

GESTÃO DA INFORMAÇÃO E COMPORTAMENTO HUMANO: UM ESTUDO DE CASO

Leonardo Cassa de Oliveira¹

Jane Gonçalves Fissicaro Procópio²

RESUMO – Gestão da informação e comportamento humano: um estudo de caso. Este estudo objetivou descobrir porque uma empresa que possui um sistema integrado de atendimento não possui um armazenamento e compartilhamento de algumas informações que deveriam circular por esse sistema. O referencial teórico utilizou como base autores como Nonaka e Takeuchi (1997), Tarapanoff (2004), Choo (2003), Davenport (1998) e outros no sentido de demonstrar que informação e conhecimento organizacional são diferenciais competitivos no cenário mundial. A partir dessa base teórica foi possível conceituar informação, conhecimento, conhecimento organizacional, gestão da informação, inteligência nas organizações, cultura e comportamento informacional. As entrevistas em profundidade permitiram que sentimentos e atitudes fossem revelados, desvendando dessa maneira o comportamento dos funcionários diante do sistema integrado de atendimento. A influência do ser humano nos processos organizacionais foi revelada como importante fator de observação da gestão por parte das empresas. Pôde-se constatar ainda que há perda de informação e em consequência, de conhecimento especializado, devido a um comportamento informacional inadequado, juntamente com a falta de mecanismos adequados de controle e incentivo à prática de retroalimentar o sistema.

Palavras-chave: Conhecimento Organizacional; Comportamento; Informação; Informacional.

ABSTRACT – Information management and human behavior: a case study. This study aimed to find out why a company, that has an integrated care system does not have a information storage and share that should flow through this system. Authors, such as Nonaka and Takeuchi (1997), Tarapanoff (2004), Choo (2003), Davenport (1998) and others were named to demonstrate that information and organizational knowledge are competitive advantages. From this base it was possible to conceptualize information, knowledge, organizational knowledge, information management, intelligence organizations, culture and information behavior. The in-depth interview that led to feelings and attitudes are revealed, unraveling the behavior of employees on the integrated care. The influence of human beings in organizational processes was revealed as an important factor for observation in management. It was noticed loss of information and expertise, due to inadequate information behavior, coupled with the lack of appropriate control and incentive to the practice of feeding back the system.

Keywords: Knowledge; Knowledge Organizacional; Behavior Informational.

1 INTRODUÇÃO

Muitos pesquisadores sustentam que o cenário econômico tem sofrido constantes modificações, com concorrência equilibrada, fazendo com que recursos tradicionais,

¹ Professor Mestre do curso de Administração da Faculdade Estácio de Vitória / ES – Brasil.

² Graduada do curso de Administração da Faculdade Estácio de Vitória / ES – Brasil.

como a automação e a tecnologia da informação, percam o *status* de fatores de vantagem competitiva.

Nesse cenário de transformações e grande competitividade, muitas empresas têm percebido o quanto é importante saber o que sabem e ser capazes de tirar o máximo de proveito de seu conhecimento acumulado, conseguindo assim, criar vantagens competitivas. A base que permite que isso ocorra é formada por informação (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

A informação surge, então, como um recurso estratégico para as organizações. Choo (2003), por exemplo, argumenta que a informação é utilizada pelas organizações mediante a presença de um ser humano, o qual a utiliza para interpretar o ambiente, construir conhecimento e tomar decisões. Nesse aspecto, é possível visualizar a informação como insumo básico do processo empresarial.

O processo de gestão do conhecimento (com destaque para o registro e o aproveitamento do conhecimento disponível na organização) pressupõe uma interação entre os usuários que o detém e/ou os usuários que irão registrar o conhecimento, possibilitando o consequente compartilhamento - é o que Barreto (1998) denomina de fluxo de informação multiorientado.

Considerando que os principais estudos sobre informação apontam a importância da presença de um ser humano na geração e disseminação da informação e que este é o único meio ou material necessário para se transmitir conhecimento, este trabalho analisa numa instituição financeira como está o comportamento dos funcionários em relação ao compartilhamento da informação através de um sistema de atendimento integrado (SIATE). Como este sistema tem o objetivo de prover a informação necessária para a tomada de decisão, essa análise acabou por questionar sua eficácia.

A revisão teórica tratou desde o esclarecimento dos conceitos básicos à importância

do compartilhamento do conhecimento dentro da empresa, destacando as barreiras que podem afetar a atualização de bases de informação num sistema de informação.

