa?
Confidencialidade / Privacidade	A informação é acessada somente por quem de direito?
Disponibilidade	A informação é facilmente acessada por quem de direito?
Atualidade	A informação é constantemente gerada/atualizada nos intervalos de tempo considerados pelo público alvo?
Ineditismo / Raridade	Trata-se de uma informação de difícil obtenção por ser rara ou escassa?
Contextualização	A informação é atraente para o público alvo?
Precisão	A informação está suficientemente detalhada para pronto uso?
Confiabilidade	A fonte e o conteúdo da informação têm credibilidade perante o público alvo?
Originalidade	A informação é original, ou seja, a informação com que se trabalha provém diretamente da fonte geradora ou de algum retransmissor que a traduziu, copiou, editou ou realizou outra atividade que possa ter alterado seu conteúdo original?
Existência	Em quantas mentes, locais físicos e virtuais a informação está disponível?
Pertinência / Agregação de Valor	Qual é a informação para o público-alvo no presente?
Identidade	A denominação da informação é representativa, pertinente e fiel no que tange o seu conteúdo?
Audiência	A informação está sendo acessada por seu público alvo?

Fonte: De Sordi (2015, p. 62)



Por sua vez, O'Brien e Marakas (2013) agrupam os atributos acerca da qualidade da informação em três dimensões: Tempo, Conteúdo e Forma. Entretanto, os autores expandem estas dimensões através de seus atributos, sintetizados no quadro 12.

Quadro 12 - Dimensões e Atributos da Qualidade da Informação

<b>Dimensão: Tempo</b>	
<b>Atributo:</b>	<b>Definição</b>
Oportunismo	A informação deve ser fornecida quando necessária
Atualidade	A informação deve estar atualizada quando fornecida
Frequência	A informação deve ser fornecida quantas vezes forem necessárias
Período	A informação refere-se a algum período passado, presente e futuro
<b>Dimensão: Conteúdo</b>	
<b>Atributo:</b>	<b>Definição:</b>
Precisão	A informação não deve conter erros
Relevância	A informação deve estar relacionada com as necessidades de informações de um receptor específico em uma situação específica
Compleitude	Toda informação necessária deve ser fornecida
Concisão	Somente informação necessária deve ser fornecida
Escopo	A informação pode ser de escopo amplo ou restrito, ou de foco interno ou externo
Desempenho	A informação pode revelar o desempenho, avaliando as atividades completadas, o avanço obtido ou os recursos acumulados
<b>Atributo:</b>	<b>Definição:</b>
Clareza	A informação deve ser fornecida em formato fácil de entender
Detalhe	A informação pode ser fornecida de forma detalhada ou resumida
Ordem	A informação pode ser organizada em sequência predeterminada
Apresentação	A informação pode ser apresentada de forma narrativa, numérica, gráfica ou outra forma adequada
Mídia	A informação pode ser fornecida em forma de documento impresso, exibição de vídeo ou outro meio

Fonte: Adaptado de O'Brien e Marakas (2013)

Os quadros de resumo destacados por De Sordi (2015) e O'Brien e Marakas (2013) fornecem importantes insumos para nortear os atributos de informação, os quais devem estar presentes nos ambientes digitais informacionais das organizações.

### 2.3.3 Arquitetura da Informação

Na seção anterior, Machado (2013), destaca que a falta de qualidade da informação pode trazer resultados negativos à organização e que a carência ou excesso de informações, também tem efeito prejudicial à empresa. A organização deve se preocupar com a adequada organização das informações em seus ambientes informacionais de modo a não prejudicar a qualidade da gestão e compartilhamento de informações e conhecimento (MACHADO, 2013). Neste panorama, destaca-se a Arquitetura da Informação, disciplina que estuda questões relacionadas à estruturação de ambientes informacionais (VECHIATO e VIDOTTI, 2012); (ROSENFELD, MORVILLE e ARANGO, 2015); (CAMBOIM, TARGINO e SOUSA, 2016).

Cartaxo (2016) explica que o ambiente informacional da empresa, caracterizado por ele como espaço informacional deve ter como premissa a capacidade de atender as necessidades de informação do usuário para o desempenho de suas tarefas e que, neste âmbito, emerge o papel da Arquitetura da Informação. Camboim, Targino e Sousa (2016) abordam o papel da arquitetura da informação, explicando que, tradicionalmente, a AI sempre esteve relacionada com o Ambiente Digital, estudando questões de organização, navegação, rotulação e busca de informação.

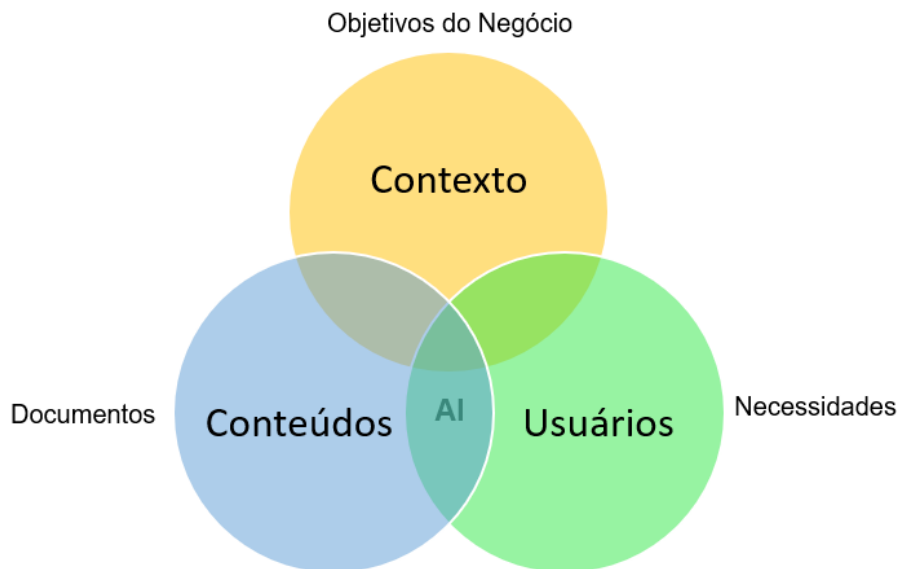
Os autores McGee e Prusak (2004) destacam que a arquitetura da informação possui os seguintes objetivos nas organizações:

- A) Identificar as estratégias da informação;
- B) Estruturar os espaços informacionais;
- C) Facilitar o acesso à informação;
- D) Melhorar a adaptabilidade definida pelas políticas de informação;
- E) Aperfeiçoar o processo de comunicação e compartilhamento de informação.

Aprofundando sobre o tema, Rosenfeld, Morville e Arango (2015) revelam que a Arquitetura da Informação pode fundamentar processos de estruturação de ambientes digitais informacionais, visando garantir a organização da informação de

maneira clara e simples. Estes autores sugerem um modelo para representação da Arquitetura da Informação, conforme descrito na figura 9.

