

Análise da gestão do conhecimento, informação e comunicação em empresas juniores de Minas Gerais

Analysis of knowledge management, information and communication in Minas Gerais juniors enterprises

Brunelli Alves de Azevedo¹; Luiz Guilherme Rodrigues Antunes²

Resumo: A Gestão do Conhecimento (GC) propõe atualmente um debate emergente no que tange aos novos paradigmas gerenciais baseados na tríade informação-comunicação-conhecimento. Por se tratar de um tema tão extenso, que se desdobra em tantas matérias, estudos científicos da área apresentam contribuições conceituais a partir de perspectivas taxonômicas organizacionais absolutas. Desta forma, esta pesquisa tem por objetivo compreender os processos de gestão do conhecimento, informação e comunicação de uma categoria específica de empresas: as empresas juniores (EJs). Para alcance deste intento, a partir de um estudo multicase, foram realizadas entrevistas com integrantes de EJs de Minas Gerais, a fim de se explorar os principais processos, problemas e facilidades das atividades que controlam os elementos da 'gama do conhecimento'. Os resultados dessa pesquisa apontam para quatro etapas do processo de GC: aquisição, armazenamento, disseminação e utilização do conhecimento. Observa-se que todas essas fases se conectam às tecnologias da informação e da comunicação (TIC) e aos processos gerenciais das organizações. Destaque para os recursos humanos, que exaltam fatores sociais de extrema importância para o sucesso da GC. Logo, este estudo pode contribuir com debates a respeito da informação, comunicação e conhecimento, agentes de sustentação à inteligência competitiva das empresas.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento. Informação. Comunicação. Empresas Juniores.

Abstract: Knowledge Management (KM) currently proposes an emerging debate regarding the new managerial paradigms based on the information-communication-knowledge triad. Because it is such an extensive topic that unfolds in so many areas, scientific studies of the area present conceptual contributions from absolute organizational taxonomic perspectives. In this way, this research aims to understand the processes of knowledge management, information and communication of a specific category of companies: the junior enterprises (JEs). To reach this goal, from a multisite study, interviews were conducted with members of JEs of Minas Gerais, in order to explore the main processes, problems and facilities of the activities that control the elements of the 'range of knowledge'. The results of this research point to four stages of the KM process: acquisition, storage, dissemination and use of knowledge. It is concluded that all these phases are connected to information and communication technologies (ICT) and to organizations management processes. Stand out the human resources, which exalt social factors of extreme importance for the success of the KM. Therefore, this study can contribute with debates about information, communication and knowledge, agents of support to the competitive intelligence of companies.

Keywords: Knowledge Management. Information. Communication. Junior Enterprises.

¹ Aluna do Curso de Graduação do IFMG - Campus Formiga

² Prof. Orientador do IFMG - Campus Formiga

1. Introdução

O momento pós-guerra contribuiu para o aumento da importância dos recursos intangíveis na economia, isto porque uma grande proporção da força de trabalho hoje opera, sobre tudo, com a produção e distribuição de informações e conhecimento, configurando a Era do Conhecimento (LEMOS, 1999).

O sucesso das organizações tem sido pautado na capacidade das mesmas em dominar técnicas de Gestão do Conhecimento (GC), considerando que o saber está alinhado ao esforço pelo desenvolvimento de técnicas estratégicas que podem alavancar seus resultados. A fim de oferecer benefícios para a competitividade, a GC pode recuperar elementos tácitos do conhecimento que estão presentes na ordem horizontal das organizações e os colocar a serviço dos outros diversos níveis de deliberação (CANONGIA et al., 2004).

Existem muitas teorias que estimulam a reflexão sobre como o processo de criação do conhecimento é empreendido e sobre o peso que carrega a estrutura organizacional para com a efetividade dos espaços de interação. Qualquer que seja a perspectiva da discussão em torno deste assunto, é observado que o processo de criação do conhecimento é algo inerente ao ser humano (JANNUZZI; FALSARELLA; SUGAHARA, 2016) e a estruturação organizacional tem uma grande responsabilidade para com a simplificação desse processo considerando as partes envolvidas e suas relações (BALESTRIN; VARGAS; FAYARD, 2005).

Para empresas juniores (EJ), isso não é diferente. Com a promessa de preparar futuros profissionais para um mercado de trabalho cada vez mais exigente, esta rede tende a mobilizar esforços para ofertar aos membros aprendizado por meio da prática e do exercício da profissão (BRUM; BARBOSA, 2009). Verifica-se então a necessidade de tratamento do conhecimento gerado mediante fluxo informacional e partilha de experiências do grupo.

Tendo isso vista, questiona-se: *como funcionam os processos de gestão do conhecimento, informação e comunicação das empresas juniores de Minas Gerais?* Para tanto, buscou-se identificar os principais processos, problemas e facilidades que envolvem gestão da comunicação, informação e conhecimento interno da EJ. Assim, foram realizadas entrevistas com membros de EJs de Minas Gerais, que puderam ser posteriormente analisadas quanto ao seu conteúdo, caracterizando um estudo multicase com abordagem qualitativa.

Segundo Costa e Leite (2018), ao longo das últimas décadas os fenômenos de interesse da área do conhecimento se expandiram e os contextos em que vêm sendo estudada estão igualmente estendidos. Porém, o foco dos estudos carece de cobertura em organizações como as EJs, porta de entrada para o mercado profissional de muitos jovens.

Em vista disso, a pesquisa pode contribuir para com esta realidade de modo a atender instâncias do trabalho com o capital intelectual em sua máxima potencialidade. Neste sentido, deve-se considerar o cenário global de mudanças que demanda efetividade quanto as aplicações estratégicas, alcançadas com o conhecimento gerado por meio de experiências consolidadas. Conscientes dessa verdade, a exploração do tema admite a compreensão sobre os processos que envolvem a GC e tudo aquilo que, intrinsecamente, se conecta a ela.

2. Referencial Teórico

Esta sessão contempla tópicos que discorrem sobre a relevância da informação na chamada ‘Era do Conhecimento’, bem como juízos e ponderações acerca do conhecimento e comunicação; além de tratar sobre a tríade de arranjo da GC nas organizações.

2.1 A informação na era do conhecimento

A informação se revela como um componente intrínseco às atividades humanas, conferindo atribuições especiais e convenientes a realização destas (ARAÚJO; FREIRE, 1999). Para contextos organizacionais, isto não é diferente. A criação, transformação e serventia tocante a esta poderosa ferramenta deve ser compreendida de maneira coerente para com a administração e integração dos processos, recursos e tecnologias da informação (TI) (CHOO, 2003).

Assim, considerada fator-chave para o sucesso do segmento estratégico organizacional, por possuir características e dimensões específicas (CALAZANS, 2006), e por ser “indicador incontestável de atualidade e sintonia com o mundo” (DUDZIAK, 2003, p. 1), a informação e suas propriedades conceituais são alvo constante de discussão.

Davenport e Prusak (1998) reconhecem a complexidade de se definir a ‘informação’ de maneira isolada e defendem que o processo conceitual desta referência não deve ser apoiado na distinção do *continuum* dado-informação-conhecimento. Estes autores defendem que essas três propriedades devem ser tratadas como fenômenos indissociáveis. Com o mesmo raciocínio, Proubst, Raub e Romhardt (2002) recomendam

uma visão integrada na análise dessas três propriedades, o que pode ser mais conveniente quanto ao aprendizado.

O conteúdo que elucida sobre o termo está aberto a interpretações das mais diversas fontes e raciocínios (CAPURRO; HJORLAND, 2007). Drucker (1988) afirmou que as informações são dados que favorecem um propósito, apontando para cenários intimamente ligados a diferentes significados e contextos. Do mesmo modo, Davenport e Prusak (1998) arriscaram-se a reiterar que a informação é resultado dos significados atribuídos aos dados, isto é, da própria interpretação científica que agrega valor aos elementos, uma consequência verdadeira da transformação.

Em um ambiente profissional complexo e instável, este ativo potencializa relações existentes entre diferentes públicos, o que facilita a antecipação e observação de tendências, sustenta a competência organizacional frente a adaptações e o processo de aprendizagem e inovação, por exemplo (BARBOSA, 2008; MAURY, 1993; PORTER, 2005; MCGEE; PRUSAK, 1994).

A ‘sociedade do conhecimento’ ou ‘era do conhecimento’, de fato, foram prognosticadas há bastante tempo, mas há pouco surgiram como realidades perceptíveis (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002). Se a sociedade industrial trouxe em sua gama máquinas e ferramentas para produção em massa, a era pós-industrial se conforma com tendências em tecnologias de ponta e especialização em serviços de produção e transmissão de informações (CARVALHO; KANISKI, 2000).

Nessas circunstâncias, as informações tendem a ser gerenciadas de maneira inteligente e com propósitos estratégicos, consequentes da incorporação do conhecimento gerado, este que fundamenta novas tecnologias e tem potencial para sustentar a vantagem competitiva (REZENDE, 2002).

Segundo Saeger et al. (2016), as principais dificuldades do controle dos processos informacionais estão centradas nos problemas que lidam com os fluxos organizacionais, na má gestão dos suportes e, principalmente, nas relações humanas em torno deste poderoso recurso. Neste sentido, sua adequada utilização para lidar com as transformações e tomadas de decisão coerentes, claras, contextualizadas e estáveis é o grande desafio deste século (CARDOSO; BELLUZZO, 2018).