A análise qualitativa das entrevistas permitiu avaliar que o modelo atual do SIATE não colabora para que as informações que circulam pela organização sejam tratadas, armazenadas e disseminadas adequadamente. Dessa maneira, percebe-se que a organização deixa de utilizar grande parte das informações que circulam pela sua estrutura, o que pode significar, de acordo com o referencial teórico utilizado, perda do conhecimento organizacional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 INFORMAÇÃO, CONHECIMENTO E CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

Entender como as organizações usam a informação tem sido uma das questões fundamentais buscadas por vários autores na atualidade. As pesquisas têm ressaltado que a intensa transformação e disseminação dos recursos tecnológicos fazem com que produtos e serviços se tornem obsoletos com muita rapidez em decorrência de um acesso à informação de forma mais veloz e equitativa. Por consequência, o homem vive esse processo contínuo de transformação, na medida em que utiliza as informações como ferramenta para interpretar o ambiente (OLIVEIRA; NUNES, 2004).

No intuito de auxiliar a compreensão da importância do gerenciamento desses recursos nas organizações e atender ao escopo deste trabalho, faz-se necessário uma abordagem teórica para definir o que são dados, informações e conhecimento. Não sendo objeto direto de estudo deste trabalho, o conceito de dado é importante para auxiliar melhor o entendimento dos principais conceitos a serem estudados.

Dados são simples fatos que se tornarão informação se forem combinados para se tornarem compreensíveis através de um processo lógico e estruturado (TUOMI,

1999 *apud* SILVA, 2004, p.144). São facilmente estruturados, facilmente obtidos por máquinas, facilmente transferíveis e freqüentemente quantificáveis (DAVENPORT, 1998).

Diversos autores convergem em relação às definições de dados e informações. Afirmam que dados são pré-requisitos para as informações e essas para o conhecimento. Drucker (1992), por exemplo, definiu informação como “dados investidos de relevância e propósito”. Vale ressaltar que sem a presença do ser humano, que atribui aos dados significado, dados continuam a ser dados (DAVENPORT, 1998).

Nonaka e Takeuchi (1997) expõem a informação como um meio ou material necessário para a construção do conhecimento, ou seja, é um fluxo de mensagens através do qual o conhecimento será construído com a interferência de um indivíduo, considerando suas crenças e compromissos.

Dessa forma, a definição de informação está intimamente relacionada à definição de conhecimento, porém apresentam conceitos bem distintos. Para que existam informações são necessárias unidades de análise e consenso de significado, que são intrínsecos a um indivíduo. Para Choo (2003), as informações são estruturas que o indivíduo coleta através de dados com vistas à interpretação do ambiente no qual está inserido, à construção de conhecimento e para tomada de decisões - processo esse que denominou como sendo o ciclo do conhecimento.

Nonaka e Takeuchi (1997) argumentam que o conhecimento é um processo que existe mediante a interferência do homem - por isso sua natureza dinâmica pelo qual ele irá justificar suas crenças pessoais a respeito do que é “verdade”. É o que chamam de “crença justificada”. Nesta concepção é através da informação que o homem irá extrair e construir o conhecimento.

A partir da recepção, percepção do indivíduo e da importância que atribui às informações que lhe são repassadas é que o conhecimento será disseminado e trará mudanças pessoais e organizacionais (BARRETO, 1998). Por consequência, ao

divulgar e trocar informações entre os membros de uma organização, os indivíduos ampliam a capacidade de criação do conhecimento.

Oliveira e Nunes (2004) apresentam um modelo que denominam de Fluxo de Geração do Conhecimento, o qual mostra a relação cíclica que ocorre entre informação, pessoas e conhecimento. As informações se apresentam como insumos para as pessoas que produzem o conhecimento e o conhecimento produzido será transmitido com um novo fluxo de informações, estabelecendo-se assim um processo dinâmico de criação de conhecimento. Em decorrência, a construção de conhecimento é algo pessoal e peculiar, em que cada indivíduo tem experiências diferenciadas uns dos outros. Dessa maneira, é o conhecimento algo subjetivo, baseado na maneira com que cada indivíduo interage com o fluxo de informações durante toda a sua existência.

O conjunto das informações e dos conhecimentos internos de uma organização - que a tornam bem informada em relação ao ambiente interno e externo e capaz de se adaptar às mudanças, agir com inteligência e criatividade com foco em ações racionais e decisivas, bem como mobilizar o conhecimento e a experiência de seus membros para gerar inovação - compõem o conhecimento organizacional (CHOO, 2003).