Figura 9 - Modelo de Arquitetura da Informação



Fonte: Rosenfeld, Morville e Arango (2015) (adaptado)

Vechiato e Vidotti (2012) enriquecem a discussão ao destacarem aspectos que devem ser considerados no desenvolvimento e avaliação de ambientes digitais informacionais:

- Apresentar informações de maneira consistente, de forma que o usuário não precise reaprender a utilizá-lo a cada acesso, permitindo fácil memorização.
- Garantir que as informações disponibilizadas no ambiente informacional sejam compreendidas pelos diferentes tipos de usuários, de maneira equitativa.
- Municar o usuário de elementos que permitam a aprendizagem através do reconhecimento do Ambiente Digital informacional.
- Fornecer compatibilidade do Ambiente Digital informacional com ações cotidianas do usuário.
- Privilegiar a funcionalidade e visibilidade da informação.

- Conceder pistas para a localização do usuário, de maneira a facilitar a navegação no Ambiente Digital informacional.
- Ser eficiente e eficaz, de modo que ao conhecer o sistema, o usuário busca utilizá-lo com frequência, realizando suas ações de forma rápida, precisa e satisfatória.

Vidotti *et. al* (2018) enfatizam que a arquitetura da informação fornece embasamento para a elaboração, desenvolvimento e avaliação de ambientes digitais informacionais, principalmente no âmbito de ambientes que disponibilizam conteúdos especializados. Rosenfeld, Morville e Arango (2015), explicam que é possível visualizar a Arquitetura da Informação na definição e classificação dos componentes de um Ambiente Digital informacional, analisando os processos de organização, rotulagem, navegação e busca:

- **Organização:** Refere-se ao modo como a informação é apresentada ao usuário e, diz respeito sobretudo à categorização do conteúdo.
- **Navegação:** Pauta-se nos elementos que permitem ao usuário navegar, isto, é, mover-se pelo Ambiente Digital informacional de modo a acessar o seu conteúdo.
- **Busca:** Apoia-se nas funcionalidades que auxiliam a procura e identificação do conteúdo. Encaixam-se neste processo as listas de sugestões, mapa do site e motores de busca.
- **Rotulagem:** Refere-se à representação da descrição e terminologia das categorias dos elementos informacionais.

Sintetizando, em um contexto prático, a arquitetura da informação faz a associação dos recursos presentes na empresa alinhando-os com as necessidades da informação, através da estruturação em formatos adequados, categorias lógicas, relações coerentes e espaços propícios para o compartilhamento de informação, alinhados com aspectos e objetivos organizacionais (SILVA e VITORINO, 2016).

Por fim, Camboim, Targino e Sousa (2016) explicam que a arquitetura da informação é necessária especialmente em contextos em que se percebe a dificuldade de acessibilidade de informação pelos usuários da informação e também

quando a organização está promovendo iniciativas de gestão da informação e do conhecimento para um ambiente centralizado, especialmente, um Ambiente Digital informacional.

Cabe ressaltar que Barreto (2016) destaca que as IES, seguindo as tendências de valorização da informação e do conhecimento, juntamente com a chegada de inovações tecnológicas, devem buscar se adaptar às tecnologias de informação e comunicação.

## APÊNDICE E – Resultados do Grupo Focal Coordenadores

A seguir, é exposto de maneira expandida a transcrição dos resultados com o grupo focal dos coordenadores, sobre:

1. O Cenário de Compartilhamento de Informação e Conhecimento e os Motivos da Implementação do Ambiente Digital;
2. O Ambiente Digital e a Aprendizagem Organizacional;
3. O Ambiente Digital e a Gestão da Informação;
4. Validação e Melhoria do Ambiente Digital.

### 1) O Cenário de Compartilhamento de Informação e Conhecimento e os motivos da implementação do Ambiente Digital

O primeiro objetivo específico deste trabalho, tem como intuito **investigar os motivos para a implementação do Ambiente Digital de compartilhamento de informação e conhecimento**. Para isto, a seguinte pergunta foi colocada em pauta, para discussão nos grupos focais: **Descreva como era realizado o compartilhamento de informações relevantes à atuação do docente na instituição, antes da implementação do protótipo do Ambiente Digital, explicitando as facilidades e dificuldades deste processo.**

O grupo composto pelos coordenadores descreve como o processo era realizado:

- C2 – O compartilhamento de informações da instituição e da coordenação com os professores era feito essencialmente por e-mail [...].
- C5 - Sempre foi muito centrado no papel do coordenador ser o conhecedor de tudo, de todas as informações [...]. Então, essas informações eram difundidas principalmente pela coordenação, através de inúmeras mensagens de e-mail aos professores.
- C1 – A comunicação, o compartilhamento de informações pertinentes ao docente era feito basicamente por e-mail. [...] a questão do e-mail é fácil

para quem está mandando, mas, pra quem está recebendo, a demanda é muito grande [...] cada hora tem um e-mail novo e os professores acabavam se perdendo [...] então eu acho que a facilidade é de enviar, o problema é a dificuldade para quem recebe.

O grupo dos coordenadores apresenta dificultadores neste processo de compartilhamento de informação e conhecimento:

- C3 – A nossa instituição é muito dinâmica, então, por mais que façamos o filtro das informações que precisam ser compartilhadas, o volume é grande. Em função das rápidas mudanças, o nosso processo de compartilhamento também precisa ser ágil. Mas, isso fazia com que a gente disparasse muitos e-mails em sequência, deixando a caixa dos professores lotadas e a impressão que tenho é que, por causa disso, eles passavam a ignorar nossas mensagens ou então acabavam não encontrando a informação pertinente naquele momento.
- C2 – [...] em função dessa grande quantidade de informações por e-mail, o professor que tem dúvidas, que perde uma determinada informação, acaba enviando esta dúvida novamente pra coordenação, que acaba reenviando mais e-mails e gerando assim mais volume de informações. [...] o que eu acho que está dificultando para que os professores utilizem com eficiência a informação é o seu próprio volume.
- C4 – [...] sempre era assim, [...] quando eles não encontravam a informação, eles nos perguntavam. [...] a gente avisava que estava no e-mail, mas, eles não encontravam e pediam reenvio. [...] isso fazia a gente reenviar aquela informação que era dúvida de um, para todos novamente, por segurança.
- C5 – [...] é fato que eles não conseguem encontrar a maioria das informações e acabam transferindo a responsabilidade de localização para a coordenação. Para suprir essa demanda do professor, a coordenação reenviava as mensagens.
- C1 – [...] eu acredito que temos um processo de informações que as vezes fica saturado para quem tem que absorver estas informações. Por exemplo, dentro de cada solicitação por e-mail, existem micro processos que o docente precisa entender, necessitando e gerando novas informações. O

problema é que essas novas informações estão espalhadas em diversos lugares, dificultando o processo de recuperação da informação, pois, ela não está completa.

- C5 - [...] por exemplo, os modelos, os exemplos, onde que estão essas outras informações?
- C3 – [...] sem falar que quando um professor leciona para várias coordenações, muitas vezes a comunicação fica com informações divergentes, pois não existia uma padronização, modelos, templates, documentos padronizados.
- C4 – Eu concordo com isso. Por exemplo: você vai ter que fazer um formulário da sua aula prática, ok, mas como é esse formulário? Quando eu vou submetê-lo? Para onde? [...] este processo que prezava majoritariamente o compartilhamento de informações por e-mail gerava sempre um volume de informações elevado e incompletas no próprio e-mail.