2.2 Conhecimento: ativo estratégico organizacional

É de entendimento comum que o período pós-guerra transformou o caráter produtivo e competitivo dos agentes organizacionais, hoje apoiados no conhecimento,

força determinante que trabalha a dinâmica econômica, produtiva e de inovação das empresas (LASTRES et al., 2002). Definido por Davenport e Prusak (2003, p. 6) como uma “mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado”, o conhecimento se tornou um recurso fundamental de carga estratégica para as empresas, se destacando nos campos administrativos de estudo.

A importância do conhecimento para as organizações se manifesta na maneira como este amplia as capacidades e opções de tratamento de diversas situações (CHOO, 2003). Frente às incertezas, as organizações têm procurado dominar algumas condições de aprendizagem para “fazer frente aos novos desafios e, assim, reconhecer suas oportunidades” (SHINYASHIKI; TREVIZAN; MENDES, 2003, p. 500). Então, faz sentido expor que a integração via aprendizagem deve ser adotada pelas empresas, de forma a explicitar o valor deste recurso, considerado por Nonaka e Takeuchi (2008, p. 56) como “crença verdadeira justificada”.

Senge (1990) destaca com sua formulação teórica que as organizações dispostas a assumir condutas voltadas ao aprendizado devem ser compostas por pessoas que expandem ou tendem a expandir, continuamente, a sua capacidade de criar resultados, e que se empenham para aprender juntas. O autor ainda amplia esse pensamento e afirma que para conseguir tal comprometimento por parte dos colaboradores, as organizações devem conhecer algumas disciplinas fundamentais como: domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada, aprendizagem em equipe e pensamento sistêmico.

Em função desses e outros diversos desafios, os executivos estão trabalhando seus esforços para tratar o conhecimento como um recurso a ser gerenciado. Entretanto, muitas vezes parece-lhes faltar um entendimento básico sobre questões fundamentais que o cercam. Em função disto, Probst, Raub e Romhardt (2002) discutem em sua obra a base de conhecimento da empresa de maneira a apresentar definições práticas sobre as principais esferas que compõem o fenômeno.

Para estes autores, a base de conhecimento das empresas é composta de ativos de conhecimento individuais e coletivos que podem ser utilizados na realização de tarefas, tais como xxx a nível individual e xxx a nível coletivo. Eles também afirmam que dados e informações fazem parte dessa estrutura, pois sustentam o conhecimento pessoal e organizacional. Probst, Raub e Romhardt (2002), então, concluem que o processo de aprendizagem organizacional vai se desenvolvendo na medida em que mudanças na base de conhecimento acontecem, isto é, o escopo da base do conhecimento da organização é consequentemente alterado com o progresso do aprendizado.

Este raciocínio vai de encontro ao discurso de Gonzalez e Martins (2017) que defende o ser humano e o contexto organizacional como elementos centrais da estrutura organizacional com fins na obtenção de vantagem competitiva. Representando a principal oportunidade de alcance deste intento, a GC surge como uma extensão da ‘reengenharia de processos de negócios’, que se preocupa com o desempenho dos fatores ligados a esta condição de instrução organizacional (BARCLAY; MURRAY, 1997).

2.2.1 *Gestão do conhecimento*

De fato, perceber e concordar com a importância do conhecimento, ativo considerado há tempos como ‘a nova fortuna’ (SVEIBY, 1998) é fácil. Por outro lado, sua administração, apesar de imprescindível, não é simples de ser praticada, pois o conjunto de experiências cresce exponencialmente em razão das rápidas mudanças no ambiente de negócios (BARROSO; GOMES, 1999).

Com um ponto de vista mais corrente, Jannuzzi, Falsarella e Sugahara (2016) deixam saber que, mesmo com as diferentes abordagens apresentadas às organizações, muitas vezes não consegue se desenvolver as práticas de GC. Eles acreditam que isso acontece devido às falhas referentes à compreensão básica dos modelos existentes com foco na informação, que por sua vez podem auxiliar no entendimento das questões objetivas e subjetivas inerentes ao processo.

Nonaka e Takeuchi (2008) já defendiam este posicionamento: embora muito se discuta sobre a importância do conhecimento para as empresas, pouca atenção é dada a como tal empreendimento intelectual é criado e como este processo deve ser gerenciado. Muitos administradores acreditam que a criação do conhecimento tem importância para suas empresas, talvez até admitam que essas mesmas empresas utilizam *workshops*, novos procedimentos e tecnologias da informação para criá-lo. Porém, o processo é muito mais complexo e difícil do que parece e “pode com frequência, tornar-se uma fonte de tensão na organização” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 119).

À luz da percepção de Nonaka e seus colaboradores - que patrocinam os princípios da GC -, o processo dinâmico de criação, condicionamento e exploração do conhecimento em um ambiente de mudança não deve se preocupar apenas com o processamento da informação. Por assim acreditarem, desenvolveram uma estrutura teórica sobre conhecimento que é composta por um campo bidimensional, quatro processos básicos de conversão e uma força motriz em espiral (BRATIANU, 2010).

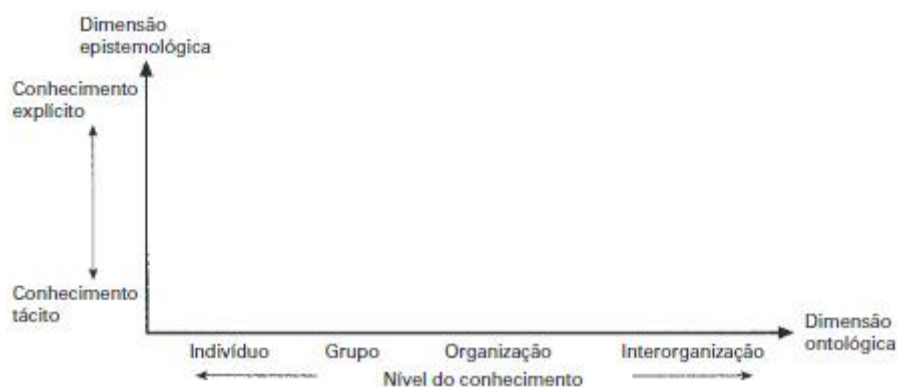
Nonaka e Takeuchi (2008) consideram duas plataformas para o progresso na criação do conhecimento: a ontologia e a epistemologia (Figura 1). Esta primeira –

ontologia - reconhece que uma organização por si só não é capaz de criar conhecimento; “a organização apoia os indivíduos criativos ou propicia contextos para que criem o conhecimento” (NONAKA E TAKEUCHI, p. 57, 2008). Dessa forma, admitem que a criação do conhecimento organizacional compreende um processo que depende de uma rede colaborativa sustentada por essas pessoas. Assim, entende-se que o conhecimento nasce de uma extensão da instrução que dispõem os indivíduos e, quando bem trabalhada, passa a constituir a ‘rede de conhecimento da organização’.

A epistemologia ao contraste *conhecimento tácito x conhecimento explícito* - ideia central das correntes teóricas estudadas pelos autores. Esta dimensão está relacionada à conversão do conhecimento do nível tácito para o explícito, e do nível explícito para o tácito. De um lado temos um tipo de conhecimento mais pessoal e específico ao contexto – conhecimento tácito - e de outro, o conhecimento explícito que por sua vez é transmissível e sistemático. Na visão epistemológica do conhecimento, Nonaka e Takeuchi (2008) recorrem à distinção popular sobre as duas classificações, mas enfatizam que estas são entidades mutuamente complementares.

Silva (2004, p. 143) assegura que a essência de ‘criação do conhecimento’ reside na possibilidade de pessoas compartilharem experiências com outros indivíduos. E, com isso, concorda que o relacionamento entre o conhecimento tácito - aquele que é inerente às habilidades individuais – e o conhecimento explícito – aquele que admite certa articulação e possibilidade de registro – é necessário para “efetiva criação e trabalho com o conhecimento”.

Figura 1 - Dimensões da Teoria da Criação do Conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi (2008, p. 55).

Combinando estes dois eixos, Nonaka e Takeuchi (2008) forneceram um modelo espiral para criação e processamento do conhecimento (Figura 2), que apresenta, de maneira fundamental, o núcleo do modelo de conversões do conhecimento SECI (BRATIANU, 2010). O SECI estampa quatro modos de conversão e é fixado pela interação contínua entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, são eles (FONTE):

- i. Socialização: em um módulo ‘de tácito para tácito’, depreende que a *socialização* é um processo de compartilhamento de experiências e, por isso, procede da criação de conhecimento tácito – saturado em experiências e habilidades compartilhadas.
- ii. Externalização: no módulo ‘de tácito para explícito’, articula o conhecimento tácito em modelagens explícitas. Se apresenta como a descrição de um fenômeno; formação de metáforas, conceitos e hipóteses, por exemplo. Desse modo, a associação entre observação e lógica auxilia no entendimento do desconhecido.
- iii. Combinação: em um padrão que considera a linha ‘explícito para explícito’, o conhecimento é sistematizado a partir de conceitos já trabalhados. Neste modo são levadas em consideração as trocas e combinações de conhecimentos explícitos existentes que podem patrocinar a reconfiguração do saber.
- iv. Internalização: da incorporação ‘explícito para tácito’ que se apoia no ‘aprender fazendo’. Reconhece o valor das experiências internalizadas nas bases técnicas do conhecimento tácito por meio de modelos *know-how* compartilhado.