Para Nonaka e Takeuchi (1997) a criação do conhecimento organizacional ocorre de maneira análoga a uma espiral crescente, começa no nível do indivíduo e é ampliada no envolvimento de outros indivíduos, ou seja, descrevem um processo de interação entre indivíduos que superam até as fronteiras da organização. Segundo eles, a essência da criação do conhecimento organizacional está no desenvolvimento de sua capacidade em adquirir, criar, acumular e explorar o conhecimento. Isso reflete a importância no gerenciamento das informações e, por isso, o próximo tópico propõe essa discussão.

2.2 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO, GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO

Um sistema de informação envolve um conjunto de componentes inter-relacionados, desenvolvidos para coletar, processar, armazenar e distribuir informação, utilizados para facilitar a coordenação, o controle, a análise, a visualização da organização e o processo decisório (LAUDON; LAUDON, 1999). Nesse contexto a tecnologia é apenas um desses componentes.

É através da tecnologia que os dados são mais facilmente transformados e organizados para uso das pessoas. A tecnologia da informação (TI), mais especificamente, é definida como sendo o conjunto de recursos tecnológicos e computacionais (*hardware*, seus periféricos e dispositivos; *software* e seus recursos; sistemas de telecomunicação e gestão de dados e informações) que para interagirem necessitam da intervenção humana (NASCIMENTO; TROMPIERI FILHO, 2004).

A finalidade da construção de um sistema de informação está em apoiar a criação, o armazenamento e a distribuição organizada da informação e, por conseqüência, do conhecimento útil para a resolução de problemas organizacionais (LAUDON; LAUDON, 1999).

Um caso particular é o chamado sistema especialista. Através dele as organizações podem captar e usar o conhecimento profissional e especializado de seus funcionários. Isto se deve ao fato de, como definiu Stair (1998), ser um agrupamento de pessoas, procedimentos, banco de dados e dispositivos, todos organizados com vistas a sugerir sugestões e até a chegar a conclusões. A utilização deste sistema pelas empresas, ainda segundo Stair (1998), ocorre na resolução de problemas complexos e no auxílio de tomada de decisões.

Em outras palavras, os sistemas especialistas tentam armazenar o conhecimento especializado na organização. As organizações procuram obter ativos que

proporcionem vantagem competitiva³ sobre seus concorrentes (FLEURY; OLIVEIRA JR., 2001). O conhecimento é considerado um ativo intangível (ou invisível) o que lhe confere um caráter de recurso estratégico (FLEURY; OLIVEIRA JR., 2001).

Ativos invisíveis, como conhecimento organizacional, não podem ser negociados ou facilmente replicados por competidores, à medida que estão fortemente enraizados na história e na cultura da organização. Tais ativos são acumulados lentamente ao longo do tempo. Quanto mais específico à empresa for o ativo, mais durável ele será e mais difícil será para os competidores imitá-lo. Isto confere ao conhecimento da empresa o caráter de ativo estratégico (FLEURY; OLIVEIRA JR., 2001, p.18).

A gestão deste ativo em uma organização (o conhecimento) fará com que ela adquira condições de se manter no mercado e/ou ficar à frente de seus concorrentes, pois saberá criar e inovar⁴. Dessa maneira, pode-se entender que o desafio que enfrentam as organizações está exatamente no desenvolvimento e aplicação do conhecimento de maneira eficaz, em decorrência, surge a necessidade de sistemas capazes de realizar o aproveitamento desse potencial latente no ambiente ao qual está inserida.

Nonaka (1991) reforça este conceito ao afirmar que o conhecimento é a única fonte segura de vantagem competitiva em uma época de tantas incertezas. Afirma, por isso, que os gerentes ocidentais devem mudar sua visão de que as organizações são máquinas de processamento de informações com o objetivo de redução de gastos. A visão oriental, que defendem, baseia-se no gerenciamento do conhecimento de dentro das empresas, utilizando-o para responder com mais eficácia e eficiência às necessidades dos clientes, ao desenvolvimento de novos produtos e ao domínio das inovações tecnológicas. É “um processo ininterrupto de auto-renovação pessoal e organizacional” (NONAKA, 1991, p.31).

³ O conceito de vantagem competitiva é obtenção de uma situação privilegiada sobre os concorrentes, ou seja, é deter diferenciais sobre seus concorrentes.

⁴ Deve ficar claro que o escopo desse trabalho não se traduz numa abordagem para explicar a origem das inovações e nem como o processo de criação e inovação ocorrem dentro de uma organização. A ideia está em mencionar a importância que o compartilhamento de informações apresenta.