O grupo dos coordenadores fala sobre a necessidade de criação de um processo mais eficiente de compartilhamento de informação e conhecimento:

- C1 – [...] a cada semestre, com o aumento da quantidade de informações, a gente foi percebendo que cada vez conseguíamos atingir menos os professores da maneira como queríamos.
- C5 – [...] essa reclamação, sobre como a gente se comunicava era recorrente [...] os professores informavam que não conseguiam acompanhar direito.



## 2) O Ambiente Digital e a Aprendizagem Organizacional

O segundo objetivo específico deste trabalho, tem como intuito analisar a percepção dos docentes e dos gestores da instituição, sobre como o Ambiente Digital de compartilhamento de informação e conhecimento, auxilia o processo de aprendizagem organizacional.

Para compreender este cenário, cada participante, de posse de um notebook com acesso ao Ambiente Digital, analisou cada seção do site, buscando relacionar estas seções com às tarefas docentes preconizadas pela IES. Portanto, inicialmente, a seguinte discussão foi colocada em pauta: **De que maneira cada seção do site, apresentada a seguir, pode contribuir para o processo de aprendizagem organizacional?**

### A) Seção Em Foco:

Os coordenadores explicam:

- C1 – [...] eu acho que é uma consolidação das principais informações enviadas ao longo do semestre e que são o foco daquele momento [...] se eu tenho uma dúvida, se eu perdi algo ou se preciso recuperar uma informação, eu posso vir aqui e buscar.
- C4 – [...] é uma seção que eu acho muito importante, pois ela faz justamente esse repositório que facilita recuperar essa informação que pode ter sido perdida.
- C3 - [...] creio que o principal ponto é que esta seção serve como um ponto de partida para todas as demais informações, que também estão disponíveis no site. [...] a partir dessa seção ele pode navegar por todo o site e compreender aquilo que estamos propondo.

## **B) Seção Indicadores Acadêmicos:**

Os coordenadores destacam:

- C1 – Esta área do site auxilia o professor a compreender as formas como ele é avaliado pela nossa instituição, [...] assim ele sabe o que é necessário fazer para que ele seja bem avaliado e o que é importante para a instituição.
- C2 – [...] auxilia o professor a atuar com mais efetividade naqueles indicadores.
- C4 – [...] a importância aqui é o professor compreender o que a instituição espera que ele esteja correspondendo de forma a poder mudar a sua atitude.
- C5 – [...] além disso, aqui temos a questão da gamificação também, que auxilia no quesito de engajamento. [...] mostrar os indicadores e pesos auxilia neste processo de transparência.

## **C) Seção Modelo Acadêmico**

Os coordenadores descrevem:

- C5 – [...] toda a informação do modelo acadêmico, que é crucial para a nossa instituição, está aqui, portanto, é uma fonte de informação fundamental para que o professor entenda e execute o modelo que a instituição propõe.
- C4 – [...] coloca o professor mais próximo das siglas, nós temos que entendê-las de forma orgânica né, então acho que a importância aqui é justamente ele se aproximar do ecossistema que a gente entende como proposta porque senão, o propósito se perde.
- C2 – [...] essa seção permite que o professor de fato aprenda o que é o modelo acadêmico da sua instituição, mas, além disso, fornece dicas de como executá-lo.

## **D) Seção Hall da Fama**

Os coordenadores descrevem:

- C4 – [...] auxilia na questão psicológica, melhora o engajamento [...] é um reconhecimento do esforço do professor [...] eu acho que isso é extremamente gratificante [...].
- C2 – Eu, pessoalmente, me sinto reconhecida e motivada, sempre que eu ouço comentários positivos [...] a própria ausência no “hall da fama” faz o docente perceber o que ele precisa melhorar.
- C1 - Na verdade, a maior recompensa que tem é o reconhecimento, não é nem financeiro, todo mundo busca reconhecimento.
- C5 – [...] eu fico pensando que isso é interessante também porque mostra que o professor está no caminho certo, eu acho que isso tem que ser percebido como, ele tem que ver benéfico disso para ele ao longo do semestre, com mais aulas, por exemplo.
- C3 – [...] mas isso tem que ser muito bem feito, pois pode ter o efeito contrário [...] depende de como você avalia, de como você reconhece, tem que ser uma coisa muito bem feita [...] acredito que deveriam ter mais categorias de premiações e reconhecimento.

## **E) Seção Registros Colaborativos**

Os coordenadores manifestam:

- C2 – [...] Para mim é um dos itens mais fantásticos que tem, porque você tem controle, organização e você vai ter esses documentos armazenados, sem preocupação, na hora que precisa. [...] antes, isso sempre ficava perdido.
- C5 – [...] Esta seção é muito importante, pois, antes dela, os registros dos cursos ficavam perdidos, em relação às aulas práticas e visitas técnicas [...] e isso começou a ser cada vez mais cobrado pelo MEC. Quanto existia troca de coordenação então, tudo sumia.

- C3 – Sem falar também nos certificados da Universidade Corporativa e Produções Acadêmicas, que precisávamos ficar pedindo o reenvio o tempo todo.
- C1 – E ficou mais fácil também de controlarmos os docentes que de fato estão realizando as práticas, as visitas, os cursos [...] a partir dos registros conseguimos controlar de forma mais eficiente.

## **F) Seção Links Úteis**

Os coordenadores apresentam:

- C1 – Uma das maiores reclamações dos professores era a quantidade de links que enviávamos pra eles de acessos às diversas coisas. Por e-mail, ficava difícil localizar estes links, então essa seção é uma das principais do site, pois compila em uma única página tudo o que ele eventualmente, precisa acessar.
- C4 – [...] sem falar que também é disponibilizado nesta página os *templates* de documentos, por exemplo, de provas, cronograma de aulas, registros de aulas práticas, etc. Isso passa a sensação de maior organização.
- C3 – [...] auxilia o professor a localizar de maneira mais fácil os links dos sistemas e arquivos que são fundamentais pra ele durante o semestre. [...] e o controle de versão existente nos documentos garante que o professor trabalhe com a versão mais nova.

## **G) Seção Boletim Informativo**

Os coordenadores narram:

- C4 – [...] é importante que o docente tenha informações sobre o que acontece na faculdade, para que possa levar isso para os alunos, em sala de aula.

- C1 – [...] esse compilado das ações que acontecem nos cursos, que se refletem no boletim informativo auxilia o docente a ficar por dentro da instituição, a ver que a faculdade, que os cursos, são vivos.

## **H) Seção Boas Práticas**

Os coordenadores alegam:

- C1 – [...] eu acredito que é uma seção que pode auxiliar muito o docente, que poderá interpretar as boas práticas dos outros e aplicar no seu cotidiano.
- C4 – [...] é uma área de compartilhamento de conhecimento do próprio docente. [...] este conhecimento materializado em uma boa prática, pode ser replicado por outros professores que irão aprender com a prática do colega.
- C2 – [...] eu acho que seria uma boa só que a questão é como emplacar isso? Isso também vai depender do envio, vai depender do professor que tenha a disponibilidade e a boa vontade de enviar [...] acho que com o tempo, com a cultura do compartilhamento, a seção ficará cada vez mais interessante.