Figura 2 - Espiral da criação do conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi (2008, p. 70).

Os quatro modos de conversão do conhecimento são apresentados como forma de ações em que a transformação dos formatos tácito-explícito geralmente acontece. Segundo Silva (2004, p. 146), Nonaka e Takeuchi acreditavam que a dinâmica que compõe a espiral pode auxiliar na análise e entendimento dos *cases* de criação e difusão do conhecimento, já que “cada caso terá suas particularidades ou especificidades”.

Com base nisso, Nonaka (1994) concluiu que a sinergia decorrente dessas transformações é capaz de reestruturar a base de conhecimento em uma organização e destacou os processos: externalização e internalização. Para o autor, o intercâmbio entre conhecimento tácito e explícito por meio da *internalização* e da *externalização* desperta para a reflexão de um conceito difuso que trabalha a relação individual-coletiva de ‘transferência’ do conhecimento, o ‘*ba*’ – ‘espaço’.

Proposto pelo filósofo Kitaro Nishida e desenvolvido por Shimizu, o conceito ‘*ba*’ trata assuntos referentes a necessidade de um contexto sobre qual o conhecimento pode ser compartilhado, criado e utilizado (NONAKA; KONNO, 1998). Nonaka e Konno adaptaram essa proposta na tentativa de elaborar seu próprio modelo de criação do conhecimento no âmbito das relações emergentes. De acordo com os autores, esse contexto de espaço não deve se restringir ao espaço físico; “o conceito de ‘*ba*’ unifica o espaço físico, o espaço virtual e o espaço mental” (NONAKA; KONNO, 1998, p. 41).

Nonaka, Toyama e Konno (2000) ressaltaram a importância da interação social ao apresentar sistematicamente ‘espaços de interação’ (Figura 3) que funcionam como plataformas de concentração de recursos envolvidas em um processo cíclico de criação do conhecimento, fazendo referência a teoria espiral de Nonaka e Takeuchi (1998). Estes espaços sustentam, de maneira particular, cada fase de conversão do conhecimento do modelo SECI: a) espaços de *socialização* do conhecimento (*originating ba*), b) espaços de *externalização* de conhecimento (*dialoguing ba*), c) espaços de *sistematização* de conhecimento (*systematizing ba*) e d) espaços de *internalização* de conhecimento (*exercising ba*) (BALESTRIN; VARGAS; FAYARD, 2005).

Figura 3 - Espaços de interação



Fonte: Balestrin, Vargas e Fayard (2005, p. 54).

Balestrin, Vargas e Fayard (2005, p. 54) destacam o teor de cada um desses espaços: os espaços de *socialização* permitem o ‘face a face’, a partilha de sentimentos, emoções, experiências e modelos mentais. Os espaços de *externalização* caracterizam a operacionalização das partilhas, isto é, a formação de conceitos comuns. Já os espaços de *sistematização*, ou também *combinação*, ofertam um contexto que combina o novo conhecimento explícito ao já apreciado pela organização. Por fim, os espaços de *internalização* proporcionam aos indivíduos a chance de despontar novos conceitos e práticas após a *socialização*, *externalização* e *sistematização* do conhecimento. Sabendo disto, os autores concluem que os ‘espaços de interação’ “podem emergir em grupos de trabalho, círculos informais, reuniões temporárias, espaços virtuais e demais momentos em que as relações ocorrem em tempo e espaço compartilhados”.

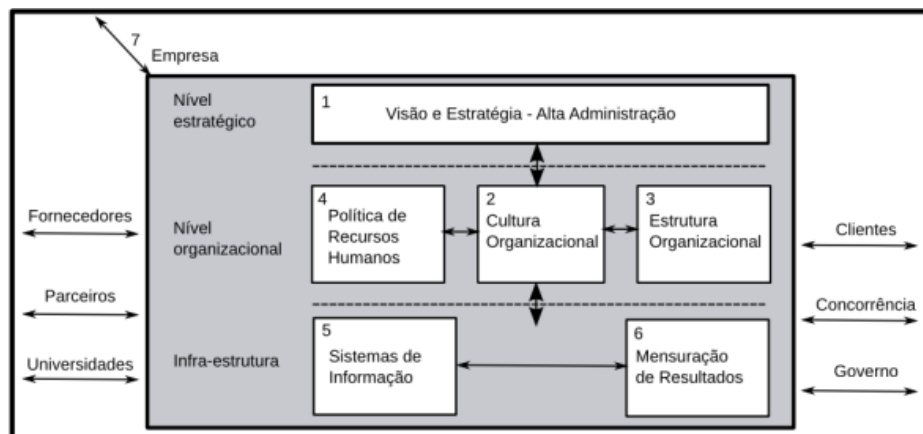
Assim como esclarecido anteriormente e reafirmado por Leite e Costa (2007), iniciativas de GC devem considerar características do ambiente no qual serão implementadas, tais como cultura e comportamento dos indivíduos, frente a informação e ao conhecimento. Da mesma maneira, os autores acreditam que as peculiaridades da comunicação devem ser também agenciadas.

A completar, cumpre-se a estruturação do conhecimento a partir de uma comunicação cuja troca de informação caracteriza o fluxo de conteúdo administrado por emissores e receptores (FERNÁNDEZ-MOLINA, 1994), que julgam o caráter de informações em uma composição de juízos dependentes (BUCKLAND, 1991). Essa lógica ganha relevância a partir do momento em que o conhecimento afeta relações sociais estabelecidas, modificando conceitos e apresentando novas formas de organizações (BERNARDI, 2007).

2.2.2 Dimensões da gestão do conhecimento

Segundo Terra (2000), existem diversas extensões que desdobram condições a serem satisfeitas no que tange à GC. Estas, podem ser divididas em sete planos: *visão estratégica*, *cultura organizacional*, *estrutura organizacional*, *recursos humanos*, *sistemas de informação*, *mensuração de resultados* e *empresa* (Figura 4).

Figura 4 - Dimensões da Gestão do Conhecimento



Fonte: Bettoni, Silveira, Silva (2011).

Segundo o autor, a primeira dimensão – *visão e estratégia na alta administração* – diz respeito à exploração do conhecimento e à competência dos líderes em estabelecer propósitos que fomentem o desenvolvimento das habilidades inovadoras dos membros da empresa. Já a segunda – *cultura organizacional* – faz referência à conduta e aos valores da empresa frente ao desenvolvimento da aprendizagem em um ambiente propício à integração e comunicação do pessoal.

Para a terceira dimensão - *estrutura organizacional* -, Terra (2000) atenta para um modelo de organização flexível. O referido autor afirma que muitos arranjos táticos assumem formatos arcaicos se apreciados os desafios atuais do ambiente que pede por criação e inovação. Assim, ele conclui que, naturalmente, empresas empreendedoras tendem a romper relações burocráticas que limitam a criação do conhecimento.

O autor acrescenta que a *política de recursos humanos* – dimensão quatro – tem um papel importante quanto a seleção do pessoal, avaliando características pessoais que podem vir a contribuir com a organização de maneira a converter o paradigma de treinamento em aprendizado, de fato.

Com a quinta dimensão, o autor aborda a contribuição dos *sistemas de informação* para a GC. Terra (2000) ressalta que o emprego de capital nas ferramentas tecnológicas

não garante resultados positivos. Estes são provenientes da dedicação humana com a criação, compreensão e uso da informação.

No que concerne a dimensão seis – *mensuração de resultados* –, Terra (2000) ressalta a importância da avaliação sistêmica das áreas da empresa por meio de indicadores efetivos que refletem o desempenho da organização. Para finalizar, com a dimensão que remete ao *aprendizado com o ambiente organizacional*, o autor expõe que alianças empresariais devem se estender à rede e não somente ao público-alvo. Estas alianças empresariais podem alavancar a inteligência competitiva da empresa de modo a produzir uma sinergia entre os fatores estratégicos de efeito direto na GC.

O modelo das sete dimensões da GC aborda conceitos capazes de permitir aos estudiosos analisar o sistema de uma organização que, por certo, operam em conjunturas complexas. Esta referência pode auxiliar na compreensão das condições convenientes a criação, compartilhamento e GC, pontos tratados nesta pesquisa.

2.3 O Processo de comunicação na gestão do conhecimento

A comunicação ganha notoriedade com sua função de conhecer, analisar e direcionar os fluxos informacionais para o objetivo da organização, o que dá sentido estratégico ao relacionamento por meio de conexões efetivas (OLIVEIRA, 2003). Cabral (2004) afirma que, apesar de cientes do papel estratégico da comunicação na busca pela criação de valor e melhor desempenho das atividades organizacionais, os gestores tem medo de perder o controle dos processos, o que ilustra contradições significativas entre o pensar, o querer e o agir.

Talvez a razão da existência de tantos problemas com o tratamento da comunicação nas empresas se explique pela necessidade de se ampliar a visão que se têm deste elemento. É preciso compreender que a comunicação organizacional não é apenas uma ferramenta que tem o poder de melhorar o processo de gerenciamento de um determinado empreendimento, temos que visualizá-la como um processo, este que gera conhecimento, transforma comportamentos e modifica estruturas (MARCHIORI, 2010).