Ao reconhecer os valores intrínsecos de uma nova idéia, de uma intuição e de palpites de seus funcionários, uma gerência possibilita o surgimento de novas contribuições que poderão se tornar um produto ou serviço inovador e altamente competitivo (NONAKA, 1991).

Fica evidente, então, a interligação entre conhecimento, informação e dados. Conhecimento deriva da informação assim como esta dos dados. Porém, o conhecimento é ainda derivado de experiência adquirida, está relacionado com a compreensão, o entendimento e aprendizado que se processa somente na mente humana (TARAPANOFF, 2004). Por esse motivo, gestão do conhecimento apresenta-se como um termo que muitos autores sentem dificuldades em utilizar. O conhecimento é individual, pertence ao ser humano e por conseqüência seu gerenciamento é um processo de difícil padronização e quantificação. Há, porém um consenso de que o conhecimento é compartilhado sob a forma de informação, a qual é passível de documentação, ou seja, de registro e, conseqüentemente, de gerenciamento.

Tarapanoff (2004) afirma que o objetivo principal da gestão da informação é a identificação e potencialização dos recursos informacionais de uma empresa. É conhecer a sua capacidade de informação e utilizá-la para adaptar-se às mudanças ambientais. Isso se traduz em empresas usando sua capacidade informacional na resolução de um problema ou assunto que surja, gerando um ciclo que vai desde a busca por informações de dentro ou de fora da organização, passando por registro e análise, até a sua disseminação - o que irá contribuir para o aumento do conhecimento individual e coletivo.

Dessa maneira, a gestão da informação irá se ocupar com o valor da informação, sua qualidade, de quem é a posse e uso e com a segurança da informação, no que diz respeito ao desempenho organizacional (WILSON *apud* TARAPANOFF 2004, p.11).

Para Tarapanoff (2004, p. 5) a gestão da informação tem o enfoque de apoiar o processo decisório e deve considerar em primeiro lugar a acurácia e a relevância da informação. Em segundo lugar, a informação deve ser tempestiva e de fácil

utilização. E em terceiro lugar, a informação deve ser tão completa e precisa tanto quanto possível. A autora enfatiza argumentando que existem algumas 'regras de ouro' que podem ser seguidas para a tomada de decisão:

[...] informação incompleta ou imprecisa - é melhor que nenhuma; informação que não seja fácil de usar ou que não tenha chegado em tempo - é o mesmo que nenhuma informação e informação irrelevante e sem precisão - é pior que nenhuma informação.

Diversos autores pesquisados demonstram-se preocupados com a qualidade da informação e em como administrar o fluxo que existe dentro e fora das organizações, buscando a disseminação de informações e conseqüentemente geração de conhecimento e inovação. Davenport (1998), por exemplo, afirma que as organizações necessitam criar mecanismos de interação entre as tecnologias adotadas e o comportamento organizacional, visto que os indivíduos têm forte influência nas mudanças que se pretenda implantar por serem tanto influenciados, como influenciadores no meio em que vivem.

Ao se prepararem para a gestão da informação, as organizações tendem a gerir o conhecimento organizacional. De acordo com Choo (2003), as organizações que trabalham baseadas no conhecimento possuem informações que a tornam bem informada e capacitada de percepção e discernimento para tomadas de decisões. É o que os autores denominam de inteligência organizacional, ou seja, informações de relevância para o processo decisório.

A utilização do termo conhecimento organizacional é seguido da afirmação de que o conhecimento sempre começa com o indivíduo e é através da intervenção do homem que irá se transformar em conhecimento organizacional, tão valioso para as empresas (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). É a reafirmação de que mesmo utilizando o termo conhecimento organizacional, ele não se situa sozinho, pois não é possível uma organização criar conhecimento sem a iniciativa humana e a interação que ocorre entre os grupos que a formam.

2.3 CONTROLE, CULTURA E COMPORTAMENTO INFORMACIONAL

Davenport (1998) afirma que a tecnologia sozinha não basta na solução de problemas complexos e nem é garantia de sucesso na competitividade entre empresas. Há necessidade de planejamento e gestão cuidadosos para que não ocorra sobrecarga de informações resultando em perda da criatividade e envolvimento do indivíduo, fator principal no compartilhamento e disseminação de informações. Para o autor é o que faz com que só a tecnologia não baste na era da informação - é o resgate do papel fundamental do homem e sua mudança comportamental frente às novas tecnologias que surgem a cada instante.