## **I) Seção Capacitações**

Os coordenadores relatam:

- C4 – [...] é a formalização daquilo que a gente quer que o professor aprenda, através da nossa universidade corporativa e dos cursos presenciais, né? [...]
- C3 – [...] hoje, a universidade corporativa tem muitos cursos bons e que são muito importantes para a nossa instituição [...] eu acho que esta seção ajuda em deixar claro para o docente quais as capacitações esperamos que ele tenha, quais os cursos precisamos que ele faça em nível institucional.

## **J) Seção Fotos e Eventos**

Os coordenadores enunciam:

- C1 – [...] eu tenho a percepção dessa sessão, meio que na atual cultura, um pouco inútil, acho que poderia criar uma sessão de mídias sociais e quando clicar aí teria o link para cada rede social.
- C2 – [...] eu entendo o propósito da seção, de divulgar as ações institucionais, mas, também acho que seria melhor se redirecionasse para as mídias sociais.

## **K) Seção Quem é?**

Os coordenadores comentam:

- C1 – [...] os professores sempre tiveram muitas dúvidas sobre a quem recorrer em determinadas situações, então, esta seção, auxilia nesta tarefa.
- C3 – [...] além de deixar atualizado as funções dos setores, que se relacionam com o docente e os dados para contato.

## **L) Seção Quiz**

Os coordenadores dizem:

- C1 – [...] como as perguntas são sobre nosso modelo acadêmico, sobre os nossos processos, em resumo, sobre o nosso negócio, essa seção é fundamental para validar se as informações estão sendo aprendidas e se tornando conhecimento.
- C4 – [...] além disso, o fato da pergunta da semana alerta no professor uma sensação do: “opa, isso é importante” [...] desse modo, quando ele não sabe, ele tem a tendência de procurar saber para poder responder e isso, facilita o aprendizado.

- C2 – [...] a seção valida tudo o que está na plataforma, pois, quando o docente não sabe, ele procura dentro do próprio portal. [...] vejo como uma maneira eficiente de promover a aprendizagem.

## M) Seção Área do Professor

Os coordenadores contam:

- C3 – [...] essa seção é fundamental, pois, fornece o feedback ao professor sobre os critérios objetivos em que eles são mensurados.
- C2 – [...] e permite que ele se gerencie de maneira mais proativa, melhorando desta forma a sua atuação, a partir da percepção que ele tem sobre o seu desempenho em cada indicador, de maneira objetiva, clara.

Após a análise de cada seção, o seguinte questionamento foi realizado aos grupos focais: **em relação às atividades pertinentes à atuação do docente na instituição, o Ambiente Digital contribui para o processo de aprendizagem organizacional e criação de conhecimento organizacional?** Eles descrevem:

- C4 – [...] O Ambiente Digital tem contribuição fundamental no processo de aprendizagem e na atuação docente. [...] o portal tem as informações sistematizadas e as informações estão orientadas ao que o professor efetivamente precisa desempenhar [...] portanto, eu acredito que ele passe a compreender melhor o papel que ele tem com a instituição e com o aluno.
- C3 – [...] A partir do Ambiente Digital, o professor passa a ter todas as informações que ele precisa absorver em um único sistema, e com isso, ele passa a ver o negócio como um todo [...] com essas informações completas e bem estruturadas, ele tem maiores chances de aprender aquilo que é necessário para o sucesso da organização.
- C2 – [...] o portal resolve ou diminui os problemas que tínhamos de dificuldade de localização de informação e também de informação fragmentada [...] essa estruturação auxilia o processo de aprendizagem.

- C1 – [...] professores aprendendo sobre o negócio da organização significa que a instituição como um todo aprendendo cada vez mais.
- C5 - [...] eu concordo com o que os colegas disseram e ressalto que tudo isso cria uma cultura positiva que tem como tendência melhorar. O Ambiente Digital já é capaz de auxiliar todo este processo de aprendizagem e, acredito que deste ponto em diante, além das melhorias que são contínuas e que sempre serão feitas, precisamos trabalhar a cultura organizacional com esse direcionamento para a informação e para a aprendizagem.

### **3) O Ambiente Digital e a Gestão da Informação e do Conhecimento**

O terceiro objetivo específico deste trabalho, tem como objetivo analisar se o Ambiente Digital de compartilhamento de informação e conhecimento contribui para o processo de gestão da informação e do conhecimento. Para realizar esta análise, a seguinte pauta foi colocada em discussão para os grupos focais: **O Ambiente Digital contribui para a gestão da informação e do conhecimento? Explique.**

Coordenadores explicam:

- C4 – Contribui. Essa centralização das informações no portal é interessante, devido ao volume de informações que temos, então, era necessário um local para gente recuperar a informação
- C1 - O ambiente auxilia a sistematização da informação. O portal, por meio das suas seções, realiza essa estruturação. [...] além disso, algo muito importante é que a informação não fica centralizado na mão de uma pessoa, o que em outras épocas causou muitos transtornos, em situações que essa pessoa perdeu o vínculo com a instituição.
- C3 – [...] na leitura prévia que fizemos, ficou muito claro que o conhecimento está nas pessoas, então, o portal também auxilia na gestão desse conhecimento, ao permitir que ele seja compartilhado e multiplicado, tanto por nós coordenadores, quanto pelos próprios professores.



- C2 – [...] o ambiente é um local de compartilhamento de informação e conhecimento personalizado para as nossas necessidades, então, eu acho que contribui muito nos processos de gestão da informação e do conhecimento, pois permite que as informações efetivamente sejam comunicadas e compartilhadas com os professores.
- C5 - [...] o Ambiente Digital nos permite acompanhar o desempenho de cada professor ao longo do semestre. Isso facilita a nossa gestão do curso, pois, conseguimos elaborar ações em tempo hábil para correção de eventuais problemas e também nos fornece mais embasamento para as decisões acerca da equipe, que acontece ao final de cada semestre.

#### **4) Validação e Melhoria do Ambiente Digital**

O quarto objetivo específico deste trabalho, tem como intuito gerar informações que forneçam insumos que possam contribuir para a validação e melhoria do Ambiente Digital. Para consecução deste objetivo, os participantes dos grupos focais foram convidados a analisar os aspectos descritos abaixo, acerca da qualidade das informações, organização e estruturação do Ambiente Digital.

##### **A. A informação é advinda de fonte confiável e possui veracidade?**

- C1 – A informação vem de fonte direta, sem passar por canais intermediários, o que garante a sua confiabilidade e credibilidade.

##### **B. A informação está disponível sempre quando necessária?**

- C2 - Todas as vezes que precisei acessar o ambiente, ele sempre estava funcionando.

##### **C. A informação é acessada somente por quem é de direito, garantindo a confidencialidade das informações sigilosas?**

- C4 – [...] as informações que são sigilosas são protegidas por login institucional, garantindo esse requisito.

**D. A informação é atualizada no tempo adequado?**

- C1 – As informações são sempre atualizadas com agilidade, garantindo que elas estejam corretas e atuais.

**E. A informação é suficientemente detalhada para pronta utilização, ou seja, trata-se de uma informação precisa e completa?**

- C4 – Absolutamente, a informação é completa, de modo que tudo o que preciso saber sobre um dado tópico está disponível na plataforma, não sendo necessários sistemas complementares.