Visto que a GC trabalha com vertentes de relação entre pessoas e a própria organização, pode-se estabelecer uma conexão entre a criação de conhecimento e a importância que carrega um alto nível de capacidade de comunicação. Isso é explicado pelas preocupações básicas que Maximiano (2000) transferiu à ciência da comunicação: a primeira diz respeito a comunicação entre pessoas e a segunda versa sobre o mecanismo

de integração nas organizações. Deste modo, a comunicação passou a ser considerada como determinante no desenvolvimento das relações orientadas ao alcance dos objetivos.

De acordo com França (2007), o recorte funcional atribuído aos sujeitos do processo comunicativo fez com que emissores e receptores fossem observados e tratados de maneira apartada. Esse estreitamento no tratamento dos sujeitos pode ser assombrado pela escassez de matrizes conceituais que articulem a relação emissor-receptor.

Entretanto, é nesse universo fortemente relacionado com os modelos mentais assinados pelos indivíduos emissores e receptores que se reconhece os dois tipos de conhecimento apreciados anteriormente – conhecimento tácito e conhecimento explícito. Isso porque a condição particular que compensa o emissor e o receptor aciona as características do conhecimento tácito, e a condição pública do processo de transferência do conhecimento aciona as características do conhecimento explícito (JANNUZZI; FALSARELLA; SUGAHARA, 2016).

Toda essa comunicação interpessoal está sujeita às dificuldades geradas a partir de situações conflituosas, estas que afetam a interação entre o conhecimento tácito e explícito, interrompem a espiral do conhecimento e afetam a natureza dinâmica do processo de aprendizado (SCHEINPFLUG, 2007). Nesse caso, a autora identifica alguns prejuízos nos quatro modos de conversão do conhecimento em suas duas configurações, tácita e explícita: a *socialização* parece ser o modo mais prejudicado em situações de conflito, “ainda mais se a existência de conflitos é intensa a ponto de caracterizar uma forma cultural de interação e de tomada de decisão da organização” (SCHEINPFLUG, 2007, p. 41).

Scheinpflug (2007) deixa claro que a *externalização* pode ser afetada pela atitude cautelosa referente a possíveis comportamentos de proteção do conhecimento pessoal que residem na mente das pessoas e, nestes casos, os indivíduos preferem manter em suas mentes o conhecimento que detém. Os modos de *combinação* e *internalização* também podem ser vencidos pelo desconforto do indivíduo em participar de um ambiente onde essas situações de conflito acontecem frequentemente.

A capacidade de transformar informação em conhecimento é, na atualidade, uma competência vital para qualquer organização (GUIMARÃES; SQUIRRA, 2007). Segundo Marchiori (2010, p. 147), “é exatamente a comunicação entre os elementos que faz do seu conjunto uma organização e não elementos à parte, isolados e desorganizados”, assim, a organização e a comunicação estabelecem um relacionamento legítimo. Os frutos dessa relação podem resultar em um fluxo de interação eficiente quando se entende que

a “essência das atividades organizacionais reside na comunicação” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 129).

A dimensão estratégica que a comunicação assume nas organizações não mais se restringe à simples e limitada transmissão de informações: “ela assume um papel muito mais abrangente, que se refere a tudo que diz respeito à posição social e ao funcionamento da organização, desde seu clima interno até suas relações institucionais” (CARDOSO, 2006, p. 1128). Isso significa que as organizações precisam pensar suas estratégias levando em consideração os processos envolvidos na comunicação, razão para a boa performance e continuidade das mesmas.

2.4 Gestão do conhecimento em empresas juniores

O conceito de Empresa Júnior (EJ) surgiu em Paris, em 1967, na *L'Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales*. Com apoio da Câmara de Comércio Franco-Brasileira, o modelo de organização chegou no Brasil em 1988 (VALADÃO JR; ALMEIDA; MEDEIROS, 2014) e ampliou o arcabouço teórico/conceitual dos alunos, promovendo uma experiência profissional em configurações práticas de troca de conhecimentos com as empresas as quais prestam serviços (ZILLOTTO; BERTI, 2012).

A importância atribuída às EJs no campo da Administração quanto à função competente para formação de profissionais da área justifica a escolha do objeto para este estudo. A EJ admite um movimento estudantil que funciona como um laboratório de instrução prática onde os estudantes podem aplicar conhecimentos contextualizados (LOURENÇO, 2015).

Em definições básicas, a EJ representa uma associação civil, sem fins lucrativos, constituída e gerenciada por alunos matriculados em cursos de graduação de instituições de ensino superior, regulamentada pela Lei nº 13.267/2016. Esta, por sua vez, faz saber que o propósito dessa associação está pautado na realização de projetos e serviços que podem contribuir com o desenvolvimento acadêmico e profissional dos envolvidos, capacitando-os para o mercado de trabalho (BRASIL, 2016). Assim, é transferida a esta associação grande responsabilidade já que as experiências prometidas têm potencial para lançar profissionais já amadurecidos no mercado de trabalho (CAMPOS et al., 2014).

Um levantamento feito em 2016 pelo Movimento Empresa Júnior (MEJ) - instância que representa este tipo de organização - apontou a existência de mais de 600 EJs localizadas em 25 unidades federativas brasileiras. Assim também, foram revelados

mais de 11.000 projetos realizados por mais de 20.000 empresários juniores no mesmo ano (BRASIL JR, 2016). Isso comprova a expansão do movimento, bem como a consolidação da EJ no país, que percorre diariamente um caminho rumo a criação de sua identidade.

Entende-se, então, que uma EJ se apresenta como uma alternativa excelente nas modalidades de ensino e vivência profissional dos alunos. Nessa perspectiva as EJs funcionam, também, como instrumentos essenciais à formação e desenvolvimento de competências a níveis pessoais que incorporam atitudes, valores e princípios (LOURENÇO, 2015). Para tanto, pressupõe-se que políticas organizacionais que remetem a GC sejam praticadas por estas, considerando o atual modelo de organização ‘empresa-júnior’ na relação acadêmica-universidade (BETTONI; SILVA; SILVA, 2011).

Picchiai (2008), não acreditava nesta ideia. Para o autor, a questão da alta rotatividade que caracteriza os procedimentos de gestão de pessoas de uma EJ anula, certamente, os diferenciais de desenvolvimento frente ao ambiente propulsor de iniciativas e novas ideias que comporta este tipo de organização. Em seu trabalho, Picchiai (2008) sustenta este ponto de vista com uma temática que remete às ideologias individualistas que descartam experiências passadas para projetos de curto prazo. Ou seja, ele confia que o empreendimento da GC nas EJs é algo inexistente.

Para este estudo, a visão de Picchiai (2008) não se sustenta. Mesmo com a alta rotatividade dos membros, acredita-se que é possível ter uma GC efetiva adaptada ao contexto das EJs. É necessário entender que a EJ é uma organização estudantil, mas também dispõe de responsabilidades no que diz respeito ao desenvolvimento de seus colaboradores, estes que refletem no progresso da entidade. A contrapartida deste intento é acentuada pelo desafio de administrar o ambiente, a fim de que este esteja preparado para as práticas da GC. Portanto, deseja-se explorar a temática considerando as oportunidades que o mundo moderno oferece para tratar estas questões.

3. Métodos e Procedimentos

O princípio metodológico que orienta o desenvolvimento deste estudo está apoiado em uma abordagem qualitativa, a qual é reconhecida por possibilitar a exploração integrada dos fenômenos que envolvem os seres humanos e suas relações com o ambiente no qual fazem parte (GODOY, 1995).

Baseada nos critérios de classificação dos objetivos pode-se afirmar que esta pesquisa assume configuração exploratória-descritiva. Isto porque, na medida em que se

deseja familiarizar com o objeto de estudo, também se analisa, observa, registra e correlaciona variáveis que envolvem o fenômeno (HEERDT; LEONEL, 2007).

Quanto ao rótulo que envolve os procedimentos técnicos da pesquisa, expõe-se: a ordem processual de realização de entrevistas com graduandos e membros de EJs de instituições de ensino superior do estado de Minas Gerais, caracterizou um estudo multicasos. O corte transversal de múltiplos casos pode contribuir com um levantamento de impressões mais seguras. Em um primeiro momento, a utilização deste método permitiu observar o objeto de estudo de forma singular, mas semelhanças e fatores comuns puderam, posteriormente, ser reconhecidos.

As entrevistas com formato semiestruturado foram realizadas com quatro membros de quatro EJs pertencentes de Minas Gerais via *Google Hangouts* – plataforma instantânea de *chats* de vídeo - contemplando diferentes instituições de ensino e cursos de graduação que firmam o espécime da associação.

O critério de escolha dos candidatos se deu através da técnica Bola de Neve (*Snowball Sampling*), e da acessibilidade dos pesquisadores. A técnica Bola de Neve, segundo Vinuto (2014, p. 203), é um tipo de amostra não probabilística que utiliza “cadeias de referência”. Na prática, isto significa que, a partir de uma chamada inicial, são solicitados novos contatos com características determinadas pelo requerente. Posto assim, com a aceitação da participação das entrevistas por parte dos indivíduos, conseguiu-se cumprir com os procedimentos de coleta de dados. A Tabela 1 apresenta informações sobre os participantes.