Se as empresas buscam utilizar conhecimento como vantagem estratégica elas devem estar promovendo mudanças em seu comportamento informacional⁵. Ainda que muitas tecnologias possam atuar contribuindo para a disseminação do conhecimento organizacional, se não houver envolvimento do indivíduo e se ele não estiver disposto a utilizar a informação de modo correto, tudo isso se torna ineficaz (DAVENPORT, 1998).

Davenport (1998), em seu modelo ecológico⁶, menciona que ao utilizar a administração de sistemas de informação como uma das ferramentas estratégicas, a empresa irá buscar o equilíbrio entre o comportamento organizacional e a cultura informacional dentro de suas dependências. Mais uma vez aqui o fator humano deve ser ressaltado, já que dependerá do indivíduo a procura, absorção e o entendimento da informação para a tomada de decisão.⁷

Ao considerar que o gerenciamento da informação é um processo⁸, as organizações poderão planejar suas estruturas de atividades baseando-se no modo como obtêm, distribuem e usam a informação (e conseqüentemente o conhecimento). Davenport

⁵ Comportamento informacional refere-se ao modo como os indivíduos lidam com as informações. Aqui está incluída a busca, o uso, a alteração, a troca, o acúmulo e até mesmo o fato de ignorar a informação (DAVENPORT, 1998).

⁶ Davenport (1998, p.21) define Ecologia da Informação como sendo a administração holística da informação ou administração informacional centrada no ser humano. O ponto essencial é que essa abordagem devolve o homem ao centro do mundo da informação, banindo (na perspectiva do autor) a tecnologia para seu devido lugar, na periferia.

⁷ Vale ressaltar que aqui se apresenta um vasto campo de estudo: a mente humana e suas variáveis, assunto este que não faz parte deste trabalho.

(1998) argumenta que poucas organizações sistematizam essa abordagem, identificando todas as fontes envolvidas, todas as pessoas que afetam os passos e todos os problemas que surgem. O controle efetivo deste processo levaria as empresas ao caminho de mudanças realmente importantes no campo da informação e de seu uso efetivo.

Seguindo essa linha de raciocínio, alterar o comportamento das pessoas em relação ao uso da informação dentro das organizações é algo com que os administradores têm se deparado como um dos desafios de gestão. Nenhum sistema de informação, por mais caro e sofisticado que seja, irá funcionar se as pessoas envolvidas não o aceitarem e o utilizarem efetivamente.

Uma informação só se torna um ativo quando transformada em algo útil, ou seja, precisa ser capturada, compartilhada e criar novos patamares de conhecimento (TARAPANOFF, 2004). Isso só ocorreria mediante atitudes pessoais. Para Davenport (1998), as organizações que pretendam criar culturas informacionais melhores devem buscar desenvolver em seus funcionários três tipos de comportamento: o compartilhamento, a administração da sobrecarga de informações e a redução de significados múltiplos.

O compartilhamento de informações é um ato voluntário de colocá-las à disposição de outros; e por ser um ato de vontade, não pode ser imposto (DAVENPORT, 1998). A administração da sobrecarga de informações contribui para que as informações obtenham atenção e devido uso por quem irá utilizá-las (DAVENPORT, 1998 p. 119). E, finalmente, a redução de significados múltiplos será a preocupação em fixar apenas um significado a termos utilizados dentro de uma organização. Segundo Davenport (1998, p. 125) esse é um problema nas instituições desde antes do aparecimento do computador. Os seres humanos tendem a criar classificações diferentes e a modificar significados para facilitar seu entendimento e utilização diária.

Em vista disso, os gerentes deverão estar atentos em como as pessoas buscam, usam e se compartilham informações. Inclui-se aqui a importância dada pelo indivíduo à informação que possui - as organizações devem estar aptas a gerenciar o fator humano que crê que o seu conhecimento adquirido lhe confere poder e conseqüentemente a permanência no cargo que ocupa, gerando o não compartilhamento de informações relevantes, que podem se apresentar como um fator de diferencial competitivo importante (DAVENPORT, 1998).

Enquanto o comportamento organizacional diz respeito ao indivíduo, a cultura envolve grupos, nos quais crenças e valores são mais abrangentes. Nesse aspecto, a cultura informacional se refere ao padrão de comportamentos e atitudes em função da orientação informacional da empresa (DAVENPORT, 1998). Segundo Davenport (1998), essas culturas podem ser fechadas ou abertas. As culturas abertas são orientadas para que haja troca de informações entre seus diversos departamentos, já nas fechadas, as informações são mantidas em seu ambiente departamental.