**F. A informação agrega valor para o seu público-alvo?**

- C2 - [...] a informação tem o potencial de agregar valor, pois, é completamente direcionada ao professor e é pautada nos preceitos da organização.
- C5 – Perfeitamente. Todas as informações disponibilizadas no ambiente têm o potencial de serem aprendidas com o intuito de potencializar a atuação do docente dentro daquilo que a instituição espera.

**G. A informação é frequentemente acessada pelo seu público-alvo?**

- C3 - [...] ainda é preciso trabalhar a cultura organizacional, para que todos os professores tenham o hábito de acessar o ambiente com mais frequência. [...] já percebemos esse comportamento em alguns deles, mas, não em todos.

**H. O Ambiente Digital apresenta as informações de maneira organizada e estruturada?**

- C4 – Na página inicial já é possível ter a visão geral de todo o Ambiente Digital. [...] além disso, existe padronização na forma da estruturação das informações, que são disponibilizadas de maneira simples, claras e objetivas.

**I. O Ambiente Digital concede pistas para a navegação e localização da informação?**

- C2 – [...] na análise geral sim, sempre que é necessário acessar outra informação a partir de uma informação original, o link está disponível de imediato [...] é possível se localizar e navegar pelo site com tranquilidade.

**J. O Ambiente Digital fornece opção de busca de conteúdo e outros recursos de localização das informações?**

- C5 – [...] o motor de busca não funciona muito bem se for necessário combinar palavras [...] aparecem coisas que não é o que queríamos. Além disso, existem muitos recursos no formato de imagem, o que impossibilita pesquisar o conteúdo dessas imagens.

**K. O Ambiente Digital apresenta menus descritivos, isto é, rótulos condizentes com o objetivo de cada seção?**

- C1 – Alguns menus possuem nomenclaturas que não fornecem clareza sobre o que aquela seção aborda.

**L. O Ambiente Digital é eficiente e eficaz, cumprindo o seu propósito de maneira precisa e satisfatória?**

- C1 – Acredito que sim, até porque a construção do Ambiente Digital ocorreu a partir da demanda levantada pelos próprios docentes e, entendendo como propósito fornecer informações que possam ser aprendidas, convertidas em conhecimento que se reflita em ações práticas, o ambiente cumpre adequadamente.
- C4 – Eu concordo que o ambiente é eficiente e eficaz, mas, para que ele cumpra o seu propósito de fato, ainda precisamos de certa transformação na cultura organizacional.
- C3 – [...] acho que para ele cumprir seu propósito, precisa ter mais acesso, porque pode estar tudo maravilhoso, mas ele só vai ser eficaz se for acessado

por todos, ele está ainda parcial porque ele não está sendo acessado de maneira satisfatória

**M. Quais as informações, seções ou recursos deveriam existir no Ambiente Digital que não estão presentes?**

- C2 – [...] deveria existir diretório, dentro da seção de Registros Colaborativos para a documentação de professor, que é sempre requisitada nas visitas do MEC.
- C4 – Acredito que deveria existir uma seção chamada Aula, em que colocaríamos um resumo geral sobre tudo que estamos falando, mas, com o foco de enfatizar o básico que o docente precisa estar atento para ministrar a aula, um resumo que o permitirá futuramente expandir o seu conhecimento ao buscar as informações mais detalhadas no restante do ambiente. [...] seria uma espécie de guia docente.

**N. Quais as informações, seções ou recursos existem no Ambiente Digital, mas não se fazem necessárias ou deveriam ser reestruturadas?**

- C5 – [...] nós chegamos a conclusão que a seção Em Foco deveria ser renomeada para Notícias.
- C3 – Sobre Indicadores Acadêmicos, eu acho que aqui caberia tipo um fluxograma de prioridade mesmo, para vincular o conteúdo porque se não pode dar a entender que o plano de ensino é semestral: “ não preciso fazer ele agora” no entanto, tudo que eu faço no portal depende de ter ele vinculado o plano de ensino.
- C4 – Sobre fotos e eventos, eu tenho a percepção dessa sessão, meio que na atual cultura, um pouco inútil, acho que poderia criar uma sessão de mídias sociais com os links para o Youtube, Instagram, etc.
- C2 – [...] já abordamos isso em uma pergunta anterior, mas, reforço a situação do campo de busca.

## **APÊNDICE F – Resultado do Grupo Focal Professores**

A seguir, é exposto de maneira expandida a transcrição dos resultados com o grupo focal dos professores, sobre:

1. O Cenário de Compartilhamento de Informação e Conhecimento e os Motivos da Implementação do Ambiente Digital;
2. O Ambiente Digital e a Aprendizagem Organizacional;
3. O Ambiente Digital e a Gestão da Informação;
4. Validação e Melhoria do Ambiente Digital.

### **1) O Cenário de Compartilhamento de Informação e Conhecimento e os motivos da implementação do Ambiente Digital**

O primeiro objetivo específico deste trabalho, tem como intuito **investigar os motivos para a implementação do Ambiente Digital de compartilhamento de informação e conhecimento**. Para isto, a seguinte pergunta foi colocada em pauta, para discussão nos grupos focais: **Descreva como era realizado o compartilhamento de informações relevantes à atuação do docente na instituição, antes da implementação do protótipo do Ambiente Digital, explicitando as facilidades e dificuldades deste processo.**

O grupo composto pelos professores descreve como o processo era realizado:

- P3 – Quando eu entrei na instituição, o processo de comunicação e compartilhamento de informações era feito por e-mail e ligação telefônica. Na prática, a gente recebia a ligação telefônica pra avisar que um e-mail foi enviado.
- P5 – O canal de compartilhamento de informações da instituição era basicamente o e-mail institucional, que, muitas vezes, não era acessado com frequência [...] quando a gente entrava no e-mail tinha dezenas de mensagens não lidas e ficava difícil entender tudo o que era necessário.

O grupo dos professores apresenta dificultadores neste processo de compartilhamento de informação e conhecimento:

- P5 – Quando eu entrei na instituição, na conversa com a coordenação, já ficou claro pra mim que o e-mail era nossa principal fonte de informação até então, mas, com poucas semanas, eu me senti completamente perdido com a quantidade de informações que eu recebia no e-mail. Eu não conseguia mais gerenciar.
- P7 – Acho que o excesso de informação é tão ruim quanto a falta de informação, no primeiro caso você não fica sabendo as coisas e no outro você acaba perdendo-as
- P3 – Quando eu tenho dúvida, eu penso: “para quem que eu mando essa mensagem?” [...] muitas vezes eu não mandava pra ninguém por receio e acabava perdendo coisas importantes e em outras vezes eu pedia o reenvio.
- P6 – [...] eu lembro que eu passava sempre na coordenação para perguntar se tinha algum aviso, alguma coisa diferente que eu não estava sabendo, pois eu não consigo acompanhar o volume de e-mails, eu me perco.
- P5 – [...] é uma perda de tempo muito grande buscar a informação no e-mail. [...] a gente fica lá buscando tal palavra, aí não encontra o e-mail, aí você busca outra, aí você desiste e manda um e-mail para pessoa: “me manda de novo”.
- P4 – [...] sem falar nas informações que poderiam estar desatualizadas. Vocês lembram do calendário? Você escrevia calendário, aí vinha aquele monte, aí você pensava: qual é o verdadeiro? Aí você ficava naquele vou em um, vou em outro [...].
- P5 – Além da questão de excesso de informações em vários e-mails, na maioria das vezes em um mesmo e-mail não temos todas as informações que precisamos, aí precisamos buscar nos outros e-mails, o que acaba dificultando.
- P2 – [...] acredito que é inevitável ter um excesso de informação, principalmente na nossa área e na nossa empresa, porque tudo vai em uma velocidade muito rápida de renovação, mas o fato desta informação estar distribuída em muitos e-mails, espaçados no tempo, compromete.