Tabela 1 - Caracterização dos Participantes

| Participante | Graduação | Região | Cargo |
|---------------------|----------------------------------|-------------------------|-----------------------|
| E1 | Engenharia de Alimentos | Sudeste de Minas Gerais | Presidência |
| E2 | Engenharia Ambiental e Sanitária | Sudeste de Minas Gerais | Vice-Presidência |
| E3 | Ciência da Computação | Sudeste de Minas Gerais | Gerência de Marketing |
| E4 | Administração | Sudeste de Minas Gerais | Presidência |

Fonte: Elaborado pelos autores.

Com a intenção de atender aos objetivos da pesquisa, elaborou-se um roteiro de entrevistas (Apêndice) que se atentou ao levantamento bibliográfico concluído neste trabalho, esta foi a primeira etapa. O roteiro fixou três tópicos, cada qual com sua particularidade e objetivo: i) identificar os processos, os principais problemas e facilidades da gestão do conhecimento, ii) informação e iii) comunicação da EJ.

Avançou-se, então, para a segunda etapa, momento em que as entrevistas puderam ser executadas. Conforme a disponibilidade de ambas as partes – pesquisador e entrevistados – as conversas aconteceram durante os meses de Novembro e Dezembro de 2018 e Janeiro de 2019. Essas conversas foram gravadas com a permissão dos membros e, mais tarde, transcritas em concordância com as narrativas.

Antes de mais nada, nesta ocasião, foram apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos deste trabalho, pois julgou-se necessário inteirar os mesmos sobre os pontos centrais da indagação a que se sujeitaram. Desta forma, o desenvolvimento da entrevista vai, naturalmente, conquistando um modelo dinâmico e consistente. Posteriormente, os entrevistados puderam discorrer sobre sua história e tempo de vivência na EJ. Isto possibilitou assimilar o contexto no qual o integrante está inserido, bem como sua função e importância para com o avanço dos resultados da empresa.

Assim, os questionamentos referentes aos i) processos de gestão do conhecimento, informação e comunicação, ii) principais problemas da gestão do conhecimento, informação e comunicação e iii) facilidades dos processos de gestão do conhecimento, informação e comunicação das EJs puderam, enfim, ser praticados.

Por último, destaca-se que as entrevistas foram encerradas conforme o critério de saturação; isto é, quando na visão dos autores, deve acontecer uma suspensão de novas entrevistas no momento em que se observa certa redundância na coleta de dados (FONTANELLA; RICAS; TURATO, 2008).

Os dados obtidos foram tratados por intermédio de uma análise de conteúdo que providenciou a interpretação do objeto em estado de observação, travando, assim, a terceira etapa. Segundo Santos (2012) e sua apreciação crítica ao conteúdo da obra de Bardin (2011), a análise de conteúdo alcança uma ‘leitura profunda’ das condições apresentadas no discurso.

Em abordagens qualitativas de pesquisa, isto se torna possível a medida em que se identifica e categoriza os dados coletados em unidades de texto, apreendendo expressões que, de fato, as revelem (CAREGNATO; MUTTI, 2006). Na prática, isto significa analisar o material em um espectro amplo, de modo a confrontar alguns pontos com a própria teoria, o que pode ser verificado na próxima seção.

4. Resultados e Discussões

Neste tópico são apresentados os principais resultados obtidos com a coleta de dados. Assim, subdividiu-se tal tópico fixando os objetivos específicos desta pesquisa: i)

identificação dos principais processos da gestão do conhecimento, informação e comunicação nas EJs; ii) identificação dos principais problemas da gestão do conhecimento, informação e comunicação das EJs e iii) identificação das principais facilidades da gestão do conhecimento, informação e comunicação das EJs.

4.1. Principais processos de gestão do conhecimento, informação e comunicação nas EJs

Nos momentos iniciais das entrevistas verificou-se um certo nível de associação por parte dos membros quanto às condições de integração entre os processos de GC e comunicação com domínios tecnológicos. Quando questionados sobre os processos de gerenciamento do conhecimento, informação e comunicação nas EJs, os entrevistados imediatamente mencionaram plataformas digitais que são utilizadas por todos os membros – Google Docs®³³, Slack®⁴⁴, Trello®⁵ e WhatsApp®⁶ são algumas das ferramentas citadas.

E3 diz que o fato das EJs lidarem com diferentes públicos e ao mesmo tempo se preocuparem com a performance e execução dos projetos, faz com que as equipes escolham e utilizem esses instrumentos digitais de interação corporativa. Pode-se aqui fazer uma leitura preliminar da atual operação com o conhecimento nas EJs: visto como um elemento resultante do processamento de informações, o conhecimento é aceito como um modelo de gestão do *know-how* (NETO; BARBOSA; PEREIRA, 2007) e à TI é firmado o crédito para com a dinâmica sistemática de efeito.

E3 acrescenta que as ferramentas tecnológicas atendem bem a empresa ao lançarem um “[...] *espaço de convivência virtual, já que hoje você precisa estar em muitos lugares ao mesmo tempo*” (E3). Esta narrativa comunga com o conceito *ba*, adaptado por Nonaka e Konno (1998), já que envolve uma perspectiva de trabalho com o conhecimento que envolve o tempo, o espaço - não necessariamente físico – e as pessoas.

Percebe-se também que estas ferramentas são utilizadas como forma de resguardar a empresa quanto a possíveis urgências que demandam acesso a materiais de apoio para tomada de decisão, pois possuem uma propriedade sistemática de arquivamento com

³ Serviço de armazenamento e sincronização de arquivos na nuvem - <<https://www.google.com.br/drive/apps.html>>.

⁴ Ferramenta de múltiplos serviços de colaboração em equipe - <<https://slack.com/>>.

⁵ Aplicativo de gerenciamento de projetos - <<https://trello.com/>>.

⁶ Aplicativo multiplataformas de mensagens instantâneas e chamadas de voz para smartphones - <<https://whatsapp.com/>>.

coparticipação de todos os membros da empresa. Nesse sentido, E1 afirma: “[...] *se você tem uma chance de catalogar iniciativas, procedimentos, bem como os resultados e lançar numa rede, de forma que isso possa ser alcançado por todos da equipe, você deve fazer, com certeza*”.

Mesmo com contextos diferentes no que tange à EJ e suas campanhas, os entrevistados seguiram com discursos consonantes; isto é, posições similares frente ao assunto. Segundo o entrevistado E2, a exploração de repasses *online* de documentos e experiências com projetos é necessária e conveniente se considerada a alta rotatividade que sujeita o grupo, por exemplo. E2 detalha: “[...] *esses repasses são feitos de forma a gerir arquivos que contém, por exemplo, um mapeamento de projetos e de processos desenvolvido pelo gerente de processos. Faz-se o upload no drive da Diretoria*”.

E4 também aponta para a mesma direção quando expõe que a propagação das informações é monitorada pela alta administração da EJ na qual fez parte e que o objetivo é alinhar essa difusão de informações. Esta política, ainda segundo E4, admite conduta de atualização contínua das plataformas utilizadas, pois

[...] todos tinham que estar alinhados, ter o mesmo objetivo e, para isso, eles tinham que ter o mesmo acesso a informação. Informações tinham que ser simétricas e não assimétricas, então isso condizia com o que a gente pensava. A gente sabia o que era melhor para nós e para a empresa (E4).

Pode-se dizer que os entrevistados reconhecem a flexibilidade dos ambientes virtuais de compartilhamento das informações. Canongia et al. (p. 235, 2004) explicita bem esta questão ao afirmar que a tendência atual para trabalhar a assimilação do conteúdo informacional e uso do conhecimento tácito é a “criação de comunidades (geralmente por meio de *intranets*), promovendo a troca de experiências e ideias sobre questões de interesse das empresas, seja no âmbito técnico, de mercado ou estratégico”.

Dado o avanço dos questionamentos, E1 reconhece que o grande fluxo informacional resultante da execução de projetos contratados deve ser tomado com muita seriedade. Ele também diz que “(...) *tudo depende da importância que você dá*”. Assim, E1 situa que despertar para o interesse em desenvolver novos padrões de comportamento frente a realidade que vive a EJ é um passo muito importante para o processo de GC (se não o mais), visto que toda a dinâmica pode ganhar força e sentido.

Atentando a isto, observa-se que a disciplina de domínio pessoal estudada por Senge (1990) acende neste tipo de pensamento, já que permite ao indivíduo ter capacidade

de criar resultados por meio da fundamentação das habilidades, competências e crescimento espiritual (SHINYASHIKI; TREVISAN; MENDES, 2003).

Até aqui, consegue-se identificar três processos que constituem uma passagem estruturada com a comunicação e o tratamento das informações rumo a GC nas EJs: aquisição, armazenamento e disseminação do conhecimento. Este primeiro é desencadeado a partir da própria atuação dos membros na EJ em suas principais atribuições e execução de projetos de consultoria e também da convivência diária entre os indivíduos, envolvendo um módulo de conhecimento com fontes internas. O segundo faz alusão ao *'big data'* da EJ, se refere a formalização da memória da empresa, que é crucial quando se pensa na sustentação da criação e avanço do conhecimento. Contudo, a guarda de informações não garante a conquista do aprendizado. Com esta perspectiva, anexa-se o último processo - a disseminação -, que, neste contexto, é apoiado por tecnologias da informação e da comunicação (TIC).