Se as organizações não tiverem clara compreensão dos processos organizacionais e humanos pelos quais as informações se transformam em conhecimento e auxiliam nas tomadas de decisões, elas não serão capazes de dar à informação a real importância que têm (CHOO, 2003). É consenso entre os autores estudados: tecnologias sofisticadas, sistemas de informação altamente complexos e dispendiosos serão inúteis, se o operador, o homem, não se comprometer com o compartilhamento de informações, no sentido de promover mudanças em seu comportamento e conseqüentemente em seu ambiente.

3 ESTUDO DE CASO: O SIATE E O COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES

3.1 APRESENTAÇÃO

Este trabalho trata de uma empresa do setor financeiro, tradicional no mercado financeiro brasileiro, que atua como um banco comercial de varejo. Na busca da excelência do atendimento e seguindo uma tendência de mercado, a empresa

adotou um modelo conceitual e ambiental que se traduzem na oferta de canais de auto-atendimento tanto para os clientes, quanto para os colaboradores.

Em meio às atualizações, surgiu o Sistema Integrado de Atendimento (SIATE) que está diretamente ligado a uma Central de Atendimento Integrado. Sua função primordial é o atendimento aos funcionários com vistas a auxiliá-los no atendimento aos clientes. Trata-se de um sistema de consulta, no qual são armazenadas e recuperadas informações sobre os procedimentos a serem adotados para a resolução de problemas e/ou simples execução de atividades.

Os funcionários contam com a possibilidade de utilizar um serviço telefônico gratuito. Ao ligar para o número disponível é possível encontrar uma distribuição de ramais que são subdivididos por assuntos. No atendimento, ao ser relatada uma dificuldade no atendimento a algum cliente ou no entendimento de algum manual normativo, o operador, busca junto às informações armazenadas no sistema, aquelas especificamente mais relacionadas ao fato, objetivando a resolução do problema.

Ao utilizar o sistema, no qual os serviços são prestados por operadores (os quais são terceirizados), percebeu-se que, em muitos casos, a distribuição e o armazenamento das novas informações são perdidas, ou seja, nem sempre as respostas – às vezes encontradas por um usuário - são registradas no sentido de auxiliarem outros funcionários ou operadores que venham a ter o mesmo questionamento (fato confirmado por muitos usuários do sistema que recorrem a outros colegas de trabalho para tentar solucionar suas dificuldades).

Considerando a metodologia de funcionamento do sistema e avaliando sob a perspectiva da revisão bibliográfica realizada, seria correto afirmar que no momento em que algum funcionário da organização descobrir uma nova maneira de resolução um problema específico, a informação pertinente a este conhecimento deveria ser armazenada, permitindo o seu compartilhamento com os demais colaboradores da empresa. Porém, esse procedimento parece não ocorrer.

3.2 METODOLOGIA

A origem deste estudo partiu da observação assistemática e participativa, na medida em que a autora trabalha na respectiva organização e é usuária do sistema. Porém, apesar válido, este método não é suficiente como fundamento de uma pesquisa científica (SELLTIZ et al, 1971). Por isso buscou-se estabelecer outro método baseado pesquisa qualitativa, com análise documental e entrevistas.

Para a escolha da amostra foram seguidas as recomendações de Michelat (1981), quanto à importância em escolher os mais diversos tipos de entrevistados, mas principalmente, aqueles que detêm uma imagem particular da cultura à qual pertencem. Portanto, levou-se em consideração o perfil dos entrevistados, os quais mesmo sendo escolhidos ao acaso eram representativos. Assim, foram selecionados funcionários da empresa, obedecendo como critério o tempo de casa, a função hierárquica que exerce e a frequência com que utiliza o sistema em estudo.

Por ser um método com características mais intensivas que permite resultados mais profundos e com contexto mais abrangente (AAKER; KUMAR; DAY, 2001), a coleta de dados ocorreu através de seis entrevistas em profundidade (sendo, dois diretores, dois gerentes e dois funcionários operacionais). Para isso, utilizou-se como recurso um gravador de áudio, com objetivo de apreender melhor os sentimentos e opiniões dos entrevistados, além de anotações paralelas no decorrer das entrevistas.

Pôde-se perceber um constrangimento por parte dos entrevistados, pois suas opiniões eram gravadas e sempre há a sensação de que o que se diz poderá ser usado de maneira incorreta. Dessa maneira, os nomes e funções foram suprimidos da entrevista, permitindo que os entrevistados se sentissem mais à vontade ao expressar suas opiniões.

A análise do discurso das entrevistas seguiu as recomendações de Vergara (2005). Procurou-se levar em consideração os significados apresentados pelos

entrevistados, as características dos discursos e a frequência com que surgiram alguns pontos.