- P1 – [...] existe muita fragmentação, acho que esse é o principal ponto [...] eu tinha uma preocupação de ter os principais e-mails salvos, mas aí vinha uma demanda que me pedia uma informação que não estava no meio daqueles principais e eu não conseguia encontrar de maneira facilitada. [...] acabava pedindo pro coordenador me reenviar o e-mail.

O grupo dos professores fala sobre a necessidade de criação de um processo mais eficiente de compartilhamento de informação e conhecimento:

- P2 – [...] os processos mudam e a gente estava estagnado, batendo na mesma tecla do e-mail que não estava mais surtindo efeito, pelas razões que já falamos.
- P7 – [...] existia essa carência, essa necessidade de termos um local centralizado para buscar as informações por conta própria, pra evitar de ficarmos perdidos e também evitar tantas perguntas à coordenação [...] era muita perda de tempo útil.

## **2) O Ambiente Digital e a Aprendizagem Organizacional**

O segundo objetivo específico deste trabalho, tem como intuito analisar a percepção dos docentes e dos gestores da instituição, sobre como o Ambiente Digital de compartilhamento de informação e conhecimento, auxilia o processo de aprendizagem organizacional.

Para compreender este cenário, cada participante, de posse de um notebook com acesso ao Ambiente Digital, analisou cada seção do site, buscando relacionar estas seções com às tarefas docentes preconizadas pela IES. Portanto, inicialmente, a seguinte discussão foi colocada em pauta: **De que maneira cada seção do site, apresentada a seguir, pode contribuir para o processo de aprendizagem organizacional?**

### **A) Seção Em Foco:**

Os professores comentam:

- P3 - [...] acho que vai de encontro com aquilo que a gente estava falando, do local onde achar as informações perdidas.
- P2 - Esta seção é muito importante pois sintetiza todas as principais mensagens relevantes, permitindo que o docente tenha uma atividade mais proativa e independente, caso tenha alguma dúvida ou tenha perdido alguma mensagem importante enviada pelo grupo gestor.
- P1 – [...] acredito que é um repositório de informações que gera aprendizado a partir do processamento dessas informações, que são relevantes para a instituição.

### **B) Seção Indicadores Acadêmicos:**

Os professores opinam:

- P7 – [...] eu acho que essa seção é uma das melhores [...] estratifica em vários itens o que é minha obrigação fazer [...], mas ele reconhece cada passo que eu dou, isso motiva.
- P5 – [...] eu gosto dessa “coisa” mais concreta sobre o que a instituição me avalia.
- P1 – [...] é uma seção que apresenta de maneira transparente e honesta o que a instituição espera que o professor coloque em prática.
- P6 – [...] essa objetividade e transparência é muito estimulante e nos auxilia a entender as nossas principais tarefas.
- P4 – [...] essa seção auxilia muito também em relação à autogestão do docente [...] ele percebe o que é esperado e através disso, consegue se gerenciar, se preparar e se desenvolver melhor.
- P2 – [...] essa sessão é interessante porque pelo que eu contei tem mais de 20 (vinte) indicadores [...] é muito difícil saber todos [...] então, se tiver dúvidas, basta voltar aqui. Permite que a gente se gerencie.



### **C) Seção Modelo Acadêmico**

Os professores enunciam:

- P5 - Eu acho que essa seção dá mais confiança ao professor, para ele ficar menos ansioso [...].
- P3 – Nós temos muitos tipos de disciplinas no nosso modelo e, muitas vezes, a gente fica perdido. Esta seção nos ajuda, quando tivermos dúvidas, a entender aquele componente curricular e a executá-lo da melhor maneira.
- P1 – O nosso modelo não é estático, sofre mudanças a cada semestre. [...] ter então, esse repositório para consultar as eventuais mudanças, é de grande valia na nossa atuação profissional, nos dá mais segurança.

### **D) Seção Hall da Fama**

Os professores relatam:

- P5 – [...] eu acho que as pessoas reagem de maneira diferente, eu não apareci nenhuma vez na minha disciplina aqui e eu fiquei tipo assim: “gente o que é que eu estou fazendo de errado?” [...] tem professores que se sentem estimulados e outros, desestimulados.
- P7 – [...] eu confesso que eu não acho muito legal, não gosto de ficar nessa posição dessa forma, eu não sei, aqui até tem tantos fatores
- P2 – Eu vejo a seção da seguinte forma [...] se eu não estou aqui, o que eu vou fazer para estar aqui?
- P4 – Eu acredito o seguinte, o colega falou: “poxa, estou fazendo tanto, estou com uma turma tanto, estou com não sei que tanto, e não estou aqui”, só que mesmo eu não estando eu tenho que me manter, mas ai eu já crio uma cultura de não ficar chateado se eu não tiver lá, e assim não ficar chateado se eu não ficar lá, tem que fazer, “estou não?” “Beleza”, isso porque eu já treinei não ficar chateado por não estar lá, você tem que controlar

- P3 – Eu acho que tem que conhecer muito bem a equipe para ver se dá certo ou não da, por exemplo, para mim eu sou muito motivado para esse tipo de coisa, mas por exemplo, eu trabalho com uma pessoa em outra instituição que ela é totalmente desmotivada, se minha chefe me elogiar e não elogiar ele, meu deus [...].
- P1 – [...] eu acho que esta seção complementa a seção dos indicadores acadêmicos, que mostra a os critérios e a pontuação [...] essa seção cumpre o propósito de dar o retorno das boas práticas, do bom trabalho, de saber que eu estou produzindo algo legal e de que eu estou sendo reconhecido por isso.

### **E) Seção Registros Colaborativos**

Os professores alegam:

- P6 – Eu acho essa seção fundamental, pois ela mantém os nossos registros bem estruturados e serve inclusive pra gente visualizar relatórios de outros professores pra melhorar as nossas práticas.
- P4 – Essa seção nos ajuda até mesmo a nos organizarmos melhor, a termos uma estrutura lógica de armazenamento destes arquivos, que tem modelos e até regras de nomenclatura padronizados.
- P1 – [...] ao mesmo tempo que torna seu trabalho mais eficiente, você registra com muito mais facilidade e te permite um retorno imediato, instantâneo do efeito daquilo [...] a minha coordenação sempre me dá um feedback e me cobra sobre isso e eu vou ajustando.
- P5 – [...] eu gosto dessa parte de produções acadêmicas porque me obriga a organizar minhas coisas, agora eu sei que está tudo aqui, se eu precisar de um doutorado, eu tenho boa parte dos registros que preciso aqui, para mim foi muito bom.
- P2 – [...] muitas vezes a gente até fazia estes registros, mas, como não tinha um local pra enviar formal, acabávamos deixando pra depois e o depois nunca chegava.