Com experiências práticas os membros vão firmando boas e novas maneiras de gerenciar as referências cativadas durante a jornada na EJ. Assim disse E2:

[...] quando se tem tantos recursos de TI à mão, [...] fica fácil administrar todas as nossas informações a respeito de um projeto que está sendo executado, por exemplo. Porque se a gente observa que alguma coisa não está certa, que estamos enfrentando problemas ou estamos falhando nesse processo, fica fácil moldar a estrutura de acordo com a nossa necessidade.

Nota-se que a dinâmica de gerenciamento atual do conhecimento, informação e comunicação nas EJs está agarrada a dois extratos: processos organizacionais e TIC. O avanço constante deste último pode favorecer a GC nas organizações “[...] viabilizando o acesso às informações de forma instantânea e sem limites geográficos, através da eficiência nas telecomunicações” (MARIANO; CARREIRA, p. 242, 2010). Entretanto, o ponto de atenção recai sobre a necessidade de união dos indivíduos para com o pensamento e a ação em conjunto, uma perspectiva orientada para o *upgrade* da contribuição dos recursos humanos.

Como defendido por Terra (2000) e verificado atualmente, a repercussão relacionada ao suporte da TI para com a GC ainda não contempla o calibre das práticas de gestão de pessoas como deveria. Quando se aprofunda o assunto referente as técnicas e processos de gestão da comunicação para administração das informações com efeito na geração de conhecimento, alguns entrevistados avaliam a necessidade de trabalhar a socialização da equipe.

Sobre isso, E2 reflete:

[...] a gente viu que planos de ação vinculados a interação mais formal, no dia a dia mesmo, era algo que tinha que ser pensado. Sentíamos falta disso, porque acaba que um raciocínio completa o outro, formando um capital intelectual com origem da interação coletiva, da comunicação entre o pessoal.

Assim, pode-se verificar outro processo que, basicamente, advém dessa interação emergente do raciocínio do E2, a utilização do conhecimento. A teoria cíclica de criação do conhecimento defendida por Nonaka e Takeuchi (2008) pode ajudar a explicar este movimento já que a necessidade do modo de *socialização* é observada pelo entrevistado, o que reforça ainda mais estes fundamentos. Isto porque, de acordo com os autores, a criação do conhecimento tem início com as relações estabelecidas entre um indivíduo e outro, em um espaço de interação – *socialização* – que, em seguida, se desenrola pelos outros modos de conversão que sustentam esta atividade.

Inseridos em um espaço onde a informação flui de maneira corrente, os membros das EJs se deparam com possibilidades infinitas de inovação de processos. Assim como posiciona E3, a ideia é apelar para novas interpretações, que podem vir a estruturar novos conceitos a partir de um conteúdo suscetível à novas compreensões. Da mesma forma, Garvin (1993) expõe que novas ideias são essenciais para que a aprendizagem aconteça. No caso das EJs, inova-se algum procedimento de modo a incorporar novas abordagens para cuidar de um determinado problema ou desafio.

4.2. Principais problemas da gestão do conhecimento, informação e comunicação nas EJs

Quando investigado os *principais problemas da gestão da comunicação, informação e conhecimento da EJ*, optou-se por enquadrar as dificuldades de se gerenciar estes elementos na tentativa de explorar o que é empreendido para minimizar possíveis falhas. Assim, quando questionados sobre as dificuldades de se gerenciar a comunicação interna considerando a relevância estratégica desta para com a GC, os entrevistados circularam alguns problemas, dos quais sobressaem: gestão dos recursos humanos, alinhamento e disseminação da informação. Segundo os respondentes E1, E2 e E4, são questões correntes, que afetam o objetivo tático dentro do planejamento estratégico.

Este primeiro, tem relação com as competências pessoais dos membros na perspectiva de relacionamento com os demais integrantes. A respeito disso, E2 afirma:

[...] gerenciar os recursos humanos na tentativa de enfatizar o quanto é importante que a pessoa entenda a cultura da empresa e o quanto é necessário

que ela domine as competências de trabalho em equipe. Isso é algo que a gente cobra desde o processo seletivo.

Este juízo consegue assentar os outros dois problemas levantados. Isto porque o sucesso ou fracasso quanto ao alinhamento e à disseminação da informação estão fixados no comportamento do colaborador frente ao ‘contexto de interação’ que, por sua vez, deve ser gerenciado a fim de criar condições favoráveis à partilha do conhecimento tácito e do conhecimento explícito.

E3, com uma postura mais proativa, anuncia que a estruturação das relações com os próprios membros, investidores, clientes e a sociedade em geral é, com certeza, um ponto latente quando se pondera sobre dificuldades no processo de comunicação, tratamento de informações e geração do conhecimento. O graduando em Ciência da Computação aborda esta questão:

[...] falo isso porque acredito que são partes interessadas na EJ, então o objetivo da comunicação e repasse de informações para cada um, é diferente. É óbvio que o objetivo geral é mantê-los informados, mas existem fatores específicos sobre ‘o quê’ cada uma dessas partes quer saber, precisa saber (E3).

Contudo, verifica-se que estes posicionamentos têm nexos com as instruções de alguns autores que defendem o desenvolvimento de competências de gerenciamento efetivo da informação e do conhecimento. Barbosa, Sepúlveda e Costa (2009, p. 23) declararam que as tendências da GC estão associadas com o comportamento humano frente ao conhecimento e à informação. Em sintonia, Garvin (1993) admite que cada colaborador tem uma mentalidade distintiva, um modelo mental específico e característico. Contudo, também evidencia que o segredo que alimenta o gerenciamento eficaz do conhecimento nas organizações está na capacidade de criar sistemas e processos que suportem estes fatores da melhor maneira possível.

Com base nestas ideias e tantas mais abordadas no referencial teórico deste artigo, verifica-se que conversões do conhecimento se instauram a partir de construções sociais precedentes da troca de informações que inflamam a capacidade de criação e utilização do conhecimento. Entretanto, a empresa deve servir-se de políticas que pregam a cooperação entre os membros para que a estrutura organizacional se desenvolva na medida em que a efetividade do capital intelectual humano é pleiteada.

4.3. Principais facilidades dos processos de gestão do conhecimento, informação e comunicação nas EJs

Quando induzidos à discussão sobre as *facilidades dos processos de gestão da comunicação, informação e conhecimento*, os entrevistados, de maneira generalizada, afirmaram que as TIC são, com certeza, as maiores propulsoras do sucesso do sistema prático de tratamento dos elementos que se convertem em aprendizado.

Além disso, a atribuição da ‘liberdade’ das funções como pretexto simplificador de relações dependentes para com estes processos também foi algo mencionado. E1 afirma que certa proatividade podia ser notada quando era dada a chance aos integrantes de “*se gerenciar*” em alguns momentos. Este fato pode ser autenticado por Moresi (2001, p.37): o autor encarrega aos gestores o dever de estabelecer “políticas, procedimentos e tecnologias” que deem condições a todos os envolvidos para desempenhar a missão de trabalhar eficientemente com o conhecimento. O que, mais uma vez, nos leva a crer que os processos organizacionais são muito importantes para o exercício da GC e tudo aquilo que se associa a ela.

Ademais, nesta ocasião, os entrevistados também avaliaram a performance da EJ sob algumas vertentes direcionadas ao aprendizado e que podem ser trabalhadas com a finalidade de expandir a capacidade de gerar resultados, são elas: *domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada, aprendizagem em equipe e pensamento sistêmico* – as cinco disciplinas de Senge (1990).

Todos foram aconselhados a pensar nas condutas da EJ na qual fazem parte para, assim, apresentarem suas considerações. Com o progresso do diálogo, os entrevistados perceberam a sinergia que estas cinco referências portam, isto é, o domínio pessoal junto às considerações referentes aos modelos mentais, à visão compartilhada, aprendizagem em equipe e pensamento sistêmico pode estimular comportamentos voltados ao exercício conjunto dos membros para com a aprendizagem coletiva.

O entrevistado E1 concluiu:

Construções conjuntas evoluem os colaboradores e a empresa, isto é fato. A parte mais difícil é descobrir como fazer com que as pessoas se comprometam com o ‘querer aprender’, concentrar energias em ‘dar o melhor de si’ para contribuir com o objetivo do grupo, que, no nosso caso, acredito ser a vivência experimental do mercado de trabalho.

Quando Senge (1990) popularizou as ‘organizações do conhecimento’ as descreveu como lugares onde as pessoas estariam ‘aprendendo a aprender’ juntas. Para que isso fosse realmente possível, o autor sugeriu o trabalho com estas cinco artes. Em

um formato redundante, as cinco disciplinas devem incentivar a aprendizagem na configuração que porta relações intelectuais e emocionais.

Contudo, estes conceitos falham na discussão sobre a operacionalização das teorias. Nota-se a falta de direcionamento no que se refere a instituição do aprendizado, isto é, a capacidade de aplicação do novo conhecimento às tarefas que devem ser executadas no dia a dia. O que não seria uma surpresa se nos apoiássemos na teoria.