3.3 ANÁLISE

Ao efetivar as entrevistas, foi possível perceber um sentimento unificado de que o SIATE necessita de reavaliação, pois o formato atual dificulta a geração de conhecimentos, consequência da dificuldade no compartilhamento de informações.

O compartilhamento e a troca de informações ficam restritos ao grupo em que um problema mais específico esteja ligado. Esta visão é percebida na entrevista com um funcionário que ocupa cargo gerencial, para ele “soluções encontradas para uma situação não são registradas no SIATE”. Esta informação reflete a falta de credibilidade que o SIATE apresenta para esse propósito. Ou seja, existe a possibilidade de que informações são suprimidas e/ou perdidas na organização.

Em outra entrevista, com um funcionário operacional, percebeu-se o sentimento de que os prestadores de serviço, os quais fazem o atendimento via telefone do SIATE, “detêm menor grau de conhecimento e experiência para atender o funcionário que já possui maior experiência e vivência dentro da empresa”.

Outro sentimento latente, exemplificado na entrevista com outro gestor, é o de que os gestores do sistema não se preocupam em ouvir críticas pelo serviço que é prestado. Para o entrevistado, “o gestor do sistema está atento apenas a elogios se for para as melhorias que ele (gestor) acredita estar em funcionamento”. Percebe-se que respostas negativas são consideradas como críticas “que são feitas no intuito de apenas criticar”. Porém, para o entrevistado, quando faz críticas, é porque acredita que “pode estar contribuindo para a melhoria do sistema e para informação a outros funcionários do país afora”.

As entrevistas coincidiram no comentário de que, quando surge um problema de difícil solução pela agência e que não é possível de ser resolvido com o SIATE, em muitos casos a solução é encontrada pela agência (funcionários). O problema é que

ela não é repassada à área gestora do sistema. Este é um forte indicador de que o comportamento das pessoas em relação ao sistema é um grande obstáculo para a troca e armazenamento de informações.

Também houve a percepção de um sentimento de descrédito quanto a relação custo x benefício do sistema. Um entrevistado com função operacional sugeriu um estudo mais apurado dos custos quanto ao seu propósito: “A empresa paga ao funcionário de seu quadro permanente e também ao terceirizado”.

Para os entrevistados existe a perda de informações e para eles, parece que esta situação não está sendo percebida pelos gestores. A revisão teórica demonstrou que o armazenamento do conhecimento especializado é um diferencial de grande importância no mundo competitivo. Um entrevistado, que ocupa a função gerencial, lembrou ainda, que a empresa passa por uma fase de mudança em seu quadro de pessoal por aposentadorias que ocorrerão naturalmente nesses próximos anos e outras incentivadas. Para ele “isso irá gerar a saída de um grande número de funcionários capacitados e com vasta experiência na empresa”. É possível perceber o risco com a perda desse conhecimento acumulado já que não há um mecanismo efetivo em que seja possível registrar, armazenar e disseminá-lo por toda a organização.

Com base nas pesquisas realizadas foi possível registrar algumas categorias de respostas mais frequentes a partir das entrevistas realizadas, no que diz respeito aos motivos do não aproveitamento e compartilhamento de informações através do sistema em estudo. Estas categorias podem ser assim definidas: descrença no sistema, descaso pelo funcionário que utiliza o sistema e despreparo por parte dos atendentes contratados.

A descrença no sistema, com base nas entrevistas, parece ocorrer como reflexo da postura de gestores, ao buscar apenas ouvir as críticas que se situam no âmbito dos elogios. Nessa linha de raciocínio, se o funcionário não recebe um *feedback*, não se sente incentivado e não crê que sua opinião irá melhorar o sistema. Por isso, tornar-

se-á tarefa difícil fazer com que interaja e conseqüentemente contribua para a melhoria do sistema.

O despreparo por parte dos atendentes se situa na experiência profissional. Como relatado em entrevista, os empregados efetivos possuem, em sua grande maioria, mais de 15 (quinze) anos de empresa; logo, este funcionário ao usar o sistema espera ajuda de alguém que saiba no mínimo tanto quanto ele.

Em suma, se o compartilhamento e o registro do conhecimento disponível na organização exigem uma interação entre os usuários que o detém e/ou os usuários que irão registrar o conhecimento, é possível perceber que o processo atual de gestão não pode ser considerado adequado.