## **F) Seção Links Úteis**

Os professores manifestam:

- P5 – [...] na minha visão, como professor, essa seção é fantástica e me ajuda muito ao longo do semestre. [...] tudo que eu tenho de dúvida sobre modelos, documentos, acessos, eu acho aqui.
- P7 – [...] a única coisa que eu posso pensar é: eu perguntei muitas vezes algumas coisas que já estão todas aqui.
- P1 – [...] acaba com a dúvida se estamos trabalhando com a versão mais atual dos documentos [...] em outros semestres já tive dificuldade por estar com o calendário desatualizado.

## **G) Seção Boletim Informativo**

Os professores comentam:

- P3 – [...] essa seção me ajuda como professor no sentido de me manter informado sobre o que acontece na instituição. [...] então, se eu tenho essa informação, eu estou mais seguro para levar isso para nossos alunos.
- P1 – [...] além disso, eu acho até uma coisa importante no processo de integração dos cursos, é útil para os alunos e para o próprio professor também, saber não somente do seu curso, mas, da faculdade como um todo.
- P7 – Eu concordo com isso, ao ver uma determinada ação no Boletim Informativo, eu posso ter uma ideia sobre alguma coisa que eu também poderia fazer.
- P6 – E partindo do ponto que informação é o insumo do conhecimento, sermos alimentados com informações sobre a unidade nos permite crescer como profissional num contexto mais amplo, nos ajuda a ficar por dentro das ações que acontecem e entender o propósito daquilo.

## **H) Seção Boas Práticas**

Os professores expõem:

- P4 – [...] é uma seção que eu acesso muito, para acompanhar o que os meus colegas estão fazendo e pra identificar se aquilo pode ser aplicado na minha disciplina.
- P7 – [...] eu acho fantástico, tanto porque o compartilhar o nosso conhecimento é uma essência da nossa profissão, assim como o aprender com essas informações, com todo esse conhecimento que os colegas compartilharam [...].

## **I) Seção Capacitações**

Os professores destacam:

- P5 – [...] eu acho legal essa ideia de todo mês a gente receber um curso, faz com que estejamos sempre aprendendo.
- P6 – [...] a gente fala tanto com os alunos sobre aprendizagem de maneira contínua e, por que deveria ser diferente pra gente? [...] essa seção nos orienta e nos estimula a continuar este processo de capacitação contínua e alinhada com as diretrizes da instituição.
- P2 – [...] a premiação, o reconhecimento aos docentes que completaram mais trilhas também é bem legal.

## **J) Seção Fotos e Eventos**

Os professores descrevem:

- P6 – [...] eu acho interessante até para captação, valorização de cada curso [...] e eu como professora gosto quando tem uma ação minha exposta, eu entendo como um reconhecimento.

- P7 – [...] eu acho que tem pouca exposição no Pitágoras em relação as atividades que a gente faz, aqui sempre fica muito internalizado, acho que tem que ser visto pelas pessoas de fora, em mídias sociais tradicionais [...].

### **K) Seção Quem é?**

Os professores discorrem:

- P1 – [...] eu sempre ficava perdido sobre quem contatar em cada situação e, muitas vezes, também perdia o e-mail dessas pessoas ou setores.
- P6 – [...] uma outra coisa que essa seção faz é humanizar os setores e suas tarefas, mostrando pra nós professores, quem é quem. [...] acho fundamental conhecer as pessoas, para que possamos desempenhar nossa função.

### **L) Seção Quiz**

Os professores dizem:

- P6 – [...] eu acho que esse quiz pode ajudar muito em “alertas”, pois, quando eu recebo a pergunta da semana, automaticamente eu penso que aquele conhecimento é algo que eu deva possuir.
- P3 – [...] todo processo de aprendizagem, precisa desse feedback, então, quando eu não sei a resposta de uma pergunta, eu passo a mensagem de que existe algum problema no fluxo da informação ou do processo de aprendizagem que precisa ser analisado e melhorado, seja por parte do portal com as suas informações, ou seja por parte do próprio professor, que talvez não deu atenção necessária a determinada informação.

## M) Seção Área do Professor

Os professores colocam:

- P2 – [...] é essencial que a regra do jogo seja transparente [...] essa seção nos permite acessar essa transparência, para que possamos também inclusive aprender com as falhas e melhorar a nossa atuação.
- P5 – [...] eu acho ótimo ter essa área, para que eu possa acompanhar como estou indo, sem precisar ficar perguntando a todo momento à coordenação.
- P1 – [...] é uma seção que valida se o que está exposto no portal está sendo aplicado, por cada professor [...] isso permite que o trabalho, o feedback, os planos de ação sejam individualizados, de acordo com o professor e com os indicadores que precisam de atenção.

Após a análise de cada seção, o seguinte questionamento foi realizado aos grupos focais: **em relação às atividades pertinentes à atuação do docente na instituição, o Ambiente Digital contribui para o processo de aprendizagem organizacional e criação de conhecimento organizacional?** Eles explicam:

- P1 – [...] pela forma que está organizado nesse portal, acho que o ganho é imenso, antes dele, você tinha uma certa atmosfera de dúvidas em função do próprio processo de compartilhamento de informação. [...] agora existe maior segurança de encontrar a informação necessária de maneira estruturada.
- P5 – As informações disponibilizadas no portal de maneira bem estruturada permitem que os professores entendam melhor aquilo que a instituição espera, entendam melhor o modelo de negócio da instituição de forma que seja possível aprender e gerar o conhecimento necessário para o sucesso da instituição como um todo.
- P3 – Ao estruturar a informação, o ambiente permite também que a gente atue de maneira mais eficaz, desde a redução do tempo para localizar informações importantes, quanto o próprio acesso a estas informações importantes de maneira mais organizada.

- P7 – Nós trabalhamos com informação o tempo todo e, quando a informação não está bem organizada, bem distribuída, temos grande chance de não atuar da melhor maneira possível. Então, eu acho que o Ambiente Digital ajuda muito no processo de aprendizagem, pois, estrutura e compartilha de maneira sistematizada e didática, a informação que precisamos, para poder trabalhar melhor dentro daquilo que é esperado do docente na nossa instituição.
- P2 – O volume de informações desnecessárias também diminuiu muito, o que é muito positivo.
- P4 – [...] sobre o volume das informações, a sensação que tenho é que sim, ainda recebemos algumas informações que em determinado momento são desnecessárias, mas, fica a sensação também de que, se algum momento eu precisar de qualquer informação, eu posso ir busca-la diretamente no Ambiente Digital.
- P6 – [...] acho que agora o ciclo está melhor definido [...] existe a informação, existe o local em que ela é compartilhada e existe o nosso papel de buscar e processar esta informação.

### **3) O Ambiente Digital e a Gestão da Informação e do Conhecimento**

O terceiro objetivo específico deste trabalho, tem como objetivo analisar se o Ambiente Digital de compartilhamento de informação e conhecimento contribui para o processo de gestão da informação e do conhecimento. Para realizar esta análise, a seguinte pauta foi colocada em discussão para os grupos focais: **O Ambiente Digital contribui para a gestão da informação e do conhecimento? Explique.**

Professores informam:

- P3 – [...] sem dúvidas, ele auxilia nos processos de estruturação e disponibilização da informação de maneira eficiente, através de um ambiente prático, simples, amigável. [...] e como essa informação está bem sistematizada, fica mais fácil recuperá-la quando necessário.