Como apurado anteriormente neste artigo, Jannuzzi, Falsarella e Sugahara (2016) concluíram com seus estudos que as organizações e as pessoas que a compõem até entendem a dimensão da relevância que carrega a GC, porém falham em compreender de fato a competência prática que a executa. Isto pode ser claramente notado quando os entrevistados expõem suas ideias – um tanto quanto utópicas – sobre o assunto.

Expressões como “empatia” (E1), “pensar num todo” (E2), “objetivos em comum” (E3) e “cultura organizacional” (E4) surgiram com o avanço dos discursos frente ao foco deste último tópico. Referências ideológicas tomam a narrativa de cada um dos entrevistados, o que chama a atenção para o reconhecimento da importância de se realizar bem o trabalho com a GC, aplicando-o onde necessário. Isso ameniza a emergência do tratamento necessário quanto a orientação para utilização do conhecimento, já que os membros entrevistados assumem uma postura amadurecida quanto ao assunto, o que já é um grande avanço.

5. Considerações Finais

O objetivo principal desta pesquisa foi investigar a temática conhecida como Gestão do Conhecimento (GC) com a ordem de compreensão dos processos de comunicação, informação de empresas juniores do estado de Minas Gerais. Para alcance deste fim, estabeleceu-se três objetivos específicos, são eles: identificar os principais i) processos, ii) problemas e iii) facilidades que envolvem a gestão do conhecimento, informação e comunicação nas EJs.

Foi possível perceber que a interpretação da GC por parte dos membros das EJs está orientada à Gestão da Informação, que por sua vez, é apenas um dos vários elementos que alimentam esta matéria. O prisma teórico que fundamentou este estudo e o procedimento técnico de coleta de dados permitiram entender a engenhosidade das técnicas que resultam na GC. Reconhece-se uma estruturação que tem por finalidade a mobilização do conhecimento no fomento à modalidade competitiva das organizações

por instrumentos de aquisição, armazenamento, distribuição e utilização do conhecimento.

A pressão que o contexto atual naturalmente fornece para as empresas não ajuda as reações face aos desafios de GC. Logo, compreende-se com a realização das entrevistas com membros de EJs de Minas Gerais que as dificuldades de se gerenciar a comunicação e as informações para que seja gerado o conhecimento são, por eles, identificadas. Porém, a mobilização para com estes impasses é travada ao passo que questões emergentes de relacionamento entre as pessoas e toda a conjuntura que cerca a valorização do conhecimento para as organizações são exaltadas.

Entende-se que os membros das EJ's não percebem que a criação de conhecimento e sua gestão depende de uma mobilização cultural que o próprio ambiente pode sustentar. A existência de uma estrutura de tecnológica capaz de tratar e facilitar o processo de disseminação da informação por meio da comunicação não garante o sucesso do empenho de se gerenciar o conhecimento.

A GC exige uma procedência que vai além da disposição e manejo efetivo das TIC, ela demanda uma transformação dos arranjos sistemáticos organizacionais, isto é, a estrutura da empresa. Se a empresa entende que a GC acontece por meio de uma operação que envolve a conexão ideológica das pessoas e realmente prática esta ideia, com certeza, terá recursos que subsidiam a inteligência competitiva tão estimada.

Em uma perspectiva teórica, atribui à esta pesquisa colaboração no que tange a abordagem de um estudo de caso com EJs, organizações escassas de observação científica. Foi possível notar que este modelo de pequena empresa tem características fortes que envolvem a responsabilidade com a incorporação dos valores da EJ por parte dos alunos. Além disso, repara-se o comprometimento com as atribuições conferidas aos integrantes para com os resultados destas organizações, o que exprime certo nível de maturidade profissional.

Em aspectos gerenciais, esta pesquisa contribui com debates acerca de modelos conceituais que integram abordagens humanísticas e podem vir a instruir novos estudos com abordagens qualitativas de análise dos fundamentos de cada uma das etapas identificadas no processo de GC. Ademais, a pesquisa contribui em disposições sociais quando expõe a necessidade de interação entre os indivíduos, combinando fatores normativos e empíricos.

A limitação deste estudo está pautada na análise de um pequeno volume de EJs, justificada pela dificuldade no contato com os membros para cumprir com o

procedimento técnico empreendido. Portanto, tais resultados não devem ser considerados como verdades absolutas, mas sim subsidiar reflexões e novas frentes científicas a respeito do tema. Por fim, sugere-se para trabalhos futuros a investigação dos processos de GC com metodologias mais sofisticadas para análise de seus impactos na tomada de decisão em médias e grandes empresas.

Referências

ARAÚJO, V.M.R.H; FREIRE, I.M. Conhecimento para o desenvolvimento: reflexões para o profissional da informação. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v. 9, n. 1, p. 1-13, 1999.

BALESTRIN, A; VARGAS, L.M; FAYARD, P. Criação de conhecimento nas redes de cooperação interorganizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 45, n. 3, p. 52-64, 2005.

BARBOSA, R.R. Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. **Informação & Informação**, Londrina, v. 13, n. 1, p. 1-25, 2008.

BARBOSA, R.R; SEPULVÉLDA, M.I.M; COSTA, M.U.P. Gestão da informação e do conhecimento na era do compartilhamento e da colaboração. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v. 19, n. 2, p. 13-24, 2009.

BARCLAY, R.O; MURRAY, P.C. *What is knowledge management?* In: **A Knowledge Praxis: The Provider's Edge**, USA, 1997.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. ed. São Paulo: Edições 70, 2011. 229 p.

BARROSO, A. C. O.; GOMES E. B. P. Tentando entender a gestão do conhecimento. **Revista da Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 33, n. 2, p. 147-170, 1999.

BERNARDI, A.J. Informação, comunicação, conhecimento: evolução e perspectivas. **TransInformação**, Campinas, v. 19, n. 1, p. 39-44, 2007.

BETTONI, E.M; SILVA, E.X; SILVA, H.F.N. Práticas gerenciais em gestão do conhecimento: um estudo da aplicação em empresas juniores. **Informação & Informação**, Londrina, v. 16, n. 1, p. 73-87, 2011.

BRASIL. Lei nº 13.267, de 6 de abril de 2016. **Disciplina a criação e a organização das associações denominadas empresas juniores, com funcionamento perante instituições de ensino superior**. Brasília: Presidência da República – Casa Civil, 2016. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/L13267.htm>. Acesso em Dezembro de 2018.

BRASIL JR. **Relatório Censo & Identidade**, 2016. Disponível em: <<http://brasiljunior.rds.land/censo-identidade-relatorio-2016>>. Acesso em Dezembro de 2018.

- BRATIANU, C. *A critical analysis of Nonaka's model of knowledge dynamics*. **Electronic Journal of Knowledge Management**, Bucharest, v. 8, n. 2, p. 193-200, 2010.
- BRUM, M.A.C; BARBOSA, R.R. Comportamento de busca e uso da informação: um estudo com alunos participantes de empresas juniores. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 14, n. 2, p. 52-75, 2009.
- BUCKLAND, M. *Information as thing*. **Journal of the American Society of Information Science**, Hoboken, v. 42, n. 5, p. 351-360, 1991.
- CABRAL, V. Um ensaio sobre a comunicação interna pós-industrial em sua dicotomia, discurso e prática. **Comunicação e Mudança Cultural nas Organizações**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 54-71, 2004.
- CALAZANS, A.T.S. Conceitos e uso da informação organizacional e informação estratégica. **TransInformação**, Campinas, v. 18, n. 1, p. 63-70, 2006.
- CAMPOS, E.B.D et al. Empresas juniores como espaços de apoio à formação profissional de estudantes universitários brasileiros. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Brasília, v. 14, n. 4, p. 452-463, 2014.
- CANONGIA, C et al. *Foresight*, inteligência competitiva e gestão do conhecimento: instrumentos para a gestão da inovação. **Revista Gestão & Produção**, São Carlos, v. 11, n. 2, p. 231-239, 2004.
- CAPURRO, R; HJORLAND, B. O conceito de informação. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 12, n. 1, p. 148-207, 2007.
- CARDOSO, O.O. Comunicação empresarial *versus* comunicação organizacional: novos desafios teóricos. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 6, p. 1123-1144, 2006.
- CARDOSO, C.S; BELLUZZO, R.C.B. A importância do uso inteligente da informação nas organizações contemporâneas. In: Congresso Internacional de Educação e Tecnologias, 4., 2018, São Carlos. **Anais...** São Carlos: UFSCar, 2018, p. 1-6.
- CAREGNATO, R.C.A; MUTTI, R. Pesquisa qualitativa: análise de discurso *versus* análise de conteúdo. **Texto & Contexto**, Santa Catarina, v. 15, n. 4, p. 679-684, 2006.
- CARVALHO, I.C.L; KANISKI, A.L. A sociedade do conhecimento e o acesso à informação: para que e para quem? **Ciência da Informação**, Brasília, v. 29, n. 3, p. 33-39, 2000.
- CHOO, C.W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Editora Senac, 2003.