4 CONCLUSÃO

Ao término deste estudo foi possível identificar motivos que impedem o compartilhamento de informações, que circulam pelo sistema de atendimento integrado (SIATE) na empresa. A pesquisa bibliográfica mostrou que um grande diferencial competitivo é endógeno às empresas: o conhecimento.

O conhecimento se situa no campo da subjetividade, pois cada indivíduo tem experiências próprias tanto de vida quanto de informações que armazena ou armazenou durante sua vida. É impossível para um gestor administrar o conhecimento sem levar em consideração o papel do ser humano nesse contexto.

Entender o porquê não há compartilhamento de informações no sentido de disseminá-las, é identificar fatores que podem ocasionar perda de capacidade competitiva, na medida em que há perda do conhecimento organizacional.

Sabendo que o comportamento humano é relevante para que a gestão da informação possa efetivamente ocorrer, é preciso reconhecer que existem

barreiras impostas pelos indivíduos que operam e utilizam (ou deveriam utilizar) o sistema.

Por fim, é pertinente sugerir que a organização estude uma mudança comportamental na gestão do Sistema de Atendimento Integrado, no intuito de atribuir funcionalidade, eficiência e credibilidade junto aos usuários, possibilitando o aproveitamento de todo o conhecimento organizacional que possui.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A.; KUMAR, V.; DAY, George S. **Pesquisa de marketing**. Tradução: Reynaldo Cavalheiro Marcondes. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

BARRETO, Aldo de A. Mudança estrutural no fluxo do conhecimento: a comunicação eletrônica. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 27, n. 2, p. 122-127, maio/ago 1998.

CARR, Nicholas G. TI já não importa. **Havard Business Review Brasil**. Maio de 2003.

CERVO, Amado L., BERVIAN, Pedro A. **Metodologia científica**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. Tradução: Eliana Rocha. São Paulo: Editora Senac: São Paulo, 2003.

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. Tradução: Bernadete Siqueira Abrão. São Paulo: Futura, 1998.

DRUCKER, Peter F. (1992). **A Nova Sociedade das Organizações**. Série Havard Business Review Book - Aprendizado Organizacional. Tradução: Bazán Tecnologia e Lingüística. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JR, Moacir de Miranda. (Organizadores). **Gestão Estratégica do Conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES, José Ernesto de Lima. Processo, que processo? **RAE Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.40, n. 4, p. 8-19, out/dez 2000.

LAUDON, Kenneth C. e LAUDON, Jane P. **Sistemas de Informação com Internet**. Tradução: Dalton Conde de Alencar. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos S.A., 1999.

MARCONI, Marina de A., LAKATOS, Eva M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

MICHELAT, Guy. Sobre a utilização da entrevista não-diretiva em sociologia. In: THIOLENT, Michel. **Crítica metodológica, Investigação Social e Enquete Operária**. São Paulo: Pólis, 1981.

NASCIMENTO, Raimundo B. e TROMPIERI FILHO, Nicolino. Atitudes face às tecnologias da informação. **Transinformação**, Campinas, 16(1): 33-45, jan/abr, 2004.

NONAKA, Ikujiro. (1991) **A Empresa Criadora de Conhecimento**. Série Harvard Business Review - Gestão do conhecimento. Tradução: Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

NONAKA, Ikujiro, TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do conhecimento na empresa**. Tradução: Ana Beatriz Rodriguez e Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, Leonardo Cassa de.; NUNES, Dacle. Informação, conhecimento e conhecimento organizacional: uma abordagem terminológica. **Rev. Gestão Contemporânea**, Ano II, n.2, p. 19-27, 2004.

SELLTIZ et al. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. Tradução: Dante M. Leite. São Paulo: Herder, 1971.

SILVA, Sérgio L. Informação e competitividade: a contextualização da gestão do conhecimento nos processos organizacionais. **Ci. Inf. Brasília**, v. 31, n. 2, p. 142-151, mai/ago 2002.

SILVA, Sérgio L. Gestão do conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem de criação do conhecimento. **Ci. Inf. Brasília**, v. 33, n. 2, p. 143-151, mai/ago 2004.

STAIR, Ralph M. **Princípios de Sistemas de Informação**: uma abordagem gerencial. Tradução: Maria Lúcia Icker Vieira e Dalton Conde de Alencar. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

TARAPANOFF, Kira. Inteligência social e inteligência competitiva. **R. Eletr. Bibliotecon. Ci. Inf.**, n. esp. 1º sem. 2004.

VASCONCELOS, Flávio C. Da gestão do conhecimento à gestão da ignorância: uma

visão co-evolucionária. **RAE Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.41, n. 4, out/dez, 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.