- P6 – [...] o nosso cérebro não é para armazenar informações, é pra criar, para achar soluções. [...] por que eu vou gravar informações que estão lá, de maneira tão organizada? [...] a partir do momento que eu vou lendo, acessando, automaticamente vou absorvendo, então, se torna algo natural, orgânico.
- P5 – [...] eu gostaria de destacar também que a criação do portal acabou me forçando a também ser mais organizado, tendo em vista que eu preciso compartilhar minhas ações, minhas práticas, meus registros.
- P2 – [...] o Ambiente Digital permite tanto que a gente aprenda, sobre a instituição sobre os seus processos [...] mas, também permite que a gente ensine, a partir do compartilhamento do nosso conhecimento [...] essas possibilidades, fazem com que os professores estejam em um ciclo de ensino-aprendizagem contínuo, com o apoio de uma ferramenta bem estruturada.
- P1 – Pelo que eu li no documento prévio que recebemos, os processos de gestão da informação e do conhecimento possuem algumas etapas como: organização, compartilhamento e utilização da informação. Neste sentido, eu acredito que o Ambiente Digital ajuda muito, pois, ele compartilha a informação de maneira organizada para que possamos utilizá-la.
- P4 – [...] pensando no ponto de vista da palavra gestão, eu entendo que pra gerir a informação e o conhecimento, você precisa primeiro ter acesso a esta informação e conhecimento, o que antes era muito difícil. [...] agora, com as informações disponíveis, somos capazes de entender como estamos nos posicionando frente as demandas da instituição e o que podemos fazer para melhorar a nossa atuação. [...] se torna algo mais proativo em que temos mais força para atuar.
- P7 – [...] eu concordo com os colegas e, sobretudo, acho que agora a gente passa a ter mais condições de diferenciar o que são dados, de informações e de possíveis conhecimentos, parece que tem mais sentido e isso, particularmente, me motiva. [...] entender melhor e ter acesso a essas informações de maneira estruturada me faz ter novas perspectivas sobre coisas que estavam na frente do meu nariz.



#### **4) Validação e Melhoria do Ambiente Digital**

O quarto objetivo específico deste trabalho, tem como intuito gerar informações que forneçam insumos que possam contribuir para a validação e melhoria do Ambiente Digital. Para consecução deste objetivo, os participantes dos grupos focais foram convidados a analisar os aspectos descritos abaixo, acerca da qualidade das informações, organização e estruturação do Ambiente Digital.

##### **A. A informação é advinda de fonte confiável e possui veracidade?**

- P6 – [...] sabemos que a fonte da informação é institucional, o que nos dá total segurança sobre a sua veracidade.

##### **B. A informação está disponível sempre quando necessária?**

- P5 - [...] as informações sempre estão disponíveis, seja acessando pelo computador ou mesmo pelo celular.

##### **C. A informação é acessada somente por quem é de direito, garantindo a confidencialidade das informações sigilosas?**

- P1 – [...] e as informações de domínio público, como nosso modelo de ensino, não precisam estar com esta proteção.

##### **D. A informação é atualizada no tempo adequado?**

- P2 – [...] possuir as datas das informações e as versões dos documentos nos ajuda a ter certeza que estamos trabalhando com a versão mais atual.

##### **E. A informação é suficientemente detalhada para pronta utilização, ou seja, trata-se de uma informação precisa e completa?**

- P7 – Eu acho o ambiente bem didático, simples, com informações de fácil compreensão e claras, sem erros.

#### **F. A informação agrega valor para o seu público-alvo?**

- P3 – [...] o potencial para agregar valor é imenso [...] nos permite compreender melhor a instituição e todos os seus processos, que também são nossos processos.
- P1 – Sem dúvidas, é o nosso dia a dia sistematizado em um ambiente, que nos permite recuperar a qualquer momento que precisarmos, informações relacionadas à nossa função.

#### **G. A informação é frequentemente acessada pelo seu público-alvo?**

- P6 – [...] por ser um projeto piloto, um protótipo, acredito que a tendência é que o ambiente seja cada vez mais acessado, que a cultura direcione pra isso, mas, todos os docentes que eu já me comuniquei, alegam acessar.
- P1 – [...] eu não tenho certeza se todos acessam. [...] nem todos os professores vivem intensamente o ambiente acadêmico além da sala de aula [...] estes professores podem sequer terem se dado conta do ambiente e das próprias tarefas extra-classe que a instituição espera dele.

#### **H. O Ambiente Digital apresenta as informações de maneira organizada e estruturada?**

- P5 – [...] a estrutura do ambiente é facilmente compreensível, as informações são limpas, não tem sub menus que dificultariam a localização das informações. Existe uma lógica da divisão de conteúdo por seção.

#### **I. O Ambiente Digital concede pistas para a navegação e localização da informação?**

- P4 – [...] o ambiente é bem prático neste aspecto, com 3 cliques você acessa praticamente qualquer informação que está no site, acho isso bem importante, pois, quando a dificuldade pra chegar a um determinado recurso é grande, você acaba deixando pra lá.

- P2 – Muitos usuários gostam de saber exatamente qual a função de cada seção do ambiente. Então, se existisse um local que apresentasse o mapa do site com o objetivo da seção, seria melhor.

**J. O Ambiente Digital fornece opção de busca de conteúdo e outros recursos de localização das informações?**

- P2 – [...] eu demorei pra achar a opção de busca e, achei mais fácil navegar pelo site que é prático do que encontrar a informação pesquisando nesta lupa de busca.

**K. O Ambiente Digital apresenta menus descritivos, isto é, rótulos condizentes com o objetivo de cada seção?**

- P5 – Os nomes de algumas seções me passam a sensação de outro tipo de informação. Seria interessante para casos em que houvesse ambiguidade, uma votação para um novo nome ou uma área do site com explicação sobre isso.

**L. O Ambiente Digital é eficiente e eficaz, cumprindo o seu propósito de maneira precisa e satisfatória?**

- P2 – Sem dúvidas, o ambiente nos dá segurança de saber onde encontrar as informações necessárias para o nosso dia-a-dia. [...] em uma instituição dinâmica como a nossa, é fundamental que sempre sejamos municiados de informações que são importantes para o nosso trabalho

**M. Quais as informações, seções ou recursos deveriam existir no Ambiente Digital que não estão presentes?**

- P3 – Seria interessante se existisse uma seção para falar do professor, com um mini currículo, hobbies, data de aniversário, a foto do professor, uma forma de proporcionar que um professor conheça melhor o seu colega de trabalho.
- P2 – O que comentamos nas discussões anteriores, sobre a criação do mapa do site, mostrando a função e o tipo de informação de cada seção, seria bastante útil.

**N. Quais as informações, seções ou recursos existem no Ambiente Digital, mas não se fazem necessárias ou deveriam ser reestruturadas?**

- P3 – Sobre Quem é, eu acredito que devemos mudar o nome para Contatos, mantendo a estrutura da seção.