- COSTA, S.M.S; LEITE, F.C.L. Imbricações teóricas entre comunicação e gestão da informação e do conhecimento na ciência da informação. **Investigación Bibliotecológica**, Ciudad de México, v. 32, n. 74, p. 225-249, 2018.
- DAVENPORT, T.H; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam seu capital intelectual. 14. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 243 p.
- DAVENPORT, T.H; PRUSAK, L. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. 3. ed. São Paulo: Editora Futura, 1998. 316 p.
- DRUCKER, P.F. *The coming of the new organization*. **Harvard Business Review**, Boston, v. 66, n. 1, p. 45-53, 1988.
- DUDZIAK, E.A. *Information literacy*: princípios, filosofia e prática. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 32, n. 1, p. 23-35, 2003.
- FERNÁNDEZ-MOLINA, J. C. *Enfoques objetivo y subjetivo del concepto de información*. **Revista Española de Documentación Científica**, Madrid, v. 17, n. 3, p. 320-330, 1994.
- FONTANELLA, B.J.B; RICAS, J; TURATO, E.R. Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas. **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 24, n. 1, p. 17-27, 2008.
- FRANÇA, V. Sujeito da comunicação, sujeitos em comunicação. In: GUIMARÃES, C; FRANÇA, V. **Na mídia, na rua: narrativas do cotidiano**. Belo Horizonte: Autêntica, 2007. 112 p.
- GARVIN, D.A. *Building a learning organization*. **Harvard Business Review**, Boston, v. 71, n. 4, p. 78-91, 1993.
- GODOY, A.S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.
- GONZALEZ, R.V.D; MARTINS, M.F. O processo de gestão do conhecimento: uma pesquisa teórico-conceitual. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 24, n. 2, p. 248-265, 2017.
- GUIMARÃES, A.S; SQUIRRA, S.C.M. Comunicação organizacional e o processo comunicacional: uma perspectiva dialógica. **Revista FAMECOS**, Porto Alegre, n. 33, p. 46-52, 2007.
- HEERDT, M.L; LEONEL, V. **Metodologia científica e da pesquisa**. 5. ed. Palhoça: UnisulVirtual, 2007. 266 p.
- JANNUZZI, C.S.C; FALSARELLA, O.M; SUGAHARA, C.R. Gestão do conhecimento: um estudo de modelos e sua relação com a inovação nas organizações. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 21, n. 1, p. 97-118, 2016.

LASTRES, H.M.M; ALBAGLI, S; LEMOS, C; LEGEY, L.R. Desafios e oportunidades da era do conhecimento. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 16, n. 3, p. 60-66, 2002.

LEITE, F.C.L; COSTA, S.M.S. Gestão do conhecimento científico: proposta de um modelo conceitual com base em processos de comunicação científica. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 36, n. 1, p. 92-107, 2007.

LEMOS, C. Inovação na era do conhecimento. In: LASTRES, H.M.M; ALBAGLI, S. **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999. 318 p.

LOURENÇO, C.D.S. Empresas juniores: coadjuvantes ou protagonistas na formação dos administradores? In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 39., 2015, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte, 2015.

MARCHIORI, M. Os desafios da comunicação interna nas organizações. **Conexão: Comunicação e Cultura**, Caxias do Sul, v. 9, n.17, p. 145-159, 2010.

MARIANO; A.F; CARREIRA, M.L. A relação da tecnologia da informação com a gestão do conhecimento: definindo os papéis para uma gestão estratégica. **Revista de Ciências Gerenciais**, Valinhos, v. 14, n. 20, p. 233-244, 2010.

MAURY, P. Inteligência competitiva e decisão empresarial. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 22, n. 2, p. 138-141, 1993.

MAXIMIANO, A.C.A. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 535 p.

MCGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação**: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. Rio de Janeiro: Campus, 1994. 244 p.

MORESI, E.A.D. Inteligência organizacional: um referencial integrado. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 30, n. 2, p. 35-46, 2001.

NETO, R.C.D.A; BARBOSA, R.R; PEREIRA, H.J. Gestão do conhecimento ou gestão de organizações do conhecimento? Um ensaio teórico-prático a partir de intervenções na realidade brasileira. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 12, n. 1, p. 5-24, 2007.

NONAKA, I. A dynamic theory of organizational knowledge creation. **Organization Science**, Tokyo, v. 5, n, 1, p. 14-37, 1994.

NONAKA, I; KONNO, N. *The concept of "Ba": building a foundation for knowledge creation*. **California Management Review**, Berkeley, v. 40, n. 3, p. 40-54, 1998.

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

NONAKA, I; TOYAMA, R; KONNO, N. *SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation*. **Long Range Planning**, Saint Gallen, v. 33, p. 5-34, 2000.

OLIVEIRA, I.L. Novo sentido da comunicação organizacional: construção de um espaço estratégico. In: Congresso Anual em Ciência da Comunicação, 26., 2003, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: PUC Minas, 2003, p. 1-11.

PICCHIAI, D. Empresa júnior: um exemplo de pequena empresa. **Revista Administração em Diálogo**, São Paulo, v. 2, n. 11, p. 35-52, 2008.

PORTER, M.E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 448 p.

PROBST, G; RAUB, S; ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Porto Alegre: Bookman, 2002. 286 p.

REZENDE, Y. Informação para negócios: os novos agentes do conhecimento e a gestão do capital intelectual. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 31, n. 1, p. 75-83, 2002.

SAEGER, M.M.M.T et al. Organização, acesso e uso da informação: componentes essenciais ao processo de gestão da informação nas organizações. **Páginas a&b: arquivos e bibliotecas**, Porto, v. 3, n. 6, p. 52-64, 2016.

SANTOS, F.M. Análise de conteúdo: a visão de Laurence Bardin. **Revista Eletrônica de Educação**, São Carlos, v. 6, n. 1, p. 383-387, 2012.

SCHEINPFLUG, G. **Relações entre compartilhamento da informação e conflitos em grupos de trabalho**. 117 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade de Brasília (UnB), Brasília, 2007.

SENGE, P.M. **A quinta disciplina: a arte e prática da organização que aprende**. 29. ed. São Paulo: Editora Best Seller, 1990. 644 p.

SHINYASHIKI, G.T; TREVIZAN, M.A; MENDES, I.A.C. Sobre a criação e a gestão do conhecimento organizacional. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, Ribeirão Preto, v. 11, n. 4, p. 499-506, 2003.

SILVA, S.L. Gestão do conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 33, n. 2, p. 143-151, 2004.

SVEIBY, K.E. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 260 p.

TERRA, J.C.C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. 3. ed. São Paulo: Editora Negócio, 2000. 283 p.

VALADÃO JR, M.V; ALMEIDA, R.C; MEDEIROS, C.R.O. Empresa júnior: espaço para construção de competências. **Administração: Ensino e Pesquisa**, Rio de Janeiro, v. 15, n. 4, p. 665-695, 2014.

VINUTO, J. A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto. **Temáticas**, Campinas, v. 22, n. 44, p. 203-220, 2014.

ZILLOTTO, D.M; BERTI, A.R. A aprendizagem do aluno inserido em empresa júnior. **Revista Conexão UEPG**, Ponta Grossa, v. 8, n. 2, p. 210-217, 2012.

Apêndice - Roteiro de Entrevista

Introdução

Permissão para gravação da entrevista
 Apresentação
 Explicação dos objetivos da pesquisa
 Identificação do respondente: Nome e Trajetória na EJ
 História da EJ

1 Processos de gestão do conhecimento, informação e comunicação

- 1.1 Como acontece o processo de comunicação interna na EJ em uma perspectiva voltada à gestão do conhecimento?
- 1.2 Como a comunicação é gerenciada?
- 1.3 Como os integrantes da EJ utilizam o processo e gestão da comunicação para administrar informações e gerar conhecimento?
- 1.4 Como o tratamento dos fluxos informacionais ajuda nos projetos da EJ?

2 Principais problemas da gestão do conhecimento, informação e comunicação

- 2.1 Quais as dificuldades de se gerenciar a comunicação interna na EJ, considerando a relevância estratégica da informação como ativo intelectual?
- 2.2 Qual a sua opinião sobre o maior problema de gerenciamento da comunicação interna da EJ?
- 2.3 O que a EJ faz para superar essa deficiência?
- 2.4 Quais são as ferramentas mais utilizadas no processo de comunicação interna da EJ?
- 2.5 Na sua opinião, como as questões relacionadas a aceitabilidade das ferramentas pode influenciar na eficiência dos processos de comunicação interna da EJ?
- 2.6 Existe qualquer sistema de arquivamento do conhecimento na EJ? (Sim/Não)
- 2.7 Qual a política de sigilo para com os pontos tratados internamente em um processo de comunicação da EJ?
- 2.8 O que você pensa sobre a questão da alta rotatividade de pessoal que cerca as EJ's e o impacto disso na perda de informações e consequente conhecimento para os integrantes?

3 Facilidades dos processos de gestão do conhecimento, informação e comunicação

Comentários

- 3.1 Como a EJ trabalha com as seguintes questões para expandir a capacidade de criar resultados com condutas voltadas ao aprendizado:
 - a) Domínio de pessoal;
 - b) Modelos mentais;
 - c) Visão compartilhada;
 - d) Aprendizagem em equipe e
 - e) Pensamento sistêmico.
- 3.2 Como você acredita que o conhecimento individual e coletivo dos integrantes da EJ ajuda no fluxo de interação que acrescenta à performance da EJ?